

## SOSYAL HİZMET KURULUŞLARI VE STRES

*Dr. Vedat Işıkhhan\**

### GİRİŞ

Hızlı toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişmelerin yaşandığı günümüzde gerek özel gerekse kamu sektöründe çalışan bireylerin stres olgusuyla karşılaşmamaları hemen hemen olanaksız gibidir. Stres, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını yakından etkileyen önemli kavramların başında gelmektedir. Durmadan çalışan, amaçlarına ulaşmak, beklentilerini gerçekleştirmek için çaba gösteren insanlar sürekli gerginlik, endişe, çatışma ve öfke içerisinde günlük yaşamlarını sürdürürler. Stres olarak bilinen problemleri doğuran iş koşulları, işgörenler üzerinde baskı ve zorlanma yaratır. Yönetimler hedeflenen amaçları gerçekleştirmeye çalışırken aynı zamanda belli oranda stresin de kaynağı olmaktadır. Stres, her düzeydeki işgören ve yöneticiyi çeşitli boyutlarda etkisi altına almakta, bu ise giderek örgütsel etkililik ve verimlilik yönünden olumsuz bir tablonun oluşumuna neden olmaktadır.

Stres, organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarını tehdit eden ve çoğunlukla arzu edilmeyen bir dizi olaylara neden olur. Stresin oluşum nedenleri, çalışılan kurumun kendisinden, dışından, çeşitli gruplardan ve bizzat işgörenin kendisinden kaynaklanabilmektedir. Stresin birey üzerindeki olumsuz sonuçları, davranışsal boyutta (örneğin; alkol, sigara, uyuşturucu ve aşırı yemek yeme gibi), fizyolojik boyutta (dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları gibi) ve psikolojik boyutta (depresyon, işte başarısızlık, uykusuzluk gibi) kendisini gösterir. Örgüt üzerindeki olumsuz etkisi ise, performans düşüklüğü, işgören devir hızının ve işe devamsızlığın artması ve işe yabancılaşma şeklinde görülmektedir.

-----

*\* Hacettepe Üniversitesi Sosyal Hizmetler Y.O. Araştırma Görevlisi.*

Çalışma hayatında çeşitli stres faktörleri bulunmasına karşın bir kurumda görev yapan işgören ve yöneticilerin yaşadığı stres faktörleri birbirinden farklıdır. Bireylerin yaşadığı stresin nedenleri; kurum yapısının tüm boyutlarından, işin yapı ve niteliğinden ve örgüt içindeki insan ilişkilerinden kaynaklanabilmektedir. Bu etmenler kendi aralarında etkileşerek çalışanların ussal ve fiziksel sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş ortamında yaşanan stres, çoğu zaman aile ortamına taşınabilmekte ve bu durum hem eşle hem de çocuklarla olumsuz ilişkilerin yaşanmasına neden olabilmektedir.

Sosyal hizmet kurum ve kuruluşlarında çalışan personel, psiko-sosyal ve ekonomik sorunu olan birey, grup ve ailelere yönelik hizmetleri sunarken günboyu çeşitli stres faktörüyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu çalışmada, günümüzde gittikçe kompleks örgütlere dönüşen sosyal hizmet kurum ve kuruluşlarında görev yapan işgörenlerinin çalışmalarını yakından etkileyen stres kavramının tanımı, oluşum nedenleri, birey ve örgüt üzerindeki etkileri ve sosyal hizmet kurum ve kuruluşlarında yaşanan stresinin niteliği ortaya konmaya çalışılmıştır.

## **1. STRESİN TANIMI**

Birey ve örgüt üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere yol açabilecek özellikte olan stres, literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Stres, kişide fizyolojik ve psikolojik dengesizlikler yaratan, zihinsel veya fiziksel yorgunluk durumudur (Kaldırımcı 1983: 76). Stres, bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında gerilime neden olmaktadır (Davis 1984: 566). Diğer bir tanıma göre de stres, “bir eylem ya da durumun kişi üzerinde yarattığı fiziksel veya psikolojik zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tepkidir” (Hellriegel ve Diğerleri 1983: 488).

Kişinin sosyal çevresi, yaşama koşulları, kişiliği gibi faktörlerin stresle olan ilişkisi çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Selye (1974)’ye göre stres, herşeyden önce

bireyde bir enerji tükenmesine yol açmaktadır. Oysa strese uyum için kullanılan enerji kaynakları tükenbilir niteliktedir. Canlı hücrelere zarar verebilme özelliği nedeniyle stres vücutta yıpranma ve yaşlanmaya yol açmaktadır (Selye 1974: 26-28). Selye fizyolojik stresi, biyolojik sistemde gelişigüzel değişikliklerle ortaya çıkan bir durum olarak tanımlar. Ayrıca stres, farklı koşullara göre olumlu veya olumsuz etkilere de yol açabilmektedir. Selye olumlu stresi “eustress” olumsuz stresi “distress” olarak tanımlamaktadır (Selye 1956: 3). Stresin bu özelliği, Quick ve Quick tarafından da dile getirilmiştir. Bu yazarlar stresli bir durumu, örgütte çalışanların işlev ve performanslarını olumlu yönde etkilerse “olumlu stres”, hastalık yapıcı veya zararlı bir şekilde etkilerse “olumsuz stres” olarak adlandırmışlardır (Quick ve Quick 1984: 13). Selye'nin ortaya koyduğu stres tepkisi veya literatürde bilindiği şekliyle “Genel Uyum Sendromu”, birbirleriyle karmaşık ilişkiler içinde bulunan sinirsel, hormonal ve metabolik mekanizmaları içeren belirgin bir sıra ve yapıya sahiptir.

Çalışma hayatında stres kavramı ise, “kişinin kendisini rahatsız hissettiği ve performansının normalden aşağıda veya çok yukarıda olduğu psikolojik bir durum” olarak değerlendirilmektedir (Berkhout 1970: 407).

Organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarını tehdit eden ve çoğunlukla arzu edilmeyen bir dizi olaylara neden olan, bireysel ve örgütsel düzeyde zararları dahi hesaplanamayan stres kavramının tanımlanmasından sonra, stresin nedenleri ve stresin birey ve örgüte olan etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

### **1.1. Stresin Oluşum Nedenleri**

Stresin nedenleri örgütün içinden, dışından, gruplardan ve bizzat işgörenin kendisinden kaynaklanabilmektedir. Örgüt açısından stres konusuna yaklaştığımızda, yaşamının büyük bir kısmını çeşitli örgütlerde geçiren bireyin içinde bulunduğu durumu anlatmak için kullandığı, daha çok duygusal, öznel öğeler ve deneyimlerle yüklü bir kavram

olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin; örgütler büyüyüp kompleks hale dönüştükçe işgörenleri etkileyen stres faktörleri de giderek artmakta hatta belirsizleşebilmektedir.

Diğer taraftan örgütün makro düzeydeki stres faktörleri arasında; politikalar (adil olmayan başarı değerlendirmeleri, ücretlerdeki eşitsizlikler), örgüt yapısı ve özellikleri (merkeziyetçilik, terfi için tanınan fırsatların azlığı), fiziki şartlar (kalabalık, aşırı gürültü, sıcak ve soğuk yerde çalışma) ve örgütsel süreçler (çalışanlar arasındaki zayıf iletişim, dengesiz ve adaletli olmayan bir kontrol sistemi) vb. sayılabilir.

Örgüt dışı, örgütle ilgili ve grup stres faktörleri (uyuşmazlık, çatışma, düşmanca duygular ve davranışlar) sonuçta birey üzerinde etkili olabilmektedir. Literatürde bireyi etkileyen stres faktörleriyle ilgili çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan elde edilen bilgilere göre kişisel stres faktörleri arasında; rolle ilgili stres faktörleri (uyuşmazlık, belirsizlik, aşırı veya az iş yükü) yaşam ve kariyer değişiklikleri (eşin ölümü, yaşlanma veya emeklilik gibi) sayılabilir. Ayrıca, işin kendisinden kaynaklanan stres, bireyin fiziksel, duygusal ve sosyal davranışlarını ve örgütle olan ilişkilerini yakından etkileyebilmektedir (Aktaş ve Aktaş 1992: 156-159).

Özetle oluşum nedeni ne olursa olsun stres, gerek organizma gerekse örgüt üzerinde yıkıcı etkilere, düşük performansa, iş doyumsuzluğuna, düşük moral ve verimsizliğe yol açabilmektedir. Stresin ne kadar ciddi ve tehlikeli olduğunu anlayabilmemiz açısından, stresin birey ve örgüt üzerindeki yıkıcı etkilerini kısa da olsa incelememizde yarar bulunmaktadır.

### **1.1.2. Stresin Birey Üzerindeki Etkisi**

Dr. Hans Selye, stres konusuna uzun yıllarını vermiş ve stres-insan ilişkisinin anlaşılmasına önemli katkılar sağlamıştır. Selye (1974)'nin stres kuramı, organizmanın tepki mekanizmalarını içermekte ve literatürde "Genel Uyum Sendromu" olarak adlandırılmaktadır. Bu kurama göre organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir. Bunlar alarm tepkisi, direnme ve tükenme aşamalarıdır (Selye 1974: 39):

**Alarm Aşaması:** Organizmanın dış uyarıcıyı stres olarak algıladığı durumdur. Organizmada birtakım değişiklikler oluşmaya başlar. Alarm tepkisi şu belirtilerle ortaya çıkar: Göz bebekleri büyür, yüz solar, kalp atışları hızlanır, damarlar büzülür, soğuk ter boşalır, kan şekeri yükselir ve midenin asit salgılaması artar. Kişi istenmeyen koşuldan ya kaçacak ya da mücadele edecektir (Organ ve Hamner 1982: 274). Stres faktörü ortadan kalkarsa gevşeme, uyku, sindirim gibi durumlarla vücut hareketlerinin yavaşladığı görülür. Stres durumu devam ederse direnme aşamasına geçilir.

**Direnme Aşaması:** Stres verici koşullara rağmen uyuma elverişli bir durum ortaya çıkarsa direnç oluşur. Bu durumda organizmanın alarm tepkisi sırasındaki belirtiler ortadan kalkar. Direnç döneminde vücudun direnci normalin üzerindedir. Organizma direnç gösteriyorsa stresi yenebilir, aksi takdirde yoğun ve sürekli gerilim organizmanın savunmasını zayıflatır ve tükenme aşamasının oluşmasına neden olur.

**Tükenme Belirtisi (Burnout Syndrome):** Hayatı çekilmez olarak görme duygusu tükenme belirtisi olarak tanımlanmaktadır. Belirtileri; uykusuzluk, canlılığını yitirme, baş ve göğüs ağrıları, ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yardım istememe, yalnızlık duygusu, çaresizlik, engellenmişlik, şüphecilik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı şeklindedir. Daha çok insanlarla yoğun ilişkileri gerektiren mesleklerde çalışanlarda görülür. Stres uzun süreli olursa uyum için vücudun kapasitesi tükenir, savunması azalır ve birtakım hastalıklar ortaya çıkar. Selye'ye göre aşırı stres yaşam süresini kısaltır (Baltaş ve Baltaş 1993: 26).

**1.1.2.1. Stresin Davranışsal Sonuçları:** Alkol alma eğilimi stresin en çok görülen davranışsal sonucudur. Günlük sorunlardan kurtulmak için başvurulan ve geçici bir rahatlık yaratan alkol, zamanla alışkanlık haline gelerek dozajı arttırılmaktadır. Aynı durum sigara, uyuşturucu ve aşırı yemek için de sözkonusudur. Stresin bir diğer etkisi de kişilerin dikkat ve uyanıklığını etkileyerek kazaya neden olması veya saldırganlık duygusu yaratmasıdır (Albrecht 1988: 178).

**1.1.2.2. Stresin Fizyolojik Sonuçları:** Stres, organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur. İnsan vücudu hormonları ve merkezi sinir sistemi aracılığı ile beden gereksinimlerini karşılamakta, iç ve dış ortamda meydana gelen değişikliklere uyum sağlamakta böylece dengesini koruyabilmektedir. Bugün birçok hastalığın stresle olan ilişkisi giderek artmaktadır. Stresle ilgili bu hastalıklar şunlardır: Dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları (çarpıntı, kalp vurum sayısında düzensizlik ve artış, göğüs ağrısı, hipertansiyon), sindirim sistemi hastalıkları (aşırı yeme, iştah kesilmesi, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi mide hastalıkları, kabızlık, kolit), üreme sistemi hastalıkları, içsalgı bezleri hastalıkları (tiroid salgının artması, şeker hastalığı), hareket sistemi hastalıkları (kireçlenme, kas gerilimine bağlı hastalıklar) ve migren. Öte yandan, kronik strese maruz kalma, vücudun bağışıklık sistemini zayıflatarak kansere neden olmaktadır (Öztaş 1988: 274).

**1.1.2.3. Stresin Psikolojik Sonuçları:** Stresin psikolojik belirtileri kaygı (anksiyete), depresyon ve uykusuzluk şeklinde kendini göstermektedir.

**Kaygı:** Sürekli kaygı duygusu hissetmek, stres içinde olmanın bir göstergesidir. Kişinin içinde bulunduğu durumlarda huzursuz, endişeli, korkulu ve karamsar olması, kaygı sözcüğüyle tanımlanır. Stresli durum devam ettiği sürece birey huzursuz ve mutsuzdur. Kaygılı birey olayları stresli algılamaya daha uygun olur ve stresli kişi de kaygı duymaya hazırdır.

**Depresyon:** Depresyon işte başarısızlık, iş kaybı, bazı sorunlarla uzun süre uğraşma, çok yakın birini kaybetme ve bazı hastalıklar sonucunda oluşabilir. Çoğu sıkıntılı olayları kişiler kısa dönemli huzursuzluklarla atlatabilecekleri gibi, bazen de bunalımdan uzun süre kurtulmaları mümkün olmaz. Bu tür bir kronik depresyonun belirtileri, Frank ve Klire tarafından şu şekilde açıklanmıştır: Uyku düzensizlikleri, iştahsızlık, cinsel yaşamda sorunlar, sosyal ilişkilerden hoşlanmama, kararsızlık ve erteleme, giyimde ve görünüşte değişim

ihtiyacı, genellikle tertipsizlik ve dağınıklığa eğimli olma, yorgunluk ve düşük konsantrasyon, mutluluk veren şeylerden hoşlanmanın azalması ve becerisizlik duygusu (Organ ve Hamner 1982: 266).

**Uykusuzluk:** Stresin ilk işaretlerinden birisi uykusuzluk ve uyku düzensizliğidir. Stres durumunda kaslardaki gerilim azalmaz ve beyin merkezi uyanık kalır. Bu durum kronik olursa çeşitli sağlık sorunları ortaya çıkar.

Özetleyecek olursak, günlük yaşantımızda “stressiz yaşama” kavramı geçerliliğini yitirmiştir. Çünkü iş ve sosyal yaşamda stresten kaçınmak mümkün değildir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta ise, benzer stres faktörleriyle karşılaşan her bireyde farklı tepkilerin görülmesidir. Stresle karşılaşma sıklığı, karşılaşılan stresin süre ve anlam bakımından niteliği ve stresle başetme gücü bireyin strese verdiği tepkiyi etkileyebilmektedir. Bu nedenle her örgüt, yöneticiler de dahil olmak üzere tüm işgörenler için stresle başetme güçlerini artırmaya yönelik eğitim programlarını hazırlayıp uygulamaya aktarabilmelidir.

### **1.1.3. Stresin Örgüt Üzerindeki Etkisi**

Çalışma yaşamında stresin örgütsel bir takım sonuçları bulunmaktadır. Çeşitli stres faktörlerinin etkisiyle işgörenin, performansının düşük olması, işgören devir hızının artması, işe gitmemesi (devamsızlık), işten ayrılması ve yabancılaşması kaçınılmaz olmaktadır.

#### **1.1.3.1. Performans Düşüklüğü**

Stres ve performans arasındaki ilişkinin olumsuz yönleri olduğu gibi, olumlu yönleri de bulunmaktadır. Stresin belirli bir noktaya kadar performansı arttırdığı, belirli bir noktadan sonra ise performansı düşürdüğü savunulmaktadır (Kiev ve Kohn 1979). Stresin düşük düzeyde olması işgörenlerin cansız, müracaatçılara soğuk ve ilgisiz davranmalarına neden olmaktadır. Stresin normal bir düzeyde görülmesi halinde bireyi uyaran, motive eden bir unsur özelliğinde olduğu söylenebilir. Aşırı stres durumunda ise bireyde hem psikolojik, hem

de fizyolojik hastalık ve rahatsızlıklar ortaya çıkacağından bu durumda performans düşüklüğü görülmektedir. Örgüt açısından olaya baktığımızda örgütlerin en önemli beklentileri kar ve verimliliktir. Bu noktada işgörenlerin göstereceği performans önemlidir.

### **1.1.3.2. İşgören Devir Hızı (turnover)**

İşgören devir hızının yüksekliği çalışanların stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak işgörenlerin örgütle bütünleşmesini ve iş doyumunu engeller. İşgören devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları ve kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen örgütler başlı başına birer stres faktörü olabilir (Quick ve Quick 1984: 170). İşgören devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu 1988: 118).

### **1.1.3.3. İşe Devamsızlık (absenteeism)**

İşe devamsızlık genelde, işgörenlerin çeşitli hastalıklar nedeni ile çalışamayacak durumda olmaları sonucunda görülür. İşe devamsızlık isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi kalp krizi, hipertansiyon ve ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir. Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirgenmesi için devamsızlığa neden olan hastalıkların örgütsel kaynaklarına inilerek bunların düzeltilmesi gerekir (Artan 1987: 118).

### **1.1.3.4. Yabancılaşma**

Çalışanların sorunlarını tanımlamada fazlaca kullanılan kavramlardan birisi de yabancılaşma olmuştur. Ancak yabancılaşma kavramının içeriği konusunda da ortak bir



görüŖe ulaşmak zordur. Bu kavram çok çeŖitli anlamlarda kullanılabilir. Örneğin, Seeman yabancılaşma kavramının en az beŖ ayrı anlam içerdiğini belirterek, bunlara güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, kendine yabancılaşma ve izolasyon adlarını vermiştir (Faunce 1968: 89 Akt. Kırel 1991: 117). Genelde yabancılaşma kavramının iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk, moral eksikliğini karşılaması yanında çalışan kişinin örgüte karşı olan duygusal bir tepkisini de ifade etmektedir.

Çalışma ortamında yaşanan stres, bireyde yarattığı sorunlardan dolayı etkin bir çalışmaya engel olduğu, bireyin performans, iş doyumu ve verimliliğini olumsuz yönde etkilediği kabul edilmelidir.

## **2. SOSYAL HİZMET KURULUŖLARI VE STRES**

Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koŖullara, üyelerinin eğitim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara, örgütün yarattığı iklime ve diğer etmenlere göre stres faktörleri geliŖtirir. Örgütlerde ortak olan bu nedenlere bağlı ortaya çıkan stres faktörlerinin yanında, yalnızca o örgüte özgü ya da o işten kaynaklanan stres durumları da bulunmaktadır.

Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Kanunu (SHÇEK) Madde 3’de sosyal hizmet kuruluşları; “kiŖi ve ailelerin kendi bünye ve çevre Ŗartlarından doğan ve kontrolleri dışında oluşan maddi, manevi ve sosyal yoksunluklarının giderilmesine ve ihtiyaçlarının karşılanmasına, sosyal sorunlarının önlenmesi ve çözümlenmesine yardımcı olunmasını ve hayat standartlarının iyileŖtirilmesi ve yükseltilmesi amacıyla kurulan ve Kanunda belirtilen esaslara uygun faaliyetlerde bulunan kuruluşlar” olarak ifade edilmektedir (SHÇEK Kanunu 1983). Genelde bu kuruluşlar; korunmaya, bakıma veya yardıma muhtaç aile, çocuk, sakat, yaŖlı ve diğer kiŖilere yönelik hizmetlerin verildiği Genel Müdürlük (kurum), İl Müdürlükleri,

Çocuk Yuvaları, Yetiştirme Yurtları, Kreş ve Gündüz Bakımevleri, Huzurevleri ve Rehabilitasyon Merkezlerini (kuruluş) içermektedir.

Sosyal hizmet kurum ve kuruluşlarında korunmaya, bakıma ve yardıma muhtaç kişi ve gruplara yönelik hizmetler çeşitli meslek elemanları aracılığıyla yerine getirilmektedir. Bu meslek elemanlarının yaşadığı stres uzmanlaşmalarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örneğin; bir doktorun yaşadığı stres ile bir sosyal hizmet uzmanının veya bir öğretmenin yaşadığı stres birbirinden farklıdır. Bu meslekleri ülkemizdeki diğer mesleklerle karşılaştırdığımızda bu tür örgütlerde çalışmanın gerçekten zor olduğu ve fazlasıyla özveri gerektirdiği sonucuna varırız. Ülkemizde artık sözetmeye başlamak zorunda olduğumuz bir kavram yeni yeni oluşmaya başlamaktadır. O da “yardım edene yardım” kavramı. Günboyu korunmaya, bakıma ve yardıma muhtaç, çocuk, genç, yaşlı ve özürlüler gibi sorun gruplarına hizmet sunan bu meslek elemanları zamanla tükenmektedir. Bu kişiler çoğu zaman Pazartesi günlerinin gelmesini hiç istemezler. Enerjileri tükenmiştir. Müracaatçılara kaliteli hizmet sunabilmek için bu alanda çalışan meslek elemanlarına profesyonel anlamda yardımcı olmak gerekir. Aşağıda yöneticilerden başlayarak çeşitli meslek elemanlarının gün boyu yaşadığı stres döngüleriyle ilgili örnekler verilmiştir.

**2.1. Yöneticiler:** Sosyal hizmet kuruluşları gibi hizmet sunan örgütleri yönetmenin kendine özgü çeşitli zorlukları bulunmaktadır. Bu zorlukların başında; yöneticilerin sürekli psiko-sosyal ve ekonomik sorunu olan bireylerle çalışan çok farklı meslek elemanını, müracaatçıların iyiliği için biraraya getirmede karşılaştığı sorunlar gelmektedir. Müracaatçıların, sunulan bu hizmetten en iyi şekilde yararlanmalarını sağlayacak yapının oluşturulması ve bunun sürdürülmesi yöneticilerin yaşadığı diğer bir güçlüktür. Bunları, örgütsel verimliliği ve etkililiği artırıcı önlem ve teşvikleri uygulamadaki güçlükler, örgütün amaçları ile işgörenlerin ihtiyaç ve beklentileri arasında bir denge kurulmasında yaşanan

güçlükler izlemektedir. Bu dengeleri kurup sürdürmeye çalışan yöneticiler gün boyu birçok stresle karşı karşıya kalmaktadır.

**2.2. Diğer Meslek Elemanları:** İnsanlarla ilişki halinde olmak büyük ölçüde strese neden olabilmektedir. Sosyal hizmet kurum ve kuruluşlarında görev yapan doktor, sosyal hizmet uzmanı ve psikologlarda etkileşim gerilimi çok yüksek düzeydedir. Bu kişiler, günlük çalışmalarının büyük bir kısmını çeşitli kişisel kaygı ve sorunları olan insanlarla ilişki içinde geçirmektedir. Müracaatçıların kaygı ve kötü duyguları, onlara yardım edeceklerin de sinirlenmesine ve yıpranmasına neden olmaktadır. Örneğin, doktorlar hastalarına çoğunlukla asık suratlı ve onların sağlıklarından kaygı duyan kişiler olarak bakarlar. Bu kişiler çoğunlukla rahatsızlık belirtileri üzerinde odaklanmışlardır. Hastalarını güler yüzle karşılamayı, onları rahatlatmayı çok nadir akıllarına getirirler. Doktorlar bir grup olarak ele alındığında, gergin, işleri başlarından aşkın, aşırı çalışan ve çoğunlukla kendi sağlıkları iyi olmayan kişiler olarak görülürler. Diğer meslekler arasında alkolizm oranı en yüksek olan meslek doktorluktur (Albrecht 1988: 111).

İşlerinden kaynaklanan etkileşim gerilimi, tehlike işaretleri veren bir diğer meslek de sosyal hizmet uzmanlığıdır. Tipik bir sosyal hizmet uzmanı, hergün yirmi veya otuz kadar müracaatçısıyla ilgilenmek zorundadır ki bu kişilerin büyük çoğunluğu hayal kırıklığına uğramış, kızgın ve kendi sorunları içine gömülmüş insanlardır. Kendilerine başvuranların pek çoğu, sosyal sistemin dışladığı kişilerdir ve özgeçmişleri suç ve topluma karşı işlenen cürümlerle doludur. Sosyal hizmet uzmanları, “kurulu düzenin” sembolik temsilcileri oldukları için ülke nüfusunun azınlık katmanlarındaki yoksul ve çöküntü içindeki insanların tüm öfke ve düşmanlıklarını kendi üzerlerinde toplarlar. Bu nedenle stres, bu kişilerin günlük çalışmalarının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar (Albrecht 1998: 112).

Bu kurumlarda iş stresi, sadece kaygılı kişilerle kurulan düşmanca ve tehdit edici etkileşimin sonucunda oluşmamaktadır. Aşırı temas yükü sadece bazı bireylerde strese neden

olmaktadır. Bu kişiler, sakin uyumlu bir etkileşim halinde bile gerilim içine girebilmektedir. Aşırı işyükü durumunda, insanlarla ilgilenen bir memur soğuk, aşırı resmi ve bireyin yaklaşma çabalarını arzulamayan bir tutum içinde olabilir. Yine “ekstra”nitelikte önemsiz işlerle uğraşabilir veya tatsız bir müracaatçıdan kaçmak için başka bir odaya geçebilir. Bütün bunlar, aşırı temas yükünün yarattığı gerilim durumlarında görülen oldukça normal benlik savunma mekanizmalarıdır. Günün ilk saatlerinde aynı kişi, candan ve yardımsever biri iken mesai saatinin sonuna doğru, robotsu çekilme davranışlarına yönelebilmektedir. İlişki kurma konusunda güçlü bir benlik imajına sahip olmayan ve sosyal yetenekten yoksun olan kişiler bu konuda olgun ve daha yetenekli kişilere göre etkileşim gerilimini günün ilk saatlerinde hissetmeye başlarlar.

Yöneticiler bu gibi düşünceleri daha yeni yeni kabul etmeye ve olası çözüm yolları konusunda fikir yürütmeye başlamışlardır. Sosyal hizmet kurumları bir yandan personel verimliliğini yükseltmeye çalışırken aynı anda örgütsel amaçlara nasıl ulaşacaklardır? Sosyal hizmetin insanların sorunlarını karşılayarak, verimlilik ve motivasyon konularında daha bilimsel bir yaklaşım içine girerken her disiplinin yönetimin “katılımcılık” felsefesine doğru yöneldiği görülmektedir. Bu sorunlar yüzünden yönetimler, çalışanların oryantasyonu, eğitimsel programlar, bilgi toplama ve analizi ve çatışmaların yeniden çözülmesi için gereken kaynak ve zamanı arttırmak zorunda kalmıştır (Chauncey 1977: 849).

“Mobbing” çalışanların, diğer bir çalışana sürekli eziyet etmesi ve baskı altında tutması anlamına gelmektedir. Bu durum Avrupa’daki birçok örgütte klinik tedavi gerektiren psikolojik rahatsızlıklar arasında sayılmaktadır. Bu amaçla örgütler, çalışanların verimliliğini arttırmak, çalışma ortamında bu gibi olumsuz durumları önleyebilmek için yoğun çalışmalar içine girmişlerdir. Psikologların “ofis bunalımı veya terörü” olarak adlandırdıkları mobbing için özel klinikler kurulmaktadır (Örmen 1993: 14-16).

Sosyal hizmet alanında çalışan meslek elemanlarının yukarıda da ifade edildiği gibi gün boyu çalışma ortamında çeşitli stres faktörüyle karşı karşıya kalmaktadır. Bunların yanında yaptıkları işin kendisi, rol çatışması ve belirsizliği, astlarla ve müracaatçılarla olan ilişkiler, kariyer gelişimi, örgütsel yapı ve atmosfer gibi strese yol açan çeşitli faktörlerle karşı karşıyadır. Çalışanın yaşadıkları bu stresin etkilerinin en aza indirgenmesi, stresle mücadele edebilmesi ve belki de stresi yönetebilmesi için kendisinde stres yaratan faktörleri bilmesi, tanımlayabilmesi büyük bir önem taşımaktadır.

### 3. SONUÇ

Stres, organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur. Stres, bireyin fizyolojik, psikolojik ve davranışsal durumunu etkileyerek, genel sağlığın bozulmasına, bireyin kaygı-depresyon yaşamasına ve uykusuzluk çekmesine, alkol ve uyuşturucu madde kullanmasına neden olmaktadır. Bireyin işteki performansını etkilemesi, işe gitmemesi, işinden ayrılması ve yabancılaşması yanında, aile ve sosyal yaşamda çeşitli sorunlar yaşanmasına yol açan stres, çoğu zaman bireyin ruhsal yaşamını tehlikeye düşürebilmektedir. Sosyal hizmet mesleği, bireyin sosyal işlevselliğini engelleyen fiziksel, psikolojik ve sosyal sağlığı tehdit altına alan stres gibi etmenlerle de ilgilidir.

Bu bağlamda, günümüzde sosyal hizmet müdahalesinin önemli hedeflerinden birisi olan ‘müracaatçıların yaşam kalitesinin iyileştirilmesi’ yanında çalışanların da yaşam kalitesinin iyileştirilmesi ilkesinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Sosyal hizmet kurum ve kuruluşlarında çalışanların stresle mücadelede kullanabilecekleri çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Bunlar iki başlık altında ele alınabilir:

**1. Bireysel Düzeydeki Mücadele Stratejileri:** Yönetim tarafından düzenlenebilecek bireysel odaklı stresle mücadele programları ile çalışanlar üzerinde etkili olan stres

faktörlerini ortadan kaldırmak ve stresin etkisini azaltmak hedeflenmektedir. Bunlardan bazıları; gerçekçi hedefler belirlemek, işe ara vermek, farklı metodlar denemek, pozitif yönü vurgulamak, dinlenme ve gevşeme, iş değiştirmek.

**2. Örgüt Düzeyindeki Mücadele Stratejileri:** Örgüt düzeyindeki mücadele stratejileri, işgörenlerin iş stresini azaltmak veya yok etmek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarını kontrol etmeyi veya azaltmayı amaçlamaktadır. Bunlardan bazıları; destekleyici örgüt iklimi yaratmak, görevlerin dizaynını zenginleştirmek, çatışmayı azaltmak ve örgütteki rolleri netleştirmek, kariyer gelişimini planlamak, geliştirmek ve danışma olanağı sağlamaktır.

#### KAYNAKÇA

- Albrecht, Karl. **Gerilim ve Yönetici.** (Çev. Kemal Tosun ve Arkadaşları), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No 197: 51-190, 1988.
- Aktaş, Aliye ve Aktaş, Ramazan. “İş Stresi.” **Verimlilik Dergisi.** MPM Yayını, 1: 153-171, 1992.
- Artan, İnci. “Örgütsel Stres Kaynakları.” **M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi.** 1-2: 129, 1987.
- Baltaş, Acar ve Baltaş, Zuhâl. **Stres ve Başaçıkma Yolları.** Remzi Kitabevi, 4. Basım, İstanbul: 26-157, 1993.?
- Berkhout, Jan. “Psychophysiological Stres. Environmental Factors Leading to Depressed Performance.” **System Psychology.** Ed. By Kenyon, B. De Green. Mc Graw Hill Book, Co: 407, 1970.
- Chauncey, A. Alexander. “Management of Human Service Organization.” **Enclopedia of Social Work.** Sixteenth Edition, National Association of Social Workers Inc: 844-849, 1977.
- Davis, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı.** (Çev. Kemal Tosun Başkanlığında bir ekip), İstanbul. İ.Ü.İ.F. Yayın No: 136: 566, 1984.

- Hellriegel, Don ve Diğerleri, **Organizational Behavior**. West Pub. Com: 488, 1983.
- Kaldırımçı, Nurettin. “Örgütsel Davranış Açısından Stres.” **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Aralık, 5: 65-89, 1983.
- Kırel, Çiğdem. “Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir İgesinde Bir uygulama Çalışması.” (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.
- Kiev, Ari ve Kohn, Vera. **Executive Stress**. AMA, Survey Report, NewYork, 1979.
- Organ, W. Dennis. ve Hamner, W. Clay. **Organizational Behavior**. Business Pub Co. USA: 252-274,1982.
- Quick, C. James. ve Quick, D. **Organizational Stres and Preventive Management**. New York: Mc Graw-Hill Book mp: 13-170, 1984.
- Örmen, Uğur. “Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, 1993.
- Öztaş, Baria. “Stresin Fizyolojisi ve Stresin Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler.” **Stres Yönetimi Semineri.**, Gebze, Mart: 274, 1988.
- Selye, Hans. **The Stress of Life**. New York. Mc Graw-Hill Book Comp: 3, 1956.
- Selye, Hans. **Stress Without Distress**. New York; J.B.Lippencott Comp: 26-39, 1974.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**. 5. Basım, Teknografik Matbaacılık, İstanbul: 118, 1988.
- SHÇEK KANUNU. Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Kanunu, 2828 Sayılı Kanun, 1983.