

**Kaynak: Harvard Business Review**

**Tarih: 30.05.2017**

## **Liderler Çalışanlarını Strese Sokmadan Nasıl Zorlayabilir?**

Yazan: **Karen Firestone**

Ekip uyumu üzerine son zamanlarda [HBR’da yayımlanmış](#) en ilginç makalelerden birisi, çalıştıkları şirkette yönetici pozisyonuna gelen çalışanların, stres altında olma olasılıklarının diğer meslektaşlarına oranla yüzde 30 daha az olduğunu söyleyen bir yazıydı. Küçük bir yatırım şirketinin CEO’su olarak bu bulgu karşısında oldukça şaşırılmış olsam da kendi liderlik stilimi ve ofis içindeki ilişkilerimi düşündüğümde yazarların iyi bir noktaya değinmiş olduğu sonucuna vardım. Ayrıca 20 bin kişiyle yapılan bir anket de üzerinde düşünmeye değerdi.

Öncelikle, neden şüphe duyduğumu açıklayım. Bazen üzerimde müthiş bir baskı hissediyorum, özellikle de şirketimizin yatırım performansı ile ilgili olarak. Peki gerçekten meslektaşlarıma göre daha sakin olduğumu mu hissediyorum? Hem eşim hem de ikinci dereceden amirimin yarı şaka yarı ciddi olarak iddia ettiğine göre, mucizevi bir şekilde stres yüklü değilim çünkü kendi stresimi onlara yüklemekte oldukça yetenekliyim.

Tabii bu oldukça göreceli bir durum olsa da yöneticilerin, çalışanlarından çok daha az stres hissettiğini söyleyen araştırmacılar da var. Yöneticilerin strese ilişkin algıları statü, özerklik, iş güvenliği gibi genellikle yöneticilerin çalışanlarından daha yüksek oranda sahip olduğu faktörlerden etkileniyor. Şirketimdeki tüm çalışanlardan günlük kortizol çıktısı istiyor olmasam da şu varsayıma dayanarak hareket etmek zorundayım ki ben bile baskı altında hissedersen çalışanlarım çok daha fazla hissedebilecektir. Bu da meslektaşlarımdaki gerilimi azaltmanın yollarını anlamak için yeterli bir sebep.

Steve Arneson “liderin ikilemi”ni, getirilerin azalması konusunda stres yaratmadan en iyi sonuçları elde etmeyi nasıl garantileyebileceği konusunda yaşadığı tereddüt şeklinde tanımlıyor. Ve dönüşümsel bir liderlik stilini öneriyor. Bu stilde yönetici, çalışanlarına pozitif geri bildirim ve destek sağlıyor ve işgücü içinde saygı, bağlılık ve iş birliği inşa ediyor. Bu muhteşem bir fikir. Fakat ne yazık ki kurumsal alan bu konseptin ihlalleriyle dolu.

Örneğin, arkadaşım Terri bir tıbbi cihaz şirketinin bölge satış sorumlusu. Şirket, daha büyük bir şirket tarafından 6 ay önce satın alındı. Arkadaşım 3 ay sonra hâlâ bir işi olacak mı emin değil. Ve yeni yöneticisi, Terri’nin ya da süregelen satış ve pazarlama personelinin geleceği ile ilgili herhangi bir konuya açıklık getirmekte yetersiz ya da isteksiz görünüyor. Uykusuz geceler, düşük moral ve stresten muzdarip, bir de kendisine saygı göstermeyen kişilere çalışmalarını sunmak konusunda oldukça ilgisini kaybetmiş hissediyor. Gerçek şu ki Terri’nin üstlerinin izlediği, kaygı ve işlevsizlik yaratan bu politika, üretkenlik üzerinde oldukça ters bir etki yaratıyor ve açık söylemek gerekirse biraz zalimce. Dünyanın dört bir tarafında Terri’nin durumunda olan çok sayıda insan var.

Şunu biliyorum ki hiyerarşide ne kadar yukarıda olursa olsun hiçbir liderin, bir elemanın sorabileceği olası bütün sorulara verilecek bir cevabı yoktur. Fakat cevaplamaya çalışma şeklimizde dürüst ve düşünceli olabiliriz. Bu konuda yapılan çalışmalar, liderler güvenli ve destekleyici bir iş ortamı yarattığında bireylerin o lidere daha bağlı hissettiğini, performanslarının daha yüksek seviyede olduğunu ve yöneticilerine bağlı olmadıkları zamanlara kıyasla daha az stres yaşadığını gösteriyor.

Peki o zaman çalışanlarımızın stres seviyesini düşürmek için ne yapmalıyız? Kendi tavsiyelerimi aşağıda paylaşıyorum. Bunlardan bazıları birçok lider için zaten alışkanlık haline gelmiş olabilir fakat bazıları o kadar da kolay görünen noktalar değil. Şirketlerdeki yüksek stres ve düşük çalışan bağlılığı, kulağa zaten ortak bir anlayış gibi geliyor olsalar da yeterli sayıda yöneticinin bunlara önem vermediğini gösteriyor.

**Kesin ve açık olmak konusunda elinizden gelenin en iyisini yapın.** Bu, özellikle işin fonksiyonu, rapor etme sınırları, tazminat ve şirkette var olabilecek herhangi önemli bir değişim konuları için çok önemli. Klasikleşmiş bir makalesinde Frederick Herzberg bu tür şeylere “hijyen faktörleri” diyor. Bunlar minimum gereklilikler, çalışan motivasyonunu garanti etmese de bunlar olmadan çalışanların huzursuz hissetmeleri daha olası. Öncelikli durumdaki organizasyonel yapı ve değişim için gerekli bileşenler her zaman olsa da çalışanlarınızla sürekli olarak bilgi paylaşımında bulunmak bir standart olmalı. Önemli konulara açıklık getirmezseniz herkesin kafasında en kötü senaryo olacaktır ve üretkenlik düşecektir.

**Adil olun.** İnsanlar adil davranılmadığını hissettiklerinde, kaygı duyma, suçlu arama ve stres hissetme eğiliminde olurlar. Adalet, yönetiminiz altındakilere eşit zaman ayırma, toplantıda herkese söz hakkı verme, karar verme süreçlerinizi açıkça anlatma ve birisi önemsenmediğini hissediyorsa bunun üzerinde durma gibi şekillerde kendini gösterebilir.

**Destek ve minnetinizi gösterin.** Bu teoride kolay geliyor olsa da uygulamada zor. Jack Zenger ve Joseph Folkman işyeri anketleri ve 360 derece geri bildirimlerden elde edilen bulgular üzerine çalıştıklarında vardıkları sonuçlara göre, yöneticilerin çalışanlarını övmekten kaçınma olasılıkları eleştirmekten kaçınma olasılıklarından daha yüksekti. Yüzde 37’si ekiplerine herhangi bir pozitif pekiştirme vermediklerini itiraf etti. Böyle bir yönetici olmayın. Ayağa kalkın ve etrafta dolaşın insanlara konuşun, bir projeye katkıda buldukları, bir satış hedefini tutturdıkları, yeni bir müşteri getirdikleri ya da geç vakitlere kadar çalıştıkları için teşekkür edin. Gösterdikleri çabaya karşılık kaynaklarınızı, paranızı ve övgülerinizi sunmanız çalışanlarda şirketin iyi işler yapanların desteklenmesine önem verdiği izlenimini uyandıracak.

**Bir lider olarak özgüven ve yeterliliğinizi ortaya koyun.** Yöneticiler kendi yeteneklerini gösterdiklerinde bu, çalışanlara onları koruyabilecek “koruyucu bir liderin” yönetimi altında oldukları güvencesini sağlar. Yukarıda da değindiğim gibi, güvende hissetmek stresi azaltmada ve iş memnuniyetini artırmada oldukça kilit bir faktör. Bu, son zamanlarda popüler olan zayıflıklarımızı gösterme teorisi ile çatışıyor gibi görünebilir. Yine de literatür dikkatlice gözden geçirildiğinde vurgulanan noktanın liderlerin hem yeterlik hem de içtenlik göstermesi gerektiği olduğu görülür.

**Verdiğiniz sözleri tutun.** Ve tutamıyorsanız, bir daha söz vermeyin! Liderlerin verdikleri sözler ya da yaptıkları tekliflerin devamını –iyi niyetli olsalar bile- getirmemesinden endişe eden insanlar çok fazla stres yaratır. Liderler kendilerini destekleyen insanlara karşı bağlılıklarını göstermeli, bu oldukça önemli bir nokta.

Günlük liderlik uygulamalarınıza bu prensipleri dahil etmeniz çalışan stresini azaltmada yardımcı olacaktır. Lütfen deneyin. Bu konuda stres yapmak istemiyorum.

Harvard Business Review Türkiye’nin internet sitesinden alınmıştır. İlgili yazıya ulaşmak için lütfen [tıklayınız](#).