

## **Stres Yönetimi**

### Stress Management

Nezahat GÜÇLÜ

G.Ü.Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi.

#### **Özet:**

*Stres, vücuda yüklenen herhangi bir özel olmayan isteme karşı, vücudun tepkisi olarak tanımlanmaktadır. Stres, olumlu ya da olumsuz duygular yaşamamıza neden olabilir.*

*Bu makalede, şu sorulara cevap aranmıştır: (1) Stres nedir? (2) Kimler streslidir? (3) Örgütsel stresin sebepleri nelerdir? (4) Örgütsel stres nasıl önlenebilir? (5) Stres yönetimi nedir?*

#### **Abstract:**

*Stress is defined as a neutral physiological phenomenon, in terms of the non-specific response of the human body to any demand. Stress might be positive or negative, stimulus or threat.*

*This paper is intended to provide answers to the following questions: (1) what is stress? (2) who is stressed? (3) what are the causes of stress in organisation? (4) How prevalent is stress in organisation? (5) What is stress management?*

### **Giriş**

Modern toplumun hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük yaşamın bir parçasıdır. Günümüzde çoğu insan, farkına varmasa bile yoğun bir stres yüküne sahiptir. İyi ya da kötü ne olursa olsun yaşamımızdaki zihinsel değişiklikler, stresli durumlardır. Günlük rutin yaşamımızda değişikliğe neden herhangi bir şey, stres vericidir. Vücut sağlığımızda meydana gelecek bir değişiklik de strese yol açar. Zihinsel değişiklikler de gerçek, somut değişiklikler kadar strese yol açarlar. Günlük hayatımızdaki şahit olduğumuz iddialar, yorumlar, anlaşmazlıklar ve çatışmalar da stres yaşamamıza neden olurlar.

### **Stres Nedir?**

Stres sözcüğü, Latince "estricitia"dan gelmektedir. Stres, 17. Yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19. Yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlamıştır.

Selye (1956), stres konusuyla ilgilenen öncü bilim adamlarındandır ve stresi, "vücuda yüklenilen herhangi bir özel olamayan isteme karşı, vücudun tepkisi" olarak tanımlamaktadır (Johnstone, 1989: 4).

Cüceloğlu'na göre, stres, "bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir" (Cüceloğlu, 1994: 321).

Selye, stresi, bireyi etkileyen çevresel uyarıcı olarak görmüştür. 1950 yılında yaptığı bir çalışmadan sonra stres terimini, organizmanın içindeki çevreye karşı aldığı bir durum olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımın sonunda Selye, stres ve stresör kavramlarını ön plana çıkarmış, bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel uyarıcıyı stresör, bireyin bu tür uyarıcılara karşı gösterdiği tepkiye de stres demiştir. Sonuç olarak Selye, stresi "bireyin çeşitli çevresel stresörlere karşı gösterdiği genel bir tepki" olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1999). Selye, stresi, canlının içsel dengesinin o canlının içsel veya dışsal çevresi, ortamı tarafından

zorlandığı bir durum olarak tanımlamıştır. Selye'ye göre stres, herhangi bir anda vücutta devam eden tüm farklı uyumların toplamıdır. Organların çalışması, kasların gerilmesi ve gevşemesi, salgılar vb. Stres, yaşam sonucu ortaya çıkan normal ve gerekli bir süreçtir (Dyce, 1973).

Stres ve uyarıcı arasında çok ince bir fark vardır. Çünkü uyarıcı da organizmada bir tepkiye yol açan herhangi bir şeydir. Stres ve uyarıcı arasında bir derece farklılığı mevcuttur. Herhangi bir uyarıcının stres oluşturucu olabilmesi için, belli bir duyu organına yönelik önceden programlanmış olan rahatlık eşliğini aşmış, sistemin dengesini bozması gerekir. Sistem, bu stres tepkisi sayesinde tekrar dengeye dönmek için bir uyum süreci başlatır. Gerilim, stres durumunun sistem üzerindeki etkisidir. Gerilim nedeniyle sistem, stres durumunda olduğu bilgisini alır ve dengeye dönme sürecine girer. Zorlanma ise, dengeye dönme süreci içinde sistemin ödediği bedel ya da harcadığı enerjinin miktarıdır (Şahin, 1995).

Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres, durup dururken ya da kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam ve çevrede meydana gelen değişimlerin insanı etkilemesi gerekir. Ortamdaki değişimlerden her birey etkilenir ancak, bazı bireyler bu değişimlerden daha çok veya daha yavaş etkilenmektedirler. Stresi, insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya insanın ortamı değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir. Etki altında kalan insanın kişilik özelliklerinin, bu etkilerin tesiri altında kalma derecesini etkilemesidir. Stresin oluşması için ortamdaki etkilenen bireyin vücudundaki özel biyo-kimyasal değişimlerin oluşmasıyla bireyin vücut sisteminin harekete geçmesi gereklidir (Pehlivan, 1995).

#### **Stres Sırasında Organizmada Meydana Gelen Değişiklikler**

Selye, bedeninde stresli durumlarda verdiği üç aşamalı tepkiyi "Genel Uyum Sendromu" olarak adlandırmıştır. Bu kurama göre, organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir.

Bunlar alarm tepkisi, direnme ve tükenme aşamalarıdır (Johnstone, 1989: 4; Baltaş ve Baltaş, 1999: 26; Balcı, 2000: 21-23).

**Alarm Aşaması:** Birey bir stres kaynağı ile karşılaştığında, sempatik sinir sisteminin etkin hale gelmesi nedeniyle beden *savaş* ya da *kaç* tepkisi" gösterir. *Savaş* ya da *kaç* tepkisi sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişimler sonucunda kişi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale gelir. Bu durum kalp atışlarının hızlanması, tansiyonun yükselmesi, solunumun hızlanması ve ani adrenalin salgılanması biçiminde gelişir. *Savaş* ya da *kaç* tepkisinin ortaya çıktığı aşama, "alarm aşaması" olarak adlandırılır. Streste alarm aşamasında, stresi yaratan kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttığı ölçüde stres eğrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretleri verilmeye başlanır.

**Direnme Aşaması:** Alarm aşamasını, "uyum ya da direnme aşaması" izler. Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale döner. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılır. Stresle başa çıkıldığında parasempatik sinir sistemi etkin olmaya başlar. Kalp atışı, tansiyon, solunum düzene girer, kas gerilimi azalır. Direnme aşamasında birey, strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayreti ortaya koyar ve stresli bir insanın davranışlarını göstermektedir. Belirli bir süre bireyin davranışlarında ve yaşantısında bu durum gözlenebilir.

**Tükenme Aşaması:** Uyum aşamasındaki gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece ya da artış gösterdikleri durumlarda bireyin gayreti kırılır ve davranışlarında ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir evreye girilir. Eğer stres kaynağı ile başa çıkılmaz ve uyum sağlanamaz ise, fiziksel kaynaklar kullanılmaz ve tükenme aşamasına geçilir. Tükenme aşamasında, parasempatik sinir sistemi etkindir. Kişi tükenmiştir ve stres kaynağı hala mevcuttur. Bu aşamada uzun süreli stres kaynakları ile mücadele edilemez ve kişi başka stres kaynaklarının etkilerine de açık hale gelir.

### **Stresin Belirtileri**

Stresin kendine özgü bazı belirtileri vardır. Bu belirtiler; gerginlik hali, sürekli endişe duyma, aşırı derecede alkol ve sigara kullanımı, uykusuzluk, işbirliğine girmede yaşanan zorluklar, yetersizlik duygusu, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyondur (Davis, 1984: 439. Akt. Pehlivan, 1995: 45).

Stres kısa süreli yaşansa bile, gerginlik, kalp atışlarındaki yükselme veya aşırı alkol ve sigara kullanımı gibi kısa sürede ortaya çıkan sonuçların kalıcı olmasına neden olabilir. Stres, kronik kalp rahatsızlığı için yüksek bir risk taşıyan aşırı yeme-içme ve sigara kullanımının artmasına da neden olur (Kahn ve Cooper, 1993).

Stresle ilgili belirtiler, fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir (Braham, 1998: 52-54):

1. **Fiziksel Belirtiler:** Baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit, döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta değişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı, kazalarda artış.
2. **Duygusal Belirtiler:** Kaygı veya endişe, depresyon veya çabuk ağlama, Ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi, asabılık, gerginlik, özgüven azalması veya güvensizlik hissi, aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik, öfke patlamaları, saldırganlık veya düşmanlık duygusal olarak tükendiğini hissetme.
3. **Zihinsel Belirtiler:** Konsantrasyon, karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, aşırı derecede hayal kurma, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, düşük verimlilik, İş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama.
4. **Sosyal Belirtiler:** İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, İnsanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, bir çok kişiye birden küs olmak, konuşmamak.

5. Olağan durumlar dışında bu belirtiler sık görülmeye başlarsa, bireyler stres altında demektir. Stresi kontrol etmenin ilk adımı, stresin farkında olmaktır. Yapılması gereken, bireyin kendi fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal özelliklerini iyi analiz etmesi ve normal dışı durumlardaki bu belirtilerin farkına vararak stres yaratıcı durumla en iyi şekilde başa çıkabilmesidir.

### **Strese Yol Açan Faktörler**

Stres oluşumunda birçok çevresel faktör, rol oynamakta ve stres yaratıcı ortam oluşturmaktadır. Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler çok rekabetli, değişken, belirsizlik ve hatta muğlaklığın hakim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan faktörler, yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte, diğer bir deyişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise, yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Kendi plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalan insanlar büyük stres ya da gerilim yaşamaktadırlar. Stres yaratan faktörleri başlıca üç grupta toplayabiliriz. Bunlar; (1) bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, (2) bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları, (3) bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynakları (Pehlivan, 1995).

### **Kişisel Stres Kaynakları**

Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde işgörenin kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmemiz mümkündür. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde ilgili kişinin kişiliği ile de ilgilidir. İşgörenin otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı ihtiyacı, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir (Erdoğan, 1999).

İşgörenin örgüt içindeki davranışında kişilik ne kadar önemliyse, bireylerin örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde de o kadar önemlidir. Genellikle bireyler, strese eğilimli olma düzeyleri açısından birbirlerinden farklıdırlar. İşgörenleri, strese eğilimleri bakımından

sınıflandıracak olursak A Tipi, B Tipi ve Karma Tip Kişilik özellikleri olmak üzere üç farklı işgören kişiliği ortaya konulabilir (Baltaş ve Baltaş, 1987: 222; Pehlivan, 2000).

*A tipi davranış* özellikleri genellikle acele konuşmak, diğer insanlar konuşurken acele etmek, hızlı yemek, sırada beklemekten nefret etmek, asla bir şeye yetişmek durumunda olmamak, zamanın elverdiğinden daha fazla etkinlikle dolu bir programa sahip olmak, zamanı boşa harcamaktan nefret etmek, aynı anda bir çok şeyi yapmaya çalışmak, çok yavaş insanlara karşı sabırsızlık, dinlenme, dostluk veya zevk verici şeyler için çok az zaman ayırmaktır. Örgütlerin çoğu A tipi davranışlar gösteren kişileri ödüllendirmekte ve kendi yöneticilerinden A tipi davranış modellerini benimsemelerini beklemektedir. Bu nedenle de örgütlerdeki pek çok birey, fiziksel ve zihinsel sağlığı pahasına bu özellikleri göstermektedir (Pehlivan, 1995).

*B tipi davranış* özelliği gösteren bireyler, A tipindeki bireylerin tam tersidir. B tipi insanlar, katı kurallardan arınmış ve esneklerdir. Zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdır. Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. İşleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez, sakin ve düzenli çalışırlar. B tipi birey, A tipi bireyin tersine kolay yaşayan bir tiptir. Oldukça açık ve rahattırlar. Zamanla pek ilgilenmezler. Başarı onlara pek fazla bir şey vermez. Başkaları ile yarışa girmezler. Konuşmaları bile daha rahat ve sakin bir tondadır. B tipi birey, kendisinden ve çevresinden emin bir tiptir (Pehlivan, 2000).

Örgütlerde çalışan bireyler, A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak da taşıyabilirler. Bu tip bireylere karma tip denmektedir. Ancak önemli olan, bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir. Amaç, işgörenlerin kendisine zarar vermeden, işle ve iş ortamındaki diğer insanlarla barışık bir biçimde çalışmasını sağlamaktır (Pehlivan, 2000).

A ve B tipi kişilerin belirgin özelliklerini aşağıdaki tabloyla özetlemek mümkündür (Erdoğan, 1999):

Tablo 1. A ve B Tipi Kişilerin Belirgin Özellikleri

A Tipi Kişilik Özellikleri	B Tipi Kişilik Özellikleri
Sürekli hareket eder.	Zaman ile ilgilenmez.
Hızlı yürür.	Sabırlıdır.
Hızlı yer.	Eğlenmek için oyun oynar.
Hızlı konuşur.	Suçlulukduymadan dinlenir.
Sabırsızdır.	Acelesi yoktur.
İki şeyi aynı anda yapar.	İşi bitirmek için zaman saplantısı yoktur.
Başarıyı, miktarı ile ölçer.	
Rekabeti sever.	
Zaman baskısını hisseder.	

### Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları

Bir örgütteki işgörenleri etkileyen farklı stres kaynakları bulunabilir. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır (Pehlivan, 2000):

- a) İşyükünün fazlalığı
- b) Zamanın sınırlılığı
- c) Denetimin sıkı ve yakından olması
- d) Yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz olması
- e) Politik havanın güvensizliği
- f) Rol belirsizliği
- g) Örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk
- h) Engellenme
- i) Rol çatışması
- j) Sorumlulukların yarattığı endişe
- k) Çalışma koşulları
- l) İnsan ilişkileri
- m) Yabancılaşma



Çalışma hayatı ile ilgili stres kaynakları, yöneticiler için sürekli sorun yaratırlar. Kaynaklar farkedilmeyince, etkili bir şekilde yönetilmeleri mümkün olamaz, bunun sonucunda da kronik stres kaynakları haline dönüşürler (Şahin, 1995).

Örgütsel stres kaynakları şöyle sıralanabilir (Schafer, 1987. Akt. Pehlivan, 1995; Ertekin, 1993):

**1. Örgütsel Politikalar:**

- Adaletsiz veya yetersiz performans değerlendirme
- Adaletsiz ödeme
- Keyfi ve belirsiz politikalar
- İşin dönerli olarak verilmesi
- İdealist iş tanımları

**2. Örgütsel Yapı:**

- Merkezilik, karara katılmada yetersizlik
- Gelişme veya ilerleme fırsatının azlığı
- Aşırı biçimsellik
- Emeğin bölünmesi ve aşırı uzmanlaşma
- Örgütün, birimlerin birbirine bağımlılığı

**3. Örgütsel Süreç:**

- Zayıf iletişim
- Performansa ilişkin dönüt eksikliği veya zayıflığı
- Amaçların belirsizliği veya çatışması
- Yetiştirme programları

İş gerekleri ve rol özelliklerine ilişkin stres kaynakları ise, şöyle sıralanabilir (Schafer, 1987. Akt. Pehlivan, 1995):

**1. Çalışma Koşulları:**

- Kalabalık
- Gizliliğin korunamayışı

- Mekan düzenlemesinin kötü oluşu
- Zehirli kimyasal maddelerin varlığı

**2. İş Koşulları:**

- Güvenlik tehlikesi
- Hava kirliliği
- Radyasyon

**3. Kişilerarası İlişkiler:**

- Adaletsiz veya saygısız deneticiler
- Kabul ve tanınma yoksunluğu
- Güven yoksunluğu
- Yarışma (Rekabet)
- Temsil sorumluluklarında güçlük
- Gruplar arası ve grup içi çatışmalar

**4. İş Gereklere:**

- Tekrarlı çalışma
- Zaman baskısı ve iş teslimatı
- Beceri gereğinin azlığı
- Başka kişilerden sorumlu olma
- Eksik veya fazla istihdam

**5. Rol Özellikleri:**

- Rol çatışması
- Rol belirsizliği
- Rolün az veya fazla oluşu
- Rol-statü uyumsuzluğu

**Örgüt Dışı Stres Kaynakları**

İşgörenlerin örgüt içinde çalıştıkları çevrenin dışında bir de toplumsal yani genel çevresi vardır. Toplumsal çevrenin işgörenden istediği eylem ve işlemler, işgörenlerle ilgili diğer bireylerin beklentileriyle şekillenir. Birey üzerinde toplumsal bir baskı vardır. Bu baskı, yasal yollarla olabileceği gibi, gelenek ve göreneklerle de olabilir (Başaran, 1982).

Modern dünyanın insanı açısından stres kaynaklarını işe bağlı olup olmaması bakımından ayırmak her zaman kolay olmamaktadır. Çünkü, günümüzde birey, iş, aile ve sosyal çevre üçgeni arasında yaşantısını sürdürmekte, zaman zaman iş hayatını iş dışı yaşantısı etkilemekte veya tersi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Belirli sorumluluk kademesine gelen kişiler, iş ve aile yaşantısını dengelemek, her iki yaşantıyı da özel bir sosyal ortamda yürütmek zorundadırlar. İş yaşamı ile aile yaşamının gerektirdikleri de kişi üzerinde strese neden olmaktadır. Bireyin günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, aile ilişkilerinin, gün içerisindeki ulaşım sorunlarının ve yaşanan yerin değiştirilmesinin, ekonomik ve finansal koşulların, ülke ekonomisinin gidişatı ve çeşitli ekonomik sorunlar stres kaynağı olmaktadır. Sosyal ve teknik değişimin insanların hayat tarzı üzerindeki etkisi büyüktür. Kalabalık, hareketli ve telaşlı bir hayatın yaşandığı büyük şehirlerde yaşayan insanların iş stresi potansiyelleri artmaktadır (Erdoğan, 1999).

İş dışı olan ancak bireyi işinde de etkileyen stres kaynakları, genellikle yeni bir çocuğun doğumu, şiddetli geçimsizlik, ekonomik yetersizlikler gibi ailevi olaylar; beklenmedik bir harcama yapmak zorunda kalınması, düşük ücretle çalışmak gibi ekonomik sorunlar ve daha önce uğraşılan bir hobiden vazgeçilmesi ya da kişinin düzenli bir hayat yaşayamaması gibi kişisel ilişkilerdir (Pehlivan, 2000).

Ekonomik yetersizlikler ve ücretlerin düşüklüğü nedeniyle işgörenlerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayamamaları ilgili kişilerin ikinci bir iş bulup çalışmak zorunda kalmalarına neden olmaktadır. Özellikle gündüz çalışan bireylerin, gece ikinci bir işe devam etmeleri ya da hafta sonları çalışmak zorunda kalmaları, bu bireyler üzerindeki iş baskısını artırmakta doğal olarak da stres kaynakları yoğunlaşmaktadır. Ekonomik nedenlerden dolayı gelecek endişesi yaşayan bireylerdeki stres durumları daha da ileri boyutlara ulaşmaktadır.

### **Stres Yönetimi**

Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir.

Bireysel olarak kullanılan bazı stratejiler, stresle başa çıkmada çok gerekli ve önemli bir yer tutmaktadır. Bu stratejilerin ortak yönü, hemen hemen tümünün kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını öngörmeleridir. Böylece bedende başlayan ve zararlı olan stres tepkisi karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır. Bireysel olarak stresle başa çıkmada, bedensel hareketler (egzersiz), solunum egzersizi, meditasyon, biyo feedback (biyolojik dönüt), gevşeme (relaxation), beslenme ve diyet, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, masaj, dua ve ibadet, zaman yönetimi gibi teknikler yararlı olabilir (Pehlivan, 1995).

Erdoğan (1999) ise, stresle başa çıkmada bireysel stratejiler olarak, etkili bir zaman yönetimi, rahatlama uygulamalarını, olumlu hayal kurmayı, egzersiz ve beden hareketlerini, davranışsal açıdan kişinin kendini kontrol etmesini, iletişim kurmayı, meditasyon, gıda kontrolü ve masajı, bireyin kendine özgü bir hobi edinmesini ve dışa dönüklüğü önermektedir.

### **Stresle Başa Çıkmada Örgütsel Stratejiler**

Stresle başa çıkmada yararlanılabilecek örgütsel mücadele yöntemleri, bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilmelidir. Örgütsel stresörler arasında yer alan genel politikalar, işletmenin yapısal bozuklukları, fiziksel ortam yetersizliklerine ilişkin olumlu düzenlemeler stres yönetiminin örgütsel boyutunu ilgilendirmektedir (Erdoğan, 1999).

İş yaşamından kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, işgörenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir. Örgüt düzeyinde ortaya konan siyasalar, yapılar, fiziksel koşullar ve süreçle ilgili stres kaynaklarının azaltılması veya önlenmesi gerekmektedir. Örgütsel stresin azaltılması için kullanılabilecek genel stratejiler arasında şunları saymak mümkündür (Ertekin, 1993; Erdoğan, 1999; Pehlivan, 2000).

**1. Destekleyici Bir Örgütsel Hava Yaratmak:** Birçok örgütte, bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir hava vardır. Bu durum önemli bir stres kaynağıdır. Daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yapı kurulması, örgütsel stresle başa çıkmada etkili bir yöntem olabilir. Yönetim, işgörenler için destekleyici bir organizasyonel yapı geliştirmelidir. Örgütün işleyişi planlanırken yapıyı merkeziyetten uzak, katılımı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici biçimde oluşturmak örgütsel stresini azaltacaktır.

**2. İşin Zenginleştirilmesi:** İş zenginleştirme, hem işin içerdiği sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi etmenlerin hem de farklı beceriler, görevin kimliği, anlamlılığı, özerklik gibi işin özüne ilişkin niteliklerin geliştirilmesini içerir. Zenginleştirilmiş görevler, daha rutin ve yapılandırılmış işlere nazaran stres kaynaklarının azaltılmasını sağlayacaktır. Bazı işgörenler için zenginleştirilmiş işlerin daha çok stres yarattığı da unutulmamalıdır. Dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yoldur. İş, içerik olarak zenginleştirilip kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir, önüne başarı fırsatları çıkarılabilir, kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir. Bu durumda işgörende aranan becerilerde çeşitlilik yaratılır, yapılan işlerin önem derecesi belirlenir, kişilerin anlamlı işler yapmalarına olanak sağlanır.

**3. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması:** Rol çatışması ve belirsizlikler, bireysel stres kaynaklarının başında gelmektedir. Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler. Her görev, işgörene destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir. İyi bir organizasyon, yeterli hizmet içi eğitimi ve bizzat iş üzerinde verilecek bilgi ve eğitim, kişilerin ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye dönük düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişilerarası çatışmayı önemli ölçüde azaltabilir. Çatışmayı önleyici düzenlemeler, işin yapısına, işgören ve yöneticinin beklentilerine uygun olmalıdır.

**4. Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık:** Örgütlerde genellikle, işgörenlerin mesleki gelişim planlaması ile ilgili geçişlerin ve yükselmenin geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Bireylerin yükselme ve ilerlemeleri, genellikle bir yönetici tarafından yapılmaktadır. Büyük örgütlerde, bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilmemek, büyük bir stres kaynağıdır. Oysa mesleki planlama tekniklerinin kullanılması, örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır. İşgörelere kendilerini değerlendirme ve kendini anlama becerisini geliştirmeye yönelik yardımların sağlanması gerekir.

**5. İşyerinde Neşeli Bir Ortam Yaratmak:** Büyük örgütlerin çoğu, işyerinde neşeli bir ortam yaratmanın önemini kavramış olduğundan, bu örgütlerde işgörelere arasında mizah ve şakanın kullanılması teşvik edilmektedir. İşyerinde mizahın ve insanları güldüren etkinliklerin artırılması, mevcut stres kaynaklarını azaltmakta ve işgörelere verimliliklerini arttırmaktadır.

Örgüt kaynaklı stresle başa çıkmada ve örgütsel kararlılığı sürdürmede yöneticilerin önemli etkileri olduğu kuşkusuzdur. Etkili yöneticiler, verimliliği yalnızca kısa dönemde istemez sağlıklı, iş doyumunu yüksek işgörelere örgütün uzun dönemli yararları için hayati bir öneme sahip olduğunu bilir. Başarılı yöneticiler, optimal iş stresinin verim için gerekli olduğuna inanır. Örgütlerde yöneticilere, işgörelere stresle başa çıkmalarını sağlayacak ve aşırı stres altında kalmalarını önleyecek bazı görevler düşmektedir (Schafer, 1987: 323. Akt. Pehlivan, 2000: 162):

- Örgütte çalışmak için yeterince çekici bir ortam sağlayarak iş doyumunu yükseltmek.
- Rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamak.
- Sürekli olarak ne aşırı işyükü ne de işyükü azlığı olması konusunda duyarlı olma ve uygun yöntemler kullanarak çalışmalarını yönetmek.
- Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak.

- Çalışanları sürekli destekleyerek, teşvik etmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını teşvik etmek.

- Mümkün olduğu ölçüde, her işgörene kısa dönemli verimlilik kadar, uzun dönemli sağlıklı iş doyumunu, kendini ifade etme olanağı sağlayarak, işyerindeki yöntem ve ilerlemenin gerçekleştirilmesi için en üst düzeyde esneklik göstermek.

- Bütün çalışanlara, onların kararlarında etkili olacak fırsatlar sağlamak.

- Gereksiz strese yol açabilecek iş koşullarına ve örgüt içindeki stres düzeyine karşı dikkatli olmak.

- Stres içindeki işgörenler için stres yönetimi hizmetlerinin desteklemek.

- Bütün çalışanlar için, stres kaynaklarının neler olduğunu öğrenme ve mücadele etme fırsatları sağlamak.

Ayrıca yöneticiler, örgütlerinde çalıştırdıkları işgörenlerin örgüt dışı stres kaynaklarının, örgütsel strese de yol açacağını düşünüp gerekli önlemleri almalıdırlar. Birey, sosyal bir varlık olduğundan ister istemez iş dışındaki yani ister aile ile ilgili olsun, isterse genel çevre şartlarıyla ilgili olsun stres verici durumları iş ortamlarına taşıyabilirler. Bu durumda yöneticiye düşen görev, işgörenini çok iyi tanıyıp hangi koşulların strese neden olduğunu öğrenmek ve stresle başa çıkmada etkili yöntemleri uygulamaktır.

#### **Stres Yönetiminde DKBY (Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet) Modeli:**

Stres yönetimi son safhada 'yaşam tarzı yönetimi'dir. Stresi yönetmeye karar vermek demek, bireyin duygusal, fiziksel ve ruhsal yaşam kalitesini yükseltmeye karar vermesi demektir. Braham'ın geliştirdiği DKBY, bireylerin yaşadıkları stresi kontrol altına almaları, yönetmeleri için geliştirilen dört aşamalı bir modeldir. Bu yaklaşım aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Braham, 1998: 57-59).

İlk adım olan *D* (Değiştir), imkanınız varsa, içinde bulunduğunuz olumsuz durumu değiştirmektir. Olumsuz durumu değiştirebilirseniz, bu durumun sebep olduğu stresi tamamen ortadan kaldırmayı başabilirsiniz.

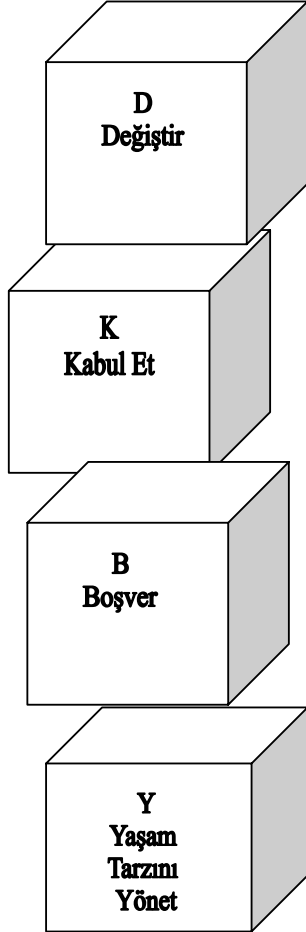
İkinci adım, *K* (Kabul et)'dir. Kontrol edemeyeceğiniz durumlarla karşılaşabilirsiniz. Bu adımda, kontrol edemeyeceğiniz koşulları öfkelenmeden kabul etmeyi ve pozitif yaklaşımınızı kaybetmemeyi öğrenmelisiniz.

Üçüncü adım olan *B* 'Boşver'i temsil etmektedir. Boş vermek duygusal, zihinsel ve ruhsal açıdan işe yarayan güçlü bir yöntemdir. Değiştiremeyeceğimiz durumları kontrol etmeye çalışmak bizi kontrol saplantısına götürür. Bu durum da strese sebep olur.

Dördüncü adım ise, *Y*, 'yaşam tarzını yönet'tir. Bu adımda egzersiz, diyet, rahatlama ve duygusal destek yoluyla, gelecekte stres oluşturabilecek unsurlarla bu günden mücadele etmeyi sağlar. Şekil 1'de stresi yönetmede kullanılan DKBY modeli görülmektedir.



Şekil 1. DKBY Modeli



- \*Stres kaynağıyla yüzleş
- \*Yardım iste
- \*Zamanını iyi kullan
- \*Hayır demeyi öğren
- \*Arada mola ver
- \*Stres kaynağını önceden tahmin et
- \*Düşünce tarzını değiştir
- \*Kaygılanma
- \*Öfkene hakim ol
- \*Durumu daha da kötüleştirme

- \*Vazgeçmeyi öğren
- \*İşleri üst üste ekleme
- \*Neden boş vermen gerektiğini bil
- \*Denge kur
- \*A tipi davranış (Kaçın)
- \*B tipi davranış (Edin)

- \*Negatif mücadeleden kaçın
- \*Pozitif yaşam tarzı benimse
- \*Diyet yap
- \*Egzersiz yap
- \*Rahatla
- \*Destek ol

**Sonuç**

Stres oluşumunda birçok çevresel faktör, rol oynamakta ve stres yaratıcı ortam oluşturmaktadır. Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler çok rekabetli, değişken, belirsizlik ve hatta muğlaklığın hakim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan faktörler, yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte, diğer bir deyişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise, yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte zorlanmaktadırlar.

Stresle etkili bir biçimde başa çıkılması gerekir. Stresle başa çıkmada herkes için iyi olan ortak bir çözüm yolu yoktur. Her insanın zayıf noktası, devamlı olarak strese maruz kaldığı zaman açık veren zayıf bir yönü vardır. Bundan dolayı, kişi kendi kişilik ve yaşam tarzına uygun olan yöntemleri bulup denemelidir. Bir başka deyişle birey stresinin yönetimini ele almalıdır.

**KAYNAKÇA**

- Baltaş, Acar ve Zühal Baltaş. **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1999.
- Balcı, Ali. **Öğretim Elemanlarının İş Stresi. Kuram ve Uygulama**. Nobel Yayınları, 2000.
- Başaran, İ. Ethem. **Örgütsel Davranış**. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, 1982.
- Braham, Barbara J. **Stres Yönetimi. Ateş Altında Sakin Kalabilmek**. (Çev.: Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları, 1998.
- Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı. Psikolojinin Temel Kavramları**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994.
- Davis, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı**. (Çev.: Kemal Tosun ve Diğerleri). İstanbul: İ.Ü. Yayınevi, 1984.
- Dyce, James M. **Stres and Decision-Making in Dental Practice**. Quintessence Books. Berlin ve Chicago: 1973.
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul: 1999.
- Ertekin, Yücel. **Stres ve Yönetim**. Ankara: TODAİE, 1993.

- Johnstone, Margeret. **Stress in Teaching. An Overview of Research.** Midlothian: The Scottish Council for Research in Education. SCRE Publication.
- Kahn, Howard & Cooper, Cary L. **Stress in the Dealing Room. High Performers Under Pressure.** London: 1993.
- Pehlivan, İnyet. **Yönetimde Stres Kaynakları.** Pegem Yayınları, Ankara: 1995.
- İş Yaşamında Stres.** Pegem Yayınları, 1. Baskı. Ankara: 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi.** Bursa: Uludağ Üniversitesi, 1997.
- Schafer, Walter. **Stress Management For Wellness.** New York: Mc Graw Hill, 1987.
- Şahin, Nesrin Hisli. **Stresle Başa Çıkma. Olumlu Bir Yaklaşım.** İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995.