

## Stres

### STRES

#### Stres Nedir?

Bazı insanlar stresi, çykarttđđ migren, yüksek tansiyon, sinir, ülser vb. hastalıklardan yola çykararak tanımlarlar. Bazıları ise strese değipkenler üzerinde dururlar (insanlar arasındaki iletişimsizlik, fazla iş, görev değipiklikleri, hızlı değipim gibi).

her birey stresi sezgileriyle az çok algılayabilir. Fakat insanların çoğunun stresi tanımlaması sanıldıđđ kadar kolay değildir. Str

kez Hans Selye tanımlamıptır. Ona göre stres "Bireyle yapılan etkilere spesifik olmayan tepkidir"  
Stres bireyi rahatsız eden ortamın (gürültü, zorlama, abırý iş yükü) ortaya çykardıđđ herhangi bir düzen bozukluğuna organizmanın cevaptır. Bu halde stres, her bireyin adaptasyon yeteneğine göre verdiği tepkidir. Bazılarında pozitif etkiler (enerji, uyarılmıđđ davranıđđ, migren) ortaya çykarır.

Stresi açıklamada kullanılan "spesifik olmayan tepki" kavramının anlamı; organizmanın her belirlenmiğ durumda aynı tepkileri vermediğdir. Örneğin; orgnaizmanın tepkisi hoğ bir durum (terfi gibi) ile hoğ olmayan bir durumda (tenzil gibi) birbirine benzer. Her iki durumda da, organizma karđılaştıđđ yeni duruma uyum göstermek zorundadır. Adrenalin salgılayacak, hastalık belirtilerini bağlayacak, ipevlerde düzensizlik ortaya çykacaktır.

#### Stres kaçınılmazdır:

Stres, hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Çünkü, insana çevredeki uyaranlar karđısında daha iyi davranma fırsatını verir. Sıkı stres ölümdür. Çünkü, bu durumda birey çevreden gelen etkilere tepki vermeye yetecek enerjiden yoksun demektir. Abırý stres de ölmeye olabilir. Çünkü bu durumda birey abırý enerji sarfetmekte ve tükenmektedir. Çözüm, her bireyin kaldırabileceği ölçüde (optimum) doyumlu ve olumlu bir hayat sürdürebilmesidir.

Yıkı tür stres vardır. Bunlardan "Olumlu Stres" (iyi stres) olumlu sonuçlar çykartır. Kaygı yerine, zor bir amaca ulağırken bireyi meydana getiriciliği kullanmaya yönelten, kiğiye doyum v eyağama sevinci veren streştir. "Olumsuz Stres" (kötü stres) ise; bireyin kenidne güvenini kaybetmesine neden olan, yetersizlik duygularına sevkeden, çaresizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklyđđ çykartan streştir. olumsuz stresin örgütsel çykartıcılyđđ öldürücü etkisi vardır.

#### Stresin Kaynakları:

Stres kaynakları üç ana bağlık altında incelenebilir. Birincisi, iş ortamından kaynaklanan faktörler, ikincisi; bireysel öğeler, üçüncüsü; örgütsel öğelerdir.

#### İşgörenin İşinden Kaynaklanan Öğeler

Bu öğeler ağağıdaki gibi gruplandırılarak incelenebilir:

#### Görevin karmaşıklıklyđđ

Görevin icrası esnasında karđılađılan zorluklar, görevi yapmak için gereken bilgilerin yetersizliği ve bireyin kapasitesine bağlı olarak karmaşıık görevler ve bu görevler karđısında bireyin yetersiz kalması, bireyin üzerinde baskı çykartır ve dengesini bozar.

İnsanların belli durumlara uyum gösterme yetenekleri birbirinden farklıdır. Bazı insanların uzmanlıkları yeterliklerini ağan görevler karđılaştıklarılarında tehlikeye girer, bu durumdaki insanlar stresle yüzyüze gelirler. Teknolojik yenilikler ve bunlara yetecek bilgi ve deneyime sahip olmayan bir işgören, iki yanlı korku içindedir. Birincisi; makine veya donanımı bozarak zarar verme korkusu, ikincisi ise; yeni teknolojiye uyum gösteremediği için işin kaybetme korkusudur. Bu her iki durumda da birey baskı altında ve stresin yıkıcı etkisini hisseder.

#### Görevin sađladıklyđđ bağımsızlık

Ayrınlıklyđđ çalığma süreçlerinin kurulması, işgörenin bađımsızlıklyđđ azaltır. Araştırmalar, beşeri kaynakları yöneten kiğilerin yönetenlere nazaran daha fazla stres altında olduklarını göstermiştir.

İşgörenler, yönetimin kendilerine yeterince güvenmediğini hissettiklerinden, olumsuz duygular tapırlar ve sorumluluklarını yerine getirmeye yetecek kadar bağımsızlıklarının olmadıklyđđ düpünürler. Kendilerine güvenilmediği, düpünce ufkunu geliptirmeye istekli gibi, olumsuz düpüncelere sahip olabilirler.

Bunun tersine, işgörene sınırsız bağımsızlık ve sorumluluk vermek de stres çykartmaktadır. Hava kontrol sorumlularının durumu böyledir. Bunlar, kalp-damar hastalıklarına daha sık yakalanır. 5199 hava kontrol sorumlusu ve 8435 pilotun sağlık dosyaları taranarak çykarılan sonuçlara göre; bu kiğilerin sağlıklarına ilipkin gerçek durum, beklenen durumdan daha vahimdir. Bu insanların yüksek tansiyon, ülser, beşer hastalıklarına beklenenden daha sık yakalanır.

Bu durumda fazla bađımsızlıklyđđ da, sınırlı bağımsızlık gibi bireyi strese sürüklediği söylenebilir. O halde, optimum bağımsızlık olacağını teğhis etmek yönetimin görevidir, denilebilir.

#### Göreve Bağlı Roller

Bireyin görevi gereği oynadıđđ rollerin de stres kaynağı olabilir söylenebilir. Bireyin rolden kaynaklanan stresi böyle açıklanabilir. Rol çatığması: Göreve bağlı ve birbirleriyle çatığpan ve rollerden birinin daha üstün tutulması gereken durumlarda bireyin karar düpmesi (hangisini üstün tutacađđ sorunu) durumunda stres düzeyi artar. Örneğin; bir hembirenin rolü üç ayrı çatığma kaynağı olarak beklentilerini bilmek, en yakın üstünün beklentilerini bilmek, doktorun beklentilerini bilmek.

Kahn ve arkadaşları, bireylerarası sürtüpmeleri artıran rol çatığmalarının, iş doyumunu azaltıklyđđ, örgüte güveni düpürdüğü azaltıklyđđ, işgören, yerine getirmesi gereken görevleri açık ve kabul edilebilir olarak algıladıđđ süreçte, rol çatığması ortaya çykamaz. Tersine, bu durumda ise, stres belirtilerinden yakınmalar gündeme gelebilir.

Üst düzey yöneticilerin rol çatığması genellikle; kendilerinden ulağmaları beklenen hedeflerle, bunlara ulağmak için kullanacakları araçlar arasında dengesizlikler söz konusu olduğunda ortaya çykar.

Rol belirsizliği: Bireyden ne beklendiğinin açıkça belirtilmemesi ya da bireyin karar almasına yetecek kadar bilginin bireye akmasından kaynaklanır. İyi zorlaştıran birçok olumsuzluğa için zorluğuna eklemek mümkündür. Bunlar; bilgi aktarımı, etkileşim, değerlendirme kriterlerinin bulunmaması beklende sıralanabilir ve hepsi birer stres nedenidir. Rol belirsizliği bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kiplere bağlanmasını engeller. Bu belirsizlik, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olur. Rol belirsizliği, işgörenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açar. Bu güvensizlik bağlı olarak bir stres kaynağıdır ve ancak işgörenlerin hepsinin kendilerinden ne beklendiğini gösteren görev tanımı ortadan kaldırılabılır.

Apırlı veya fazla hafif roller: Apırlı roller, bireyin işi karşısında niteliksel ve niceliksel olarak zorlandığı hissetmesi halinde olur. Bu apırlı, işgörenin çok hızlı çalışmasına, gücünü ve dikkatini son haddine kadar zorlamasına neden olur. 276 üst düzey yöneticinin finansal kuruluşta çalışan 1204 alt düzey işgören üzerinde yapılan bir incelemeye göre çıkarılan sonuçlar şöyle:

- Alt düzeydeki kişilerin temel stres kaynağı, rol belirsizliği ve apırlı iş yüküdür.
  - Üst düzeydekiler ise, fazla iş yükü ve çatışmalı roller nedeniyle strese girdiklerini ifade etmişlerdir.
- apırlı iş yükü, insanların gerektiğinde "Hayır" diyememesinden kaynaklanır. Hayır diyememenin ise birçok nedeni vardır. Bu nedenlerin başında kariyerini tehlikeye atmamak, olumsuz insan izlenimini çıkarmamak gibi, endişeler yer alır. Oysa birey hayır diyememenin bedelini, apırlı yüklenmesi nedeniyle karşılaşılabilecek başarısızlıklarla da ödeyebileceğini unutmamalıdır. Yandan stres nedeniyle, alkol bağımlılığı, çepitli psikosomatik bozukluklar, işten alınan doyumun düşmesi riski de gündemde olabilir. Fazla hafif rol: Bu roller, kısa zamanda rutinlere oturtulabilen, açık, sade ve cansız kişilerle ilgilidir. Rolün yalnızlığından kaynaklanan cansızlık, bireyin yeteneklerinin, işinde yeterince değerlendirilmediği kuruntusuna yol açar. bireyden kapasitesinin altında yararlanmak onu engeller; bu engelleme de bir stres kaynağıdır.

### İş Ortamından Kaynaklanan Ögeler

İnsan, iş ortamında uyum arar. Uyumun olmaması bir stres kaynağıdır. İnsanı işgörmekten alıyacak bir engelleme çarkartıyorsa durumun farkında olduğundan, uyum çarkartmaya yönelik çepitli çalışmalar yapıyor. Bu çalışmalardan birçoku maalesef başarısız. Uyumlaştırma aşamadaki üç durumun varlığına bağlıdır:

Bireylerarası ilişkiler: Örgütteki bireyin diğerleri tarafından tanınması ve kabul edilmesi halinde olumlu ilişkiler, olumlu örgütsel ortamlar çarkartarak işgörenlerin topyekün sağlığına olmalarında önemli bir rol oynar. Örgütte olumlu ilişkilerin gerekliliğinin yanında, örgütlerde bireyler arasında tahammül edilemez ilişkilerin gelişmesine de rastlanmaktadır. Bu durumda herkes kendisi için yapar. Stres çarkartıcı bu ortamları genelde, işsizliğin yaygın olduğu ekonomik dönemlerinde daha sık rastlanır.

Bireylerarası ilişkilerde belirleyici olan en önemli öğe liderlik stildir. Yakından kontrolün ve baskının bulunduğu ortamlarda bireylerarası ilişkilerin, demokratik ortamlardan farklı olacağı açıktır.

Bireylerarası rekabet: Bütün örgütlerin, para, terfi ve başka konularda yarışmaları vardır. Örgütte bu yarışmalı olanaklara ulaşabilmek için birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabet önemli bir stres kaynağıdır.

Bu olumsuzluğuna rağmen, bazı işletmeler işgörenin kapasitesini maksimum düzeyde harekete geçirmek için rekabeti teşvik eder. Bir yarışmada her zaman bir kazananın bir de kaybedenin olması normaldir. Zaferin bedeli çoğu zaman bireye oldukça pahalıya mal olmaktadır.

Rekabet, bireyi gelişmeye yöneltir. Fakat apırlı rekabet örgütü yapmaz hale getirebilir. Bu durumda bireyler birbirleriyle çatışmaya kalan yalnızca örgüt mü olacaktır? Bu sorunun yanıtını çok iyi düşünerek vermek lazımdır.

İşverenlerin de, kendileri için çalışan işgörenle aynı durumda olduğu hatta çoğu zaman rekabeti daha dramatik yapıları söz konusu. Çevredeki deşimlerini takip etmek ve zamanında uyum göstermek, finansal çözümler bulmak, sendikalarla uğraşmak vb. olaylar insanın yaşamını doğrudan bir stres altında yapmasına yol açar.

İş yerinin fiziksel özellikleri: İşyeri doktorları ve diğer araştırmacıların çalışmaları ortaya koymuştur ki, ışık, gürültü, ısı, titreşim, koku, birey açısından kabul edilemez düzeydeyse, stres kaynağıdır.

Gürültünün insanda sadece fiziksel değil psikolojik rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İşgörenin sinirsel ve fiziksel sistemleri alt üst etmesinin yanında gürültü, işlemede enerji savurganlığı ve gereksiz harcamalara da neden olabilir.

### Bireysel Ögeler

Birey ve bireyin içinde bulunduğu durumdan kaynaklanan beş temel öğe, stres kaynağıdır. Bunlar aşağıda sırasıyla incelenmektedir. Bireyin kişiliği: İnsanlar kişilikleriyle (bağımsızlık, esneklik, kaygı, katıllık, heyecan vb. durumlarla) bağımlı davranışlar gösterir. Friedman ve Rosenman isimli iki kardiyologun gerçekleştirdikleri araştırmalara göre, iki kişilik tipi saptamışlardır. Bunlar A tipi kişilik ve B tipi kişiliktir. A tipi kişiliğe sahip olanlar, B tipine göre stres daha yakındırlar ve bunların kalp-damar hastalıklarına yakalanma riskleri daha yüksektir.

Sterte kişilik önemli bir öğedir. Bununla birlikte sterisn çarkartacağı etkinin derecesi, kişilikle görevin gerekleri arasındaki ilişkiyle daha çok etkilenmektedir.

Bireyin özel hayatında stres çarkartan olaylar; İşgören işinin tehdit ettiği birçok çatışmalı durum karşısında enerjiye gereksinim duyar. Enerjinin işi sırasında tükenmiş olması (özel hayatında) bireyin iş yapışında mücadele gücünü azaltır. Acaba özel hayatla iş hayatı çarkartıcı stresin etkileri ölçülebilir mi? Bu konuda T. Holmes ve R. Rahe yönetiminde Washington Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde yapılan araştırmaya göre ve buna göre stres kavramı yeni boyutlar kazanmıştır.

Bu araştırmada bireyin özel hayatına ait olan 43 olayın birey üzerinde çarkartıcı stres ortaya çıkarmaya çalışılmıştır. Bireyin yaşamındaki olayların etkisini ölçmek için Holmes ve Rahe stres çarkartan olayları derecelendirerek belli bir değer vermişlerdir. Örneğin eplerin birinin ölümüne 100, boşanmaya 73 ve diğer 43 olaya da buna benzer değerler verilmiştir.

Burada, mutluluk veren olayların da mutsuzluk verenlerle aynı şekilde bireyi etkilediğini söylemek gerekir. Bu modelin yaygın olarak kullanılması ve bireyin adaptasyon yeteneğini dikkate almamasıdır.

Bireyin fiziksel durumu: Bireyin fiziksel açıdan iyi durumda olması strese direnç göstermesini kolaylaştıracaktır. Montreal'de Concordia Üniversitesi'nden David Sinoyor yönetiminde yapılan bir araştırmaya göre; fiziken iyi durumda olan bireylerin günlük

hayattan kaynaklanan sayısız strese daha kolay karşılık koyduğu belirlenmiştir.

Stres çıkartan diğer durumlar: İnsanların stres düzeyi, hızla değişen dünyada yaşayan insanların daha fazla yakınmalarına neden olacak kadar yükselmiştir. Stres çıkartan durumlar, bireyin kontrolünü kaybetmesine neden olur.

Örneğin; terfi etmeyi bekleyen bir kişiye, ekonomik kriz nedeniyle işine son verildiğinin bildirilmesi böyle bir duruma örnektir. Bu olay karşısında işçinin tepkisini kestirmek kolay değildir. Kalp krizi geçirebilir, yöneticiye karşı çıkmaya başlayabilir, bir süre için işi bırakabilir ve kontrol tamamen kaybolmuştur.

Bireysel kariyer: Örgütte çalışan her birey için planlanmış olan kariyer politikası, bireyde stres çıkartan bir diğer etkidir. Terfi, emeklilik, transfer kararını verirken yönetimin elinde herkese rasyonel davranılacağına gösteren kriterler yoksa, işçinin yönetimin kariyer konusunda adil davranmadığına şüphelenirse, bu durumda stres düzeyi yükselecektir.

**Örgütsel Ögeler**

Örgütsel öğelerden kaynaklanan stresörler üç nedene dayandırılabilir. Bunları şöyle açıklamak mümkün:

Örgütün boyutu: Büyüklüğü nedeniyle bürokratize olmuş örgütlerde bireylerin kontrol alanı daraldıkça, baskı ve engeller artar. bireye inisiyatif bırakmayan katı ve merkezi bir yapıda gelip bürokratik kontrol, insanların örgüte yabancılaşmasına neden olur.

Hiyerarşik yapı: Her durumda başarılı olabilecek bir örgütsel yapının reçetesini vermek nasıl mümkün değilse, aynı şekilde stres etkisini minimize edecek evrensel bir yapı da yok. Sadece bazı örgütsel yapıların diğerlerine nazaran strese daha yakın olup olmadığını söylemek mümkündür.

Örneğin; merkezi yapılar kaar almaz ve girişimciliği teşvik eder. Bu yapılar güç çatışmaları nedeniyle rasyonel kararlardan çok duyguların alınmasına daha uygundur. Öte yandan, üyeler arasında otokratik kontrolü destekleyecek oligarşik birlikler kurma eğilimindedir. Yönetimi elinde tutanlar, çok sayıda kişinin kaderini de ellerinde tutarlar. İnisiyatiflerini ellerinden alarak davranış özgürlüklerini kısıtlarlar. Bu durumda bulunan işçiler sürekli stres altındadır.

Örgütteki değişim ve yeniliklerin çıkarttığı belirsizlik: Sürekli gelip ve değişen dünyada insanlar daha fazla yenilikle karşılaşır. bireyin bilgi sahibi olmadığı ya da az bilginin bulunduğu bir yeniliğin işletmede uygulamaya konulması, bir reorganizasyon çalışması vb. durumlarda ortaya çıkan değişim karşısında, bireyin kendisini çaresiz hissetmesidir. Bu durumda işçiler yeniliğe direnç göstererek kendilerini savunmak isterler. Kanada'da gerçekleştirilen araştırmalar belirsizlik kavramını şöyle tanımlamıştır: Belirsizlik birçok duruma karşı olarak ortaya çıkabilir. Bunları şöyle sıralanabilir:

- İşçinin terfi etme ve ilerleme imkanları hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilir.
- İşçinin görev tanımlarının bulunmadığı bir iş yerinde çalışıyor olabilir.

Başka araştırmalar ise işçinin işini kaybetme korkusunun neden olduğu belirsizlikten söz eder.

Teknolojik, sosyal, ekonomik, vb. her türlü değişim insan dünyasında belirsizlik ve karmaşa çıkarır. Bu değişimin sonunda bireyler başarılı olur. Belirsizliği azaltmak için, işçiyle ilgili kararları etkileyecek güçte olmalıdır. Çünkü mesleki hayatı üzerinde söz hakkı olan işçiler sürekli stres altında olacaklardır. Tabloda doğrudan işten kaynaklanan bazı stres öğeleri gösteriliyor.

Stresle başa çıkmak ve huzurlu yaşamak için öneriler:

- Kendinizi, sözde stres yaratan belirli ve kaynakları tanıyın.
- Kişiler arası iyi ilişkiler kurun.
- Bedeninizi kontrol edin.
- Dengeli beslenin.
- Bugünün işini yarına bırakmayın.
- "Her işi yaparım" ya da "Hiçbir şey yapamam" demeyin.
- Zihinsel özelliklerinizi doğru değerlendirin.
- Yitirdiklerinizin nedenini arayın.
- Zamanın tutsağı olmayın.
- "Hayır" demeyi bilin.
- Önce özeleştiri yapın ve herkes tarafından sevmeyi beklemeyin.
- Yapabileceklerinizle yetinmeyi bilin.
- Kendinizi vazgeçilmez görmeyin.
- Alkolik gibi içki kullanmayın.
- İşinizi gerçek olanaklarınızla uyumlu kılın.
- Dinlenmeyi bilin.
- Sıra zaman ayırın, fizik egzersiz yapın.
- Solunumunuzu denetleyin.
- Savunma mekanizmanızdan yararlanın.
- Davranışınızı düzenleyin.
- Öfkenizi yenin.