



PILLARRISE
CONSULTING

PİLLARRİSE AKADEMİ • E-KİTAP 05

Stres Yönetimi

Stres düşman değil, sinyaldir. İş yerinde baskıyla çalışmayı sürdürülebilir kılmak üzerine.

İçindekiler

Stresi tamamen ortadan kaldırmak ne mümkün ne de istenir. Bu kitap, iyi stresle zararlı stresi ayırt etmeyi, tükenmişliğin erken belirtilerini ve baskı altında karar kalitesini korumayı anlatıyor.

1 Stres nedir, ne değildir

2 Kendi belirtilerinizi tanımak

3 Baskı altında düşünmek

4 Toparlanma

5 Yönetici olarak ekibin stresi

6 Sınır koymak

+ Haftalık öz değerlendirme

Stres Yönetimi • PillarRise Akademi e-kitap dizisi

Yayımlayan: PillarRise Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketi
akademi.pillarrise.com • akademi@pillarrise.com

Bu kitap ücretsizdir ve serbestçe paylaşılabilir. İçeriği değiştirilerek ya da kaynak gösterilmeden çoğaltılamaz.

Stres nedir, ne değildir

Her stres zararlı değildir. Zararlı olan, bitmeyen strestir.

Stres, bedenin bir talebe verdiği hazırlık tepkisidir. Kalp hızlanır, dikkat daralır, enerji hazır hâle gelir. Bu tepki kısa sürelidir ve işlevseldir — sunum öncesi hissedilen gerginlik, performansı düşürmez, artırır.

Sorun, bu tepkinin kapanmamasıdır. Beden kısa bir tehdit için tasarlanmış sistemi aylarca açık tutamaz. Açık kalırsa uyku bozulur, dikkat dağınık, sabır azalır ve en sonunda hastalık gelir.

İyi stres, kötü stres

İŞLEVSEL STRES

- Süresi belli — bir sunum, bir teslim
- Kişi durumu etkileyebiliyor
- Sonrasında toparlanma var
- Performansı yükseltir
- Bittiğinde rahatlama hissedilir

ZARARLI STRES

- Süresi belirsiz — “hep böyle”
- Kişi durumu etkileyemiyor
- Toparlanma fırsatı yok
- Performansı düşürür
- Bitse bile rahatlama gelmez

BELİRLEYİCİ İKİ ŞEY

Bir durumun stresli olup olmadığını belirleyen iki etken vardır: kontrol ve öngörülebilirlik. Kontrol edebildiğiniz ya da ne zaman biteceğini bildiğiniz bir yük, aynı ağırlıktaki belirsiz bir yükten çok daha az yıpratır. Bu yüzden iyi bir yönetici, işi azaltmadığında bile belirsizliği azaltarak stresi düşürebilir.

Performans eğrisi

Performans, stres arttıkça önce yükselir, bir tepe noktasına ulaşır, sonra düşer. Tepe noktasının nerede olduğu kişiden kişiye ve işe göre değişir. Karmaşık, yeni öğrenilen işlerde tepe noktası çok daha erken gelir — bu yüzden yeni birine baskı yapmak, deneyimli birine yapmaktan çok daha hızlı zarar verir.

Kendi belirtilerinizi tanımak

Stres, kişi fark etmeden önce bedende ve davranışta görünür hâle gelir.

Çoğu insan stresli olduğunu, çevresi söyleyene kadar fark etmez. Oysa belirtiler oldukça standarttır ve önceden tanınabilir.

ALAN	ERKEN BELİRTİ	İLERLEMİŞ BELİRTİ
Beden	Uyku bölünmesi, omuz-boyun gerginliği, sık baş ağrısı	Sürekli yorgunluk, sindirim sorunları, bağışıklığın düşmesi
Zihin	Odaklanma güçlüğü, unutkanlık, karar vermede zorlanma	Basit işlerde hata, kararları sürekli erteleme
Duygu	Sabırsızlık, ani sinirlenme, keyifsizlik	Umursamazlık, işten uzaklaşma, her şeyi anlamsız bulma
Davranış	Ara vermeden çalışma, sosyal geri çekilme	Kaçınma, işe gelmek istememe, kafein-alkol artışı

EN YANILTICI BELİRTİ

Stresin ilerlediği dönemde kişi genellikle “ara veremem, işler yetişmez” der. Oysa o dönemde birim zamanda yapılan iş belirgin şekilde azalmıştır. Yani ara verememe hissi, ara verme ihtiyacının en güçlü göstergesidir.

Tükenmişlik

Tükenmişlik, yorgunluğun daha fazlası değil, farklı bir şeydir. Üç bileşeni vardır: duygusal tükenme (verecek bir şey kalmaması), duyarsızlaşma (insanlara mesafe koyma, alaycılık), ve kişisel başarı hissini düşmesi (yaptığım hiçbir şey fark etmiyor).

Tükenmişlik tatil ile geçmez. Tatil dönüşü ilk hafta içinde aynı hâle geliniyorsa, sorun dinlenme eksikliği değil, çalışma biçimidir. Bu noktada profesyonel destek almak, zayıflık değil pratik bir karardır — ve erken alındığında çok daha kısa sürer.

Baskı altında düşünmek

Stres altında zihin daralır. Bunu bilmek, kararı kurtarır.

Stres altında dikkat daralır — bu, tehdide odaklanmak için evrimsel olarak yararlıdır. Ama iş hayatında sonucu şudur: seçenekler görünmez olur. Kişi iki seçenek arasında sıkıştığını sanır, oysa beş seçenek vardır ve üçü daralma yüzünden görünmemektedir.

Kararı kurtaran üç soru

1. Bu kararı bir hafta ertelesen ne olur? Cevap “hiçbir şey” ise, karar acil değil demektir; acil olmayan kararı stresliyen vermeyin.
2. Bu durumda üçüncü bir seçenek olsaydı ne olurdu? Bu soru, daralmayı zorla açar ve genellikle gerçekten bir üçüncü seçenek bulunur.
3. Bu kararı benim yerime güvendiğim biri verseydi ne yapardı? Kendi durumunuza dışarıdan bakmak, duygusal yükü azaltır.

KURAL

Yorgunken, aç karnına ve gece geç saatte önemli karar vermeyin. Bu üçü, karar kalitesini ölçülebilir biçimde düşürür. Sabaha bırakılan kararların çoğu farklı çıkar — ve genellikle daha iyi çıkar.

Kaygıyı somutlaştırmak

Kaygı belirsizlikle beslenir. Endişelendiğiniz şeyi yazıyla somutlaştırmak, çoğu zaman onu küçültür. Üç soruyu yazın: en kötü ne olabilir, bu ne kadar olası, olursa ne yaparım. Üçüncü sorunun cevabı varsa kaygı belirgin şekilde azalır — çünkü kaygının kaynağı olay değil, olaya hazırlıksız olma hissidir.

Kontrol çemberi

Enerjinizi neyin üzerinde harcadığınıza bakın. Kontrol edebildikleriniz, etkileyebildikleriniz ve hiçbirinin dışında kalanlar. Üçüncü grup (ekonomi, başkasının kararı, geçmiş) üzerine harcanan her düşünce saatinin sonucu değişmez; yalnızca yorgunluk artar.

Toparlanma

Yük kaçınılmazsa, toparlanma zorunludur. Stresi yöneten şey dinlenmenin miktarı değil, niteliğidir.

İnsanlar dinlenmeyi genellikle “hiçbir şey yapmamak” olarak anlar ve akşamı ekran karşısında geçirir. Oysa toparlanma pasif değil aktif bir süreçtir; zihnin işten gerçekten kopması gerekir.

Toparlandırıan dört şey

- Kopuş — işten zihinsel olarak ayrılmak. İş uygulamalarını akşam kapatmak bunun en somut adımıdır.
- Gevşeme — bedenin gerginlik seviyesini düşüren herhangi bir şey: yürüyüş, nefes çalışması, müzik.
- Ustalaşma — işle ilgisi olmayan, gelişme hissi veren bir uğraş. Zorlayıcı olması sorun değil; iş dışı olması yeterli.
- Kontrol — akşamı nasıl geçireceğinize kendinizin karar vermesi. Zorunluluk hissiyle yapılan “dinlenme” dinlendirmez.

UYKU

Stres yönetiminde tek bir şey seçilecekse o uykudur. Uykusuzluk hem stres tepkisini artırır hem karar kalitesini düşürür hem de duygu düzenlemeyi bozar — yani stresin üç etkisini birden büyütür. Beş saatlik uykuyla çalışmayı bir başarı hikâyesi gibi anlatmak, iş dünyasının en zararlı alışkanlıklarından biridir.

Gün içinde toparlanma

Akşamı beklemek zorunda değilsiniz. Doksan dakikalık çalışmanın ardından on beş dakikalık ekransız bir ara, dikkat seviyesini belirgin biçimde geri getirir. Öğle arasında masadan kalkmak, aynı yerde yemek yemekten çok daha etkilidir.

Nefes

Stres tepkisini hızlı düşürmenin en erişilebilir yolu nefestir. Uzun ve yavaş nefes verme, bedenin sakinleşme sistemini devreye sokar. Dört saniye al, altı saniye ver — iki dakika. Basitliği yüzünden hafife alınır; oysa fizyolojik etkisi ölçülebilir ve anında gelir.

Yönetici olarak ekibin stresi

Ekibinizin stres seviyesini belirleyen en büyük tek etken sizsiniz.

Yöneticiler ekibin stresini iş yükünün belirlediğini düşünür. Oysa araştırmalar ve saha gözlemi başka bir şey söyler: belirsizlik, adaletsizlik hissi ve destek eksikliği, iş yükünden daha güçlü stres kaynaklarıdır.

İşi azaltamıyorsanız belirsizliği azaltın

Yoğun bir dönemde “bu ne zaman bitecek” sorusuna cevap verememek, işin kendisinden daha yıpratıcıdır. Bitiş tarihi belirsizse bile “üç hafta sonra yeniden değerlendireceğiz” demek, belirsizliği yönetilebilir bir aralığa indirir.

Adalet hissi

Aynı yükü taşıyan iki kişiden birinin daha az stresli olması genellikle yükün adil dağıtıldığına inanmasından kaynaklanır. Bu yüzden iş dağılımının şeffaf olması, dağılımın kendisi kadar önemlidir.

SİZİN DAVRANIŞINIZ ÇOĞALIR

Gece yarısı e-posta gönderen, tatilde toplantıya bağlanan, hiç ara vermeyen bir yönetici, ekibine “burada beklenen budur” mesajını verir. Ne söylediğiniz değil, ne yaptığınız norm hâline gelir.

Erken fark etmek

Ekipteki tükenmişliği erken görmenin yolu düzenli birebir görüşmelerdir. Ayda bir, otuz dakika, gündemi karşı tarafın belirlediği bir konuşma. Bir kişinin son üç görüşmede aynı sorunu tekrarlaması, çözülmemiş bir yük olduğunun en net işaretidir.

- Genellikle istekli olan biri sessizleştiyse
- Hata oranı belirgin biçimde arttıysa
- İzin kullanmıyorsa ya da izin deyken sürekli bağlanıyorsa
- Toplantılarda fikir söylemeyi bıraktıysa
- Alaycı bir dil kullanmaya başladıysa

Bunlardan biri görüldüğünde performans konuşması yapmayın; önce ne olduğunu sorun. Performans düşüşü genellikle sebep değil sonuçtur.

Sınır koymak

Stresin en yaygın kaynağı, hayır diyememektir. Bu bir kişilik özelliği değil, öğrenilebilir bir beceridir.

Sınır koymak bencillik sanılır. Oysa sınırı olmayan kişi, bir süre sonra hiçbir işi hakkıyla yapamaz hâle gelir — herkese evet demek, sonunda herkesi hayal kırıklığına uğratmakla biter.

Sınır koyarken

1. Talebi anladığınızı gösterin. “Bunun senin için acil olduğunu görüyorum.”
2. Durumunuzu olguyla anlatın, savunma yapmayın. “Bu hafta X’i teslim etmem gerekiyor.”
3. Bir seçenek sunun. “Gelecek hafta yapabilirim, ya da bu hafta yapılması gerekiyorsa X’i erteleyelim mi?”
4. Kararı birlikte alın. Böylece hayır, bir ret değil bir öncelik konuşması hâline gelir.

YÖNETİCİNİZE HAYIR DEMEK

Yöneticinize doğrudan hayır demek zordur ve genellikle gerekmez. Gereken şey önceliği ona sordurmaktır: “Şu an X üzerinde çalışıyorum. Bunu öne alırsam X gecikir. Hangisini önce yapmamı istersiniz?” Bu cümle bir ret değildir, ama sonuç ayındır — ve karar yöneticinizindir.

Suçluluk

Sınır koyduktan sonra suçluluk hissetmek normaldir ve geçicidir. Bu his, sınırın yanlış olduğunun değil, alışılmadık olduğunun göstergesidir. Birkaç tekrardan sonra azalır — hem sizde hem çevrenizde.

Son söz

Stres yönetimi, stresi ortadan kaldırmak değildir. Baskının olduğu her işte stres olacaktır. Yönetilebilir olan şey şudur: baskının ne kadar sürdüğü, ne kadar öngörülebilir olduğu, arkasından toparlanma gelip gelmediği ve o dönemde yalnız olup olmadığınız. Dördü de üzerinde çalışılabilir şeylerdir.

Haftalık öz değerlendirme

Bu listeyi hafta sonunda doldurun. İşaretleyemediğiniz maddeler, gelecek haftanın konusudur. Amaç mükemmel bir hafta değil, fark edilmiş bir haftadır.

-
- ☐ Bu hafta stres belirtilerimi (uyku, gerginlik, sabırsızlık) fark ettim.
-
- ☐ Yoğunluğun ne zaman biteceğine dair bir tarih ya da aralık biliyordum.
-
- ☐ Kontrol edemediğim şeyler üzerine düşünmeyi bir noktada bıraktım.
-
- ☐ Önemli bir kararı yorgunken vermedim, sabaha bıraktım.
-
- ☐ Kaygılandığım bir konuyu “en kötü ne olur / ne yaparım” diye yazdım.
-
- ☐ Doksan dakikalık çalışmanın ardından ekransız ara verdim.
-
- ☐ Öğle arasında masamdan kalktım.
-
- ☐ En az bir gün yeterli uyudum ve bunu bir başarı gibi değil, gereklilik gibi gördüm.
-
- ☐ Akşam iş uygulamalarını kapattım.
-
- ☐ İşle ilgisi olmayan, keyif aldığım bir şeye zaman ayırdım.
-
- ☐ Bir talebe sınır koydum ve seçenek sundum.
-
- ☐ Yöneticime öncelik sorusu sordum (“hangisi önce olsun?”).
-
- ☐ Ekibimden birinin belirtilerini fark ettim ve ne olduğunu sordum.
-
- ☐ Mesai dışı mesaj göndermedim ya da gecikmeli gönderdim.
-

SIRADA NE VAR

Okumak bir adım. Uygulamak ayrı bir iş.

Bu kitaptaki yöntemleri ekibinize yerleştirmek istiyorsanız, aynı konuyu canlı oturumda çalışıyoruz: (8 saat). Örnekler sizin sektörünüzden seçilir, uygulama ekibinizin gerçek durumu üzerinden yapılır.

Hangi programın işinize yarayacağından emin değilseniz, otuz dakikalık ücretsiz ön görüşmede birlikte belirleyelim. Bağlayıcı değildir.

Eğitim programları • akademi.pillarrise.com/kurumsal-egitimler/

Ücretsiz ön görüşme • akademi.pillarrise.com/randevu/

E-posta • akademi@pillarrise.com

WhatsApp • [+90 546 232 34 26](https://wa.me/905462323426)