

## STRESLE BAŞA ÇIKMADA BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL STRATEJİLER

*İnayet PEHLİVAN\**

Stresle başa çıkma veya diğer bir deyişle stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak, üretici ve verimli bir yaşam sürdürebilmek için gereklidir. Stres yönetiminin amacı, stresin bütününden kaçınmak değildir ki aslında bu zaten olanaksızdır. Fakat verimlilik, enerji ve atıklığe doğru olumlu bir güç oluşturmaktır. Amaç, ne çok az, ne de çok fazla olan optimum stres yaratmaktır.

Başta çıkma, stres yapıcıların uyandırdığı duygusal gerilimi azaltma, yoketme ya da bu gerilime dayanma amacıyla gösterilen davranış veya duygusal tepkilerin bütünüdür (Uçman, 1990, s. 58).

Stresle başa çıkmanın kısa, orta ve uzun erimli amaçları vardır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi ortaya koyulmuştur (Schafer, 1987, s.14-15).

### **Kısa Erimli Amaçlar**

- Stresin doğasını, nedenlerini ve etkilerini öğrenmek,
- Stresle daha etkili olarak başa çıkabilmek için gerekli kural ve teknikleri öğrenmek.

### **Orta Erimli Amaçlar**

- Zarar verici stres nedenlerini öğrenmek,
- Stresin uyarıcı işaretlerini önceden görmek,
- Tampon görevini yerine getirecek etkili bir yaşam biçimi geliştirmek,
- Olumlu stres yapıcıları algılamak,

---

\*Yrd. Doç. Dr. A.Ü. Eğt. Bil. Fak. Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü Öğretim Üyesi.

- Duygusal ve bedensel stres tepkilerini kontrol etmek,
- Yaşamın gidişini düzenlemek,
- Gerektiğinde stresi harekete geçirmek,
- Stresin tırmanmasına yapısal olarak engel olmak.

### **Uzun Erimli Amaçlar**

- Yüksek düzeyde huzur bulmak,
- Sağlıklı ve düzenli yaşamak,
- Yaşamdan doyum sağlamak,
- En üst düzeyde verimlilik elde etmek,
- Yetenekleri geliştirme olanağı bulmak.

Stresle başa çıkma olgusu bir süreç olarak incelendiği zaman, bireyin stres kaynağına ilişkin birincil ve ikincil değerlendirmeler yaptığı görülür. Folkman ve Lazarus'a göre bu iki tür değerlendirme aşağıdaki gibi işlenmektedir (Uçman, 1990, s.61; Boss, 1988, s.57).

Birincil değerlendirmede stres, durumun kişi için taşıdığı anlamı belirlemektedir. Bunlar; a) zarar veya kayıp, b) tehlike, c) savaşıma davettir. Zarar veya kayıp değerlendirmesinde kişi bir organın sakatlanması, benlik saygısında hasar, bir arkadaşlığın bitmesi gibi bir zedelenmeyle karşı karşıyadır. Tehlike durumunda ise, birey zarar veya kayıp tehlikesi olasılığını değerlendirir. Zarar veya kayıp ya da tehlike değerlendirmesi yapanlar öfke, korku veya gücenme gibi olumsuz duygular yaşadıklarından gerçek stres durumları ile karşı karşıyadırlar. Buna karşın stres kaynağını savaşıma davet olarak değerlendiren bireylerde ise olayın üstesinden gelme, kazanç ve gelişme elde etme beklentileri vardır. Bu değerlendirme koşulundaki bireyler heyecan, heves gibi olumlu duygular yaşarlar (Uçman, 1990, s.61).

İkincil değerlendirmede ise birey; stres durumu karşısındaki başa çıkma kaynaklarını değerlendirir. Hobfoll, bireyin bu aşamadaki kaynaklarını a) obje kaynakları, b) toplumsal statü kaynakları, c) kişiye özgü strese direnç davranışları, d) zaman, para, bilgi gibi enerji kaynakları olmak üzere dört grupta toplamıştır (Uçman, 1990, s.61).

Her iki değerlendirme aşamasından sonra, birey başa çıkma davranışlarını ya da stratejilerini uygulamaya başlar. Lazarus'un modeline göre başa çıkma yolları iki başlık altında toplanabilir. Bunlar a) soruna ya da savaşıma yönelik başa çıkma ve b) duyguya ya da kaçınmaya yönelik başa çıkmadır.

Aktif bir strateji olan soruna yönelik başa çıkmada birey, stres durumunun kontrol altına alınabileceğine karar verir ve eyleme geçer. Daha fazla bilgi alma, sorun çözme davranışları bu strateji kapsamındadır. Pasif bir strateji olan duyguya yönelik başa çıkmada ise, kişi durumunun kontrol edilemeyeceğine, bu nedenle kabullenilmesine karar vermiştir. Stres durumunun yarattığı olumsuz duyguları kontrol altına alıp olumlu bir yöne odaklanmaya çalışır. "Deneyim acıydı ama çok şey öğrendim", "her işte bir hayır vardır" gibi örnekler duyguya yönelik başa çıkmayı gösterir (Uçman, 1990, s.62).

### **Stresle Başa Çıkmada Bireysel Stratejiler**

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. Aşağıda bu strateji ve teknikler yer almaktadır.

#### *1- Bedensel Hareket (Egzersiz)*

Günümüzde her yaştan insan için yürüyüş, koşu, yüzme, bisiklete binme, aerobik, hafif top oyunları, tenis gibi egzersizler stresle mücadelede çok önemli bir yer tutmaktadır (Luthans, 1989, s.209).

Dr. Malcolm Crutters bedende yüksek düzeyde duygusal ve sinirsel değişme olurken, bedensel hareket çok az ise, beden kimyasal yapısının bozulduğunu ve bunun da kalp hastalıklarının temel nedenlerinden biri olduğunu belirtmiştir. Bu duruma düşmemek için stres altında olan bireylerin sık sık bedensel hareket yapması gerekmektedir (Norfolk, 1989, s.39).

İnsan bedeninin her yanında bulunan hücreler kanın taşıdığı oksijen ve diğer yararlı maddelerle beslenirler. Stres tepkisi damarlarda daralmaya neden olduğu için, ister istemez hücrelere giden kan miktarında azalmaya yol açmaktadır. Bu durumda hücrelerin yetersiz beslenmesi sonucu ortaya çıkar. Bu koşulların uzun süre devam etmesi veya sık sık tekrarlanması halinde bu hücreler hem hastalığa daha açık hale gelmekte hem de yaşam süreleri kısalmaktadır. Hücrelerin yaşam süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmmanın bir yolu da fiziksel egzersizlerdir. Artan ve hızlanan kan akımı nedeniyle hücreler daha iyi beslenir, böylece hem daha sağlıklı olmaları hem de uzun ömürlü olmaları sağlanır (Baltaş ve Baltaş, 1989, s. 177).

#### *2- Solunum Egzersizi*

Derin nefes alma kalp ve akciğerlerin iyi çalışmasına yardımcı olduğu gibi, gerginliği de azaltır. Bu alışkanlığı kazanmak için rahat bir bi-

çimde oturarak veya uzanarak yavaş yavaş derin nefes almak gerekir. bir-dakika içinde normalde alınan nefes sayısının yarısı kadar düzenli ve ağır nefes alarak beş dakika bu alıştırma sürdürülür. Bu nefes alma yönetemi günde iki kez tekrarlandığında gerginliği azaltmaktadır (Düzen laboratuvarı eğitim yayını).

Nefes almanın kendisi bir gevşeme yolu olduğu gibi, bütün gevşeme egzersizlerinin de bir parçası olarak kullanılmaktadır. doğru ve derin nefes almanın kendisinin doğrudan damarları genişletme ve kanın, dolayısıyla oksijenin bedenin en uç noktalarına kadar ulaşmasını sağlama özelliği vardır. Doğru ve derin olarak alınan nefes bireyde başlayacak ve başlamış olan stres tepkisi zincirini kırmakta ve ters yöne çevirmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1989, s. 164).

### 3-Meditasyon

Meditasyon, bedeni fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek için içsel yoğunlaşmayı ve sakinliği içerir. Meditasyon bireylere stresli durumlardan uzaklaşmak ve stres belirtilerini azaltmada yardım eder. Transdantal meditasyon, çeşitli meditasyon türlerinin en yaygın olanıdır. Meditasyon günde 20-50 dakika arasında "mantra" denilen bir sözcüğün tekrarlanması yoluyla gerçekleştirilir. Meditasyon için gerekli unsurlar sakin ve bir çevre, rahat bir duruş, tekrar edilen zihinsel bir uyaran ve pasif bir tutumdur (Davis, 1983, s.446).

Hepsinin amacı aynı olan birçok meditasyon tekniği vardır. Amaç bireyi zihinsel kaygı, gerilim ve kuruntulardan uzaklaştırarak bir rahatlık ve sakinliğe ulaştırmaktır. Bu yöntemleri öğreten kurslar olmakla birlikte, meditasyon için gerekli beceriyi kişiler kendi kendilerine de edinebilmektedirler (Düzen Laboratuvarı Eğitim Yayını). Meditasyon tekniğini bilen bir birey ani veya uzun süreli stresli durumlarla daha kolay ve etkili bir şekilde başa çıkabilir. Meditasyonun zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde önemli bir etkisi olduğu yapılan araştırmalarla saptanmıştır (Luthans, 1989, s.209).

Bazı ülkelerde meditasyon o kadar yaygınlaşmıştır ki, bazı örgütler işgörenlerin kullanımı için meditasyon odaları kurmuşlardır. Bir yıl boyunca işgörenlerin meditasyon uygulamasına katıldığı bir örgütte yapılan bir araştırmada, kontrol grubuna göre meditasyon uygulamasına katılan işgörenlerin iş doyumunun anlamlı oranda yükseldiği, performans düzeylerinin arttığı, işten ayrılma kararında azalma olduğu, üstleri ve iş arkadaşları ile ilişkilerinin daha iyi olduğu ortaya çıkmıştır (Davis, 1983, s. 447).

### 4-Biyo feedback (Biyolojik Dönüt)

Stresle başa çıkmada farklı bir yaklaşım da biyo feedbacktir. Tıbbi rehberlik altında bireyler stres belirtilerini feedback araçları yolu ile azalt-

mayı öğrenebilmektedirler. 1960'lara kadar sinir sisteminin kontrol edilemeyeceğine inanılırdı. Oysa kalp atışı, oksijen tüketimi, mide asidi salgısı gibi içsel süreçler kontrol edilebilmektedir. Böylece biyo feedback stresin istenmeyen etkilerinin azaltılmasında yardımcı olabilmektedir (Davis, 1983, s.447).

Biyo feedback, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu bir eğitim programı içinde otonom etkinliklerini (beden sıcaklığı, terbezi) salgısı vb) istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir. Biyo feedback araçları deriye bağlanan elektrodlar yolu ile kaydedilen bu etkinlikleri analiz ederek kişiye görülebilen ve duyulabilen sinyaller olarak geri yansıtır (Baltaş ve Baltaş, 1989, s. 170).

### 5- Gevşeme (Relaxation)

Gevşeme ve rahatlama için birçok yol vardır. Gevşeme hareketlerinin yalnız gerginlik durumunda değil, düzenli olarak yapılması durumunda kazanılan rahatlayabilme becerisi, bireylere stresli durumlarda daha çok yardımcı olmaktadır.

Gevşeme (relaxation) eğitimi, stres altındaki bireyde başlayan stres tepkisinin tam karşıtı bir etki yapar. Stres tepkisinde kaslar gerilir, kan basıncı ve kan şekeri yükselir, solunum artar. Oysa gevşeme hareketleri ile kaslar rahatlar, tansiyon düşer, solunum yavaş ve derin olur, kan şekeri azalır. Gevşeme tekniği kullanıldığında bedende başlayan psikosomatik stres tepkisi kırılır ve zararları engellenmiş olur (Allen, 1987, s. 140-141).

Gevşeme tekniği ayrıca zihinsel, algısal ve performans açısından önemli yararlar sağlar. Bu teknikle eğitilmiş bireylerde dikkat alanı genişler, düşünce berraklaşır ve duyular keskinleşir (Allen, 1987, s.141).

Gerçekten gevşemeyi başarmış bir insanın solunumu derin ve rahat, elleri ve ayakları sıcak ve ağır, kalp vuruşları sakin ve düzenli, karnı sıcak ve alnı serindir. Bu durumdaki bir insanın kasları gevşemiş, hormonal dengesi sağlanmış ve beden metabolizması yavaşlamıştır (Baltaş, 1986, s.93).

### 6- Beslenme

Araştırmalar beslenme ile stres arasında bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Bazı yiyeceklerin stres tepkisini başlattığı, artırdığı, hatta bireyleri strese karşı daha duyarlı hale getirdiği bilinmektedir. Aşağıda stres ve beslenme ilişkisi temel noktalarda özetlenmiştir (Schafer, 1987, s.207-208).

a) Yetersiz kalori insan organizmasını zayıflatarak, stresle ilgili hastalıklara daha kolay yakalanmasına neden olmaktadır.

b) Mineral ve vitamin eksikliği de yetersiz kalori gibi aynı zayıflatıcı etkiyi yapmaktadır. Örneğin B vitamini eksikliği kaygı, depresyon, uykusuzluk, kalp sorunları, midede hassasiyet, kas zayıflığı gibi tepkileri başlatmaktadır.

c) Uzun süreli ve şiddetli stres belli vitaminlerin alışılmış miktardan daha fazla tüketilmesine neden olabilir. Örneğin B<sub>1</sub> ve B<sub>2</sub> vitaminleri, süregelen stres durumlarında yüksek düzeyde tüketilir. Ayrıca stres sırasında salgılanan adrenalin hormonunun yapısında yer alan panhotenic asit, C vitamini ve cholin asit yoğun olarak harcanır.

d) Rafine şeker aşırı alındığında büyük bir enerji kaynağıdır. Ancak birkaç zararlı yan etkisi vardır. İlk olarak diş çürümelerini başlatabilir, ikincisi kan şekere salgılanan insülin dengesi bozulur. Üçüncü olarak, birçok şekerli ürün (şeker, kekler, çeşitli içecekler) vitamin ve minerallerden yoksundur. Bu nedenle vücut, metabolizma işlevini yerine getirebilmek için çeşitli vitaminleri, özellikle de B vitamini diğer kaynaklardan ödünç alır. Bu durum vücutta B kompleksi vitamini tüketme eğilimini başlatır. Yüksek oranda şeker alındığında, dengesiz bir diyet uzun dönemli stresle bütünleştiğinde, B vitamini yetersizliği baş gösterir. Bu da zaten var olan kaygı, sinirlilik ve genel sıkıntı gibi stres belirtilerini iyice ağırlaştırır.

e) Kahve, çay, kakao ve çikolatada bulunan kafeinin kendisi stres tepkisi yaratan bir maddedir. Günde iki veya üç fincandan fazla alınan kahve kan basıncını artırır, kalp atışını şiddetlendirir, kalbin oksijen gereksinimini artırır, kalp ritmini bozar ve kaygıya neden olur.

f) Yüksek oranda kolesterol, doymuş yağ ve tuz içeren yiyecekler yüksek kan basıncı riskini artırır ve kalp damarlarında plaklar oluşmasına neden olur. Dolayısıyla bu durum diğer stres etkenlerinin kalp hastalıkları ve yüksek kan basıncı üzerindeki etkilerini daha da şiddetlendirir. Çok aşırı tuz nedeniyle vücutta fazla su tutulması da ayrıca doğrudan zararlı stres ve sıkıntıyı başlatır.

g) Sigara içmek veya dumanlı ortamda uzun süre bulunmak, normal miktardan daha fazla C vitamini tüketilmesine neden olur. Sigaranın hem kendisi bir stres nedenidir hem de diğer stres nedenlerinden daha fazla etkilenilmesine yol açar.

h) Çok fazla kalori alınması, özellikle de hareketsizlik ile birleştiğinde şişmanlığa yol açar. Şişmanlık beden üzerinde doğrudan stres yaratır, psikolojik olarak sıkıntı verir ve enerji düzeyini düşürerek bireyin kendi-

sine saygısını azaltır. Aşırı kilo, enerji düşüklüğü nedeniyle bireyin günlük sıkıntılarla başaçıkma yeteneğini de azaltır.

Yukarıda belirtildiği gibi beslenme ile stres arasında yakın bir ilişki vardır. Bu nedenle stresle daha etkili olarak başa çıkabilmek için, beslenme düzeni ve beslenme alışkanlıkları gözden geçirilmeli ve gerektiğinde önlem alınmalıdır.

Aşağıda stresle başa çıkmada dikkat edilmesi gereken temel beslenme ilkeleri belirtilmiştir (Schafer, 1987, s.209).

- a) Günde iki veya üç fincandan fazla kahve içilmemelidir.
- b) Günlük beslenmede kalori, vitamin ve mineral dengesi sağlanmalıdır.
- c) Beslenmede doğal ve işlem görmemiş besinleri yeğleyerek, zararlı kimyasal maddeler içeren besinler en aza indirgenmelidir.
- d) Stresli durumlarda bir başa çıkma mekanizması olarak yemekten kaçınılmalıdır ve özellikle rafine şeker oranı yüksek besinlerden uzak durulmalıdır.
- e) Eğer sigara içiliyorsa ve düzenli olarak başkalarının dumanına maruz kalınıyorsa, takviye olarak C Vitamini alınmalıdır.
- f) Egzersiz yapılmadıkça diyet başarıya ulaşamaz, bunun için düzenli olarak egzersiz yapılmalıdır.
- g) Gelip geçici diyet çabalarından kaçınılmalı ve kararlı olunmalıdır.
- h) Tuz, doymuş yağ ve kolesterol içeren besinler en aza indirilmelidir.

### 7- Toplumsal Destek

Toplumsal destek terimi, bireyin başka bireylere veya gruplarla varolan iletişimini anlatır. Bu iletişim şu yararları sağlar (Trewor ve Enright, 1990, s.7).

- a) Toplumsal destek bireye kendi duygularını açıklama ve anlamlı hale getirme olanağı sağlar.
- b) Bireyin bir anlamlılık duygusu kazanmasına yardım eder, amaçları ve durumları uygun bir şekilde değerlendirebilmesi için diğer bireylerden önemli dönütler almasına yardım eder.

c) Toplumsal iletişim ayrıca yararlı bilgiler ve pratik yardımlar edinilmesini sağlar.

Birçok araştırma göstermiştir ki, yalnız yaşayan ya da diğer insanlar veya kümeler tarafından benimsenmeyen kişiler, stresle ilgili süregelen hastalıklara karşı daha duyarlıdırlar. Lynch'e göre, toplumsal yalıtılmışlık bir erken ölüm nedenidir. Onun araştırmasındaki karşılaştırmalı ölüm istatistiklerine göre, evli insanlarda erken ölüm bekar insanlara göre daha düşüktür. Yine araştırmalara göre, belirli bir dini kümenin üyeleri, bu gruptaki sıkı ve yakın ilişkiler nedeniyle stresle ilgili sağlık sorunları ile daha az karşılaşmaktadırlar (Trewor ve Enright, 1990, s.8).

Bireylerin aile, toplum ve iş yaşamlarında birlikte oldukları diğer insanlar tarafından desteklenme düzeyleri, paylaşım oranları ve birlikteliktən aldıkları zevk, onların stresle mücadele etmedeki başarı düzeylerini artırmakta ve stresten daha az zarar görmelerini sağlamaktadır.

#### *8- Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılma*

Stresle başa çıkmada önemli bir konu da, stres içindeki bireylerin iş dışındaki boş zamanlarını geçirme biçimi ve bu zamanlarda gösterdikleri etkinliklerdir.

Boş zamanı değerlendirme, bireyin özbenliğine uygun ve yapmaktan zevk aldığı toplumsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılarak, kişinin günlük yaşamın sıkıcılığından kurtulması ve insanlarla etkileşerek toplumsal bir kişilik kazanması olarak açıklanmaktadır (Kılbaş, 1989, s.19). Bu açıdan iş dışındaki zamanların özellikle stres durumlarında nasıl değerlendirildiği bu boyutta önem kazanmaktadır.

Sinema, tiyatro, opera, bale, konserler, sergiler ve spor karşılaşmaları gibi sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılmak ve izlemek acıma, heyecan, korku, dehşet, sevgi, yarışma gibi duygular oluşturan olaylar aracılığı ile insanların içini yatıştırır, tutkularından arıtır ve duygulardan arınmayı yani "katharsis"i sağlar, böylece bu tür etkinlikleri izlemek, izleyicide bazı duyguları uyandırmak ve harcatmak yolu ile bireyleri daha rahat ve psikolojik yönden sağlıklı kılar.

Bahçecilik, ağaç işleri, sporun her türü, balık tutmak, avcılık, ev hayvanları beslemek, televizyon izlemek, kitap okumak, müzik dinlemek, sinema veya tiyatroya gitmek, koleksiyon yapmak gibi hobiler stresin azaltılması ve önlenmesinde önemli bir rol oynar.

Bu tür hobiler ve boş zaman etkinlikleri bireylere, boş zamanda değişik bir işle uğraşmak, zevk almayı ve gevşemeyi yaşamak, başarmak ve kendini anlatmak gibi çok önemli yararlar sağlar.



### 9- Masaj

Masaj stres tepkisinin yavaşlatılması ve önlenmesinde birçok açılardan yarar sağlar. Jane Madders'e göre masaj, kasların gevşemesine yardım eder. Fiziksel uyaranlar kan akımı ve kaslar durumunu düzenler. Masaj yoluyla kas gerilimi azaldığında çeşitli ağrılar da azalır. Masaj sırasında bütün vücuda kaygıyı azaltan, düşünmekten çok hissetmeye olanak veren tatlı bir rahatlama duygusu yayılır. Böylece bilinçli yapılan bir masaj, bireyi stresin kargaşasından uzaklaştırarak, sağlıklı bir dinlenme olanağı sağlar (Schafer, 1987, s.295).

### 10- Dua ve İbadet

Yüzyıllarca dua, gerilimle başa çıkmak için kullanılmıştır. Dua sırasında tekrarlanan ayetler, meditasyonda olduğu gibi odaklaşmayı sağlayacağından bireyin gevşemesini sağlayabilir. Ayrıca dua ederken içlerindeki sesi daha iyi duyabilirler. Ya da Tanrı inancı rehberlik ve avunma yolu ile kişide olumlu bir kendine inanç sağlayabilir (Schafer, 1987, s.294).

### 11- Zaman Yönetimi

Zaman yönetiminin amacı, zamanı gereksinim ve istekleri karşılayacak biçimde kontrol altında tutabilmektir. Ran Lundy'e göre başarılı zaman yönetimi için dört anahtar vardır. Bunların ilki amaç saptamaktır. İkinci olarak amaca ulaşmak için planlama yapmak gerekir. Üçüncü sırada, planı uygulamaya hemen başlamak ve bitiş zamanını saptamak gelir. Dördüncü olarak, amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmek gerekliliği üzerinde durulur.

Özellikle zaman baskısı nedeniyle yaşanan stresle başa çıkmak için zamanın iyi planlanması ve kullanılması gerekmektedir.

### Stresle Başa Çıkmada Örgütsel Stratejiler

Örgütsel stresle başa çıkma stratejileri, işgörenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ya da azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir.

Örgüt düzeyinde ortaya çıkan siyasalar, yapılar, fiziksel koşullar ve süreçle ilgili stres kaynaklarının azaltılması veya önlenmesi gerekmektedir. Örneğin, siyasalarla ilgili stres kaynakları konusunda, performans değerlendirme ve ödeme planlarının olabildiğince eşitlenmesini sağlamak bir önlem olabilir. Yapısal alanda, aşırı uzmanlaşma ve biçimsellikten adım adım uzaklaşılabilir. Fiziksel koşullar konusunda, güvenlikle ilgili risklerin ortadan kaldırılması, ışıklandırma, gürültü ve ısı durumunun iyileştirilmesi sağlanabilir. Süreç alanında ise, iletişim ve bilgi akışının ge-

liştirilmesi, çatışmalı ve belirsiz amaçların açıklığa kavuşturulması veya çözümlenmesi etkili olabilir (Luthans, 1989, s.211).

Örgütsel stresin azaltılması için kullanılabilecek genel stratejiler aşağıda belirtilmiştir (Luthans, 1989, s. 211).

### *1- Destekçi Bir Örgütsel Hava Yaratmak*

Birçok büyük örgütte bugün yüksek düzeyde bürokratik ve biçimsel bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir hava vardır. Bu durum önemli ölçüde bir stresi başlatabilir. Daha az merkezîyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarı doğru iletişim akışına izin veren bir yapı kurulması önemli bir başa çıkma stratejisi olabilir.

Kuramsal olarak, böyle bir yapı ve süreç değişikliği işgörenler için daha destekçi bir örgüt havasının yaratılmasını, iş stresinin önlenmesini ve azaltılmasını sağlayacaktır.

### *2- Görevlerin Zenginleştirilmesi (Job Enrichment)*

İş zenginleştirme hem işin içerdiği etmenlerin (sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi) hem de işin özüne ilişkin niteliklerin (farklı beceriler, görevin kimliği, görevin anlamlılığı, özerklik ve dönüt gibi) geliştirilmesini içerir. Zenginleştirilmiş görevler daha rutin ve yapılandırılmış işlere göre stres kaynaklarının azaltılmasını sağlayacaktır. Ancak bazı bireyler için zenginleştirilmiş işlerin daha çok stres yarattığı da unutulmamalıdır. Örneğin, gelişme gereksinimi düşük olan bireylerde zenginleştirilmiş bir işe başarı veya başarısızlık düşüncesi daha fazla stres yaratmaktadır. Herşeye rağmen, dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresiyle başa çıkmada etkili bir yoldur (Luthans, 1989, s. 211).

### *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. Özel bir rol belirleme stratejisi olarak, her rol göndericinin beklentilerinin bir listesinin kişinin elinde bulundurulması sağlanabilir. Bu liste odak kişinin beklentileri ile bütünleştirildikten sonra çatışmaların ortadan kaldırılmasında kullanılabilir (Luthans, 1989, s. 211).

### *4- Mesleki Gelişim Yollarının Planlaması ve Danışmanlık*

Genellikle örgütlerde, mesleki ilerleme planlaması ile ilgili geçişlerin ve işgörenlerin yükselmesinin geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Bireylerin yükselme ve ilerlemeleri genellikle bir yönetici tarafın-

dan babacıl bir yaklaşımla, kendilerinin kararı olmaksızın sağlanır. 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 oynar. Bu tekniklerden bazıları şunlardır (Luthans, 1989, s. 212-213).

a) İşgörelere kendini değerlendirme ve kendini anlama becerisini geliştirmeye yönelik yardımların sağlanması. Örneğin el kitapları, uygulamalı çalışmalar veya birebir oturumlarda mesleki danışmanlık yapılması.

b) İletişim fırsatları yaratmak için açık işlerin listesini, iş tanımlarını göndermek, işgörelerin başka işlere geçmelerine izin verilmesi.

c) Kapsamlı görüşmeler ve mesleki danışmanlık yapılması. Danışma oturumları yöneticiler, danışmanlar, personel veya eğitim uzmanları, örgüt dışında kişiler tarafından yürütülebilir.

d) Değişme için belirlenmiş eylem planları ve saptanmış amaçlarla ilgili olarak bireylere yardımcı olmak için uygulamalı çalışmalar ve eğitim etkinlikleri düzenlenmesi.

e) Bireyleri yeni meslek ve etkinliklere hazırlamak için gerekli bilgi ve becerilerini artıracak eğitimler ve deneysel programlar düzenlenmesi.

f) İş doyumunu artırmak ve kişisel gelişmeyi çoğaltmak için örgüt geliştirme ve iş düzenleme ile geliştirme programları hazırlanması.

g) İşgörelerin iş ve meslek değişiklikleri yapmalarına fırsat veren bireysel programların artırılması. Bunlar dönüşümlü programlar, işgören transfer istekleri, örgüt dışı araştırma sistemleri ve genel meslek ve iş geliştirme kitapları olabilir.

### Örgütsel Stresin Azaltılmasında Yöneticilere Düşen Görevler

Etkili yönetici ve deneticiler, verimliliği yalnızca kısa dönemde istemez, sağlıklı ve doyumlu işgörelerin örgütün uzun dönemli yararları için yaşamsal olduğunu bilirler. Yine başarılı yöneticiler, optimal iş stresinin verim için gerekli olduğunun farkındadırlar. İş görelerin aşırı stres altında kalmalarını önleyecek bazı öneriler aşağıda yer almaktadır (Schafer, 1987, s.323).

a) Örgütte çalışmak için yeterince çekici bir ortam sağlayarak doyumunu yükseltmek ve hareketliliği azaltmak,

b) Rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamak,

c) Sürekli olarak ne aşırı iş yükü, ne de iş yükü azlığı olmamasına dikkat etmek ve işte uygun bir şekilde değişiklik yaparak çalışma sürecini yönetmek,

d) Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak. Örgüt dışında değişen koşullardan geri kalmamak için kendini yenileme yaşamsaldır. Ancak böyle değişimler çalışanlar arasında stres yaratacak kadar yaygın ve hızlı bir şekilde olmamalıdır.

e) Çalışanları sürekli destekliyerek, teşvik etmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını teşvik etmek,

f) Mümkün olduğu ölçüde, her işgörene kısa dönemli verimlilik kadar uzun dönemli sağlık, doyum, kendini ifade olanağı sağlayarak, işyerindeki yöntem ve ilerlemenin gerçekleştirilmesi için en üst düzeyde esneklik göstermek,

g) Bütün çalışanlara, onların kararlarına etkili olacak fırsatlar sağlamak,

h) Gereksiz strese katkıda bulunabilecek iş koşullarına ve örgüt içindeki stres düzeyine karşı dikkatli olmak,

i) Stres içindeki işgörenler için stres yöntemi hizmetlerini desteklemek,

i) Bütün çalışanlar için, özellikle işle ilgili stres ve sıkıntılara ilişkin daha fazla bilgi edinme fırsatını sağlamak.

Gerek bireysel, gerekse örgütsel düzeyde yapılacak çeşitli düzenlemeler, örgütsel stres kaynaklarının azaltılmasına yardımcı olacaktır. Böylece doyumlu ve verimli bir örgütsel ortam yaratılarak, hem örgütlerin üretim sürecinin aksamadan işlemesi, hem de işgörenlerin ruh ve beden sağlıklarının korunması sağlanabilecektir.

#### KAYNAKÇA

Allen, Roger. *Human Stress: It's Nature and Control*. New York: Mc Millan Pub. Com., 1983.

Baltaş, Acar, Zuhâl Baltaş. *Stresle Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 7. Basım, 1989.

Baltaş, Acar. "Stresin Yolaçtığı Problemlerle Başa Çıkma Konusundaki Davranışçı Yöntemler". *Stres Yönetimi Semineri*. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, 25-26 Aralık, 1986.

Davis, Keith. *Human Behaviour at Work*. New Delhi: TAT Mc Graw Hill, 1983.

Düzen Laboratuvarı. "Yüksek Tansiyonlular için: Vücudumuzdaki Gerginliği Nasıl Atabiliriz?" Düzen Laboratuvarlar Grubu Eğitim Yayınları Broşürü.

Kılbaş, Şükran. "Ankara Yenimahalle ve Çankaya Gençlik Merkezlerine Üye Gençlerin Gençlik Merkezlerine İlişkin Görüşleri". Ankara: (A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), 1989.

Luthans, Fred. *Organizational Behaviour*. New York: Mc Graw Hill, 1989.

Norfolk, Donald. *İş Hayatında Stres Kaynakları*. (Çev: Leyla Serdaroglu). İstanbul: Form Yayınları, No:3, 1989.

Schafer, Walter. *Stress Management for Wellness*. New York: Mc Graw Hill, 1987.

Trewor, J. Powel. Simon J Enright. *Arxiety and Stress Management*. Routledge London, 1990.

Uçman, Perin. "Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar". *Psikoloji Dergisi*. 7-24, Ocak, 1990.