

ÖRGÜTSEL STRES

Hülya ŞAHİN

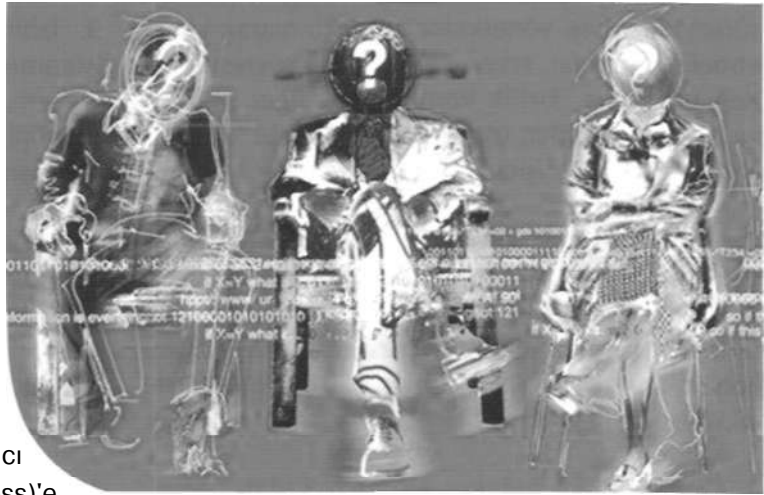
Stres konusu ile ilgili çalışmaların son zamanlarda artış göstermesine karşılık, gerçekte strese yaşama ve stres deneyimi yeni bir olay ya da kavram değildir. Çünkü, kişilerde gerilime neden olan olaylar daima bulunmuş, insanlar öteden beri stres yaratan bir çok olayla karşı karşıya kalmışlar ve kalmaktadırlar. Özellikle toplumların yaşantısındaki teknolojik, sosyal, kültürel, politik ve ekonomik hızlı değişim sorunlara neden olmuştur. Bu sorunlar bireyde stres yaratabilmekte, stres de bireyin sağlığını ve verimliliğini etkileyen bir kavram olarak kabul edilmektedir.

Bireylerin stresli olmalarına neden olan faktörlerin çok çeşitli olduğu bilinmektedir. Strese neden olan faktörler stres kaynağı (stresör) olarak adlandırılmaktadır. Stres kaynakları, kişilerde yapıcı stres (eustress)'e veya yıkıcı stres(distress)'e neden olabilmektedir. Stres, belli ölçülerde normal, yararlı ve yaşam sürecinde gerekli bir durum olarak bilinmektedir. Önemli olan, stresin güdüleyici olan türünü yakalamak, ancak zararlı olan ve genellikle stres terimi ile özdeşleştirilen yıkıcı stresten korunma yollarını öğrenerek, yaşamdan haz almayı dolayısıyla her alanda verimi artırmayı sağlayabilmektir. Bu yazımızda, günlük streslerden birisi olan ve hayatımızda önemli yer tutan iş yaşamındaki stresi incelemeye çalışacağız.

Her işin kendine özgü çalışma koşulları bulunmaktadır. Bu koşulların, kişilerin beklentilerine cevap vermemesi, işgörenlerin stresli olmalarına neden olabilir. Bunları öncelikle fiziksel ve yönetsel kaynaklar olarak ikiye ayırmamız müm-

kündür. Fiziksel kaynaklar; işyerinin yapılan işle uyumlu olmaması, gürültülü ve havasız bir ortam, araç gereç eksikliği şeklinde; yönetsel kaynaklar ise, örgütsel kararlara katılmama, yetkisizlik, rol belirsizliği, aşırı iş yükü, ücret yetersizliği ve sosyal destek eksikliği olarak sıralanabilir.

Örgütsel kararlara katılmayan bir işgören, kendisini işyerinin bir üyesi gibi göremez ve bir



gruba ait olmanın hazzını duyamaz. Sosyal bir yaratık olan insanın, kendisini bir gruba ait hissetmemesi, yalnızlık duygularının yoğunlaşmasına ve iş veriminin düşmesine neden olabilir.

Yöneticilerin en basit konularda bile yetkilerini devretmemeleri, üstlerin gereksiz yere meşgul edilmesi gibi bir olumsuzluğun yanında, işgörenlerin kendilerini beceriksiz, sorumluluk almaya layık olmayan kişiler olarak değerlendirmelerine de yol açabilir. Bunun sonucu olarak, bireyin güven duygusunu kaybetmesi ve başkalarının desteği olmadan yeni bir şey üretememesi gündeme gelmektedir.

Rol belirsizliği ve rol çatışması, birbirinin devamı olarak ortaya çıkmaktadır. Hangi işin sorumlu-

luğunu, nereye kadar alması gerektiğini bilmeyen bir işgören, iş tanımı yapılmadığı için bir başka çalışanın sınırlarına müdahalede bulunabilmekte, bu durum da örgütsel çatışmalara neden olabilmektedir. Ayrıca rol belirsizliği, bazı işgörenler boş otururken, bir diğerinin çalışmayan arkadaşının işini de yüklenerek aşırı baskı altında kalmasına zemin hazırlamaktadır.

Ücret yetersizliği, çalışanın kendisi ve ailesinin zorunlu ihtiyaçları dışında hiçbir sosyal aktiviteye



nakit ayıramaması, kültürel etkinliklerden yararlanamaması, tatil ve eğlence olanaklarının olmaması sonuçlarını ortaya çıkarmaktadır.. Bu sonuçlar ise, işgörenin işyerindeki yalnızlığına ilaveten, bu kez ailesiyle birlikte toplumda soyutlanmasına neden olabilmektedir.

Sosyal destek eksikliği ise, işgörenlerin bir işi daha verimli yapabilme uğraş ve isteğine karşılık yönetici ve meslektaşlarının konuya ilgisiz kalmaları nedeniyle ortaya çıkan ve bireyin daha iyiyi daha kısa zamanda yapma şeklindeki güzel duyguları törpüleyen bir durumdur.

Bütün bu açıklamalar, işgörenler yanında yöneticiler için de geçerlidir. Yöneticilerde yukarıda sayılanlara ilaveten, sorumluluğun fazlalığı, ast-

larının arasındaki ilişkileri düzenlemek, iş akışının verimli olmasını sağlamak, gerek kendi üstlerine gerekse hizmet alanlara karşı hesap verebilmek gibi stres kaynağı olabilecek hususlar da ortaya çıkabilmektedir.

Yöneticilerin ve işgörenlerin işyerinde karşılaştıkları stres kaynakları, onları fizyolojik, psikolojik ve davranışsal açıdan etkilemekte ve verimliliklerinin azalmasına neden olabilmektedir.

Çaplan tarafından yapılan bir araştırmada stresin en önemli fizyolojik belirtilerinin, kalp damar rahatsızlıkları ve kolesterol yüksekliği olduğu saptanmıştır. Bunlardan farklı olarak, aşırı stresin kronik bel ağrısı, astım, dermatit, egzema, şeker hastalığı, migren ve peptik ülserle neden olduğu belirtilmektedir. Diğer fizyolojik stres belirtileri ise, sürekli yorgunluk, düşük enerji seviyesi, devamlı gerilim halinde olma şeklinde sıralanabilir. Psikolojik stres belirtilerinden bazıları ise, sürekli tedirginlik duygusu, hayattan sıkılma, parasal

endişeler, ölümcül hastalıklara yakalanma korkusudur. Bu belirtilerden farklı olarak depresyon, doyumсузлук, belirsizlik ve yetenekleri kullanamamaktan doğan ruhsal rahatsızlıklar, karamsarlık, alınganlık, huzursuzluk, konsantre olamamak, devamlı sebepsiz korkular, endişe, yetersizlik duygusunun artması da psikolojik stres belirtilerinden bazılarıdır.

iş yaşamındaki bazı stres kaynakları, fizyolojik ve psikolojik stres belirtilerinin yanısıra, işe devamsızlık, işe geç gelmek, çevresindekilerle kötü ilişkiler içinde olmak, verimli olamamak, sorumlusuzluk, işe karşı ilgisiz davranmak, zamanı etkin kullanamamak, düşük moral gibi örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilecek



yapılması, rol belirsizliğinin ortadan kaldırılması, iş tarumlarının yapılması, iş zenginleştirme, iş genişletme gibi çalışmaların yapılması ve iş-görenlere sosyal destek sağlanması da örgütsel başa çıkma yöntemlerinden bazılarıdır.

Yöneticiler, gerek kendilerinin gerekse çalışanlarının stres kaynaklarını kontrol edebilmek için, çalışanları grup çalışmasına özendirmeli, strese neden olabileceğini düşündüğü iş koşullarına karşı dikkatli olabilmeli, iş yerindeki fiziksel koşulların yanısıra ısı, aydınlatma, gürültü gibi fiziksel koşulları iyileştirmek için çalışmalar yapabilmeli, gerektiğinde yetki devredebilmeli ve ihtiyacı olan bilgilerin kendisine ulaşmasını sağlamak için düzenlemeler yapabilmeli, araç-gereç ihtiyacını giderebilmelidirler.

davranışsal stres belirtilerine de neden olabilmektedir. Başarı düzeylerinde düşme, işe gelmeme, alkol ve uyuşturucu kullanma, saldırganlık, iletişim zorlukları da davranışsal stres belirtileri arasında sayılabilir.

Stresle başa çıkabilmek için bireysel ve örgütsel yöntemler bulunmaktadır. Bireysel başa çıkma yöntemlerinden bazıları Latack şu şekilde sıralamaktadır: Düzenli uyku uyumak, fiziksel egzersiz yapmak, televizyon izlemek, transandantal meditasyon yapmak, gevşeme teknikleri uygulamak, kültürel ve sportif faaliyetlere katılmak; seyahata çıkmak.

Örgütsel çatışmanın yönetimi, işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, yetki devrinin

Bütün bunların yanısıra, bireyde başarı arzusu yaratacak belli ölçüde stres olmaması durumunda yapılan iş monoton olmakta ve çekiciliğini yitirebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, stresi tamamen ortadan kaldırmaya çalışmamalı, olumlu bir güdüleyici güç olarak belli bir düzeyde tutmayı başarabilmeli, ancak yıkıcı stresin zararlı etkilerini kontrol edebilmelidirler.

Bütün bunların yanısıra, bireyde başarı arzusu yaratacak belli ölçüde stres olmaması durumunda yapılan iş monoton olmakta ve çekiciliğini yitirebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, stresi tamamen ortadan kaldırmaya çalışmamalı, olumlu bir güdüleyici güç olarak belli bir düzeyde tutmayı başarabilmeli, ancak yıkıcı stresin zararlı etkilerini kontrol edebilmelidirler.

KAYNAKLAR

- Artan, inci., (1986), *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, BASİSEN Kültür ve Eğitim Yayınları, No. 10, İstanbul.
- Ertekin, Y., (1993 a), *Stres ve Yönetim*. TODAİE Yayınları, No: 253, Ankara.
- Latack, LC, (1986), "Coping With Job Stress: Measures and Future Directions for Scale Development", *Journal of applied Psychology*, Vol. 71, No:3, ss:377-385.
- Pehlivan, f., (1995), *Yönetimde Stres Kaynakları*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Quick, JD. And Quick, JC, (1984), *Organizational Stress and Preventive Management*. Mc-Graw Hill, Series in Management.
- Şahin, H., (1999), *Sağlık Bakanlığına Bağlı Genel Hastanelerdeki Hastane Yöneticilerinin Yönetimsel Stresi Üzerine Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara.