

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİMDALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ
BİLİM DALI

**TÜKENMİŞLİK SENDROMU ve İŞ
DOYUMUNA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **VİLDAN DÜLGER**

İSTANBUL, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİMDALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

VİLDAN DÜLGER

Öğrenci No

1107461097

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgın

İstanbul,2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Tükenmişlik Sendromu Ve İş Doyumuna Etkisi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım/../2014

(İmza)

Aday: **VİLDAN DÜLGER**

Adı ve Soyadı : Vildan DÜLGER
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/Tez,2014
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Tükenmişlik, Sağlık Personeli, Maslach Tükenmişlik Ölçeği

ÖZ

TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

Tükenmişlik sendromu işlerinden dolayı insanlarla etkileşim içinde olan mesleklerde daha çok görülmekle birlikte günümüzde çok yaygın olarak herkes tarafından bilinen bir kavramdır.Sağlık personeli de tükenmişlikle karşılaşan en önemli meslek gruplarından biridir.Bu çalışmayı da kendimde bir sağlık çalışanı olduğum için bu sektördeki en azından çevremdeki yada kurumumdaki çalışanlara bu konuyu anlatıp mücadele konusunda yardımcı olmaktır.Bu tez çalışmasında tükenmişlik sendromu ve iş doyumuna etkisi üzerinde durulmuştur. Araştırmanın başında tükenmişlik sendromu ve iş doyum kavramları açıklanmış bu konuda yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Tükenmişlik sendromuna yol açan faktörler kavramı açıklanmış, bireysel nedenler,insanlar arası ilişkilerden kaynaklanan nedenler ve örgütten kaynaklanan nedenler anlatılmıştır. Tükenmişlik sendromunun kişiye,iş yaşamına,aile hayatına etkileri anlatılıp neden olduğu öteki etkiler üzerinde durulmuştur.Tükenmişlik sendromu ile mücadele yöntemlerinde ise hem kişisel yöntemler hem de örgüt düzeyinde mücadele yöntemleri açıklanmıştır.Çalışmanın son bölümünde de tükenmişlik sendromunun iş doyumuna etkisi anlatılmıştır.

Name and Surname : Vildan DÜLGER
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date : Graduate/Thesis, 2014
Major : Business
Keywords : Burnout, Health Staff, Maslach Burnout Inventory

ABSTRACT

BURNOUT SYNDROME AND EFFECT TO THE JOB SATISFACTION

Burnout syndrome to interact with people because of jobs in occupations that are more although nowadays most commonly is a concept known by everyone. Health care providers are the most important professions experiencing renunciation drained man. That's because I'm healthcare worker myself working in this sector, at least around me or tell about it to employees in the institution, is to help in the fight. This thesis study of burnout and job satisfaction the effect emphasized. At the beginning of the Burnout Syndrome Research and job satisfaction has been made in this regard in terms of the concepts of research are provided. Burnout Syndrome's effects are emphasized on person, life, family life and the effects caused by other effects. Burnout Syndrome in ways with both personal methods and methods of struggle has been opened at the level of the organization. In the final part of the study Burnout Syndrome's effects to the study job satisfaction is described.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	
ABSTRACT.....	
KISALTMALAR	v
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE TÜKENMİŞLİĞİN TARİHİ

1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI.....	4
2. İŞ DOYUMU KAVRAMI	12
3. TÜKENMİŞLİK ARAŞTIRMALARININ TARİHİ	20
3.1. Maslach’ın Tükenmişlik Araştırmaları ve Ölçeği	20
3.2. Öteki Araştırmacılar ve Ölçekler.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ, SONUÇLARI ve İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

1. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ.....	26
1.1. Bireysel Nedenler	27
1.1.1. Demografik Özellikler	28
1.1.2. Kişilik.....	31
1.1.3. Beklentiler ve Bireysel İhtiyaçlar	32
1.1.4. Kendilik Kavramı.....	33
1.1.5. Duygusal Kontrol.....	34
1.1.6. Empati	34
1.1.7. İş Doyumu	34
1.2. İnsanlar Arası İlişkilerden Kaynaklanan Nedenler.....	35
1.2.1. İnsanları Olumsuz Olarak Değerlendirmek.....	36
1.2.2. Karşıdaki İnsanların Durumu.	38
1.3. Örgütten Kaynaklanan Nedenler	38
1.3.1. Aşırı İş Yüğü	40
1.3.2. Kontrol Eksikliği.....	42
1.3.3. Meslektaşlarla İlişkiler ve Çatışmalar.....	43
1.3.4. Yöneticilerle İlişkiler	47

1.3.5. Kurumun Plan ve Politikaları	48
2. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI	51
2.1. Tükenmişliğin Kişiy Etkileri	54
2.2. Tükenmişliğin İş Yaşamına Etkisi	57
2.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri	59
2.4. Tükenmişliğin Öteki Etkileri	61
3. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ.....	63
3.1. Tükenmişlikle Mücadelede Kişisel Yöntemler	69
3.1.1. Gerçekçi Hedefler Belirlemek	69
3.1.2. Dinlenme ve Gevşeme	70
3.1.3. Kendini Tanıma	71
3.1.4. İşe Ara Verme	71
3.1.5. Sorunları Kişisel Olarak Değerlendirmeme	72
3.1.6. İçgörü Geliştirme	73
3.1.7. Zaman Yönetimi	73
3.1.8. İş Değiştirme	74
3.2. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Yöntemler	75
3.2.1. Personel Seçimi.....	77
3.2.2. Örgüt Geliştirme	78
3.2.3. Yönetim Geliştirme.....	79
3.2.4. Çatışma Yönetimi	80
3.2.5. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi	82
3.2.6. Hizmet İçi Eğitim.....	83
3.2.7. Performans Değerleme.....	83
3.2.8. Sosyal Destek.....	85
3.2.9. Kariyer Danışmanlığı	86
4. TÜKENMİŞLİĞİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ.....	88
SONUÇ	96
KAYNAKÇA	99
ÖZGEÇMİŞ.....	107

KISALTMALAR

AÜ	: Ankara Üniversitesi
AKÜ	: Afyon Kocatepe Üniversitesi
C	: Cilt
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
EAÜ	: Eskişehir Anadolu Üniversitesi
EBE	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
EB	: Eğitim Bilimleri
HÜ	: Hacettepe Üniversitesi
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
İF	: İşletme Fakültesi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
S.	: Sayı
s.	: Sayfa Numarası
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SABE	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
STED	: Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
USG	: Uşak Stratejik Gündem
UYT	: Uzmanlık Yeterlilik Tezi
YYLT	: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi
YDT	: Yayımlanmamış Doktora Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Tükenmişlik sendromu günümüzde giderek yaygınlaşan ve hızla yayılan bir oranda görülmektedir. Bu sebepten ötürü bilim adamları, sosyal bilimciler ve araştırmacılar bu konu üzerinde oldukça fazla çalışmalar yapmışlardır. Tükenmişlik sendromu hem bireyleri hem örgütleri hem de toplumu ilgilendiren bir olgudur. Bu sebeple “Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi” konu başlığında bir tez çalışması hazırlanmıştır.

- **Çalışmanın Amacı:** Tükenmişlik sendromunu incelemek ve tükenmişlik sendromuna neden olan faktörleri belirleyip, yol açtığı etkiler anlatılıp mücadele yöntemleri açıklanıp iş doyumuna olan etkisi üzerinde durulmuştur. Bu amaca yönelik olarak öncelikle tükenmişlik sendromu ve iş doyum kavramları tanımlanmıştır. Tükenmişlik sendromuna neden olan faktörler bireysel, insanlar arası kişilerden kaynaklanan ve örgütten kaynaklanan nedenler olarak sınıflandırılmıştır. Tükenmişlik sendromu bireyin kendisine ve aile hayatına etkisiyle birlikte, kurumun başarı ve kalitesini de etkilediği için mücadele yöntemleri üzerinde durulmuştur.

- **Çalışmanın Önemi:** Bireylerin yaşamını devam ettirebilmesi ve belli bir refah düzeyinde yaşayabilmesi için çalışması gerekmektedir. Çalışma hayatın her açısından vazgeçilmez temel parçasından birisi haline gelmiştir. İnsan yaşamında çalışma kişiye statü, prestij, kazanç ve sosyal rol kazandırmaktadır. Günümüzde bireyler hem gündelik hayatında hem de çalışma hayatında içsel ve dışsal birçok uyarana maruz kalmaktadırlar. Bu uyarılardan bir şekilde olumlu ya da olumsuz etkilenmektedirler. Olumlu uyarılar genelde bireyleri mutlu ederken olumsuz uyarıcılar sonucunda insanlar mutsuz olup stresle karşılaşmaktadırlar. Stresli durumun uzun sürmesi halinde de kişiler tükenmişliğe maruz kalmaktadırlar. Çalışma hayatında yaşadığı tükenmişlik sonucunda birey olumsuz duygular yaşamakta ve bu negatif tutum sonucu kişinin bedensel sağlığı ruhsal sağlığı ve sosyal sağlığı giderek bozulmaktadır. Bir başka açıdan tükenmişlik kişinin yapmak isteyip yapamadıkları ile yapmayı istemeyip yapmak zorunda kaldığı durumu ifade ederken kişinin maruz kaldığı çatışmalardan doğup beslenmektedir

Tükenmişlik sendromu hizmet sektöründe görev yapan bireylerde daha fazla görülmekle birlikte, kişilerde karşılaştıkları stres sonucu uygun mücadele yöntemini uygulayamaması sonucu meydana gelen kavramdır. Gerek bireysel olarak gerek kurum ve örgüt boyutunda olsun sebep olduğu ve oluşturduğu olumsuz sonuçlar çok önemlidir. İş doyumu ise bireyin çalışma hayatından kazandığı maddi ve manevi doyumu ifade eder. İş doyumu terimi emeğin örgütlendiği ve yönetilmekten çıktığı dönemlerde ortaya çıkmıştır. İş doyumu inançlar, his, duygu, değerler ve davranışsal eğilimlerin kompleks bir bileşenini yansıtır. Gözlenebilir bir değişken olmadığı için ancak kişinin konuyla ilgili hislerini anlatması ile ortaya çıkabilir. İş doyumunu etkileyen başlıca faktörler iş çevresi ve kişisel özellikler olarak sıralanabilir. Birey tükenmişlik sendromu ile mücadeleyi bilir ve onunla baş edebilirse hem kişisel olarak hem de bağlı olduğu kurum açısından çok olumlu sonuçlar alır.

- **Çalışma Planı:** Proje çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tükenmişlik sendromu tanımı, iş doyumu kavramı ve bu konu ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, tükenmişlik sendromun nedenleri, kişiye iş hayatına aile hayatına ve öteki etkileri belirtilip, kişisel ve örgütsel mücadele yöntemleri anlatılmıştır. Son olarak ta iş doyumuna etkisi üzerinde durulmuştur. Örgütlerde değişim nedenleri ve söz konusu kültür ile ilgili model ve yaklaşımlara yer verilmiştir.

- **Çalışmada Kullanılan Metod ve Teknikler:** Ağırlıklı olarak yüksek lisans ve doktora tezlerinden yararlanılmıştır. Aynı zamanda çeşitli makaleler ve internet kaynakları da yer almaktadır.

- **Çalışmada Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Bu proje çalışması teorik bir çalışmadır. Yararlanılan doktora, yüksek lisans tezleri ve makalelerde herhangi bir zorlukla karşılaşılmamıştır. Bu sebeple tez yazımında herhangi bir sınırlamaya gidilmemiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve TÜKENMİŞLİĞİN TARİHİ

1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik olgusu ile ilgili birçok tanımlar yapılmıştır. Bu konu ile ilgili çok çeşitli fikirler bulunmakla birlikte birçok araştırmacı bu konu ile ilgili çalışmalarda bulunmuş ve bu kavramın önemini vurgulamak istemiştir.

Tükenmişlik ile ilgili ilk tanımı Freudenberger tarafından 1974 yılında yapılmış olup tükenmişliği enerjinin tükenmesi ve kişinin yıpranması olarak görmüştür. Yani kişilerin aile, iş hayatı, toplum yaşantısı, değerleri ve kurallarına bağlı olarak meydana gelen stres sonucu mücadele güçlerinin ve içsel kaynaklarının tükenmesi sonucu tükenmişlik yaşadıklarını belirtmiştir.

İnsana hizmet amaçlı örgütlerde, enstitülerde çalışan profesyonel personel, sıklıkla öteki insanlarla yoğun ilişkiler içinde olmak durumundadır ve çalışma zamanlarının çoğunu bu şekilde geçirmektedirler. Bu personel-müşteri ilişkisi müşterinin güncel problemleri etrafında yoğunlaşır ve hizmet verende bir süre sonra bir bıkkınlık durumu yaratır. Hizmet verenin, müşterinin sorunlarını çözmesi karşılaştığı problemlere çözüm bulması her zaman kolay olmamaktadır. Bu da kişide gerginlik, kendini geri çekme gibi duygu ve davranışlara neden olur. Tükenmişliğin ortaya çıkışı da bu şekilde olmaktadır.¹

Hizmet sektöründe çalışan bireyler hizmeti sundukları kişilerle sürekli ve yüz yüze bir iletişim ve samimiyet içinde kalmak zorunda kalıyorlar. Hizmet sektörün de kurum ya da örgütler yani hizmet sunumu sağlayan kuruluşlar hizmeti alan kişilerin psikolojik, fiziksel, sosyal ihtiyaçlarının tümünü hizmeti sunan tarafından karşılanmasını, çalışanların bu konuda özverili, yoğun ve daha fazla zaman ayırarak çalışmasını, davranmasını beklemektedir. Çalışan işyerinde yoğun duygusal

¹ C. Maslach- S. E. Jackson; "The Measurement of Experienced Burnout", Journal Occupational Behaviour, V , Columbia, 1981, sayfa(s). 1

beklentiler içerisindeki hizmet verdiği kişilere karşı negatif duygular içerisinde girmektedir. Bu olumsuz duygular karşısında bireyin iş yerindeki verimi düşmekte işteki hizmet kalitesi azalmakta stres düzeyi artmakta ve iş doyumu azalmaktadır. Bu durumda çalışanın olumsuz durum ve duygularla savaşmasını ortaya çıkarmaktadır. Çalışan bu durumda bazı tekniklerle bu yoğun stres durumundan durumdan kurtulmanın yollarını aramaya başlar. Örneğin kişi hizmeti sunduğu kişi ya da kişilerden uzaklaşıp daha az iletişim kurup rahatsızlık derecesini azaltarak psikolojik açıdan rahatlamış bir halde daha rahat bir şekilde yapılacak işini gerçekleştirebilir. Doktorlar, avukatlar, hemşireler, bankacılar ve polisler gibi hizmet sektöründe çalışan bu kişilerde daha sık rastlanmaktadır.

Bu durum gönüllü sağlıkçılar içerisinde çalışma hayatını bırakma, kendini bitkin hissetme, ve düş kırıklıkları ile belirti vererek kendini belli eden bir kavramdır. Bu sendromu stres kökenli diğer etmenlerden ayıran ise çalışanların meslekleri itibarı ile bireylerle yaşadığı iletişim ve etkileşim halidir. Hayatın değişik evrelerinde meydana gelen bu durum kişinin devamlı olarak tükenme hissine maruz kalması ve sahip olması durumunu belirtir.¹

Amerikan Psikoloji Birliği tükenmişliği gerçekçi olmayan isteklerin, asılsız, imkansız amaçların neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel çöküş olarak tanımlamaktadır. Günümüzde çalışma ortamlarının hızlı değişimi ve yaşamın hızlanması, çalışanın tükenmişliği yakalanma riskini de artırmaktadır. Tükenmişlik belirtileri ve bulguları şu şekilde ayırt edilebilir.

- Fiziksel belirtiler: uykusuzluk, yorgunluk, cinsel hayatta olumsuzluk
- Duygusal belirtiler: mutsuz, yalnız ve agresif hissetme
- Davranışsal belirtiler: agresif davranmak, başkalarına karşı sert ve kötü olma
- Çalışma ilişkilerindeki belirtiler: işe gitmede isteksizlik ve sık sık işe geç gelme,

¹ A. Çalışkur, "Tükenmişlik Sendromu", s.1

www.maltepe.edu.tr/05İhaber/rehİsempozyum/aysemİcaliskur.doc(09.08.2014),

- Kişiler arası semptomlar (müşterilerden ya da astlardan kendini uzaklaştırma, alaycı olma)”¹

Görüldüğü gibi uykusuzluk, yorgunluk ve cinsel tatminsizlik gibi belirtilerle başlayıp agresif davranışlar ve işe gelmeme yada geç gelme gibi çeşitli semptomlara neden olmaktadır. Bu durumda birey işinden ve çalışma ortam ve arkadaşlarından iyice uzaklaşmakta bu durumda bireyin içsel huzuru ve iş veriminde düşmektedir.

Bir enstitünün yapmış olduğu araştırma sonucunda tükenmişliği yoğun ve daha fazla yaşayan meslek grupları şöyle sıralanabilir: sağlık sektöründe çalışan hemşireler ve sağlık uzmanları, sanatla uğraşanlar ve müzisyenler, bulaşıkçılar ve mal stoklanmasında çalışan elemanlar, montajlama işinde gözlem yapan personeller mallarının dağıtılmasından önce stoklanması işinde çalışanlar.² Hizmet sektöründeki bireylerde ve mesleği gereği iletişimi daha yüksek olan mesleklerde görülmektedir.

Tükenmişlik kavramı araştırmacılar tarafından özellikle son 25 yılın üzerinde en fazla durduğu kavramlardan biri olmuştur. Özellikle Maslach, Pines ve Freudenber tarafından farklı şekillerde tanımlanmış ve özellikleri vurgulanmıştır. Bu olguyu istenmeyen sonuçlara sebep veren bir sendrom ve kişiyi negatif etkileyen bir süreç olarak görmüşlerdir. İçsel psikolojik bir deneyim olarak tanımlanan tükenmişlik, üç boyutlu bir sendrom olarak tanımlanır. Bu üç boyut duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş olarak tanımlanmıştır.²

Tükenmişlik kavramının sözlük olarak karşılığına bakıldığında, bireydeki kaynak ve enerji üzerindeki fazla ve yoğun isteklerin sonucu başarısız olma, zamanla oluşan yıpranma ve yorgunluktur. Bundan kırk yıl öncesinde meydana gelen bu kavram Herbert tarafından yorumlanmış ve bireydeki enerji, kaynak ve güçler üzerindeki aşırı taleplerin gerçekleştirilmesi için yavaş yavaş tükenmeye başlamak

¹ “Stres, BC Partners For Mental Health and Addictions Information”

www.mentalhealthaddictions.bc.ca/stress.html, Columbia, s.2 (09.08.2014)

²G. Akçamete- S. Kaner- B. Suçoğlu,” Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik”, Ankara, 2001, s. 2

olarak ifade eder. Bu kavram için yapılan ilk görgül çalışma ise Maslach tarafından yapılmıştır.¹

Maslach, tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı şeklinde belirtiler veren ve kişilerde iş hayatında düşük başarıya yol açan bir sendrom olarak yorumlamıştır. Sıkıntılı ve sorunlu bireylerle yakından ve fazla şekilde ilgilenmek sonucu bir tepki olarak meydana gelen kronik bir duygusal olgudur. Strese benzerliği ile de öylede tarif edile bilinir. Stres gibi bulgular vermekte ve bireyde stresin yol açtığı etkilere sebep vermektedir. Ama stresten ayrıldığı en önemli özelliği bireyin yardımcı olmaya çalıştığı kişi ile kendisi arasında oluşturduğu ilişki sonucu meydana gelmiş olmasıdır.² Tükenmişlik kavramının tam karşılığı olabilecek geçerli bir tanımı olmamakla birlikte diğer araştırmacıların da tanımları da şöyledir.

Başka bir araştırmacı da bu olguyu bireyin maruz kaldığı yoğun stres ve doyumsuzluk sonucu yapmış olduğu işinden uzaklaşarak verdiği bir tepki olarak tanımlamıştır ve bu durumun da yoğun bağlılık sonucu ortaya çıktığını söyler. Bu sendromu kronik ve devamlı yaşanan ve olumsuz duygusal bir duruma bağlayan ve olumsuz duygusal bir yaşantıyı kapsadığını ifade eden diğer bir araştırmacı da Shrom'dur.³ Yaşam boyunca meydana gelen ciddi bir rahatsızlık, orta yaş krizi şeklinde de tanımlanmıştır. Yapılan bir çok araştırmaya göre insanlar özellikle 35-50 yaş arasında kariyer yapma ve belli bir statüye gelme arzuları sosyal hayattaki başarı gibi bazı istekleri bireyi olumsuz etkileyip bunalıma sokarak psikolojik olarak rahatsız etmektedir. Yani tükenmişliği işine aşırı bağımlı olan ve yaptığı iş nedeniyle aşırı stres altında olan genellikle orta yaş insanlarda görülen kronik bir kavram olarak görmüşlerdir.

¹ Ö. Çokluk, Zihinsel ve İşitme Engelliler Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi, Ankara Üniversitesi(AÜ),Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYLT),Ankara, 1999, s. 9

² U. Örmən, Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi (MÜ), SBE,YYLT, İstanbul,1993, s. 1

³ H. Izgar,"Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik", Ankara, 2001, s. 2

Tükenmişlikle ilgili yapılan diğer bir tanım ise Pines ve Aransona aittir. Pines ve Aronson'a göre tükenmişlik kronik duygusal bir gerginliğin sonucu olarak fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenmedir. Charmichael tükenmişliğin, bireysel kaynakların, esnekliğin, pozitif enerjinin tükenmesinden veya erken bir yeterlilik krizinden doğduğunu belirtmektedir. Dorothy ve Cotton tükenmişliği stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın sonucu olarak görmektedirler. Bramhall ve Ezell tükenmişlikte gözlenebilen semptomları şöyle sıralamaktadır: Geri çekilme, duygusuz ve kinik olma, hastalıkla ilgili şakalar yapma, hasta veya danışanla alay etme, zihinsel tükenme, psikosomatik şikayetler, baş ağrısı, sırt ağrısı, gastrointestinal problemler, anksiyete, konsantrasyon güçlüğü ve depresyon.¹ Burada ise tükenmişlik uzun süre strese maruz kalanlarda başa çıkmada yetersizlik görülmesi sonucu bireyin olumlu tavır ve tutumlarının ve enerjisinin tükenmesi ile ortaya çıktığı ve birtakım psikomotor belirti ve bulgularla kendini gösterdiği vurgulanmıştır.

Tükenmişlik ile ilgili yapılan son 25 yıllık araştırmalarda özellikle örgütlerin giderek büyümesi ve hizmet sektörü ağının giderek genişlemesi sonucu çalışanların stres yükünü artırmakta ve bu durumda kişinin işine yansımaktadır. Bu yapılan son çalışmalarda bu sendromu azaltacak yeni düşünceler ortaya çıkmaktadır. Sosyal açıdan bu araştırmalar, çalışma alanında kişilerin sağlığı ve iyi olma durumları için değerli ve farklı katkılar sağlamaktadır.² Böylece bireyler içinde bulundukları bu zor durumu daha iyi algılayıp uygun baş etme yöntemleri ile tükenmişlik kavramını daha az hissedip yenebilmektedirler.

Tükenmişlik sendromu, işin beklentilerinin kişinin duygusal ve fiziksel kapasitesinin üzerinde olması ve kişinin bunun farkına varmasıdır. İşyerindeki beklenti yüksek olduğu zaman, kişinin bunun üstesinden gelmesi giderek zorlaşıyor ve işteki bu durum kişinin stresini arttırıyor. Bunun kökeni işteki strese bağlı olarak kişinin duygusal ve fiziksel anlamda zor durumda kalması, fazla iş yükü ve bunun günlük rutin işten kaynaklanmasıdır. Tükenmişlik sendromu, mesleki açıdan bir

¹ G.Dolu, Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması, İstanbul Üniversitesi,(İÜ), Sağlık Bilimleri Enstitüsü(SABE), YYLT,İstanbul, 1997, ss. 3- 4

² C. Maslach- W. B. Schaufeli- M. P. Leither, "Job Bornout", Annual Review of Psychology, V. 52,Londra, 2001, s. 397

tehlike ve aynı zamanda olumsuz strese neden olan bir fenomendir.¹ Yani tükenmişlik bireylerin yapmış oldukları iş hayatında sahip oldukları özelliklerden daha fazla beklenti içerisinde olunması ve kişinin bunun farkına varması sonucu stres oluşturup aşırı iş yüküyle beraber baş etmede sorunun yaşandığı bir olgudur.

Öteki bir tanıma göre de genel olarak tükenmişlik, kişinin işteki strese bağlı olarak verdiği tepki ve negatif bir psikolojik deneyim olarak tanımlanır. Tükenmişlik; yorgunluk, depresyon, umutsuzluk ve coşku eksikliğidir. Özellikle çalışan ile iş arasında mutsuz ve farklı sorunlar doğuran kronik gerginlik halidir.²

Günümüzün en çok kabul edilmiş tükenmişlik ölçeği ve modeli Maslach tarafından oluşturulmuştur. Maslach tükenmişliği insanlara yönelik etkileşimli hizmet sunan çalışanlar da meydana gelen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalması sendromu olarak tanımlar. Maslach tükenmişlik ölçeğinde üç boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalmasıdır.

Duygusal Tükenme: Duygusal tükenme boyutu, tükenmişliğin öteki boyutlarına göre gözlemlenebilen ve daha çok incelenen, üzerinde daha çok durulan boyutudur, tükenmişliğin temel taşı olarak değerlendirilir. Duygusal kaynaklardaki enerjinin tükenmesi ve boşalmasıdır. Hizmet sunumuna bağlı etmenler veya öteki etmenlerden kaynaklanan strese karşı gösterilen ilk tepkidir. Kişi bu durumda bu sendromun stres boyutunu yaşayıp kendisini hem duygusal hem fiziksel olarak aşırı yorgun ve tükenmiş hisseder. Kişi işine konsantre olamamakta, odaklanamamakta işine ve çalışma arkadaşlarına karşı eskisi kadar sorumluluk hissetmeyip iş verimi düşmektedir. Çalışanların aşırı iş yükü duygusal olarak tükendiklerini hissetmelerine neden olabilmektedir.³ Başka bir deyişle kişinin işinde aşırı yüklenmiş olma

¹ A. J. Cedoline, "What Causes Burnout?", Excerpts from Job Burnout in Public Education: Symptoms, Causes and Survival Skills, Teachers College, Columbia University, Columbia, 1982, s.1

² A. Keser, "Job Bornout and Workload Relations Among Call Center Workers", International Strategic Management Conference, "Strategic Management National and Global Perspectives", Proceedings of International Strategic Management Conference 23-25 Haziran Çanakkale, 2005, s.628

³ H. Izgar, "Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik", Ankara, 2001, s.7

duygularını tanımlar enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılması biçiminde ortaya çıkar. Duygusal tükenmişlik yaşayan kişiler dinlenmek, gevşemek, kendilerine gelmek için bile yorgun ve mecalsiz olduklarını hissedebilmektedir.

Tükenmişlik yaşayan bireyler, sabah uyandıklarında bile iş sonrası gibi yorgun olduklarını, başka insanlara hizmet sunacak enerjilerinin olmadığını ifade eder. Ayrıca işlerine yeterince konsantre olamadıklarını, hizmet verilenlere eskisi gibi sorumlu davranmadıklarını söylerler. Bu durum kişide öfke ve gerilime sebep olur.

Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar da görülen ortak nokta ertesi gün tekrar işe gidilecek olmasının yarattığı endişedir. Kişinin bu durumda duygusal açıdan kaynakları bitmiştir ve bu duygusal kaynakları yerine koymak için yeterince duygusal kaynak bulamamaktadır. Kişi işine gitmeyi reddetmekte işe gidecek enerjisinin ve gücünün olmadığını söylemekte ama gitmesi gerektiğini bilmesi kendisini yoğun stres altında bırakmaktadır.¹

Duyarsızlaşma: Tükenmişliğin kişiler arası boyutudur. Hizmet verenin hizmet sunduğu kişilere karşı ilgisiz alaycı cevaplar verme ve duygusuz davranması şeklinde görülebilir. Çalışanın hizmeti sunduğu bireyler ya da örgütündeki arkadaş ve amirleri ile arasına mesafe koymasındır. Çalışan bu şekilde hizmet sunumundaki herkesin isteklerini yerine getirme zorunluluğunu ortadan kaldırarak rahatlama sağlamaktadır.

Duyarsızlaşma duygusal tükenmeye verilen ilk tepkidir. Bireyde duyarsızlaşma başladığında hizmet sunumunda öteki bireylerden uzak durma ve işlerinden kopma, soğuk davranma, iletişimsizlik gibi durumlar yaşanır. Duyarsızlaşma yaşayan birey işteki katılımını en alt seviyeye indirerek ideallerinden bile vazgeçmektedir. Duyarsızlaşmanın başlıca belirtileri soğuk ifade tarzları, daha alaycı konuşma üslubu daha uzun süreli molalar ve işten uzaklaşmalardır. Duyarsızlaşma çalışanın karşılaştığı hayal kırıklıkları sonucu ve duygusal tükenmeye

¹ İzgar, s.11

karşı meydana getirdiği korumak amaçlı savunma mekanizmadır, ruhsal dengelenmedir. Birey burada artık iş arkadaşlarına, amirlerine ve hizmet sunumu yaptığı bireylere sözel ve davranışsal bir takım tepkiler vermeye başlamıştır.¹

Düşük Kişisel Başarı Hissi: tükenmişliğin kişilerin kendisini negatif olarak değerlendirmesi boyutudur. Bu boyut bazen duygusal tükenmenin bazen duyarsızlaşmanın bazen de her ikisinin birleşiminden ortaya çıkar. Bireyin çalışmasındaki başarısı ve yeterlilik duygusu kişisel başarısıdır. Bireyin kendisini başarısız olarak görmesi ve yeterli bulmaması da kişisel başarısızlık olarak görülür. Bu durumda birey kendisini başarısız olarak görür yetersiz hissetmektedir. Diğer bireyler için oluşturduğu olumsuz düşünceler bireyin kendi içinde negatif duygular hissetmesine neden olur. Böylece birey bu hissettiği düşünce tarzı ve yanlış davranışlar ile kendisini suçlu görür, kendisinin başarısız olduğuna kanaat getirir. İşte bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı durumu meydana gelir.

Bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasının sonucu olarak, işinde ve işi gereği karşılaştığı kişilerle ilişkilerinde başarısızlık ve yeterlik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydedemediğini, hatta gerilediğini düşünen bu kişiler kendilerini suçlu hisseder. Birey artık kendini değersiz ve yetersiz görüp negatif düşüncelerle kendisini başarısız görüp suçlamaya başlar.

Tükenmişlik son zamanlarda popüler ve sosyal alanda çekici bir araştırma konusu olmuştur. Sosyal alanlarda yapılan araştırmalarda çok sık rastlanan bir sendrom olarak literatüre geçmiştir. Birçok yazarın belirttiği gibi tükenmişlik gelişen

¹ Dolu, s.7

ve değişen bir yapıya sahiptir. Sosyal alan çalışmalarında düşk ücret, yetersiz kaynaklar, çok çalışma ve yetersiz geribildirim tükenmişliği yaygınlaştırmaktadır.¹

Tükenmişlik sendromunu özellikle sanayi ve endüstriyel açıdan gelişmiş toplumlarda daha sık görüldüğü ve bu toplumlarda bu kavramın giderek yaygınlaştığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak ta bu gelişmiş batı ülkelerinde hizmet sektöründeki meslek gruplarına duyulan ihtiyacın giderek artması ve siyasilerin bu hizmet sektöründeki çalışanları toplumsal sorunların çözümün de önemli rollerinin olduğunu düşünmesidir. Ancak taleplerin arttığı böyle bir dönemde söz konusu mesleklerle btçeden ayrılan fonların giderek düşmesi, bu işlerde çalışanları ağır bir yük altında bırakarak iş yükünü artırıp iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır.² Hızla değişen ve gelişen dünyada hizmet sektörü kavramı ve sunulan hizmet daha fazla önem kazanmakta bu sektörden beklenti daha yükseklerde tutulmaktadır. Ancak giderek ağırlaşan ekonomik ve diğer olanaklar bu sektrdekileri daha yoğun bir strese sokup tükenmişliğe neden olmaktadır.

Tükenmişlik, alanda pek çok şekilde tanımlanmıştır. Araştırma konusu olarak da popüleritesi vardır ve artmaktadır. Araştırma sayısının artması, tükenmişlikte farklı modellerin oluşumuna fayda sağlayacaktır.çünkü bu kavram günümüzde giderek yaygınlaşmakta çalışanlar ve kurumlar açısından olumsuz sonuçlara sebep vermektedir.Bu da hem toplum sağlığını hem de ülke ekonomisini ve gelişmişliği etkilemektedir.

2. İş DOYUMU KAVRAMI

Çalışma hayatının en önemli etmenlerinden birisidir. İş doyumunu kişinin işine ve işyerine yönelik tutum ve davranışlarını belirtmekle beraber, çalışanın işi ve iş yeri hakkındaki genel duygu ve düşüncelerini kapsar. Hizmet sektöründeki bireyin gerçekleştirmiş olduğu işi ve bu işi için sahip olduğu genel tutum ve davranış biçimidir.

¹ A. Işıklar, Lise Dengi ve İlköğretim Okullarındaki ğretmenlerin İş Doyumu, Tükenmişlik ve Empati Eğilimleri Arasındaki İlişkilerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, M, SBE,YYLT, İstanbul, 2002, s. 2

² A. Torun, Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri zerine Bir İnceleme, M, SBE, YDT, İstanbul ,1995,s.7

İş doyumu hissedilebilir bir kavramdır. Çalışanın yapmakta olduğu işi çalışanın önemsendiği değerleri ne kadar kapsıyorsa iş tatmini de o kadar yüksek olacaktır. Yapılacak işten alınan doyum ve mutluluk arttıkça, bireyin işine olan bağlılığı artar, daha dikkatli çalışmasına , daha az yanlış ve hata ile çalışmasına neden olur. Bu durumda da birey daha özverili çalışarak iş gücü devir oranları giderek azalır.. Modernleşme çalışanı çok sıkı bir makine denetimi altında tutan daha küçük parçalara bölmüştür. Makineleşen bireyler işi başarmaktan kaynaklanan hiç bir doyum duygusu almamaktadır. Bu da bireylerde iş tatminin düşmesine neden olmaktadır. Bir örgütte şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan birisi iş tatminin düşük olmasıdır. Bu durumda çalışanların motive edilerek işten tatmin duymalarını sağlamak ve aynı zamanda üretimi en üst seviyeye çıkarmak yöneticilerin temel sorunlarının başında gelmektedir.¹

İş doyumu kavramının ortaya çıkışı, emeğin örgütlendiği ve disipliner toplumlarda artık yönetilebilir olmaktan çıktığı dönemlere uzanmaktadır. Örneğin ABD’de 1897 ile 1904 arasındaki yıllarda sendikaların üye sayısı beş kat artmış ve sendikal mücadele ivme kazanmıştır. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki çatışmaları önlemek ve ortadan kaldırmak için Taylor “bilimsel yönetim” kuramını ortaya çıkarmıştır. Çalışanlar yeterli ücret alırlar ve üretimdeki verimliliği artırmak için birtakım bilimsel yöntemler ortaya atılıp geliştirilirse bu şekilde hem işverenin hem de çalışanın çalışma hayatı belli bir düzene göre şekillenir ve sendikalara gereksinim duyulmaz. Bu düzen ile kar oranı artıp üretim daha da yükselecektir. Bu yöntemin asıl amacı çalışanlar arasında bireylerin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve bu bireysel yetenek ve beceri durumlarına göre iş bölümünün yapılmasıydı. Bu durumda meydana gelecek çalışma ile belirli bir disiplin kuralları ile yönetilirken çalışanlarda sahip olduğu bireysel beceri ve yetenekleri ile belirli olarak örgütlenmiş olacak, ödüllendirmelerin ve bireysel başarının arttığı oranda işin verimlilik oranı da artacaktır. Ayrıca bu yöntemin uygulandığı çalışma yaşamlarında standart hale

¹İ. Erdoğan, “İşletmelerde Davranış”, İstanbul, 1991, s.171

getirilen zaman ve hareket faktörleri ile adlandırılan ve bölümlere ayrılan işler, günümüz fabrikalarının üretim bandında belirli bir düzende çalışmasını sağlar.¹

İş doyumu çalışanların işe devamsızlığını azaltıp ortadan kaldırıp işine bağlanmasına yol açmakla beraber iş doyumunun artması ile çalışanların mutluluğu da artacaktır. Böylece daha özverili çalışarak yanlış ürünlerin meydana gelmesi engellenmiş olacaktır. Bu durumda iş gücü devir oranının etkileyip önemli ölçüde düşürüp ortadan kaldırmaktır. Modernleşme çalışanı çok sıkı bir makine denetimi altında tutan daha küçük parçalara bölmüştür. Makineleşen bireyler işi başarmaktan kaynaklanan hiç bir doyum duygusu almamaktadır. Bu da bireylerde iş tatminin düşmesine sebebiyet vermektedir. Çalışma koşullarının ve şartlarının kötüye gittiğini ifade eden en önemli etmenlerinden biri de iş doyumunun çok düşük olmasıdır. Bu durumda çalışanların motive edilerek işten tatmin duymalarını sağlamak ve aynı zamanda üretimi en üst seviyeye çıkarmak yöneticilerin temel sorunlarının başında gelmektedir.² İş görenler, doyumsuzluklarını iki önemli boyutta ve dört değişik biçimde ortaya koyarlar. Bu boyutlar, aktif-pasif boyut ve yıkıcı-yapıcı boyuttur. Söz konusu boyutlar dört değişik biçimde doyumsuzluk tepkisinin oluşmasına neden olmaktadır.

“Çıkış

Sesini Yükseltme

Bağlılık

Umursamazlık”³

¹ H. Ö.Sun, İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi (UYT), Ankara, 2002, s. 2

² S. Sargut , “Yönetim-Organizasyon Etkinliği Açısından İş Analizi, İş Değerlendirmesi”, Verimlilik ve Ücret Semineri, Ankara, 1990, s.55

³ H. Özaltın-S.Kaya-C.Demir-M.Özer; “Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muazzaf İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Gülhane Tıp Dergisi, C.44, S.4, Ankara, 2002, s.423

Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olan iş doyumunun, örgütlerin başarılı ya da başarısız olmalarında rolü büyüktür. Çalışma hayatındaki bireyler örgütün en önemli etkenidir. Verilen hizmetin verimliliği ve çalışanın iş tatmininin sağlanması modern yönetim teorisyenlerin iki ana amacıdır. Davranış bilimciler için iş doyum, işin verimi ve örgütsel etkinlik için en çok önemlidir.

Genel olarak doyum, sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan ve bireysel gereksinimler ile kurumsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevi olarak tanımlanır. Herzberg'in iki etmenli iş doyum kuramına göre işle ilgili olumlu tutumu destekleyen etmenler; başarıma, tanınma, işin kendisini, sorumluluk ve ilerlemedir. Bu etmenler işin içeriği ile ilgilidir. Bu etmenleri güdüleyen ve doyum sağlayan etmenler demimizi sağlayan en önemli faktör işle ilgili olumlu tutum geliştirmesidir. Olumsuz tutumu destekleyen etmenler ise işletme politikası ve yönetimi, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları ve teknik gözetimdir. Bu etmenler çalışanın çevresiyle ilgilidir ve "hijyen" etmenleri olarak tanımlanır. Kurama göre güdüleyen etmenlerin beslenmesi iş doyumunu artırırken, hijyen etmenlerin beslenmesi iş doyumsuzluğunun önlenmesine katkıda bulunmakta ancak iş doyumunu artırmamaktadır.¹

Yapılan son araştırmalar sonucu geline en son nokta insanın fiziksel ve ruhsal olarak örgütünü etkilediği ve bir bütün olarak örgütte yer aldığıdır modern dünyanın gelişmiş yönetim anlayışlarında çalışanları motive etmek ve onların bağlılıklarını artırmak öncelik konularından biri olmuştur. İş doyumunu alamayan işinden tatmin olmayan çalışanlarda ruhsal belirtiler baş göstermekte bu da fiziksel sağlığı etkileyip rahatsızlıklara sebep olmaktadır.

En temel "iş doyum" tanımları Landy ve Locke tarafından yapılmıştır. İş doyum, bireyin genel olarak çalışma yaşamından aldığı hazzı ve mutluluğu ifade etmektedir. Landy, iş doyumunu işe ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlar. Locke ise kavramı şu şekilde tanımlamıştır: "Bir

¹ O. Çam- E. Akgün- A. B. Gümüş- A. Bilge- G. Ü. Keskin, "Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim Ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumlarının Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Anadolu Psikiyatri Dergisi, C.6, S.2, İstanbul, 2005, s. 214

kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden, duygusal durum ya da onu memnun eden olumlu duygusal durum sağlamasıdır.¹

Günlük hayatının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren insan iş yerinde doyumsuzluk yaşar olumsuz duygulara kapılırsa bu çalışanda bedensel, ruhsal, sosyal sağlığını bozup rahatsızlıklara sebep olur. İş doyumu, işçilerin işlerine karşı duygusal tepkileri olarak da tanımlanabilir.² İşçilerin işleri konusunda ve iş ilişkileri konusunda kendilerini değerlendirmeleridir. Ya da işçilerin işten ne bekledikleriyle ilgilidir. Doym, zevk alma ve hoşlanma aynı anlamda kullanılmaktadır. Literatürde iş doyumu ve işe karşı tutum birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. İşçilerin işlerine tutumu onların çalışma hayatlarıyla ilgili mutluluklarından genel yaşamla ilgili mutluluklarına kadar uzanır. İş doyumu, bir kişinin iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan pozitif heyecan durumudur. Bir başka tanıma göre de iş doyumu, işin özellikleriyle, bireylerin kendinde bulduğu özelliklerin uyum içinde olması şeklinde tanımlanır. Çalışan, kendi standartları ile bu standartların hangisinin ne ölçüde karşılandığını karşılaştırdığınızda oluşan farklılıklar iş doyumunu belirler.³

İş doyumu tanımlarına bakıldığında işten elde edilen doym işyerindeki çalışanın varlığını ifade etmektedir, denilebilir. Çünkü kişi, işinden ne kadar düşük doym alıyorsa çalışma ortamında o derece varlıksız olur, katkısızdır. Aldığı doym ne kadar yüksekse işyerine ve kendisine katkısı o kadar yüksektir. Yapılan işten alınan doymla işe sağlanan katkı ve fayda doğru orantıda ilerler. Kişi ne kadar doym alırsa o kadar katkıda bulunup verimli olur ve bu durumda işin kalitesini artırır.

İş doyumsuzluğu, çalışanın gerçekleştirdiği işten tatmin olmaması, zevk almaması, işine karşı bir isteksizlik işe gelmek istememe ve genel bir yorgunluk ve bitkinlik hissetmesidir. Yani bireyin yapmakta olduğu işten mutlu olmaması vermiş

¹ A. Keser, “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.11, S.1, Kocaeli, 2006, s. 104

² M. Güler, Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi, Hacettepe Üniversitesi (HÜ), SBE, YDT, Ankara, 1990, s. 35

³ S. U. Ok, Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, HÜ, SBE, YDT, Ankara, 2002, s. 11

olduğu hizmetten usanması isteyerek yapmaması ve bırakma isteğidir. Yöneticilerde ortaya çıkan, birçok etkenin yanında kişinin işinden sağladığı doyumla da ilişkili doyumsuzluk yaşaması tükenmişlikle sonuçlanır. Güler ise iş doyumunu bireyin iş yaşamında önem durumunun algılandığını hissetmesi ve bu değer durumunun bireyin gereksinimleri ile doğru orantılı olup, bireyin yapmış olduğu iş ve iş yaşamını sonucunda elde ettiği mutluluk ve duygusal doyunluk olarak görmektedir. ¹

İş doyumunu, çalışanın yapmış olduğu işini ve çalışma yaşantısını hoşnut bulmasıdır. İş tatmini bireylerin sadece zihinsel ya da bedensel sağlıklarının yanında birtakım fizyolojik ve ruhsal duygularının da ifadesidir. İş doyumunu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanların beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve ürün meydana getirmesinin sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir. ²

İş doyumunu belirleyen faktörler; bireyden bireye, toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Örneğin ABD’de gerçekleştirilen bir araştırmada, iş doyumunu arttıran 16 iş özelliği tespit edilmiştir.

Tablo 1: Çalışanların Tatmin Olduğu İş Özellikleri

Tatmin Kaynağı İş Özellikleri	%
Pek çok insanla iletişim (kontak) kurma sansının olması	91
Bağımsız çalışma olanağının olması	89
İsin ilginç olması	88
Gelişime açık bir iş olması	88
Haftada bir ya da yılda birkaç kez gezi olanağının olması	88
Eve yakın yerde çalışıyor olma	87
Düzenli çalışma saatleri (gece çalışması ya da hafta sonu çalışmasının olmaması)	86
Başkalarına yardım edebileceğiniz bir iş olması	83
Topluma yararlı bir iş yapıyor olma	83
Esnek çalışma imkânının olması	83
İş güvencesinin olması	79
Başarılarınızın çalıştığınız yerde takdir edilmesi	76
İyi bir sağlık sigortası ve ölçeği olanaklar/haklar	67
Çok yüksek gelire sahip olma	66
İş stresinin düşük düzeyde olması	62
Terfi olanağının bulunması	60

Kaynak: A. Keser, “Çalışma Yaşamında Motivasyon”, Bursa, 2006, s. 75

¹ Izgar, s. 24

² Keser, s. 104

Tablo 1 dikkatle bakıldığında iş tatmini için çalışanlarda öncelik maddiyat değil bulunduğu sosyal çevre olduğu ortaya çıkıyor. Kişilerin iş yerlerinde diğer çalışanlarla diyalog içinde olmaları ve iletişime geçebilecek konumda olmaları, ayrıca kendi kendine kontrol istekleri daha fazla önem tanımaktadır. Çalışanlar ayrıca kariyer fırsatı bulabilecekleri ve kişisel gelişimlerine fayda sağlayabilecek olanaklarının olmasına daha önem veriyorlar (Bu tablonun Amerika’da çalışanlar üzerinde yapılmış bir araştırmanın sonucu olduğu dikkate alınmalıdır.)

İş doyumunun içeriğini etkileyen çeşitli faktörler ve bunların sonuçlarından doğan denge, eşitlik, iyilik kavramları iş doyumunu oluşturmaktadır. Çalışan yaptığı işi başkaları ve kendisi açısından tutarlı bulursa ancak o zaman kendisi ve başkaları için tatmin edici görecektir. Kişinin yapmış olduğu iş kendisi ve çevresindekiler için ne kadar tutarlı ise tatmin duygusu o kadar yüksek olacaktır. Bireyin yapmış olduğu işten memnun olması, hoşnut olması ya da memnun olmaması, hoşnut olmaması halidir. Bireyin sahip olduğu özellikleri ile istek ve talepleri birbirine uyduğu zaman tatmin duygusu oluşur.¹

İş doyumsuzluğu kişiye elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. Yaptığı işten doyum alamayan birey pozitif duygu ve düşüncelerden uzaklaşıp olumsuz tutumlara girmektedir. İş doyumsuzluğunun bireyde yaşattığı kaygı hissi ve bu kaygı hissini sürekli ve fazla olması ruhsal açıdan bireyi negatif olarak etkileyecektir. Bu durumda bireyde işten kaçma, gelmek istememe, sinirli ve kavgacı bir ruh hali, bıkkınlık gibi bir takım olumsuz davranış ve tutumlara sebep verecektir. Kişiyi agresif ve sinirli bir hale sokup işe gitmeme bırakma ve sevmeme gibi duygulara sebep olmaktadır. Ruhsal açıdan çok fazla bireyi etkileyen bu durum bireyin aynı zamanda bedensel sağlığını da olumsuz etkilemektedir.² Bunlar sigara ve alkol gibi zararlı alışkanlıkların kullanımında artışa, psikomatik ülser ve kalp hastalıklarına kadar birçok hastalığı tetiklemektedir. Ayrıca

¹ S. Avşaroğlu- M. E. Deniz,-A. Kahraman, “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, SÜ, SBE Dergisi, S.14, Konya, 2005, s.117

² G. Aksu- A. M. Acuner- R. S. Tabak; “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, AÜ Tıp Fakültesi Mecmuası, C. 55, S. 4, Ankara,2002, s. 272

birey de uyku problemleri, çalıştığı örgütüne uzaklaşma, sinirli ve kavgacı bir ruh hali ile anksiyete belirtileri görülür.İş doyumsuzluğu aynı zamanda kötü alışkanlık kullanma oranını artırmakta kişilerde baş ağrısından kalp hastalıklarına kadar birçok şeye sebep vermektedir.

İş doyumunun oluşumunu belirleyen faktörlerin yanı sıra; doğrudan çalışma ile ilişkili olmasa da doyumu etkileyen bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar: yas, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, çalışanın statüsü, kişilik yapısı ve kültürel farklılıklardır. Bu faktörler bireyin kendisinden ya da çevresinden kaynaklanan bir takım özelliklerdir. Bunları daha da genişletmek mümkündür. İş doyumunu etkileyen çevresel faktörler de su şekilde sıralanır: İş düzeyi, iş içeriği, yapıcı denetim, ücret ve yükselme olanakları, sosyal etkileşim ve çalışma grubu. İş düzeyi, toplumun bazı işleri, öteki işlere göre daha değerli olarak görmesi ile ilgilidir. İş düzeyi yükseldikçe iş doyumunun da yükseldiği görüşü hâkimdir. İş içeriğindeki değişim miktarı arttıkça, bireylerin tatmini de artmaktadır. Otomobil sanayisinde yapılan bir araştırmaya göre çalıştıkları ortamda beş ve daha fazla ve farklı iş yapan bireylerde iş tatmininin daha fazla olduğu gözlenirken, aynı ortamda daha az ve kolay işlem yapanların ise bu oranın oldukça düştüğü görüşmüştür.

Bireylerin meydana getirdikleri işlerinde ne kadar çok ve gerekli olduklarını görmeleri ve bilmeleri onların iş tatmin düzeyinin artırmaktadır. Yapıcı denetim konusunda iş tatminiyle sonuçlandığına dair çalışmalar vardır. Çalışanları geliştirmeyi hedefleyen yapıcı denetim şekilleri iş tatminini etkilemektedir. Ücret ve yükselme olanakları da kişinin artan ihtiyaçlarını karşıladıkları için kişide tatmin sağlar. Çalışma ortamında bireylerin aynı ve benzer yapıya sahip olmaları ve diğer bireylerle yardım içerisinde ve kabul görerek çalışmak doyum daha da artırmaktadır.¹Birey iş yaşamındaki diğer bireyler tarafından olumlu karşılanıp kabul görmesi ve onlardan yardım aldığını görmesi iş doyumunu bakımından olumlu etki yaratır. Bireyin yaptığı işe karşı olumlu duygular içerisinde olması kendi mutluluğunu etkileyip olumlu yönde artıracaktır. Böylece yeterli bir tatmin düzeyinin oluşması sağlanarak, çalışanın işine bağlanması ve verimli çalışması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır. İş

¹ Silah, s. 106-107

doyumunun sağlanamadığı ya da iş doyumunu yeterli düzeyde olmadığında çalışan ve işletmelerin bir dizi olumsuz davranışsal sonuçlarla karşılaşmaları olasıdır. Bu olumsuz davranışsal sonuçlar yüksek işgücü devir oranı, yüksek devamsızlık, düşük işletme sadakati, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık, verimsizlik olarak sıralanabilir.¹ İş doyumunu ne kadar yüksek ise kişinin kaliteli ve yüksek verimli iş yapma oranı o kadar yüksek olur. Yeterli iş tatminini sağlanamaması durumunda ise beden sağlığı başta olmak üzere işin verim ve kalitesi düşmekte ve olumsuz etkilenmekte, işletme ya da kuruma zararı yüksek maliyet ve sonuçlara sebep vermektedir.

Tüm bu sonuçlar göz önüne alınarak işverenlerin işyerinde çalışanların iş doyumunu sağlamak işletmenin verimi ve karlılığı için önemli bir yatırım olacaktır. Çalışanların doyum düzeyi ne kadar yüksek olursa, iş verimi ve kalitesi o kadar artar. Bu da işletmenin kazancını ve kalitesini artırır.

3. TÜKENMİŞLİK ARAŞTIRMALARININ TARİHİ

Tükenmişliğin nedenleri ve ortaya çıkma sürecini açıklayan birçok modeller ileri sürülmüştür. Bu modellerden Chernișs tükenmişlik modeli, Pines tükenmişlik modeli, Edelwiceh ve Brodsky tükenmişlik modeli, Pearlman ve Hartman tükenmişlik boyutu ve Maclach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Boyutu en önemlilerindendir. Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından tanımlanmış ve son yirmi yıldır farklı iş alanları ile ilgili olarak birçok araştırma yapılmıştır. Freudenberger tükenmişliği “başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda, ortaya çıkan bir tükenme durumu” olarak tanımlamıştır.²

¹ Keser, s. 132

² Örmen, s. 6-7

3.1. Maslach’ın Tükenmişlik Araştırmaları ve Ölçeği

Maslach Tükenmişlik modeli, “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli” ya da “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” olarak da tanımlanır. Bu modele göre tükenmişlik; “Yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışan mesleklerde bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom” olarak tanımlanmıştır. Maslach’a göre tükenmişlik; yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stres yapıcılara yönelik sürekli bir tepkidir ve duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve düşük kişisel başarı hissi (feeling of reduced personel accomplishment) seklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır.¹

Maslach özellikle insanların karşılaştıkları olayları sorgulayarak ve gözlem yaparak araştırmalarına yön veriyor. Bir hemşire iş hayatını anlatırken kendisini çaydanlığa benzetmiş. Meslek hayatının baslarında güç problemleri çözerken ateş üzerinde kaynayan bir çaydanlık iken zaman içerisinde suyunun tamamen buharlaştığı, çatlama tehlikesiyle karşı karşıya kalan bir çaydanlığa dönüşmüş. Bir öğretmen ise durumunu dile getirirken kendisini aküyle kıyaslıyor. Her eğitim yılı basında öğrencilerinin aküden enerji almaya başladıklarını, eğitim yılı sonunda işe akünün tekrar doldurulması gerektiğini söylüyor. “Take off” diye tabir edilen kritik bir noktadan sonra ise akünün yenilenmesinin zorunluluk haline geldiğini söylüyor.² Görüldüğü gibi her meslek grubu zaman içerisinde kendilerinin tükenmişlik düzeylerini ve şekillerinin başka şekilde örneklendirip ilerleyen zamanın tükenmişlikle doğru orantılı olduğunu anlatıyor.

Kendi deyimiyle, “ hiçbir önyargısı ve kanıtlamak zorunda olduğu bir teorisi olmadan” araştırmalarına başlamıştır. Maslach araştırmalarını özellikle hizmet sektöründe görevli öğretmenler, doktorlar, çocuk bakıcıları, yöneticiler, psikiyatrisiler ve psikologlar üzerinde yapmış ve araştırmalarında mektup, anket, gözlem, mülakat gibi yöntemler kullanarak birçok bilgiye ulaşmıştır.. Maslach bu

¹ C.Maslach-W.B.Schaufeli-M.Leiter, “Job Burnout” Annual Review of Psychology Vol.52, Londra, 2001, s.8

² Maslach- Schaufeli- Leiter, “Job Burnout” Annual Review of Psychology Vol.52, Londra, 2001, s.7

sektördeki insanların çok heyecanlı, fedakar, enerjik, idealist olduklarını vurgulamış, yapmış oldukları işte çok fazla özverili davrandıkları ve işlerine kendilerini adadıkları için tükenmişlik problemiyle daha fazla karşı karşıya geldiklerini vurgulayan ilk araştırmacıdır. Görüldüğü üzere, Maslach tükenmişlik araştırmalarına en çok katkısı olan araştırmacıdır. Oluşturduğu Maslach Tükenmişlik Ölçeği de günümüzde en çok kabul gören tükenmişlik ölçüm aracı olmuştur.

3.2. Öteki Araştırmacılar ve Ölçekler

Tükenmişlik sendromu bireyde meydana gelen çok uzun süredir devam eden yorgunluk ve bitkinlik hali, çalışma hayatına, sosyal çevresine ve diğer bireylere karşı negatif tutum içinde olma ve umutsuzluk, çaresizlik gibi hislerle ortaya çıkan negatif olumsuz davranış tutum ve davranışlar içeren fiziksel ve bilişsel bir sendrom olarak tanımlayan Maslach ve Jacksona karşı Chernis ise zamanla ortaya çıkan belirli bir süreç sonucu meydana gelen bir durum olarak görmüştür.

Cherniş Modeli tükenmişliği çalışma hayatında oluşan stres içerikli kaynaklara tepki olarak meydana geldiğini söylemiştir. Bu modele göre tükenmişlik iş ile psikolojik olarak ilişkiyi kesmeyi içeren, bir başa çıkma davranışıyla son bulan bir süreçtir. Bu modelde tükenmişlik, iş ortamında ortaya çıkan stres kaynaklarına uyum sağlama ve stres ile başa çıkma yolu olarak görülmektedir.¹ Bu modele göre tükenmişlik hizmet sektöründeki alışanın rolündeki tutarsızlıklardan kaynaklanıyordu. Hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmaları araştırmalarının temeliydi. Çalışma hayatına yeni giren bireyler çalışma hayatı boyunca kişisel yetenek ve becerilerinin sürekli olarak ilerleyeceğini, yaptıkları işe karşı sürekli olarak bir tatlı heyecan ve mutluluk duyacağını ve gerçekleştirdiği bu işinden dolayı da mükafatlandırılıp takdir edileceğini düşünerek, gerek çalışma arkadaşları gerekse hizmet verenlerle daima işbirliği içinde olup yardımlaşma içerisinde olacağı gibi düşünceler içerisinde olurlar. Bu düşünce ve beklentiler içerisindeki birey için başladığı çalışma hayatı olumsuz olup şok bir etkiye neden olur. İlk olarak Chernis tükenmişliğin bireyin yaptığı işteki beklentileri ile çalışma hayatında karşılaştığı

¹ F. Yıldırım, “Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki”, HÜ, SBE, Ankara, 1996, s.21

durumların farklı olması sonucu ortaya çıktığını ifade etmiştir.¹ İş hayatında bireyler yaptıkları işlerine büyük beklenti ve birtakım hayallerle başlamasına rağmen beklentilerinin karşılanmaması hatta bu beklentilerin çok gerçek dışı olduğunu fark etmesi sonucu yaşadığı yoğun stres sonucu tükenmişlik yaşamaktadır.

Çalışanları duygusal yönden devamlı biçimde olumsuz etkileyen ortamların, çalışanda meydana getirdiği duygusal zihinsel ve fiziksel bitkinlik hali olarak yorumlayan Pines çalışma ortamı üzerinde durmuştur.²

Pines, gerçek yaşamda hiçbir iş çevresinin tamamen engelleyici ya da tamamen destekleyici olmadığını vurgulayarak, tükenmişlik durumunun ortaya çıkma olasılığının iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici unsurlar arasında bir denge kurulup kurulamamasına bağlı olarak değişeceğini belirtmektedir. Diğer yandan başarıya, başarısızlığa, çevrenin destekleyici yada engelleyici olmasına ilişkin algılar, bir bireyden diğerine değişebilen öznel yaşantılardır. Böylelikle aynı ortamda çalışan bireylerden, birisi tükenmişlik belirtileri gösterirken, diğerinin göstermemesi mümkündür.³ Pinese göre tükenmişlik yaşanmasındaki etmen iş yaşamında bireye gösterilen olumlu tutum ve davranışlar ile engelleyici etmenler arasındaki dengesizliktir.

Edelwich ve Brodsky ye göre tükenmişlik; “idealizm, enerji, amaç ve düşüncenin, iş koşullarının örgütsel bir sonucu olarak, ilerlemesinin, gelişmesinin kaybıdır.”⁴ Edelwich’e göre bu sendrom dört safhada oluşmaktadır; bağlılık olarak adlandırılan bu aşama, genellikle çalışma hayatına yeni başlayan bireylerde görülen; fazla enerjiye, yüksek beklentilere ve umutlara, seçilen meslekteki amaçlara ulaşabilmek için şiddetli motivasyona sahip olunan aşamadır. Bu aşamada kişiler övülmeyi beklerken, genellikle gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlarla karşılaşır. Karşılaştıkları durumun etkisi ile ve işin kişiye vermiş olduğu hazzın uzun süre devam etmemesi nedeniyle kişi hayal kırıklığı

¹ Örmen, s.6.

² O. Sürgevil, “Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri”, Ankara, 2006, s:29

³ Yıldırım, s.6

⁴ A.Baysal, Lise ve Dengi Okul Öğretmelerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler, Dokuz Eylül Üniversitesi(DÜ), SBE, YDT, İzmir, 1995, s.23

yaşayarak tükenmişlik yolunda yol almaya başlar. Bu genelde çalışmaya başlanılan yılın sonuna doğru oluşmaya başlar.¹ İşe yeni başlayan bireyde pozitif geri bildirim alma, övülme gibi duygular içerisinde iken karşılaştığı olumsuz tutum ve davranışlar sonucunda iş tatmini azalır ve tükenmişlik ile karşılaşmaya başlamıştır.

Durgunluk : Edelwich ve Brodsky ye göre; işin kişiye verdiği haz uzun süre devam etmediği takdirde, durgunluk aşaması başlar.² Kişinin ilk aşamadaki enerji düzeyi düşmeye başlar, bununla beraber motivasyonunda da azalma görülür. Hayal kırıklığı yaşamaya başlamıştır. Süreç devam ettiğinde çalışan işinden soğumaya başlar ve bireyin ilgisi iş dışındaki kavramlara kaymaya başlar. Daha iyi yaşama, daha çok para kazanma hobilerine zaman ayırma gibi iş dışı kavramlara önem verilmeye başlanır.³ Birey yaşadığı olumsuz duygular karşısında işe bağlılık düzeyi azalır ve iş dışı farklı sosyal aktivitelere kendisini yönlendirir.

Engellenme : Birey bu aşamada yaptığı işteki etkinliğini, işin anlamını ve kendi değerleri açısından işin sonuçlarını sorgulamaya başlar. Burada birey yaptığı işteki rolünü ve etkisini yaşantısı açısından yaptığı işin getirilerini karşılaştırmaya başlar. Bu aşamada duygusal, davranışsal ve fiziksel sorunlar ortaya çıkabilir.⁴ Birey ilk aşamada karşılaştığı sorunların peşine düşmekten yorulmuş ve işi yavaşlatmayı düşünmeye başlamıştır. Çalışan zaman geçtikçe başarılı olma gayretlerinin yetersiz kaldığını düşünür. Bu durumun ortaya çıkmasına yol açan iki etken vardır. Birincisi hizmet veren çalışanın hizmet verdiği kişinin gereksinimlerini karşılayamamaya engellenmektedir. İkincisi ise hizmet veren çalışanın, sıklıkla hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini karşılamak için, kendi gereksinimlerini gözden çıkarmasından dolayı engellenmiş olmasıdır.⁵ Bu durumda hem hizmeti alan hem hizmeti veren ihtiyaçlarının karşılanamaması durumu ile karşı karşıya kalmakta ve bu da iş verimini ve tatminini olumsuz etkilemektedir.

¹ Baysal,s.28

² Yıldırım, s.7

³ A.Sılığ, Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi(EAÜ), Eğitim Bilimleri Enstitüsü(EBÜ), Eğitim Bilimleri(EB), YYLT, Eskişehir, 2003, s.23

⁴ Yıldırım, s.7

⁵ Baysal, s.29

Apati : Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizmasıdır. Birey, işinde sürekli engelleme yaşaması sonucu güvenli pozisyonunu korumaya yetecek, minimum ölçüde iş yaparak ve her türlü mücadeleden kaçınacaktır.¹ Yeterli ve az miktarda iş yaparak ve savaşımadan kaçınarak çalışmasına devam etmektedir.

Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli; “kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan yanıttır. Bu bileşenler; duygusal ve fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşma gibi davranış reaksiyonlardır.”²

Pearlman ve Hartman, tükenmişliği şu şekilde tanımlamışlardır.

- “Başarısız olmak, tükenmek
- İş yeterliliğin kaybı,
- İş arkadaşları ve işten duygusal olarak uzaklaşmak
- Yaratıcılığın yitimi,
- Kronik strese yaşama çok önemli bir yer verme,”³

Çevresindekilere ve kendine karşı tavırdaki uygunsuzluk, sıklıkla rahatsız edici fiziksel ve duygusal semptomlarla birlikte olan sendromun ortaya çıkmasıdır. Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- “Durumun strese götürme derecesi; karşılaşılan durum sonucu stresle karşılaşma oranı
- Algılanan stres düzeyi; bireyin bu stresi algılama düzeyi
- Strese tepki ;bireyin bu strese gösterdiği tepki
- Strese verilen tepkinin sonucu”; tepki gösterilen stresin meydana getirdiği sonuç

¹ Yıldırım, s.7

² Sılığ, s.15

³C. L. Cordes- T. Dougherty, “A Review and an Integration of Research on Job Burnout”, Academy of Management Review, Volume.18, No:4, Londra, 1993, s.21

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ, SONUÇLARI VE İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

1. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ

Genellikle gerçek ile beklentilerin uyumsuzluğunun fazla olduğu durum olarak tanımlanan tükenmişliğin nedenleri insanların beklentileri ile ilgilidir. Bugüne kadar ortaya atılmış çalışmaların sonucu bu sendroma neden olan birçok sebep olduğunu göstermiştir. Demografik, kişisel, örgütsel nedenlerin yanı sıra iş yükü , iş yaşamında çözülemeyen stres ve kültür farklılıkları gibi etmenler tükenmişliğe sebep olarak belirtilmektedir. Sebep olan faktörler araştırmacılar açısından değişik sınıflamalar yapılarak iki ana nokta olarak gösterilmiştir. Bu ikiye ayrılan etmenlerde kendi içerisinde ayrı dallara ayrılmıştır. Bu etmenleri inceleyen Cordes ve Dougherty’e göre bu sendromun en önemli etmenleri üçe ayrılmaktadır. Bu etmenler;

- “Kişisel karakteristiklerin yol açtığı sebepler: bireyin sahip olduğu kişisel özelliklerinin sahip olduğu etmenler(evli-bekar olma, erkek-bayan olma, yaş)
- Organizasyon yapısının yol açtığı sebepler: işveren ve çalışılan kurumun özelliklerinin meydana getirdiği sebepler(yapılan işin yapısı, mükafatlandırmaların ve cezalandırmaların yapılış şekli ve bunları uygularken meydana gelen haksızlıklar)
- İşin kendisinde ve görevden oluşan sebepler: işin ya da görevin kendisinde meydana gelen etmenler ki buradaki en önemli faktör çalışan ile müşteri

arasında meydana gelen iletişim ve bu iletişimden meydana gelen nedenler, işteki görev karmaşası, aşırı yüklenme ve çatışmalardır.”¹

Aşağıda tükenmişliğe yol açan etmenler bireysel ve örgütsel etmenler başlıkları altında ayrı ayrı incelenecektir .

1.1. Bireysel Nedenler

Kişilik ve sosyal yaşam tükenmişlik nedenleri arasında önemli bir yere sahiptir. Kişilik yapısı tükenmişliği hem azaltan hem de artıran bir etkiye sahip olabilir. Tükenmişlik sendromu için yapılmış bütün çalışmalar sonucunda bireysel olarak yaşanan bir durum olarak oluştuğunu, sürekli ve aralıksız hissedilen bir duygu olduğunu ve negatif bir duygu durum olarak algılandığını göstermiştir. Bireyin karakteristik kişisel özellikleri tükenmişliği etkilemekte ve düzeyinin belirlenmesinde büyük rol oynamaktadır. Aynı işi yapan iki çalışandan biri tükenmişlik sendromuna yakalanırken diğeri işini severek başarıyla yapabilmektedir. Tükenmişlik sendromuna yatkınlıkta bazı sağlık çalışanlarının bireysel özelliklerinin etkin bir faktör olduğu görülmüştür. Bu özelliklerden bazıları bireyin yitirmiş olduğu öz saygısı ve çalışma hayatı için oluşturduğu imkansız amaçlarıdır..²Yapılan iş aynı olsa bile bireyin oluşturduğu iş yaşamındaki hedefleri ve kendine duyduğu güven ve tatmin duygusu tükenmişliğe yakalanmada büyük rol oynamaktadır.

Bireyin sahip olduğu sosyal ortamı ve iş ortamı ile kişisel iletişimi, cinsiyeti, eğitim düzeyi, yaşı stresle mücadele yöntemlerinde önemli faktördür. Genç çalışanlarda ileri yaştaki çalışanlara oranla daha yüksek görülür. İlerleyen zamanla beraber birey daha dinç ve savunmalı, daha olumlu ve gerçekçi düşünerek daha sağlam hale geliyor.³Görülüyor ki mesleki deneyim ve tecrübe sahibi olmak ve

¹ M. Tepeci,- K. Birdir; Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi(AKÜ), İktisadi İdari Bilimler Fakültesi,(İİBF), 22- 24 Mayıs 2003, s. 961-962

² Ü. Dolu, Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması, İÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 1997, s.9.

³ H. Koç, Yoğun Bakım Ünitesi Hemşirelerinde Stres Etkenleri ve Tükenmişlik Sendromu, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 1999, s. 42

ilerleyen yaşla birlikte edinilen kazanımlarla bireylerin tükenmişliği yaşama biçimi de değişmekte ve daha kolay bu durumu kabullenip kendilerini savunmaktalar.

Bireyin medeni durumu, bayan-erkek olması, yaşı, çalışma hayatındaki yılı, ve son görev yaptığı kurumdaki çalışma süresi gibi etmenlerle beraber, bireyin çalıştığı iş için önemli ve etkin bir iş olarak görmesi, mesleki deneyim ve mükafatlandırmanın kişi için etkin olması diğer etmenlerdir.¹ Bireylerde demografik özellikler, medeni durum ve yaptığı işteki görev süresi ve kurumdaki çalışma yılının uzunluğu etkili olmakla birlikte iş yerindeki ödüllendirmeler, gerçekleştirdiği işteki kendini yeterli ve etkili bulması da çok önemli rol oynamaktadır.

1.1.1. Demografik Özellikler

Evli olmayan, genç ve çocuk sahibi olmayan çalışanlarda, evli olan, yaşı ilerlemiş ve çocuk sahibi olanlara göre daha fazla tükenmişlik görülmektedir. Ayrıca öğrenim durumu ve mesleki deneyimde önemli bir faktör olarak etkilemektedir. Mesleğe yeni başlamış, deneyimi birkaç yıllık olanlarla uzun süredir çalışma hayatı içerisinde olan ya da bir yıldan az olanlara oranla daha fazla görülmektedir. Ayrıca öğrenim durumu arttıkça tükenmişlik görülme oranı da artmaktadır. Üniversite mezunlarında üniversite mezunu olmayanlara oranla daha çok görülür. Öğrenim durumu, iş deneyimi ve tecrübe ve medeni durum önemli bir faktör oluşturmaktadır. Kandolin ile Maslach ve Jackson kadınlarla erkekler arasında, İzraeli de evli kadınlarla evli erkekler arasında tükenmişlik farkına rastlanmadığını belirtmişlerdir. Singapurda yapılmış bir çalışmaya göre evli bayanlarda evli erkeklere oranla daha fazla bu sendromun görüldüğü tespit edilmiştir. Bu durum ise doğu kültüründe erkeklerin karşılaştıkları bu tükenmişliği anlatmakta güçlük çekmeleri ve kadının rolünün ve yüklenmiş olduğu sorumlulukların daha katı ve fazla olması sebebiyle yorumlanmıştır.² Ekonomik sosyal ve kültürel düzeyi yüksek batı toplumlarında cinsiyet farkı görülmez iken anaerkil bir yapı gösteren doğu toplumlarında kadının yaşamdaki rolü daha ağır olduğu için tükenmişliği en fazla onlar yaşamaktadır.

¹ Akçamete – Kaner - Sucuoğlu, s.4-5

² Torun, s. 15

Maslach, beyazlar ve Asya kökenli Amerikalıları karşılaştırdığında, Asya kökenli olanlar biraz daha fazla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık göstermişlerdir. Zenci ve beyaz profesyonellerle yapılan çalışmada zenciler daha az duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma göstermişlerdir. Maslach bu durumu zencilerin yaşadıkları deneyimlerden dolayı problemlerle uğraşmakta daha deneyimli olabilecekleri savıyla açıklamıştır.¹Beyaz ırk ve asya kökenli insanlarda diğer toplum üyelerine göre daha çok tükenmişlik görülmektedir. Bu da diğer bireylerin deneyim ve tecrübesiyle açıklanmıştır.

Medeni durum halinin etkili olduğu tükenmişlikte evli olmayanların evlilere göre, iş tecrübesinin daha az olanların hizmet yılının daha fazla olanlara göre ve evlat sahibi olmayanlarda olanlara göre daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir. Kişinin erkek-bayan olması, mesleki deneyim süresi ve yaşının tükenmişlik üzerinde etkili bir faktör olduğu ispat edilmiştir.²Kadın ve erkek cinsiyet farkı, medeni durum, evlat sahibi olmak, iş hayatında tecrübe sahibi olmak ve hizmet yılı tükenmişliği etkileyen faktörlerdir.

Eğitim: Öğrenim durumu oranı yükseldikçe tükenmişlik düzeyi artmaktadır. Birey aldığı öğrenim neticesinde karşılaştığı olayları daha ayrıntılı görüp inceleyerek her boyutunu düşünüp sonuca ulaşmaktadır. Bu durumda karşılaşılan durum her yönüyle araştırıldığından tükenmişlik ortamı daha kolay oluşmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek bireylerin yaşamdan beklentileri ve ulaşmak istedikleri hedefleri daha çok olmaktadır. Çalışma hayatındaki rolleri için hazır değildirler. Hayalleri ve beklentileri ile yaşadıkları arasındaki bu farklılıklar bireyde düş kırıklığına sebep olmaktadır. Bu durumda tükenmişlikle sonuçlanmaktadır. Ancak bu bireyler tükenmişliğin duygusal boyutunu daha çok hissetmesine rağmen bu sendromun diğer alt boyutlarını daha rahat ve kolay bir şekilde atlattıklarıdır.³ Bireyin almış olduğu eğitim düzeyi ile birlikte hedefleri ve hayattan beklentileri yükselmekte iş hayatında da daha yüksek emellere ulaşmaya çalışmaktadır. İş yaşantısındaki her ulaşılamayan hedef ve amaç tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır.

¹ Dolu, s. 12

² Izgar, s. 12

³ Dolu, s.12-13

Yaş: Bireyin yaşı ile tükenmişlik arasında çok yakın bir ilişki vardır Bireyin yaşı ilerledikçe daha sağlam, daha seviyeli ve dengeli ve daha olgun düşünüp öyle hareket etmektedir. Bu durumda bireyi bu sendromda daha dayanıklı bir hale getirir. Genç çalışanların işle ilgili beklentileri daha fazla olduğundan işin ilk yıllarında tükenme olasılıkları daha fazladır.¹Mesleğin ilk yıllarındaki beklenti ve idealler ile yıllar geçtikçe edinilen kazanımlarla bu istekler değiştiği için tecrübe sahibi oldukça tükenmişlik azalmaktadır.

Örmen banka yöneticileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin tükenmişlikleri yaşlara göre de incelenmiş, 30 yaş altı banka yöneticilerinde orta düzeyde görülen tükenmişliğin yaş ilerledikçe azaldığı, 51 yaş ve üzeri yaş grubunda neredeyse ortadan kalktığı ortaya konmuştur.²Görüldüğü gibi yaş ilerledikçe tükenmişlik azalmaktadır.

Cinsiyet: Tükenmişlik sendromunda bayanlar ve erkekler aynı olayları yaşamakla beraber bazı farklılıklarda yaşamaktadırlar. Bayanlar tükenmişliğin duygusal boyutunu daha fazla hissetmekte ve bu boyuta daha kolay girmektedirler. Erkekler ise tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu daha kolay hissetmekte ve bu durumda çalışma ortamındaki arkadaşlarına karşı daha sert davranmasına neden olmaktadır. Araştırmalar sonucu bayanlar erkeklere göre tükenmişliğe daha yatkındırlar. Bayanlar duygusal etkilenmeye erkeklere nazaran daha kolay etkilenmekte erkekler ise bu duygusal etkilenmeden daha az hissetmesine rağmen duyarsızlaşma boyutunu daha yoğun hissetmektedir.³ Bayanlar duygusal oldukları için daha çok duygusal tükenme yaşarken erkeklerde ise duyarsızlaşma boyutu daha fazla görülmektedir..

Medeni Durum: Evli olmayanlar evli olanlara oranla daha fazla tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerdir. Huzurlu, mutlu bir aile hayatına sahip kişilerde işlerinde daha fazla doyum sağladıkları ve karşılarına çıkan sorunlarla daha kolay baş edip tükenmişlik belirtilerine daha az rastlandığı görülmüştür. Aile hayatındaki bireylerin birbirlerine sağladıkları sevgi ve huzur kişilerde problemlerle

¹ Örmen, s.12

² İzgar, s. 12

³ Ergin, s.150

başa çıkmada büyük destek olmaktadır. Bu durum bireylerde sadece kendilerine değil etrafındakileri ve çevresindeki kişilere de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Huzurlu, mutlu bir aile hayatı süren birey bu pozitif yapısı ile savunma mekanizmaları daha güçlü olduğu için tükenmişlik görülme olasılığı daha düşüktür ve bu durum çevresindeki insanlara da olumlu olarak yansımaktadır.

Tükenmişlik boyutunu en fazla yaşayan grup bekarlar olurken evli olanlar ise bu durumu en az hisseden grubu oluşturur. Boşanmış bireyler ise tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunda bekarlara, diğer boyutları olan duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlıkta evli bireylere daha yakın hissetmekte ve yaşamaktadırlar. Birçok araştırmacı bu sendromun yaşı ileri ve evli olanlara oranla daha genç yaştaki bekarlarda daha fazla görüldüğünü bulmuştur.¹ Medeni durum tükenmişliği etkilemekte ve en fazla bekarlar da görülmektedir.

1.1.2. Kişilik

Tükenmişlik sendromunun sebeplerinden bir tanesi de bireyin kişilik özellikleridir. Tanım olarak kişilik kavramı bireylerin biyolojik ve psikolojik özelliklerini kapsar. Bireylerin olaylar karşısındaki tutumları, karşılaştığı problemlerle mücadele yöntemi, etrafındaki insanlarla olan diyalog ve ilişki biçimi, kendilerini kontrol edebilme yetileri tükenmişlik düzeyinde çok önemli rol oynayıp belirleyici olmaktadır.

Stres yönünden bakıldığında kişilik iki alt başlıkta incelenebilir;

- A tipi kişilik : çabuk ver hızlı davranıp aceleci bir tutum içinde olan, zaman kaygısı taşıyan, yaşamını işi üzerine kurup tüm yaşamını işine odaklayan ve yarışma-rekabet ortamını seven bireylerdir
- B tipi kişilik: zaman kaygısı taşımayan, daha yavaş ve durgun bir hal içinde olan, yarışma-rekabet ortamını daha az seven, yaşamını işine odaklamayıp daha az yoğunlaşan insanlardır ²

¹ Dolu, s.12

² L.W. Griffin- M.Gregory;” Organizational Behavior”, Houghtan Mifflin Co., Boston, 1986, s. 232.

A tipi kişilikte birey hızlı hareket eder, yüksek sesle konuşur, hırslıdır, hemen tepki verir, boş durmaktan hoşlanmaz, oyun oynamaktan ve kazanmaktan hoşlanır. B tipi kişilikte birey sakin, alçak sesle konuşur, düzenli ve ölçülüdür, hemen tepki vermez, rahattır. A tipi kişilik özelliğindeki bireyler tükenmişlik sendromuna yakalanmaya daha meyillidir. Bu kişilik özelliğindeki bireyler tükenmişlikle mücadele yöntemlerinde zayıf kalmaktadırlar. Aceleci ve anlayışı az olan bu tip bireyler daha kolay sinirlenip tepki gösterdikleri için çalışma hayatında iletişim halinde olmak zorunda oldukları müşterilerine karşı duyarsızlaşma hissederek. Bireyin iletişimde ve ilişkilerinde yaşadığı bu çatışma şekli tükenmişliğe yakalanmada kolaylık sağlar. Kişinin bireysel ve iş hayatındaki iletişim –etkileşim hali tükenmişlik sendromunun sebeplerindendir. Birinci modeldeki kişilik özelliklerine sahip bireyler kaybetmeyi sevmeyen, ses tonu yüksek, sinirli ve hoş görüsü daha az bir yapıya sahiptir.

Tükenmişlik sendromunda bireyin kişilik özellikleri, duygusal yapısı, sorunlarla mücadele yöntemleri, duygularını belli etmede ve kontrol altına almadaki gösterdiği özellikleri çok önemlidir. Sessiz, içine kapanık, panik duygusu ve kaygı içinde olan, kişiler arası ilişkilerde çekingen davranan ve ilgisini göstermede zorlanan, kişiler arası ilişkilerde belirli bir çizgisi olmayan ve yardım konularında çekinik davranıp zorlanan bireylerde tükenmişlik oranı daha fazladır. Bu duygu ve düşünceler içerisindeki birey bulunduğu ortamın şartlarını direk olarak kabul ederek kendi kontrolleri altında tutamazlar. Bu durumda bireyde fazla duygusal yüklenme yaşanır ve bu da duygusal tükenme yaşanma oranını artırır. Bu bireyler sosyal hayatlarında çok güçlü ilişkileri olmayan, insanlarla olan davranışlarında belli bir çizgisi olmayan ve içine kapanık ilişki yapısındaki bireylerdir.

Bazı çalışanların kişisel özelliklerinin tükenmişlik sendromuna daha yatkın olduğu görülmüştür. Bireydeki özsaygı eksikliği, gerçeğe uygun olmayan amaçlar belirleme ve nevroitik anksiyete bu duruma kolay yakalanmayı tetiklemektedir. Kişisel özgüven ve saygı eksikliği hisseden ve duygusal olarak yoğun stres durumunda olanlarda daha sık görülmektedir. Strese sebep olan diğer bir etmende bireyin duyarlılığıdır. Kişinin yaptığı iş için dışarıdan bakılan iş koşullarından ziyade

kişinin yapmış olduğu işe karşı hissettikleri daha fazla önem taşımaktadır.¹ Bireyin sahip olduğu işi için hissettikleri önem sarf etmektedir.

1.1.3. Beklentiler ve Bireysel İhtiyaçlar

Bireyler belirli bir örgütün mensubu olurken belirli beklentilerin ve ihtiyaçların doğrultusunda davranırlar. Birey gereksinimlerinin karşılanmadığını ve beklentilerinin oluşmadığını gördüğünde motivasyonu düşer ve işteki tatmini azalarak iş kalitesi düşer. İşe yeni başlayanlar hem işten hem de örgütten çok şey beklemektedirler. Yapılan araştırmaların bulgularına bakıldığında, mesleki deneyimi fazla ve yaşı ilerlemişlerde, daha genç yaştaki ve mesleki yaşantısı az olan bireylerin beklenti düzeyleri farklılık gösterdiğinden tükenmişlik görülme meyilide değişmektedir. Genç ve tecrübesizler daha yatkın olmaktadır.² Mesleğin ilk yıllarında kişide mesleki tutum ve beklenti düzeyi yüksek olduğu için tükenmişlik düzeyi daha yüksektir.

İş yaşamındaki başarı beklentisi, çalışanların motivasyonunu artırarak daha iyisini yapmaya yönlendirir. İş yaşamımızdaki gerçekleştirmeyi düşündüğümüz hedef ve amaçlarımız ne kadar ulaşılmaz olursa meydana gelebilecek olumsuz durum ve kayıp o kadar yüksek olur. Bu kayıplar bireyin kendine verdiği değer ve önem üzerinde etkili olup başarısını doğrudan etkilemektedir. Mesleki yaşantının ilk yıllarında bireyin kendisinden ve örgütünden beklentisi çok yüksek olmaktadır. Yöneticiler tarafından takdir edilme, mesleğin ilerlemesi ve gelişmesi konusundaki hedeflerin ve amaçların gerçekleşmemesi, işin giderek özelliğini yitirip çekiciliğini kaybetmesi gibi durumlar sonucu tükenmişlik meydana gelmektedir. Mesleki deneyim ve yaş ilerledikçe bireylerin yaptıkları iş ile ilgili beklentileri düşmekte, yöneticilerin ya da müşterilerin övgü ya da ödüllendirmeleri dikkate alınmamakta, birey hayata yönelik daha akılcı ve gerçekçi hedefler belirleyip, sahip olduğu enerji, dikkat ve hedeflerini başka yönlere kaydırmaktadır.³

¹ F.Ersoy - C.Yıldırım - T. Edirne, “Tükenmişlik Sendromu”, Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi (STED), İstanbul, 2001, s.13

² Izgar, s.13.

³ Izgar,, s. 12- 13

1.1.4. Kendilik Kavramı

Sizin kim olduğunuz, kendinizi nasıl değerlendirdiğiniz, çevredeki insanlarla ilişkilerinizde önemli rol oynar. Bireyin kendisine önem verip sevmesi güçlü bir özgüvene sahip olması güçlü ve önemli ilişkiler kurmasında çok önemlidir. Eğer öz güven duygusu eksikliği var ise kişiler arası ilişkilerde daha pasif, daha çekinik ve geride durursunuz. Daha az girişken ve güçsüz olduğunuz için aktif ve bağımsız olamazsınız. Bulunulan ortamın şartlarını doğrudan kabul eder, pasif bir şekilde boyun eğerek ortama hakim olup yönetmek yerine yönetilen konumunda olursunuz. Bu da tükenmişlik sendromunun oluşumunu sağlayan önemli bir etmendir. Özgüveni yetersiz olan bireyler karşılaştıkları problemler karşısında hemen vazgeçerek bu durumu kabullenip kendilikte bir devamsızlık kazanır. Bu fikir kendilik kavramını oluşturur. Birey artık gerçekleştirdiği başarı durumlarının değil başarısızlıklarının üzerinde yoğunlaşmaya başlar. Sahip olduğu özgüven ve önemlilik duygusu yetersiz olan bireyler başarılı olacakları konusunda güvenleri yoktur. Bu güven duygusunu başkalarından bekler. Bireyin gerçekleştirdiklerinin ve birey olarak kendisinin, başkaları tarafından değerlendirilecek olması ve başkalarına bağımlı olması birey olarak olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çünkü karşı taraf bireye gereken bu ilgi ve desteği göstermez ise birey duygusal yıkıma uğrar. Bireyin kendisini ne kadar iyi ve doğru tanıyıp tanımadığı da tükenmişlik sendromunda çok önemlidir. Özellikle bireyin zayıf ve güçlü tarafları, sahip olduğu kapasite yapısı ve ölçüsü, ilgi, yetenek, becerileri dikkate alınıp önemsenmezse tükenmişliğe yakalanma olasılığı artıp duygusal tükenmeye yatkınlık oluşur. Bireyin kişilik sınırlarına karşı temkinli olmakta çok önemlidir. Ne zaman duracağınızı bilmiyorsanız duygusal yüklenmeye açıksınızdır.¹ Kişiler arası ilişkilerde belirli mesafede olup belirli sınırlarla iletişime geçmek duygusal yüklenmeyi engelleyerek duygusal tükenmenin oluşmasına engel olur. Belli olmayan ve sınırları belirlenmemiş iletişim kişiler arası ilişkileri olumsuz etkileyerek strese ve sonuçta da tükenmeye neden olabilir.

¹ Dolu, s. 13- 14

1.1.5. Duygusal Kontrol

Tükenmişlikle ilgili diğer bir faktörde bireyin duyguları bu duygularını gösterme şekli ve bu duygularının kontrolüdür. Hizmet sektöründe çalışanlar için yardım ilişkileri içinde bulunmak zor bir iştir. Huzursuzluk ve kızgınlık duyguları çok sık rastlanan bir durumdur. Bu duygularını kontrol edemeyen kişi bu duygularını bu öfkesini ailesine, arkadaşlarına, meslektaşlarına ve hizmeti sunduğu kişilere karşı gösterebilirler.

Hizmet sektöründeki bazı mesleklerde bireyi rahatsız edecek birtakım durumlarda vardır. Bu durumların oluşturduğu korku ile baş edebilmek zordur. Örneğin sağlık profesyonelleri kendi ölüm korkuları ile baş etmek zorundadır. Çünkü her zaman hastalarının yaşamama olasılıkları vardır.¹

1.1.6. Empati

Empati sözcüğünü anlamak için yansıtma ve kabul etme gibi iki temel kavramı anlamak gerekir. Bu iki temel kavramdan yansıtma bireyin içinde bulunduğu ve yaşadığı durumu geri dönüşüm olarak ona aktarmadır. Kabul etme ise bireyin yaşadığı durumu onaylamak, kabullenmektir. Karşımızdaki bireyi gerçek anlamda anlayıp empati kurup iletişime geçmek çok zordur. Empatik yaklaşım sergilerken birey karşısındakini insanı onaylayarak onu kabul eder, iletişime geçer ve karşısındakini anlamaya çalışır. Empati kurarak oluşturulan iletişim şekillerinde kişi karşısındakini olduğu gibi ve içtenlikle samimi olarak kabullenir. Olaylara onun tarafından ve onun penceresinden bakarak onun hissettiklerini hissetmeye çalışarak onu anlamaya çalışır.²

¹ Dolu, s. 15- 16

² F. Özbek, “İşyeri İçerisindeki Sorunların Çözümünde Empatik Anlayış Geliştirmek”, Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.5, S.2, İstanbul, 2004, s. 1

1.1.7. İş Doyumu

Tükenmeyi etkileyen önemli etkenlerden biriside iş doyumudur. İş doyumunu yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra, yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenler etkilemektedir. Çalışanın yaşamındaki bu olumsuz durumlar olumsuz etkenler çalışanların sağlığını, sosyal yaşantısını ve iş hayatını etkilemekte, bu etkilenimde çalışanlarda iş doyumunda azalmaya ve tükenmişlik sendromunun oluşmasına neden olabilmektedir. Ergin, duygusal tükenmenin, işin bireyin yaşamında önemli bir yer tutmasıyla ve işle ilgili konuları boş zamanlarında da kendisine sıkıntı etmesiyle ilişkili olduğunu belirtirken, işin aile yaşamına olumsuz etkisi, iş yetenek uyuşması, çalışma süresi ve iş değiştirme isteğinin iş doyumunu etkilediğini bildirmektedir. Aslan ve arkadaşları, hekimlerde yaş ve çalışma yılı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azaldığını, kişisel başarı ve iş doyumunun arttığını, kadın hekimlerde duygusal tükenme, kişisel başarı ve iş doyumunu düzeylerinin daha düşük olduğunu bildirmişlerdir.¹

İş doyumunu kavramı bakımından kişinin gerçekleştirdiği işini kendisi için işe yarar, geliştirici bulması, iş yerinde değerli hissetmesi, iş ortamını değerli bulması ve işini önemseyip önemli hissetmesi çok önemlidir. Tüm bu kriterlerle beraber birey yaptığı işten mutlu olduğundan daha huzurlu, daha keyifli bir yaşam sürer. Birey yaptığı işi önemli ve anlamlı bulduğunda iş doyumunu artmakta daha mutlu ve yaşanabilir bir hayat sürmektedir. İş ortamında bireyin gereksinimlerinin karşılanması iş doyumunu artırmakta bireyin gereksinimlerinin karşılanmaması da yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir.²

1.2. İnsanlar Arası İlişkilerden Kaynaklanan Nedenler

Tükenmişlik kavramını etkileyen diğer bir hususta kişinin bireylerle olan ilişkisidir. Çünkü tükenmişlik hizmet sektöründe çalışan ve bu nedenle yüz yüze yakın ilişki içerisinde bulunmaktan kaynaklanan bir durumdur. İnsanlar arası ilişkiler tükenmişliği etkileyen önemli nedenlerden biridir.

¹ R.Karlıdağ - S.Ünal - S.Yoloğlu, "Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi", Klinik Psikiyatri Dergisi, İstanbul, 2001, s. 114

² Keser, s. 105

İnsanlar arası ilişkilerde iki taraf olduğunu unutmamak gerekir. Diyelim ki Y sınırlı olduğu için X üzgündür. Fakat Y'nin sınırlı oluşu X'in Y'nin problemlerini anlamamasından kaynaklanmaktadır. Kısacası X ve Y'nin ilişkileri birbirlerinin stres sorunlarını arttırıcı niteliktedir. Dolayısıyla tükenmişlik kavramını anlamak için insanların öteki insanlarla ilişkilerinin doğasını irdelemek gerekmektedir.

1.2.1. İnsanları Olumsuz Olarak Değerlendirmek

Tükenmişlik sendromunun nedenlerinden birisi de bireylerin diğer insanlar hakkındaki negatif düşünceleridir. Dünyaya kara gözlüklerin arkasından bakan bir kişi insanların değerini takdir etmekte yetersiz kalır; kapasiteleri hakkında olumsuz bir düşünce geliştirir. Yapılan araştırmalar terapist, danışman, öğretmenlik gibi profesyonel mesleklerde çalışanların yardım ettikleri insanlara ölçeklere kıyasla daha olumsuz baktığını göstermiştir. Yardımcı olunan insanların herhangi bir güçlük çıkarmaması ve tamamen normal olması durumunda dahi bu savın geçerli olduğu görülmüştür. Yardımlaşma ilişkilerini yardım edilen insanlar hakkında olumsuz bir bakış açısını körüklediğini söylemek abartılı bir iddia olmayacaktır. Bu ilişkinin şu alt boyutları araştırma konumuzu direk olarak ilgilendirmektedir.¹

.Probleme Odaklanmak : Yardım talebinde bulunan bireyler problemlerini çözmede sorun yaşayıp çözüm bulamayan, yaşamlarında yeterince sorun ve problem olan, başı dertte olan çaresiz insanlardır. Hizmet verecek olan karşı tarafın gördüğü ve dikkate aldığı noktalar da hep bu olumsuz noktalardır. Şahıs hakkındaki iyi, olumlu ve sağlıklı olan kısımlar çoğunlukla göz ardı edilir. Senaryo, “şahısa yardım edebilmek için sadece hatayı bulmanın yeterli olduğu” üzerine kurulmuştur. Hizmet sektöründeki çalışanlarda müşterinin ya da hastanın olumlu yönlerini bulup bunlarla ilgilenmek çok kısıtlı olan zamanlarında ve aşırı olan iş yüklerinde çok lükse kaçan bir durum olarak algılanmaktadır. Bu da müşterinin sorunu çözmedeki durumu olumsuz etkilemektedirler. Olayın öteki bir yönü de hasta veya müşterinin işinin bitince ortadan kaybolmasıdır. Kişiler hasta oldukları zaman doktora giderler. Öteki bir deyişle doktor hastasıyla sadece problemlili zamanlarında kontak kurma imkanına

¹ Örmen, s. 8-10

sahiptir. Bütün bunlar, insanlar hakkında olumsuz bakış açısını ve tükenmişliği körükleyen faktörlerdir.

. Pozitif Geribildirim Eksikliği : Hizmet sektöründe olduğu gibi birileri için bir şeyler yapmak ve bu iş sonucunda takdir edilmek bizi mutlu eder. Gerçekleştirdiğimiz işin birilerine faydasının olduğunu görmek, yaptığımız işin sonucunda diğer bireylerden takdir edilmek ve yaptıklarımızın boşa gitmediğini bilmek hoşumuza gider. Bizi motive edip iş şevkimizi artırır. Daha zevkli ve verimli iş yapmamızı sağlar. Hizmet kalitemizi artırarak iş doyumumuzu ve hayata bakış açımızı değiştirir. Ama çoğunlukla iş hayatımızda yapılan eleştiri ve şikâyetleri dinlemek ve duymak zorunda kalırız. Hatta bazen de hizmet verdiğimiz hastalarımız ya da müşterilerimiz teşekkürü gereksiz görür. Çalışanın hizmetinin karşılığı olarak parasını aldığını ve dolayısıyla daha fazla bir şey istemeye hakkı olmadığını düşünürler. Sunduğumuz hizmeti ve yaptığımız işi takdir etmeye ya da olumlu geri bildirimlerde bulunmaya gerek görmezler.

İdealist, insanlara iyi bir şeyler yapmaya çırpınan bazı kişiler için pozitif geribildirimden yoksun çalışmak acı bir ilacı yutmaya benzetilebilir. Bir öğretmen için öğrencisinden ya da öğrencisinin ebeveynlerinden yeterli geribildirim alamamak; bir işçi için yöneticisinden yeterli geribildirim ve destek alamamak olumsuz düşünmeye zorlayıcı etkenlerdir.¹Yapılan hizmet karşılığı bireyin motivasyonunu düşürerek olumsuz ve negatif bir düşünce oluşmasına neden olur.

.Duygusal Stres Düzeyi : Günlük hayatta sürekli olarak birileriyle iletişim halinde oluruz. Bu iletişimi iş hayatımızda okul hayatımızda ya da ev hayatımızda sürekli olarak gerçekleştiririz. İnsanlarla diyaloga girip ilişki kurmak bazen oldukça sıkıcı zor üzücü imkânsız hale gelmektedir. Bireyin içinde bulunduğu durum, yaşadığı duygusal travma ya da şartların imkansızlığı burada büyük önem taşımaktadır. Ölüm anındaki birisiyle diyalog kurmak ya da hastayı ölümcül hastalığı konusunda bilgilendirmek herkesin duygusal olarak kaldırabileceği bir iş değildir. Kişiler böyle bir durumda yoğun stres altında olup duygusal yıkım içerisinde oldukları için iletişime kapalı olabilirler. Yapılan araştırmalar tıp öğrencilerinin

¹ Örmen, s.10

duygusal olarak en zorlandığı tecrübenin hastayı veya ailesini ölümcül hastalık konusunda uyarmak olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yanında çalıştırdığı elemanını, mali güçlükler yüzünden işten çıkarmak zorunda olan yönetici için de benzer bir durum söz konusudur. Uzun yıllar çalıştığı bir elemanını ailesini ve çocuklarını güç duruma iteceğini bilerek işten çıkarmak yöneticiyi aynı ölçüde duygusal yönden zorlayan bir vakadır. Karşısındaki bireyin ya da çalışanın haksızlığa uğradığını düşünen yönetici bu duygusal yıkımı diğer bireylere tutum ve davranışlarında gösterebilir. Hasta veya işçinin hatalı olmadığı böyle durumlarda, doktor veya yöneticinin isyan ve kızgınlığı öteki insanlara kanallıze olabilir.¹

. Değişim İhtimalinin Zayıflığı : Hizmet sektöründe çalışan bireyler durumları kendilerinin kontrolü altında olduğuna inanmaz ve olayları yönlendirme gücüne sahip olduklarını hissetmezlerse, insanlar hakkında olumsuz duygular geliştireceklerdir. Yaptığı iş konusunda birey kontrolün kendisinde olmasını ister ve gerektiği durumlarda yapılacak olanları değıştirme yetkisinin kendisinde olmasını ister. Eğer birey olayların kendisinin kontrolünde olduğunu hissetmezse bu durumda iletişim içinde bulunduğu diğer bireylere karşı negatif bir tutum içinde olup olumsuz duygu ve davranışlar sergileyebilir. Haklı olduğu halde şirket yönetiminde söz sahibi olamayan bir memur, öğrencilerine güzel davranışları kabul ettiremeyen bir öğretmen, zeka özürlü hastasını tedavi imkanı olmayan bir doktor için benzer durumlar söz konusudur. Çaresizlikten kaynaklanan bu durum profesyonel çalışanı öfke ve kızgınlığa sevk eder.

¹ Keser, s.120

1.2.2. Karşıdaki İnsanların Durumu

Karşılıklı ilişkilerimizde bizimle aynı değer yargı ve inançlara sahip, bizi mutlu eden, neşe veren birlikte olmaktan mutlu olduğumuz kişilerle olmayı tercih ederiz. Bizden yardım talebinde bulunan birey bizi bu yardımı yapma konusunda motive eder. Bunun yanında karşınızdaki sahsın özellikleri sizin için yardımınızın nitelik ve niceliğini etkiler. Maalesef iş ilişkilerinde çoğu zaman seçeneğimiz yoktur. Sürekli bir şeyler talep eden, derdini anlatamayan, talimatları uygulamayan, sabırsız, sıkıntılı, sürekli problem çıkaran müşteri veya hastaları “kötü” olarak değerlendireceğimiz şüphesizdir. Böyle hasta ve müşterilerle kerhen ilgilenmek zorunda kalan kişi sürekli kendinden ödün vermek zorunda kalacaktır. Bundan da öte tükenmişliğin üç alt boyutunun gelişmesi için ideal bir ortam hazırlayacaktır.¹

1.3. Örgütten Kaynaklanan Nedenler

Tükenmişliğe neden olan diğer bir etmende işten ve örgütten kaynaklanmaktadır. Çalışılan ortam, yaptığı işin yapısı, işin miktarı tükenmişliğe zemin hazırlar. Maslach ve Leiter’a göre tükenmişliği etkileyen faktörler ödüller, kontroller, iş yükü, aidiyet, ödüller, adalet ve değerler olarak sınıflandırılmıştır.²

Yapılan bir araştırmaya göre iş yerinde bireye sağlanan imkanlar, ödüller ve iş ortamının gereklilikleri tükenmeyi etkilemektedir. Tükenmişlik bireyin iş yaşantısı ile yaşamı arasında önemli bir rol oynamaktadır.³

¹ Keser, s.121

² G.Budak- O.Sürgevil, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama”, DEÜ İİBF Dergisi, C.21, S.1, İzmir, 2006, s.97

³ Karlıdağ- Ünal-Yoloğlu, s. 114

Cordes ve Dougherty'e göre de işten ve iş gereği yapılan görevden kaynaklanan sebepler olarak ikiye ayrılmaktadır, En önemlileri ise çalışanlar ve müşteriden kaynaklanan nedenler ve aşırı görev, çalışma ve görev karmaşasıdır.¹

Kepir'e göre tükenmişliğin nedenleri aşırı iş yükü, bireyin özellikleri ve işin özelliklerinin farklı olması, yetersiz sosyal destek, motivasyonu düşük bireylerle çalışmaktır. Ayrıca iş doyumu, yapılan işin önemi, rol çatışmaları ve işten memnuniyette diğer etmenlerdir.²

Pretorius, üniversitede eğitim veren kişilerde tükenme düzeylerini incelemiş ve bu kişilerde rol çatışması, rol belirsizliği, karar verme sürecine katılım ve örgenci sayısı gibi etmenlerin tükenmeyle ilişkili olduğunu bildirmiştir.³

Schwab, Jackson ve Shuler'e göre kurumdaki rol karmaşası, rol belirsizliği, karar verme sürecine katılmama, idarecinin/yöneticinin desteğinin ve kurumda ödüllendirme sisteminin olmaması; Brişsie, Hoover-Demsey ve Bassler'e göre çalışılan kurumun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik düzeyi; Gold, Sarros ve Sarros, Wişniewski ve Gargiulo'ya göre de çalışılan ortam, işten soğuma, yetersiz eğitim, uzun süre yaşanan iş stresi ve stresle baş etmedeki başarısızlığın fark edilmesi tükenmişliğe neden olabilmektedir.⁴

Yukarıda belirtilen örgütsel sebepler alt başlıklar halinde aşağıda açıklanacaktır.

1.3.1. Aşırı İş Yükü

Örgütsel tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Yapılan işin özelliklerinin bireye uygun olmaması, belirli bir süre içerisinde iş

¹ Tepeci- Birdir, s. 961

² Çalışkur, s. 2

³ M. Bilici- F. Mete- C. Soylu,-M. Bekaroğlu- Ö. Kavakçı, "Bir Grup Akademisyende Depresyon ve Tükenme Düzeyleri", Türk Psikiyatri Dergisi, C.9, S.3, İstanbul, 1998, s. 182-183

⁴ Akçamete- Kaner- Sucuoğlu, s. 5

yapmak zorunluluğu ve işin standartlarının yükseklerde olması aşırı iş yükü olarak oluşur. Yetersiz iş yükü de strese neden olur. Kişinin bireysel özellikleri işi için yeterli ve uygun değilse, aşırı iş verilmişse bu durumda birey yaşadığı bu stresten ve aşırı gayretten dolayı psikolojik olarak tükenmişlik yaşar. Bu tükenmişlik durumundaki bireyde işine karşı olumsuz tepkiler görülebilir.¹

Tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmeyi azaltmanın bir yolu aşırı iş yükünü azaltmaktır. İş yapmaktan kaçınan, çok fazla işe devamsızlık gösteren, yapması gereken işleri yerine getirmeyen kişilerin daha stresli oldukları; görevini düzenli yapan kişilerin işe daha az stresli oldukları görülmüştür. Bunlar kişinin iş performansını nitel ve nicel olarak etkilemektedir.²

Kişiyi olumsuz yönde etkileyen iş yükünde özellikle görev dağılımının belirsizliği ve belli olmayan görev, işi gerçekleştirmek için bireyden istenilen zaman kısıtlılığı, yapılacak olan işin bireyin kapasitesini aşarak daha kısa sürede istenmesi strese neden olmaktadır. Ayrıca yetersiz ve etkisiz soysak destek ile uygun olmayan eğitim de strese sebep olup iş yükünün artırır.³

Aşırı iş yükü, bireyin işine konsantrasyonunu engeller, bireyin sürekli stresli bir ortamda çalışmasına neden olur. İş yetiştirme paniği ile birey yaptığı işte yeteri kadar verimli ve başarılı olamaz. Bu da yapılan işteki hata oranını yükseltir. Yapılan bir araştırmaya göre bireyden yapmalarını istedikleri iş ile kendi kişisel yetenek ve becerileri eksik olduğunda nitel yükten, işi bitirmeleri için verilen sürede bitiremeyeceklerini hissettiklerinde nicel yükten etkilenmiş olur. İş yükünün fazlalığı karşısında birey çevresi ve özellikle ailesiyle ilgilenemez, daha az süre birlikte vakit geçirip, özellikle dinlenmek ve eğlenmek için zamanları kalmamıştır. Süre kısıtlaması ve baskısı ile iş yapmak ve bireyin yapmak istediklerini gerçekleştirememesi beden sağlığını etkileyerek giderek bozar ve bireyin ruhsal yapısında çöküntüye neden olur.⁴

¹ Izgar, s. 18

² Burnout Syndrome” s. 2, <http://qeeg.rootnet.n/index.php?pId=19>, (25.07.2014),

³ Keser, s. 106

⁴ Torun, s. 14

Çalışma hayatında hizmetin sunumunda müşteri sayısında artış gözlemlenirken duygusal tükenme durumunda giderek artış gözlenmekte bu durumda da kişi karşısında hizmet sunduğu kişiye karşı olumsuz bir tutum içinde yaklaşım göstermektedir. Bu yaklaşım sonucunda da birey müşteriyle daha kısıtlı vakit geçirerek hizmeti daha kısa sürede tutarak alması gerekli önlemleri almayarak iş yükünü azaltma yollarını düşünür. Ancak bu durumda hizmet alan kişilerin problemlerinin giderilmemesi olarak sonuçlanabilir. Çok sayıda kişiyle uğraşmanın duygusal gerginliği yardım vereni bireylerle daha az ilgilenmeye götürür. Yardım veren görüşmeleri sırasında kendisiyle meşguldür ya da görüşme sırasında bir eli kapı kolundadır. Yapılan genellemeler ve kişiye özgü olmayan konuşmalar birebir iletişimin önüne geçer. Böyle bir durumda aşırı iş yükü sonucu kişi yetersiz iş yaparak tepki gösterir. Bu yolla daha az danışan yani problem gönderilmesi sağlanır. Kısacası iş yükü işteki huzursuzluğu artırır. Toleransı, yeterliliği, memnuniyet ve yaratıcılığı azaltır.¹

İş yükünü artıran etmenler araştırıldığında işletmelerin kaynak eksikliği küçültme programları nedeniyle çalışan personel sayısında önemli düşüşler ve bürokratik işlemler çok büyük yer kaplıyor. Hizmeti sunan bireyin gerçekleştirmesi istenilen işin özellikle nicel olarak fazla olması tükenmişlik düzeyinde artışa neden olmaktadır. Tükenmişlik yaşayan çalışanlarda duygusal tükenme giderek arttığı için duygularla çalışma durumu giderek azalmaktadır. Böylece iş hayatındaki ilişkilerde bozulmaktadır. Beden ve ruh sağlığının olumsuz etkilendiği yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. İşi yapan bireylerde iş arkadaşlarına ve yapması beklenen işe karşı sorumluluklarında olumsuz olarak etkilendiği görülmüştür. Çalışma hayatının yorgunluğu ve iş yerinin değiştirilmesinin yaşattığı korkuya rağmen çalışmaya devam ettikleri gözlenmiştir. Yine bu durumda ki bireylerde etrafındaki insanlarla seviyeli ve saygılı ilişkiler yerine kendi durumlarının iyiliği ve sabitliği ile ilgilendikleri gözlemlenmiştir.²

Aşırı iş yükünün fazla olduğu işlerde tükenmişlik riskinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kısa sürede fazla müşterinin aşırı istekleri tükenmişliğe sebep

¹ Dolu, s. 9

² Uğurluoğlu - Ok, s. 31

olmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre bir memurun 20-30 müşteriyle ilgilendiğinde işinden gayet memnun ve mutlu olduğu ama bu sayının artması durumunda tükenmişlik belirtilerinin görülmeye başlandığı tespit edilmiştir.¹

Tükenmişliği etkileyen örgütsel sebeplerden en önemlilerinden bir tanesi aşırı iş yükü olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Kurum içinde gerekli düzenlemeler yapılarak aşırı iş yükü azaltılabilir. Bu durum hem bireysel yönden hem kurum yönünden olumlu sonuçlanıp verimliliği artıracaktır.

1.3.2. Kontrol Eksikliği

Hizmet sunumunda yönetici konumunda olan bireyler kendilerinde bir üst düzeydeki yöneticiler ile alt düzeydeki bireyler arasında kalarak özellikle karar verme durumlarında zorluk yaşamaktadırlar. Bazen kendi saygınlığını artıracak basit kararları bile veremeyecek durumda kalmak zorunda kalırlar. Bu durum çaresizlik olarak belirtilir. Maslach’a göre iş yerinde kontrol, çalışma önceliklerinin belirlenmesi, iş yapma şekillerinin seçilmesi ve kaynakların kullanılması hakkında karar alma kapasitesi ile ilgilidir. Bu kapasitesinin kullanılmasının önüne geçen yöntemler, bireysel özerkliği ve işe katılımı sınırlandırdığından, çalışan işindeki önemli konular üzerindeki kontrolünü kaybettiğinde, karşılaştığı problemleri tanımlayamamaya başlamaktadır.²

Diğer bir araştırmaya göre de kurumun bireyleri özgür bırakacak bir çalışma hayatının olması iş yerindeki mutluluğu artıracak ve memnuniyet derecesini yükseltecektir. Ne var ki işyerinde, kontrolü sağlamak zor olabilir. Kurum içerisinde özellikle kontrolün kendisinde olmasını isteyen bireyler diğer bireylerle birlikte iş yapmak zorundadırlar. Aynı zamanda da amaçlanmış yol üzerinde ilerlerken aniden oluşan ve beklenmeyen sorunlarla baş etmeyi ve bunlarla ilgilenmenin gerekliliğini yerine getirirken belirsizlikleri de bilip bunları da halledebilmelidirler. Kurum içerisinde aşırı kontrol durumu, birey de güven eksikliğine, işlerinden bıkmalarına kendilerini eksik hissedip yorgun olmalarına yol açar.. Tüm bunlar gösteriyor ki aşırı kontrol iş hayatında alaycı davranışların oluşumuna yol açmakla beraber

¹ Örmən, s. 13

² Dolu, s.9

tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır. Aynı şekilde kurumda bireyler işleri konusunda kişisel kontrole sahip değillerse ya da kontrol sistemi bireyler arasında paylaşılmamışsa bu durumda da tükenmişlik oluşması kolaylaşmaktadır. Bütün bu olumsuz sonuçlardan dolayı bireyler ile yöneticiler arasında iş birliği sağlanıp kontrol sistemi dengeli bir şekilde yürütülmelidir. Ayrıca hizmet sunanların katkıları için mükafatlandırmalar yapılarak teşvik edilmelidir. Bireylerin yaptıkları işleri üzerinde kontrol eksikliği görüldüğünde tükenmişliğin duygusal boyutunun yaşandığı görülmüştür. Bu durumda bireyde aşırı ve yoğun bir duygusal stres altında olmalarına, sinirlilik, kızgınlık ve öfke durumlarında artış oluşmasına neden olarak, kendilerini başarısız ve yeteneksiz görmelerine yol açmaktadır. Öteki taraftan karar mekanizmalarına katılım oranları arttıkça, bireyin kendine olan özgüveni ve dolayısıyla yaptığı işe yönelik saygısı ve kişisel başarı duygusunun da arttığı belirtilmektedir.¹

Hizmet sunan bireylerde hizmet sunumu sırasında yeterli kontrolü sağlayamıyorsa tükenmişlik oranı artmaktadır. Bu durum astlara görevlerini ve işlerini nasıl, ne zaman ve ne şekilde yapılacağını şartları değiştirilmeden kesin bir şekilde göstermesinden oluşmaktadır. Hizmeti sunana kişisel özelliklerine göre gerçekleştirebileceğinden daha çok sorumluluk verildiğinde ya da birey için o stresli ortamdan kaçması, uzaklaşması için imkan verilmediğinde de kontrol eksikliği hissedilmektedir. Hizmeti sunan bireyde bu his oluşumunun nedeni yaptığı iş için kendisinin söz sahibi olmamasıdır. Hiçbir rolü olmamasına rağmen bu kararın yarattığı sonuçlara maruz kalmaktadır, bu da kapana kısılmış olma duygusu verir.²

1.3.3. Meslektaşlarla İlişkiler ve Çatışmalar

Hizmet sunumu sırasında birey yalnızca müşteri ile iletişim kurmaz. Aynı zamanda amirleri, iş arkadaşları, üst düzey yöneticileri gibi bir çok kişiyle iletişim kurmak zorundadır. İş yerinde bireyin arkadaşları kendisine yardımcı olup yanında olabileceği gibi tam tersi bir durumda yaşanabilir. Mesela işe yeni başlamış bir öğretmen öğrenmiş olduğu yeni eğitim yöntemlerini kullanmak istediğinde diğer öğretmenler tarafından tepki görebilir. Hizmet sunan kişinin iş ortamında arkadaşları

¹ Uğurluoğlu-Ok, s. 31- 32

² Dolu, s. 9- 10

ile ya da işi ile ilgili sorun yaşadığını ve bu durumda tükenmişlik yaşadığını gösteren belirtilerden biriside şu sorulara verilen cevaplardır. Bu sorulara verilen evet cevaplarının fazlalığı tükenmişliği işaret eder:

- “Çalışma arkadaşlarım beni baltalıyor: İş arkadaşlarım çalışmama engel oluyor.
- Yönetim ayırım yapıyor: İdare çalışanlar arasında ayırım yapıyor.
- Ofis politikaları ve ortam işimi yapmamı engelliyor: Kurum plan politikaları ve iş ortamı bana engel oluyor.
- Çalışma arkadaşlarım birlikte çalışmak yerine çıkar uğruna yarışmayı tercih

ediyor: İş ortamında rekabet ön planda tutuluyor.”¹

Meslektaşlarınız veya çalışma arkadaşlarınızla problem yaşamak tükenmişliğe iki türlü katkıda bulunur: Bunlardan ilki iş arkadaşları duygusal yönden strese neden olabilirler. Bu durumda duygusal tükenme ve olumsuz duygulara sebep vermektedir. İkincisi ise çalışma arkadaşları bireyi hem tükenmişlikle mücadele kaynaklarından yoksun bırakabilirler. İş arkadaşları ile kurulan samimi ve yapıcı ilişkiler tükenmişliğin oluşmasında çok önemli rol oynar.² Bireye yardımcı olmayan iş arkadaşları ve yöneticiler stres durumuna neden olarak tükenmişlik oluşumuna yol açmaktadırlar. İş hayatında rekabet çalışanlar arasında bir çatışma sebebidir. Rekabet durumu çalışanların birlikte dayanışma içerisinde olmasına engel olarak tükenmişlik oluşmasına neden olmaktadır. Hizmet sunumunda çatışma yalnız kişisel nedenlerle oluşmaz, kurum ve örgütte çatışma ortamının oluşmasına neden olur. Özellikle bireylerin görevde yükselmelerinin terfilerinin zor olduğu ve çalışanlar arasında rekabetin yoğun olduğu kurumlarda bireyler özellikle bireysel davranıp önceliği kendilerine vermektedir. Bu durumda bireyin iş arkadaşları ile mesafeli, güvensiz,

¹B. Potter, “Burnout Potential Inventory”, www.docpotter.com/testibolpotential.html, 01.07.2014, s. 2

² Dolu, s. 10

uzak ve samimi olmayan ilişkiler içerisinde olup tükenmişlik yaşama oranını artırmaktadır.¹

İngilizcede “mobbing” denilen, çalışanların öteki bir çalışana sürekli eziyet etmesi baskı altında tutması, Avrupa işyerlerinde artık klinik tedavi gerektiren psikoloji bir rahatsızlık sayılıyor. Bu konuda işyerleri, çalışanların verimini arttırmak; çalışma ortamlarında bu gibi olayları önleyebilmek için yoğun çalimsalar yapıyorlar. Psikologların “ofis bunalımı veya terörü” adını verdikleri mobbing için özel klinikler kuruluyor. Bu konuda ilk klinik, 36 yaşındaki Alman nörolog Michael Becker tarafından kuruldu. Stockholm Üniversitesi psikiyatrlarından Heinz Leymann, mobbing konusunda yoğun araştırmalar yapan bir grup bilim adamından biridir. Leymann, tüm Avrupa çapına vurulduğunda, “ofis bunalımı” nedeniyle kaybedilen işgücü ve paranın korkunç miktarlara ulaştığını kaydediyor. Bu rahatsızlığın, zayıf karakterlileri olduğu kadar güçlü karakterlileri de etkilediğini belirten Leymann, bu hastalara aynı alkoliklere olduğu gibi son derece titiz bir tedavi uygulanması gerektiğini vurguluyor. Uzmanlar, ofis bunalımının bazı hallerde, çalışanın kişilik yapısına göre sadece yukarıda saydığımız fiziksel rahatsızlıklarla kalmadığını, intihar girişimi ya da cinayete kadar varabildiğini kaydediyorlar. Uzmanlar çalışanlara fazla yüklenilen, bozuk organizasyonlu, iki başlı yönetimlerin bulunduğu işyerlerinde bu hastalığa çok sık rastlanıldığını belirtiyorlar.²

Mobbing, işyerinde öteki çalışanlar ve işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir. Mobbingten etkilenen bireylerde uyku ve yeme problemleri ile beraber sıkıntı, endişe ve öfkelenme, ağlama nöbetleri gibi depresyon belirtileri alınganlık unutkanlık, hayattan zevk almama, eskiden zevk aldığı şeylerden hoşlanmama gibi duygusal, davranışsal ve düşünce değişiklikleri görülür.³

¹ Dolu, s. 10

² Örmən, s. 15- 16

³ P. Tınaz, “ İşyerinde Psikolojik Taciz” ,C.2, S.2, İstanbul, Mart 2006, s. 8

Mobbing mobbinge uğrayan kişi ve bunu uygulayan kuruma çok fazla zararlar verir. Kurum açısından oluşan zararlar özellikle maddi kayıplardır. Bu maddi kayıplar kaliteli işte azalmalar, mesleğinde uzmanlaşmış kişilerin işten ayrılmaları ve bunun sonucunda işe alınan bireylerin eğitimleri için harcanan ekonomik masraflar, çalışanlarda hastalıkların artmasıyla oluşan izinler, çalışanlara ödenen tazminatlar, emekliliğin erken alınması, çalışanlara ödenen tazminatlar ve mahkeme masrafları ile genel olarak kurumdaki performans düşüklüğüdür.¹ Mobbing kuruma ekonomik olarak ta zarar vermektedir.

Aşağıda yer alan davranışlar iş yerinde duygusal zorbalığın temel örneklerindendir:

- “Çalışanı yeterince çaba göstermediği için suçlamak,
- Çalışanı, yasını temel alarak deneyimsiz olduğu için aşağılamak,
- Örgütün sunduğu imkanlardan yararlanmasını engellemek,
- Çalışana aşırı iş yükü vermek,
- İşlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayan tarihlerde bitirilmesini istemek,
- Çalışana, iş tanımının dışında olan, yapıldığı takdirde hiçbir örgütsel katkı/kazanç sağlamayacak olan ya da yüksek bir olasılıkla başarılı olamayacağı işler vermek ya da başarısızlığı götürecek bir iş ortamı sunmak,
- Çalışana sürekli olarak yaptığı hataları hatırlatmak,
- Çalışana işle ilgili konularda düşüncelerini açıklamasına izin vermemek,
- İş arkadaşlarının ya da müşterilerinin önünde hakaret etmek ya da küçük düşürmek,
- Performans düzeyi hakkında ağır ithamlarda bulunmak,

¹ V. Laçiner, “Mobbing(İş Yerinde Psikolojik Taciz)”, Uşak Stratejik Gündem (USG), 24 Nisan 2006, www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98, 26.05.2014, s. 1

- Çalışanı işten atmakla tehdit etmek,
- Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek,
- Çalışanı onun da bulunması gereken toplantılardan haberdar etmemek,
- Çalışana ölçeği iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engelleyecek biçimde izole edecek bir fiziksel ortamı yaratmak,
- Çalışan hakkında söylenti yaymak ya da dedikodu yapmak,
- Çalışana son derece basit ya da az sayıda görev vermek,
- Çalışana fiziksel şiddet uygulamak ya da bu tür bir tehditte bulunmak,
- Çalışanın ruh sağlığı hakkında üstü kapalı ifadeler kullanmak”¹

Mobbing yapılması ciddi anlamda çalışanı hasta ederek, hem maddi olarak hem de hastalıklardaki masraflardan dolayı sağlık sektöründe çok yüklü zararlara sebep vermektedir.. Avrupa Birliği’nde tüm çalışanların %8’inin 2001 yılı çalışma yılında en az bir kere mobbing ile karşı karşıya kaldığı söyleniyor. Bu da 12 milyon insanın aynı problemle karşı karşıya kalması anlamına geliyor.²

Yukarıda da anlatıldığı üzere çalışanlar arası çatışma ve ilişkiler kişileri çok ciddi derece de etkileyebilmekte, hatta hastalık noktasına getirebilmektedir. Tüm bunlar da tükenmişliğe çok ciddi bir zemin hazırlamaktadır.

1.3.4. Yöneticilerle İlişkiler

Çalışma ortamında çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkinin önemi kadar yöneticilerle olan ilişkide çok önemli bir yer tutmakta ve tükenmişliğe neden olabilmektedir. Yönetici sıfatındaki kişilerin sahip olduğu güç ve kontrol yetisi ile tükenmişliğin oluşmasına sebep vermekle beraber konuşma ve davranışları ile tükenmişliğe engel olabilirler. Değer kavramı kurumlarda yöneticiler ile çalışanlar

¹ T. Solmuş, “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz(Mobbing)”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.7, S.2, İstanbul, Haziran 2005, s. 6- 7

² T. Mann, “Mobbinge Son Verilmeli”, Toplum, Ekim 2001, s.1, www.mann-europa.de/toplum-hessen/oktober2001.pdf (26.05.2007)

arasında çoğu zaman yapılan işin içinde saklıdır. Hizmet sektöründe çalışan bireylerde verilen hizmetin kalitesi çok büyük önem taşır. Ama yöneticiler kaliteden çok sayısal verilerle hesaplama yapmaktadırlar. Örneğin bir doktora göre hastasına ayırdığı zamanın fazlalığı ve kalitesi önemli iken idareciler için bunlar önem taşımaz ve bu durumu ekstra zaman kaybı olarak değerlendirebilirler. Çalışanlar açısından yöneticileri tarafından işlerini ne kadar iyi yaptıkları ve ne gibi gelişmeler yaptığı konusundaki övgü ve tavsiyeleri çok önemlidir. Ama bu şekilde yapılan ve yol gösterici özelliği olan geribildirim yapılmamaktadır. Yapılsa bile hep olumsuz olarak yapılmaktadır. Çalışanlar açısından idareciler tarafından olumsuz geribildirimler motivasyonu bozar. Çalışanların güven duygularının azalmasına neden olarak, olumsuz düşüncelere sahip olmasına neden olur. Çalışanlarda bu olumsuz ve negatif yanlarının ortaya çıkmasını istemedikleri için saklarlar. Bu durumda çalışanı tükenmişlikle mücadelede olumsuz etkileyip eksik bırakır.¹

Kurumlarda çalışan idareci konumundaki kişiler arasındaki ilişkiler tükenmişlik konusu açısından önem arz etmektedir. İdarecilerin çalışanlardan istedikleri ve yapmasını bekledikleri bireyin bireysel özelliklerine ve becerilerine uygun olmalı, kurum politikalarını önemsemeli ve astların beklentileri ile doğru orantılı olmalıdır. Astlar üstleri ile ilişkilerinde şüpheli ve korku dolu, gerilim içindedirler. Bu psikolojik havadan kurtulabilmeleri için üstlerini iyi tanımak, kurumun amaçlarını bilmek ve yaptıkları işin doğruluğunun takdir edilmesini isterler. Üstler astların çalışmalarını takdir etmeli, yasal haklarına ve sahip oldukları değerlere saygılı olmalı, astlarına görüş ve fikirlerini açıklamalarına fırsat vermelidir.²

1.3.5. Kurumun Plan ve Politikaları

Hizmet verilen her kurumun ve örgütün belirli bir plan, kural ve politikalar çerçevesinde kurumun başarılı olması için yürüttüğü politikası vardır. Bu kurum içerisinde çalışan hizmet veren konumundaki bireylerde kurumun bu politikasına göre çalışıp çalıştıkları bu kurumların bu amaçlarını gerçekleştirmek ve başarılı konuma getirmesi gerekmektedir. Bu amaçlar hizmet veren- idare arasında problem

¹ Örmən, s. 16- 17

² İzgar, s. 20

olabilir. Kurumun bu amaçları ve bu kuralları hizmet sektöründe çalışan bireylerle ve bu hizmeti alanların ilişkisini etkileyebilir. Çalışanı hizmet aşamasında birtakım şeyleri yapmaya zorlayıp istemediği şeyleri yaptırabilir. ya da tam tersi hizmet verenin yapacak olduklarına sınır koyabilir.

İşletmelerde yönetim ve organizasyondaki eksiklikler tükenmişliğe neden olur. Kurumda beklenen işin sınırları belirlenmemiş ve roller tanımlanmamışsa, idare ile çalışan iletişimi net ve pekiştirici nitelikte değilse, kurumun plan, politika ve amaçları açıkça belirtilmemişse bürokratik işlemler ön planda ise hizmet sunumunun kalitesi ile beraber tedavi ve bakımın özelliğinde de eksiklikler oluşur. Chernise göre bürokratik işlemler profesyonel otonomi üzerinde olumsuz etkilere sebep olur. Profesyoneller bile kendilerini özgür hissetmezler. Maslasha göre örgütün yönetilmesinde dürüstlük, açıklık ve saygı ön planda tutulduğunda hizmet sunanların işe katılımları daha fazla olmaktadır. Ama yaşanan kriz dönemlerinde kurumun kısa vadeli maddiyata bağlı performansı ön planda tutması açık ve güvenli iletişimi olumsuz olarak etkilemektedir. Kısa süre için oluşturulan bu yönetim değerleri ve rekabet ortamı bireyleri alaycı davranışa itmekte ve bireysel davranmalarına neden olmaktadır. Bu durumda kişiler arası ilişkilerde saygının azalmasına, kırıcı davranışların sergilenmesine neden olmaktadır. Böyle bir ortamda kurumun yanlış ödül ve terfi dağıtımı iş ve aile hayatını olumsuz etkilemektedir. Monotone seyreden iş hayatı terfi ve ödül almanın sınırlı olması, çalışma saatlerinin esnek olmamamsı, vardiyalı çalışma bireyler arasında çatışma durumu tükenmişlik oluşumunda etkindir. değilse Kurumda organizasyonun ve yönetimin zayıf olması tükenmişliği oluşturabilir. Eğer amaçları açık değilse, çalışanları rolleri ve sınırları iyi belirlenmemişse, bürokratik işlemler ön planda işe, yönetim- çalışan iletişimi destekleyici ve açık değilse o zaman yardım veren için iyi hizmet, tedavi ve bakım vermek zorlaşır. Chernişs, bürokratik işlemlerin profesyonel otonomi üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ve profesyonelin kendini bağımsız olarak hissetmediğini savunmuştur.¹

Maslach adilane örgütlerde çalışanların işe katılımlarının arttırılmasındaki en büyük etkeni örgütün dürüstlük, açıklık ve saygı ilkeleriyle yönetilmelerine

¹ Dolu, s. 11

bağlamaktadır. Ancak kriz dönemlerinde örgütün kısa süreli finansal performanslara odaklanması mevcut açık ve güvenilir iletişimi zedeleyebilmektedir. Rekabete dayalı ilişkiler ile kısa süreli yönetim değerleri, gizliliği cesaretlendirerek çalışanların bireyselliğini ve beraberinde alaycı davranışları ön plana çıkarabilmektedir. Bu kişiler arası ilişkilerde karşılıklı saygıya dayalı iletişimin kırılmasına ve incitici davranış ve tutumların gelişmesine neden olabilir. Böyle bir atmosferde örgütün, kurum içinde pürüzlü ve hatalı ödül dağılımında bulunmasının, topluluk bilincini tahrip ettiği, iş ve aile ilişkilerini bozduğu belirtilmektedir.¹

İşyerinde kişiler arası çatışma, çalışma saatlerinin esnek olmaması, vardiyalı çalışma düzeni, terfi imkânlarının kısıtlı olması, örgüt politikalarının adil ve eşitlikçi olarak algılanmayışı ve monotonluk tükenmişliğe katkıda bulunan etkenler olarak belirlenmiştir. İş saatleri üzerinde kontrol sahibi olamamak ve örgütteki mesleki geleceğin belirsizliği bazı çalışmalarda kadınları daha çok etkilediği görülmüştür.²

Ayrıca yöneticilerin çalışanlara adil davranmaması, hak etmedikleri halde bazı çalışanlara birtakım ayrıcalıklar tanınması, yönetime güveni azaltarak ayrıcalıklı davranılanlara karşı düşmanlık duyguları geliştirecektir. Bu da tükenmişliğe zemin hazırlayacaktır.³

Her örgütün kendine mahsus bazı kural ve prosedürleri vardır. Bu kurallar müşteri ve çalışan arasında mevcut olan duygusal stresi artırır. Örgütün plan, kural ve prosedürlerinden kaynaklanan tükenmişlik nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Doldurulması gereken formlar,
- Ödenek yetersizliği,
- Yetki noksanlığı,
- Yapılması gereken bürokratik işlemler ve kırtasiyecilik,
- Kötü organizasyon ve yönetim,

¹ Uğurluoğlu-Ok, s. 34

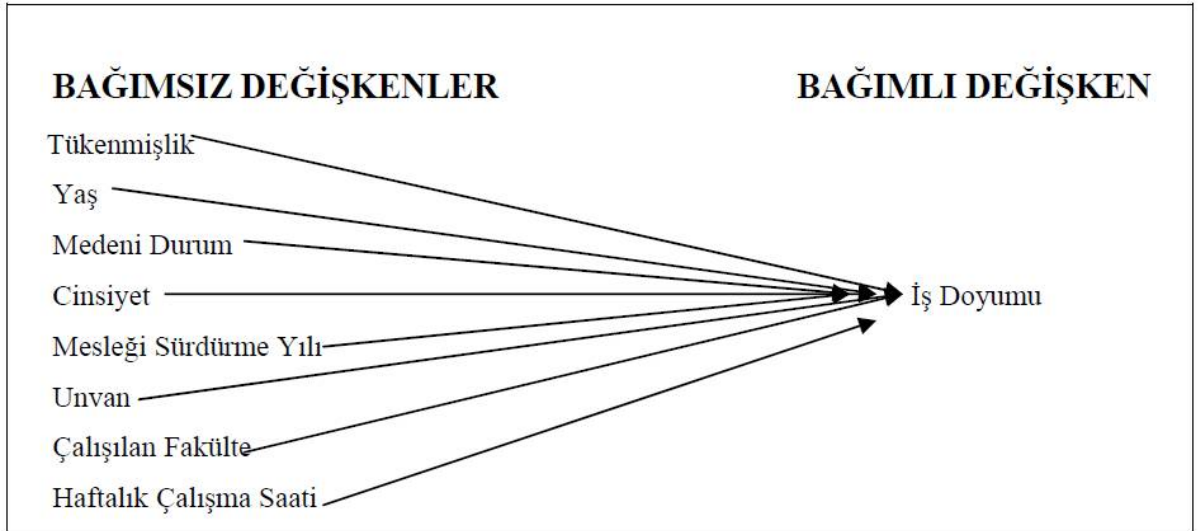
² Torun, s. 15

³ Koç, s. 40

- Zaman sınırlamaları,
- Uzun raporlar yazma zorunluluğu,
- Şirket amaçlarının belirsizliği,
- Rol belirsizliği,
- Yönetim ve çalışanlar arasında haberleşme köpüklüğü,
- İş güvenliğinin eksikliği,
- Terfi imkânlarının yetersizliği.”¹

Tüm bu sayılan sebepler ve ötekileri örgütün yapısının, çalışma ortamının tükenmişliği ne derece etkilediğini göstermektedir. Yukarıda sayılan sebepler dışında ayrıca ödül eksikliği, değer çatışması, topluluğun dağılması, yeterlilik ve mücadelede etkinlik, müşteri yardımlaşması gibi örgütsel sebepler de tükenmişliğe neden olabilmektedir. Tükenmişliğin örgütsel sebepleri Şekil 1’de görmekteyiz

Şekil .1 – Örgütsel Tükenmişlik Modeli



Kaynak: Uğur Örmən, Tükenmişlik ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993, s.12

¹ Örmən, s. 14

2. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişlik sendromu, bireysel ve örgütsel acıdan yarattığı olumsuz sonuçlar yüzünden tükenmişlik sendromu oldukça önemli bir konu olarak ele alınmalıdır. Tükenmişlik sendromundan etkilenme kişiden kişiye ve zamana göre farklılıklar yaratmaktadır. Araştırmalar tükenmişliğin kişilerde geçici ve kalıcı zararlara sebep olduğunu göstermektedir. Bu zararlı etkiler oluşmadan önce fiziksel, psikolojik ve davranışsal bir takım belirtiler göstererek bireyde oluşturabileceği zararların neler olabileceği ya da nasıl bir zarara sebep olabileceği konusunda fikir verir. Tükenmişliğin bu belirtileri ile sonuçları bu bakımdan aynı şekilde incelenebilir.

Tükenmişlik sendromu stres faktörü ile aynı belirti ve etkileri yaratsa bile tükenmişlikte meydana gelen belirtiler daha farklıdır. Tükenmişlikteki belirtiler daha tehlikeli ve daha sıkıntı verici durumlara yol açmaktadır. Sadece Kişiye değil çevresine de etkileri büyük olmaktadır. Bu sendromun bireylerde uyku problemleri genel bir bitkinlik ve yorgunluk durumu ve birtakım psikomatik sendromlara yol açtığı gibi yapılan işi bırakma, işe isteksizlik, sigara alkol gibi kötü alışkanlıkları kullanmada artış ve evlilikte sorunlara yol açtığı da araştırmalarda ortaya konulmuştur.¹

Başka bir araştırmaya göre de tükenmişlik şu semptomları gösterir:

- Okul ve iş performansını düşürür.
- Kişi inisiyatifi ve umudunu kaybeder.
- Anlık enerji için şeker ihtiyacı duyar.
- Hazımsızlık gibi şikayetler duyar.
- Düşük tansiyon ve halsizliğe neden olur.

¹ A. Y. Kırılmaz -Ü. Çelen,-N.Sarp, “İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırılması”, AÜ Sağlık Eğitim Fakültesi Dergisi, C.2, S.1, Ankara, 2003, s. 3

- Depresyon, anksiyete, korku ve fobilerin oluşmasına neden olur.
- Kişi bugünüyle değil geçmişiyile yaşamaya başlar.
- Kahve, sigara, çikolata, alkol ve uyuşturucu maddelere karşı eğilim artar.
- İktidarsızlık veya doyumsuzluk yaşamaya baslar.
- Hiperaktivite, dikkat dağınıklılığı ve intihar düşünceleri oluşmaya başlar.”¹

Kahill’e göre tükenmişliğin kişi üzerinde olumsuz etki yarattığı beş önemli alan vardır. Bunlar;

- Fiziksel etkiler,
- Duygusal etkiler,
- İlişkilere etkileri,
- Alışkanlık biçimlerine ve etkileri,
- Davranış biçimlerine etkileridir.”²

Kahill’e göre tükenmişlik sendromunun bireyler üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler beş farklı alanda görülmektedir. Bunlardan ilki fiziksel etkiler olarak ortaya çıkmakta, daha sonra da duygusal olarak bireyi olumsuz yönde etkilemektedir. Tükenmişlik ayrıca bireyde kişiler arası ilişkileri olumsuz yönde etkileyerek bireyin sosyal durumunu da etkilemektedir. Diğer bir olumsuz davranış biçimi de bireylerin alışkanlıkları üzerinedir. Kişinin sahip olduğu alışkanlıkları da değişmekte ve bundan olumsuz etkilenmektedir. En son olarakta bireyde olumsuz davranışlara sebep vererek bireyin yaşamını değiştirmektedir. Görüldüğü gibi tükenmişlik bireyi hem sosyal hem kültürel olarak olumsuz yönde etkilemekte bireyi hem fiziksel hem ruhsal hem de psikolojik olarak sağlığını bozup yaşam kalitesini düşürmektedir. Bu yüzden tükenmişlik sendromu başta bireyler olmak üzere tüm toplumu ilgilendiren bir sorun olup, örgüt ve kurumlarca baş etme yöntemleri geliştirilmelidir.

¹S.Yu, Burnout Syndrom-Last Stage of Exhaustion,2005, s.1,<http://www.preventionandhealing.com/nemipub/burnout%20syndrome%20-%20last%20stage%20of%20exhaustion.pdf>, (01.08.2014)

² Tepeci - Birdir, s. 962

Bu sendromun sebep olduğu fiziksel ve duygusal olumsuz durumların en önemlisi akıl sağlığının etkilenmesidir. Yapılan araştırmalara göre bu sendrom halsizlik, uykusuzluk, baş ağrısı ve mide rahatsızlığı gibi birtakım fiziksel rahatsızlıklardır. Aynı zamanda tükenmişlik sendromundaki bireylerin yakın çevresiyle özellikle ailesi, iş arkadaşları ve samimi arkadaşları ile sorun yaşadığı görülmüştür. Maslach ve arkadaşlarına göre tükenmişlik yasayan insanlar arkadaşlarından uzaklaşmakta ve sosyalleşmede sorun yaşamaktadırlar. Lazaro ve arkadaşları tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Burke ve Greenglass ve Wolpin, Burke ve Greenglass duygusal tükenmişlik ve iş tatmini arasında ilişki tespit ederken, Golembiewski ve Kim tükenmişlik ve azalan kendine güvenme hissi arasında, Jackson, Turner ve Brief, tükenmişlik ve işletmeye olan bağlılığın azalması belirtileri arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Reynolds ve Tabacchi tükenmişliğin her seklinin işletmelere doğrudan ve dolaylı birçok önemli maliyete yol açtığını öne sürmektedir. Bu maliyetler arasında artan işe gelmeme eğilimi, üretkenlikte yaşanan azalmalar ve erken emekliliğe ayrılmalar sayılabilir.¹

Türk Tabipler Birliğinin, tabip odalarına kayıtlı uzman ya da pratisyen olarak çalışmakta bir grup hekimin tükenmişlik düzeylerinin saptanması amacıyla yaptığı anket, tükenmişliğin hekimler için de tehlike oluşturduğunu ortaya koymuştur. Anketin ön raporundaki en önemli saptama tükenmişlik hekimler için ve dolaylı olarak toplum için bir tehlikedir.²

Pek çok araştırmacı ve araştırmaların tespitlerine bakılınca tükenmişliğin Kişiyeye çok çeşitli etkileri olduğu görülmektedir. Bu etkiler alt başlıklar altında daha ayrıntılı incelenecektir.

2.1. Tükenmişliğin Kişiyeye Etkileri

¹ Tepeci - Birdir, s. 962

² N.Kiper - E.Karaağaoğlu - D. Aslan - F.Topal - M.Güdük - Ö.S.Cengiz, “Tükenmişlik Hekimler İçin Tehlike”, Türk Tabipler Birliği Dergisi, S.134, Ankara, 2005, s. 1

Tükenmişlik sendromu yasayan bireyler Tükenmişliğin duygusal yorgunluğu fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirir. Bu durumdaki şahıslar; kendilerini yorgun ve boşluk içinde hissettiklerini, sabah kalkıp yeni bir güne başlamanın çok zor geldiğini anlatmışlardır. Yorgunluklarının nedeni gerginliktir; şahıs gerginlik içindedir ve Gevşemesi ya da gece rahat uyuması mümkün değildir. Devam eden duygusal gerginlik uyumayı veya derin uyumayı engellediğinden uykusuzluk önemli bir problem haline gelebilir. Kötü rüyalar ve kâbuslar şahsın rahatını alt üst edebilir. Uykusuz gecelerin tedirginliği, anlamsız korkular sık sık bir şeylerin ters gideceği hissini verir. Kronikleşen yorgunluk ve gerginlik hastalığa yakalanmayı kolaylaştırabilir. Gerçekten de tükenmişliğin gerilimi içinde olan kişilerin, soğuk algınlığı ve bas ağrısı gibi önemsiz rahatsızlıkları uzun süre atlatamadıklarını göstermiştir. Sağlıktaki çöküş, genellikle yanlış beslenme alışkanlığından olabilir. Duygusal baskı altındaki şahıslar sık sık öğün atlayabilir veya yemek molalarını, işlerini yetiştirmeye çalışmakla geçirebilirler. Bazı kişilerde psikosomatik semptomlar gelişir. Ülser oluşabilir, sık sık boyun ve sırt ağrısı problemleri görülür.¹

Enerji kaybı ile ilişkili yorgunluk hissi ve kişinin her zamanki aktivitelerinin etrafından eksik olmayan üzüntü, tükenmişliğin ilk uyarıcı belirtisidir. Buna çoğu zaman yalnızlık, umutsuzluk, çaresizlik, engellenmişlik, düş kırıklığı eşlik eder. Bu durumda kişiler genellikle sinirli, kızgın halde olurlar, birdenbire öfke patlamaları yaşayarak, yaşanan sorunlarda fazla sinirli davranıp başkalarını suçlar şekilde tepki gösterirler Bu süreçte kişi bedensel olarak işlev yapmamasına rağmen yorgun ve bitkin bir halde olur. Yapılması gereken en küçük işlerde bile aşırı çaba gerektiriyormuş gibi gelir .

Kişi duygusal olarak sorunlar yaşamaya başladığında iş hayatındaki ve evdeki kişilerle iletişim kurmakta zorlanır. Kaçınılmaz çatışmalar arttığında kişi, duygusal patlamalara veya güçlü düşmanlıklara çok büyük tepkiler vermeye baslar. Bu durum kişinin yanında çalışanlarla, arkadaşlarıyla ve aile üyeleriyle iletişimini giderek zorlaştırır. Bazı tükenmişlik mağdurları sosyal olarak geri çekilmeye yatkındırlar. Bu

¹ Örmən, s. 28-29

eğilim daha çok kendinden yardım bekleyen çok fazla sayıdaki Kişiyi ulaşamayan ya da sosyal yardım veren profesyonellerde daha çok görülmektedir.¹

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde içlerinde olumsuz durumları ve stresi azaltmak için sigara, alkol ve uyuşturucu ve sakinleştirici birtakım maddelere başlamakta ve zamanla bu maddelere karşı bağımlı hale gelmektedirler.² Tükenmişlik konusunda araştırma yapan Pines'a göre tükenmişliğin duygusal boyutundaki belirtiler; baş ve sırt ağrıları, mide bulantısı, hastalığa yakalanma korkusunda endişeler, halsizlik, yorgunluk, gripal enfeksiyonlar ve uyku problemlerinin birikimi ile oluşur. Zihinsel tükenmişlik belirtileri işe, bireyin kendisine, işe ve genel anlamda yaşama karşı olumsuz tutumlar geliştirmesiyle açıklanır, düşük benlik kavramı ve aşağılık duygusu ve yetersizlik duygularını içerir.³

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki tükenmişlik sendromu ile kalp rahatsızlıklarına yakalanma arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.. Tükenmişlik sendromu, erken dönemde tanınması ve sağaltımı gereken bir durum olması açısından önemlidir.⁴

Tükenmişliğin kişide yarattığı etkiler başka rahatsızlıkların da dogmasına sebep olabilmektedir. Bunlarda biri de diştimidir. Diştimi, zihinde bir kargaşa durumudur. Tükenmişlik sendromuyla benzer belirtileri gösterir. Bunlar; yetersizlik hissi, ümitsizlik, öfke, aşırı sinirlilik, suçluluk hissi, memnuniyetsizlik, asosyalleşme, kronik yorgunluk, hareketsizlik ve düşük konsantrasyon olarak belirlenmiştir. Diştimi, en az iki yıl süren ve belirtileri ilk iki yıl içinde major depresyondaki gibi kişinin yaşamını sürdürmesini engelleyecek türden bir psikolojik rahatsızlıktır. Diştimi de bireysel etkiler, kişinin iş ve aile yaşamına yansır. Diştimi de kişilerarası ilişkilerde rahatsızlık verse de kişi iş hayatına bunu yansıtmamaya çalışır. Tıpkı

¹ B. Potter, Overcoming Job Burnout: How To Renew Enthusiasm For Work, Runin Publishing, 1998,s.1,www.docpotter.com/bosymptoms.html, (01.07.2014),

² Toruns. s 27

³ Çokluk, s. 15

⁴ Ş. Gülseren- E. Karaduman-S. Kültür, “Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi”, Kriz Dergisi, C. 9, S.1, Ankara, 2001, s. 28

tükenmişlik gibi sinsice ilerleyen bir rahatsızlıktır. Bu nedenle tükenmişlik yasayan kişilerin bu rahatsızlığa da yakalanması olasıdır.¹

Tükenmişliğin daha çok iş stresinin bir sonucu olduğu düşünülürse davranışsal etkileri işteki etkileri de içerecektir. Tükenmişlik yasayan birey insanlara karşı olumsuz duygular içindedir. Bu yüzden davranışları da olumsuzdur. İnsanlara karşı ilgisiz, alaycıdır. İlişkileri çok yüzeysel, mesafelidir. İnsanları sürekli olumsuz olarak değerlendirir. Bu duyguları yüzünden kendini de olumsuz değerlendirir. Kendisine saygısı ve güveni azalır.²

Ayrıca, bu kişiler, her şeye güçlerinin yettiğini, eskiden beri her şeyi bildiklerini düşünmeye başlayabilirler. Bu, son çare olarak zaafları, kusurları ya da başarısızlığı kendilerinden uzak görmeye çalışmaya neden olabilir. Hizmet veren kişiler kendilerini ve başkalarını işe yaradıklarını kanıtlamak için hem işte hem de özel hayatlarında gereksiz riske atabilirler. Tükenmişlik sendromunu ağır şekilde geçiren bireylerde herhangi bir nedeni olmaksızın başkalarının kendini kullandığını, sömürdüğünü ve kendine bir zarar verebileceğini düşünürler. İşyerindeki arkadaşlarından veya diğer dostlarının güvensiz olduğunu düşünüp kendilerine yeteri önemi ve değeri vermediğini düşünüp bağlılıklarından kuşkulanırlar . Başkalarına gizli ve önemli olan sırlarını söylemekte çekinirler. Çünkü konuştuğu her şeyin kendisi aleyhinde kullanabileceğini düşünür. Günlük konuşmalar sırasındaki söylenenlerden ve yaşanan olaylardan kendisinin küçük görüldüğünü, küçümsendiğini hissedip, tehdit ediliyormuş gibi hisseder. Ayrıca tükenmişlik yasayan bireyler depresif bir ruh halinde olabilirler. Ancak bu kişilerin yaşadığı depresyon genelde geçici ve belirgindir. Depresyonla birlikte kişide ölüm ya da intihar düşünceleri de olabilir. İçinde olduğu bu durum “ölmüş olsa başkaları için daha iyi olurdu” düşüncesinden, gelip geçici ancak tekrarlayan intihar girişiminde bulunma düşüncelerine ya da nasıl intihar edileceğiyle ilgili gerçek özgül tasarılar yapmaya dek değişen bir dağılım aralığında olabilir.³

¹ R. Frey, When Professional Burnout Syndrome Leads To Dysthymia, Journal of The Canadian Dental Association, January, Vol. 66, No.1, Paris, 2000, s. 33

² Koç, s. 36-37

³ Uğurluoğlu ,s. 24-25

Tüm bu açıklamalar tükenmişliğin kişi üzerinde çok ciddi zararları olabileceğini göstermektedir. Kişiyi dolaylı olarak ölüm düşüncesine bile itebilmektedir. Görüldüğü gibi tükenmişlik sendromu bireyin fizyolojik ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyerek intihar düşüncelerine kadar sebebiyet vermektedir.

2.2. Tükenmişliğin İş Yaşamına Etkisi

Şüphesiz tükenmişliğin en büyük etkisi kişinin iş yaşamına etkisidir. Tükenmişlik zaten kişinin iş yaşamının yarattığı bir sorun olduğu için yansıması da en çok kişinin iş yaşamına olmaktadır. Araştırmalar da tükenmişlikle iş performansı arasında sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Tükenmişlik konusunda araştırma yapan bilim adamlarına göre bu sendromun kişide yarattığı ve olumsuz sonuç doğurduğu en önemli yer iş yeridir ve iş yerindeki performansının düşmesi durumudur. Bu durum işin niceliğinde kendisini belli etmese de işin kalitesinde ve niteliğinde fark edilecek düzeyde etkilidir. Birey hizmet sunduğu kişilerle iletişim süresini azaltarak zamanını kısıtlamaya gider. Sinirli bir hal içerisindedir. Genel bir motivasyonsuzluk ve soğuk tavırlar içerisindedir. Karar verme sürecinde dikkatli değildir, oluşan sonuçlarla da ilgilenmezler. Bu bireyler yeniliğe açık değildirler, okudukları şeyle kalırlar, statükocudurlar.¹

Schwab, Jackson ve Schuler, tükenmişlik yasayanların ilk tepkilerinden birinin, bireyin kendisini geri çekmesi olduğunu belirtmekte, geri çekilme tepkilerinin işte mümkün olduğunca az zaman geçirme ve kendisini işinden mümkün olduğunca uzak tutma gibi durumları içerdiğini belirtmektedirler. Bu geri çekilme fiziksel (mekan olarak orada bulunmama) ya da psikolojik(sadece fiziksel olarak o ortamda bulunma) olabilir. Bu geri çekilme işteki yalnızca iş ortamına değil, aynı zamanda aile ve arkadaşlara da yöneliktir.²

Eğer iş yerinde bireyler yoğun bir tükenmişlikle karşı karşıya kalırlarsa ya da kurumun bu sendromla mücadele yöntemleri yetersiz kalırsa çalışanların motivasyonları düşer. Özellikle çalışanların aktif ve girimci yanları olumsuz yönde

¹ Örmən, s. 31-32

² Çokluk, s. 15

etkilenerek motivasyonları düşer. Motivasyonu düşen ve performans yetersizliği yaşayan bireylerde grup içi çalışmalar aksar, kurum içinde özellikle insan kaynakları bölümünde sorunlar yaşanabilir. Bu durumda da iş yerindeki verimi düşerek kurum içi ve dışında hizmet alan bireylerin yeterli ve gerekli hizmeti alamamalarına sebep olur. İşin kalitesi, maliyeti ve zamanını olumsuz yönde etkileyerek kurumun gelişiminde negatif rol oynar. Sonuçta kurumun piyasa güvenilirliğine zarar verebilir. Bu nedenle, tükenmişliğe etki eden faktörler ile semptomlarına eşlik eden özelliklerin bilinmesi, tükenmişliğin nasıl seyrettiği önemlidir.¹

Tükenmiş kişinin ideal meslekle ilgili fantezileri vardır. Bu ideal meslek fantezisinde az sayıda ya da hiç insan yoktur. Örgütlerde tükenme işe geç gelme, erken çıkma ve işten ayrılma, rapor alma şeklinde gösterirken aynı zamanda iş yerinde olumlu-yapıcı eleştirilerin ve üretken davranışların azlığı, yeniliklere kapalılık gibi belirtiler verebilir.²

Tükenmişliğin beraberinde getirdiği ölçeği bir sorun da, bireylerin dikkat dağınıklığı yaşamalarıdır. Dikkatlerini belirli bir noktaya/işe odaklayamayan bireylerin yaptıkları işin kalitesinde de önemli bir düşüş meydana gelebilir. Hatta bu dikkat dağınıklığı çalışma hayatında istenmeyen kaza ve yaralanmaların gerçekleşmesine neden olabilir. Bu sendrom içerisindeki birey iş ortamında huzursuz olup kişisel kavgalarla hizmetin sunumunu engelleyerek iş arkadaşlarını da olumsuz etkiler. Bu durumda tükenmişliğin bulaşıcı olduğuna bir kanıt olabilir.³

Tükenmişlik özellikle eğitim alanında önemli bir sorundur. Kişisel başarıda düşüş, bireyin çalışma başarısını ve performansını azaltır. Tükenmişlik durumu çalışanın iş yerlerindeki yaşantılarını direk etkilemekte, duygusal durumlarını bozmaktadır. Tükenmişlik yaşayan bireylerin iş verimleri düşük olmakta ve sık sık hastalanma eğilimi görülmektedir.⁴

¹ Uğurluoğlu, s. 26-27

² I.Sayı1 - S.Haran - Ş.Ölmez - H.D. Özgüven;" AÜ Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri", Kriz Dergisi, C.5, S.2, Ankara, 1997, s. 72

³ O. Sürgevil," Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri", Ankara, Nisan 2006, s. 91-92

⁴ Işıklar, s. 4

Bireyin istediği işi yapması ve gerçekleştirdiği işin bireysel özelliklerine, beceri ve eğitimine uygun bölümünde olduğunda daha etkin çalışıp, daha kaliteli hizmet sunacaktır. Bireye kendisine uygun iş imkanı sunulduğunda maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılama fırsatı da sağlanmış olur. İstekleri ve gereksinimleri karşılanmadığında birey negatif bir düşünce ve tavır halinde olup uyumsuzluk yaşayacaktır.¹

Çalışma hayatında tükenmişliğin yol açtığı durumlar oldukça fazladır. Tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan maddi ve manevi kayıplar kurumun çalışması ve ileriki zamanlarla ilgili planları için oldukça önem taşımaktadır. Yaşanılan tükenmişlik durumu çalışmalarda çalışma hevesini kaçırıp iş verimini düşürmekte bu verim düşüklüğünde kurumun verimini etkileyip kurumu olumsuz etkilemektedir. Tüm bu yaşananlar kurum için hizmeti sunan çalışanlar için önemli ve ciddi bir problemdir.

2.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin etkileri sadece bireye iş yaşamına verdiği zararla sınırlı kalmamakta, aile yaşamına da ciddi zararları olmaktadır. İş hayatında yaşanan bu sıkıntılar bireyin ev ortamında da görülür. Aile içinde bütün görevlerini yerine getiren birey diğer aile fertleri tarafından takdir edilmezse bu durumda tükenmişliğe zemin hazırlar.²

Tükenmişlik bireyin özel yaşamını da çöküntüye uğratabilir. Nedeni iş ortamındaki faktörler olup işe bağlı olarak meydana gelse bile duyarsızlaşma ve duygusal tükenme aile ve arkadaş ortamında çok rahat fark edilir. Çünkü duygusal açıdan yorgun birey iş ortamı dışında da gergin, huzursuz ve yorgun olacaktır Evde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikâyetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Diğer aile fertleri kendilerini önemsiz, değersiz hissedecek, birlikte vakit

¹ Izgar, s. 23

² K. Ertekin, “Tükenmişlik Sendromu ve Önlenmesi”, İstanbul, 2006, s.1,
www.mcatürk.com/epsikiyatriilhaber.php?epid=450, (26.05.2014),

geçiremedikleri için mutsuz olacaklardır.. Bir milletvekili oğlunun, babası için söylediği sözler bunun en açık göstergesidir: “Benim babam, ihtiyacı olan veya zor durumda olan insanlar için çok çalışıyor. Eve geldiğinde işe dinlenme odasına çekiliyor. Öteki insanlar onu istediği zaman, O hep orda; ama ben O’nu istediğimde, yok. Biliyorum o gerçekten iyi bir insan, ama iyi bir baba değil.” Bu örnekte görüldüğü gibi, aile üyeleri kendilerini yalnız ve değersiz hissetmekte, çalışan bireyin ölçeği insanlara gösterdiği ilgiyi kıskanmakta ve bireyi sürekli suçlamaktadır. Bu ve benzeri durumlar aile içi çatışmalar yaşanmasına ve aile bireylerinin birbirinden uzaklaşmasına neden olmaktadır.¹

Tükenmişlik sendromu hem bireyi hem de bireyin ailesini ve yakın çevresini olumsuz etkiler. Çünkü birey huzursuz, mutsuz, yorgun ve sinirlidir. Devamlı olarak işinden ve iş ortamından mutsuz olduğunu ifade eder. Bu durumda aile bireyleri bu durumla nasıl mücadele edeceklerini öğrenmelidir. Bu gergin ve sıkıntılı ortam zamanla kavgalara sebep olarak aile içinde kaoslara yol açar. Bazı durumlarda da birey iş sıkıntılarını ve stresini hiç anlatmayarak ev ortamında da bu durumu yaşamak istemeyebilir. Sonuçta aile içindeki güvenli, dürüst ve gerçekçi iletişim ve paylaşım bozulmuş olur. Ayrıca bazen birey rol karmaşası yaşayarak aile bireylerine ya da arkadaşlarına da hizmet sunduğu bireyler gibi davranabilir.²

Rol karmaşası yaşayan ve aile hayatı ile iş hayatındaki ilişkiler arasında bir düzen kuramayan bireyde tükenmişlik sendromuna yakalanma kolaylaşır. Yapılan araştırmalarda aile yaşamındaki huzurun, doyumun ve uyumun iyi olduğunu hisseden bireylerde tükenmişliğin daha düşük oranda görüldüğü saptanmıştır. Sosyal destek alabilen bireylerde tükenmişliğin daha az, alamayan bireylerde ise daha yüksek görüldüğü saptanmıştır.³

Polislerle yapılan bir çalışmada işe karşı geliştirilen olumsuz tutumları eslerin de büyük ölçüde paylaştığı görülmüştür. Bu bulgu, tükenmişliğin olumsuz sonuçlarının çalışan kişinin yakınlarını da etkilediğini ortaya koymaktadır.⁴Yani bireyin aile hayatı ve ev düzeni iş hayatındaki huzur ve verimini etkilemektedir. İş

¹ Sürgevil, s.93

² Dolu, s. 17

³ Silah, s. 172

⁴ Torun, s. 26

hayatında olumsuzluk yaşayan bireylerde aile hayatının da olumsuz olduğu gözlemlenmiştir.

Aile içinde her iki bireyinde çalıştığı durumlarda aile içi ilişkinin niteliğinin tükenmişlikle bağlantılı olduğu görülmüştür.¹

Aile ve iş hayatı arasındaki denge ve uyum bozukluğunda sorunlar su yüzüne çıkmaya baslar. Bazen iş kaynaklı tükenmişlik duygusu aile hayatına da taşınır; aile içinde huzursuzluk, anlaşmazlık, kopukluk gibi problemlere yol açar. Zaman zaman da aile içi sorunlar iş kaynaklı tükenmişlikte bir katalizör görevi üstlenir.²

2.4. Tükenmişliğin Öteki Etkileri

Tükenmişliğin sadece bireyi ilgilendirdiğini düşünmek yanlış olacaktır. Bu sendromun etkileri bireyin yakın çevresi, işi ve hizmet götürdüğü müşterileri de ilgilendirmektedir. Ayrıca işten ayrılma ya da mesleği bırakma gibi sonuçlarda tükenmişlik ülke ekonomisini de ilgilendirmektedir. Amerika’da strese bağlı fiziksel rahatsızlıkların neden olduğu verim kaybı 60 milyon dolar, psikolojik hastalıkların neden olduğu verim kaybı 17 milyon dolar olarak tahmin edilmektedir. Ayrıca strese bağlı kalp hastalıkları için yılda sekiz milyar altıyüz milyon dolar harcanmaktadır. Bunlar da iş stresi ve tükenmişliğin bir ülke ekonomisi için ne ölçüde maddi kayıp olduğunu gösterir.³

Ayrıca, tükenmişlik, fizyolojik olarak, geri çekilme, kan basıncının yükselmesi, gıda rejimi değişiklikler, bas ağrıları, kilo kaybı, enerji kaybı, hipertansiyon, uyku problemleri, şeker hastalığı, mide rahatsızlıkları, alerji ve kanser gibi etkileri de görülmüştür. Tükenmişlik sendromunun engellenmesinde en önemli etmenlerden biri de sosyal desteğin sağlanmasıdır. Sosyal destek alabilen bireylerde tükenmişliğin daha az, bu desteği alamayan ve yoksun kalan bireylerde tükenmişliğin daha fazla görüldüğü söylenebilir. Bu da bize sosyal desteğin tükenmişliğin meydana gelmesini engellediğini gösterir. Sürekli, sıcak, etkili, yakın bir aile ve arkadaş çevresinin olması kendini güvende hissetmesi ve kendini onaylayıp desteklemesi

¹ Çalışkur, s. 3

² Örmən, s. 31

³ Koç, s. 38

açısından önemli olduğu için tükenmişlik riskini azaltır. Kendini aşırı yorgun hisseden birey sinirli ve bitkin bir halde olup zihinsel olarak durma yaşayabilir. Birey yoğun bir kaygı içinde olup mutlu olamaz. Yoğun duygusal tükenme yaşayan birey hedeflere ulaşmada sorun yaşar. Gerçekleştirmek istediği hedeflere ulaşamayan bireyde ruhsal yönden olumsuz bir tutum içinde olduğu için iş arkadaşları ile iletişim eksikliği ve olumsuz davranışlar görülebilir. Bu durumda iş ortamında mutsuz ve gergin bir durum yaratarak çatışma ortamı oluşturur. Psikolojik olarak tatminsizlik yaşar. Bu durumdaki bireyde davranış bozuklukları görülür bu da ilişkilerine yansır.¹

Bunlar ve daha benzeri pek çok şeyde tükenmişliğin etkilerini görmek mümkündür. Genel olarak tükenmişlik kişinin hayatındaki her alana olumsuz etki etmektedir ve bu açıdan çözümlenmesi gereken ciddi bir problemdir.

3. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Tükenmişlik, bireysel ve örgütsel etkilerinin fark edilmesiyle birlikte önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler sebebiyle tükenmesi, idealizm kaybı gibi tanımlanan tükenmişlik çalışma hayatını tehdit eden bir unsurdur. Tükenmişliğin etkilerini en aza indirmek için bireysel yöntemler ve örgütsel yöntemler birlikte uygulanmalıdır. Beverly Potter, kişi kendine su soruları sorup genelde evet cevabını veriyorsa tükenmişlikle karşı karşıya demektir diyor:

- Yeterli uyku uyumuş olsam da kendimi yorgun hissediyorum.
- İşimden yeterli doyum alamıyorum.
- Hiçbir neden yokken sinirleniyorum.
- Çok unutkanım.
- İnsanlara çabuk sinirleniyor ve çıkışıyorum.

¹ Izgar, s. 28

- Özel hayatımda ve işimde kendimi insanlardan uzak tutuyorum.
- İş hakkında düşünmekten uykuya rahat d alamıyorum.
- Öncelere göre daha ç abuk hastalanıyorum.
- İşteki performansımı yükseltmemiyorum.
- Sürekli çatışma yaşıyorum.
- Kendimi iyi hissetmek için alkol ve uyuşturucu kullanıyorum.
- Öteki insanlarla iletişim kurmak bende gerginlik yaratıyor.
- İşimden çok ç abuk sıkılıyorum.
- İşe gitmek istemiyorum.
- İşimin özel hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum.¹

İşverenler de aşağıdaki sorulara eğer genelde evet cevabını alıyorsa işletmesinde tükenmişlikle karşı karşıya demektir:

- “İşçi devir oranı oldukça yüksek.
- Çalışanlar işe tam zamanında giriş yapmıyor.
- Alkol ve uyuşturucu problemi yaşayan çalışanlar var ve bu performansı etkiliyor
- Devamsızlık oranı yüksek.
- Çok çatışma yaşanıyor.
- Direktifler takip edilmiyor.
- İşler genelde son güne bırakılıyor.
- Üretim düşüyor.

¹B. Potter, “Are You Burning Out?”,s.1-2, www.docpotter.com/boQuiz/boIamiihtm, (15.08.2014)

- Çalışanlar iş dışında sosyal değiller.
- Çalışanlar arasında umutsuzluk çok fazla.
- Çok fazla şikayet olayı yaşanıyor.
- Takım çalışması zayıf.
- Çalışanlar sadece kendi çıkarları peşinde koşuyor.
- Çalışanlar tarafından tehdit en iyi motivasyon yolu olarak görülüyor.
- Çalışanlarda sürekli birbirlerini baltalama isteği var.”¹

Tükenmişlik sendromu ile başa çıkmadaki ilk öncelik bu sendromun önemini kavrayıp bunun bir sorun olduğunu kabul etmektir. Tükenmişlikle mücadelede bireysel olarak ve kurumsal olarak birtakım önlemler ve yöntemler kullanılabilir. Tükenmişlik zamanla gizli bir şekilde oluşsa da tedavisi olan bir durumdur. Tükenmişlikle mücadelede hem bireysel hem örgütsel yöntemler çok önemlidir. Tükenmişlikle mücadelede yöntemi belirleme planlama ve uygulama örgütün sorumluluğunda olsa da bireysel ve örgütsel mücadele yöntem tekniklerinin bir arada kullanılması ve uygulanması birlikte ele alınması daha güzel sonuçlar verir. . Leither’e göre bu mücadelede iki yol izlenir :

- **“Kaçış mücadelesi:** Bu yöntemde birey problemleri göz ardı eder ya da onlardan kaçır.
- **Kontrol mücadelesi:** Bu yöntemde birey önerilen yöntemleri kullanır”²

Birinci yöntemi kullanan bireylerde daha fazla tükenmişlik yaşanırken ikinci yöntemi kullananlarda daha az yaşandığı görülmüştür. Tükenmişlikle mücadelede başvurulabilecek birtakım yöntemler su şekilde sıralanabilir:

- “Kişinin mesleğe yönltilmesinde; kişiliğine, uzun vadeli beklentilerine uygun mesleği seçmesine dikkat edilmesi,

¹ B. Potter, “Is Your Staff Burning Out?”,s.1, www.docpotter.com/bolstaff.html, (15.07.2014)

² Sürgevil, s. 97

- Çalışanların rollerinin ve sorumluluklarının yönetici tarafından açık bir şekilde belirtilmesi,
- Çalışanların işle ilgili kararlara katılmasının sağlanması,
- Çalışanlara kariyer fırsatlarının tanınması,
- İşlerin çalışanlar için anlamlı kılınması, çalışanların becerilerinin gelişmesine fırsat verilmesi,
- İş takvimlerinin, çalışanların istekleri ve iş dışı sorumluluklarının dikkate alınarak düzenlenmesi,
- Egzersiz yapma ve doğal beslenme,
- İş dışı ilgilerin geliştirilmesi,
- Çalışanları daha iyi organizasyon ve etkin zaman kullanımı konusunda bilgilendirme,
- Çalışanlara, düşünce ve duygusal paylaşım olanağı verme,
- Kişisel öncelik ve değerlerin yeniden yapılandırılması.”¹

Tükenmişlikle ilgili araştırmalar yapan Chernise göre tükenmişlikle mücadele de en önemli etkenlerden biri iş yeri özelliklerinin değiştirilmesidir. Kişisel özellikler ile beklenti ve gereksinimlerin karşılanması daha esnek yöntemlerdir. Hizmet içi eğitimler, mesleki deneyimi olan bireylerle iletişim, seminerlerin düzenlenmesi, iş yükünün zamanla artırılması işe yeni başlayan bireylerde tükenmişliği önlemede çok önemlidir. Bu şekilde bireyin kaygı ve stresi azaltılarak, kurum içi bağlılığı artar yeterlilik hissettirir.. Shinn ve arkadaşları bir sosyal servisin çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada çalışanlara çözüm olarak şunları önermişlerdir:

¹ G. Karadeniz, “Tükenmişlik Sendromu, 2005,s.2
www.maltepe.edu.tr/05Ihaber/rehIsempozyum/gulcinIkaradeniz.pps(09.08.2014)

- Çalışanların yeterliliğini tamamlamak (iyi eğitim fırsatları, fikir üretme toplantıları, bireysel gelişmeyi sağlayacak olanakların verilmesi)
- İşin modifiye edilmesi(iş yükünün azaltılması, çalışanlara rotasyon sağlanması, gerçekçi amaçların konulması, iş aktivitelerinin çeşitlendirilmesi), alınan kararlara katılımın sağlanması, iletişimin artırılması, ödüllerin artırılması, gün içinde dinlenmenin, kahve molalarının tanınması ve daha fazla tatil olanağının sağlanması.”¹

Bireyin sinsice gelişen tükenmişliğe yakalanıp yakalanmadığını anlaması için Freudenberger ve Richelson bireyin kendisine su soruları sormasını istemektedirler:

- “ Her zaman başarılı olmanız gerektiğini mi düşünüyorsunuz?
- Sıkılmamak için her işte ayrı bir heyecan yaratma gereğini duyar mısınız?
- Sizin için yaşamınızın bir alanı ölçeklerinden daha mı önemlidir?
- İnsanlarla yakın olmamanın eksikliğini duyuyor musunuz?
- Sizin için rahatlamak zor mudur?
- Herhangi bir konuda görüşleriniz katı mı? Görüşlerinizi esnekleştirmede güçlük çekiyor musunuz?
- Kendinizi yaptığınız işlerle çok mu özdeşleştirdiniz? İşler aksadığında bunu kendi başarısızlığınız olarak mı görüyorsunuz?
- İnsanların sizi nasıl gördüğü çok önemli mi?
- Kendinizi çok mu ciddiye alıyorsunuz?
- Hedefleriniz ne kadar belirli? Uzun vadeli olanlarla, hemen yapılması gerekenler arasında gidip geldiğiniz oluyor mu?”²

¹ Dolu, 19

² H.J. Freudenberger, “Tükenmişliğe Rağmen Nasıl Yaşanabilir?”Çev.: Y. Tas,” Stresle Basa Çıkma-Olumlu Bir Yaklaşım”, Türk Psikologlar Derneği Yayınları,C. 2, İstanbul, 1994, s. 65

- Bu soruların çoğunun cevabı “evet” işe yazarlar o zaman “nasıl ve ne zaman” bu duruma gelindiğinin sorulması gerektiğini bildirir. Yapılan başka bir araştırmaya göre stres ve tükenmişlik ile mücadelede başvurulan yöntemler şöyle sıralanabilir:
- “Çalışma saatini düşürmek,
- Kendine zaman ayırmak,
- İşteki kişisel kontrolü arttırmak,
- Organize olmak,
- Sabah rutinini değiştirmek,”¹
- Belli dönem aralıklarıyla mevcut işten memnun olup olmadığını kişinin kendine sorması iş yükünün yarattığı tükenmişlikten kurtulmanın yöntemlerini Tracey Turne’ da şu şekilde belirlemiştir:
- “1. Gün içinde “kendi saatinizi” oluşturun. En çok konsantre olmanız gereken işleri günün en dinç olduğunuz saatlerinde yapın. Daha az enerjik olduğunuz saatlerde günlük rutin işlerinizi yapın(mesela elektronik postaları kontrol etmek ya da telefonlara bakmak gibi)
- İnisiyatif belirleme. Bir gün içinde yapılması gereken işleri birden üçe kadar sıraya koyun. Acilen yapılması gereken işleri birinci öncelik olarak, ikinci olarak eğer zaman yeterse yapılması gereken görevleri, üçüncü alternatif olarak da ölçeceği işler bekletilebilir ya da ertelenebilir.
- Toplantıları azaltın. Toplantılar için uygun olan zamanları kollayın. Eğer toplantı gerekliyse, bunun için öğle saatlerini tercih edin. Çünkü bu saatler kişilerin en verimli saatleridir.

¹ Burnout&Job- stres, s,1,www.stressstop.com, 02.07.2014

- Çalışmaya odaklanın. Bir işi birine anlatmaktan öte önce kendiniz performans gösterin. Bununla birlikte, iş yükünü azaltmak için de öteki çalışanlara işi öğretin.
- Dışarıdan yardım almayı deneyin. Mesai saati sabitse, işi hem kendiniz hem de ölçeği arkadaşlarınız için kolaylaştıracak danışman yardımına başvurun.”¹
- Genele bakılırsa tükenmişlikle mücadele yöntemleri kişisel ve bireysel yöntemler olarak ikiye ayrılmıştır. Bu bölümde bu yöntemler alt başlıklar altında incelenecektir.

3.1.Tükenmişlikle Mücadelede Kişisel Yöntemler

Bireysel kontrol olanakları tükenmişlikle mücadele yöntemleri oluşturmak ve bunları kullanabilmek için çok önemlidir. Bireysel mücadele yöntemleri özellikle iş ortamlarının kontrol etme olanağının az ve zor olduğu yerlerde büyük önem arz etmektedir. Tükenmişlik sendromuyla mücadelede birlikte mücadele etmek ve grup çalışması oluşturmak oldukça yararlıdır. Aynı koşullarda ve şartlarda çalışanlar için iş yerlerinde destek amaçlı bir grup oluşturup toplantılar oluşturmak sosyal destek açısından çok etkilidir. Böylece bireyler çalışma koşullarının ve ortamlarının zorlukları hakkında konuşup, bununla mücadele konusunda fikir alışverişinde bulunarak çözüm arayabilirler. Kas gevşetici egzersizler stresi ve tükenmişliğin olumsuz etkilerinde kullanılabilir. Özellikle rahatlam ve gevşeme ile bitkinlik durumu azaltılarak müşteriler ile uyum artırılır. Bireysel açıdan alınabilecek mücadele yöntemleri; zaman yönetimi, hobi edinme, işe ilgili gerçekçi beklenti ve hedeflerin gerçekleştirilmesi, atılganlık eğitimi, kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılma, meditasyon, tatil çıkma, gevşeme eğitimi, biofeedback, jimnastik önerilmektedir. Bunlar ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

¹ H.Moore, How To Avoid Overwork Burnout- Your Life, USA Today Magazine, Mart 2003,s.1
www.findarticles.com/p/articles/mi1m1272/is12694i131/ai98829791, (02.07.2014)

3.1.1. Gerçekçi Hedefler Belirlemek

- Hemen hemen herkes, hayatının belirli bir safhasında ütöpik projeler ve gerçekleşmesi mümkün olmayan idealler uğrunda mücadele etmiştir. Bu idealler ya oldukça soyuttur ya da bir insanın hayatı boyunca erişemeyeceği türdendir. Oysa muhtemel bir başarı çok kesin terimlerle tanımlanmalıdır. Soyut bir hedefin başarıma olasılığı oldukça azdır. Çünkü hiçbir zaman tam olarak gerçekleştirilemez. Buradaki anahtar kelime; “spesifik”tir. Öteki bir deyişle, hedefler kesin ve net bir şekilde tanımlanmalıdır.¹
- Tükenmişlik sebepleri kişinin bireysel beklentileri ve idealleri ile ilişkilidir. Birey beklediği ya da alıştığı hayat biçimi ya da ilişkiden beklentilerini karşılayamadığında hayal kırıklığına uğrar ve kendini yorgun hisseder. Kişinin hedef ve amaçları gerçekleştirebileceğinin ya da meydana gelebileceklerin çok üzerinde ise ve birey bu beklentilerinde ısrarcı olursa sıkıntı yaşayabilir, huzursuzluk duyabilir, çatışma ortamı içinde bulur kendisini kendisiyle. Sonuçta da birey yaşam enerjisini ve işlevselliğinin tüketir.

Çalışanları gerçekleştirebilir hedeflere yönlendirmek tükenmişliği önlemede başlıca etmenlerden birisidir. Bununla birlikte, her zaman çalışanların yeteneklerini gerçekçi performans hedefleriyle eşleştirmek kolay değildir. Fakat ortaya çıkan problemler yönetici ve çalışanlar arasında samimi diyalog ve katılımı kolaylıkla çözülebilir. Bu alandaki araştırmacılar insanların hedeflerini kendileri belirledikleri zaman daha hırslı ve daha başarılı olduklarını belirtmektedirler.²

3.1.2. Dinlenme ve Gevşeme

Sürekli stres altında ve tükenmişlikle bas bas olan bireylerin yaşadığı omuz ve ensede gerginlikler, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, ellerde titreme, sırt ve eklem ağrıları, derin nefes alma ihtiyacı, yüksek tansiyon gibi rahatsızlıklar stresin birey üzerinde yaratacağı rahatsızlıklardan sadece birkaçıdır. Özellikle yüksek tansiyon;

¹ Örmən, s. 41

² İzgar, s. 44

kalp krizi gibi işlenmeyen sonuçlara yol açabilecek derecede önemli bir rahatsızlıktır. Bu şekilde sağlığı tehdit eden hastalıklardan, fiziki ve zihinsel açıdan Gevşeme sağlayan aktivitelerle korunmak mümkün olabilir.

Gevşeme teknikleri kişinin vücut işlevlerini isteyerek terk etmesi esasına dayanır. Zihni, bir mesaj ya da bir imge üzerinde yoğunlaştırmak söz konusu olabileceği gibi, serbest çağrışımlar içinde bulunmak veya zihinsel sessizlik içinde olmak şeklinde de uygulanabilir. Derin ve rahatlık durumudur. 15- 20 dakika bu durumda kalanlar, gözlerini bir huzur duygusu ve gerginlikten kurtulma durumu içinde açarlar. Birkaç dakika içinde normal duruma döndüklerinde kendilerini oldukça enerjik hissederler. Psikologlar Gevşeme tekniklerinin, kalp atışı, solunum, kan kimyası, deri ısısı ve kan basıncı gibi ana vücut ölçümlerinde önemli değişimler yarattığını saptamışlardır. Gevşeme teknikleri, yavaş Gevşeme, hipnoz, meditasyon ve benson tekniği gibi çeşitli şekillerde, bir uzman yönlendirmesiyle birlikte uygulanabilir.¹

Ayrıca öğle aralarının iyi değerlendirilmesi, bir günlük yapılacak hastalık izinleri, çalışmaya 10 dakika verilecek aralar vb. dinlene araları da Kişiyi kendini yenilemesi için yeterli zamanlar olabilir. Çalışma saatleri süresinde bireyin vermiş olduğu molalar ve dinlenme araları çalışma verimini artırıp bireyin daha istekli ve daha verimli çalışmasına yol açar.

3.1.3. Kendini Tanıma

İnsanın kendini tanıması ve ihtiyaçlarının farkında olması tükenmişlikle mücadelede oldukça önemlidir. Mücadelede ilk adım ne hissettiğini ve niye hissettiğini bilmektir.

İnsanın kendini tanımasının bir boyutu sahip olduğu benlik kavramıdır. Benlik karmaşık bir kavramdır. Bireyin ne olduğu, ne olmak istediği ve çevresince nasıl tanındığı konularındaki bilinçliliği demektir. Bireyin benlik gelişiminin yeterli olup olmadığını, kendine soracağı “Ben kimim?”, “Nereye yönelmeliyim?” ve

¹ Z. Sabuncuoğlu - M.Tüz, ” Örgütsel Psikoloji”, Bursa, 2001, s. 247

“Neden” sorularına vereceği yanıtlar belirlemektedir. Bu sorulardan en zor olanı “Ben kimim?” sorusudur.

Ben kimim sorusuna ailesi tarafından ya da içinde bulunduğu toplum tarafından gereksinimleri karşılanmış bireyler olumlu cevap verebilirler. Yanlış anne baba davranışları, ekonomik yoksunluk gibi birtakım olumsuzluklar bireyin özgüvenini etkileyerek kendisini eksik ve güçsüz görmesine neden olmaktadır. Çevresindekileri düşman olarak algılayan birey olumsuz tutum ve davranışlar içinde olabilir. İkinci bir sebepte kişinin devamlı değişen bir çevresinin olmasıdır. Böyle bir çevrede de bireyin tutarlı bir kimlik sergilemekte güçlük yaşamasıdır. Üçüncüsü ise bağımlılığı seçmesidir. Bağımlı olmayan bir tutum sergilemek için sağlam bir duygusal yapıya sahip olmayı, yapılan işlemlerin sonuçlarından kaçınmayı gerektirir. Bütün bunların yanında kişi kendisini analiz ederken yıkıcı değil yapıcı olmalıdır.¹

3.1.4. İşe Ara Verme

Özellikle aşırı iş yükünün olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla, çalışanların yaptıkları işlerde belirli aralıklarla molalar almaları, dikkatlerini yeniden toparlamaları ve iş ortamından kısa bir süreliğine de olsa ayrılıp kafalarını dağıtmalarına yardımcı olur. Yapılan işe ara verilmesi, çalışanı hem duygusal olarak rahatlatır hem de işin başına geri döndüğünde o işin daha iyi ve daha bilinçli bir şekilde yapılmasına olanak tanır. Gün içinde standartlaşmış olan öğle araları, çay molaları gibi dinlenmeler yararlı bir şekilde kullanılmazsa gün sonunda kişide zihinsel ve bedensel yorgunluklara neden olur. Bu molalardan etkin bir şekilde yararlanmama, sanıldığının aksine çalışanın performansını düşürebilir ve çalışanın kendisi üzerinde sürekli bir baskı hissetmesine neden olabilir. Çalışma hayatı içinde günlük molaların etkin bir biçimde değerlendirilmesi kadar, yıllık izinlerin de dinlenme aktiviteleriyle geçirilmesi önem taşır. Birey bas edilmesi gereken bir olgu olarak tükenmişlikle karşı karşıya kaldığında, izin kullanma talebinde bulunabilir. İzin kullanma, bir anlamda kişisel yenilenme olarak düşünülüp etkin bir şekilde değerlendirilmelidir.

¹ Izgar, s. 47

3.1.5. Sorunları Kişisel Olarak Değerlendirmeme

Müşterilerin ya da hastaların problemlerini sanki kendisinin problemleriymiş gibi değerlendirmek, tükenmişliğin yarattığı duygusal yorgunluğu daha da arttırır. İşler bu yoğunluğa eriştiği zaman arkaya yaslanıp, duruma profesyonel ve entelektüel açıdan bakmak en yerinde hareket olacaktır. Duygusal yorgunluk çalışanın müşteri ya da hastaların problemlerini eve getirmemesiyle de azaltılabilir. İşi işte bırakmak ve on eve getirmemekle duygusal stres, çalışanın hayatında büyük bir problem olmaktan çıkacaktır. Müşterinin ya da hastanın problemlerine tamamen profesyonel açıdan bakmak, duygularla değil de mantıkla hareket etmek kişinin kendisini tükenmişliğin en azından duygusal boyutundan kendisini korumasını sağlayacaktır.

3.1.6. İçgörü Geliştirme

İçgörü, kişinin kendini yeni bir ışık altında, daha önce tanımadığı boyutlarla görmeye ve kabul etmeye başlamasıdır. İçgörü, kişinin algı alanını yeni bastan organize etmesini gerektirir. Bu yeni idrak alanında, öğeler arasındaki ilişkiler yeni bir şekilde görülmeye başlanır. Böylece yaşantı birikimleri birbiri ile daha iyi kaynaşır. Bütün bunlar, benliğin yeni bastan bütünleşmesi demektir. Kişinin kendini gerçekçi bir şekilde tanıyıp anlaması ve kabul etmesine, yeni bir benlik geliştirmesine, ya da kişiliğinin eksik tarafını tamamlamasına ve geliştirmesine yol açacaktır. Böylece kişi kendisiyle ve problemleriyle ilgili kararları alacak, gerekli işlemleri daha etkin bir şekilde planlayacaktır. O halde içgörü geliştirme kişinin ilişkilerinde erişilmeye çalışılan ve tükenmişliği önleyen önemli bir araçtır.¹

3.1.7. Zaman Yönetimi

“Bir iş ya da oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre” şeklinde tanımlanan zamana karşı herkes, farklı duyarlılık düzeyine sahiptir. İnsanın akan zamanı kontrol etmesi mümkün değildir. Ancak Mackenzi’ye göre insan, zaman akışı içinde kendisini yönetebilir. Bu doğrultuda zaman yönetimi, aslında kendisini yönetmesidir.²

¹ Izgar, s. 50

² Sürgevil, s. 104

Sahip olunan zamanın yanlış kullanılması, kişide gerginlik yaratan bir durumdur. Bazen, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bölümler yüzünden, zamanın tükendiği ve her şeyin kontrolden çıktığı duygusu yaşanabilir. Bu durum sahip olunan enerjiyi tüketir. Daha uzun süreler içinde, daha az şeyler yapılmasına neden olur. Düzensizlik ve gerilim birbirini tetikleyen etkenlerdir. Zamanın etkin bir biçimde kullanılması, günlük işlerin içinden gerekli olmayanların ayıklanması, öncelik tanınanların belirlenmesi anlamına gelmektedir. Etkin bir zaman planlaması için, düzenli olmak, yazılı planlar yapmak, işleri uygun kişilere paylaşmak ve zaman cetveli kullanmak yararlı olabilir.

3.1.8 İş Değiştirme

İş değiştirme tüm bu açıklanan yöntemler faydalı olmadığı zaman başvurulacak bir yoldur. Aynı işi sürdürmek kişinin daha çok tükenmesine neden olabilir. Bu yüzden monotonluğu azaltmak ve tükenmişlikten kurtulmak için işi bırakmak önerilen bir yöntemdir. Ancak, işten ayrılmak çok ciddi bir durumdur. Bunun için karar vermeden önce bütün alternatiflerin dikkate alınması, her bir seçeneğin gözden geçirilmesi en doğru kararın verilmesi için en doğru yoldur. İş değiştirmenin maddi ve manevi bedeli oldukça fazladır. Tüm bunlara rağmen iş değiştirmek tükenmişlik yaşayan kişi için kesin bir çözüm olabilir. Bireysel düzeyde tükenmişlikle mücadele yöntemlerini somut olarak aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür:

- “ Kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılma,
- Derin Gevşeme teknikleri ve nefes alıp verme egzersizleri uygulama,
- Zaman yönetimi ve hobi uğraşı edinme,
- İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirme,
- Yaşam enerjisini sadece işe değil, sosyal yaşamın her yönüne yayma,
- Kısa dönemli düşünmeme, yaşamı geleceğe yönelik hayallerle süsleme,

- Vücut kondisyonu ve koordinasyonu için spor etkinliklerine katılmak,
- Aromaterapi uygulamak(güzel kokulu şampuan ve losyonlarla banyo ve vücut masajları yapmak),
- Gözleri kapatıp olumlu şeyler düşünerek derin derin soluk alıp vermek,
- Tatile çıkmak ve iş monotonluğunu dağıtacak sosyal, kültürel etkinliklere katılmak,
- Diyet uygulama ve dengeli beslenme,
- Sigara, içki ve uyuşturuculardan uzak durmak,
- Başkalarına tutsak olmak yerine, özgür olduğu bilincinde olarak yaşamak, deşarj olmak,
- Yediğini özümsemek, midesini doldurmak için değil, gıdasını almak, hazzını yakalamak için beslenmek,
- Yaşamda çok yönlü olmaya ve davranmaya çalışmak,
- Her gün kendisi ve düşünceleri için az da olsa planlanmış bir zaman dilimi ayırmak,
- Çevredeki insanlarla iyi ilişkiler kurmak, güler yüzlü, neşeli ve sempatik olmak, sevgi paylaşımı yapmak,
- Başkalarıyla paylaşılacak değer, inanç ve görüşlere sahip olmak,
- Yaşama karamsar ve olumsuz yönünden değil, dolu ve olumlu yönünden bakmak,
- Bu dünyada hatasız ve yenilgisiz insan olamayacağını düşünerek kendine olan güveni tazelemek”¹

¹ Silah, s. 176- 177

3.2 Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Yöntemler

Kurumlarda genellikle tükenmişlik sendromuyla mücadele konusu çok önemsenmez. Bunun için para harcamak, zaman ayırmak, belirli bir program çevresinde eğitimler sunmak gerekir. Tüm bunlar kurumlar için karşılanması zor bir durum olarak algılanır. Kurumların tüm bunları yapabilecek ve karşılayabilecek imkanları olsa bile yine de herhangi bir girişimde bulunmak istemezler. Çünkü tükenmişliğin örgütsel bir problem olduğunu değil bireysel olduğunu ve bu problemi kişinin birey olarak çözmesi gerektiğini düşünürler. Kişisel mücadele daha kolay ve basit görünse bile örgütsel mücadele yöntemleri daha kalıcı çözümler sunmaktadır. Kurumun plan ve programlarında organizasyon düzeyinde yapacağı değişiklikler tükenme konusunda bilinçlenmeyi sağlar. Bu durumda bireyde suçluluk duygusundan kurtulur, başkalarını suçlamaz ve bu durumun gerçekçi ve var olan bir problem olarak algılanması sağlanmış olur.

Tükenmişlik sendromunun sebeplerini yok etmek için çalışanların görevleri kesin ve net bir şekilde belirtilmeli, alınacak kararlarda çalışanlarında görüşüne önem verilmeli, kurum plan ve politikaları anlaşılabilir ve açık olmalıdır. Tüm bunlar için yeterli alt yapı ve kaynağa ve maddi olnaklara sahip olmak gerekir. Ayrıca alınan ücretlerin düzeltilmesi ve yönetimin çalışma hayatını kolaylaştıracak çözüm yollarının bulunması çok önemlidir. Aşırı iş yükünün olgu kurumlarda çalışanlar kurumlarına yaptırımında bulunmalı, gerekli olursa bu konuyla ilgili siyasetçilere başvurularda bulunup örgütlenmeler yapılmalıdır.¹

Tükenmişlikle mücadelede devlete de görevler düşmektedir. Hizmeti sunan bireylerin görev tanımlamaları ve yetkikısıtlamalarının yasal düzenlemelerle oluşturulup kullanılmasını sağlamakdevlet tarafından yapılabilecek bir çalışmadır. Ödül olanaklarının artırılması, uzun çalışma saatlerinin iyileştirilmesi, maaşların iyileştirilmesi, yeterli personelle işin devamı, sosyal aktivitelerin ve tatillerin artırılması, yetki ve sorumlulukların paylaştırılması da çözüm olarak yapılabilir.²

¹ Staff “Burnout” in Child Care Settings, ERIC/EECE Short Report-4, 1980,s.2, www.ericdigests.org/prel9218/staff.htm, (15.08.2014)

² N. Kaçmaz, “Tükenmişlik Sendromu”, İÜ Tıp Fakültesi Dergisi, C.68, S.1, İstanbul, 2005, s. 29- 32

Örgütsel mücadelenin daha önemli olduğu görüşünde olanlar bireysel kontrol ve mücadele yöntemleri ile sorunların çözülemeyeceğini, strese yol açan faktörlerle bireysel kontrol yöntemleri ile mücadele etmenin etkisiz olacağını söylemektedirler. Organizasyon tekniklerini de şu üç şekilde açıkladılar:

“ **İşin modifikasyonu:** Fazla iş yükü, boşta kalma ve çatışma nedenleriyle oluşan stres durumlarında stresin yok edilmesinde kullanılan en kolay ve etkili yöntemdir. Aynı zamanda iş ve çalışan arasında uyumun sağlanmasına yardımcı olur. Bireysel iş stresini azaltmak için işin yeniden yapılanmasına yönelik yöntemler:

- Zor işleri eşit olarak dağıtarak yükün aynı kişiler üzerinde birikmesini engellemek;ağır görevlerin adaletli dağılımını sağlamak
- Zor işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını sağlamak; ağır görevlerin sırayla yapılmasını sağlamak
- Gün içerisinde iş harici aktiviteler için zaman ayarlamak;iş dışı farklı aktivitelerde bulunmak
- Yarım gün çalışmayı desteklemek, bu yöntemle insan kaynakları ve esneklik artar,çalışma saatini yarıya indirip esneklik sağlamak
- Çalışanlara yeni programlar oluşturması için olanak tanımak; işi yapanlara yeni programlar için imkanlar sağlamak

Danışmanlık hizmetleri: Danışmanlık hizmeti ile bu görevdekilerin gelebilecek eleştirilere açık olması, önerileri dikkate almaları sağlanır. Ayrıca işi yapanlarda önemsenmiş olur. Yapılan anket çalışmaları ile de geri bildirimler alınır.

Organizasyon olarak sorun çözme: İş ortamının doğru analiz edilmesini, oluşan sorunların ilk meydana geliş sırasındaki nedenleri araştırarak bunların ele alınmasını sağlayacak kalıcı bir mekanizmayı meydana getirmek Çalışanlarla yapılan toplantılar iletişim problemlerini önleyerek kimlik karmaşası sorunun engelleyebilir.

Tükenmişlikle mücadelede başvurulan örgütsel yöntemler alt başlıklar altında açıklanacaktır.”¹

3.2.1. Personel Seçimi

İşe girecek personellerin araştırılması da daha sonraki zamanlarda oluşabilecek tükenmişlik sorunlarını baştan çözmede çok önemlidir. İş mülakatı, bu yüzden sadece basit bir formalite olarak değerlendirmemelidir. Başvuru formundan adayın geçmişi, tavır ve davranışları gibi konular hakkında bilgi sahibi olabilmek hem zor hem de dolaylı bir yoldur. Oysa ön görüşmeyi yapan insan kaynakları uzmanı; “ Geçen işinizin en az hoşunuza giden kısmı neydi ?” , “iş değiştirmenizin sebebi nedir?” gibi sorularla adayın geçmişini ve tükenmişlik potansiyelini irdeleyebilir. Örneğin, devamlı iş değiştiren bir aday tükenmişlikle kişisel mücadele yöntemlerinde yetersiz kalmış olabilir.²

Örneğin, örgütlerin personel seçimi sürecinde; stresin yoğun olarak yaşandığı veya yaşanma olasılığının yüksek olduğu pozisyonlar için iç kontrol odağına sahip olan bireyleri tercih etmelerinin; dış kontrol odağına sahip olan bireyleri işe, daha az stresin yaşandığı görevlere aktarmalarının hem çalışanlar hem de örgütün işleyişi ve etkililiği açısından daha faydalı olacağı söylenebilir.³

Özellikle, insanlarla yoğun ilişkiler gerektiren görevlerde çalışacak personelin seçiminde ötekilerine göre biraz daha dikkatli olunması; bireylerin ileride karşılaşabileceği tükenmişliğin önüne geçilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Bireyin psikolojik olarak nasıl bir iş yükünü kaldırabileceği, hangi işin ona daha uygun olabileceği veya bireyin aranan özelliklere sahip olup olmadığı psikoteknik testler yardımıyla belirlenebilmektedir.

Psikoteknik ölçme ve değerlendirme yöntemi, belirli özellikler taşıyan ve özel bir sistem içinde toplanan testlerle bireylerin farklı yönlerini belirlemeye yönelik

¹ Tükenmişlik Sendromu, (01.03.2014),

<http://www.sozluk.sourtimes.org/show.asp?+=tuenmislik+sendromu>, 2007

² Örmən, s.34

³ Sürgevil, s.120

davranışsal bir ölçüm tekniğidir. Erdoğan'a göre psikoteknik ölçümün; bireyi öz olarak değerlendirme, bireyi gruba göre değerlendirme gibi temel özellikleri bulunmaktadır.¹

Personel seçiminde dikkat edilecek bir takım hususlar ileride oluşabilecek tükenmişlik problemiyle mücadelede örgüte ve özellikle insan kaynakları departmanına büyük faydalar sağlayacaktır.

3.2.2. Örgüt Geliştirme

Örgütün kendi içinde ve etrafında oluşan değişimlere ayak uyduramayan kişi ve grupları etkileyerek bu kişi ve grupların örgütlerine yeniden bağlılıklarını sağlamak için yapılan çalışmalardır. Örgüt geliştirme insan, teknoloji ya da yapı ve sürecin hepsinin değişmesini içerir.. Bu sayede, kişi ve gruplar hizmet verdikleri kurum ve kuruluşlar için daha verimli olacaklar, böylece örgütün etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunacaklardır. Ancak örgüt geliştirmenin amacı sadece örgütün etkinliğini sağlamak değil, bunun yanında örgüt çalışanlarının ihtiyaç ve mutluluğunu sağlamak, örgütte insan ilişkilerini iyileştirmektir. Koçel'e göre işe örgüt geliştirme, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaç edinmiştir. Örgüt içindeki üyelerin birbirleriyle daha etkin ve yoğun bir iletişim içinde olmalarını sağlamak, sahip oldukları tutum ve davranışları değiştirmek, istek ve önerileri diğer örgüt üyeleri paylaşımlarını sağlamak ve var olan sorunları açık ve net olarak ifade etmelerini sağlamaktır.²

Tükenmişliğin engellenmesi ve terapisinde öncelikli yapılması gereken bulunan durumun düzeltilmesidir. Örgüt stratejiler belirlerken bu durumun muhatabı, kişiyi, organizasyonu ve işletmeyi göz önüne almalıdır. Davranış olarak, baskı azaltılmalı, sorumluluk ve yetki bölünmeli, gerçekçi hedefler belirlenmeli, geleneksel düşünceler, işlevsel olmayan inanışlar ve stratejiler işteki verimi arttırmak için tartışılmalıdır. Denetim ve takım çalışmasındaki çatışmalara öncelik verilmelidir.

¹ C. Aldemir- A. Ataol- G. Budak, " İnsan Kaynakları Yönetimi", İzmir, 2004, s. 103-106

² T. Koçel, " İşletme Yöneticiliği" İÜİF, İstanbul, 1982, s. 25

Son olarak da otonomi eksikliği ve otoriteyle çelişkiler tartışılmalı ve düzenlenmelidir.¹

Tükenmişlikle yakın ilişkisi olan örgüt geliştirmede iş arkadaşlarının desteği ve karar sürecinde yöneticilerle fikir alışverişinde bulunmak çok önemlidir.

3.2.3. Yönetim Geliştirme

Örgüt içinde yapılacak işleri gerçekleştirecek personel bulmayı ve organizasyonun büyümesi ve gelişmesi için uygun özellikteki personeli yetiştirmeyi amaçlar. Yapılacak olan işe göre de kısa ve uzun süreli programlar olabilir. Bu programın asıl amaçlarından biri de daha güçlü ve verimli şekilde görevlerini yapabilmeleri için üst düzey yöneticilerin gerekli araç, gereç ve donanımına sahip olmaları, problemlerin çözümü ve karar verme aşamasındaki kişisel bilgi ve becerilerinin gelişip, davranış ve tutumlarının değiştirilmesidir. Örgütlerde yöneticiler bireylerin iletişim hallerinin geliştirilmesi için gerekli değişiklikleri yapmalı, kurumsal ve örgütsel işlerin kontrolüne önem vermelidir. Yönetim geliştirme programlarını düzenlerken üç nokta ihmal edilmemelidir:²

- Problemden kaçmak yerine problemin üzerine gitmeyi öğrenmek.
- Yöneticinin durum üzerinde kontrol değerlendirmesi yapmayı öğrenmesi ve olumlu değişiklikleri yapabilme yetisini geliştirmesi.
- Yöneticinin değiştiremeyeceği şeylerle yaşamayı öğrenmesi ve öğretmesi.

Örgütsel çözümler bulmak kişisel yöntemlere göre daha kalıcı sonuçlar verir. Örgütsel çözümler daha kalıcı ve köklü sonuçlar oluştururken kişisel teknikler daha kolay uygulanır.

3.2.4. Çatışma Yönetimi

Çatışma, sosyal bilimlerde veya arasındaki anlaşmazlık, uyumsuzluk veya ahenksizlik içinde kendini gösteren, insan etkileşiminin ürünü ve dolayısıyla sosyal

¹ A. Langle, "Burnout- Existential Meaning and Possibilities of Prevention", European Psychotherapy, Vol. 4, No.1, Londra, 2003, s. 119

² Örmən, s.35

yaşamın ayrılmaz bir yönü olarak tanımlanmaktadır. Alan uzmanları örgütsel çatışmaya genellikle iki yönüyle bakmaktadır. Bir yönü kavga, düşmanlık, düş kırıklığı, bıkkınlık, örgütten soğuma, örgütten ayrılma gibi zararlı yıkıcı yanındır. Öteki yönü ise, sorunların meydana çıkmasına, tartışılmasına ve çözüm aranmasına zemin hazırlayan yapıcı yanındır. Çatışmanın kötü etkilerinin azalması, iyi etkilerin artırılmasının ise çatışmanın iyi yönetilmesine bağlı olduğu, ısrarla vurgulanmaktadır. Çatışmaların örgüt yaşamı ve insan ilişkileri için zararlı olduğuna dair toplumda yer eden yaygın kanıdan dolayı, insanlar genellikle çatışmalardan kaçınma veya çatışmaları bastırma yolunu seçer. Bu durum sorunların belirlenmesini ve çözümünü engellemekte ve giderek çatışmaların şiddetli ve yıkıcı boyutlara gelmesine sebep olmaktadır. Çatışmalardan kaçınmak yerine, olumlu çatışma ortamları yaratarak, bütünleştirici ve sorun çözücü yöntemlerle çatışmayla yüzleşmek sorunun çözümü için en iyi yoldur. Örgütlerde istenmeyen bir durum olan çatışmanın olumsuz sonuçları için birtakım yöntemler bulunmuştur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- **“ Sorun çözme:** Çatışan grupların yüz yüze, bir araya getirilerek çatışma nedenlerini bulma yöntemleridir. Özellikle iletişim konusunda çıkan çatışmaların çözümü için en etkili yöntemdir.
- **Yüce amaçlar belirleme:** Burada gruplar için ortak amaç ve hedefler belirlenerek iş birliği yapmaları sağlanır. Bu amaçlar grubun tek başına halledemeyeceği düzeydedir ve grupları çatışmaya iten öteki amaçların üstündedir.
- **Kaynakların genişletilmesi:** Gruplar arası çatışmanın temel nedenlerinden biri sınırlı kaynaklardır. Sınırlı kaynak durumunda bir grubun başarısı ölçeğinin zararına neden olacaktır. Kaynakları artırarak bütün grupları tatmin etmek yararlı olacaktır.
- **Kaçınma:** Kısa dönemde yararı olan bu teknik uzun dönemde çözüm getirmediği için ileride karşılaşma kaçınılmaz olacaktır.

- **Yumuşatma:** Kısa dönemde çıkar hesapları yerine uzun dönemde iş birliği ihtiyacını ve bunun taraflara sağlayacağı yararları vurgulamaktır. Bu yöntem de önemli çatışmalarda kaçınma gibi geçici etkiye sahiptir.
- **Uzlaşma:** Bu yöntemde açıkça kazanan yada kaybeden yoktur. Varılan nokta hiçbir grubun idealindeki gibi değildir.
- **Yetki kullanma:** Burada üst, gruplar tatmin olsun yada olmasın yetkisini kullanarak, buna uymalarını ister. Yumuşatma, kaçınma ve uzlaşmada olduğu gibi etkisi kısa dönemlidir.
- **İnsan değişkenini değiştirme:** Grup üyelerinin davranışlarını değiştirmeye yöneliktir. Böylelikle çatışmanın nedenleri ve bununla ilgili kişilerin tutumları üzerinde çalışılır. Gruplar kendileri ve ölçeği gruplarla ilgili algı ve tutumlarını belirlemeye çalışırlar. Böylelikle algı bozuklukları düzeltilmeye çalışılır.
- **Yapısal değişkenleri değiştirme:** Biçimsel örgüt yapısı değiştirilerek ilişkiler farklılaştırılır.
- **Ortak düşman saptama:** Ortak düşmana karşı iş birliği yapılarak rekabet azaltılabilir.
- **Kura çekme:** Üst düzey yöneticilerin çatışma içindeki gruplara hak vermesinde başvurulan bir yöntemdir. Yönetici burada bireylerin belirli bir konuda anlaşmalarını ister. Ancak kura sonucunda kaybeden taraf, kaderine razı olmakla birlikte güdülenmesi azalacaktır. Bu yaklaşımın bu nedenle örgüt için önemli kayıplar doğuracağı unutulmamalıdır.
- **Hakeme başvurma:** Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve yöneticide onları inandıramıyorsa, tarafsızlığına güvenilen bir üçüncü kişinin yargısına bas vurulabilir. Hakemin kararı ne olursa olsun, her iki tarafın da bunu saygıyla karşılaması çözüm için gereklidir.”¹

¹ Izgar, s. 39-41

Tüm bu yöntemler kullanılarak örgütteki çatışma ortamı pozitif bir yöne çekilebilir. Bu konuda yöneticilere büyük görevler düşmektedir ve çatışmayı yönetebilmelidirler. Örgüt yöneticileri tükenmişlik ile ilgili mücadelede çalışma ortamının şartlarını ve koşullarını olumlu yönde iyileştirmeler yaparak çalışan memnuniyetini artırır.

3.2.5. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi

Çalışanın her gün en az sekiz saatini belirli bir ortamda geçirmek zorunda kalması, çevre koşullarının önemini daha da artırmaktadır. Ses, ısı, ışık gibi dış etmenlerin çalışma ortamında bireyler için uygun bir hale getirilmesidir. İnsan sağlığı standartlarına uygun olmayan bir fiziksel çevre değiştirilmelidir. Bu ihtimalin işletmeye büyük yükler getirdiği durumlarda işe en azından çevre koşulları ıslah edilerek uygun hale getirilmelidir. Yapılacak bu tür düzenlemeler çalışanların işlerine daha motive olmalarını sağlayarak, sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmaya olanak tanır.

3.2.6. Hizmet İçi Eğitim

Profesyonelleri tükenmişlik sendromu konusunda bilgilendirmek tükenmişlikle mücadelede etkin çözümlerden biridir. Tükenmişlik konusunda bireyi bilgilendirmekle birey kendisinde meydana belirtileri erkenden fark edip bu durumun hayatını engellemesini ve olumsuz sonuçlanmasını önler. Yine işe başlarsan önce birey için çalıştığı iş yerini, çalışma şartlarını ve arkadaşlarını tanıması stresi azaltmada çok etkindir.¹

Hizmet içi eğitim, kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim teknikleridir. Bu etkinliklere, çalışılan kurum içinde ya da dışında, iş basında ya da iş dışında başvurulabilir. Önemli olan, bu etkinliklerin hizmetle ilişkili olmasıdır.²

¹ Dolu, s.21

² Izgar, s.30

Yapılan hizmet içi eğitimler çalışanların motivasyonunu artırarak moral verir. Bireyi eğitim için davet etmek kendine önem verildiğini hissettirerek, değerli görmesini sağlar. Böylece verilen eğitim güdüleyici olur. Birey için kendini geliştirme ve başarılı olma imkanı verilerek moral bulmasını sağlar. Bu yöntemlerle bireyler birbirini tanıyarak iletişimlerini güçlenip, ortak amaç için bir arada olduklarını hissederler.

3.2.7. Performans Değerleme

Günümüz işletmelerinin başarılarında çalışanların gösterdiği performans önemli bir paya sahiptir. Çalışanların yüksek performansı, örgütün amaçlarını daha kısa sürede, daha az hata ile daha yüksek kalitede gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Bu sebeple yapılan performans değerlendirme, çalışanların örgütün amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Bruke ve Koönce’a göre; performans değerlemenin gereği ve yararları şu şekilde özetlenebilmektedir.

- “ Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum
- düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırlayarak kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.

- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.
- Çalışanlarda ilk iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasına sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Performans değerlemenin sonuçları kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar için hazırlar. Çalışanın mevcut eksikliklerini görüp, düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar.”¹

Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve ölçeği maddi motivasyonlar kadar manevi- sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur. Sayılan bu performans değerlemenin yararları iyi bir performans değerlemenin gereğini de ortaya koymaktadır. Yapılan değerlendirme kişilerin işe olan ilgilerini arttıracak, kendi eksiklerini rahat görmelerini sağlayacaktır. Bu performans değerlendirmeler sonucu uygulanacak ceza-ödül sistemleri de kişinin işine olan bağlılığını arttıracaktır. Performans değerlendirme, tükenmişlikle mücadelede etkili bir yöntemdir.

¹ Sürgevil, s. 133- 135

3.2.8. Sosyal Destek

Bu sendrom içindeki bireyler yardım almaktan ve bu sorunun konuşulmasından hoşlanmazlar. Bu yüzden, yöneticilere çalışanların birbirlerini tanımaları, yardımlaşmaları, birbirlerine destek olmaları için ortam yaratmaları tavsiye edilir. Tükenmişlikle basa çıkmak için verilen mücadelede iş arkadaşlarının gücü küçümsenmemelidir. Gerek çalışma grupları gibi resmi yollarla, gerekse molalar sırasında yapılan muhabbetlerde kişiler birbirlerine destek verebilirler. İş arkadaşları direkt olarak yardım edebilir ya da problemin üstesinden nasıl gelinebileceğini öğretebilirler. Yapılan işi geçici bir süre üstlenebilir; çalışanı rahatsız edici durumlardan biraz olsun ayırabilirler.

İş arkadaşları problemlere karşı yeni bir bakış açısı geliştirilmesine yardımcı olabilirler. Etraftaki şeyleri farklı olarak görmeyi sağlayabilir; hatta bazen kişinin kendi kendine söylerken rahatsız olduğu duygularını ve düşüncelerini ifade edebilirler. İş arkadaşları aynı zamanda kişisel karşılaştırma yapabilmek için de olanak sağlarlar. Onların duygu ve davranışları insan için bir ölçü olabilir. Bu karşılaştırma özellikle kişinin tepkilerinin uygun olup olmadığından emin olunmadığı zamanlarda faydalı olur. En önemli kompliman ve tebrik kaynağı, işin başarıldığının en önemli göstergesi yakın iş arkadaşlarıdır. Olumlu geri bildirim alabilmenin en iyi yolu kişinin iş arkadaşlarının çalışmalarını takdir etmekten geçer. İlk adım olarak başkalarının başarılarını ödüllendirmeyi ihmal etmemek gerekir.

Bütün faydalarına rağmen grup çalışmasından her zaman istenilen verim alınamaz. Bunun arkasında yatan bazı faktörleri iyi değerlendirmek gerekir. İnsanlar kendi sorunlarını konuşmak için bir araya geldiklerinde kendilerince önemli sorunlardan bahsetme eğilimi gösterirler; kendi acıklı hikâyelerini anlatırlar. Bu konuşmalar bazen hiç bir şey üretmez hatta yıkıcı olur.¹

Bu olumsuz taraflara rağmen sosyal destek tükenmişlikle mücadele için başvurulması gereken bir yöntemdir.

¹ Örmen, s.40

3.2.9. Kariyer Danışmanlığı

Örgütsel olarak yapılacak çalışmalardan biri de Kramer tarafından tanımlanan “kariyer danışmanlığı”dır. Burada öncelikle bireyin beklentileri, amaçları ve ilgi duyduğu konular ile kendisinin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılır. Sonra bireyin bu ortaya çıkan sonuçları incelenmesi istenir. Bunların yerine daha gerçekleştirilebilir ve olası amaçlar için teşvik edilir. Son olarak ta danışman, kişiye en uygun ve tatmin edici iş özelliklerini tanımasında yardım eder. Didaktik ve deneysel egzersizlerin yapıldığı 1-2 günlük workshoplardan farkı ise daha ekonomik olması ve 6-12 seansta bitmesidir.¹

Örgütler, kariyer hedeflerini planlamaları ve uygulamaları konusunda çalışanlarla birebir danışma toplantıları yaparak, onlara yardımcı olmaları için genelde insan kaynakları yöneticilerini kullanmaktadırlar. Bu toplantılarda konuşulanlar, genellikle bireyin yıllık performans özetinin de bir parçası olmaktadır. Bu diyalog genellikle aşağıdaki şekilde oluşmaktadır:

- Gelecek beş yıl ya da daha çok yıl zarfında çalışanın kendi kariyeriyle ilgili hedefleri, istekleri ve beklentileri,
- Var olan fırsatlarla ilgili yöneticinin bakış açısı ve çalışanın isteklerinin gerçekçilik derecesi ve bunların gerçekleşebilecek fırsatlarla örtüşmesi,
- Yeni fırsatları yakalayabilmek için çalışanın kendini geliştirmesi yolunda neler yapılması gerektiğini tanımlamak,
- Çalışanı gelecekteki kariyer gelişimi için hazırlama amacıyla bir sonraki olası adımları tanımlama (yeni iş başvurular ya da iş gelişimine yönelik faaliyetler için planlar oluşturma).²
- Tüm bu örgütsel yöntemler maddeler halinde şu şekilde belirtilebilir;

¹ Dolu, s.20

² Sürgevil, s.127-128

- “İşin yoğunlaştığı çalışma dönemlerinde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak,
- Çalışanlara özgür karar verme ve karara katılma fırsatı sağlamak, yetki devretmek ve iş sorumluluğunu arttırmak,
- Başarılı çalışanları takdir etmek ve dağıtımına önem vermek,
- Karar alma süreçlerini hızlandırmak (Her kararın bir riski vardır, ancak karasızlık en kötü karadan daha kötüdür gerçeğinden hareket ederek.),
- Kişisel gelişme ve dinlenme için ayrılan kaynakları ve zamanı çoğaltmak,
- Çalışan bireyler arası ilişkilerin düzenini değiştirerek sağlıklı ve uyumlu etkileşimi sağlamak,
- Çalışan bireyler arası iletişim kanallarının sayısını azaltıp, niteliğini yükselterek, söylenti ve yanlış bilgi sızmasını önlemek,
- Çalışanları yeni görevlere atamak, işi yeniden yapılandırmak,
- Çalışma takımları oluşturmak ve geriye bildirim kanallarını işletmek,
- Örgütte çalışanlar için meslek ve stres danışmanlığı hizmetleri sunmak,
- Personel için stres azaltıcı eğitim programları uygulamak,
- Örgütte, zaman yönetimi ve planlamasıyla, zamanı ekonomik kullanma alışkanlığı kazandırmak,
- İş monotonluğunu azaltmak için, uygun işe, uygun personeli atamak: İşin can sıkıcılığını ortadan kaldırmak için, iş basitleştirme yerine, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme -iş planlaması kararlarına astlarına da katma- iş karakteristikleri modelini uygulayarak çalışanları amirleri, arkadaşları ile uyumlu kılıp başarılı ve mutlu yapmak,
- Etkin bir maaş ve ücret yönetimi uygulamak,

- Adil ve etkin bir performans değerleme sistemi oluşturmak,
- Örgüt içinde terfi politikasını hayata geçirmek için işe alma, personel seçimi ve görüşme sistemi oluşturmak.”¹

Tüm bu yöntemler tükenmişlikle mücadelede örgütsel olarak başarıya ulaşmak için gereklidir. Doğru uygulanırsa tükenmişliğin çözümünde kalıcı etkiler bırakırlar.

4.TÜKENMİŞLİĞİN İŞ DOYUMUNA ETKİŐİ

Tükenmişlikle iş doyumunu arasındaki ilişki kesin sınırlarla birbirinden ayıramamaktadır. Bir kişinin işinden hoşnutsuzluğu tükenmişliğin sonucudur ve iş üzerinde odaklanmıştır. İşin eksiklerine bağlı olarak iş doyumsuzluğu, kişinin kendi eksiklerine ve işin eksiklerine bağlı olarak tükenmişlik, tecrübesizlik ve düşük kıdemden kaynaklanan düşük performans ortaya çıkmaktadır, denebilir.²

Tükenmişlik ve iş doyumuyla ilgili yurt dışında pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar tükenmişliğin ve iş doyumunun etkilerini ortaya koymaktadır. Akademik yaşamın ciddi problemlerinden biri olan tükenmişlikten kaçınmanın etkili yollarını geliştirmek için, onun tanınması ve bilinmesi gereklidir. Ülkemizde Tümkiye'nin öğretim elemanlarının tükenmişliği konusunu ele alan çalışmasının yanı sıra, yine Tümkiye'nin öğretim elemanlarında genel kaygı, iş doyumunu ve olumsuz stres tepkileri gösterme eğilimini araştıran çalışma bulunmaktadır.³

Genelde yapılan araştırmalarda hem tükenmişlik hem de iş doyumunu ölçülmüş ve nedenleri araştırılmıştır. Yapılan araştırmalarda da en dikkat çeken nokta genelde iş doyumundaki hareketlerin tükenmişliğin en iyi habercisi olduğudur. Ayrıca işten memnuniyet, medeni durum, akademik statü, yönetimin desteği ve pek çok faktör de tükenmişliği etkileyen faktörlerdir. Çalışmaların çoğu da genelde sağlık alanında çalışanlarla yapılmıştır. Filiz Bilge'nin Ankara'daki devlet üniversitelerinde 194

¹ Silah, s. 174- 175

² Koç, s. 47

³Y.Barut - M.Kalkan; “Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S.14, Çanakkale, 2002, s. 67

akademisyen üzerinde yapmış olduğu araştırmasına göre iş doyumundaki artış ve azalışlara paralel olarak tükenmişlik düzeyi de değişkenlik göstermektedir.¹

Lee ve Ashforth'un araştırmasına göre tükenmişlikle iş doyumunda negatif bir ilişki vardır. Ayrıca tükenmişliği etkileyen pek çok faktörün iş doyumunu da etkilediği görülmüştür. Bunlar kontrol eksikliği, yaşam doyumunu, sağlık durumu, işverenin tutumu olarak sıralanabilir. Della Rocca ve Kostanski'nin Melbourne'de orta öğretim okullarında çalışan 106 öğretmen arasında yapmış olduğu araştırmaya göre, öğretmenlerin işlerindeki statüleri tükenmişlik düzeylerini etkilemekte ancak iş doyumlarını etkilememektedir. Ayrıca cinsiyete göre de iş doyumunun değişiklik gösterdiği görülmüştür. Bayan öğretmenlerin bulundukları statülerinden ötekilere göre daha çok doyum sağladıkları görülmüştür.²

Dinham ve Scott, Batı Sydney'de çalışan öğretmen ve okul yöneticilerinin iş doyumunu, motivasyonu ve iş sağlığını belirlemek amacıyla, 42 ilkö, orta ve özel amaçlı okulda 529 öğretmen ve yönetici üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada, benzeri öteki araştırmaların bulgularının aksine, orta yaş grubunun iş doyumunu düzeyi yüksek bulunmuştur. İş tatminsizliği yaşayan gruplarda mesleki tükenmişlik de yüksek bulunmuş ve çalışma süresi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.³

Kanada'da görev yapan jinekolojik onkolojistler arasında iş doyumunu, stres ve tükenmişlik düzeylerini ölçmeye yönelik yapılan araştırmaya göre hekimlerin %40'ı alternatif bir iş bakmakta ve %45'i de haftalık çalışma saatlerini düşürmek istemektedir. Başka bir işe geçerlerse eğer aradıkları kriterler iyi bir konum, iyi meslektaşlar ve kişisel gelişim potansiyeli olan bir iş olarak sıralanabilir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre jinekolojik onkolojistlerin iş stresi yüksek ve kişisel

¹ F. Bilge, "Examining the Burnout of Academics in Relation to Job Satisfaction and Other Factors", *Social Behaviour and Personality*, C.34, S.9, Londra, 2006, s. 1153

² A.D. Rocca - M.Kostanski; "Burnout and Job Satisfaction Amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent Employment", *Discussion Paper ATEA Conference, Teacher Education: Change of Heart, Mind and Action*, Melbourne, 24-26 Eylül 2001, s.7

³ S. Dinham - C.Scott, "Teacher Satisfaction, Motivation and Health: Phase One of The Teacher 2000 Project", *The Annual Meeting of The American Educational Research Association*, New York, 1996, s.7

başarı düzeyleri düşük çıkmıştır. Aynı zamanda iş doyumları düşük ve tükenmişlik düzeyleri yüksek bulunmuştur. Bu durumda organizasyonların ve yönetimin bu olumsuz durumu düzeltmeleri için gerekli önlemleri almaları gereklidir.¹

Hakan Sarı'nın özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler arasındaki tükenmişlik ve iş doyumunu ölçmeye yönelik yaptığı araştırması 33 yönetici öğretmen ve 262 öğretmen arasında anket yöntemiyle yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre; özel okullarda çalışan yöneticiler özel okullarda çalışan öğretmenlere göre daha az kişisel başarısızlık yaşıyor. Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve iş doyumunu açısından öğretmenler ve yöneticiler arasında belirgin bir farka rastlanmamıştır. Erkekler arasında daha az duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık görülmüş, ancak duyarsızlaşma erkeklerde kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bunun yanı sıra kadınlarda iş doyumunun erkeklere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.²

Mehmet Ali Kurçer Harran Üniversitesi Tıp Fakültesinde görev yapan 216 hekim üzerinde tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerini ölçmüştür.³ Araştırma sonuçlarına göre hekimlerin yaş gruplarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, esin çalışıp çalışmadığına ve meslekte geçen sürelerine göre iş doyumunu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Araştırma sonucunda hekimlerin tükenmişlik düzeyleri düşük çıkmış, ancak hekimlerin kişisel başarı konusunda ileri düzeyde yetersizlik hissettikleri görülmüştür. Bunun sebebi bölgesel farklılıkla açıklanmıştır. Üretkenliğin göstergesi olan iş doyumları işe genel olarak düşük düzeydedir. Bu bulgular ışığında stres yapıcı organizasyon, ilişki ve görevlerin yüksek düzeyde ruhsal çöküntüye ve mesleki tükenmişliğe yol açtığı belirtilmiştir.

Ergin, doktor ve hemşireler üzerinde yaptığı araştırmalarda su sonuçlara ulaşmıştır:

¹ L. Elit - K.Trim - I. H.Mand - J.Susman - E.Grunfeld, "Job Satisfaction, Stres and Burnout Among Canadian Gynecologic Oncologists", Gynecologic Oncology 94, New York,2004, s. 134

² H. Sarı, "An Anaysis of Burnout and Job Satisfaction Among Turkish Special School Headteachers and Teachers, and The Factors Effecting Their Burnout and Job Satisfaction", Educational Studies, Vol. 30, No. 3, New York, 2004, s. 291

³ M.A.Kurçer, "Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri", Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, C.2, S.3, Şanlıurfa, 2005, s. 11

- Kadınlar erkeklerden daha fazla duygusal tükenme hissetmektedir. Başarı boyutu açısından işe erkeklerin başarı duygusunun kadınlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur.
- Çalışma süresi artıkça tükenmişlik azalmaktadır.
- Hemşirelerde duyarsızlaşma bekarlarda evlilerden daha yüksektir.
- Doktorlarda duyarsızlaşma ve duygusal tükenme bekarlarda evlilerden daha fazladır.

Sucuoğlu, Akçamete ve Kaner, “Engelli ve Normal Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi” adını taşıyan araştırmalarında, özel eğitim öğretmenleri ile normal okul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini karşılaştırmışlardır. Araştırmada;normal okul öğretmenleri ile özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik ve iş doyumunu düzeyleri arasında fark olup olmadığı, tükenmişlik ve iş doyumunun yas, cinsiyet, medeni durum, görev türü ve süresi değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı, tükenmişlik düzeyi ile iş doyumunu düzeyi arasında ilişki olup olmadığı ve iş doyumunun tükenmişliği zorlayıcı bir değişken olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgular, normal okul öğretmenlerinin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt ölçekleri ile toplam tükenmişlik puanlarının, özel eğitim öğretmenleri puanlarından anlamlı derecede yüksek olduğunu, iş doyumunu düzeyleri açısından işe anlamlı fark olmadığını ortaya koymuştur.

Özdayı, resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumunu ve iş stresi faktörlerini karşılaştırmalı olarak ele aldığı araştırma sonucuna göre; resmi ve özel liselerde çalışanların doyum sağladıkları faktörler, genel olarak aynıdır. Bunlar, mesleğin içsel yapısı yani otorite, sosyal yardım, sorumluluk ve serbestlikle ilgilidir. Doyumsuzluk yaratan faktörler de mesleğin dışsal yapısından kaynaklanan terfi, takdir edilme, çalışma şartları, mesleki güvence ve maaşlarla ilgilidir. İki grubun stres faktörlerinde işe, okulların örgütsel yapısından doğan bazı farklılıklar mevcuttur. Ortak olan faktörler, eğitim, öğretim ve müfredat programı, zaman

sorunları ile ilgilidir. Ayrı olan faktörler de resmi liselerde, “merkezi yönetim, maaş, velilerle ilişki ve başarılı olamama”, özel liselerde işe öğrenci sorunları, eğitim siyaseti, günlük sorunlar ve kırtasiye işleri” ile ilgilidir. Her iki grubun iş doyum ve iş stresi düzeyleri de farklıdır. Buna göre resmi liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri düşük, stres düzeyleri yüksektir. Özel liselerde çalışan öğretmenlerin ise stres düzeyleri düşük, iş doyum düzeyleri yüksektir.¹

Uslu, resmi eğitim kurumlarında çalışan psikolojik danışma ve rehberlik uzmanlarının iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin danışmanların denetim odağı ve bazı değişkenlere göre karşılaştırıldığı araştırma sonucuna göre; rehber öğretmenlerin iş doyumlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı, evli rehber öğretmenlerin iş doyum puan ortalamaları, bekar rehber öğretmenlerin iş doyum puan ortalamalarından önemli düzeyde yüksek olduğu, içten denetimli rehber öğretmenlerin iş doyumları dıştan denetimli rehber öğretmenlerinkinden daha yüksek olduğunu, okul yöneticileriyle işbirliği yapabilen rehber öğretmenlerin, işbirliği yapamayan rehber öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek ortaya çıkmıştır.²

Ali Gençer’in Bursa’nın İnegöl ilçesinde bulunan 8 lise ve 13 ilköğretim okulunda çalışan 382 öğretmen arasında yaptığı iş doyum ve tükenmişlik araştırmasına göre, öğretmenlerin iş doyum beklenti düzeyleri ile iş doyum gerçekleşme düzeyleri arasında önemli bir fark bulunmaktadır. Bu fark, öğretmenlerin iş doyumsuzluğunu ortaya koymaktadır. İş doyum ile mesleki tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre iş doyum düzeyi arttıkça mesleki tükenmişlik düzeyi azalmakta, mesleki tükenmişlik düzeyi arttıkça da iş doyum düzeyi azalmaktadır. Ayrıca hizmet yılı ile mesleki tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.³

Rıfat Karlıdağ, Süheyla Ünal ve Saim Yoloğlu’nun Malatya ili merkezinde çalışan 384 hekim arasında yaptıkları araştırmaya göre iş doyum, yaşam doyum ve tükenmişlik karşılıklı etkileşim içindedirler. Bireyin iş doyumunu arttıracak ve tükenmeyi azaltacak girişimlerde bulunulması, yaşam doyumuna ve mutluluğa

¹ Gençer, s. 48

² Gürsel, s. 25

³ Gençer, s. 93

katkıda bulunacaktır. Bilgi ve beceri kazanımının hızlandırılması için meslek içi eğitimin kalitesinin arttırılması, iletişim, stresle basa çıkma ve yönetme becerileri açısından eğitim verilmesi, spor, düzenli egzersiz gibi etkinliklere olanak yaratılması hekimin kendini daha iyi hissetmesine yardımcı olacaktır.¹

Savaş Şanlı'nın Adana ilinde çalışan 355 polisin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi amaçlı yapılan çalışmasının sonuçlarına göre polislerin iş doyumlarının görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duygusal tükenmişlik düzeyinin görev yapılan şube, cinsiyet ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duyarsızlaşma düzeyinin cinsiyet, görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi, mesleki kıdem ve ekonomik durumlarını algılamalarına; kişisel başarıda azalma duygusunu düzeyi işe yas, cinsiyet, takdir, taltif, görev yapılan şube ve mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Rütbe, medeni durum ve öğrenim durumuna göre iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.²

Yıldız Dallar, Fatma İnci Arıkan, Sinan Aslan ve İlyas Çakır, Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çocuk Kliniğinde çalışan 66 gönüllü personel arasında yaptıkları araştırmalarında mesleki tükenmişliğin iş doyumuna etkisini saptamak istemişlerdir. Araştırma sonucunda klinikte çalışan doktorların ölçeği sağlık personelinde daha fazla iş doyumu sağladıkları ve daha az duyarsızlaşma yasadıkları belirlenmiştir. Üstleri tarafından takdir edilen, döner sermayeden memnun olan personelin iş doyumunun daha yüksek olduğu; üstleri tarafından takdir edilen personelin duygusal tükenmişliğinin daha az olduğu belirlenmiştir. Düşük duygusal tükenmişlik ve yüksek duyarsızlaşma daha yüksek iş doyumuna neden olmaktadır.³

Konya merkezinde görev yapan toplam 173 öğretmen arasında yapılan araştırmada öğretmenlerin yaşam doyumunun, iş doyumunun ve tükenmişlik

¹ Karlıdağ – Ünal - Yoloğlu, s. 117

² S. Sanlı, “Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Çukurova Üniversitesi, SBE, Adana, 2006, s. İ

³ Y.Dallar - F.İ.Arıkan - S.Asan - İ.Çakır, “Çocuk Kliniğinde Çalışan Personelin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi”, s.1,www.millipediatri.org.tr/bildiriler/PP-050.htm, 26.05.2014

düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ölçülmeye çalışılmış ve çalışma sonucunda su bulgular elde edilmiştir:

- “ Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, yaşam doyumları, iş doyumları ve tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- Yaş değişkenine göre, öğretmenlerin yaşam doyumları, iş doyumları ve kişisel başarı durumu anlamlı düzeyde farklılaşmazken, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanları anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.
- Öğretmenlerin yaşam doyumu ile duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık arasında negatif yönlü, yaşam doyumu ile iş doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ölçeği taraftan yaşam doyumu ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
- Öğretmenlerin iş doyumu ile duygusal tükenme alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş doyumu ile duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.”¹

Trabzon il merkezi sağlık ocaklarında çalışan 227 sağlık personeli arasında yapılan araştırmaya göre medeni durum, yas, cinsiyet, çalışma şartlarından memnuniyet ve gelir düzeyi tükenmişlik düzeyi ve iş doyumuyla ilişkili bulunmuştur.²

Tüm bu yapılan araştırmalara bakıldığında, iş doyumu ve tükenmişliğin etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Aralarındaki ilişki negatif yönlü doğrusal bir ilişkidir. Tükenmişlik düzeyindeki artış, iş doyumundaki düşüş olarak görülmektedir. Ayrıca her ikisini de etkileyen etmenler ortaklık göstermektedir(yönetimin tutumu, işten memnuniyet, medeni durum, cinsiyet, statü v.b.). Araştırmaların bulgularına göre de pek çok öneri getirilmiştir

¹ Avşaroğlu – Deniz - Kahraman, s. 115

² A. Yavuzylmaz - M.Topbaş - E.Çan - G.Çan – Ş.Özgün, “Trabzon İl Merkezindeki Sağlık Ocakları Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu ile İş Doyumu Düzeyleri ve İlişkili Faktörler”, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, C.6, S.1, Trabzon, 2007, s. 41

SONUÇ

Tükenmişlik sendromu hem kişisel olarak hem kurum ve kuruluşlar olarak ciddi problemlere ve sonuçlara sebep veren bir kavramdır.Özellikle işi gereği insanlarla yüz yüze iletişim halinde olan bireylerde daha sık görülmektedir. Tükenmişlik sendromu gelişen teknoloji ve ilerleyen zamanla daha çok konuşulan ve önemi artan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır.Tükenmişlik sendromu bir meslek hastalığıdır.Bugüne kadar bu konu ile ilgili bir çok araştırma yapılmış olup en önemli ve kabul gören çalışmayı Maslach yapmıştır.Maslach tükenmişliği üç boyutta ele alarak duygusal tükenme duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak ayırmıştır.Tükenmişlik sendromu bireysel insanlara arası ilişkilerden kaynaklanan ve örgütten kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkmaktadır.Burada bireyin eğitimi yaşı cinsiyeti medeni durumu gibi demografik özellikleri ile bireyin kişilik özellikleri çok büyük önem taşımaktadır.Bireyin beklentileri bireysel ihtiyaçları empati yeteneği de tükenmişlik sendromunun kişisel sebepleri arasındadır.Ayrıca bireyin kişiler arası ilişki durumu da bu sendromda çok önemli rol oynamaktadır.Bireyin insanlara olan olumsuz tutumu olumlu geri bildirim alımındaki eksiklik stres ile mücadele yetisi bireyin birlikte olduğu insanların bireye karşı sergilemiş olduğu davranış ve tutumlar bu sendromda çok etkilidir.Yalnızca bire ya da onun iletişim içindeki olduğu diğer insanlar değil örgütünde tükenmişlik sendromunun üzerindeki etkisi vardır.Örgütün tutumu plan ve politikaları,bireylere yüklemiş olduğu iş yükü ve olması gereken kontrollerdeki eksiklikler tükenmişliği olumsuz etkileyerek oluşumunu hızlandırmaktadır.Örgütteki yöneticilerin bireyle olan tutum davranış ve diyalogları bireylerle olan ilişkileri çalışanlar arasında çok önemsenmekte bu davranış biçimleri kişinin yapmış olduğu işe direk etki ederek verilen hizmetin ve yapılan işin kalitesini doğrudan etkilemektedir.Diğer önemli bir faktörde bireyin birlikte iş yaptığı kişilerle olan tutum ve davranışlarıdır.Birey iş ortamındaki arkadaşları ile çatışma halinde

olur olumsuz duygu ve düşüncelere sahip olursa bu kişinin iş doyumunu olumsuz etkileyerek tükenmişlik sendromuna sebep vermektedir.

Tükenmişlik sendromunun birçok olumsuz sonuçları vardır. Bu sendrom bireye iş hayatına aile hayatına çok büyük olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Tükenmişlik sendromu içinde olan birey kendini mutsuz değersiz işe yaramaz hisseder. Bu duygular içerisindeki bireylerde ev hayatlarında hep bu olumsuz iş hayatlarından bahsettikleri ve sürekli orayı düşündükleri için aile içerisinde geçirmesi gereken kaliteli vakit dilimini geçirememektedir. Ailesine gereken özeni ve ilgiyi gösterememekte onlara zaman ayıramamaktadır. Duygusal açıdan yorgun kişi, evde de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak da yorgun olacaktır. Çoğu zamanda iş hakkında söylenme ve şikayetler, zamanının çoğunu alacaktır. Artan kavga ve rahatsızlıklar aile krizlerine, ciddi evlilik sorunlarına neden olabilir. Evdeki bu huzursuzlukların isteki strese kaynaklandığı genellikle bilinmez. Bu gelişmeler ayrılma ya da boşanma gibi ciddi sonuçlara kadar gidebilir. Bazen de bunun tam tersi bir durum olup kişi iş yerindeki sıkıntı ve üzümlüklerini dile getirmeyip sessiz kalmakta aile hayatında mutsuz bir rol içerisinde olmaktadır. Bu durumda birey aile yaşantısında yanlış anlaşılıp aile içi ilişkiler olumsuz etkilenmektedir. Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişiler, sağlık sorunları, psikolojik sorunlar, kendine güvensizlik ve işlerine karşı gittikçe büyüyen bir hoşnutsuzlukla iç içedir. Tükenmişliğin zarar verici etkileri, kişilerin kendilerini aşar: Düşük nitelikli hizmet ve moral değer dışı davranışlarla karşı karşıya olan müşteriler, düşük performans ve yüksek maliyetlerle çalışan işletmeler sürekli çekişme ve tartışmaların yaşandığı ailelerde tükenmişliğin olumsuz etkilerinden paylarını alırlar

Tükenmişlik sendromunun meydana gelip bu sendromun gelişiminden sonra, işe gelmede isteksizlik ve işe gelmeme, işe boş verme, işi başkasına yükleme, eş ve arkadaşlarından uzaklaşma, iş doyumsuzluğu, izin süresini uzatma vb. gelişmeler olabilmektedir

Tükenmişlik sendromu bireylerde birtakım olumsuz fizyolojik belirtilere de sebep olmaktadır. Yapılan araştırmalarda yoğun stres altındaki bireylerle kalp krizi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yoğun stres altında kalan ve tükenmişlik

yaşayan bireylerde kalp spazmı ve kalp krizi geçirme olasılığı daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Aşırı stres altında çalışan kişilerde, duygusal tükenme oluşabilmektedir. Duygusal anlamdaki yorgunluk, fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmekte, bu kişiler kendilerini yorgun, bitkin ve boşlukta hissetmektedir. Tükenmişlik yaşayan bireylerde genellikle yanlış beslenme alışkanlığından dolayı sağlık sorunları görülebilir. Duygusal baskı altındaki birey, sık olarak öğünleri atlayabilir veya yemek molalarını işlerini yetiştirmeye çalışmakla geçirebilir. Tükenmişliğin olumsuz sonuçlarından bazıları ise sakinleştirici, uyuşturucu, sigara ya da alkole yönelimin olmasıdır .

Tükenmişlik deneyimi yaşayan bireyler, ilaç kullanma yoluna başvurabilirler. Tükenmişlik doğru olmayan bir şekilde alkol ve yasadışı uyuşturucu madde kullanımı ile ilişkili bulunmuştur. Araştırmalar bu tür çözümlerin aslında sorunu daha da şiddetlendirdiğini göstermektedir. Bu ve benzer eğilimler çözümleri daha da güçleştireceği gibi birey, zamanla bu tür zararlı alışkanlıklara bağımlı hale gelebilir. Sorunlar çözüleceği yerde, gittikçe büyüyen bir hal almaya baslar. Tükenmişliğin bedeli sadece sendromu olan kişiyi değil, başka bir çok kişiyi daha etkiler. Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişilerin, iş arkadaşları, aileleri, arkadaşları da bu durumdan etkilenmektedir.

Tükenmişliğin iş hayatına en önemli etkilerinden biri de, çalışanların iş doyumunda olmaktadır. İş doyumsuzluğu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında, yüksek düzeyde ilişki vardır.

Tükenmişlik yaşayan bireyde, insanlara bakış açısında farklılaşmakta ve insanı bir obje, nesne gibi görmeye başlayabilmektedir. Böylece çalışan, müşterinin ihtiyaçlarına önem vermeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve müşterinin duygularına duyarsız bir yaklaşımla hizmet vermeye devam edebilmektedir

Tükenmişliğin çalışan üzerindeki olumsuz etkisi, önemli ölçülerde iş gören devir hızı, devamsızlık ve verimliliğin düşmesini içermektedir. Bu düşüş işin niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Kişiler müşterilerine daha az zaman ayırırlar, diyalog süresini kısaltırlar. Kararlarını

verirken dikkatli olmazlar, sonuçlarını da önemsemezler. Tükenmiş kişiler yenilikçi değil, muhafazakar ve statü koyucudurlar

,

KAYNAKÇA

- Akçamete, G.,- Kaner, S.,- Suçouğlu, B., Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik, Ankara, 2001
- Aksu, G., -Acuner, A.M., - Tabak, R.S., “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, AÜ Tıp Fakültesi Mecmuası, C. 55, S. 4, Ankara, 2002
- Aldemir, C., - Ataol, A., - Budak, G., İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2004
- Avşaroğlu, S.,- Deniz, M. E.,- Kahraman, A. “Teknik Öğretmenlerde Yasam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, SÜ SBE Dergisi, S. 14, Isparta, 2005
- Barut, Y., - Kalkan, M., “Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 14, Çanakkale, 2002
- Baysal, A., “Lise ve Dengi Okul Öğretmelerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler”, DEÜ, SBÜ,YDT, İzmir, 1995
- Bilge, F., “Examining the Burnout of Academics in Relation to Job Satisfaction and Other Factors”, Social Behaviour and Personality, Londra, 2006
- Bilici, M.,- Mete, F.,- Soylu, C.,- Bekaroğlu, M.,- Kavakçı, Ö., “Bir Grup Akademisyende Depresyon ve Tükenme Düzeyleri”, Türk Psikiyatri Dergisi, C.9, S.3, İstanbul, 1998
- Budak,G.,- Sürgevil,O., “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama”, DEÜ İİBF Dergisi, C. 21,S.1, İzmir, 2006

- C. Maslach,- W. B. Schaufeli,- M. P. Leither, “Job Bornout”, Annual Review of Psychology, V. 52, Londra, 2001
- Cedoline, A. J., “What Causes Burnout?”, Excerpts from Job Burnout in Public Education:Symptoms, Causes and Survival Skills, Teachers College, Columbia University, Columbia, 1982
- Cordes, C. L.,- Dougherty, T., “A Review and an Integration of Research on Job Burnout”, Academy of Management Review, V.18, No:4, Londra, 1993
- Çam, O.,- Akgün, E.,- Gümüş, A. B.,- Bilge, A.,- Keskin, G. Ü., “Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim Ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumlarının Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Anadolu Psikiyatri Dergisi, C.6, İstanbul, 2005
- Çokluk, Ö., “Zihinsel ve İşitme Engelliler Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi”, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 1999
- Dinham, S.,- Scott, C., “Teacher Satisfaction, Motivation and Health: Phase One of The Teacher 2000 Project”, The Annual Meeting of The American Educational Research Association, New York, 1996
- Dolu, G., “Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması”, İÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 1997
- Dolu, Ü., “Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması”, İÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 1997
- Elit, L.,- Trim, K.,- Mand-Bains, I. H.,- Susman, J.,- Grunfeld, E., “Job Satisfaction, Stres and Burnout Among Canadian Gynecologic Oncologists”, Gynecologic Oncology 94, New York, 2004
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İÜİF Yayını, İstanbul, 1991

- Ersoy, F.,- Yıldırım, C.,- Edirne, T., “Tükenmişlik Sendromu”, Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi, İstanbul, 2001
- Freudenberger, H. J., “Tükenmişliğe Rağmen Nasıl Yaşanabilir?”Çev.: Y. Tas, Stresle Basa Çıkma- Olumlu Bir Yaklaşım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, C.2, İstanbul, 1994
- Frey, R., When Professional Burnout Syndrome Leads To Dysthymia, Journal of The Canadian Dental Association, Vol. 66, No.1, Paris, 2000
- Griffin, L.W.,-Gregory, M., Organizational Behavior, Houghtan Mifflin Co., Boston, 1986
- Gülay Budak, Olca Sürgevil, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama”, DEÜ İİBF Dergisi, C. 21,S.1, 2006
- Güler, M., “Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi”, Hacettepe Üniversitesi SBE, YDT, Ankara, 1990
- Gülseren, Ş.,- Karaduman, E.,- Kültür, S., “Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi”, Kriz Dergisi, C.9, Ankara, 2001
- Işıklar, A., “Lise Dengi ve İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin İş Doyumu, Tükenmişlik ve Empati Eğilimleri Arasındaki İlişkilerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2002
- Izgar, H., Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Ankara, 2001
- Kaçmaz, N., “Tükenmişlik Sendromu”, İÜ Tıp Fakültesi Dergisi, C.68, S.1, İstanbul, 2005
- Karlıdağ, R.,- Ünal, S.,- Yoloğlu, S., “Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi”, Klinik Psikiyatri Dergisi, İstanbul, 2001
- Keser, A., “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin

Araştırılması”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.11, S.1, Kocaeli, 2006

Keser, A., “Job Bornout and Workload Relations Among Call Center Workers”,

International Strategic Management Conference, “Strategic Management National and Global Perspectives”, Proceedings of International Strategic Management Conference, Çanakkale, 2005

Kırılmaz, A. Y.,- Çelen, Ü.,- Sarp, N., “İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırılması”, AÜ Sağlık Eğitim Fakültesi Dergisi, C.2, S.1, Ankara, 2003

Kiper, N.,- Karaağaoğlu, E.,- Aslan, D.,- Topal, F.,- Gündük, M.,- Cengiz, Ö. S.,

“Tükenmişlik Hekimler İçin Tehlike”,Türk Tabipler Birliği Dergisi, S.134, Ankara, 2005

Koç, H., Yoğun Bakım Ünitesi Hemşirelerinde Stres Etkenleri ve Tükenmişlik

Sendromu, İÜ, SBE Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetim Bilim Dalı, YYLT, İstanbul, 1999

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İÜİF Yayını, İstanbul, 1982

Kurçer, M. A., “Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve

Tükenmişlik Düzeyleri”, Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, C.2, S.3, 2005

Langle, A., Burnout- Existential Meaning and Possibilities of Prevention, European

Psychotherapy, Vol. 4, No.1, Londra, 2003

Maslach, C.,- Jackson, S. E., “The Measurement of Experienced Burnout”, Journal

Occupational Behaviour, Vol. 2, Columbia, 1981

Maslach, C.,-Schaufeli, W. B.,- Leiter, M., “Job Burnout” Annual Review of

Psychology, Vol.52, Londra, 2001

Ok, S. U., “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol

Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi”, Hacettepe SBE, YDT, Ankara, 2002

Örmen, U., Tükenmişlik ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, MÜ SBE, İstanbul 1993

Özaltın, H.,- Kaya, S.,- Demir, C.,- Özer,M., “Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muazzaf Tabiplerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, Gülhane Tıp Dergisi, C.44, S. 4, Ankara, 2002

Özbek, F., “İşyeri İçerisindeki Sorunların Çözümünde Empatik Anlayış Geliştirmek”, Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.5, S.2, İstanbul, 2004

Rocca, D. A.,- Kostanski, M., “Burnout and Job Satisfaction Amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent Employment”, Discussion Paper ATEA Conference, Teacher Education: Change of Heart, Mind and Action, 24- 26 Eylül, Melbourne, 2001

Sabuncuoğlu, Z., - Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001

Sargut, S., “Yönetim-Organizasyon Etkinliği Açısından İş Analizi, İş Değerlendirmesi”, Verimlilik ve Ücret Semineri, Ankara, 1990

Sarı, H., “An Anaysis of Burnout and Job Satisfaction Among Turkish Special School Headteachers and Teachers, and The Factors Effecting Their Burnout and Job Satisfaction”, Educational Studies, Vol. 30, No. 3, Eylül 2004.

Sayıl, I.,- Haran, S.,- Ölmez, Ş.,- Özgüven, H.D., AÜ Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri, Kriz Dergisi, C. 5, S.2, Ankara, 1997

Sılığ, A., “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, EAÜE EBE EB (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Ana Bilim Dalı, YYLT, Eskişehir, 2003

Silah, M., Çalışma Psikolojisi, Kasım, İstanbul, 2000

- Solmuş, T., “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.7, S.2, İstanbul, 2005
- Spector, P. E., Industrial and Organizational Psychology, 2nd Ed., John Wiley, 2000, s.198’den aktaran Askın Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Bursa, 2006
- Sun, H. Ö., “İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü”, UYT, Ankara, 2002
- Sürgevil, O., Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Ankara, 2006
- Şanlı, S., “Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Çukurova Üniversitesi SBE, Adana, 2006
- Tepeci, M.,- Birdir, K., Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Afyon, 2003
- Tınaz, P., İşyerinde Psikolojik Taciz, İstanbul, 2006
- Torun, A., “Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme, MÜ, SBE, YDT, İstanbul, 1995
- Yavuz Yılmaz, A.,- Topbaş, M.,- Çan, E.,- Çan, G.,- Özgün, Ş., “Trabzon İl Merkezindeki Sağlık Ocakları Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu ile İş Doyumu Düzeyleri ve İlişkili Faktörler”, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, C.6, S.1, Trabzon, 2007
- Yıldırım, F., “Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki”, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara, 1996

İNTERNET KAYNAKLARI

“Stres, BC Partners For Mental Health and Addictions

Information”, www.mentalhealthaddictions.bc.ca/stress.html, (01.10.2005).

Beverly Potter, “Are You Burning Out?”, www.docpotter.com/boQuiz/boIamiihtm,
(15.07.2014), ss.1- 2

Beverly Potter, “Burnout Potential Inventory”,

www.docpotter.com/testIboIpotential.html, (01.07.2014).

Beverly Potter, “Is Your Staff Burning Out?”, www.docpotter.com/boIstaff.html,
(01.07.2014).

Beverly Potter, Overcoming Job Burnout: How To Renew Enthusiasm For Work,
Runin Publishing, 1998, www.docpotter.com/bosymptoms.html, (01.07.2014).

Burnout Syndrome”, <http://qeeg.rootnet.n/index.php?pId=19>, (01.07.2014).

Burnout&Job- stres, www.stressstop.com, (09.07.2014).

Çalışkur, A., “Tükenmişlik Sendromu”, 2005,

www.maltepe.edu.tr/05Ihaber/rehIsempozyum/aysemIcaliskur.doc
(09.08.2014).

Dallar, Y., Arıkan, F. I., Aslan, S., Çakır, İ., “Çocuk Kliniğinde Çalışan Personelin İş
Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi”, www.millipediatri.org.tr/bildiriler/PP-050.htm, 26.05.2014.

Ertekin, K., “Tükenmişlik Sendromu ve Önlenmesi”, İstanbul, 2006

www.mcatürk.com/epsikiyatriIhaber.php?epid=450, (26.05.2014).

Holly Moore, How To Avoid Overwork Burnout- Your Life, USA Today Magazine,
Mart,2003,
www.findarticles.com/p/articles/miI1m1272/isI2694I131/aiI98829791,
(02.07.2014).

Karadeniz, G., “Tükenmişlik Sendromu, 2005,

www.maltepe.edu.tr/05lhaber/rehİsempozyum/gulcinİkaradeniz.pps

(09.08.2014).

Laçiner, V., “Mobbing(İs Yerinde Psikolojik Taciz)”, Uşak Stratejik Gündem

(USG), 24 Nisan 2006, www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98,
26.05.2014.

Mann, T., “Mobbinge Son Verilmeli”, Toplum, Ekim 2001, [www.mann-](http://www.mann-europa.de/toplum-hessen/oktober2001.pdf)

[europa.de/toplum-hessen/oktober2001.pdf](http://www.mann-europa.de/toplum-hessen/oktober2001.pdf), 26.05.2014.

Staff “Burnout” in Child Care Settings, ERIC/EECE Short Report-4,

1980, www.ericdigests.org/prel9218/staff.htm, (15.07.2014).

Tükenmişlik Sendromu, (01.03.2014),

<http://www.sozluk.sourtimes.org/show.asp?+=tukenmislik+sendromu>, 2007.

Yu, S., Burnout Syndrom- Last Stage of Exhaustion, 2005,

<http://www.preventionandhealing.com/nemİpub/burnout%20syndrome%20-%20last%20stage%20of%20exhaustion.pdf>, (01.07.2014).

ÖZGEÇMİŞ

02/08/1981 tarihi, İZMİR İli Gültepe ilçesi doğumluyum. İlk, orta ve lise eğitimimi aynı ilçede tamamladım. 2003 yılında Adnan Menderes Üniversitesi, Sağlık Yüksek Okulu, Hemşirelik bölümünden mezun oldum. 2012-2013 Eğitim-Öğretim yılında, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

16/05/2002 tarihinde Yozgat İli Şefaatli İlçesi'nde hemşire kadrosunda göreve başladım. Daha sonra öğrenim durumu nedeniyle Aydın ili Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı Aydın Devlet Hastanesi'ne tayinim oldu. Halen bu kurumda kalp damar cerrahi yoğun bakım ünitesinde görevime devam ediyorum.

Özel ilgi alanlarım; sağlık kurumları yönetimi, insan kaynakları yönetimi, iletişim becerileri ve kişisel gelişimdir.

Evli ve bir çocuk annesiyim.

Aday: Vildan DÜLGER