

## GERİLİM; KAYNAKLARI, BELİRTİLERİ VE AZALTICI ÖNLEM VE TEKNİKLER

Yard.Doç.Dr. Nurullah GENÇ(\*)

### GİRİŞ

Gerilim, belli bir anda, belli bir uyarıcıya karşı vücudun gösterdiği belirgin olmayan tepki, şeklinde tanımlanmaktadır. Bugünün modern yönetim dünyasında gerilim, bütün yöneticileri tehdit eden bir sorun haline gelmiştir. Yaşanan baş döndürücü teknolojik gelişmelerin insan hayatına getirdiği kolaylıkların yanında, olumsuz etkilerinin olduğu da muhakkaktır. Bugün artık, gerilimden doğan zihinsel rahatsızlıkların sebep olduğu verim düşüklüğünün önemli boyutlara ulaştığı bilinmektedir. Ayrıca gerilimin neden olduğu rahatsızlıklardan ötürü ücret kayıpları da meydana gelmektedir.

Fakat şurası da bir gerçektir ki, gerilimin yol açtığı kayıplar, insana olan maliyeti kadar önemli olamaz. Rahatsızlık ve azalan gelir sonucu ortaya çıkan duygusal tahribatın yanısıra, gerilimin neden olduğu kötü alışkanlıklar, insanın ödediği bedellerin başında gelir. Bundan dolayı gerilimi gerektiği gibi dikkate almak ve yönetmek gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım, maddi ve insani pek çok kaybın önlenmesine imkan verecektir.

Bugünün yöneticisi hem kendi açısından gerilime karşı savaşmak, hem de emri altında çalışan personelin gerilimini azaltıcı önlemler almak zorundadır. Çünkü gerilimli insanı motive etmek kolay değildir. Oysa bugün yöneticinin başarı için kullanabileceği en önemli kozlardan biri, çalışanların motivasyonudur. Gerilimin motivasyon azaltıcı etkisi, belirtileriyle birlikte harekete geçip önlem almakla mümkün olacaktır.

### I- Gerilim ve Kaynakları

Yöneticiler denge sağlamaya çalışan uzmanlardır. Denge sağlayamayan yönetici tutunamaz. Birçok yönetici, hatta yılların deneyimine sahip olanlar bile, denge sağlayamadıkları için başarısızlığa uğrarlar(1). Gerilim, denge bozucu önemli unsurlardan biridir.

(\*) Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

Yöneticiliğin kusursuz gibi görünen elbisesi altında her zaman mükemmel olmayan, yanılabilir davranış potansiyeli vardır. Yöneticinin güçlü ve görkemli görüntüsünün ötesinde, arzulayan ve bir labirent içinde mücadele eden karmaşık bir yaşam tarzının farklı gerilimlerine hedef olan bir kişi bulunur(2). Bu kişi, çevresine güven vermeye çabalarken bile birçok korkuyu aynı anda yaşamak ve sık düşünceliğe uğramayı göze almak zorundadır.

Gerilimin bu görünmeyen ama içten içe kemiren karakteri, sadece yöneticinin değil, bütün çalışanların, hatta bütün insanların ortak paydasıdır. Amerika'da yapılan bir araştırma, her yıl kalp krizi, yüksek tansiyon, kanser ve diğer hastalıklardan yüz binlerce insan ölmektedir ve bunların büyük kısmı 65 yaşın altında, gerilimden ölen insanlardır(3) Bu önemli hastalıklardan başka gerilim, ülsür, şeker hastalığı, sırt ve baş ağrıları, alerjiler ve cinsel rahatsızlıklara da neden olmaktadır.

Alvin Toffler, Gelecek Korkusu (Future Shock) isimli kitabında, çalkantılı ve değişiklik içinde olan bir dünyada yaşadığımızı belirterek, alacağımız bilgilerin, vereceğimiz kararların ve yapacağımız seçimlerin çokluğu karşısında karmaşık ve uyumsuz bir ruh hali içinde kaldığımızı vurgulamaktadır. Toffler, Toffler, değişikliğin sürekli olacağını ve hatta gelecekte daha da hızlanacağını öne sürmektedir. Realitenin söylediği de budur. Değişim durmuyor ve artan bir hızla devam ediyor. Oysa insan hep aynı kalıplar içinde değişime ayak uydurmaya çalışmaktadır. Uyum problemlerinin gerilim meydana getireceği muhakkaktır.

Gerilim, ölçülmesi zor bir kavramdır(4). Yönetici kendisini hem zihinsel, hem de bedensel olarak yorgun hissettiği zaman, ağır bir baskı altında demektir. Fakat bu baskının nedenini somut olarak belirlemek güçtür. Bu güçlüğe rağmen gerilim, çalışan insanın hayatında yer eden önemli bir problemdir. Belirli-belirsiz korkulardan meydana gelebilir. Belirli bir korkudan kaynaklanan gerilim, kaynak ortadan kaldırılarak giderilebilir. Kaynağı tam belirlenemeyen korkunun oluşturduğu gerilimi gidermek zordur. Belirsiz korkulardan kaynaklanan gerilimler, kişinin görevi tamamlamak için gereken iletişim ve ilişkilerden uzaklaşarak, içine kapanık ve anlaşılabilir bir duruma gelmesine neden olur(5). Böyle bir durum, gerilimin daha zararlı bir noktaya doğru ilerlemesine sebebiyet verir.

Gerilimin moral bozucu etkisi, beklenen rollerin gerçekleşmemesinin etkenlerinden biridir. Moral, çatışmanın olmamasıdır(6). Gerilim ise çatışmayı çağrıştıran bir kavramdır. Yöneticinin moral seviyesi yüksek elemanlarla çalışması başarı seviyesini olumlu etkileyeceğinden dolayı, şiddetli gerilim bunu azaltacak, motivasyona olumsuz etkide bulunacaktır. Oysa motivasyon ile yöneticinin başarı şansı arasında çok yakın bir ilişki vardır(7).

Karşılaşabileceği yoğun örgütsel problemlerin yanında yönetici, gerilimleri de idare etmek, hafifleterek ve ortadan kaldırarak örgütsel amaçlara kanalize etmek durumundadır. Kendisi gerilim altında olan bir yöneticinin bunu başarması zordur. Bu nedenle gerilimlere karşı mücadele edecek yöneticinin önce kendisinin

gerilimlerinden kurtulması gerekmektedir.

Gerilim faydalı da olabilir. Ancak bunun sınırının çok iyi bilinmesi gerekir. Yorgun bir vücudun tehlike esnasında yorgunluğundan sıyrılarak tehlikeye karşı koyması, kısa süreli, faydalı bir gerilimin sonucudur. Az çalışma ve başarısız olarak işten kovulma gerilimin çalışmanı fazla çalışmaya itmesi ve motive etmesi de yararlı bir gerilimin sonucudur. Fakat sınırları tayin etmek zordur.

Uzun ve kısa süreli gerilimler arasında fark vardır. Kısa süreli gerilim esnasında nabız artar, kaslar gerilir, beyin dalgalarında hızlanma olur, soluk sıklaşır ve kan şekerinde artma olur. Böylece vücut, gerilim kaynağına karşı duyarlı ve hazır hale gelir. Gerilim atlandıktan sonra, sistemdeki değişimler eski haline döner ve hatta daha aşağı iner. Bu düşünüşe parasempatik yansıma denir.

Ünlü Fransız düşünür Claude Bernard, bünyenin kendi içinde bir denge sağlaması gerektiğini belirtmişti. Oysa uzun süreli gerilim böyle bir dengeyi azaltan bir olaydır. Gerilim uzun süreli olduğu zaman, ruhi ve bedeni fonksiyonlara zarar verecek bir karakter arzutmeye başlayacaktır.

#### a- Gerilimin Kaynakları

Örgütsel, toplumsal, ailevi ya da kişisel pekçok neden gerilime neden olabilir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür:

##### 1-İşteki gerilim Kaynakları

##### a-Yapılan işle ilişkili kaynaklar

##### aa-Can sıkıntısı

##### ab-Yetersiz fiziksel şartlar

##### ac- Zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı

##### ad- Aşırı iş yükü

##### ae- Bilgi yığılması

##### af- İş akışı ve teknik sorunlar

##### b-Organizasyonda oynanan rolle ilgili kaynaklar

##### ba- Çelişkili görev

##### bb- Görevdeki belirsizlik

##### bc- Kişilere karşı sorumluluk

##### c- Meslekle alakalı kaynaklar

##### ca- Yetersiz terfi

##### cb- Hızlı terfi

##### cc- İş güvensizliği

##### cd- Hırs

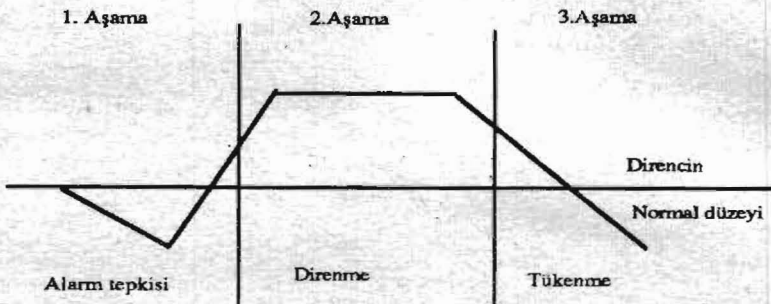
##### ce- Başarı

- d- İşteki İlişkilerle ilgili kaynaklar
- da- Akranlarla, astlarla ve üstlerle zayıf ilişkiler
- db- Alt kademeden gelen tehditler
- e- Organizasyon yapısı ve atmosferiyle ilgili kaynaklar
- ea- Kararlara katılmama
- eb- Bürokratik engeller
- ec- Uyum için duyulan baskılar
- ed- Üst kademenin ilgisizliği
- 2- Kişisel gerilim kaynakları
- a- İş hayatının dışındaki gerilim kaynakları
- aa- Orta yaş bunalımı
- ab- Aile sorunları
- ac- Tekdüze yaşam
- ac- Parasal güçlükler
- b- Bireyle ilgili kaynaklar
- ba- İş hayatının anlamsız gelmesi
- bb- Hayal kırıklığı
- bc- İşe gösterilen aşırı ilgi
- bd- Endişe düzeyi
- be- Heyecan düzeyi
- bf- Belirsizliğin hoş görülmesi

Şüphesiz ki, bütün gerilim kaynakları sadece bunlar değildir. Ancak önemli olanları bu başlıklar altında toplanmıştır. Bu ve benzeri kaynakların ortaya çıkardığı gerilimin tehlike işaretleri ve belirtileri de vardır. Bunları da aşağıdaki gibi izah etmek mümkündür.

### b- Gerilimin Belirtileri

Gerilimin üç karakteristik aşaması vardır. Bunları aşağıdaki gibi bir şekilde göstermek mümkündür:



Birinci safhada gerilimin kaynağı ile ilk karşılaşma söz konusudur. Şaşkınlık, uyumsuzluk, gerçeğin sapıtılması ilk belirtiler arasındadır. Dayanıklılık azalır.

İkinci aşamada direnme başlar. Alarm belirtilerinin çoğu ortadan kalkarken, direnç düzeyi normalin üstüne çıkar. Bu aşamanın belirtileri aşırı yorgunluk, endişe, gerginlik ve alınganlıktır.

Ciddi ve giderilemeyen gerilim, üçüncü aşamaya girilmesine neden olur. Bu aşama tükenme aşamasıdır. Tükenme, bedene nüfuz etmediği sürece ölüme neden olmayabilir. Bedene nüfuz eder ve hastalık meydana getirirse, ölüme de sonuçlanabilir. Tükenme aşamasında kayıtsızlık ve geri çekilme başlar. Bu ise artık geri dönülemez bir noktadır.

Gerilimle ilgili olarak, pek çok tehlike işaretleri vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Söзде meşguliyet
- İşe devamsızlık
- Savunma mekanizmasının alışkanlık haline gelmesi
- İş dışı anormal olaylar (Boşanma, ölüm, emeklilik, işten atılma, hamilelik, hapishane, yakın aile bireylerinden birinin ölümü vs.)

Gerilim altında bulunan vücudun en önemli bölümlerinin görevlerini yitirmesiyle bir dizi belirti ortaya çıkmaktadır. Bunları da şöyle sıralamamız mümkündür:

- Genel öfke, bunalım veya aşırı heyecan
- Yüksek tansiyonun işareti olan çarpıntı
- Boğazın ve ağzın kuruması
- İçgüdüsel davranış ve duygusal kararsızlık
- Saklanmak, kaçmak veya ağlamak için duyulan karşı konulmaz istek
- Kendini işe verememek, düşünce karmaşası ve genel uyumsuzluk
- Baş dönmesi, iradesizlik ve gerçek dışı duygular
- Aşırı yorgunluk ve "yaşama sevinci"ni yitirme
- "Belirsiz huzursuzluk", yani bir şeyden korkmak, ama tam olarak neden korktuğunu bilememek
- Duygusal gerginlik ve tetikte olma hali
- Titreme, sinirsel tikler
- En küçük bir ses karşısında bile irkilme eğilimi
- Çok tiz sesli sinirsel kahkahalar
- Kekemelik ve diğer konuşma güçlükleri

- Diş gıcırdatma ve çeneyi kilitleme
- Uykusuzluk
- Aşırı hareketlilik
- Terleme
- Sık idrar yapma ihtiyacı
- İshal, hazımsızlık, mide bulantısı ve arasıra kusma
- Migren ağrıları
- Vakitsiz adet gerginlikleri veya adetün gecikmesi
- Boyun ve sırt ağrıları
- İştahsızlık veya aşırı iştah
- Sigaraya düşkünlüğün artması
- Sakinleştirici ilaç kullanmanın artırılması
- Alkol ve uyuşturucu alışkanlığı
- Kabus
- Sinirsel davranışlar
- Psikoz
- Kaza yapma eğilimi

Bu belirtilerin sebep olduğu davranış bozuklukları, önemli kişilik problemleri meydana getirir. Bunalım, endişe, uykusuzluk, sırt ve boyun ağrıları, iştahsızlık, sigaraya düşkünlüğün artması, içkiye düşkünlüğün artması ve kaçınılmaz sonuç olarak hastalıkların ortaya çıkması, çalışan insanın veriminin düşmesine ve önemli kayıplarla yüzyüze gelmesine neden olur. Bu nedenle, gerilim azaltıcı önlemler alınması ve gerilim azaltıcı tekniklere baş vurulması gerekir.

## II- Gerilim Azaltıcı Önlem ve Teknikler

Gerilim azaltıcı önlemlerin başında özsaygının geliştirilmesi gelir. Kendine daha fazla güvenmeye ve saygı duymaya başlayan birey, gerilime karşı daha fazla dayanıklı olacaktır. İnanç ve tutarlı tutumların kuvvetlendirilmesi, başarılı yönetim, kişisel nitelikleri güçlendirici faaliyetler, sanat ve kültür faaliyetleri, eğitime yönelik eğlenceler, tatil ve fizik ve ruh sağlığını artırmaya yönelik faaliyetler gerilim azaltıcı önlemler olarak dikkate alınabilir.

Gerilim azaltıcı bazı teknikler de vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

ba- Jimnastik: Gerilim azaltıcı en etkili tekniklerden biri jimnastiktir. Jimnastik, zararlı gerilimin tahribatına karşı vücudu yeni bir gerilime sokar. Bu gerilim diğerini basturarak etkisini azaltır. Aşırı jimnastik ise, bu yeni gerilimi zararlı hale getirebilir.

bb- Dinlenme teknikleri: Kahve molalarında dinlenerek, meditasyona (derin düşünme) yönelerek, zihinsel ve fiziksel yaklaşımların özel bir üslupla kaynaştığı yogaya baş vurarak dinlenmek, gerilimi azaltabilir.

bc- Kendi kendini eğiterek ve iyi beslenerek de gerilime karşı koymak mümkündür(8).

Fakat şurası da bir gerçektir ki, diğer bir çok konuda olduğu gibi, gerilim konusunda da herkese uygulanabilecek tek bir yöntem bulmak imkansızdır. Denenebilecek teknikler, zaman zaman kişiden kişiye farklılık gösterecektir. Önemli olan, geriliminin farkına varan bireyin kendisine en uygun tekniği belirleyip kullanmasıdır. Etkili bir sonuç ancak o zaman alınabilir.

## SONUÇ

Değişim hızlandıkça, problemleri artan bir iş dünyasında, işgörenleri daha sağlıklı bir ortamda çalışıyor görmek; yöneticileri yönetsel faaliyetlerini fiziki ve ruhi sağlık içinde yapıyor bulabilmek, yönetim dünyasının en önemli amaçlarından biri haline gelmektedir. Amaca ulaşmak, bir dizi faaliyetlerin gerçekleştirilmesini gerektirir.

Gerilim probleminin ortadan kaldırılması da, önce gerilimin farkına varmak, sonra azaltıcı önlemlere yönelmek ve ardından da yukarıda sözü edilen tekniklerden hareketle sağlıklı bir çizgi tutturmakla mümkün olabilecektir. Örgütsel, yönetsel ve bireysel başarı için bu şarttır. Çünkü gerilim bugün, bu üç başarıyı da tehdit eder bir duruma gelmiştir. Kriz zamanlarında ise çok daha tehlikeli bir hal alacak olan gerilimin zararlı noktaya ulaşmaması, örgütte mevcut bütün taraflar için son derece önemlidir.

**KAYNAKLAR**

- 1- McCarthy John J. ; Başarısız Yöneticiler, Çev: Belkıs Çorakçı, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989, sh. 31
- 2- Werner Isabel; Liderlik ve yönetim, Çev: Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, sh. 189
- 3-Yates Jere E. ; Gerilim Altındaki yönetici, Çev: Fatoş Dilber, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989, sh. 11
- 4- Margerison Charles; Nasıl Bir Yöneticisiniz?, Çev: Yakut Güneri, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989, sh. 125
- 5- Cole Donald W. ; Meslek İntiharı, Çev: Yakup Coşar, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989, sh. 45
- 6- Bingöl Dursun; Çalışma Psikolojisi, A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi Ders Notları: 98, sh. 29
- 7- Sabuncuoğlu Zeyyat; Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1984, sh. 63
- 8- Yates Jere E.; a. g. e., sh. 100-123