

**İDARƏTMƏ FƏALİYYƏTİNƏ STRESSYARADICI AMİLLƏRİN
MƏNFI TƏSİRLƏRİNİN TƏZAHÜR XÜSUSİYYƏTLƏRİ****P.H.SURƏTİ***Astara Azad İslam Universiteti*

Nəzərdən qaçırmaq olmaz ki, idarətmə fəaliyyətinə stressyaradıcı amillərin təsirləri müxtəlif istiqamətli olur və onların təzahürləri də bir-birindən tamamilə fərqlənir. Bu cəhət bir tərəfdən, stressyaradıcı amillərin çoxluğu və müxtəlif səciyyəli olması ilə, digər tərəfdən insanlarda stress halətinin yaranmasının özünün ikili səciyyə daşması və ya qütblüyü ilə bağlıdır. Bu cəhəti Azərbaycan psixoloqları R.R.Qarağözov və R.H.Qədirova stresslə bağlı tədqiqatlarında obrazlı şəkildə yaxşı ifadə etmişlər.

Həmin müəlliflər qeyd edirlər ki: «Stress anlayışını dərk etmək üçün bir xətt (şkala) təsəvvürünüzə gətirin. Bu xəttin (şkalanın) bir qütbündə – adamı fəallaşdıran, ruhlandıran təsirlər, o biri qütbə isə adamın düşdüyü şəraitdən irəli gələn və onun imkanlarından üstün olan, onu sarsıda bilən tələb durur. Stress sözü nə yaxşı, nə də pisdir. Bu sözün (anlayışın) müsbət və ya mənfi məzmun alması onun hansı kontekstdə işlədilməsindən asılıdır. Bir tərəfdən, stres həyatı canlandıran, xilas edəndir, o biri tərəfdən isə həyatı məhv edə biləcək bir qüvvədir. Deməli, stressin adama necə təsir etməsini başa düşmək üçün təsəvvür etdiyimiz şkalanın hər iki qütbünü nəzərdə saxlamalıyıq» (4, s.5).

Hər iki qütbün nəzərə alınması isə o deməkdir ki, stress həm müsbət və faydalı, həm də mənfi və ziyanlıdır. Bu cəhəti daha dəqiqləşdirən müəlliflər yazırlar: «stress – insanın gözlənilməz gərgin şəraitlə rastlaşarkən keçirdiyi emosional halıdır, yəni stress – həyatdan irəli gələn və adamın bədəninə və ağılına mövcud olan uyğunlaşma imkanlarının qarşısında qoyulan tələblərdir. Əgər bu imkanlar qoyulan tələblərə üstün gəlsə və xarici təsirdən həzz almaq hissi duyulursa, deməli, stress lazımlı və faydalıdır. Əks halda, yəni stress qəbuləndirməzdirsə, onda o, - səmərəsiz və arzuəndirməzdir» (4, s.5).

Əlbəttə, məsələ stressin mahiyyətini açmaq, onun qütblü səciyyə daşmasını təsbit etməklə bitmir. Burada iki mühüm cəhət də ön plana keçir: əvvəla, stressyaradıcı amillərin məzmunu və təsir istiqamətləri, ikincisi, stressyaradıcı amillərin təsirinə insanların bəslədikləri münasibətin xarakteri və intensivlik dərəcəsi. Bir ümumi cəhət də nəzərdən qaçırıla bilməz ki, adətən güzəran psixologiyasında stressyaradıcı amillərin təsirindən danışarkən əksər hallarda həmin amillərin mənfi təsirləri və onların insanda əmələ gətirdiyi xoşagəlməz dəyişikliklər nəzərdə tutulur. Başqa sözlə, müəssisədə iş şəraiti normal olduqda, şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə xoşagəlməz hallar nəzərə çarpmadıqda mənfi stress halətləri baş vermir, bəzən hətta

stressyaradıcı amillərin təsiri yada düşmür. Çünki iş öz axarınca gedir, fəaliyyətin səmərəsinə və məhsuldarlığına xələl dəymir, işçilərin əhval-ruhiyyəsi və sağlamlığı normal olur, xüsusən də işçilərlə müdiriyyət arasındakı münasibətlərdə xoşagəlməz hallara təsadüf edilmir. Belə bir əlverişli zəmində işçilərdə nəinki öz fəaliyyətlərinə, eləcə də bir-birinə bağlılıq güclü olur, işdən və fəaliyyətdən, eləcə də işçilərlə müdiriyyət arasındakı münasibətlərdən razılıq aydın surətdə nəzərə çarpır. Bu halda əlverişli iş şəraiti və həmin zəmində bütün kollektiv üzvlərini təmin edən və razı salan şəxsiyyətlərarası münasibətlər sistemi mövcud olur.

Əlbəttə, belə güman etmək olmaz ki, bütün idarəetmə sistemlərində və bütün iş yerlərində belə əlverişli şərait mövcuddur və bütün müəssisələrdə işçilərin fəaliyyətinə stressyaradıcı amillər mənfi təsir göstərmir.

Bunun da müxtəlif səbəbləri var. İlk növbədə nəzərə almaq lazımdır ki, stressyaradıcı amillər sistemi çox və rəngarəngdir.

İkincisi, müəssisə və idarəetmə işində çalışan insanlar açıq dinamik sistemdir, onlara təsir edən amillər sistemi müxtəlif olduğu kimi, həmin təsirlərə olan münasibətlər də bir-birindən ciddi surətdə fərqlənir.

Üçüncüsü, insanlar bütün həyatı boyu müxtəlif tələb və təkliflərin təsirinə məruz qalır, yəni onları asanlıqla ödəmək, yaxud onlara asanlıqla müsbət cavab tapmaq mümkün olmur. Odur ki, psixoloqlar (R.Qaragözov, R.Qədirova) belə situasiyalarla əlaqədar olaraq çox mənalı bir sual qoyurlar: «Tələblər adama üstün gəldikdə nə baş verir?» Həmin suala cavab vermək üçün müəlliflər bir neçə cəhətə diqqəti cəlb edirlər. Onlar qeyd edirlər ki, həmin suala iki cəhət nəzərə almaqla cavab vermək olar. «Birincisi – fizioloji, ikincisi – psixoloji cəhət. Alimlərin tədqiqatlarına əsasən bütün xəstəliklər və bədbəxt hadisələr stressin mənfi təsiri nəticəsində əmələ gəlir. Adamın bədəni və ruhu birgə və qarşılıqlı təsir və əlaqəli şəkildə fəaliyyət göstərir. Məhz bu səbəbdən stress öz təsirini həm adamın bədəninə, həm də ruhuna göstərə bilir» (4, s.7).

Deməli, stressyaradıcı amillərin təsiri ilə orqanizmdə bir sıra dəyişikliklər baş verə bilər. Həmin dəyişiklik ya orqanizmi çox ciddi surətdə zəiflədir, ya da onun daxili müqavimətini artırır. Belə dəyişikliklərin mahiyyətini izah edən həmin müəlliflər haqlı olaraq göstərir ki, «Hər bir xarici, ya daxili şəraitdən irəli gələn tələbə cavab olaraq bədən (orqanizm) min illər boyunca və təkamül nəticəsində əmələ gəlmiş eyni tipli ümumi fizioloji refleks şəklində reaksiya verir. Bu refleksə «vur, ya da qaç» adı verilib. Belə refleks adətən adamın özündən asılı olmayaraq, avtonom sinir sistemi tərəfindən avtomatik surətdə bir sıra biokimyəvi və fizioloji reaksiyalar şəklində baş verir. Məsələn, ürək döyüntüsü və nəfəsalma sürətlənir, əzələlərin gərginlik səviyyəsi artır, qanın və bizim bədənimizin digər maye mühitlərinin tərkibi dəyişir və s.» (4, s.7)

Burada stressyaradıcı amillərin təsiri ilə orqanizmdə baş verən fizioloji və digər dəyişikliklərin mexanizminə toxunulur. Bu da nəinki elmi-nəzəri, həm də ciddi praktiki əhəmiyyətə malikdir.

Məlumdur ki, «bütün bu reaksiyalar bədəni hazırlıq vəziyyətinə gətirib, hər hansı təhlükəni aradan qaldırmaq üçün bədəni səfərbər etmək məqsədini güdür: bu, necə deyirlər, məsələnin müsbət tərəfidir, yəni stressyaradıcı amillərin təsiri heç də həmişə mənfi təzahürlərə malik olmur, bəzən belə amillərin təsiri ilə ayrı-ayrı adamlar

görünməmiş qüvvə və enerji nümayiş etdirir, bəzən hətta bunu özü də gözləmir, lakin əldə etdiyi böyük müsbət nəticəyə təəccüblənir».

Buna görə də bir çox ölkələrin mütəxəssisləri ayrı-ayrı təşkilat və müəssisələrdə mənfi yönümlü stressyaradıcı amillərin təsiri ilə işçilərdə stress halətlərinin müxtəlif təzahürlərini araşdırmağa xüsusi səy etmişlər və onların başlıca xüsusiyyətlərini vermişlər.

Qeyd etdiyimiz kimi, şiddətli stress həm insanın özü üçün, həm də onun işlədiyi təşkilat və yaşadığı cəmiyyət üçün xoşagəlməz nəticələrə gətirib çıxarır. Belə olan halda isə, bu acınacaqlı nəticələr onun işlədiyi təşkilata, oradakı iş mühitinə və yaşadığı cəmiyyətə baha başa gəlir və ağır itkilərə gətirib çıxarır.

Fəaliyyətlə bağlı stressyaradıcı amillərin mənfi təsirinin törətdiyi fəsadlar ilk növbədə iki cəhətdə özünü aydın surətdə büruzə verir: Əvvəla, işdən əmələ gələn mənfi stress, işçi qüvvəsinin zəifləməsinə, bəzən də xəstələnməsinə səbəb olur.

İkincisi – stressdən əmələ gələn xərclər və maddi itkilər təşkilat üçün ağır yük və iri rəqəm səviyyəsinə çata bilir. Həmin maddi itkilər və onların mənfi təsirləri müxtəlif olur.

1. İşdən yayınma. İş mühitindəki şiddətli stress öz ağır nəticələri ilə işçilərin işdən yayınmasına gətirib çıxarır. 1984-cü ildə Amerikanın sığorta şirkətlərinin biri tərəfindən aparılmış araşdırmalara əsasən hər gün orta hesabla bir milyon fəhlə öz iş yerində hazır olmur və işdən yayınırlar.

2. İşlə bağlı baş verən hadisələr: İşlə bağlı baş verən hadisələrin səbəbləri daha çox təşkilat stressi ilə əlaqədar olur. Amerikada işlə bağlı baş verən hadisələr ildə 14 min nəfərin ölümünə və 212 min nəfərin isə öz işləmək qabiliyyətini itirməsinə gətirib çıxarır. Bundan əlavə, bu hadisələr həm də ildə 30 milyard dollara qədər təxmin edilən iş bəhrəsinin azalması ilə nəticələnir.

3. İşçilərə mənfi təsiretmə və onun iş qabiliyyətinin azalması. Stressin təşkilatla bağlı nəticələrindən biri də işçilərin fəaliyyətinə mənfi təsiretmənin artması və onların iş qabiliyyətinin azalmasıdır. Bu isə, həm təşkilata və həm də cəmiyyətə ağır bir yükün təhlil edilməsi deməkdir. Əldə edilmiş nəticələrə görə işçilərin ruhi xəstəlikləri ilə bağlı Amerika təşkilatları ildə 150 milyard dollar ödəməli olurlar. Bu rəqəm sığortaya, bədən üzvlərindən birinin şikəst olmasına və istehsalın azalmasına da şamil edilir (10, s. 1018).

4. Xəstəliklə bağlı xərclər və itkilər. Stresslə xəstəlik arasında sıx əlaqə mövcuddur. Stress, bədəndə bir sıra dəyişikliklərin əmələ gəlməsinə səbəb olur. Elə bunun üçün də stressə düşər olmuş həmin insanların əvvəlki vəziyyətinə qayıtması üçün həm təşkilat və cəmiyyət, həm də onların özləri bir sıra itkilər verməli olurlar. Bu itkilər isə ürək-damar xəstəlikləri kimi bir sıra xəstəliklərin əmələ gəlməsi deməkdir. Həmin xəstəliklər Amerikada işlə məşğul olan insanların vaxtının 12%-ni hədəfə verir, iqtisadi baxımdan isə 4 milyard dollar maddi ziyanə gətirib çıxarır (8, s.67).

Tədqiqatlardan gətirilmiş faktlar da aydın surətdə göstərir ki, stress və ya ruhi təzyiqlər təşkilatların gündəlik problemlərindən biri sayılır, yəni stress təşkilatların təsiretmə gücünə və insanların iş qabiliyyətinə çox ciddi mənfi təsir göstərir. Bunlara aşağıdakı cəhətlər aid edilə bilər:

1. Sağlamlıq: stress işçilərin sağlamlığına mənfi təsir göstərən ən mühüm amillərdən biri kimi tanınmışdır.

2. İnsani dəyərlər: stress halətindən baş verən davranışlar insani dəyər və hörmətə xələl gətirir.

3. Novatorluq: novatorluq və yüksək yaradıcılıq qabiliyyəti, beyinin yüksək iş keyfiyyətindən asılıdır. Lakin stressə qapıldıqda həmin yaradıcılıq qabiliyyəti də zəifləməyə başlayır.

4. Keyfiyyət: mənfi stress, təşkilatda intizamsızlığa səbəb olur. Bunun özü isə təşkilatdakı fəaliyyətin keyfiyyətinin aşağı düşməsinə gətirib çıxarır.

5. Səhvləri göstərmək: stress mövcud səhvləri görməyə mane olur.

6. Təhlükəsizlik: Ehtiyatsızlıq da mənfi stressin nəticəsidir.

7. Uğursuz dəyişiklik: stressin kontrola alınması və ona diqqətin ayrılması ilə əlaqədar güclü rəhbərliyin olmadığı təqdirdə təşkilatdakı dəyişikliklər uğursuzluqla nəticələnə bilər.

8. Qanun: stress qanun pozuntusuna da gətirib çıxarır.

9. Tərəf müqabillərinin narazılığı: stress səhv davranışların baş verməsinə səbəb olduğu üçün işçi ilə onun tərəfmüqabili olanlar arasında narazılığa gətirib çıxara bilər.

10. İstedadların üzə çıxmasına imkan verməmək və bəzən də onların məhv edilməsi: ümumiyyətlə, stress içində olan mühit istedadlardan faydalanmaq üçün münasib deyil.

11. Səmərəsizlik: stress istehsal prosesində və xidmətlərin göstərilməsi işində böyük bir maneədir.

Stressin şəxsi xüsusiyyətlərə də təsiri sübuta yetirilmişdir. Bu təsirlər beş maneədə özünü göstərir:

1. Hissiyat baxımından: narazılıq, təhlükəsizliyin olmaması, qəzəb, stimulsuzluq, əsəbilik, yuxusuzluq, çox yemək, başqalarına qarşı maraqsızlıq, itirab.

2. Fiziki baxımdan: ağrı hissi, çəkinin azalması və ya artması, cismani yorğunluq, tənəffüsdəki çatışmazlıq.

3. Enerji: avtomobil qəzaları, başda və boyunda ağrıların əmələ gəlməsi, pərişanlıq.

4. Huş və ya hafizə: zehində pozuntular, perspektivsizlik, unutqanlıq, ixtiyarsızlıq, zehnin kütlüyü, zehni iş, öyrənmə və yaradıcılıq. Bu, zamanla diqqətin bir yerə cəmlənməsi ilə mümkün ola bilər. Lakin stress bütün bunların düşmənidir.

5. Davranış: Stressin işçilərin davranışına buraxdığı təsir iş keyfiyyətinin aşağı düşməsinə, digər işçilərlə qeyri-rəsmi və səmimi münasibətlərin qurulmasına, işlərin və vəzifənin vaxtında yerinə yetirilməsinə və nəhayət, ictimai baxımdan insanın təcrid edilməsinə gətirib çıxaracaqdır (6, s.110).

Deyilənlərdən aydın olur ki, mənfi stressyaradıcı amillərin təsiri orqanizmə çox güclü olur və insanın nəinki psixoloji əhval-ruhiyyəsində, eləcə də, səhhətində və sağlamlıq vəziyyətində ciddi dəyişikliklər baş verir. Yəni stressyaradıcı amillərin sağlamlığa təsiri zahiri və ötəri olmur, ağır nəticələrə gətirib çıxara bilər. Bu da bir sıra hallarda ümumən sosial şəraitlə, maddi-iqtisadi vəziyyətlə, iş şəraitinin çətinlikləri ilə əlaqədar olur.

Azərbaycan psixoloqları R.Qaragözov və R.Qədirovanın bir mühüm mülahizələri bu cəhətdən xüsusilə diqqəti cəlb edir, onlar haqlı olaraq qeyd edirlər ki: «Müasir cəmiyyət nə fiziki mübarizəni, nə tez qaçmaq imkanını, nə də stressorun aradan qaldırılmasını təmin edir. Bu səbəbdən stress şəraitinə düşən adamın bədəni müxtəlif xəstəliklərə məruz qalır (4, s.7).

1. Böyrəküstü vəzədən qana adrenalinin və ya noradrenalinin tullanışı. Buraxılmış maddələrin (hormonların) təsiri nəticəsində ürək tez-tez döyünməyə başlayır, qanın təzyiqi artır, qanda şəkərin faizi qalxır. Bütövlükdə bütün maddələr mübadiləsi sürətlənir. Nəticədə, ağciyəyə və əzələlərə daha çox həcmdə qan gəlir və bədənin öz fəaliyyətini yerinə yetirmək üçün qabiliyyəti qısa müddətdə artır. Lakin adam dərhal hərəkət etməzsə, uzun sürən və zərərli nəticələrlə qarşılaşa bilər (məsələn, böyrək, ürək-damar fəaliyyətlərinin pozulması).
2. Qalxanvarı vəzin qana buraxdığı hormonların təsiri nəticəsində maddələr mübadiləsi sürətlənir və alınan enerji psixi fəaliyyəti təmin etmək üçün daha tez mənimsənir. Lakin proses uzun müddət ərzində baş verdikdə bədənin üzülməsinə, ağırlaşmasına və nəhayət fiziki kollapsa, yəni ürək fəaliyyətinin birdən durmasına aparıb çıxara bilər» (4, s. 7-8).

Nəzərdən qaçırmaq olmaz ki, sarsıdıcı stress haləti hər kəsdə birdən-birə baş vermir. Stressyaradıcı amillərin təsiri ilə stress halətinin yaranması və təzahürü əsasən bir neçə mərhələdən keçir. Psixologiya mütəxəssisləri burada üç əsas mərhələni ayırd edirlər və hər mərhələnin başlıca təzahür xüsusiyyətlərini açıb göstərirlər.

Birinci mərhələ – həyəcan mərhələsidir. Bu mərhələdə bədənə aid olan qüvvələrin səfərbərliyi başlanır, adam gərgin və sayıq olur. Fiziki və psixoloji baxımdan adam özünü yaxşı hiss edir, hətta bəzən ruh yüksəkliyi nümayiş etdirir. Odur ki, bir sıra hallarda bu dövrdə adama xas olan müəyyən xəstəliklərin keçib getməsi də müşahidə olunur. Bu xəstəliklər psixosomatik adlanırlar, çünki onların əmələ gəlməsində psixoloji faktor əsas yer tutur (məsələn, gastrit, kolit, mədə yarası, allergiya və s.). Düzdür üçüncü mərhələdə bu xəstəliklər daha da şiddətli, daha güclü formada qayıdır. Bu son dərəcədə, məlum olan bir faktdır. Müharibələr zamanı adamlar nadir hallarda xəstələnir – (daxili səfərbərlik prosesinin təsiri nəticəsində) lakin müharibə qurtarandan sonra xəstəliklər sel kimi artır.

Əgər stress törədən şərait artıq dərəcədə güclü və ya uzun müddət təsir göstərsə, sonrakı müqavimət mərhələsinə keçid baş verir. Bu mərhələdə adam şəraitə uyğunlaşır və çətinliklərə üstün gəlmək üçün qüvvələrini sərf etməyə hazırdır. Bəzən yorğunluq hiss etməyinə baxmayaraq, adam gümrəh və fəaldır.

Əgər stressor təsirini davam edirsə, onda üçüncü-üzülmə mərhələsinə keçid baş verir. Bu mərhələdə - adamın müqavimət göstərmək üçün fizioloji və psixoloji enerjisi tükənməyə başlayır. Adamın müqavimət göstərməyə qüvvəsi tamamilə azalır. Bu vaxta qədər biz ümumi stress haqqında söhbət açmışdıq. Travmatik stress ümumi stressin xüsusi bir növüdür. Əgər stress adamın malik olduğu psixoloji, fizioloji uyğunlaşma imkanlarına üstün gələrsə, stress sarsıdıcı, travma törədən xarakter alır. Sarsıdıcı stressin əsas əlaməti – adamda həyəcan hissənin əmələ gəlməsidir. Sarsıdıcı stress adamın mühitlə qarşılıqlı təsiri nəticəsində yaranır. Bu, adamın qeyri-normal şəraitə normal cavab reaksiyasıdır. Sarsıdıcı (travmatik) stress keçirən həm uşaqlar, həm böyüklər bəzən qeyri-normal, dəli kimi görünürlər halbuki, əslində belə deyildir». (4, s.8-9).

Deməli, mütəxəssislərin haqlı olaraq qeyd etdikləri kimi, sarsıdıcı stress adamda müxtəlif pozuntular törədir. Yaranmış pozuntulara – post-travmatik stress pozuntuları da deyilir. Travmadan sonrakı stress

pozuntularının müxtəlif təzahürləri olur. Buraya aşağıda sadalanan halətlər aid edilə bilər:

- 1) son dərəcə sayıqlıq və həyəcan (təşviş);
- 2) yuxunun pozulması;
- 3) günah hissi;
- 4) hafizənin pozulması;
- 5) sarsıdıcı hadisəni yada salan hərəkətlərdən çəkinmə;
- 6) sarsıdıcı hadisəyə bənzəyən, ya onun işarəsi olan hər bir hərəkətin təsiri nəticəsində pozuntuların güclənməsi;
- 7) əl çəkməyən həyəcan və təşviş törədən səbəblər;
- 8) «donmuş» hal və ya «donmuş» vəziyyət.

Burada qeyd edilən mənfi xüsusiyyətlər fəaliyyət prosesində işçiyə təsir edən stressyaradıcı amillərin nəticəsi və əsas təzahürləri kimi də özünü büruzə verə bilər. Yeni fəaliyyət prosesində işin təşkili xüsusiyyətlərindən, fəaliyyətdə şəxsiyyətlərarası münasibətlərin xarakterindən, fəaliyyətə nəzarətin təşkili, eləcə də fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi xüsusiyyətlərindən asılı olaraq da özünü göstərir.

Bir cəhət xüsusi olaraq nəzərə alınmalıdır ki, fəaliyyətin idarə edilməsinin məzmun və xarakterindən asılı olaraq fəaliyyət prosesinə stressyaradıcı amillərin təsirləri müxtəlif səciyyəli ola bilər. Yeni idarəetmənin strategiya və taktikasından asılı olaraq iş yerində stressyaradıcı amillərin təsiri azala da bilər, arta da bilər. Buna görə də təsadüfən deyilmir ki, təşkilatdakı stress müdiriyyətin nəzarəti altında olmalıdır. Yeni müdiriyyətin işçilərə münasibəti, onların fəaliyyətini təşkil etmək, ona düzgün nəzarət etmək və fəaliyyət nəticələrini obyektiv qiymətləndirmək məharəti əlverişli iş şəraitini təmin edə bilər və bu halda işçilərdə müsbət əhval-ruhiyyə, işə məsuliyyətlə yanaşma, işin səmərəsinin artmasına maraq da artar. Yeni idarəetmə fəaliyyəti müsbət istiqamətdə qurulmuş olar. Əks proseslər də baş verə bilər. Bu halda fəaliyyətə təsir edən stressyaradıcı amillər özünün mənfi yönümü ilə seçilir, nəticədə işçilərdə mənfi stress halları güclənə bilər.

Deməli, sosial-psixoloji baxımdan stress orqanizminin təhmil edilmiş tələblərlə qarşılaşdığı zaman özündən göstərdiyi reaksiya deməkdir. Burada stressin sırası insanın gigiyena və sağlamlığında oynadığı rolunu incələməyə çalışacağıq. Əsas diqqət, təzyiqa səbəb olan amillərlə şəxsi dəyərləndirmə sistemi arasındakı müvazinətə cəlb olunacaq. Nəzərə almaq lazımdır ki, heç bir şey öz-özlüyündə stressə səbəb ola bilməz. Stress, yalnız o zaman yaranır ki, fərdin özü baş verən müəyyən bir hadisəyə stress mənası və anlamı verməyə başlayır (9, s.2).

Həyatı stressiz və ya təzyiqsiz təsvür etmək mümkün deyildir. Bizim hamımız, ömrümüzün əl ilk illərindən başlayaraq müxtəlif ruhi, ictimai və hissi təzyiqlərlə qarşılaşırıq. Müasir dövrdə elm və texnikanın inkişaf etməsi və müxtəlif cəmiyyətlərdə əmələ gəlmiş dəyişikliklərə görə, stressin mahiyyəti və təzahürlərində də dəyişikliklər əmələ gəlmişdir. Stress, yaxud da ki, psixoloji gərginliklər, fəaliyyət göstərən təşkilat və qurumların gündəlik problemlərindən birinə çevrilmişdir. Əl buna görə də, təşkilat və qurumlardakı stressi kontrol etmək, müdiriyyət və rəhbərliyin əlində olmalıdır. Təşkilatdakı stressin kontrolu iki üsulla həyata keçirilir:

1. Özümüzdəki stressi kontrol etmək: belə ki, fərdin özü, öz şəxsi peşəsi ilə bağlı problemlərini özü azaltmağa çalışmalı və stressə gətirib çıxaran qeyri-zəruri səbəb və amilləri aradan götürməlidir.

2. Təşkilatdakı stress kontrol etmək: yeni ki, qurumdakı yüksək səlahiyyətli müdirlər, işçilərin mövcud siyasətdən, proqramlardan, strukturundan və digər səbəblər ucbatından düçar olduqları stressi kontrol etməli, onu azaltmağa çalışmalı və mənfi stressə gətirib çıxaran amilləri ortadan götürməlidirlər.

Şübhə yoxdur ki, stressin şəxsi xüsusiyyətlərə təsiri sübuta yetirilmişdir. Bu təsir, beş şəxsi amildə özünü göstərir.

1. Hissi: narazılıq, təhlükə hissi, qəzəb, stimuluzluq, əsəbilik, yuxusuzluq və ya çox yatmaq, digər şəxslərlə maraqlanmamaq, iztirab.

2. Fiziki: ağrı hissi, çəkinin artması və ya azalması, fiziki xəstəlik, təngnəfəs olmaq.

3. Enerji: orqanizmin baş və boyun nahiyələrində ağrılar, pərişanlıq.

4. Huş: zehində nizamsızlıq, perspektivdə hərc-mərclik, maraqsızlıq, unutqanlıq, zehni kütlük, zehni iş, öyrənmə və yenilikçilik vaxt və dəqiqləşmə tələb edir ki, stress isə bunların hər ikisinin düşmənidir.

5. Davranış: vəzifəni yerinə yetirməkdə səhlənkarlığa yol vermək, ictimai baxımdan təcrid edilmək (6, s.111).

Bütün bu təzahürlər fəaliyyət prosesində özünü göstərən əlverişsiz şərait nəticəsində də yarana bilər. Buna görə də iş şəraitinin yaxşılaşdırılması fəaliyyətin səmərəliliyi və stress hallarından qaçınmaq üçün vacibdir.

Müdirlərin iş mühitindəki psixoloji vəziyyəti yaxşılaşdırmaq barədəki rolu aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Müdirlərin iş mühitindəki şəxsiyyəti, biliyi, zəkası və qabiliyyətləri böyük əhəmiyyətə malikdir. Hər hansı bir müdir, başçı və ya məsul şəxsin fərdi keyfiyyətləri və onun psixoloji xüsusiyyətləri o qədər mühüm rol oynayır ki, bu özəlliklər iş mühitindəki bir çox nöqsanların, çatışmazlıqların, psixoloji təzyiq və gərginliyin və bu kimi şeylərin qarşısını ala və onu kontrol edə bilər. Digər tərəfdən də, rəhbərlərdəki zəif cəhətlər, hansı formada olmasından asılı olmayaraq, bir çox işçilərin bundan sui-istifadəsinə yol açır.
2. İnsan müxtəlif ehtiyac və tələbləri olan bir varlıqdır. İnsanın ehtiyacında olduğu bir çox şeylər, aşağıdakılarda öz əksini tapır: maddi ehtiyac, mənəvi və ruhi ehtiyac, sosial münasibətlərə ehtiyac, faydalı və lazımlı olmaq hissəsinə ehtiyac, öz qabiliyyətlərindən faydalanma ehtiyacı, inkişaf yolunda şəxsi bilikdən faydalanma ehtiyacı, şəxsi bilik və qabiliyyətləri bürüzə vermək ehtiyacı və həmin qabiliyyətlərdən müxtəlif şəraitlərdə istifadə edilə bilməsi ilə bağlı ehtiyacı və s. Lakin işçilərdə mövcud olan bütün bu ehtiyaclara baxmayaraq, demək olar ki, bir sıra müdirələr işçilərin yalnız maddi ehtiyacını nəzərə alır, bəzən isə həmin maddi ehtiyacdən bir təzyiq vasitəsi kimi istifadə edirlər. Təəssüflər olsun ki, burada işçilərin digər ehtiyacları lazımınca nəzərə alınmır və ona göz yumulur.
3. Yaxşı müdiriyyət və rəhbərliyin əsası, qarşılıqlı etimad və qədirəndənliyə söykənir. Əlverişli iş mühitində, bütün işçilər vahid bir ailənin üzvləri kimi, işi irəli aparmaq üçün bir-birinin işinə lazımsız müdaxilə etmədən məsuliyyətləri öz aralarında bölüşdürürlər. Sanki onlar bir-biri ilə bir növ dinc və orta həyat tərzi sürürlər. Qeyd edildiyi kimi, müdiriyyət və ya rəhbərlik, yalnız işçilərin ehtiyaclarını nəzərə aldığı zaman hər hansı bir nailiyyətdən danışa bilər. Çünki işçiləri bir-birindən ayıran cəhət, onlardakı ayrı-ayrı

bacarıq və qabiliyyətlərin mövcudluğudur. Onlardan edilən qədirdənlik da elə həmin xüsusiyyətə görədir.

4. Davranışdakı nöqsan və ziddiyyətlər, həmçinin, psixoloji komplekslər, yoluxucu xəstəliklər sayılmasa da, bir şeyi nəzərə almaq lazımdır ki, iş mühitində psixoloji kompleksi olan və ya davranış tərzindən problemi olan, hətta bir işçi və ya müdirin olması, işin normal və vaxtında yerinə yetirilməsinə mane olar və mühiti elə gərginləşdirər ki, orada işin düzgün aparılmasına və vəzifələrin yerinə yetirilməsinə əngəl yaradar.

Hər hansı bir şirkət, idarə və ya müəssisədə işləyən insanlar öz vaxtlarını saatlarla bir yerdə keçirməli olurlar. Elə buna görə də işçilərlə rəhbərlik arasında, həmçinin işçilərin öz aralarında səmimilik, dostluq, qarşılıqlı hörmət, düzgün insani davranış, ədəb və rüfət, başqalarının hüququna hörmət, xoşagəlməz hərəkət və rəftardan çəkinmə, işə məsuliyyətlə yanaşmaq və bu kimi şeylərin bərqərar olması, iş mühitində elə bir şəraitin yaranmasına səbəb ola bilər ki, hamı özünü dinc, şən və sakit bir mühitdə hiss edər. Psixoloji kompleksi olan və ya öz davranışında nöqsanlara malik olan işçilər bunu bilməlidir ki, iş mühiti savaşa və çaxnaşma yeri deyil. Məhz buna görədir ki, sağlam, mədəni, ictimai və dinc bir mühitin yaranmasında müdiriyyətin ifa etdiyi rol çox böyük və dəyərlidir (6, s.110).

Bu sahədə bəzi xarici ölkələrdə aparılmış müəyyən tədqiqatların müsbət nəticələri diqqəti xüsusi olaraq cəlb edir.

Bir sığorta şirkətində stressin xəstəxanalarda qarşısının alınması və ya azaldılması barədə araşdırmalar aparmışlar. Həmin fəaliyyətlərin bir hissəsi, işçilərlə rəhbərliyə stress xüsusunda lazımı təlimlərin verilməsinə və təşkilat daxili fəaliyyət ucbatından əmələ gəlmiş stressin aradan qaldırılmasına, həmçinin mövcud siyasətlərin dəyişdirilməsinə həsr edilmişdi. Bu araşdırmaların nəticəsi göstərdi ki, yeni üsulun seçilməsi sayəsində, 700 xəstənin eyni bir vaxtda müalicəsi ilə məşğul olmağa qadir olan böyük bir xəstəxanadakı səhv müalicə edilməsi ehtimalı 50 % azalmağa başladı.

Həmçinin, başqa bir tədqiqatın nəticələrinə görə, stressin azaldılması üçün aparılan əməliyyatdan sonra 22 xəstəxanada, göstərilən xidmətlərdən şikayətin sayı 70 % azalmağa başladı. Halbuki, üzərində həmin proqram tətbiq edilməyən xəstəxanalarda, şikayətin azalması halları müşahidə edilmədi.

Aparılmış digər bir araşdırmanın nəticəsi isə göstərdi ki, proqramların 80 %-nin məğlubiyyətə uğraması, səhv proqramlaşdırma ucbatından yox, təşkilatdakı zehni intizamsızlığın nəticəsində baş verib. Həmin intizamsızlığın nişanələri isə aşağıdakılardan ibarət olub:

Əminsizlik və şübhə (işçilərə az etimadın göstərilməsi və bəzən də etimadsızlıq), əhval-ruhiyyənin aşağı olması və gücsüzlük, qorxu, əsəbilik, egoizm və şayiələr.

Amerikada, müəyyən sahələrdə xidmətlərin göstərilməsi işi ilə məşğul olan bir şirkət barədə aparılmış bir araşdırmanın nəticələri isə göstərdi ki, müsbət stressin müvazinəti, yəni uzun müddət davam etməsi aşağıdakı nəticələrə gətirib çıxarmışdır:

Keyfiyyətin yüksəlməsi, razılıq, işçilərin həmrəyliyi və fəaliyyətdən bəhrələnməsi, müştəriyə dəyər vermə, razılıqla vəfadarlıq, mənfəət, inkişaf.

Ayrı-ayrı şirkətlərdə müsbət nəticələr belə olmuşdur:

1. Amerikada həyatı sığortalama şirkəti: Qaibliyin (işə gəlməmək hallarının) 22 % azalması, mənfəətin 3 % artması, işçilərin işə və məhsullara daha müsbət yanaşması.
2. Conson və Conson şirkəti: illik müalicə xərclərinə yardım üçün bir milyon dolların ayrılması.
3. General Motors: qaibliyin 40 %, tibbi xərclərin isə 60 % azalması.
4. Kəndkut: qaibliyin 60 %, tibbi xərclərin isə 55 % azalması.
5. Telefon Nyu-York: ildə 2,7 milyon dollar kapital qoyuluşu.
6. Post İngilis: qaiblik, depressiya və iztirabın azalması, özünəhərmətin isə artması.
7. Brovn Bavri: qaibliyin 14 %-dən 4 %-ə azalması, işçiləri yerbəyer etmənin 39 %-dən sifra enməsi, göstərilən xidmətlər səviyyəsinin 25 %-dən 98 %-ə qədər artması, baş verən qəzaların 35 %-dən sifir həddinə azalması və istehsal xərclərinin 120 % azalması.
8. Belis Vun Ecran: mütəxəssislərin işə qabil olmamasının 30 % azalması.
9. Budhirlin: iş münasibətlərindən və peşədən şikayətlərin azalması, mütəxəssislərdə işdən qaib olma hallarının 26 % azalması.
10. Darui Zenka: ümumi sağlamlığın 15 % və ya 20 % artması.
11. Zimens Ata: qaib olmanın 14 %-dən 7 %-ə qədər azalması.
12. Şell (Belçika): qaib olmanın 7 %-dən 3 %-ə enməsi.
13. Darui Cans: qaibliyin 4,3 %-dən 3,45 %ə enməsi.

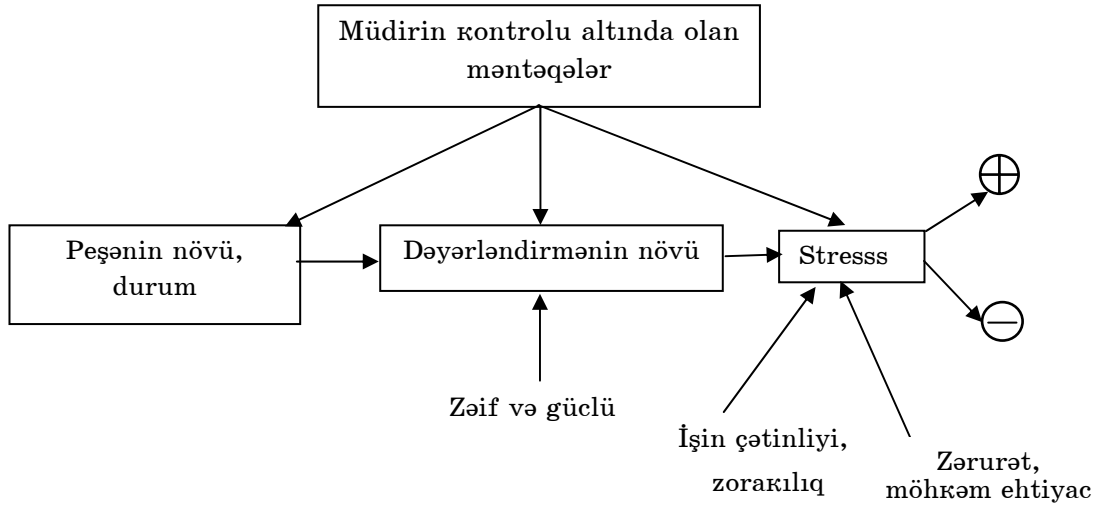
Xarici ölkə müəssisələrində mənfə stressorların qarşısını almaqla fəaliyyətdə baş verən müsbət dəyişikliklə bağlı gətirilmiş faktlar iki cəhətdən ibrətamizdir. Bir tərəfdən, iş şəraiti yaxşı təşkil edildikdə, yeni mənfə stressyaradıcı amilləri aradan qaldırıqda fəaliyyətin səmərəsi və məhsuldarlığı artır. Digər tərəfdən, stressyaradıcı amillərin təsirlərinin tənzim edilməsi, müsbət istiqamətə yönəldilməsi imkanları özünü aydın surətdə göstərir. Deməli, müəssisədə stressi idarə etmək strategiyası hazırlanmalıdır.

1. Baş müdiriyyətin öhdəliyi: məsul şəxslə əlaqənin necəliyi, işlərin 60 və ya 75 %-dəki stressin əsas mənbəyidir. Güclü rəhbərlik üsulu ilə qaiblik və peşə stressi arasında müsbət birlik və himayəvi rəhbərlik üsulu ilə qaiblik və peşə stressi arasında mənfə birlik, həmçinin şərikli rəhbərliyə doğru hərəkət, qaibliyin 40 % azalması ilə nəticələnmişdir (15 %-dən 9 %-ə qədər).
2. Təşkilat və müdiriyyətin məsuliyyət hissi: stress, işçilərin işə biganə yanaşmasından yox, müdiriyyətin gördüyü tədbirlərdən və yeritdiyi siyasətlərdən, yeni idarəetmə üsulundan meydana çıxır.
3. Strateji müdiriyyətin təşkilat müdiriyyətinə birləşdirilməsi: nəzərə almaq lazımdır ki, müəyyən və mücərrəd proqramların mövcudluğu, vaxtın və pulun itirilməsi deməkdir. Bu proqramlar, xarici amillər kimi sayılaraq təşkilat tərəfindən rədd edilir, qəbul edilsələr belə, onların həyata keçirilməsi o qədər də çox davam etməz. Təvsiyə edilir ki, müsbət stressin yaranma şəraitinin əlverişli olması üçün strateji müdiriyyət hazırkı müdiriyyətlə birləşib eyniləşməlidir. Yəni stresslə bağlı işlər, müdiriyyətin birinci işi sayılmalı və onun gündəmində olmalıdır.

4. Stress və mənfə stressin müvazinətinə təkid etmək:

Nəzərə almaq lazımdır ki, stressə qarşı savaşı elan etmək olmaz. Sadəcə olaraq onu yalnız idarə etmək olar. Elə buna görə də, onun simptomlarına həssaslıqla yanaşmaq lazımdır. Stressin simptomlarını, proseslərdə (zəif əməliyyatlar), sistemlərin məğlubiyyətində, davranışlarda və mənfəətin azalmasında müşahidə etmək mümkündür.

5. Ətraflı incələmə və dəyərləndirmə: stressin səviyyəsi, bir tədqiqatçı, ekspert və ya peşəkar bir fərd tərəfindən yox, əsasən müdir tərəfindən götür-qoy edilməli və dəyərləndirilməlidir. Əlbəttə, əgər stressə bir çarə qıla bilmirsinizsə, xəstəliyi tapmağı da fikirləşməyin. Bu araşdırma stressi idarəetmə məqsədi ilə həyata keçirilməlidir. (7, s.85).



- Hər bir müdir, işçilərin peşə növünü və vəziyyətini araşdırıb öyrənməlidir.
- İşçiləri dəyərləndirmək, müəyyən meyarlar əsasında həyata keçirilməlidir (zəif və güclü cəhətlər).
- Stressin nəticəsi həm mənfi stress ola bilər, həm də müsbət stress. Bu isə zorakılıqdan, diqqətdən, işin çətinliyindən, zərurət və ehtiyacın növündən və işçilərin fəaliyyət motivindən asılıdır (6, s.111).

Deməli, təşkilatdakı stressi minimuma çatdırmaq üçün, rəhbərliyin (müdiriyyətin) kontrolu altında olan dəyişənləri götür-qoy etmək zəruridir.

Stress, bəzən insanların fəaliyyətinə və təşkilatın səmərəli iş rejiminə mənfi təsir göstərir. Başqa sözlə desək, peşədən əmələ gələn stress, iş şəraiti ilə işləyən fərdin xüsusiyyətləri arasında qarşılıqlı əməldən ibarətdir. Belə ki, iş mühitinin tələbləri o qədər çox olur ki, fərd onların öhdəsindən gələ bilmir. Yuxarıdakı faktı nəzərə alaraq, təşkilatlarda və iş mühitlərində stressin əmələ gəlməsi məsələsini araşdırmaq üçün üç əsas məsələyə diqqət yetirmək lazımdır:

- İşləyən şəxsin xüsusiyyətləri;
- İşə hakim olan şərait;
- Birinci və ikinci amillərin bir-biri ilə qarşılıqlı təsiri.

Məsələn, çoxlu stress yaradan və peşə ilə əlaqədar olan vəziyyətlərdən biri ondan ibarətdir ki, bir tərəfdən iş mühitində çoxlu tələblər qarşısında işçiyə məhdud bir vaxt verilir. Təbii ki, işçi həmin tələblərin hamısının öhdəsindən vaxtında və layiqincə gələ bilmədiyi üçün ardıcıl olaraq müdirilər tərəfindən təzyiqlə və tənqidlə məruz qalır. Belə olan hallarda, bir neçə cəhətə diqqət yetirilməlidir. Birincisi budur

ki, işləyən şəxsin işlə bağlı təcrübəsini və onun peşəkar, yaxud da ki, təcrübəsiz olduğunu nəzərə almalıdırlar.

İkincisi, onun mövcud şəraitə qarşı güclü və zəif cəhətlərinə fikir verməlidirlər.

Üçüncüsü isə, onun iş mühitində özünü göstərən şəxsiyyət tipinə, təhsil səviyyəsinə və onun ixtisası ilə gördüyü iş arasında uyğunluq olub-olmadığına diqqət yetirməli və bunları nəzərə almalıdırlar.

Deyənlərdən aydın olur ki, idarəetmə fəaliyyətinə stressyaradıcı amillərin mənfi təsirləri bir sıra sahələri əhatə edir. Həmin təsir aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Sağlamlıq: stress, işçilərin sağlamlığında rolu olan mühüm amillərdən biri kimi tanınmışdır.
2. İnsani dəyərlər: Stressdən baş verən bir sıra davranışlar insan ləyaqətini alçaldır.
3. Yenilik: beynin hərtərəfli fəaliyyətinin nəticəsi olan yenilik, stress nəticəsində zəifləməyə başlayır.
4. Keyfiyyət: mənfi stress, təşkilatların zəhnində intizamsızlığa səbəb olur və bununla da təşkilatda hərc-mərcliyə və diqqətsizliyə gətirib çıxarır.
5. Səhvə yol verməmək: stress, səhvləri görüb ona bir daha yol verməməyə mane olur.
6. Təhlükəsizlik: işdə, fəaliyyətdə ehtiyatsızlıq da mənfi stressdən əmələ gəlir.
7. Qanun: stress qanun pozuntusuna gətirib çıxarır.
8. İstedadları məhv etmək və ya onları qorumaq: ümumiyyətlə, stress dolu bir mühit istedadlardan səmərəli istifadəyə münasib deyil, yaxud ona imkan vermir.
9. Səmərəsizlik: stress, istehsal prosesinə və xidmətlərin göstərilməsi prosesinə mənfi təsir göstərən ən böyük maneələrdən biridir.

İdarəetmə fəaliyyətinə stressyaradıcı amillərin mənfi təsirlərini aradan qaldırmaq üçün bir neçə məqama xüsusi olaraq diqqət yetirmək zəruridir:

a) Hər bir iş mühitində, vəzifələr dəqiq və aydın şəkildə bölüşdürülməlidir.

b) Layiqli və bacarıqlı insanlar seçilərək məsul vəzifələrə təyin edilməlidirlər.

c) Öz davranış və şəxsiyyətlərindəki ziddiyyətlərlə digər işçilərin asayişini pozan şəxslər müəyyənləşməli və işçilərdən ayrılmalıdırlar.

ç) Hər hansı bir şəkildə olursa-olsun, işçilərdə şən bir əhval-ruhiyyə yaratmaq lazımdır. İş mühitində sağlam bir şəraitin yaranması və psixoloji məsələlərlə bağlı maneələri aradan qaldırmaq üçün, iş mühitinin psixoloji gigiyenası ilə məşğul olan təcrübəli psixoloqlardan və müşavirlərdən istifadə edilməlidir.

d) Müdirlər, hamı tərəfindən layiqli və təcrübəli bir müdir kimi tanınmaq üçün, öz zəif tərəflərinə də bələd olmalıdırlar. Bununla da, hər hansı bir sui-istifadənin qarşısını ala bilərlər.

e) İşçiləri həddən artıq kontrol altında saxlamaqdan, onlara yersiz təzyiqlər göstərməkdən çəkinilməlidir. Çünki ardıcıl, lakin dolaylı kontrol daha effektivdir.

ə) Ayrıseçkilikə yol verilməməli və təşkilatdakı işçilərin təşviq və ya tənbeh edilməsi və s. də eyni olmalıdır.

f) Təşkilatdakı çaxnaşma halları minimuma endirilməlidir.

g) İşçilər üçün təhlükəsiz bir mühit yaradılmalıdır. Hər bir işçinin xarakteri, ümumən fərdi-psixoloji xüsusiyyətləri, işə münasibəti dəqiq nəzərə alınmalıdır.

Bütün bu cəhətlərə xüsusi diqqət yetirdikdə və onlar nəzərə alındıqda idarəetmə fəaliyyətində stressyaradıcı amillərin mənfi təsirləri müvəffəqiyyətlə aradan qaldırıla bilər, işin səmərəli təşkilinə asanlıqla nail olmaq mümkün olar.

ƏDƏBİYYAT

1. Bayramov Ə.S. Müasir sosial-psixoloji şərait və yadlaşma sindromu. «Psixologiya» jurnalı, №1-2, Bakı: Renessans, 2000.
2. Bayramov Ə.S., Əlizadə Ə.Ə. Sosial psixologiya. Bakı: 2003.
3. Əliyev B.H. Şəxsiyyətə yeni baxış nəzəriyyəsi. Bakı: 1999.
4. Qaragözov R.R., Qədirova R.H. Psixoloji stress: özünü və uşağını xilas et. Bakı: Elm, 1997.
5. Cavadov R.Ə., Tağıyeva G.B. Ekstremal şəraitlərdə psixoloji xidmət. Bakı: 2006.
6. Babai Zəkliki, Məhəmmədəli və Behrad Əbuləlai. İnsan resurslarının inkişafına dair beynəlxalq simpozium, Avropa İdarəçilik Venetsiya – İtaliya, aprel, 2003.
7. Everson Elyut. Sosial Psixologiya, tərcümə edən Dr. Hüseyin Şokrkon, Roşd nəşriyyatı. Tehran: 1992.
8. Kuler Elkari. Psixoloji təzyiq və onun öyrənilib aradan qaldırılması, Tərcümə edən Mehdi Qərəcə Dağı. Roşd nəşriyyatı. Tehran: 1994.
9. Puladi Reyşəhri, Allahkərəm. Oğlan və qız tələbələrin psixoloji təzyiq törədən amillərin əlaqəsinin araşdırılması. Dissertasiya, Əhvar, Şəhid Gəmran Universiteti. 2001.
10. Stifen Pi, Rabinz. Təşkilat davranışı. C.3, Dr. Əli Parsaiyan və Seyid Məhəmməd Ərabi. Tehran: 2001.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЯВЛЕНИЯ ОТРИЦАТЕЛЬНЫХ ВЛИЯНИЙ СТРЕССОБРАЗУЮЩИХ ФАКТОРОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

П.Г.СУРАТИ

РЕЗЮМЕ

В статье раскрываются сущности отрицательных стрессобразующих факторов, влияющих в управленческой деятельности.

В статье дается анализ изучения данной проблемы психологами различных стран, в частности, психологами Азербайджанской Республики, а также исследователями Иранской Исламской Республики.

В статье акцентируется внимание на пути устранения влияния отрицательных стрессобразующих факторов в управленческой деятельности.

THE PECULIARITY OF MANIFESTATION OF THE INFLUENCE OF THE STRESSFORMING FACTORS IN MANAGEMENT ACTIVITY

P.H.SURATI

SUMMARY

Here is being revealed out the nature of the negative stressforming factors influencing to the management activity. Furthermore one may have the analyses of the learning of this very problem by the psychologists of various

countries in particular by the psychologists of the Republic of Azerbaijan and the Islamic Republic of Iran as well.

The author of this work mainly pays special attention to the elimination of the influence of the negative stressmaking factors on management activity.