

ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ

Yrd. Doç. Dr. Çiğdem KIREL

1 – GİRİŞ

Stres günlük yaşantımıza girmiş ve giderek yaygınlık kazanan bir kelime olmuştur. Günümüzde hemen hemen bütün ülkelerde, özellikle gelişmiş ve gelişmekte olanlarda, insanların bedensel ya da ruhsal yakınmalarının pek çoğu strese bağlanmaktadır. Durmadan çalışan amaçlarına ulaşmak, beklentilerini gerçekleştirmek için çaba gösteren insanlar sürekli gerginlik, endişe, çatışma ve öfke içersinde günlük yaşamlarını sürdürürler. Stres günlük yaşantımızda olduğu kadar, iş hayatımızda da bizim bir parçamızı oluşturur. Stres olarak bilinen problemleri doğuran iş şartları çalışanlar üzerinde baskı ve zorlanmalar yaratırlar. Bu zorlanmaların uzun sürmesi de bireysel ve örgütsel olarak ciddi sonuçların doğmasına sebep olur.

Örgütlerde çalışan her yönetici ya da her bireyin stres faktörü ile karşılaşması kaçınılmazdır. Örgütte karşılaşılan tüm stres faktörleri olumsuz olarak nitelendirilemez. Çünkü stresin bazı durumlarda motive edici etkisinin de olduğu bir gerçektir. Ancak yanlış yönetilmiş bir stresin hem bireysel hem de örgütsel maliyeti oldukça fazladır. Stresin bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini

azaltmada kullanılacak yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Stresi önlemede uygulanan bireysel yöntemlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Dinlenme ve Meditasyon
- Biofeedback
- Düzenli tatil ve sağlık kontrolü
- Düzenli aerobik egzersizleri
- Dengeli beslenme
- Hobiler bulma
- Kendini eğitime ve geliştirme
- Kendini tanıma ve anlama

Bu makaledeki amacımız stresi önlemede kullanılacak örgütsel yöntemleri incelemek olduğundan, bireysel yöntemler üzerinde durulmayacaktır. Ancak ne bireysel ne de örgütsel yöntemler stresi önlemede tek başına yeterli değildir. En uygunu her iki yönteminde birarada kullanılmalıdır

2 – YANLIŞ YÖNETİLMİŞ BİR STRESİN EKONOMİK VE İNSAN MALİYETİ

Örgütlerde stres faktörü uygun bir şekilde yönetilmediğinde ekonomik ve insan maliyeti çok yüksek olacaktır. Özellikle gelişmiş ülkeler endüstrileşme ile birlikte örgütlerde insan faktörünün önemini kavramışlardır. Bu nedenle çalışan kesimin örgüt açısından değeri yüksektir. Çalışanların kendilerini mutlu ve güvenilir bir ortamda hissetmeleri örgütteki çalışma uyumunu olumlu ölçüde etkileyebilecektir. Öncelikle yanlış yönetilmiş bir stresin ortaya çıkarabileceği ekonomik maliyetleri incelemeye çalışalım.

2.1. Ekonomik Maliyetler (Economic Cost)

Amerikan endüstrisi yanlış yönetilmiş stresin ekonomik maliyetini ağır bir şekilde ödemektedir.

Bu maliyetleri direkt ve indirekt maliyetler olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür (1).

(1) James C. QUICK-Jonathan D. QUICK, "Preventive Stress Management at the Organizational Level", **Personnel** (September-October 1984), s. 25.

■ **Direkt (Doğrudan) Maliyetler :** Düşük üretim, işe gelmeme, iş devir hızı, grevler, iş ile ilgili şikayetler, işi yavaşlatma gibi bir çok fonksiyonel olmayan iş davranışlarının örgüte olan maliyeti oldukça yüksektir. Örneğin, bir imalat sektöründe üç yıl süren bir çalışmada, işe gelmemenin, iş kazalarının ve işgören devir hızının üretim düşüklüğüne ve 2.5 milyon doların üzerinde işgücü kaybına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçta bu problemler bir süre sonra kontrol edilemez boyutlarda zararlara ulaşmaktadır.

■ **İndirekt (Dolaylı) Maliyetler :** Bunlar örgüte mal olan gizli maliyetlerdir. İndirekt maliyetler olarak iletişim zayıflığı, kararlara katılmama, zayıf iş ilişkileri, endüstriyel ilişkilerdeki güçlükler, moral eksikliği, işe karşı güvensizlik sayılabilir. Bu tür maliyetleri saptamak iş devir hızını veya işe gelmemenin maliyetini hesaplamaktan çok daha zordur. Bununla birlikte bu süreçlerin örgütsel sağlığın temelini oluşturduğu da bir gerçektir.

2.2. İnsan Maliyeti (Human Cost)

Yanlış yönetilmiş stres ekonomik birtakım maliyetler yanında, çeşitli insan maliyetlerinin de ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu bireysel maliyetler fiziksel rahatsızlıklar olarak ortaya çıkabileceği gibi, çeşitli psikolojik ve davranışsal problemleri de kapsamaktadır. Şimdi kısaca bu problemlerin neler olduğunu incelemeye çalışalım.

■ **Davranışsal ve psikolojik problemler :** Stresin psikolojik ve davranışsal etkileri olarak depresyon, tatminsizlik, alkol, uyuşturucu ve sigara alışkanlığı, endişe, cinsel tatminsizlik, fiziksel ve psikolojik yorgunluk, tükenme, iş kazaları, saldırganlık sayılabilir. Bu saydığımız sonuçlar hem birey, hem de örgüt açısından son derece önemli problemlerdir. Hatta bazı durumlarda psikolojik problemler büyük boyutlara ulaştığında intiharlar ile de sonuçlanabilir. Davranışsal veya psikolojik problemlerin etkilerini bir bireyle sınırlayamayız. Çünkü bireylerdeki stres diğer çalışma arkadaşlarının tutumlarını ve performansını da etkileyecektir. Sonuçta stres ile ilgili olarak ortaya çıkan bu problemler hem bireyler hem de örgütler açısından zararlı sonuçlar yaratabilir. Bu nedenle bireylerin örgüte maliyeti, bazen organizasyonun maliyetinden daha fazla olabilir.

Uluslararası güvenlik konseyinin ve ulusal mesleki güvenlik ve sağlık kurumlarının stresle ilgili yaptıkları araştırmalar aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarmıştır (2).

- Amerika Birleşik Devletleri'nde işle ilgili şikayetlerin toplam maliyeti yılda 32 milyon dolardır.
- Tüm endüstriyel kazaların % 75 - 85'inde stresler nedeni ile ortaya çıktığı görülmüştür.
- Stresle ilgili başağrıları Amerika Birleşik Devletleri endüstri kuruluşlarında büyük zaman kayıplarına yol açmıştır.
- Uzun vadede işgörenlerin % 60'ının yetersiz kalmalarının nedeni stresin ortaya çıkarttığı psikolojik veya psikosomatik sorunlardır.

Araştırma sonuçları stresin hem örgütsel hem de bireysel maliyetlerin önemini göstermektedir.

■ **Fiziksel rahatsızlıklar:** Kronik stres sonucu ortaya çıkan rahatsızlıklar, zincirleme olarak bir diğerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin kalp rahatsızlıklarının stresle çok yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ülser, migren, yüksek tansiyon, şeker, astım, bağırsak rahatsızlıkları, kan basıncı yüksekliği ve hatta kanser gibi rahatsızlıkların da yoğun stresin sonucunda ortaya çıktığı saptanmıştır. Çünkü bütün bu rahatsızlıklara uzun süren endişe, depresyon, gerginlik, öfke gibi olumsuz etkilerin nedeni olduğu ortaya konmuştur (3). Fiziksel rahatsızlıkları saptamak olduğuça güç olmakla birlikte bireyden bireye farklılıklar da gösterebilir. Bununla birlikte istatistikler stresin doğrudan fiziksel rahatsızlıklara neden olduğunu da şüphesiz doğrulamaktadır.

3 – STRESİ ÖNLEME YÖNETİMİ

Örgütsel yaşamda stres kaçınılmazdır. Daha önce de belirtil-diği gibi stresin örgüte olan maliyeti yüksektir. Stres örgütlerde yöneticiler tarafından endüstriyel değişimin bir parçası ve başarının faturası olarak değerlendirilmektedir.

-
- (2) Don HELRIEGEL - John W. SLOCUM - Richard W. WOODMAN, **Organizational Behavior**, West Publishing Company, New York, 1986, s. 528.
 - (3) David WATSON - James W. PENNEBAKER, "Health Complaints, Stress and Distress: Exploring the Central Role of Negative, Affectivity", **Psychological Review**, Vol. 96, No. 2 (April, 1989), s. 234-241.

Stresi önleme yönetimi, bireysel ve örgütsel stresi önleyerek bireylerde örgüt sağlığını koruyabilecek belirli metodları olan bir örgüt felsefesidir (4). Stres yönetiminin ne olduğunu tam olarak anlayabilmek için birbirini tamamlayıcı üç adımdan söz etmek gerekebilir.

1. Adım: Stresi önlemede birinci adım aşırı ve gereksiz örgütsel talepleri azaltarak, bireylerin gereksiz yere stres altında kalmalarını önlemektir. Yönetim rolleri değiştirmek, katılımı desteklemek, esnek çalışma saatleri kullanmak, işi yeniden dizayn etmek, fiziki çalışma koşullarını düzeltmek ve sosyal destek sağlamak gibi tedbirler alabilir. Böylece 1. adım ile örgütsel stres faktörleri bir ölçüde yumuşatılmış olur.

2. Adım: Bireylere kendilerinin başa çıkabileceği stresi önleme yöntemlerini göstermektir. Bunun için değişik yöntemlerden faydalanılabilir. Örneğin, tavsiye edilen metodlar aerobik, meditatif, stresli olaylara bireysel tepkileri azaltma, biofeedback'dir. Bu metodlar 1. adımda belirtilen tedbirlere ilave olarak uygulanabilir.

3. Adım: Dikkatli bir yönetim bireylerde stres yaratabilecek faktörleri belirleyebilmelidir. Alınan tedbirlere rağmen hâlâ bireylerde bir cevap alınmamış ise 3. adıma geçilmelidir. 3. adım müdahalede son çaredir. Bu adımda amaç aynı zamanda yanlış yönetilmiş stresin bireysel ve örgütsel maliyet sonuçlarını minimize etmektir. Burada tıbbi yardım veya psikolojik bakım gerekebileceği gibi yönetim stratejilerinden de faydalanılabilir.

Tablo 1 bir bütün olarak stresi önleyici bir yönetim modelini göstermektedir. Stresi önleyebilmek ya da başa çıkabilmek için öncelikle bireysel ve örgütsel seviyede sistematik bir inceleme yapmak gerekmektedir. Stres yönetim modeline göre örgütsel olarak alınabilecek bazı tedbirler sırasıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

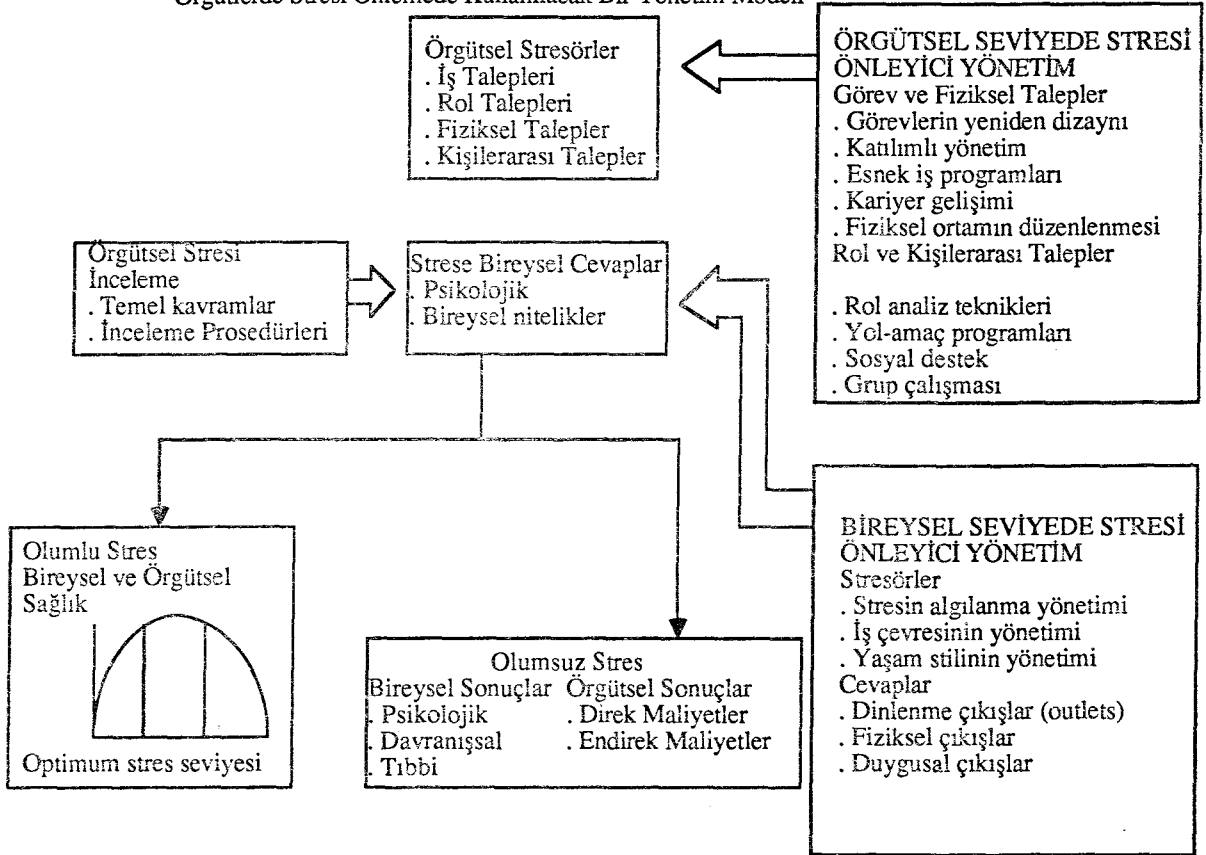
3.1. Katılımlı Yönetim (Participation and Management)

Katılımlı yönetim bir işletmede çalışan işgörenlerin doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığı ile özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır (5).

(4) QUICK, s. 26.

(5) Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa, 1964, s. 164.

Tablo 1
Örgütlerde Stresi Önlemede Kullanılacak Bir Yönetim Modeli



Bu sistemin uygulanmasında güdülen amaç, bir yandan işletmelerin etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, öte yandan çalışanları sosyo-psikolojik doyuma yöneltmektir. Katılımlı yönetimle çalışanlar bazı stratejik kararlarda kendilerine danışılmanın verdiği özgürlüğü yaşayacaklardır. Katılımlı yönetimde tanınma da belirtildiği gibi işleriyle ilgili tüm kararları çalışanların kendilerinin vermesi demek değildir. Bunun için katılım çeşitli şekillerde uygulanabilir. Çalışanların bazıları tecrübesizdir veya bağımlı bir kişiliğe sahiptir. Böyle bir durumda onlara yetki vermek onları daha çok strese sokabilir. Bu nedenle katılımın derecesi bireylerin ihtiyaç ve yeteneklerine göre düzenlenmelidir. Bunun anlamı çalışanlara yeteneklerini kullanabilecekleri maksimum bir özgürlük vermektir.

Katılımlı yönetim 'bırakınız yapınlar' tipi bir yönetim biçimi olarak kabul edilmemelidir. Çünkü bu tür bir yönetim biçimi de iş çevresindeki disiplin eksikliğine yol açabilir. Katılımlı yönetimin temel amacı çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek, onlara işin bir parçası olduklarını hissettirmektir. Katılımlı yönetimi destekleyen bir yönetici aynı zamanda çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilecek yeterli özgürlüğü verebilen bir kişi olmalıdır. Katılımlı yönetimin stresi azaltıcı bir etkisinin olması yanında iş performansını da arttırdığı bir gerçektir. Böylece toplantılarda çalışanların talepleri belirlenecek ve kontrol gerçekleştirilecektir. Değişikliklere olan direnç azalacak ve daha kolay benimsenebilecektir. Sonuç olarak iş taleplerine olan tolerans artacak, iş stresi de azalacaktır.

3.2. Amaçları Belirleme Faaliyetleri (Goal Setting Activites)

Amaç belirleme programları örgüt taleplerini ve onların bireyler üzerindeki etkilerini olumlu hale getirmeyi amaçlayan diğer bir stresi önleyici programdır. Amaç belirleme programları stres üzerinde iki kat daha fazla bir etkiye sahiptir. Herşeyden önce amaç belirleme programları performansı arttırmaktır. Belirli bir sosyal destek sağlanması, yaptıkları iş hakkında bilgilendirilmeleri bireylerin işle ilgili çatışmalarını azaltacaktır.

İşyerinde stresi azaltmada kullanılan amaç belirleme programları iki aşamada uygulanır (6). Bunlardan birincisi amaçların be-

(6) QUICK, s. 32.

lirlenmesidir. Örgüt talepleri olarak belirli yöneticiler için amaçların beirlenmesi de stres yaratabilecektir. Öncelikle belirlenecek amaçlar açık ve tutarlı olmalıdır. Çünkü amaçlar belirlenirken yapılan hatalar daha çok çatışma ve tutarsızlıklar yaratabilir. İşletme politikalarındaki açıklık ve doğru yönetim stresi minimum düzeyde tutabilecektir.

Amaç belirleme programlarının ikinci aşaması performansı inceleme ve geri bildirimden yararlanmadır. Amaç belirleme programı yaklaşık ayda bir yapılmaktadır. Ve yapılan toplantılarda çalışanlara gerekli bilgi ve sosyal destek verilmektedir. Bu destek de stresi önlemede tampon görevindedir. Burada yöneticilere de önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerdeki beceri ve duyarlılık eksikliği istenilen sonuçlara ulaşmayı güçleştirecektir. Yönetici çalışanların performansları ve becerileri hakkında bilgili olmalıdır. Böylece çalışanları değişikliğe uyum sağlama süreçleri ve nasıl davranacakları konusunda daha kolay yönlendirebilecektir.

3.3. Rol Analizi ve Sınıflandırılması

Örgütsel stres yönetiminde, stresi önleyici yöntemlerden biri rol analizi ve sınıflandırılmasının yapılmasıdır. Yöneticiler genelde iş devir hızı, işe gelmeme, uyuşturucu ve alkol kullanımı, üretimde kalite düşüklüğü gibi konulara fazla önem vermezler. Gerçekte etkili bir yönetici bu tür durumların altında yatan nedenleri ve başarıyı düşüren diğer temel faktörleri araştırmalıdır. Bugün yöneticiler daha çok zayıf ve yetersiz eğitim, yetersiz araç-gereç gibi konular üzerinde daha çok durmaktadırlar. Bu arada stres gibi önemli problemlere yol açabilecek faktörleri gözardı etmektedirler. Bunun için stresi önlemede diğer belirtilen yöntemlerden farklı olarak işyerinde rol belirlenmesi ve sınıflandırılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (7). Çalışanların işin kendi beklentilerini karşılayacak düzeyde olup olmadığı belirlenmelidir. Ayrıca işyerinde rolden kaynaklanan stres yaygınsa buna uygun çözümler bulmak görevi yönetime düşer. Yönetimce bu soruna bulunabilecek yollardan biri kişisel rollerin yeniden tanıtımı, görevlerin yeniden belirlenmesi yapılarak rol yükünün azaltılmasıdır. Bu çözüm yolları

(7) James V. GIBSON-John M. IVANCEVICH-James H. DONNELLY, **Organization - Behavior Structure - Processes**, Business Publication, Inc., Texas, 1985, s. 244.

zaman zaman iş zenginleştirme programları ile birlikte uygulanabilir. İş zenginleştirme programları işi anlamlı, zengin rekabetçi yaptığı gibi aynı zamanda iş genişletmenin tanımını ve yapılaşmasını sağlayarak stresi azaltır.

Araştırmalar rol belirsizliği ve rol çatışmalarının da çalışanlarda kayıtsızlık, öfkelenme, tatminsizlik sorumluluğu başkalarına yüklemeye gibi bazı problemlere yol açtığını göstermiştir (8). Bu gibi olumsuz sonuçların önlenmesi için çalışanların rolünün açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Rol belirsizliğinin kaygı uyandıran diğer bir yönü de yönetimden yeterince destek alınmamasıdır.

Rol çatışmaları ise, üstlerden gelebilecek değişik taleplerin, insanlarla iyi geçinmek zorunda olmanın yarattığı baskıların, üst ile farklı görüşte olmanın bir sonucudur. Rol sorunlarının yarattığı gerilimle başa çıkabilmek için örgütte çok yönlü bir değişikliğe gitmek gerekli olabilir. Örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi, çalışanların ve diğer yöneticilerin davranış, tutum ve değerlerinin değiştirilmesi, yönetim tarzının otokratik yönetimden, katımlı yönetime doğru geliştirilmesi düşünülecek önlemler arasındadır.

Gerilimin diğer bir nedeni olan aşırı rol yükünün azaltılması da örgütsel başa çıkma yöntemi olarak sayılabilir. Aşırı işyükü ile yüklenen çalışanlara üstleri ilgili göstermeli, onlara yapabilecekleri makul oranda bir iş vermelidir. İşin gerçekçi bir değerlendirilmesi yapılarak aşırı çalışan kişilere isteseler de adaletli olmayan bir iş yükü yüklememelidirler. Çünkü kontrol ve denge eksikliği olan bu kişilerde aşırı çalışma uzun dönemde tehlikeli birtakım sonuçlara yol açabilir.

3.4. Zaman Yönetimi

Zaman baskısından kaynaklanan stresi önlemek için çeşitli zaman yönetimi teknikleri geliştirilmiştir. Zaman yönetimi tekniklerinin öncülerinden olan Alan Lakein (1973) ne yapılacağına, hangi öncelik sırası içinde yapılacağına ve yapılacak işlerin daha kısa süre içinde nasıl yapılacağına ilişkin sistematik bir yöntem geliştirmiştir. Bu yöntemde temel öge yapılacak işlerin yazılmasıdır.

(8) Hüner ŞENCAN, *Yönetici Geriliminde Kişilik Başa çıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayiinde Uygulanmalı Bir Araştırma*, İstanbul, 1986, s. 278.

Liste bir taraftan yapılacak işlerle uzarken diğer taraftan yapılmış ve bitmiş işlerle kısalmaktadır. Lakein listede her bir maddenin önemli ,orta derecede önemli ve önemsiz anlamına gelecek bir simge ile işaretlenmesini önceliğin ve zamanın büyük kısmının önemli olarak işaretlenmiş maddelere verilmesini önermektedir (9). Bu tür bir zaman yönetimi genellikle stresi azaltmada üst düzey çalışanlara önerilmekle birlikte, her düzeyde çalışan birey için geçerli olabilir. Böylece çalışanlar zamanının iyi değerlendirildiği sürece kendi özel zevklerine de vakit ayırabilme şansına sahip olacaktır.

Yönetici ve stres konusunda yapılan çalışmalara göre çeşitli kişilik yapıları içinde zaman baskısını en fazla hisseden yöneticiler A Tipi yöneticilerdir. Friedman ve diğer uzmanlar; A tipi yöneticiler için zaman baskılarını azaltmaya yönelik bazı önerilerde bulunmuşlardır. Bu öneriler büyük ölçüde bireyseldir ve kişiden kişiye farklılık gösterirler (10). Başlıcaları şu şekilde sıralanabilir:

- Hergün belirli süreleri boş olarak geçirmeyi planlama
- İş ve iş dışı faaliyetleri ayırma
- Tatil ve boş zamanları saate göre planlama
- Bir zamanda bir işle ilgilenme
- Başkalarının zamanını çalmasına izin vermemeye

Bu tür tedbirler A tipi yöneticilerinin yavaşlamaları ve zamanla yarış içine girmelerini önlemede yararlı olabilir. Ancak yöneticinin zaman sorunlarının farkında olması ve bu sorunların kendisinden ve başkalarından kaynaklanıp kaynaklanmadığını saptaması gerekmektedir.

3.5. Sosyal Destek

Stresi önlemede kullanılan diğer uygulamalardan biri de sosyal destektir. İşyerlerinde sosyal desteğin insanları olumlu ölçüde etkilediği, son yıllarda üzerinde durulan konulardan birini oluşturmuştur. İşyerlerinde kurulan yakın arkadaş ilişkileri iş dışındaki aile toplantıları, belirli derneklere olan üyelikler, komşuluk ilişkileri sosyal destek sağlamaktadır. Kısaca kişinin temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesine

(9) Karl ALBERCHT, **Stress and Management**, Englewood New Jersey: Prentice Hall, 1979, s. 248.

(10) ŞENCAN, s. 282.

sosyal destek denilmektedir. Bu temel ihtiyaçlar ise sevgi, kendine güven, ait olma duygusu, kişiliği bulma, güvenlik ve onaylanmadır (11). Bu tür sosyal ihtiyaçların giderilmesi çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumlu ölçüde etkileyen anahtar bir faktör olmaktadır. Bu durumda sosyal destek örgütsel stresi azaltmada etkin bir rol oynamaktadır. Yapılan çalışmalar sosyal desteğin stres üzerinde direkt bir etki yaptığını göstermemesine rağmen sosyal desteğin iş ve stres arasında bir tampon görevi yaptığını göstermiştir. Diğer bir anlamda düşük oranda sosyal destek alan bireylerle, yüksek oranda destek alanlar arasındaki fark gözlemlendiğinde stres ile sosyal destek arasında yakın bir ilişki ortaya çıkmıştır. Böylece bir iş yerinde stres yoğun ise bunu sosyal desteklerle azaltmak veya ortadan kaldırmak mümkün olabilecektir.

Kritz ve Moos'un (1974) Nasa'da yaptıkları araştırmalarda yüksek iş geriliminin sadece düşük sosyal desteğe sahip kişilerde sağlığı tehdit eden fizyolojik değişikliklere yol açtığını bulmuşlardır. Yüksek sosyal desteğe sahip kişilerde ise her düzeydeki iş gerilimi olumsuz hiç bir fizyolojik değişikliğe yol açmamıştır. Bu araştırmada yüksek iş gerilimi ve düşük sosyal desteğe sahip yöneticiler yüksek iş gerilimi ve yüksek sosyal desteğe yöneticilerden üç kat daha fazla kronik kalp hastalığına yakalanmışlardır (12).

Orta yönetim üzerinde yapılan araştırmalarda bir grup çalışanlarda işte yardımın yetersiz olduğu ve bu nedenle de daha çok sigara içtikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu grubun kendi yaptıkları işle ilgili endişeleri, fiziksel şikayetleri ve iş tatminsizliği olduğu saptanmıştır. Böyle bir durumda sosyal desteğin çok önemli olduğu söylenebilir. French yaptığı bir araştırmada işverenlerle kötü ilişkileri bulunan işgörenler için rol belirsizliği ve kalp hastalığı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. (13). Bu durum da bireyler arasındaki olumsuz ilişkilerden kaynaklanmaktadır.

-
- (11) Irit Pauline ERERA, "Social Support Under Conditions of Organizational Ambiguity", **Human Relations Toward the Integration of the Social Sciences**, Vol. 45, No: 3 (March 1992), s. 247.
 - (12) Leonard MOSS, **Management Stress**, Addison Wesley Pub., London, 1970, s. 203.
 - (13) P.J.D. DRENTH-H. THIERRY-P.J. WILLEM-C.J., **Handbook of Work and Organizational Psychology** Volume 1, John Wiley Sons, New York, 1984, s. 564.

Diğer bir sosyal destek sağlayıcı grup, ailelerdir. Aile üyeler ve arkadaş grupları ile yakın ilişkileri bulunan bireylerin stresli daha kolay başa çıktıkları söylenebilir. Örneğin, iş sonrası ailesin vakit ayırma ,arkadaşlarla oynanan bir basketbol maçı gün boyunca alınan stresi azaltmaktadır. Destekleyici gruplar özellikle kriz anlarında çok faydalı olmaktadır. Örneğin, aylardır yoğun çalışan bireyin yerine başka birinin şefliğe atanması sonucunda karşılaştığı stresi yakın arkadaşlarının veya ailenin desteği ile daha kolay atlatabilir. Çalışanlar bu desteği sağladıkları koruyabildikleri veya güncelliği sürdürebildikleri ölçüde yeterliliği ve güçlerini toplayacak yüksek bir başarıya sahip olacak yeni yetenek ve beceriler geliştirecek ve özel amaçlarını gerçekleştireceklerdir. Özet olarak sosyal destekler gerilimin ortaya çıkmasını ve etkilerini çeşitli şekilde azaltabileceklerdir (14).

- Sosyal destekler stresli olayların ortaya çıkma ihtimallerini azaltır.
- Eğer bu tür olaylar olursa önemli diğer kişilerle etkileşim, bireyin olayı algılama biçimini değiştirecek veya algılama şiddetini hafifletecektir.
- Stres düzeyinin şiddeti potansiyel gerilim olayının bireyin rolünü değiştirme derecesine bağlıdır. Sosyal destek rol gerinliği ile gerilim yaratan olay arasındaki ilişkiyi değiştirebilir.
- Sosyal desteklerin bireyin uyum düzeyi üzerinde doğrudan bir etkisi olabilir.

3.6. Duygusal İklimi Kontrol

Modern örgütsel yaşamın stressörlerinden biri de değişimdir. Örgütsel çalışanların bu değişime uyumlarını kolaylaştırmak için yeterli desteği vermek zorundadırlar. Bu destek örgüt yapısında ve yaptıkları işlerde değişiklikleri benimsemesine ve iş değişikliklerini kabul etmelerine yol açar. Bu durumda beklenilmeyen ve aniden meydana gelen değişikliklerin strese yol açmasını önleyecektir (15).

(14) ŞENCAN, s. 289.

(15) Carry L. COOPER, Michael SMITH, **Job Stress and Blue Collar Work**, John Wiley Sons, New York, 1985.

Bu tür bir stresi önleme örgütte yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşime bağlıdır. Duygusal açıdan aralarında bir iletişim kurulması yapılacak değişikliklerin çalışanlara doğru ve açık bir şekilde yansıtılması örgütlerde önemlidir. Çalışanların değişikliklere katılmaları, fikirlerinin dikkate alınması sağlanmalıdır. Böylece stres önlenemediği gibi, değişikliği benimseme ve başarıya ulaşma da kolaylaşacaktır.

3.7. Stres Yönetimi Eğitimi

Son yıllarda stresin üzerinde önemle durulan bir konu olması araştırmacıları stresin olumsuz etkilerini azaltma yollarını aramaya itmiştir. Bu araştırmalardan biri de örgütsel stresle iki şekilde başa çıkabileceğini öne sürmüştür. Bunlardan birincisi örgütte çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmak veya azaltmaktır. İkincisi ise bireylere stresle başa çıkma yollarını öğretmektir (16).

Stres yönetimi eğitimi (SMT) bireylerin stresle başa çıkma yollarını öğretme eğitimidir. Bu eğitimde, çalışanlardan bir gruba onların yaptıkları işin içeriğine bağlı olarak yaygın ve kapsamlı bir eğitim programı verilir. Bu programda öncelikle bireylere stresin sonuç ve nedenler hakkında eğitim verilir. Ayrıca bireylere stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarını nasıl azaltacakları öğretilir. Bu metodlar klinik psikolojide özellikle de endişe yönetiminde sık sık kullanılmaktadır. Bunlar da daha çok rahatlama egzersizleri, (biofeedback) biyolojik geri besleme ve bilişsel yorumlama (Cognitive Reappraisal)'dır.

Mesleki stresi azaltmada en popüler yaklaşımlardan biri çok yoğun baskı altında olan işçilere yapılan psikoterapi veya bireysel rehberlik hizmetleridir. ABD'de çalışanlara yardım programları (Employee Assistance Programs EAP's) özellikle uyuşturucu kullanan işçilere yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgütsel stresi önlemede çalışanlara yol göstermektedir (17).

Stres yönetim eğitimi ve çalışanlara verilen rehberlik hizmetleri örgütsel strese çözümün açık örnekleridir. Bu stratejiler ça-

(16) Shirley REYNOLDS-David A. SHARPO, "Stress Reduction in Transition: Conceptual Problems in the Design, Implementation and Evaluation of Worksite Stress Management Interventions", **Human Relations**, Vol. 44, No. 7 (July 1991), s. 270.

(17) REYNOLDS - SHARPU, s. 721.

İşanların örgütsel stresin sonuçlarından daha az etkilenmelerine ve bireylerin stresle daha kolay başa çıkmalarına yardım eder.

Bu makaledeki amacımız örgütsel stres yönetiminde ne tür önlemler alınabileceğini ortaya koymaktır. Örgütsel stresin kaçınılmaz bir olgu olması karşısında önleyici yöntemlere başvurmak örgütlerin kaçınılmaz görevleri arasında yer almalıdır. Gelişen ülkelerin değişen çevre koşulları, iş koşulları, insanların eğitim ve yetenek düzeylerinde farklılıkların ortaya çıkması sonucunda örgütlerde daha fazla stresle başa çıkma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

SONUÇ

İnsan yaşamı devam ettiği sürece stresten soyutlanmış bir dünya bulunması imkansız bir şeydir. Yaşamın her kesiminde olduğu gibi, çalışma yaşamında da stresin kaçınılmaz olduğu kesindir. Bu stres etkilerini tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. O halde yapılacak şey insanın dengesini bozan, sağlığını olumsuz yönde etkileyen stresi en aza indirmeyi denemektir. Stres kaynaklarının insan üzerindeki bütün olumsuz sonuçlarını en aza indirmek ve bu gerilim kaynakları ile rasyonel bir şekilde başa çıkmak için çaba göstermek gerekir. Bu çabaların tümünü de stres yönetimi kapsamaktadır.

Stresi önlemede kullanılacak bireysel tedbirler bulunmaktadır. Ancak insanın gününün çoğunu işyerinde geçirdiği düşünülürse alınacak örgütsel tedbirler de bireysel tedbirler kadar önem kazanacaktır. Bu konuda örgüt yöneticilerine büyük görev düşmekte olduğu dikkate alındığında yöneticileri bu konuda bilgilendirecek çalışmalar işletmeler açısından önem kazanmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ALBERCHT Karl, Stress and Management ,Englewood New Jersey: Prentice Hall, 1979.

COOPER Carry L., SMITH Michael, **Job Stress and Blue Collar Worker**, John Wiley Sons, New York, 1905.

DRENTH, P.J.D., THIERRY H., WILLEM C.J. **Handbook of Work and Organizational Psychology**, Vol. 1, John Wiley Sons, New York, 1984.

- ERERA, Irit Pavline, "Social Support Under Conditions of Organizational Ambiguity" **Human Relations Toward the Integration of the Social Sciences**, Vol. 45, No. 3 (March 1992).
- GIBSON James V. IVANCEVICH John, M. DONNELLY James, **Behavior Structure Processes**, Business Publication, Inc., Texas, 1985.
- HELRIEGEL Don, SLOCUM John W., WOODMAN Richard W., **Organizational Behavior**, West Publishing Company, New York, 1986.
- MOSS Leonard, **Management Stress**, Addison Wesley Pub., London, 1970.
- QUICK, James C., QUICK Jonathan D. "Preventive Stress Management at the Organizational Level", **Personnel** (September - October 1984).
- REYNOLD Shirley, SHARPO David A., "Stress Reduction in Transition: Conceptual Problem in the Design, Implementation and Evaluation of Worksite Stress Management Intervention", **Human Relations**, Vol. 44, No. 7 (July 1991).
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa ,1984.
- ŞENCAN Hüner, **Yönetici Geriliminde Kişilik Başaçıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayiinde Uygulanmalı Bir Araştırma**, İstanbul, 1986.
- WATSON David, PENNEBAKER James W. "Health Complaints, Stress and Distress: Exploring the Central Role of Negative Affectivity", **Psychological Review**, Vol. 96, No. 2 (April 1989).