

ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ

Şule AYDIN*

ÖZET

Günümüz modern toplumunda bireylerin büyük kısmı stres altında bulunmaktadır. Çalışma hayatı da bunun en büyük nedenlerinden biridir. İşletmeler, kaçınılmaz bir olgu olan stresin olumsuz etkilerini yok edebilmek için stresi önleme yöntemleri geliştirmek ve uygulamak zorundadırlar. Bunun içinde ilk adım olarak örgütsel stresin nedenlerinin tespit edilmesi gerekmektedir.

Örgütsel stres nedenlerinin belirlenmesi ile, işletmelerin başarısının doğrudan bağlı olduğu işgörenlerin performansına olan olumsuz etkileri kontrol altına alınabilecektir. Bu amaçla işletmeler, zaman yönetimi, sosyal destek, amaçları belirleme faaliyetleri, iş zenginleştirilmesi, katılımcı yönetim, rollerin berraklaştırılması ve çatışmayı önleme, kariyer planlaması ve yönetimi, stres yönetim eğitimi, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücret yönetimi gibi yöntemler uygulayarak örgütsel stresle baş edebileceklerdir. Örgütsel stresi önlemenin yanında, bireysel stres yönetimi ile bu çabaların desteklenmesi, stresin olumsuz etkilerini ortadan kaldırılabildiği gibi, olumlu yönde de kullanılacak hale gelmesini sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Stres, Stres Faktörleri, Örgütsel Stres Yönetimi

Key Words: Stress, Stress Factors, Organizational Stress Management

GİRİŞ

Hızla değişen ve gelişen hayat şartları altında, sosyal bir varlık olan insanın, fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesi karşısında, değişik tepkiler ile bu değişime uyum sağlama çabalarına girmesi kaçınılmazdır. Günümüzde değişim o kadar çok ve hızlı yaşanmaktadır ki, insanlar, hangi sosyal ortamda olurlarsa olsunlar ve hangi işi yaparlarsa yapsınlar yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi sınırlarını zorlayarak sürdürmek zorundadır. Dolayısıyla tüm insanlar stresli bir ortamda yaşamak zorunda

* Dr., D.E.Ü. İzmir Meslek Yüksekokulu

kalmaktadır. Bu nedenle de stres kavramı, günlük yaşantımızda ve iş hayatımızda çok sık karşılaştığımız bir kavram haline gelmiştir.

Çalışma hayatında, işgören üzerinde stres yaratan birçok psiko-sosyal faktör mevcuttur. İşletmelerin başarıları ve verimlilikleri ancak örgüt elemanlarının verimlilikleri ile mümkün olacağından, örgütte yer alan işgörenlerin verimliliklerini fiziksel ve ruhsal problemler yaratarak engelleyen aşırı stresin ortadan kaldırılması zorunluluk haline gelmektedir.

Stres her örgütte mevcuttur ve kaçınılmazdır. Maliyetleri de çok yüksektir. Bu nedenle, örgütlerde stresi önleme yöntemleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu yöntemlerle de, stresin olumsuz etkilerini ortadan kaldırarak, işgörenlerin verimliliklerini sağlama amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ilk kısmında pek çok araştırmacı tarafından defalarca tanımlama çabası gösterilmiş olan stres kavramı üzerinde ayrıntılarıyla durularak, stresin nedenleri ortaya konulmuştur. Çalışmanın son kısmında ise, örgütsel stres yönetimi için uygulanması gereken metotlar üzerinde durulmuştur.

STRES KAVRAMI

Stres, yabancı bir kelime olmasına ve son yıllarda dilimize geçmiş bulunmasına rağmen, her sosyo-kültürel seviyedeki insan bu kelimeyi doğru veya yanlış olarak kullanmaktadır. Trafik sıkışıklığı nedeniyle bekleyen bir yolcu, beklediği ücreti alamayan bir çalışan, düşük not alan veya sınavlara hazırlanan bir öğrenci genellikle içinde buldukları sıkıntılı durumu “stres” kelimesi ile tanımlamaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002, 303).

Stres kelimesi batı literatüründen geçmiş olup, diğer dillerde de tam karşılığı verilmemektedir. Latince bir kelime olan stres, “Estrece” kelimesinden gelmektedir. Zorlanma, gerilme ve baskı anlamlarındadır. 17.yy.’da ise felaket, bela, dert, kader, elem gibi anlamlarda kullanılmış ve 18. ve 19.yy.’larda güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişilere, organlara veya ruhsal yapıya yönelik baskıyı ifade etmek üzere kullanılmıştır. Ayrıca stres kelimesi sadece etki yönüyle değil, “bütünlüğü koruma”, “esas duruma dönmek için çaba

harcama” şeklinde etkiye tepki anlamında da kullanılmaya başlanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2002; 304).

Bilim dünyasında stres sözcüğü ilk kez 17.yy’da “elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişki” açıklamak üzere fizikçi Robert Hook tarafından kullanılmıştır (Graham, 1999; 24).

Önceleri fizik ve mühendislik bilimlerinde yer verilen, sonra ise, biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerine giren stres, endüstri toplumlarındaki hızlı değişimlerin insanlar üzerinde yarattığı etkiler nedeniyle üzerinde sayısız çalışmalar yapılmıştır (Torun, 1997; 43). Aslında duygusal tepkilerin hastalıklara yol açabilecek fiziksel değişmelerle ilgisini ilk olarak 1914 yılında Walter Cannon incelemiştir. Cannon’a göre stres kavramı, “istenmeyen çevresel etkenlerden dolayı bozulan fizyolojik iç dengeyi yeniden kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyaranlardır” (Erdoğan, 1999; 269).

Stres kavramı konusunda bir otorite olan Hans Selye, kendisinden önce bu konuda çalışmalar yapan Cannon’a ilk çalışmalarında hak vererek stresi bireyi etkileyen çevresel uyarıcı olarak görmüştür. Fakat yaptığı çalışmalar sonucunda stresi, organizmanın içindeki çevreye karşı alınan durum olarak tanımlamaya başlamıştır. 1936 yılında Hans Selye stresi, “vücut üzerindeki herhangi bir talebin zihinsel veya bedensel etkili spesifik olmayan sonucudur” şeklinde tanımlamıştır (Kahn ve Byosiere, 1995; 193).

Bu yaklaşımın sonunda Selye stres ve stresör kavramlarını ön plana çıkarmıştır. Bireyde tepki yaratan uyarıcıları “stresör”, bu stresörlere verilen tepkiyi de “stres” olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1999; 270). Stresörler, organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerdir ve fiziksel (travma, sıcak, soğuk vb), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar vb) veya sosyal (çevresel, kültürel değişim vb) yönlü olabilirler. Bu stresörler karşısında vücudun denge mekanizmasının bozulmasına ve fiziksel, psikolojik veya biyokimyasal açıdan verdiği tepkilere de stres denmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002; 303). Ayrıca Selye’nin tanımında bu tepkilerin, spesifik olmayan bir tepki olduğuna işaret edilmiş ve çevresel stresörlere karşı gösterdiği “genel” bir tepki olduğunu vurgulamıştır (Erdoğan, 1999; 270).

Günümüze kadar, Selye’den sonra stresle ilgili farklı yaklaşımları içeren çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlar yalnız uyarıcı (etki) veya tepki boyutlu olabilirken, yaygın olarak etki-tepki esaslı tanımlardır. Örneğin, Ivancevich, Donnelly ve Gibson(1983; 578) stresi “kişiler üzerinde rahatsızlık veya acıya neden olan bir etki” olarak tanımlarken, stresi sadece etki yönüyle ele almışlardır. Davis(1982; 566) ise stresi “bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü

tehdit eden bir gerilim durumu” olarak tanımlarken stresi bir tepki olarak ele almıştır.

Ancak stres kavramının daha doğru bir tanımının yapılabilmesi için, stresin etki-tepki yönüyle ele alınması gereklidir. Bu anlamda stres “her nerden gelirse gelsin, çevresel bir talebe, vücudun gösterdiği belirsiz reaksiyondur”(Organ ve Hammer, 1982; 371) şeklinde tanımlanmaktadır. Ivancevich ve Matteson (1993; 244) ise stresi” bir kişi üzerindeki herhangi bir dış (çevresel) faaliyet, durum veya olay sonucu olan aşırı psikolojik ve/veya fiziksel talebin, kişisel farklılıklardan ve/veya psikolojik süreçlerden etkilenen bir uyum tepkisidir” şeklinde tanımlamışlardır.

Buraya kadar yapılan tanımlarda stres, bireyle çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, diğer bir anlatımla, bireyin karşılaştığı durum karşısında gerekli donanımlara sahip olmaması durumunu sonucu zayıf bir uyumun ortaya çıkma hali olarak stres tanımlanmaktadır(Balcı, 2000; 2-3).

Değişik bir bakış açısına göre ise stres, “kişilerin karşı karşıya kaldıkları fırsat, sınırlama veya istemlerin belirsiz ve önemli olan dinamik koşullarının sonucu” (Robbins, 1996; 611) olarak tanımlanmıştır. Bu tanım ile stresin, diğer tanımların aksine, olumsuz bir durumun sonucu olarak ortaya çıktığı kabul edilmesinin dışında olumlu koşullarda da meydana gelebileceği anlatılmıştır. Stresin her zaman zarar verici, kötü ve kaçınılması gereken bir durum (distress) olarak görülmemesi gerektiği de vurgulanmaktadır. İster etki (uyarıcı) ister tepki yönüyle değerlendirilsin stresin olumlu yönü de mevcuttur. Olumlu stres (eustress) iyi ve yapıcı bir streştir ve pozitif duygular yaşatır. İyi yaptığımız bir iş sonucu tebrik edilme veya iyi bir anlaşmanın sonucunda yaşanan hislerdir (Helligel ve Slocum, 1989, 596). Olumlu strese etki açısından bakıldığında ise, bir arkadaştan hediye alınması, terfi etme, evlenme gibi insanların ulaşmak istedikleri amaçlarla ilgili olaylar karşımıza çıkmaktadır ve bu olaylarda bireylerin o işleri başarmak için motive olmasını sağlamak yoluyla performanslarını arttırmaya yardımcı olmaktadır(Schermerhorn vd., 2000; 406).

Tüm bu tanım ve yaklaşımlar sonucunda stresin tanımlanmasında karşımıza çıkan tüm unsurları ortaya konulmasında yarar görülmektedir:

- Stres çift yönlü bir olgudur. Stres hem bireyi etkileyen çevresel uyarıcılardır, hem de bireyin organizmasının bu uyarıcılara verdiği tepkilerdir. Bu nedenle stresin uyarıcı yönlü olduğu gibi tepki yönlü veya her ikisini birden içeren tanımlarına rastlamak mümkündür.

- Stres kavramı, organizmaya zarar veren faktörleri ve faktörlerden dolayı organizmada ortaya çıkan olumsuz değişiklikleri anlattığı gibi (Çelik ve Fettahlıoğlu, 1999; 65), olumlu faktörleri ve olumlu değişiklikleri de içerebilir. Bir başarı elde etmek, ödöl kazanmak, sınıf geçmek de insana mutluluk veren olumlu etkenlerdir. İş yerinde performansın artması ise olumlu değişiktir (Öztürk, 1994; 114-115) ve tüm bu örnekler stresin olumlu anlamlarda da kullanıldığını göstermektedir.
- Stres, kısıtlama, fırsat ve isteklerle ilgilidir. Tüm bunlar çevresel (dışsal) faktörlerdir. Ve bu çevresel faktörlerin kişiler ile etkileşimin sonucunda da stres meydana gelmektedir.
- Organizmaların stresör adı verilen ve fiziksel, psikolojik veya sosyal yönlü etkenlere verdiği tepki spesifik (belirgin) olmayan yani genel tepkilerin sonucudur ve etkilere maruz kalan birey onları önemli bulmalıdır. Örneğin, bireyin karşılaştığı bir durumun stres yaratabilmesi için o etkeni önemli bulması gerekir ve verdiği tepki de organizmanın bütününde hissedilen genel tepkiler olmalıdır (Pehlivan, 1995; 6).

Stres kavramı önceleri fizik ve mühendislik daha sonraları ise tıp ve psikoloji alanlarında araştırılmaya ve tanımlanmaya çalışılmıştır. Ancak, verimlilik kaygısıyla organizasyon içi davranışları araştırmak ve kaynakların etkili yöntemini sağlamak gibi nedenlerden dolayı stres önemli bir kavram olarak görüldüğünden (Aktaş ve Aktaş, 1992; 156), yönetim bilimlerinde de günümüzde oldukça fazla üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir

Örgüt stresini “organizasyon üyelerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal sapmalara neden olan dış şartlara karşı bir uyum tepkisi” (Aktaş ve Aktaş, 1992; 154) olarak tanımlamak mümkündür.

Bununla birlikte iş stresleri de olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Örneğin, optimum seviyedeki bir stresin çalışanı motive ederek performansını arttırabildiği (Çelik ve Fettahlıoğlu, 1999; 66) ve iş tatmininde ulaşmasını sağladığı gibi, olumsuz stres olarak adlandırılan aşırı stres bireyin iyi çalışmamasına ve başarısızlığa neden olabilmektedir (Ivancevich ve Matteson, 1993; 244). Ayrıca fiziksel veya psikolojik açıdan sorunlar yaşayabilmektedir ve bu durumunda da hem birey hem de örgüt açısından maliyeti oldukça fazla olmaktadır (Kırel, 1993; 159).

ÖRGÜTSEL STRESİN NEDENLERİ

Stresin nedenleri çok sayıdadır ve sınırlamak çok zordur. Strese sebebiyet veren her nedeni ayrı ayrı sınamak ve incelemek çok zor olacağından, önemli görülen stres yaratıcı nedenlerin genel bir sınıflandırılmasının yapılması daha gerçekçi ve anlamlı olacaktır.

Stres, birey ile stres yaratan nedenler arasındaki etkileşim sonucu meydana geldiğinden, stres nedenlerinin bireyden, çevresinden ve çevre ilişkilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Keskin, 1997; 144). Bu nedenle de stres nedenlerini gruplandırırken bireysel ve çevresel nedenlerden bahsetmek mümkündür. Ancak bu nedenlere ek olarak; kişiyi iş yaşantısının dışında değerlendirmek mümkün olmayacağından ve yaşantısının büyük kısmını da iş ortamında geçirdiğini düşünerek iş yaşamından kaynaklanan stres nedenlerini de bu gruplandırmaya dahil etmek yerinde olacaktır. Böylece stres yaratan nedenleri üç grupta toplamak mümkün olacaktır:

- Çevresel stres nedenleri
- Bireysel stres nedenleri
- İş çevresi (örgütsel) stres nedenleri

Çalışma örgütsel stres nedenlerinin incelenmesine yönelik olmasından dolayı çevresel ve bireysel stres nedenleri üzerinde durulmayacaktır. Ancak, kişiler bireysel ve çevresel stres nedenlerinden bağımsız olarak da düşünülmemesi gerekmektedir.

Bireyler yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmak zorundadırlar ve hayatlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedirler. Bu nedenle de bireyler iş yaşantısında çeşitli olaylar, ilişkiler ve değişikliklere karşılaştıklarından hayatlarında birçok gerginlik yaşamaktadırlar. Tüm bu unsurlarda stres yaratıcı veya arttırıcı etkiler ortaya çıkarmaktadır.

Örgütler; tutumlar, değerler, davranışlar ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği birer sosyal sitemdir ve bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkilerde buldukları bir sosyal iklime sahiptirler (Saldanlı, 2000; 291). Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir. Ayrıca, tüm örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanı sıra, yalnızca o örgüte özgü ya da o iş kolundan kaynaklanan stresli durumlar da söz konusu olabilmektedir (Ertekin, 1993; 7).

Çalışma hayatına giren birey, iş üretiminin yanı sıra örgüt içinde diğer insanlarla ilişki kurmakta, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çalışmakta ve örgüt içindeki çeşitli guruplara dahil olmaktadır. Bu süreçlerde işgörenin güçlü ve yoğun bir uyum çabası içine girmesine neden olmaktadır. Kısacası, iş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren bireyler örgüt ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu kavram “iş stresi” ve ya “mesleki stres” olarak da adlandırılmaktadır (Pehlivan, 1995; 11).

Örgütsel stres nedenleri çeşitli araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sıralanmış ve gruplandırılmıştır. Son 25 yıl içinde yayınlanan işten kaynaklanan stres nedenlerini ölçen 250’den fazla çalışma mevcuttur. Ancak bu çalışmaların bulguları genel olarak iki kavramsal kategori etrafında ağırlıklı olarak kümelenmektedir (Kahn ve Byosiere, 1995; 198):

- Görevin içeriği ile ilgili özellikler; bunlar basitlik, karmaşıklık, çeşitlilik, monotonluk, vardiyalı iş ve işteki fiziksel şartlar gibi boyutları içermektedir.
- Rolün sahip olduğu özellikler; öncelikle işin sosyal yönüne değinen, birinci kademe yöneticileri ile çalışma arkadaşlarının ilişkilerini, bağımsız karar alma eksikliğini içermesi yanında görev çatışması, görevin anlaşılabilir oluşu ve aşırı iş yükü gibi kavramları da kapsamaktadırlar.

Bu araştırmacıardan McGrath(1976; 1369, Zik: Ertekin, 1993: 13) örgütlerdeki stres nedenlerini şöyle sıralamıştır:

- Görev kaynaklı stres (işin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı)
- Role bağlı stres (çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu)
- Davranış ortamından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi vb)
- Fiziksel çevreden kaynaklanan stres (aşırı soğuk, karışık yada düşman düşlerin varlığı gibi)
- Sosyal çevreden doğan stres (bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma ve yalnızlığa itilme gibi)
- Bireyin kendinden kaynaklanan stres (örneğin bireyin kaygı durumu, algılama düzeni gibi)

Örgütteki stres nedenlerini Luthans (1992; 404) ise dört grupta toplamaktadır:

Örgütsel Politikalar :Adaletsiz başarı değerlendirme, ücret eşitsizlikleri, örgütsel kuralların katılığı, iş gruplarını değerlendirme, çelişkili yöntemler, sık sık yer değiştirmeler,gerçekçi olmayan iş tanımları

Örgütün Yapısal Özellikleri: Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma, yükselme olanaklarının azlığı, aşırı formaliteler, yüksek derecede uzmanlaşma, örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı, yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma.

Fiziksel Koşullar: Kalabalık çalışma koşulları ve özel yaşamı önemsememe, aşırı gürültü, sıcak ya da soğuk çalışma ortamı, zehirli maddeler ve radyasyon, hava kirliliği, iş kazaları, yetersiz aydınlatma.

Örgütsel Süreçler: Yetersiz iletişim, başarı düzeyi ile yetersiz geri bildirim, belirsiz ve çelişkili amaçlar, başarı değerlendirmesinin yanlış ve çelişkili olması, adaletsiz denetim düzeni, yetersiz bilgi.

Başka araştırmacılar ise örgütsel stres nedenlerini şöyle sıralamıştır (Hellriegel vd., 1992; 286): İş yükü, iş şartları, rol çatışması ve belirsizliği, kariyer gelişimi, örgütte kişiler arası ilişkiler, iş ve diğer roller arasındaki çatışma. Özkalp ve Kirel (2001; 432) ise, bu nedenleri beş başlık altında toplamıştır:

Örgüt yapısı ve örgüt iklimi ile ilgili etkenler

Fiziki çevre şartları ili ilgili etkenler

Yapılan işle ilgili etkenler

Kariyer gelişimi ile ilgili etkenler

İşletme içi ilişkiler ile ilgili etkenler

Tüm bu yaklaşımlardan yola çıkılarak, örgütsel stres nedenleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres Nedenleri

Yetersiz maaş veya ücret dengesizliği

Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk

Sık sık işletme içinde yer değiştirme

Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması
Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik
Aşırı disiplinli çalışma ortamı

Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Nedenleri

Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama
Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma
Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu
Karalara Katılmama
Görev Dağılımındaki adaletsizlik

İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan Kaynaklanan Stres Nedenleri

Sıcak veya soğuk çalışma ortamı
Çok gürültülü çalışma ortamı
Işıklandırma yetersizliği
Gerekli araç-gereç eksikliği
İşte tehlikenin varlığı

İşin Yapısı İle İlgili Stres Nedenleri

İş yerine ulaşımında zorluklar
İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı
Çalışma saatlerindeki belirsizlik
İşin sürekli göz önünde yapılması zorluğu
Yaptığınız işin aşırı monoton oluşu
Aşırı iş yükü
Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu
Vardiyalı çalışma düzeni
Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu

Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Nedenleri

Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması
Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması
Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması
İş arkadaşlarının düşmanca davranması
Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe

İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama
İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu
İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama

ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ

Örgütsel yaşamdan stres kaçınılmazdır ve maliyetleri de oldukça yüksektir. Dolayısıyla örgütlerde stresi önleme yöntemleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Stres, bireyler çevresi arasındaki ilişki sonucu ortaya çıktığından, stresin olumsuz etkilerini önlemek, bir anlamda çevreyi kontrol etmek demektir. Kısaca stresin yönetilmesi anlamına gelen bu olgu, çevredeki değişimlerin sürekli izlenerek bilinçli olarak denetlenmesini içermektedir. Bunu yaparken üç amaç hedeflenmektedir (Özkalp, 1989; 161-2):

- stres nedenlerini ortadan kaldırmak veya kontrol altına almak
- stresin etkilerini yok etmek
- bireyleri streslere karşı daha güçlü kılarak, dirençlerini arttırmak

Görüldüğü gibi, stresle mücadele etmek için önce onun nedenini saptamak gerekmektedir. Daha sonra strese karşı alınacak örgütsel önlemlerle stresin etkileri azaltılabilir.

Stresin bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltma da kullanılacak yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Ancak çalışmamızın temelini örgütsel stres yönetimi oluşturduğundan stresi önlemede uygulanan bireysel yöntemleri burada sıralanılmasıyla yetinilecektir.

- Dinleme ve motivasyon
- Düzenli tatil ve sağlık kontrolü
- Düzenli aerobik egzersizleri
- Dengeli beslenme
- Hobiler bulma
- Kendini eğitime ve geliştirme
- Kendini tanıma ve anlama

Çalışmanın amacı örgütsel stresi önleme yöntemlerini incelemek olduğundan, bireysel yöntemle üzerinde tek tek ve ayrıntılı olarak durulmayacaktır. Ancak, ne bireysel stres önleme yöntemleri ne de örgütsel stres yöntemleri, stresi önlemede tek başına stresi önlemede yeterli değildir. Gerçek anlamda stresle mücadele her iki gruptaki yöntemleri paralel olarak yürütülmesini gerektirmektedir.

Çalışmamızda örgütsel stres önleme yöntemleri; zaman yönetimi, sosyal destek, Amaçları belirleme faaliyetleri, iş zenginleştirilmesi, katılımcı yönetim, rollerin berraklaştırılması ve çatışmayı önleme, kariyer planlaması ve yönetimi, stres yönetim eğitimi, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücret yönetimi başlıkları altında incelenmeye çalışılacaktır.

Zaman Yönetimi

Yaşadığımız çağın en önemli özelliklerinin başında hiç kuşkusuz “zaman darlığı” gelmektedir. Bu durum her insan için söz konusudur; ev hanımından bir genel müdüre kadar toplum içindeki her birey zamanın yetemediğinden şikayetçidir. Şüphesiz ki zamanı iyi düzenlemeyen bir birey, kaçınılmaz olarak stres altına girecektir(Baltaş ve Baltaş, 2002; 273). Zamanın kontrol edilmemesi durumu ciddi endişe, hayal kırıklığı ve panik yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, örgütlemeye zamanın iyi kullanılması için zaman yönetimi yaklaşımı geliştirilmiştir. Temelde zaman yönetimi yönetim ilkelerine baş vurmayı gerektirmektedir. Diğer bir deyişle, zamanın planlama, organize edilmesi ve kontrol edilmesi söz konusudur (Coffey vd., 1993; 528).

Zamanın iyi kullanılmasının bazı temel prensipleri bulunmaktadır (Öztürk, 1994; 122):

- Günlük yapılacak işlerin listesinin çıkarılması
- İşlerin önem ve önceliğinin belirlenmesi
- İşlerin önceliğine göre programın yapılması ve günlük programın bilinmesi

Zaman baskısından kaynaklanan stresin önlenmesi için kullanılan zaman yönetim tekniklerinin öncülerinden olan Alan Lakein’ in geliştirdiği tekniğe göre; ne yapılacağına, hangi öncelik sırası içinde yapılacağına ve yapılacak işlerin daha kısa süre içinde nasıl yapılacağına ilişkin sistematik bir yöntem geliştirilerek yapılacak işlerin yazılması gerekmektedir. Liste bir yandan yapılacak işlerle uzarken, diğer yandan da yapılmış işlerle

kısalmaktadır. Lakein, listede her bir maddenin önemli, orta derecede önemli ve önemsiz anlamına gelen bir simge ile işaretlenmesini ve önceliğin önemli işlerin yapılmasına verilmesini önermektedir(Özkalp ve Kırel, 1995; 353).

Zamanın iyi kullanılmasının sağlayan zaman yönetimi teknikleriyle yaşanan gerginlik ve endişeler dolayısıyla da stres önlenmiş olacaktır. Özellikle yoğunlaştırılmış çalışma haftası uygulaması ile işgörenlerin haftalık olarak çalışmaları gereken kırk saatlik süreyi dört güne bölerek, günde on saat çalışması tarzında düzenlenen bu çalışma şekli işgörenlerin daha fazla boş vakitlerinin olmasını sağlamaktadır. Bu çalışma programının işgörenlerin hevesini, moralini ve işletmeye bağlılıklarını arttırdığı görülmüştür (Oral, 1992; 160). Böyle bir ortamda işgörenlerin stresten uzak tutarak daha verimli çalışmaları sağlanacaktır

Sosyal Destek

Stresi önlemede kullanılan diğer yöntemlerden birisi de sosyal destektir. Basit bir ifadeyle sosyal destek, diğer insanlarla yakın bağların olmasını ifade etmektedir. Çalışmalar sosyal desteğin iki yönlü fayda sağladığını göstermektedir. Birincisi sosyal desteği olan bireylerin psikolojilerinin ve fizyolojilerinin daha iyi olduğu görülmektedir. İkincisi ise, stres yaratan olaylarla karşılaştırıldıklarında, iyi bir sosyal destek ağına sahip bireyler stresle başa çıkmada başarılıdır(Johns, 1992; 521).

İşyerindeki sosyal desteğin, bireyleri olumlu yönde etkiliyor oluşu, son yıllarda üzerinde durulan konulardan birisidir. İşyerinde kurulan yakın arkadaş ilişkileri, iş dışındaki aile toplantıları, belirli derneklere olan üyelikler sosyal destek sağlamaktadır. Özetle, kişinin temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesine sosyal destek denilmektedir(Kırel, 1998; 168).

Stres yönetimini önemli halkalarından biri olan sosyal destek yaklaşımı, bir taraftan katılımlı yönetimi kolaylaştırırken, diğer taraftan kişiler arası yakınlık ve psikolojik destek sağlamaktadır. Böylece sosyal destek hem bireyler arasındaki ilişkileri, hem de bireyle örgüt arasındaki ilişkileri geliştirmektedir. Duygusal ve sosyal destek, stres ve sağlık arasında tampon vazifesi görmektedir. Bir çok araştırma sosyal desteğin stres etmeni ve gerilim arasında da pozitif ilişkiyi azaltmada tampon etkisi yaptığı ve yatıştırıcı fonksiyon

gördüğünü göstermektedir(Tutar, 2000; 290). Diğer bir deyişle, düşük oranda sosyal destek olan bireylerle, yüksek oranda destek arasında fark gözlemlendiğinde stres ile sosyal destek arasında yakın bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Böylece, bir iş yerinde stres yoğun ise, bunu sosyal desteklerle azaltmak veya ortadan kaldırmak mümkün olabilmektedir(Özkalp ve Kirel, 1995; 355).

Bireyler sosyal desteği kendi kişiliklerine bağlı olarak çok farklı biçimlerde kullanabilmektedirler. Buna göre sosyal destek(Tutar, 2000; 291-2):

- Sosyal desteği ne olursa olsun ve hangi koşulda ve nereden gelirse gelsin, birey açısından yararlıdır.
- Sosyal destek tipleri “duygusal”, “bilişsel” ve “araçsal” olabilir.
- Bireyin sahip olduğu destek ağı, negatif yaşam olaylarının veya stres etmenlerinin etkisini azaltır veya tampon görevi görür.

Bireylerin yaptıkları iş ne olursa, illeri hayatın hangi alanında bulunursa bulunsun, etkin bir sosyal desteğe sahip olan ve bunu sürdürebilenlerin, yaşamın stres ve gerilim kaynaklarına karşı daha dirençli ve donanımlı oldukları söylenebilir. Kısaca sosyal desteğin yoğunluğuyla, stresle başa çıkma arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur(Tutar, 2000; 295).

Amaçlar Belirme Faaliyetleri

Amaç belirleme programları, örgüt taleplerini ve onların bireyler üzerindeki etkilerini olumlu bir duruma getirmeye amaçlayan diğer bir stres önleyici programdır.

Örgütlerle ulaşılmak istenen amaçların açık bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Çünkü yapılan araştırmalar, belirli amaçlara ne derecede ulaştıklarını geribildirim yoluyla öğrenen bireylerin daha iyi bir performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Amaçların belirlenip açık bir şekilde ortaya konulması ve geri bildirim mekanizmasının oluşturulması sayesinde, faaliyetlerde belirsizliklerin ortadan kalkacağından dolayı, işgören üzerindeki baskılar ortadan kalkmaktadır(Öztürk, 1994; 124). Hiç şüphesiz ki bu durum işgörenlerin yaşadığı stresi önlemede olumlu etkisinin yanında motive edici bir etkisi de olacaktır.

İşyerlerindeki stresi azaltma amacıyla kullanılan amaç belirleme programları iki aşamada uygulanmaktadır(Özkalp ve Kirel, 1995; 351):

Birinci aşamada amaçlar belirlenmektedir. Ancak, belirlenen amaçlar açık ve tutarlı olmalıdır. Çünkü, amaçlar belirlenirken yapılan hatalar daha çok çatışma ve tutarsızlıklar yaratabilecektir. Halbuki işletme politikalarındaki açıklık ve doğru yönetim stresi minimum düzeyde tutabilmektedir.

Amaç belirleme programlarının ikinci aşaması ise, performansı inceleme ve geri bildirimden yararlanmadır. Amaç belirleme programları yaklaşık ayda bir yapılmakta ve yapılan toplantılarda işgörenlere gerekli bilgi ve sosyal destek verilmektedir. Bu destek de stresi önlemede tampon görevi görmektedir.

İş Zenginleştirilmesi

Örgütlerde stresi azaltmada kullanılacak bir yöntem de, işin zenginleştirilmesi ve iş rotasyonu gibi yönetsel programlarla işin yapılış biçimini ve işgörenlerin başarı düzeylerini yükseltmeye çalışmaktır.

İş zenginleştirilmesi bireylere daha fazla sorumluluk, daha anlamlı bir iş, daha fazla kontrol ve geri bildirim sağlayacaktır. Bunun yanında motivasyonu arttırırken, iş kalitesini yükseltecektir(Tosi vd., 1990; 369). Ancak, unutulmamalıdır ki bütün işgörenler böyle bir ortamı arzu etmeyebilmektedir. Çünkü, bu durum onların yeteneklerini zorladığı için stresi azaltmaya çalışırken tam tersine arttırabilmektedir de. Bu konuda karar verirken her zaman işgörenlerin ihtiyaç ve arzuları göz önünde tutulmalıdır(Özkalp, 1989; 163).

Sürekli, tek düze yapılan ve önemli zihinsel çaba, farklı düşünme gerektirmeyen işler, bir süre sonra işgörenler için sıkıcı ve çekilmez olmaya başlamaktadır. Özellikle yetenekli ve yaratıcı tipte, işlerinde boyut ve derinlik aramaktadırlar. Bu nedenle de yönetim yapacağı çeşitli düzenlemelerle işgörenlerin işlerini zenginleştirmelidir. Zenginleştirilmiş işler, rutin ve tek düze işlerdeki işleri azaltmaktadır(Erdoğan, 1999; 325-6).

Kısacası, işin içeriği ile ilgili faktörleri iyileştirmek (sorumluluk, tanınma, ilerleme, gelişme ve başarıya götürme fırsatları gibi) veya işin niteliğini iyileştirmek (görevlerin anlamlılığı ve beceri çeşitliliği gibi) yoluyla işgörenler daha fazla motive edilerek, zenginleştirilmiş işler sayesinde, rutin işlerde görülen stres kaynakları yok edilmiş olabilir (Aktaş ve Aktaş, 1992; 165).

Katılımlı Yönetim

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 (Özkalp ve Kirel, 1995; 350).

Katılımlı yönetim tanımından da anlaşılabilceği gibi ileriyle ilgili tüm kararları işgörenlerin kendilerinin vermesi demek değildir. Bunun için katılım değişik yollarla sağlanabilir. Katılımlı yönetim “bırakın yapsınlar” tipi bir yönetim biçimi değildir. Katılımlı yönetimin temel amacı, işgörelere sorumluluk ve otorite vererek onların işin bir parçası olduklarını hissettirmektir. Katılımlı yönetimin desteklenmesi aynı zamanda işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebilecek yeterli bir özgürlüğü de vermek demektir (Özkalp ve Kirel, 1995; 350).

Yöneticilerin işgörenlerin işleriyle ilgili kararlara katılımlarını sağlamaları, stresi önleme yöntemlerinden etkili bir yöntemdir. İşle ilgili kararlara katılan işgörenler işin içine daha fazla girip sorumluluk aldıklarından belirsizlik ve çatışmaları ortadan kalkacak bu durumda onların streslerini azaltacaktır. Örgüt içerisindeki işgörelere danışmadan yapılan teknik değişimler stresi arttıracığından, bireylerin kararlara katılmaları değişimleri benimsemelerini kolaylaştıracığından çalışanların streslerini azaltabilmektedir (Özkalp, 1989; 163).

Katılımlı yönetim stresi önleyici bir etkisinin olması yanında iş performansını da arttırdığı bir gerçektir. Böylece toplantılarda, işgörenlerin talepleri belirlenecek ve kontrol gerçekleşirken, bir yandan da direnç azalarak kararlar daha kolay benimsenecektir. Ancak, amaçları belirlemede de olduğu gibi işgörenlerin bazılarında bu yöntem ters etkide yapabilmektedir. İşgörenlerin bazıları tecrübesiz veya bağımlı bir kişiliğe sahip olabilirler. Böyle bir durumda onlara yetki vermek onları daha çok strese sokabilmektedir. Bu

nedenle, katılım derecesi bireylerin ihtiyaç ve yeteneklerine göre düzenlenmelidir (Özkalp ve Kirel, 1995; 350).

Rollerin Berraklaştırılması ve Çatışmayı Önleme

İşletmelerde ortaya çıkan rol çatışmaları ve belirsizliğin başlıca stres faktörlerindedir. Örgütsel stresi yok edebilmek için çatışmaları olabildiğince önlemek ve örgütsel rolleri belirginleştirmek gerekmektedir. İyi bir organizasyon, yeterli iş başı eğitimi ve işgöremlerin ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri ile rol belirsizliği ve kişiler arası çatışmayı öneli ölçüde azaltmaktadır. Ancak çatışmayı önleyici düzenlemeler yapılırken işin yapısı ve işgören ile yöneticilerin beklentilerine uygun olmasına dikkat edilmelidir (Erdoğan, 1999; 326).

Araştırmacılar, rol belirsizliği ve rol çatışmasını işgörenler de kayıtsızlık, öfkelenme, tatminsizlik ve sorumluluğu başkalarına yükleme gibi bazı problemlere yol açtığını göstermektedir. Rol çatışması, üstlerden gelen değişik talepler, insanlarla iyi geçinmek zorunda olmanın yarattığı baskıların ve üstler ile farklı görüşlerde olmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Tüm bu nedenlerle, gerilimle başa çıkabilmek için örgütte çok yönlü değişikliklere gidilip örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi işgörenlerin ve yöneticilerin davranış, tutum ve değerlerinin değiştirilmesi gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 1995; 352-3).

Gerilimin diğer nedeni olan rol yükünün azaltılması da örgütsel başa çıkma yöntemi olarak sayılabilmektedir. Aşırı iş yükü ile yüklenen işgöremlere üstlerin ilgi göstermesi ve onlara makul oranda iş yüklemesi ve iş yükü dağıtımında adaletli olunması stresin yok edilmesinde faydalı önlemler olacaktır (Kirel, 1993; 167).

Kariyer Planlaması ve Yönetimi

Genellikle örgütlerde, mesleki ilerleme planlama ile ilgili geçişlerin ve iş görenlerin yükselmesinin geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Bireylerin yükselme ve ilerlemeleri genellikle bir yönetici tarafından babacıl bir yaklaşımla yapılmakta ve kendilerinin kararı olmaksızın sağlanmaktadır. Bu durum büyük örgütlerde, bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne

yapacaklarına bilinmemenin verdiği bir ortamla büyük bir stres kaynağına neden olabilmektedir (Pehlivan, 1995; 76)

İşgörenlerin mesleki gelişme, yükselme ve ilerlemeye ilişkin amaçlarında istedikleri seviyelere ulaşmada gelecekteki pozisyonlarının ve rollerinin ne olacağını bilmemek bir stres kaynağı oluşturmaktadır (Şener, 2001; 311). Buna ek olarak, özellikle orta yaşta ve kariyerlerinin orta döneminde bulunan iş görenler hem kendileriyle aynı durumda olan hem de üstleri durumundaki işgörenlerle mücadele etmeye zorlanmaktadır. Aşırı rekabetin bulunduğu ortamlarda yeterli başarı gösteremediğın de bu işgörenlerin ün ve konumlarını kaybetme riski, işgörenleri sürekli stres ve yenilgi korkusu içinde olmalarına neden olmaktadır. Üstelik orta yaş ve kariyerde olanların, kendilerinin aynı dönemlerinde iken aldıkları ücret ve olanaklarda fazlasını elde eden, yaşları esnek olan, sınırlayıcı iş koşullarında çalışmayan genç iş görenlere karşı öfke duymakta ve bu öfke gerilim kaynağına dönüşmektedir (Can, 1999; 337).

Yukarıda izah edilen gerekçelerle örgütlerde mutlaka sağlıklı kariyer geliştirme programlarının yapılması gerekmektedir. Kariyer geliştirme programlarının oluşturulması hem örgüt hem de işgörenler açısından yararlar sağlamaktadır. İşgören açısından kariyer geliştirme işgörenin kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına olanak tanıyarak güdülenme sağlamaktadır. Örgüt açısından ise, işgören tatmininin ve örgüte bağlılığın artırılması, işgörenlerin kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranmalarını işgörenlerin becerilerinin zenginleştirilmesi gibi yararlar sağlamaktadır. Kariyer geliştirme programlarının amaçları ise şöyle sıralanabilir (Can, 1999; 334):

- Mevcut işleri kadar gelecekte yüklenebilecekleri işleri daha etkili biçimde başarmaları için işgörenlerin ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimi kazanmalarını sağlamak
- Verim kayıplarını azaltmak ve yükselme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlamak
- Gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratmak
- Örgüt içinde iş görenlerin bireysel gelişme, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi yaratmak
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerinin benimsenmesi ve kabullenmesini sağlamaktır.

Mesleki kariyer gelişimi planlama tekniklerinin kullanılması örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol taşımaktadır. Bu tekniklerin bazıları şunlardır(Aktaş ve Aktaş, 1992; 166-7):

- Kişiyi kendi kendini değerlendirmede ve anlamda yardımcı olacak araçları düzenlemek: bunlar, genelde iş kitapçıları, çalışma grupları ve karşılıklı danışma toplantılarıdır.
- Kariyer gelişimi fırsatlarını bildiren araçları düzenlemek: bu içerik açısından meslek başlıklarını bildiren bir listeden, açılacak işleri belirten kariyer ve iş tanımlarını bildiren bir listeye kadar değişmektedir.
- Mülakatlar aracılığıyla kariyer önerisinde bulunmak: öneri oturumları, yöneticiler, uzmanlar, eğitim uzmanları ve organizasyon dışındaki uzmanlar tarafından düzenlenebilir.
- Çalışma grupları ve eğitim faaliyetleri düzenlemek: bu yolla amaç tespitinde ve değişiklik için faaliyet planlarının oluşturmada personeline yardımcı olmak.
- Yeni işler ve yeni kariyerler için gerekli olan bilgi ve beceriyi personele kazandırmak veya halihazırdaki için kapasitesini arttırmak amacıyla eğitim ve araştırma programları hazırlamak.
- Personel gelişimini sağlamak ve iş doyumunu arttırmak için işin yapısını yeniden belirlemeye yönelik organizasyon gelişimi, iş dizaynı ve gelişme programları hazırlamak.
- İş ve kariyer değişikliği yapmada kişilerin imkanlarını arttıran programlar düzenlemek: bunlar rotasyon programları, isteğe bağlı-personel transfer sistemi, organizasyon dışındaki fırsatları araştırma sistemleri, iş ve kariyer değişikliğinin nasıl yapılacağını bildiren genel hitaplardır.

Stres Yönetim Eğitimi

Son yıllarda stresin üzerinde önemle durulan bir konu olması araştırmacıları stresin olumsuz etkilerini azaltma yollarını aramaya itmektedir. Bu çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar stresle başa çıkmanın iki yolunun olduğunu göstermektedir. Birincisi, örgütte çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmak veya azaltmaktır. İkincisi ise işgörenlere stresle başa çıkma yollarını öğretmektir (Özkalp ve Kırel, 1995; 357).

Bu nedenle stresi önleme yöntemlerinden biri de stresli işgörelere yardımcı olmak ve onları bu konuda çeşitli seminer ve eğitim programlarıyla bilgili kılarak stresle mücadelelerini güçlendirmektedir. Günümüzde pek çok şirket ve üniversite stresle mücadele danışmanlık programları geliştirmektedirler. Bu programlarda amaç işgören ve yöneticilere stresle mücadelenin mümkün olduğunu ve başarılı sonuçlar alınabileceğini onlara göstermektir(Özkalp, 1989; 163).

İşgörelere stresle başa çıkma yollarını “stres yönetimi eğitimi” programı ile verilebilmektedir. Bu eğitimde, çalışanlardan bir gruba onların yaptıkları işin içeriğine bağlı olarak yaygın ve kapsamlı bir eğitim programı verilmektedir. Bu programdan öncelikle işgörelere stresin sonuç ve nedenleri hakkında eğitim sağlanmaktadır. Ayrıca işgörelere stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarını nasıl azaltacakları öğretebilmektedir. Bunlar daha çok rahatlama egzersizleri, biyolojik geri beslenme ve bilişsel yorumlamadır (Özkalp ve Kirel, 1995; 357).

Stres azaltmaya yönelik bu tür eğitimleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Johns, 1992; 521):

- Meditasyon
- Kas gevşetici egzersiz eğitimi
- Psikolojik süreçleri kontrol amaçlı biyolojik geri beslenme eğitimi
- Zaman yönetiminde yeteneklilik eğitimi
- Daha pozitif düşünme ve stres kaynaklarının gerçekçiliği hakkında eğitim

Mesleki stresi azaltmada yaklaşımlardan birisi de çok yoğun baskı altında olan işgörelere yapılan psikoterapi ve bireysel rehberlik hizmetlerini kapsayan işgören yardım programlarıdır (Employee Assistance Programs). İşgören yardım programları, stres yönetimi amacıyla yürütülmekte ve işgörenler arasındaki problemleri ortaya koyarken onlara destek sağlamaktadır (Coffey vd., 1994; 529). EAP, örgütlerin çalışanlarında ortaya çıkan alkol ve uyuşturucu madde kullanımı, tükenme gibi duygusal yapıla ile ilgili sorunlarını ortadan kaldırmayı hedef alan kapsamlı yaklaşımlarıdır. Amaç, işgörenin psikolojik problemlerinin aynı düşünceyle bir araya getirip onların ruhsal problemlerinin fiziksel rahatsızlığa dönüşmesini engellemek için destek sağlamaktadır (Mondy ve Noe, 1993; 555).

İşgören yardım programları, psikolojik etki düzeylerini azaltmakta, katılanların gerginliklerini düşürmekte, uyumlarında daha sistemli olmalarını ve çalışma ortamındaki zorluklarla daha etkili bir biçimde başa çıkmalarını sağlamaktadır. Aslında bu tür programlar stresin nedenlerini ve kaynaklarını ortadan kaldırmamakta, ancak iş görenlere stresli durumlarla nasıl başa çıkmaları gerektiğini öğretmektedir. Bu tür programların bir örneğini New York Telephone uygulamaktadır. Meditasyon ve gevşeme teknikleri eğitimini sağlayan şirket, on sekiz aylık bir program sonucunda, çalışanların daha az gerilim içinde oldukları, düşmanca davranışları bıraktıkları, stresle ilgili rahatsızlıklardan daha az yakındıkları ve işe devamsızlık oranlarında da düşüş olduğu saptanmıştır. Yine çalışmalarda, işgörenlerin hasta olarak geçirdiği günlerin sayısında da önemli bir düşüş olduğu görülmektedir(Ertekin, 1993; 94).

Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Gürültü, aydınlatma ve hava şartlarının bir iş yerinde yaratacağı olumsuz koşulların işgörenlerin moral ve gerilim durumlarını etkilemesi kaçınılmazdır.

Aydınlatma ile doğrudan ilgili olarak hem erken yorulma hem de güdülenme üzerinde etkili olduğundan strese neden olduğundan daha önceki bölümde bahsedilmiştir. İşletmelerde işgörenlerin bu anlamda sorun yaşamamaları açısından alabilecekleri tedbirler mevcuttur.

Aydınlatma ve renk düzeni açısından doğal güneş ışığı en sağlıklı olduğundan mümkün olduğunca güneş ışığından faydalanmak gerekmektedir. Yapay olarak ışıklandırılan yerlerde ise gün ışığına benzeyen tayflı lambalar kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 249).Kısacası iyi bir aydınlatma ile hem moral üzerindeki kötü etkileri yok edilebilmekte, hem de göz sinirleri üzerindeki fiziksel rahatsızlıklar engellenmiş olmaktadır.

Gürültü ise hem sağlık üzerinde olumsuz etkiler yapmakta hem de frekans ve şiddet bakımından aşırı olan gürültüler bedensel direnci düşürerek kronik rahatsızlık yaratmaktadır (Eren, 2000; 272). Bu nedenle gürültünün işgörenleri olumsuz yönde etkilemesini önlemek için işletmelerin alması gereken tedbirler mevcuttur. Gürültüyü azaltma yönünde uygulanabilecek mühendislik yöntemlerinin kullanılması şarttır. Duvar ekranların örülmesi

gürültü kaynaklarının arasına küçük levhalar ya da kalın keçe konularak titreşimin sınırlandırılması gibi önlemlerin olumsuz etkileri azaltılacağı açıktır. Kulak koruyucularının ve tamponlarının kullanılması da iş yerindeki aşırı gürültüden işgöreni koruma yöntemlerinden birisidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 248).

Bir diğer önemli konu da hava koşullarıyla ilgili konudur. Hava ısı, nem oranı ve basınç işgörenler üzerinde önemli etkilere sahiptir. Gerek aşırı soğuk gerekse aşırı sıcak bir ortamda çalışan bireylerin organizmalarını etkileyecek ve gerilimine neden olacaktır. Yine basınçlı bir ortamda çalışmanın bireyin organizması ve psikolojik işlevleri üzerindeki olumsuz etkileri bilinmektedir. Bunlara ek olarak, havalandırma sisteminden yoksun işletmelerde yapılan anketler, önemsenmeyen ısı değişikliklerinde bile işgörenler açısından katlanılmayacak durumların ortaya çıktığı ve iş kazalarının arttığını göstermektedir. Havadaki nem oranı ise ısıdan olduğundan daha soğuk veya sıcak hissedilmesine ve solunumun zor yapılmasına neden olmaktadır. Bazı durumlarda ise havaya karışan çeşitli koku ve gazlar zehirlenmelere, baş ağrılarına hatta ölüme kadar götüren veya bazı organların görevini yerine getirmesini engelleyecek kadar etkiledikleri görülmektedir (Eren, 2000; 265-270).

Tüm bu nedenlerle, işletmeler işgörenlerin sağlık problemleri ve gerginlikler yaşamasını engellemek için hava ile ilgili koşullara dikkat etmesi gerekmektedir. İyi bir havalandırma sistemi, sürekli ısı kontrolü sağlayan sistemler ve her türlü hava kirlenmesine karşı tedbirlerin alınması gerekmektedir.

İşyerinin fiziksel koşulları ile ilgili bir diğer konu da ergonomi ile ilgilidir. Ergonomi, iş makine ve teçhizatının insan bedenine uyumlu bir şekilde dizayn bilimidir. Bu bilim, endüstriyel mühendisliğini ve bu araçları kullanan kişilerin limitleri ile fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını buluşturan bir alandır. Örneğin, yeni keşfedilen koltuk dizaynlarını işgörenlerin stres altına girmeden çok daha uzun saatler oturarak çalışmalarını sağlamaktadır. Renkli ekran koruyucuları ise, bilgisayar monitörleri karşısında çalışmayı kolaylaştırmaktadır (Fisher vd., 1993; 652). Bu nedenle de, işletmenin işgörenlerin ergonomik koşullardan kaynaklanan her türlü stres ve gerginliklerini ortadan kaldırmak için işyerlerindeki ergonomik iyileştirmeleri yapmaları gerekmektedir.

Ücret Yönetimi

İşgörenlerin karşılaştıkları stres nedenlerinin birisinin de ücret konusundan kaynaklanmasından ötürü işletmeler bu konuda da tedbirler almak zorundadır. Öyle ki, işgörenler çalıştıkları işletmeyi ücret ve yaşam koşullarını iyileştirebilecekleri bir yer olarak görmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 148).

İşgörenlerin ücret konularından dolayı stres yaşamamaları için eksiksiz bir ücretleme politikası, her işgörenin verimliliği ve gereksinimlerini hesaba katarak hazırlanabilir. Bu konuda iki kuram geliştirilmiştir (Akat vd., 1997; 353):

- Beklentiler kuramı (işgörenin verimlilik ve çabasına dayanır)
- Hakkaniyet kuramı (eşit işe eşit ücretin ödenmesine dayanır)

Bu iki hususa dikkat edildiği takdirde, işgörenler, ücretleme politikasına güven duyacağından, stres altına girmemiş olacaklardır.

SONUÇ

Günümüz yaşam koşullarında stresin kaçınılmaz oluşu, stresle mücadele etmeyi gerektirmekte ve stresle başa çıkma yolları aranmaktadır. Çalışma hayatı ise, stres faktörlerini yoğun olarak barındıran bir ortamdır. Bu nedenle, yöneticiler ve davranış bilimcileri, işgörenlerin performansını ve dolayısıyla da işletmelerin verimliliğini etkileyen bu olumsuz durumdan kurtulabilmek için örgütlerde stresi önleme metotlarını geliştirme ve uygulama çabası içine girmişlerdir.

Örgütsel stresi önlemenin ilk aşamasını, örgütsel stres nedenlerini belirlemek oluşturmaktadır. Örgütsel stres nedenleri ise, örgütsel politikalardan kaynaklanan stres nedenleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres nedenleri, iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres nedenleri, işin yapısı ile ilgili stres nedenleri, örgütte kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres nedenleri olmak üzere beş grupta toplanabilmektedir. Bu nedenlerin tespitinden sonraki aşama ise, belirlenen bu stres nedenlerini ortadan kaldıracak örgütsel stres yöntemlerini belirlemek oluşturmaktadır.

Stresin bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltma da kullanılacak yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Bireysel stres önleme yöntemlerini; dinleme ve motivasyon, düzenli tatil ve sağlık kontrolü, düzenli aerobik egzersizleri, dengeli beslenme, hobiler bulma, kendini eğitime ve geliştirme, kendini tanıma ve anlama şeklinde ortaya koymak mümkündür.

Ancak, örgütsel stresi önleme de bireysel stresi önleme yöntemleri tek başlarına yeterli değildir. Bu nedenle de, işletmeler örgütsel stres yönetimi için gerekli mücadele metotlarını geliştirmek ve kullanmak zorundadırlar. Bu metotlar ise; zaman yönetimi, sosyal destek, amaçları belirleme faaliyetleri, iş zenginleştirilmesi, katılımcı yönetim, rollerin berraklaştırılması ve çatışmayı önleme, kariyer planlaması ve yönetimi, stres yönetim eğitimi, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücret yönetimi şeklinde olabilmektedir. Ancak, ne bireysel stres önleme yöntemleri ne de örgütsel stres yöntemleri, stresi önlemede tek başına yeterli değildir. Gerçek anlamda stresle mücadele her iki gruptaki yöntemleri paralel olarak yürütülmesini gerektirmektedir.

KAYNAKÇA

Akat, İlter, Gönül Budak, Gülay Budak. (1997). İşletme Yönetimi. İzmir

Aktaş, Aliye, Ramazan Aktaş. (1992). İş Stresi, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Yayınları, S: 2.

Balcı, Ali. (2000). İş Stresi. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Baltaş, Acar, Zuhul Baltaş. (2002). Stres ve Başa Çıkma Yolları. Remzi Kitabevi: 21. Baskı, İstanbul.

Can, Halil. (1997). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi: Ankara.

Coffey, Robert E., Curtis W.Cook, Phillip L. Hunsaker. (1994). Management and Organizational Behavior. Austen Press: Usa.

Çelik, Adnan, Ö. Okan Fettahlıoğlu, H. Seçil Fettahlıoğlu. (1999). İşletmelerde Veya Kuruluşlarda Stres Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarda Yapılan Bir Uygulama. Standart Dergisi. Yıl: 38. Mart. s.447.

Davis, Keith. (1982). İşletmelerde İnsan Davranışı. Çev: Kemal Tosun vd., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay. No: 199. İstanbul.

Erdoğan, İlhan. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yay. No: 266, İşletme İktisadı Enstitü Yayın No: 158. 2. Baskı. İstanbul.

Eren, Erol. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Altıncı Baskı: İstanbul.

Ertekin, Yücel. (1993). Stres ve Yönetim, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü: Ankara.

Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw. (1993). Human Resources Management. Houghton Mifflin Company, Second Edition: Usa.

Graham, Helen. (1999). Stresi Kendi Yararımıza Kullanın. Çev: M. Sağlam-T. Tezcan. Alfa Yayınları: İstanbul.

Hellriegel, Don, John W. Slocum. (1989). Management 5th. Addison-Wesley Publishing Company Inc., USA.

Ivancevich, John M., James L. Donnelly, James L. Gibson. (1983). Managing For Performance. Business Publications Inc.: USA.

Ivancevich, John M., Michael T. Matteson. (1993). Organizational Behavior and Management, Richard D. Irwin Inc., Third Edition: USA.

Johns, Gary. (1992). Organizational Behavior. Harper Collins Publishers Inc., Third Edition: New York.

Kahn, Robert L., Philippe Byosiere. (1995). The Organization Behavior Reader. Prentice Hall Inc., Six Edition: New Jersey.

Keskin, Gülümser. (1997). Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Verimlilik Dergisi. Mpm Yayınları: S:2. s.141-164.

Kırel, Çiğdem. (1993). Örgütsel Stres Yönetimi. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. C: X1. S.1-2. Eskişehir. S.54-69.

Luthans, Fred. (1992). Organizational Behavior. Mcgraw Hill Inc., Sixth Edition: New York.

McGrant, J.E. (1976). Stres and Behavior in Organizations. M.D.Dunnette (Ed). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago.

Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe. (1993). Human Resource Management. Simon&Schuster Inc., Fifth Edition: Usa.

Oral, Saime. (2001). Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri. İzmir.

Organ, Dennis W., W. Clay Hammer. (1982). Organizational Behavior. Business Publications Inc.: USA.

Özkalp, Enver. (1989). Örgütlerde Stres. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt: VII, Sayı: 1. Haziran.

Özkalp, Enver, Çiğdem Kırel. (2001). Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları No: 111: Eskişehir.

Öztürk, Azim. (1994). İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz. Verimlilik Dergisi. MPM Yayını. No: 4.

Pehlivan, İnayet. Yönetimde Stres Kaynakları. Personel Geliştirme Merkezi Yayın No: 16: Ankara.

Robins, Stephen P. (1996). Organizational Behavior. Prentice Hall Inc., Seventh Edition: Usa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. (2001). Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi: Bursa.

Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn. (2000). Organizational Behavior. John Wiley&Sons Inc., Sevent Edition: Usa.

Şener, Burhan. (2001). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. Detay Yayıncılık, 3. Baskı: Ankara.

Tosi, Henry L., John R. Rizzo, Stephen J. Carroll. (1996). Managing Organizational Behavior. Harper And Row Inc.: USA.

Tutar, Hasan. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayıncılık: İstanbul.