



Etkili İletişim

TANIMI: İletişim kısaca bilgi alış-verişi olarak tanımlanabilir. Bütün canlıların ihtiyaç duyduğu iletişimin insan Yaşamındaki yeri çok farklıdır. Çünkü insan diğer canlılardan farklı olarak, sürdürmekte olduğu iletişimi, inceleme ve geliştirme şansına sahiptir. Tüm canlılar arasında sadece insanlar bir birlerinin rolüne girip, empati kurma şansına sahiptir. Buradan hareketle iletişim; bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre iki insanın karşılıklı konuşmasını iletişim sayabileceğimiz gibi, arıların balın bulunduğu yeri biri birlerine bildirmelerini de iletişim sayabiliriz. Yani iletişimin gerçekleşmesi için iki sistem gereklidir. İki insan, iki hayvan, bir hayvan bir insan vs. Bilgi alış-verişinden kastımız, çift yönlü bilgi alış-veriştir. Tek yönlü bilgi iletimine "enfomasyon" diyoruz. Birçok iş yerinde enfomasyon bölümünü görüyoruz ve tek yönlü bilgi alıyoruz. Çift yönlü bilgi aktarımına "komünikasyon ya da iletişim" diyoruz. Bu ayrımı dikkate aldığımızda insanlar arasındaki tüm konuşmalara da iletişim diyemeyiz. Örn; amirler memurlarına emir verirse ya da anne ve baba çocuklarına bilgi verirse bu iletişim değil enfomasyondur. Enfomasyon bazen iletişime dönüşür bazen de dönüşmez. Örn; kiralık ev tabelası gördük, bakıp geçsek bu bir enfomasyon olur fakat numarayı alıp ev sahibiyle konuşursak bu bir iletişimdir.

İLETİŞİM TÜRLERİ:

PSİKOLOJİ KAPSAMINDA İLETİŞİM 4 GRUBA AYRILIR:

- 1-KİŞİ-İÇİ İLETİŞİM VE ÇATIŞMA
- 2-KİŞİLERARASI İLETİŞİM
- 3-ÖRGÜT-İÇİ İLETİŞİM VE ÇATIŞMA
- 4-KİTLE İLETİŞİMİ VE ÇATIŞMA

1-KİŞİ İÇİ İLETİŞİM VE ÇATIŞMA: Bir insanın düşünmesi, uygulanması, rüya yoluyla kendi içinden mesajlar alması, kendisine sorular sorup cevaplaması, kişisel ihtiyaçlarının farkına varması iç iletişim sayılabilir. İnsanın çevresiyle kuracağı iletişim kendi içinde başlar. Bilgi kaynağı olduğunda bu bilgiyi üretmek, hedef olduğunda da algılamak için iç iletişimde bulunur.

Kişiler kendi içlerindeki iletişimin yanı sıra iç çatışma da yaşarlar. Kişilerin bilinç dışı ve bilinçlerindeki bazı dinamikler, iç çatışmaya yol açabilir. **Kişi-içi çatışmaları iki grupta toplayabiliriz:**

a)Bilinç dışlarında baskıda tutulan çatışmalar,

b)Zihindeki bilişsel yapılar; kişi sahip olduğu bilgiye aykırı bir davranışta bulunduğu rahatsız olur. Örn; sigaranın kansere yol açtığını bile bile sigara içen kişi

Peki, kişi rahatsız olunca ne yapar? Davranışını değiştirir. Tutumunu değiştirir ya da yeni bilgi edinerek mevcut bilgisini değiştirir. Örn; günde iki sigaranın damarlarını açtığını, doktorların tavsiye ettiğini söylemesi... Gibi. Psikolojik savunma mekanizmalarından birini harekete geçirir. Örn; mantığa bürüme. Sigara stresi azaltıyor. Eğer çok kaygılıysa daha çok savunma mekanizması kullanır, rahatlamak için. Örn; acı patlıcanı kırağı çalmaz, atın ölümü arpadan olsun gibi.

2-KİŞİLERARASI İLETİŞİM: Genel bir tanımlamayla; kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişime kişilerarası iletişim diyoruz. Bu konuyla ilgili olarak, iletişim, sosyal iletişim, sosyal etkileşim ve kişilerarası iletişim terimlerinin aynı anlamda kullanıldığını görüyoruz. Aslında bu terimleri biri birinden kolayca ayırabiliriz. Bir göndericiden alıcıya mesaj gitmesi olayına iletişim diyoruz.



Hem gönderici hem de alıcı birer organizma ise bu sosyal iletimidir. Burada gönderici ile alıcı arasında zaman/mekân birliğinin bulunması şart değildir. Örn; yıllar önce yaşamış bir yazarının eserinin günümüzde okunması. Gönderici ve alıcı arasında zaman ve mekân birliğinin bulunması durumuna ise sosyal etkileşim diyoruz. Sosyal etkileşim olarak adlandırılan davranış şekline kişilerarası iletişim adını verebiliriz. Bir iletişimin kişilerarası iletişim sayılabilmesi için şu üç öğenin bulunması gerekir;

a) Bu iletişime katılanlar belli bir yakınlık içinde bulunmalıdır, yüz yüze olmalıdır.

b) Katılımcılar arasında tek yönlü değil karşılıklı bilgi alış-verişi olmalıdır.

c) Söz konusu mesajlar sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır. Bunların dışındaki mesajların kullanıldığı iletişim örn; yazışmalar kişilerarası iletişim değildir.

Yapılan çok sayıda araştırmanın bulunduğu nokta; kişilerarası iletişimin psikolojik nitelikli bir bilgi alış-verişi olduğu ve katılımcıların kendi adlarına iletişim kuruyor olmaları şartı aranır. Yani; kişilerin bir takım rollere bürünerek ya da sosyal ve kültürel kalıplara girerek sürdürdükleri iletişimler kişilerarası iletişim tanımının dışında kalır. Örn; bir nüfus sayım memuru ile vatandaş arasında ya da geç işareti veren bir polis memuru ile şoför arasındaki iletişim sadece sosyal iletişimidir. Sosyal iletişim rahatlıkla kişilerarası iletişime dönüşebilir. Örn; işaret veren polis memuruna pardon ağabey diyen şoför ile polis arasındaki diyalog kişilerarası iletişim olmuş olur.

a. İLETİŞİMDE DİL VE ÖTESİ: İnsanların karşılıklı konuşmalarını dille iletişim sayabiliriz. Dille iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri bir birlerine ileterek anlamlandırırılar. Dil ötesi iletişim sesin niteliği ile ilgilidir. Ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler, dil ötesi iletişim ile ilgilidir.

Dille iletişim kişinin ne söylediği, dil ötesi iletişim nasıl söylediği ile ilgilidir. Örn; konuşma esnasında -akşama bize buyur- derken karşımızdakinin sesi kısılmışsa bunu içten söylemediğini anlarız.

İsteyerek ve farkında olarak yaptığımız konuşmalara niyet edilmiş dil davranışı, dilimizin sürçmesi olayına da niyet edilmemiş dil davranışı deriz.

Konuşurken bazı kelimelerin zerine basarak konuşmamız niyet edilmiş dil ötesi davranış, ses tonunun istemeden yükselip alçalması, titremesi niyet edilmemiş dil ötesi davranıştır.



b. YÜZ VE BEDEN: Yüzümüzdeki ifade, el ve vücut hareketlerimiz, vücudumuzun duruşu ve göz temasımız, sözsüz iletişimde önemli yer tutar.

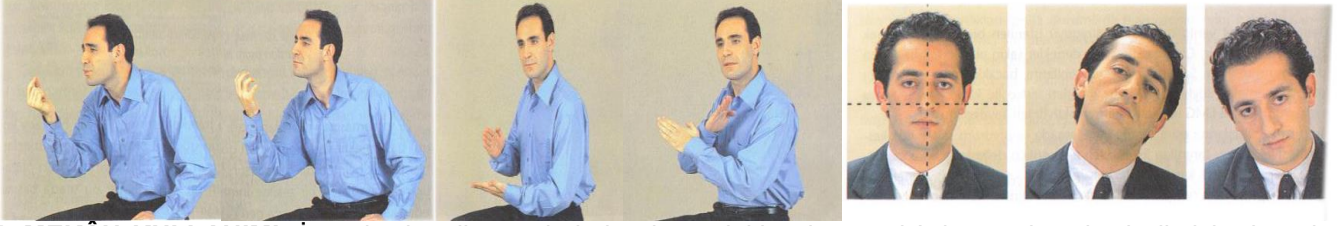
Yüz ve beden ifadeleri, niyet edilerek ya da niyet edilmeden yapılır. Örn; başımızı evet veya hayır anlamında kullanabilir ya da dudaklarımızı bükerek belki anlamı verebiliriz. Bunlar sözlü olmamakla birlikte, sözlü anlatımda kullanılan ifadelerin yerine geçerler. Bu yüzden kültürden kültüre farklılık gösterebilir.

Niyet edilmemiş yüz ve beden ifadelerine ise duygusal ifade diyoruz. Korktuğumuz ya da heyecanlandığımız zaman ya da hayret belirtileri bunlara örnektir. Niyet edilmeden yapıldığı için sözlü anlatımda ifadeleri yoktur.



c. BEDENSEL TEMAS: Farklı bedensel temaslar kurarak, karşımızdakine çeşitli mesajlar verebiliriz. Mesela; el öpme. Bir büyüklük ifadesidir. El sıkışma; eşitiz biz, merhaba ifadesidir. Elini avuç içine aldığımızda; yakınız, samimiyiz ya da özlemişim anlamı taşıyabilir. Karşımızdakinin koluna, omzuna dokunmak, biz dostuz ifadesi verebilir.

Diğer sözsüz iletişim şekilleri gibi bedensel temasın anlamı da kültürden kültüre değişir. Diğer sözlü iletişim şekillerinde olduğu gibi, sözsüz olanlarda da çatışma yaşanabilir. Mesela düzgün öpülme bir el öptüren tarafından samimiyetsizlik olarak algılanabilir.



d. MEKÂN KULLANIMI: İnsanlar kendi çevrelerinde oluşturdukları boş mekânlar yardımıyla da iletişim kurarlar. Başka insanlara uzaklığımızı ayarlayarak ya da yakın durarak bir takım mesajlar verebiliriz. Örn; konuşurken bir dostunuzun yakın ya da uzak durması sizi rahatsız eder. Eğer mesafeniz açılırsa, konuşmamız ona göre değişir. İşte –araları açıldı- deyimini de buradan gelmektedir. Bunun ifadesi –artık uzaklar, ilişkileri bozuldu- demektir.

Sokakta tanımadığımız birisi bize çok yaklaşmış bir şey sorarsa geriye adım atıp, uzaklaşmaya çalışırız. Bu ben seni -tanımıyorum, uzak dur- ifadesidir. Aynı ileriki zamanlarda mahallemize taşınır, komşumuz olursa, ondan o kadar uzak durmayız. İşte –yakınlarım- diye tanıştırdığımız kişiler, hem duygusal hem de fiziksel anlamda yakın olduğumuzu ifade eder. Eğer aynı kişinin omzuna dokunup konuşursak, mesafeyi sıfıra indirmiş ve samimiyeti arttırmış oluruz.



Kişisel mekânların kullanımı da kültürden kültüre farklılık gösterir. Batı toplumlarında daha çok boş alan, daha az samimiyet esastır. Örn; ofis biçimleri Mekânların kullanımı statünün de bir göstergesidir. Örn; hâkimler, krallar, konuşmacı profesörler yüksekte otururlar.

Bu tarzlar rahatsızlığa ve halk ya da dinleyici ile diyalog kopukluğuna yol açabilir. Bu yöntemin bir diğer şekli de mimari düzenlemelerdir. Örneğin; Topkapı ve Dolmabahçe sarayı, Dolmabahçe'deki elçi kabul salonu sarayın iç tarafındadır. Elçiler bütün sarayı dolaşmadan buraya ulaşamaz. Bu sayede tüm ihtişamı görüp etkilenir. Çünkü Osmanlı'nın o dönemi kötü geçmektedir. Ama devletin güçlü olduğu zamanda yapılmış olan Topkapı Sarayı'nda elçi kabul salonu taştan yapılmış basit bir salondur. Çünkü etkileme ihtiyacı yoktur. Biz de günlük yaşamımızda bu tarzı kullanırız. Bir toplantıdan önce yaka kartı takmak, yemekten önce giyinip süslenmek vb.

NOT: Sözsüz iletişim sadece bir şey ifade etmek için kullanılacağı gibi, sözlü iletişim desteklemek ya da başlatmak için kullanılabilir. Göz teması, vücudu öne eğme gibi.)

3-ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE ÇATIŞMA

ÖRGÜT; İş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyet koordinasyonudur. Bu tanım, örgütte görev alan kişilerin belli rollere bürünerek, hiyerarşik bir düzen içerisinde, amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmalarını ifade eder.

Örgütlerin işleyişi sırasında örgüt üyeleri arasında bir takım çatışmalar ortaya çıkabilir. Örgüt-içi çatışmaların en sık olanı “rol çatışmaları” ve ast-üst ilişkilerinden doğan çatışmalardır. Bu iki çatışma genellikle bir arada ortaya çıkar. Bu çatışmalar bir takım kişi-içi ya da kişilerarası çatışmalara yol açabilir. Örn; bir memur kafasında müdür tanımını-koltuğuna oturup, emir yağdıran- olarak yapmışsa, müdür olduğunda bu tavrı takınır. Onun bir astı da müdür tanımını –araştıran, koordine eden- olarak yapmışsa müdürle aralarında çatışma yaşanması muhtemeldir. Bu tarz müdür, çalışanların huzurunu bozar ve motivasyon düşer, örgütün genişlemesi engellenmiş olur.

4-KİTLE İLETİŞİMİ VE ÇATIŞMA

Bir takım bilgilerin, sembollerin bir takım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanmasına “kitle iletişimi” denir. Burada kaynak ve hedefler arasındaki köprü “kitle iletişim araçları”dır. Örn; radyo,TV,gazete,dergi

—Kitle iletişim araçları arasında çatışma: kanallar veya gazeteler arası karalamalar

—Kişi-içi çatışmalar ve kitle iletişimi: Kişinin beğendiği bir politikacı hakkında olumsuz bir haber duymasından duyduğu üzüntü

—Kişilerarası iletişim ve kitle iletişimi: TV kanalı tartışması yapan aile bireyleri

—Kitle iletişim araçlarında örgüt-içi çatışma: İstifa eden gazete yazarları

—Kitle iletişimi ve toplum: TV ve gazetelerin toplum yargılarını yönlendirip, değiştirmesi, olumlu veya olumsuz tavır sergilemeleridir. Bu araçlar, haber iletir, taraf olur, uzlaştırıcı olur.

Sözlü ve sözsüz iletişim zaman içerisinde değişim gösterebilir.

Örn; eskiden büyüklerin yanında Türk kahvesi ve sigara içilmezdi ama neskafe piyasaya girdiğinden beridir kahve âdeti bozulmuştur.

Eskiden kavuk ve kaftan giyen Osmanlı insanının selamlaşması bir tören gibiymiş. Örn; Cenabı-ı Hak, emsari kesiresiyle müşerref eylesin derlermiş, şimdi kot ve t-şort giymiş birinin bu selamı vermesi normal olamazdı.

a. ARAÇLAR Kişilerarası iletişimde, mesaj iletmek için bir takım araçlar kullanılabilir. Rozetler ya da takılar takarak, belirli kıyafetler giyerek, çeşitli mesajlar verilebilir. Örn; siyah matem kıyafeti giymiş birinin yanında gülmemeye dikkat ederiz. Birtakım araçlar kullanarak ve ilave olarak kişisel mekânımızı belirleyerek, mesaj verebiliriz. Bir mekânda boş koltuğa mont bırakmak... gibi. Araç ve mekân kullanımı yoluyla statü belirlemek de mümkündür. Statü yükseldikçe masası büyüyen memur gibi.. Büyük adamlara fazla yaklaşmaz. Çünkü unvanları gibi kişisel alanları da büyüktür. Eskiden kralın huzuruna çıkılınca, izin verilmediği sürece yaklaşmazdı. Bu o kişinin saygınlığını ve büyük olduğunu ifade ederdi. Zamanımızda hala büyükelçilerin itimat mektuplarını sunarken, devlet başkanlarına fazla yaklaşmamaları bu adettendir.

EMPATİ

TANIMI VE TARİHÇESİ Empatinin tanımı ve tarihçesinin birlikte ele alınmasının nedeni, günümüzdeki empati tanımına, zaman içerisinde pek çok değişiklik sonucunda ulaşılmış olmasıdır. Bugün empatiyi özetle şöyle tanımlıyoruz: empati, bir insanın kendisini karşısındakinin yerine koyarak, onun duydu ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Bugün kullanmakta olduğumuz empati teriminin iki atası vardır; Almandaki "einfühlung" ve eski yunanca "empathia" terimleridir. Empati denildiğinde ise akla Carl Rogers gelir. Rogers, empati kurma becerisiyle, psikoterapi alanında atılım yapmıştır ve neredeyse empati ile adı özdeş haline gelmiştir.

Rogers'ın 70'li yıllarda yaptığı empati tanımı, bugün üzerinde uzlaşılan tanıma dönüşmüştür. Bu tanım şöyledir; bir kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması, olayları onun bakış açısıyla algılaması, olayları doğru bir şekilde anlayıp yine o kişiye aktarmasıdır.

Bu tanım 3 temel öğeden oluşur.

1-Empati kuracak kişi kendisini karşısındakinin yerine koymalıdır, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır. Başka bir deyişle karşısındakinin fenomenolojik alanına girmelidir. Bu şu demektir; her insan olayları kendi bakış açısıyla görür, kendine özgü bir biçimde algılar. Bu algısal alan öznedir, kişiye özgüdür. İşte empati kurmak için, onun rolüne girmeli ve o bakış açısından almalı, olayları bu şekilde yorumlamalıyız. Karşımızdaki kişinin rolüne girerek empati kurduğumuzda, o kişinin rolünde kısa bir süre kalmalı, daha sonra bu rolden çıkarak kendi yerimize geçebilmeliyiz. Aksi halde empati kurmuş sayılmayız. Karşımızdaki ile özdeşim kurmak veya sempati duymak empatiden farklı şeylerdir.

2-Empati kurmuş sayılmamız için, karşımızdaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamamız gereklidir.

3-Empati tanımındaki son öge; empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşıdaki kişiye iletilmesi davranışdır. Karşımızdaki kişinin duygularını doğru olarak anlamış olsak bile, karşımızdakine anladığımızı iletmezsek süreci tamamlamış sayılmayız.

c. EMPATİNİN SEMPATİDEN FARKLILIĞI: Bir insana sempati duymak, o insanın sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak demektir. Bir kişiye sempati duymak demek, onun çektiği acıyı çekmek, onunla birlikte sevinmek demektir. Sempatide yandaş olmak esastır.

Empatide ise aynı duygu ve görüşleri paylaşmamız gerekmez. Sadece anlamaya çalışırız. Anlamak ile hak vermek farklı şeylerdir. Empatide anlamak sempatide hak vermek esastır.

d. GÜNLÜK YAŞAMDA EMPATİNİN ÖNEMİ VE EMPATİ İLE İLİŞKİLİ DEĞİŞKENLER: Empati anlayış, insanları biri birine yaklaştırma, iletişimi kolaylaştırma özelliğine sahiptir. İnsanlar kendileri ile empati kurulduğunda anlaşıldıklarını, kendilerine değer verildiğini hissederler. Bu da kişiyi rahatlatır, iyi hissetmesini sağlar. Empati sadece kendisiyle empati kurulana değil, empati kurana da fayda sağlar. Empati beceri ve eğilimleri fazla olan bu yüzden de diğer insanlara yardım eden kişiler, çevre tarafından daha çok sevilirler. Empati kurma işbirliğini artırır.

Empati ile müzik ve hayvan sevgisi arasında pozitif ilişki vardır. Bu tarz zevkleri olanlar daha rahat empati kurarlar. Aynı pozitif ilişki, kendini açma, toplumsallaşma, sosyal duyarlılık, toplumsal uyum arasında da vardır. Empati ile kaygı, depresyon, çocukları ihmal ve saldırganlık arasında negatif ilişki vardır. Suç işleme ile empatik ilgi ve beceri arasında da ilişki vardır. Suç işlemiş kişilerin empatik ilgi ve becerileri işlememiş olanlara göre düşüktür.

Empati ile bu değişkenler arasında direk ilişki bulunduğunu söylemek yanlış olur. Genelleme yapmamak gerekir. Yani empati düzeyi düşük herkes potansiyel bir suçludur demek kesinlikle doğru olmaz. Bu ilişkiler empatinin günlük hayatımızdaki yerini de açıklıyor.

STRES ve STRES YÖNETİMİ

1-) STRESİN SEBEPLERİ: İnsan, hayatında stresi belli bir yere kadar ister. Bir yeniliğin anlamını kaybetmemesi için kişinin bu yeniliğin karşısında heyecanlanması gerekir. Mesela, terfi edeceğini bilen bir çalışanın yaşadığı stres ilk defa bir araba sahibi olan kişinin yaşadığı stresle aynı türdendir. Bu tür stres istenen strestir. Fakat asıl zararlı olan stres istenmeyen strestir. Burada bahsedilecek stres istenmeyen, strestir. Strese sebep olan etkenler aşağıdadır:

a.Motivasyon etkileri: Bireylerin yaşamlarında gidermeleri gereken biyolojik ve psikolojik gereksinimleri vardır. Bu gereksinmelerinin eksikliği halinde kişi uyarılır ve davranışa geçer. Bu davranış ihtiyacın tatmin edilmesi içindir. Eğer davranış ihtiyacı tatmin ederse kişinin doyumunu sağlar. Organizasyonlarda bireyin birincil ve ikincil ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekir. Aksi takdirde kişi strese girer ve verimliliği düşer. Hatta stres güdülemeyi ve işi tam olarak yapmayı olumsuz yönde etkileyen, kazaları artıran bir etmendir.

Stres ve motivasyon karşılıklı ilişki içindedir. Motivasyon olmazsa stres oluşur. Stres oluşursa motivasyon olmaz.

b. Fiziksel ve duygusal sebepler: Fiziksel stres sebepleri bireyin bedenini etkileyen dışsal faktörlerdir. Bunlar hastalığın kişi üzerindeki olumsuz etkileri, bireyin çalıştığı ortamın aşırı sıcak veya soğuk olması, aydınlatmanın yeterli olmaması ve aşırı gürültüdür. Stres yaratıcı bu etkiler kişinin vücudunun homostatik dengesini bozar ve kişiyi endişeye iter. Ayrıca, gürültü iş görenin sinirsel ve fiziksel sistemini alt üst etmekle kalmaz, işletmedeki enerji savurganlığını ve gereksiz harcamaları da artırır. Bunlardan başka merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma, yükselme olanaklarının azlığı, aşırı formaliteler, yüksek derecede uzmanlaşma, örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı ve yürütme ve danışma birimleri arasında çatışma olan örgüt yapıları da çalışmada stres yaratır.

İşletmelerdeki fiziksel çevreden kaynaklanan stres araştırılmış ve psikolojik olarak mide ve cilt hastalıklarının çıktığı, fizyolojik olarak da iş kazalarının ve devamsızlık oranlarının arttığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda performansın, fiziksel etmenlerden etkilendiği görülmektedir. Ayrıca bireyin fiziksel açıdan iyi durumda olması strese direnç göstermesini kolaylaştırır.

Duygusal stres, kişinin korkunç bir şey olmasını beklemesidir. Henüz ortada olumsuz bir şey yoktur, fakat kişi istemediği şeyin çok yakında gerçekleşeceğini düşünür. Düşüncelerinde kendine stres yaratmasıyla duygusal stres başlar. Kişilerin olabileceğini düşündüğü sebepler yapay sebeplerdir. Mesela, kişinin hiç gereği yokken başarısız olacağını düşünmesi ya da sevdiği birinin öleceğini düşünmesi birer stres kaynağıdır. Düşüncenin olabileme ihtimali de vardır, olmama ihtimali de...

Duygusal stres kişiden kişiye farklılık gösterir ve benzer olaylar kişiliklerine farklı yansır çünkü bu kişilerin yaşamları ve değer yargıları farklıdır. Zaman baskısı da duygusal strese neden olur. Kişiler yapacakları işleri zamana göre planlar. Bazı insanların dakikaları bile çok kıymetlidir. Yapacağı işi planladığı zamanda bitiremeyen veya önlerine engel çıkan kişiler strese girerler.

Zaman baskısıyla duygusal stres yaşayan kişiler trafikten dolayı bile stres yaşayabilir. Organizasyonlarda kişilerin zaman ve baskısını yaşamamaları için iyi planlama yapmaları ve yapacakları işleri bu zaman dilimlerine sığdırmaları gerekir. Sezgiler de duygusal strese neden olabilir. Birey eğer gerçekleşme olasılığı yüksek olan bir olayı kendisi için olumsuz olarak değerlendirirse veya tam olarak zararlı olarak değerlendirirse duygusal strese girer. Mesela, patronu, işyerindeki diğer şeflerle tartışan bir şef ortada hiçbir şey olmamasına rağmen kendisinin patronla bir problemi olacağını düşünerek strese girer. Bazen de istenmeyen olayların yaklaşmasından dolayı kişi strese girer. Mesela, aybaşında ev sahibinin arayacağını düşünen kişi strese girer.

Bunlardan başka durumsal belirsizlikler de stres kaynağı olabilir. Bireyler içinde buldukları durumdan sonraki zaman diliminde ne olacağını bilmek isterler. Eğer birey gelecek için kaygı taşıyorsa, bu kaygı stres yaratır. Mesela, asabi müdürü tarafından bir konuyu görüşmek için odasına çağrılan şef neyle karşılaşacağını bilmediğinden strese girer. Duygusal belirsizliği her insan zaman zaman yaşar. Fakat bazıları diğerlerine göre daha yoğun yaşar.

Etkileşim de duygusal stresin bir nedenidir. Etkileşimle kaynaklanan streste asıl kaynak bir başka kişidir. İşyerinde insanlar bir arada olarak diğer kişilerle görüşmek, sorunlarını paylaşmak isterler. Fakat bireylerin birlikte yaşama ihtiyacı kadar yalnız kalma ihtiyacı da vardır. İşyerinde kişiler bazen bu yalnız kalma ihtiyaçlarını karşılayamazlar. Mesela, kişi yalnız başlarına kalmak ya da başkalarından uzak bir iş yapmak ister. Fakat çevresi ona bu olanağı tanımaz. Böyle bir durumda ortaya istenmeyen zamanda etkileşim çıkar. Ayrıca, eğer yorgun bir halde işinden çıkıp eve dinlenmek için giden birey evde misafirle karşılaşarsa, bu ona stres yaratır.

c. Bireysel Etkenler

Kişinin iş dışında yaşadığı sorunlar ve edindiği deneyimler onun işine etki eder. Bu tür etmenler çalışanların kişisel yaşamından kaynaklanır.

Bireysel stres kaynaklarından biri ailevi sorunlardır. Evlilik içi sorunlar, ilişkilerin kopması, çocukların eğitiminden doğan zorluklar çalışanların işine taşıdıkları bireysel sorunlardır.

Ekonomik sorunlardan kaynaklanan bireysel etmenler kişinin finansal gücünün aşmasından doğar. İnsan ihtiyaçları sonsuz olduğu için kişinin kazandığı hiçbir zaman yetmez. Çalışanların yaşadığı ekonomik sıkıntılar onun işine de yansır ve onun iş yerindeki verimini düşürür. Ayrıca bireyin çalıştığı yerden aldığı ücret eğer ihtiyaçlarını karşılamıyorsa bu onu strese iter.

Kişinin hayatında aile fertlerinin birisinin ölümü, boşanma, hastalık, hamilelik, cinsel güçlükler, çocukların asiliği, ev değiştirme, yıllık izin, uyuma bozuklukları gibi sorunlar stres yaratabilir.

d. Bireysel farklılıklar ve Stres yumaşıcılar

Stres kaynakları farklı kişilerde farklı etkiler yaratır. Kişisel farklılıklar 4 temel değişkenle sınıflandırılabilir.

1- Demografik ve algısal değişkenler: Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve fiziksel durumu onun algılamasını etkiler. Mesela bir birey için rekabetsel ve iddialı bir ortamda çalışmak olumlu görünürken bir diğeri için tehdit unsuru olarak görünür.

2- İş deneyimleri: Deneyim büyük bir stres azaltıcıdır. İşe ilk girilen zamanlarda çalışanlarda stres oldukça fazladır. Bu stres ilk günlerin belirsizliğinden ve yenilgiye uğrayabilme korkusundan kaynaklanır.

Stresin azalması ya çalışarak strese dayanıklı hale gelmekle mümkündür ya da yılların deneyimiyle sorun çözme mekanizmalarının gelişmesiyle mümkündür.

3- Kontrol kaynağı: Bazı kişiler iç denetim sahibi kişilerdir. Yani iç denetimlere sahip kişiler kendi kaderlerini kendileri tayin eder. Dıştan denetime inanan kişiler kadercidir. Bu kişilerce olaylar talih ve şans sonucudur. İş yaşamında iç denetim sahibi olan çalışanlar daha az stresli olur.

4- A Tipi Davranış: Friedman ve Rosenman 1950'li yıllarda A tipi davranış gösteren kişilik tipini saptadılar. Bu tipin özellikleri şunlardır:

- Zamanı iyi kullanma konusunda hassastırlar.
- Oldukça saldırgan ve rekabetçidirler.
- Sürekli hareket etmeyi severler ve hızlı yemek yemek alışkanlığındadırlar.
- Aynı anda iki işi yapmak isterler.
- Sabırsızdırlar ve beklemekten nefret ederler.
- İşe yöneliktirler ve işi zamanında bitirmeye önem verirler.
- Rakamlarla boğuşurlar ve başarıyı kazanma derecelerini ölçmeye çalışırlar.
- Güçlü bir motivasyonları vardır.
- Kendilerine aşırı güvenleri vardır.
- İşlerinde yüksek kaygı taşırlar.
- Çabuk karar verirler.
- Randevularına tam saatinde giderler ve başkalarında da aynı duyarlılığı isterler.
- Duyarlı bir kişilik yapıları vardır.
- Enerjilerini planlarlar.
- Az dinlenir, az spor yaparlar.
- Orkestra şefli kişilik yapısındadırlar.

5. B Tipi Davranışın Özellikleri şunlardır:

- İvedilik ve sabırsızlık düşünceleri yoktur.
- Gösteri meraklısı değildirler ve sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar.
- Oyunu yarışmak için değil, hoşça zaman geçirmek için severler.
- Suçluluk duymadan dinlenirler.
- Sosyal değerler için fazla kaygılanmazlar.
- Zaman esiri olmazlar.
- Ekiyle kolayca çalışırlar.
- Karar vermede aceleci değildirler.
- Özel hayatları ile iş hayatları arasında kolayca sınır koyabilirler.
- Eve döndüklerinde günlük hayattan tamamen uzaklaşabilirler.

A Tipi davranışa sahip kişiler iş başında ve iş dışında daha çok stresli olan kişilerdir. Bu tip kişilerin koroner yetmezliğine yakalanma riskleri, diğerlerine göre iki kat daha fazladır.

Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere gösterdiği tepki onun kişiliğiyle ilgilidir. İşletmeler çalışanlarını bu kişilik tiplerine bakarak değerlendirebilirler.

e. Çevresel faktörler: Çalışanlarda stresi oluşturan etmenlerden bir diğeri çevresel etmenlerdir. Bunlar ekonomik, politik ve teknolojik belirsizliklerdir.

Ekonomik belirsizlikler, iş yaşamındaki değişiklikler sonucu ortaya çıkar. Ekonomik dalgalanmalarla ortaya çıkan işsizlik, düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması gibi durumlar ekonomik belirsizliğin yarattığı strese örnek olabilir.

Politik belirsizlikler, durağan politik sisteme sahip ülkelerde görülmez, fakat iktidar değişmelerinin yaşandığı ülkelerde güvensizlik ve dolayısıyla da strese neden olur.

Teknolojik belirsizlikler, bilgisayarların, robotların ve otomasyon sağlayan makinelerin gelmesiyle, çalışanların beceri ve deneyimlerini gereksiz kılar ve böylece stres kaynağı oluşturur.

İşgörenin işinden kaynaklanan öğeler :

1) Görev gerekleri: Bunlar, bireyin işinin tasarımıyla ilgili etmenler ve çalışma koşullarından kaynaklanır. Mesela işyerinin ışıklandırma düzeni, işyerinin kalabalıklığı gibi. Bu tür sorunlar genellikle mavi yakalı çalışanlarda sorun yarattığı için mavi yakalı stres yaratıcılar diye adlandırılır.

2) Rol gerekleri: Bireyin rolünden kaynaklanan stres sebepleri Rol çatışmaları, Rol Belirsizliği, Aşırı veya Hafif Rollerdir.

Rol çatışması, bireyin çatışan rollerinden birisinin daha üstün tutulması gereken durumlarda bireyin kararsızlığa düşmesiyle ortaya çıkar. Mesela aynı düzeydeki çalışan arkadaşlardan biri yöneticiliğe yükselirse bu kişi yönetici rolü ile arkadaşlık rolü arasında kalır.

- Eğer işgören yerine getirmesi gereken görevleri açık olarak algılayorsa rol çatışması ortaya çıkmaz.
- Rol belirsizliği bireye yetecek kadar bilginin aktarılmasıyla, eksik görev tanımından kaynaklanır.

Kişi belirsizlikten dolayı yavaş hareket eder ve işlerini geç yapar. Bu da organizasyondaki etkililiğini azaltır. Kişi çok yetenekli ve başarılı olsa da bunları kullanamaz. Bu nedenle bir örgütte, işgörenlerin hepsinin kendilerinden belenenleri gösteren görev tanımlarını bilmeleri gerekir.

Aşırı veya fazla hafif roller de kişilerde strese neden olur. Kişiye aşırı bir rol yüklenmişse bu onun niteliksel ve niceliksel olarak zorlandığını hissetmesiyle ortaya çıkar. Aşırılık işgörenin çok hızlı çalışmasına ve böylece de gücünü ve dikkatini son haddine kadar zorlamasına neden olur. Fazla hafif roller ise can sıkıcı, rutin ve sade işlerdir. Birey yeteneklerini yeterince kullanamaz. Birey kapasitesinin altında çalışır. Bu da onu strese sokar.

Örgütlerde alt düzeydeki çalışanlar rol belirsizliği ve aşırı iş yükünden stres yaşarlar. Üst düzey çalışanlar ise fazla iş yükü ve rol çatışması nedeniyle strese girerler. Bireyler aşırı iş yükünden kaçmak için hayır demeyi öğrenmelidirler.

3) Görevin karmaşıklığı: Görevin yapılması sırasında karşılaşılan zorluklar, bilgilerin yetersizliği ve bireyin kapasitesine bağlıdır. Çok karmaşık görevler karşısında birey yetersiz kalırsa, bireyin dengesi bozulur ve kişi strese girer. Örgütteki bazı çalışanlar uzmanlıklarını ve yeterliliklerini aşan görevlerle karşılaştıklarında strese girerler.

4) Görevin sağladığı bağımsızlık: Örgütte beşeri kaynakları yönetenler, fiziksel kaynakları yönetenlere göre daha fazla stres altındadır.

İşgörenler, eğer yöneticilerin kendilerine güvenmediğini hissedersen sorumlu olduklarını yerine getirecek kadar bağımsızlıkları olmadığını düşünürler.

Aynı zamanda da, eğer işgörene sınırsız bağımsızlık ve sorumluluk verirse, bu da stres yaratır. Mesela hava kontrol sorumluları kalp hastalıklarına daha sık yakalanırlar.

Fazla bağımsızlık da sınırlı bağımsızlık da bireyi strese götürür. Bu yüzden yöneticilerin örgütte optimum bağımsızlığı sağlamaları gerekir

g. İş ortamından kaynaklanan öğeler

Kişilerarası ilişkiler de bir örgütsel stres kaynağıdır. Örgütteki bir çalışan diğerleri tarafından kabul edilirse ortaya olumlu ilişkiler çıkar. Böylece, olumlu örgütsel ortamlarla işgörenlerin sağlıklı olmaları sağlanabilir. İş arkadaşlarıyla zayıf ilişkileri olan ve sosyal ihtiyaçları karşılanamayan bireyde stres oluşur. Örgütte bireylerarası ilişkileri etkileyen en önemli etken liderliktir. Eğer yakından kontrol ve baskı varsa, ortam demokratik değilse stres ortaya çıkar.

Eğer işgören yönetici ile ilişki kuramıyorsa, ona ulaşamıyorsa, iş arkadaşları tarafından dışlanıyorsa ve üzerindeki sorumluluğu başkasına aktaramıyorsa işgören stres yaşar. Bir örgütte, rekabet, bireyleri geliştirmeye iter. Fakat aşırı rekabet çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirir. Mesela, örgütlerdeki para, terfi gibi sorunlardan dolayı bireyler birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabet de strese neden olur. İşini çok seven ve işletmesi için endişelenen bireyde stres oluşur. Organizasyonun bir parçası olarak kendini düşünen kişi her zaman işletmenin yararını ister işletmenin aleyhine olan gelişmeler ise işgöreni rahatsız eder. Ayrıca, özellikle orta kademe yöneticileri, grubun desteğinden çok etkilenirler. Bunlar, problemlerini, sevinçlerini başkalarıyla paylaşıyorlarsa kendilerini daha iyi hissederler. Böyle bir desteğin olmaması da bir stres kaynağıdır

h. Örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları

Örgütün boyutu bireyin yaşadığı stresi etkiler. Büyüklüğü nedeniyle bürokratize olmuş örgütlerde bireyin kontrol alanı daraldıkça bağımsızlık ve yaratıcılık alanları da daralır. Bu da çalışanların örgüte yabancılaşmalarına neden olur.

Yöneticiler, bürokratik engellerin yarattığı hayal kırıklıklarından yakınırırlar. Mesela, bir banka genel müdürü bankayı istediği gibi yönetememekten yakınırlar. Bazı örgütsel yapılar diğerlerine göre strese daha yaygındır. Mesela merkezi yapıya sahip olan örgütlerde karar alma ve girişimcilik yavaştır. Bu tür örgütlerde güç çatışmaları nedeniyle politik kararlar alınır. Teknolojik, sosyal ve ekonomik değişimler insan dünyasında belirsizlik ve karmaşa yaratır. Bunun sonucunda da kişi stres yaşar.

Eğer bireyin bilgi sahibi olmadığı ya da az bilgiye sahip olduğu yenilikler işletmede uygulanırsa ortaya çıkan değişimden dolayı bireyde stres oluşur ve kendisini çaresiz hisseder.

Örgütte her birey için planlanmış olan kariyer planlanması da bireye stres yaratır. Terfi ve ödüllendirme kararlarını verirken rasyonel kriterler yoksa işgören kariyer konusunda adil davranılmadığını düşünür. Benzer şekilde çalışanların yetersiz şekilde ödüllendirilmesi, işini iyi yapanla yapmayanın ayırt edilmemesi gibi sebepler de kişide doğrudan stres yaratır.

Kariyer geliştirmede çok hızlı davranmak gerginliğe neden olur. Fakat çok yavaş davranmak da iyi değildir. Yöneticiler hangi durumların kişide stres yarattığını hangi durumların yaratmadığını bilmek ihtiyacıdır. Örgütün politikaları da kişinin stresine etki eder. Mesela adaletsiz başarı değerlendirmesi, ücret eşitsizlikleri, örgütsel kuralların katılığı, iş gruplarını değiştirme, çelişkili yöntemler, sık sık yer değiştirmeler ve gerçekçi olmayan iş tanımları gibi örgütsel politikalar kişide stres yaratır.

Bunlardan başka merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma, yükselme olanaklarının azlığı, aşırı formaliteler, yüksek derecede uzmanlaşma, Örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı ve yürütme ve danışma birimleri arasında çatışma olan örgüt yapıları da çalışmada stres yaratır.

i. Örgütün yaşam seyri; Her örgütüm kurulma, büyüme, olgunlaşma ve gerileme aşamaları vardır. Kurulma ve gerileme aşamaları oldukça streslidir. Olgunluk aşaması ise belirsizliklerin en alt düzeyde olduğu aşama olduğundan en az stres yaratan devredir.

j. Yaşın strese etkisi; Kişi yaşlandıkça çevresel ve psikolojik stresle başa çıkma gücü azalır. Beyni bilgiyi kullanmakla yetersiz kalır ve vücudu da değişimlere cevap verecek kapasitede değildir. Yani stres katlanılmayacak kadar zorlaşır. Fakat bunun dengeleyici bir gücü vardır. İnsanlar yaşlandıkça daha az hırslı olurlar ve başaramayacakları sorumlulukları yüklenmez kendilerine başaramayacakları amaçlar koymazlar.

Stresten genellikle 35–50 yaş arası etkilenir. Bu dönemlerde gençlikten kaynaklanan fiziksel güç azalmaya başlar ama yine de kariyer çabaları ve finansal çabalar en üst düzeydedir.

Diğer taraftan stres, amaçları kendileri tarafından değil de baskıcı aileleri tarafından konulan çocuklarda da görülebilir. Bu tür kronik stres ileride oldukça ciddi problemlere yol açabilir. İş stresi, çalışanlar, özellikle de yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik zararlara yol açabilir ve onların sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca stres işgücünün devrinin ve işe devamsızlığının da en önemli nedenidir. Aynı zamanda çalışanların birinde görülen stres diğer çalışanları da etkiler.

Stresle ilgili hastalıkların yaygınlaşması ve stresin örgütteki verimliliği düşürmesi açısından stres işyerlerinde çözülmesi gereken çok önemli bir sorundur.

2) STRES YÖNETİMİ: Kaçma, saldırganlık, içe kapanma, alkol ve sigara bağımlılığı, kötü beslenme stresle baş etmede “**etkisiz yollar**” olarak görülür. Görmezlikten gelme, sorunlarının sebebi olarak başkalarını suçlama, inkâr ve bastırma gibi tutumlar ise “**kendini aldatmaya yönelik tutumlar**” olarak tanımlanır. Küçük hayal kırıklıklarının dert edilmesi ya da değişikliklerden olumsuz şekilde etkilenme, başkalarına yönelik öfke nöbetleri, kırıncı olma ve kaygılanma gibi davranışların alışkanlık haline gelmesi kişiyi yalnızlığa götüreceğinden, strese daha da yatkın kılar. Hiç tepki göstermeyerek yaşanan sıkıntıyı içte biriktirmek de normal zamanlarda önemli olmayan herhangi bir olayı hiç beklenmedik bir anda strese dönüştürebiliyor.

Stresle baş etmenin en etkin yolu kişinin kendisiyle olumlu diyalog kurması ve sorunları tartışabilmesinden geçer. Stres, kısa dönemde kalp hızının artması, kan basıncının fırlaması, sinirlerin bozulması, tahammülsüzleşme ve verimliliğin düşmesine neden olur. Ancak olumsuz düzeyde ve uzun süre yaşandığında kişilik değişikliği, iş ya da evlilik düzeninin bozulması, intihar düşüncesi, eğilimi ya da girişimi gibi sonuçlara götürebiliyor. Ancak iki insan aynı koşullarda bile birbirinden çok farklı tepkiler gösterdiği için herkesin stresle baş etme yolları da farklıdır.

Uzmanlara göre strese neden olan durumu değiştirmek için önce etkili zaman planlaması yapılması gereklidir. “Bu durum neden problem oldu, bu yalnızca benim açımdan mı problem, yoksa başkaları da bunu böyle mi görüyor, benim bir katkım var mı, katkısı olabilecek başka şeyler ya da kişiler var mı?” sorularına verilecek doğru yanıtları, olabildiğince çok seçenek üretme yöntemi izliyor. En iyi seçenek eyleme dönüştürüldükten sonra sonuçlar değerlendiriliyor.

“Duruma gösterilen tepkileri değiştirmek” için ise önce kişinin kendisiyle olumlu diyalog kurması gerekiyor. Örneğin yapılan işle ilgili önemli bir görev atlandığında “Berbat bir şey oldu. Böyle devam edersem asla başaramam” sözleri yarardan çok zarar getiriyor. Bunun yerine “Çok aptalca bir hataydı. Ama yaptığım en kötü hata sayılmaz. Amirimle konuşup eksik kalan kısmı eklemeyi önerebilirim. Hatamı ve eksikliği fark ederek düzeltmeye uğraştığımı görürse memnun bile olabilir.” Sözleri kişinin kendisini iyi hissetmesi açısından önem taşıyor. Kişinin stresle dolu olmasını beklediği bir duruma girmeden önce kendisini buna hazırlaması gerektiğini belirten uzmanlar, kendi kendine “Biliyorum... Bu işi becerebileceğim. Geçmişte de benzer durumlarla başa çıkmıştım, dünyanın sonu değil ya, her işinin bir çıkışı vardır” demesini öneriyor. Sorunları tartışabilmek de çözüm için önemli bir anahtar olarak görülüyor.

Stresle başa çıkmayı işletme yönetimi açısından örgütsel ve bireysel başa çıkma yöntemleri olarak iki grup altında toplamak mümkündür. İş hayatında kişinin karşı karşıya kaldığı stres yaratıcılarını kendisinin yok etmesi mümkün değildir. İşte bu durumda bireysel başa çıkma yöntemlerine başvurması, stersin olumsuz etkilerini kontrol altına almasına yol açacaktır. İşletmeyi örgütleyen ve yönetenler de stres yaratan faktörlerden bir kısmını yok edebilirlerse, kişiyi daha huzurlu bir ortamda çalışır hale getireceklerdir.

a. Stres Yönetiminde Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri:

Rahatlama Uygulamaları: Bu yöntemlerden bazıları uygulanarak stresin olumsuz etkilerini sınırlamak bedensel ve zihinsel yapıyı strese karşı güçlü hale getirmek mümkündür.

Geliştirici Rahatlama Yöntemi: Temel kuramı zihinsel stresle bedensel yorgunluk arasındaki karşılıklı etkileşimi kırmaktır. Kişi zihinsel olarak stresi yaşadığında kasları kasılır. Kasılan kasların yarattığı fiziksel rahatsızlık ve yorgunluk zihinsel stresi daha da artırır. Geliştirici Rahatlama Yönteminin amacı farklı kas gruplarını önce gerip sonra rahatlatmak yoluyla, rahatlamanın nasıl bir şey olduğunu göstermektir. Bu yöntemin düzenli olarak uygulanması kişinin iş tatminini arttıracak ve genel olarak sağlığı olumlu yönde etkilenecektir.

Olumlu Hayal Kurma: İnsanlar geçmişte yaşadıkları olumsuzluklar düşündüklerinde o anı adeta tekrar yaşarlar, üzerinde yorum yaparlar ve yeniden stresli bir yapıya ulaşırlar. Buna karşılık geçmişte yaşanan olumlu zamanları hayal etmek unutulmuş hazları yeniden yaşamak ve rahatlamak için bir yoldur. Hayal kurma bazen gelecekte özlenen ve gerçekleştirilebilecek davranışları da içerebilir. Önemli olan olumlu sahneleri tekrar yaşamak veya yaşamayı düşünmektir.

Egzersiz ve Beden Hareketleri: Egzersiz stresin etkilerinden fiziksel etkinlikle kurtulma, bir rahatlama sağlama için başvurulan, sakinleştirici sonuç yaratan yöntemlerdendir. Yöneticilerinin sağlığını düşünen ve iyi bir stres yönetimi ile iş veriminin artacağını bilen birçok işletme egzersizin değerini anlamış ve elemanları için jimnastik salonları açmıştır.

Davranışsal Açından Kişinin Kendini Kontrol Etmesi: Kendi davranışının sonuçlarını bilinçli olarak yönlendiren kişi, kendisini kontrol edebilir. Kişinin kendisini tanıması, stresi belirlemek ve başa çıkmak için yararlı bir yöntemdir.

İletişim Kurma: Birey stres azaltıcı strateji olarak güvendiği iş arkadaşlarıyla yakın ilişki kurabilir, ihtiyaç duyduğunda onlarla dertlerini paylaşabilir, onlardan destek alabilir ve böylece strese başa çıkabilir. Yalnızlık, sorunları paylaşamama kendisi stres kaynağı olduğu gibi, mevcut stresi de artırır.

Gülmenin de büyük terapi değeri vardır. Şakalara, hayata ve kendinize gülmek, bireysel stresi başka bir bakış açısıyla görmeyi sağlar. Kahkaha duygusal ve zihinsel ihtiyaçları karşılamakla kalmaz, vücudun sağlığını arttıran olumlu kimyasal değişiklikler de yaratır.

Meditasyon, Gıda Kontrolü ve Masaj: Meditasyon stresi, endişeyi, fobileri azaltmada etkili olmaktadır. Gıda kontrolü ile de stresi yönetmek mümkündür. Kafein bir uyarıcıdır. Bunu sindirdikten kısa bir süre sonra kişi kendisini zinde hisseder, ancak bir süre sonra endişeli ve sinirli olunur, işe odaklanmak güçleşir. Şeker, kafein ve çok fazla rafine gıdalar yerine et, peynir, yumurta, fındık, sebze, meyve ve su tüketimini arttırmak, günlük hayatın sorunları

ile daha rahatlamış ve olumlu şekilde başa çıkmayı sağlar. Masaj da iyi bir bilen tarafından uygulanıyorsa zihni dinlendirir.

Hobiler, Dışa Dönüklük: İnsanların kendi başlarına yapabilecekleri, gereğinde kendilerini dinlendirecekleri hobileri olmalıdır. Kişi, zihinsel ve vücut stresini arttırmayan hobiler seçerek, kendisine zevk veren, ilgisini çeken davranışlar sergileyerek de bireysel stresi ile başa çıkabilir

b. Gevşeme Oyunları: Belli durumlarda stres yaşayıp yaşamayacağımız beraberimizde taşıdığımız beceri ve inançlara bağlıdır. Bu beceri ve inançların farklı bir biçime sokulmasıyla stresle başa çıkma gücümüz ortaya çıkar. Aşağıdaki oyunlarda stresle başa çıkmak için 2 farklı yol kullanılmıştır: Tepkisel yol stres düzeyini azaltmak için, Koruyucu yol da bizi gelecekteki strese karşı korumak için oldukça yararlıdır. Bu oyunlarda işyerindeki kişilerin stresle eğlenceli bir biçimde başa çıkabilmeleri için yönlendirmeli hayal gücü, rol yapma, ekip oluşturma, esneme, gülme ve başka teknikler kullanılmıştır.

c. Stres Yönetiminde Savunma Mekanizmaları: Kişi bir zorlanma ile karşılaştığında, durumla baş edebilme gücünü kendisinde bulursa çabaya yönelik bir davranış biçimi gösterir ve içinde bulunduğu duruma uyum sağlamaya çalışır. Yetersiz kaldığı durumlarda ise, belirmeye başlayan stresten kurtulabilmek amacıyla savunmaya yönelik tepkiler geliştirir.

Savunmaya yönelik tepkiler, zorlanma karşısında uyum sağlamaktan çok, içinde bulunulan güç durumun yaratabileceği stresi ve psikolojik dağılmayı engelleyici bir amaç taşır. Bu tür tepkiler iki ayrı grupta incelenebilir:

1. Ağlama ya da kaygı yaratan konuyu yineleyerek anlatma biçiminde ortaya çıkan onarım mekanizmaları,
2. İnsanın iç dünyasında var olduğu halde, kendisine uygun gelmeyen duyguları ile yüzleşmemek ve bu nedenle strese girmemek için kullandığı ego savunma mekanizmaları.

Strese karşı geliştirilen normal ve nevrotik savunma mekanizmaları şunlardır:

- Duyguların bastırılması,
- Tehlikelerin yok sayılması,
- Haklılık nedeni bulma, haklı olduğuna kendini inandırma,
- Yenilgi ve eksikliklerin sorumluluğunu başkalarına yükleme,
- Daha büyük başarıya yönelme,
- Engellenen istek ve davranışların tedirginliğini, onların yerine geçecek diğer istek ve davranışlarla giderme (yüceltme),
- Örnek aldığı bir kişiyle veya grupla özdeşleşme,
- Kendi ülkülerine uyan insanları, kavramları benimseme,
- Çöküntü, nevrotik depresyon, karamsarlık,
- İntihar,
- Tepkileri başkasına yönlendirilmesi,
- Fobiler,
- Dışa vurma, öç alma,
- Suç niteliği davranışlar,
- Kumar tutkusu,
- Dış dünya ile ilişkiyi en aza indirme,
- Karamsarlık, düşünce karışıklığı,
- Kişilik gelişiminde duraklama,
- Histerik davranışlar,
- Kaçış,
- Alkol tutkusu.

d. Stres Yönetiminde Örgütsel Başa Çıkma Teknikleri: İşgören açısından istenmeyen stresi örgütsel yapının da yarattığını, özellikle işletmede iyi yürümeyen beşeri ilişkiler sisteminin, hatalı kariyer geliştirme çatışmalarının, yetersiz fiziki çevrenin başlı başına stres kaynağını olduğunu bilmekteyiz. İşgören bedensel ve düşünsel yapısını olumsuz etkileyen, çalışanların başarı ve mutluluğunu engelleyen iş stresinin yönetimi açısından işletmeyi yönetenlere de düşen görevler vardır.

Stresle başa çıkmada yararlanabilecek örgütsel mücadele yöntemleri bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirmelidir. Başlıca örgütsel mücadele tekniklerini aşağıda kısaca vermeye çalışacağız.

1. Yönetim işgörenler için destekleyici bir organizasyonel yapı geliştirilmelidir. İşletmenin örgütsel işleyişi planlarken yapıyı merkeziyetten uzak, katılımcılığı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici, ast üst arası iletişim engellerini yok edici bir organizasyon geliştirilirse, yalnızlık, desteksizlik ve aşırı işbölümünün yarattığı olumsuz stres, önemli ölçüde engellenecektir.

2. İş zenginleştirmesine dönük örgütsel düzenlemeler yapmak gerekir. Sürekli tekdüze yapılan ve önemli zihinsel çaba, farklı düşünme gerektirmeyen işler, bir müddet sonra işgörenler için sıkıcı ve çekilmez olmaya başlar. Özellikle yetenekli ve yaratıcı tipler, işlerinde boyut, derinlik ararlar. Yönetim yapacağı düzenlemelerle işgörenlerin yaptıkları işi zenginleştirmelidir. İş içerik olarak zenginleştirilip, kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir, önüne başarı fırsatları çıkarılabilir, kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir

3. Çalışanlar arasındaki çatışmayı azaltmak ve örgütsel rolleri belirgin hale getirmek gerekir. Bir işletmede ortaya çıkan rol çatışması ve belirsizliği belli başlı bireysel stresörlerdendir. İyi bir organizasyon yeterli iş başı eğitimi,

kişilerin ne yapacağını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye yönelik düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltır.

4. İyi ve açık bir kariyer planı yapmak, bu konuda çalışanlara danışmanlık yapmak gerekir. Eğer işletmede yükselme ve ilerleme basamakları belirli ise ve kişiler tarafından kavranırsa çalışanlar kendilerini istedikleri hedeflere göre yetiştirmeye çalışacaklar, ara sıra yöneticilerinden tavsiye isteyeceklerdir. İşgören yapacağı çalışmalar sonunda geleceğinin ne olacağını bilirse daha az olumsuz stres yaşayacaktır.

RİSK YÖNETİMİ "Bu defa mutlaka kazanacağım" diye paralarını beşer beşer attığı tek kollu canavarın karşısında kumarbaz, bir risk almaktadır. Yandaki makinelerden gelen para şakırtıları ve devamlı oynaması için yaratılan ortam onu tahrik etmekte ve kazanma tutkusu ile paralarını arka arkaya yitirmektedir.

Aldığı risk hesapsız, plansız tamamen hırsa, içgüdülere, hislere, tesadüflere dayanan bir risktir. Oysa karşısındaki makine, hesaplanmış bir riskle programlanmış bilgisayar teknolojisinin bir ürünüdür. Uzun vadede devamlı kazanmak için, insan psikolojisi istatistik ve ihtimal hesapları gibi karmaşık bilimsel girdilerle makinenin kaybetme riskini minimuma indirmiştir.

Bugünün şirket yönetimlerinde de artık risk kaçınılmaz bir olgu haline gelmiştir. Bazı yöneticiler, kumarbazın yöntemi ile hesapsız risklere girip batırlar, bazı yöneticiler kumar makinesi gibi hesaplanmış risklerle kazanırlar.

Küreselleşen dünyamızda artık sürprizler arasında geçen süre oldukça kısalmıştır. Dünyanın her yerinde her an siyasal, ekonomik, sosyolojik bir olay olmakta ve tüm ülkeleri bir anda etkisi altına alarak krizler yaratabilmektedir. Uluslararası arenada oynayan bir şirket yöneticisinin bütün bu sürprizlerin dışında kalması mümkün değildir. Önemli olan bu sürprizleri ve riskleri fırsata dönüştürebilmektir. Gözü kapalı risk olarak başarılı olmak, sadece kumarbazın aldığı riske eşdeğerdir. Sonunda kaybedersiniz

Yönetimde karşılaştığımız risk alanları nelerdir?

1)Finansal riskler, 2)Pazar riskleri, 3)Teknoloji riskleri, 4)İnsan riskleri

Pazar Riski Eski Sovyetler Birliği'nin dağılması ve Komünist rejimin çökmesi ile ortaya çıkan bağımsız devletler birçok iş adamı için birer fırsattı. Eline çantasını alan bu ülkelere gitti, yatırımlar yaptı, bazıları hesaplı bazıları hesapsız risklere girdi. Birçok Avrupalı iş adamı Rusya'da büyük paralar kaybetti. Amerikan bankaları Rusya'da ki bu krizin kendilerini fazla etkilemeyeceğini sandılar, ancak Alman bankaları Rusya'da büyük risklere girdiği için ve global bankacılık sisteminde bankalar birbirine çok yakından bağlı olduğundan, Amerikan bankaları da etkilendi.

Çin çok büyük bir Pazar olarak ortaya çıkmıştı. Birçok Amerikan şirketi Çin'de büyük paralar kaybetti. Yeni bir pazara, yeni bir ülkeye girerken o ülkenin risklerini çok iyi hesaplamalı, global etkenleri de değerlendirerek kontrollü yatırım yapmalıyız.

Teknoloji Riski Yeni bir ürün geliştirmek, yeni bir teknoloji satın almak çok pahalıdır. Sonunda satamayacağınız veya bir gelir, bir tasarruf sağlayamayacağınız teknolojiye girmek sonunuz olabilir. İyi bir Pazar araştırması veya ROI çalışması da risk yönetiminin bir parçasıdır. Yeni teknolojinizin güçlü ve zayıf yanlarını iyi etüt etmeli, ne getirip ne götüreceğini iyi hesaplamalısınız.

İnsan Riski İnsan bir kurumun en değerli varlığıdır. İnsanlara güveniriz. Bazen gözü kapalı güveniriz, bir riske girer ve onun sorumluluğunu arttırır, terfi ettirerek çok önemli bir görev veririz. Bir de bakarız ki, eski görevini başarı ile yapan bu kişi bizi batırmış. İnsanları yeni görevlere getirirken çok iyi analiz yapalım, performans değerlendirme sistemlerini ve kişinin kendi kariyer planını karşılıklı konuşarak değerlendirelim. Hissi terfilerle riske girmeyelim. Son olarak bütün yumurtalarımızı aynı sepete koymayalım. Kumarbazı değil kumar makinesini örnek alalım.

Bugün matematik bilimi, kaos teorileri, oyun teorileri gibi karmaşık teorileri yönetim biliminin hizmetine sunmuştur. Stokastik ve ihtimal hesapları, pareto analizleri, swot analizleri risk yönetiminin ayrılmaz birer parçası olmuşlardır. Bilimi, içgüdü ve deneyimleri ile birleştirebilen yöneticiler başarılı olur.

En iyisi hiç risk almamaktır diyenler de vardır. Ancak bu günün dünyasında hiç risk almayan tutucu yönetimler sadece küçülürler. Büyüme için risk, ama hesaplanmış risk almak gereklidir.

MOTİVASYON: Başkalarının aldıkları görev ne olursa olsun yeteneklerini en üst düzeye çıkarabilmek için, telkin, teşvik, etkileme ve cesaretlendirme yeteneğidir. Yöneticiler ve amirler motivasyonla ilgili aşağıdaki Prensiplerin bilincinde olmalıdırlar

1. Herkes Motive Edilebilir

1. Ancak, aynı metotla herkes aynı tepkiyi göstermez.
2. Bireylerin çoğu farklı Sebeplerden dolayı görevlerini iyi ya da kötü yapma eğilimindedirler.
3. Yöneticiler, çalışanlarını motive edebilecekleri çevre koşullarını düzenleyebilirler.

2.Çalışanları motive etmenin en etkin yöntemleri

1. İşlerin tanımlanması ve görevlendirme.
2. Kişisel inisiyatiflerin kullanılmasının temini.
- 3 Sorumluluğun teşviki.
4. Ekip ve ekip çalışmasının önemini kabul ettirilmesi.
5. Kişisel ilişkilerin oluşturulması.
6. Özel mükâfat verilmesi.
7. İlerleme imkanlarının belirlenmesi.
8. Hizmet içi eğitim programları.

9. Amirlerin örnek insan olması
10. Çalışanlar birlikte çalıştıkları yöneticilerin olumlu davranışlarını taklit etme eğilimindedirler.

3-Amirlerde bulunması gereken özellikler

1. Emirlerini iyi anlaşılır şekilde verir.
2. İşlerini ciddiye alır.
3. İşlerini çabuk yapar ve kontrol eder.
4. Nazik ve kibar davranır.
5. Gözlemlene sürecindeki detaylara yüzde yüz dikkat eder.
6. Sözünde durur.
7. Yaptıkları işin önemine inanır.
8. Güçlü ahlak sahibidir.

Ekip elamanları ile ilişkilerinde adil ve tarafsızdır. Bu özelliklerdeki amirlerin davranışları çalışanlar tarafından taklit edilir. Aynı zamanda amirlerin olumsuz davranışlarının çalışanlar tarafından taklit edildiğini unutmamak gerekir. Amirlerin olumsuz davranışlardan özellikle kaçınmaları gerekir. Çalışma koşullarından şikâyet etmemelidirler. Özellikle bu şikâyetler çalışanların yanında yapıldığında amirlerin otoritesi kaybolmaktadır.

Amirlerin Olumsuz Davranışları

1. Standart işletme usulleri yerine kestirme yol arayışları.
2. Sistemi, firmayı ve diğer insanları topluluk içinde veya grup içinde tenkit etme.
3. İş sorumluluklarını hafife alma.

Amirler sürekli olarak kendi mevcut davranışlarının bilincinde olmalıdırlar. Amirler ekip içerisindeki liderlik pozisyonunu dikkate alıp, sürekli olarak olumlu davranışlar göstermek zorundadır.

Amirler çalışanların saygısını kazanmak için birtakım davranışlar sergilemek zorundadır.

Bu davranışlar;

1. Açık olarak takdir etme, özel olarak tenkit etme.
2. Herkese adil davranma
3. Cevabını bilmediği durumları itiraf etme.
4. Dostane ve kolay yaklaşılabilir olma.
5. Çalışanların sorunlarını dinleme.
6. Önerileri nazikçe kabul etme,
7. Ekip bireyelerine özel ilgi gösterme.
8. Takım ruhu, fazla gayret ve iyi işlere sahip çıkma.
9. Yönetmekten ziyade tavsiye etme
10. Gerektiğinde zorlayıcı olma.
11. Tenkit edilmesi gerektiğinde genel olarak özel noktaları yapıcı tenkit etme
12. Söylediği ve yaptıklarında tutarlı olma.
13. Dürüst ahlaklı, meslek disiplinine sahip olma.
14. Beklentilerini belirlemeli ve onları gerçekleştirmek için çalışmalarda bulunma.
15. Yanlışlarını çalışanlara dokümanla bildirme.
16. İkazları az olmalı yumuşak sesle kesin belirtme olarak sıralanabilir.

**ÇEVRENİZDEN GÖRECEĞİNİZ İTİBAR VE SAYGI,
KENDİNİZE GÖSTERDİĞİNİZ ÖZEN KADARDIR.**