

Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi

Yrd. Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI

Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, İşletme Eğitimi Bölümü, ANKARA

Araş. Gör. Dr. Emine ÇINA BAL

Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, İşletme Eğitimi Bölümü, ANKARA

ÖZET

Bu çalışmanın amacı önceki çalışmalardan yola çıkarak tükenmişlik kavramına ilişkin kavramsal bir çerçeve çizmektir. Tükenmişliğe yönelik olarak yapılan ilk çalışmalardan (Freudenberger,1974; Maslach ve Jackson,1981) bu yana kavrama ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde, bir yandan farklı meslek ya da işlere yönelik tükenmişlik düzeyi tespitleri yapılırken, öte yandan kavrama ilişkin teorik yapının oluşturulmaya çalışıldığı gözlenmektedir. Duygusal tükenme, duyarısızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak üç alt boyuttan oluşan tükenmişlik, bireylerde duygusal, davranışsal ve bedensel bazı belirtilerle kendini göstermektedir. Cinsiyet, yaş, işte çalışma süresi, kişilik, değerler, sosyal destek gibi bireysel ve sosyal özellikler, iş yükü, iş üzerindeki kontrol düzeyi, ödüller, örgüte karşı hissedilen aidiyet duygusu ve adalet gibi iş ve örgütle ilgili özellikler tükenmişlikte azaltıcı ya da artırıcı bir etkiye sahiptir. Çalışmada son olarak tükenmişlik ile baş etmeye yönelik olarak gerek birey gerekse örgütsel düzeyde neler yapılabilir sorusuna cevap aranmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, örgüt.

The Concept of Burnout: Its Importance For Individuals and Organizations

ABSTRACT

When the literature of burnout is examined from the first studies (Freudenberger,1974; Maslach ve Jackson,1981) up to today, it is seen that while on one hand the level of burnout in the view of different kinds of professions has been tried to be determined on the other hand the theoretical body relating the concept has been tried to be established. The purpose of this research is to establish a conceptual framework relating the concept of burnout. Burnout, which is formed by three sub-dimensions that are emotional exhaustion, depersonalization, low personal accomplishment shows itself by emotional, behavioural, and physical symptoms in the individuals. The gender, the age, the period of working, the personality, individual and social characteristics such as social support, the workload, the level of controlling on work, the awards, the features relating to the work such as commitment to the organization and justice makes the level of burnout increase and decrease. Finally in this research the answer to the question of what could be done to overcome the burnout individually and in the organizational level is tried to be find.

Key Words: Burnout, organization.

GİRİŞ

Tükenmişlik, hem birey hem de örgütler açısından iş yaşamını önemli ölçüde tehdit eden bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İngilterede “job burnout” ya da “staff burnout” olarak tanımlanan kavram Türkçede “tükenmişlik - tükeniş sendromu- mesleki tükenmişlik ” kavramları ile ifade edilmektedir.

“Bireyde ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi” olarak ifade edilebilecek olan tükenmişlik örgütte strese neden olan gerek işe ilişkin gerekse örgütsel faktörlerin uzun dönemli etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Burada, bireyin sahip olduğu kaynaklarla stres nedenlerini ortadan kaldıramaması önemli bir neden olarak nitelendirilmektedir. Tükenmişliğe neden olan stres kaynaklarını diğerlerinden ayıran temel unsur, bireyin çalışma ortamındaki etkileşimlerinin bir sonucu olmasıdır (Maslach, 2003:189; Ashforth ve Lee,1997:705; Budak ve Sürgevil,2005:95; Özdemir ve diğ.,2003:14;Singh ve diğ.,1994:558). Tükenmişlik hissi içerisinde olan çalışanlar, mesleğin ve işin gereklerini yerine getiremez duruma gelmektedirler. Tükenmişlik, bireyler kadar örgütler üzerinde de olumsuz sonuçlar yaratan bir durumdur. Bireysel, yönetsel ve örgütsel bazı uygulamalarla tükenmişlikle baş etmek mümkündür. Özellikle yöneticilerin, çalışanların yaşadığı tükenmişliği fark etmesi ve ortadan kaldırması için gerekli olan uygulama ve düzenlemeleri gerçekleştirebilmeleri, konuya ve konunun önemine ilişkin bilgi düzeylerine bağlıdır.

Bu çalışmada literatür taramasına dayalı olarak, tükenmişlik kavramı ve boyutları, tükenmişlik nedenleri, tükenmişliği etkileyen faktörler, tükenmişlik belirtileri, tükenmişliğin etki ve sonuçları hakkında kavramsal bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır. Çalışmanın son kısmında bu sorunla başa çıkmada kullanılabilecek bireysel ve örgütsel yöntemler tartışmaya açılacaktır.

I.TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenberger’ in yazdığı bir makale ile literatüre girmiştir. Burada tükenmişlik “mesleki bir tehlike” olarak nitelendirilmiştir. Freudenberger(1974:159) tükenmişliği, “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımlamaktadır. Tükenmişlik konusunda genel çerçevede birbirine yakın fakat ifade olarak birbirinden farklı kimi tanımlar yer almaktadır. Freudenberger’den sonra konuya ilişkin çalışmaları ve özellikle tükenmişliğe ilişkin geliştirdiği ölçek nedeniyle en fazla anılan teorisyen olan Maslach’a (2003:189) göre tükenmişlik, işyerindeki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendromdur. Pines ve Aranson (1988) tükenmişliği; duygusal talepler gerektiren durumlara uzun süre maruz kalmanın neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak tanımlamaktadırlar (aktaran Schaufeli ve Van Dierendonck,1993:633). Kimi yazarlara göre tükenmişlik, stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Friesen ve Sarros,1989:180; Torun,1997,43-44; Kaçmaz,2005:29). Bir başka tanıma göre, çalışma ortamında yaşanan stresin ortadan kaldırılmaması sonucu fiziksel sonuçlar da yaratabilen psikolojik bir sorundur (aktaran Tepeci ve Birdir,2003:960). Literatürde stresin üç aşaması: alarm- direniş ve tükenme olarak ifade edilmektedir. Alarm döneminde birey herhangi bir dış uyaranı stres yapıcı bir faktör olarak algılar. Bedensel ve ruhsal sınırlarının zorlandığını hisseden birey bu uyarandan kaçarak ya da mücadele

ederek yeniden eski uyum düzeyine dönmeye çalışır. Fiziksel ve duygusal enerjinin harekete geçirilerek stres faktörünün olumsuz etkilerine karşı çıktığı direniş dönemi sonrasında, başarılı bir şekilde sorunla başa çıkılmışsa “genel uyum düzeyi”ne dönülerek direniş aşaması sonlanır. Ancak, uyaran çok şiddetli ise ve birey olumsuz etkileri ortadan kaldıramaz durumdaysa, aynı zamanda stres faktörüne uzun süre maruz kalınmış ise tükenme dönemi ortaya çıkar (Torun,1997,43–44). Bir uğraş ya da mesleğin tükenmişlik yaratmasının öncelikle, bireylerarası ilişkiler açısından yoğunluk ve önemli ölçüde rol ya da iş stresi içermesine bağlı olduğu önemle vurgulanmaktadır (Cordes ve Daugherty,1993, Singh ve diğ.,1994:558).

Tükenmişlik kavramı, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. Freudenberger (1974) tükenmişliğin sadece duygusal tükenmişlik boyutunu tanımlarken, Maslach ve Jackson (1981) literatürde tükenmişlik ile ilgili adı geçen üç boyutu ortaya koyan teorisyenler olarak yer almaktadırlar.

A. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)

Mesleki tükenmişliğin bu boyutunda bireyde yorgunluk, enerji eksikliği duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler gözlenmektedir. Bu boyut literatürde tükenmişliğin en kritik ve en belirleyici boyutu olarak ifade edilmektedir. Duygusal tükenme tükenmişliğin içsel boyutudur. Duygusal tükenmişliği yaşayan kişi hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür, gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır. (Leiter ve Maslach,1988:297; Friesen ve Sarros,1989:179; Ergin,1993:144; Ergin,1995:37; Torun,1997:47; Maslach ve diğ.,2001: 402-403; Çimen ve Ergin, 2001:169; Sweeney ve Summers, 2002:225, Singh ve diğ.,1994:559;).

B. Duyarsızlaşma (Depersonalization)

Duyarsızlaşma, bireyin hizmet sunduğu kişilere karşı birer birey olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergilemesi ile kendini gösterir. Birey insancılıktan uzaklaşmış, alaycı, küçümseyen,katı, duygusuz ve kayıtsız bir tutum içerisine girmiştir (Leiter ve Maslach,1988:297; Singh ve diğ.,1994:559; Maslach ve diğ.2001:403; Kaçmaz,2005:29). Çalışanlar, hem hizmet sundukları kişilere hem de çalıştıkları kuruma karşı mesafeli, umursamaz ve kinayeli bir tavır sergileyebilirler ve bu durumdan rahatsızlık duymazlar (Çimen,2000:6). Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve endişe duyarsızlaşmanın belirtileri arasındadır (Torun,1997:47). Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil,2005:96). Daley (1979:375) spesifik olarak sosyal hizmet uzmanlarından söz etse de, tükenmişlik yaşayan bireylerin bazı özelliklerini sıralamaktadır. Buna göre, tükenmişlik yaşayan bireyler, hizmet ettikleri kişilerle kendi özel yaşamları arasına katı bir sınır çizmekte, örneğin ev ortamlarında işleri hakkında kesinlikle konuşmamakta ve yine hizmet ettikleri kişilerle aralarına fiziksel bir mesafe koymak amacıyla bu kişilerle mümkün

olduğunca diyalog kurmaktan kaçınılmaktadırlar. Buna ek olarak Daley (1979:375) tükenmişlik hissi içerisinde olan çalışanların, bürokratik örgütleri tanımlarken kullanılan benzetmeye benzer bir biçimde, hizmet verilen kişilere katı bir biçimde davrandıkları, bu kişilerin sorunlarını çözmektense “kitaba göre” hareket etmeyi yeğlediklerini ifade etmektedir.

C. Kişisel Başarıda Düşme Hissi (Low Personal Accomplishment): Bu kavram “kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması”nı ifade etmektedir. (Maslach,2003:190). Kişisel başarıda düşme hisseden birey kendisini yetersiz hisseder, yetkin bir birey olmadığını düşünür motivasyonunda da düşme yaşar. Bu boyutta birey kendisine ilişkin değerlendirmelerinde genel bir olumsuzluk hisseder, işinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini, harcadığı çabanın bir işe yaramadığını ve çevresinde bir fark yaratmadığını düşünür (Leiter ve Maslach,1988:297-298; Singh ve diğ.,1994:559; Çimen,2000:6; Maslach ve diğ.,2001:403). Sonuç olarak birey işinde ya da etkileşim içinde bulunduğu insanlarla ilişkilerinde genel bir yetersizlik ve başarısızlık hissetmeye başlamıştır (Cordes ve Dougherty,1993:623-624).

Tükenmişlik, belirli bir dinlenme süresinden sonra ortadan kalkan geçici bir yorgunluk durumundan farklı olup, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilmektedir (Çimen,2000:6). Bunun yanı sıra tükenmişliğin üç boyutu farklı iş durumlarına göre farklı varyasyonlarda oluşabilmektedir. Örneğin, bir iş ya da iş durumu iş arkadaşları ile çok zorlu şartlarda iş ilişkileri içerebilir-bu durum duygusal tükenmeye yol açar-, fakat bu iş başarı konusunda çok iyi fırsatlar sunabilir. Bir diğer durumda, iş şartları zorlu ve yıpratıcı olabilir –bu durum duygusal tükenmeye yol açar-, buna ek olarak açık ve net amaçlar bulunmaz –bu durum da kişisel başarıda düşme hissine yol açar-(Maslach,2003:190).

Tükenmişlik literatürü incelendiğinde kavramın bir süreç olarak değerlendirildiği, bu bağlamda da iki modelin var olduğu gözlenmektedir: Maslach Modeli ve Golembiewski Modeli (Lewin ve Sager,2007:2). Maslach ve Jackson tükenmişlik boyutlarını ayrı ayrı tanımlasalar da birbiri ile ilişkili olduğunu düşünmektedirler (Maslach ve Jackson,1981). Maslach Modeli’ne göre tükenmişlik personelin işe ilişkin stres kaynaklarına verdiği bir tepki olarak duygusal tükenme ile başlar. Duygusal tükenmişliğe karşı bir baş etme stratejisi olarak kişi diğerleri ile olan ilişkilerinde duyarsızlaşmaya ve onlarla arasına psikolojik olarak bir mesafe koymaya başlar. Duyarsızlaşma başladığında ise birey, hizmet verdiği kişiler ve işverenin kendisinden potansiyel beklentileri ile içerisinde bulunduğu durum arasındaki uyumsuzluğu fark eder. Bu da kişinin kendisini yetersiz hissetmesi ve başarılarını değerlendirirken kendisini başarısız bulması ile sonuçlanır. Maslach Modeli’ne göre duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşma da kişisel başarıda düşme hissini bir nedeni olarak değerlendirilmektedir. Golembiewski Modeli’nde ise süreç duyarsızlaşma ile başlar. Duyarsızlaşma kişinin işe ilişkin performansına yansır ve başarıya ilişkin değerlendirmelerini etkileyerek kişisel başarıda düşme hissine yol açar. Bir sonraki aşamada ise bireyin duygusal tükenmişlik yaşaması ile son bulur.

Golembiewski Modeli'ne göre duyarsızlaşma kişisel başarıda düşme hissini, kişisel başarıda düşme hissi de duygusal tükenmenin nedenidir (Lewin ve Sager,2007:2; Maslach ve diğ.,2001:405; Ashforth ve Lee,1997:703; Cordes, ve diğ, 1997:687).

Yapılan çalışmalar hem Maslach hem Golembiewski modelini destekler sonuçlar ortaya koymaktadır. Örneğin rehabilitasyon merkezi çalışanları ve hemşireler arasında yapılan çalışmalar Maslach modelini desteklemektedir. Buna karşın polisler, öğretmenler, farklı tip örgütlerde alt, orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde yapılan çalışmalar Golembiewski Modeli'ni desteklemektedir (Cordes ve Dougherty,1993:624-625; Lieter ve Maslach,1988:303; Lewin ve Sager,2007:2). Cordes ve diğ.'nin (1997) 'de yaptığı çalışma da Maslach'ın modelini desteklemektedir. Her ne kadar Cordes ve diğ. (1997:686), Maslach Modeli'ni destekler nitelikte sonuçlara ulaşsa da, kişisel başarıda düşme hissini tükenmişliğin bir boyutu mu yoksa diğer iki boyut olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın bir sonucu mu olduğunu sorgulamaktadırlar.

Tükenmişlik kavramının tanımlanmasından sonra konuya ilişkin makaleler yayınlanmasına karşın, yeterli bir ölçme aracının var olmaması nedeni ile ampirik çalışmalar eksik kalmıştır. Bu durum Maslach ve Jackson'un 1981 yılında geliştirdiği ölçekle değişmiş, ampirik çalışmalar yaygınlaşmaya başlamıştır (Schaufeli ve Van Dierendonck,1993:631). Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve bireylerde tükenmişlik düzeyinin ölçümünde kullanılan ölçek "Maslach Tükenmişlik Envanteri-Maslach Burnout Inventory-MBI" adıyla anılmaktadır. Ölçekte, 9'u duygusal tükenmişlik düzeyini, 8'i kişisel başarıda düşme hissini, 5'i duyarsızlaşmayı ölçen "hiçbir zaman" ile "her gün" arasında yer alan 7'li Likert tipi toplam 22 adet soru yer almaktadır. Ölçek değerlendirilirken, tükenmişliğin üç boyutundan ikisi olan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarında puan ne kadar yüksekse, buna karşın üçüncü boyut olan kişisel başarıda düşme hissinde ise puan ne kadar düşük ise, o ölçüde tükenmişlik yaşandığı şeklinde bir sonuca ulaşılmaktadır. Maslach ve Jackson bu ölçeği daha çok insanlara hizmet eden meslek gruplarını düşünerek geliştirmişler, tükenmişliğin de bu mesleklere ilişkin özel bir sorun olduğunu savunmuşlardır. Ancak, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin yeni bir versiyonu insanlara hizmet veren meslekler dışındaki meslekler için geliştirilmiş olan ve Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) olarak anılan ölçektir. Bu ölçekte, orijinal ölçek ile aynı boyutlar bulunmakta fakat insanlarla çalışmaya ilişkin sorular yer almamaktadır. (Maslach ve Jackson,1981; Martinussen, Richardsen ve Burke, 2007:240). Belirtmekte yarar olan bir konu da, Maslach ve Jackson referans alındığında, tükenmişliğin ölçümlerde tek bir boyut olarak ve tek bir puan olarak ifade edilmesinin hatalı olacağı, kavramın üç boyutunun birbirinden farklı özellikler taşıması, farklı neden ve sonuçlara sahip olması sebebiyle ayrı ayrı değerlendirilmesi gereğidir (Cordes ve Dougherty,1993:627). Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Türkçede farklı meslek gruplarında geçerlilik ve güvenilirlik tespitini yapan çalışmalar yer almaktadır (bkz. Çam, 1992; Ergin, 1993)

Tükenmişlik kavramının ölçümünde kullanılan ikinci ölçek, Pines ve Aranson'un geliştirdiği "Tükenmişlik Ölçeği- Burnout Measure-BM" olarak anılan ölçektir. Bu ölçeğin ilk kez Pines ve Kafry' nin 1978 yılında yayınlamış olduğu bir çalışmada, sonrasında 1981 yılında bu yazarların yanı sıra Aranson'un da yer aldığı bir başka çalışmada kullanıldığı görülmektedir*. Yazarlarca tükenmişliğin alt boyutları birbirinden farklı olarak ifade edilse de ölçek tek bir tükenmişlik düzeyi belirlenecek biçimde tek boyutlu olarak tasarlanmıştır. Buna ek olarak Maslach'ın ilk geliştirdiği ölçeğe karşılık bu ölçek, insanlarla yoğun olarak çalışan meslekler dışındaki mesleklere de uygulanabilecek biçimde hazırlanmıştır (aktaran Schaufeli ve Van Dierendonck,1993:633). Ölçek, tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel unsurlarını ifade eden "hiçbir zaman" ile "her zaman" arasında 7'li Likert tipi 21 sorudan oluşmaktadır (Weisberg,1994:8; Schaufeli ve Van Dierendonck,1993:635). Bu ölçeğin varlığına karşın literatürde Maslach'ın ölçeği en fazla kabul gören ölçektir.

Tükenmişlik ile ilgili çalışmalar öncelikle insanlarla yüzyüze ve yoğun ilişki kurulan hekimlik, hemşirelik, sosyal hizmet uzmanlığı, öğretmenlik gibi mesleklerde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha sonraları yapılan çalışmalarda bu durumun birçok farklı meslekte ortaya çıktığı ve sorunun günümüzde hemen hemen tüm sektörlerde ve meslek gruplarında yaşandığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda polislik, subaylık, gardiyanlık, satışçılık, öğretmenlik, yöneticilik, turizmciilik, muhasebecilik, akademisyenlik gibi mesleklerde de tükenmişliğe ilişkin çalışmalar yapılmıştır. Son dönemlerde tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında kavramın, süregelen iş stresine ve kişi-iş uyumsuzluğuna verilen bir tür psikolojik tepki olarak nitelendirildiği ve bu doğrultuda pek çok meslek grubunda ortaya çıkabilecek sosyal bir problem olarak değerlendirildiği gözlenmektedir (Friesen ve Saros,1989; Ergin,1993; Lee ve Ashforth,1993; Ergin,1995:37;Fogarty ve diğ.,2000; Tümkaya,2000, Almer ve Kaplan,2002; Sweeney ve Summers,2002; Özdemir ve diğ., 2003:14;Torun,1997:49). Yapılan bazı çalışmalarda farklı meslek gruplarında tükenmişliğin hangi boyutlarda ne düzeyde yaşandığını gösteren bir Tablo Ek 1'de yer almaktadır.

II. TÜKENMİŞLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Mesleki tükenmişliği etkileyen faktörler bireysel ve sosyal faktörler ile iş ve örgüte ilgili faktörler olarak ayrılabilir.

A. Bireysel ve Sosyal Faktörler

Bireysel özellikler, bireyin sahip olduğu, bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlayan ya da tükenmişliği artıran, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve etkilerini azaltıcı bir rol oynayan özellikleri ifade etmektedir. Tükenmişliği

* Ölçek için bkz. Pines. A. and Kafry, D.(1978) "Occupational Tedium in the Social Services", Social Work, Vol.23, No.6, 499-507., Pines,A., Aranson, E. Ve Kafry,D.(1981)"Burnout: Burnout From Tedium to Personal Growth,The Free Press,New York , Pines,A ve Aranson,E.(1988) Career Burnout:Causes and Cures,The Free Press,NewYork.

etkileyen bireysel ve sosyal özellikler arasında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, işte çalışma süresi, sosyal destek, kişilik ve beklentiler sayılmaktadır.

Aynı meslekte çalışan kadın ve erkekler tükenmişliğin farklı boyutlarını farklı düzeylerde yaşayabilmektedir. Yapılan çalışmalara göre kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşamaktadır (Maslach ve Jackson,1981:111; Cordes ve Dougherty, 1993:632; Ergin,1993: 147; Ergin; 1995:42; Çimen, 2000:12, Buick ve Thomas,2001:307; Maslach ve diğ.2001:410; Budak ve Sürgevil, 2005:103;). Maslach ve Jackson (1981:111) çalışmalarında duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissini ise erkeklerin daha fazla yaşadığını ortaya koymuşlardır. Ergin de (1993:147) doktor ve hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada aynı sonucu elde etmiştir.

Tükenmişliğin gençlerde ve ileri yaştaki çalışanlarda görülme düzeyi farklılık göstermektedir. Tükenmişliğe ilişkin yapılan araştırmalarda genç çalışanların, mesleğin ilk yıllarında beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle daha fazla tükenmişlik hissettikleri ortaya konulmuştur (Cordes ve Dougherty,1993.633,636; Ergin,1993: 147; Ergin,1995:42-43; Çimen,2000:11; Maslach ve diğ.2001:409). Ergin'in (1993:147) çalışması kişisel başarıda düşme hissi yaşayan kişilerin ise daha uzun bir süredir çalışanlar olduğunu ortaya koymaktadır.

Bireylerin almış oldukları eğitim tükenmişlik düzeyinde etkili olan bir diğer etmendir. Bu konuda yapılan çalışmalar çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Ancak, çalışmaların büyük çoğunluğu eğitim arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı ve eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olacağı varsayımında bulunmalarına rağmen, sonuçlara bakıldığında eğitim arttıkça tükenmişliğin de arttığı gözlenmektedir. Bu sonuç eğitim arttıkça stres yaratan durum ve sorumluluklarla karşılaşma olasılığının artması ile de açıklanabilir(Çimen,2000:12; Maslach ve diğ.,2001:410). Eğitim arttıkça bireylerin geleceğe yönelik kariyer beklentilerinin artması da bir stres kaynağı olarak görülebilir.

Tükenmişliği etkileyen sosyal faktörlere bakıldığında en önemli belirleyicilerin aile yapısı ve sosyal destek olduğu görülmektedir. Doyumlu bir aile yaşamına sahip olmak, iş arkadaşları ve dostları ile sorunları paylaşarak çözüme yönelik iletişimde bulunmak tükenmişliği azaltmada etkili olmaktadır (Torun, 1997:44-45,49). Buick ve Thomas'ın (2001) orta kademe otel yöneticileri üzerinde yaptığı bir çalışmanın sonuçlarına göre aile ve yöneticilerden destek görmeyen yöneticilerin daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ortaya konulmuştur. Çalışanların medeni durumları da tükenmişliği etkileyen bir diğer faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar hiç evlenmemiş ve boşanmış kişilerle evli fakat çocuksuz kişilerin daha fazla duygusal tükenmişlik hissettiklerini göstermektedir (Maslach ve Jackson,1981:111; Cordes ve Dougherty,1993:632 ; Torun,1997:48; Çimen,2000:12; Maslach ve diğ.2001:410).

Bireyin sahip olduğu biyolojik ve psikolojik özellikleri ifade eden kişilik kavramı tükenmişlik düzeyini belirleyen bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin diğer insanlarla ilişkileri, sorunları karşılama biçimleri,

olaylara yaklaşımları, kendilerini kontrol edebilme yetileri tükenmişlik düzeyinde belirleyici olmaktadır. Literatürde kişiliğin 5 boyutu (Big Five Factor) ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler, farklı meslek grupları üzerinde yapılan araştırmalarla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Psikologlar bireyin kişiliğinin temel yapısının beş boyuttan oluştuğunu savunmaktadır. Bu boyutlar; dışadönüklük (extroversion), uyumluluk (agreeableness), sorumluluk (conscientiousness), açıklık (openness) ve duygusal istikrar (emotional stability) olarak belirlenmektedir (Zel,2001:30-31).

Yapılan çalışmalarda nevrozizm ve içedönüklük tükenmişliğin her üç boyutu ile de ilişkili bulunmuştur. Buna göre içedönük bireyler daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Kişiliğin diğer boyutları açısından bakıldığında, duygusal tükenmişlik sorumluluk ve uyumluluk ile, duyarsızlaşma uyumluluk ile, kişisel başarıda düşme hissi ise sorumluluk ile ilişkili bulunmuştur. Uyumluluk düzeyi düşük bireyler güvensiz bir tutum sergileyerek daha kolay duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. (Cano-Garcia ve diğ.,2005:930, 937). Yapılan bir başka çalışmada iş ortamında dışadönüklük ve sorumluluk tükenmişlik boyutları ile en yüksek düzeyde ilişkili kişilik faktörleri olarak belirlenmiştir (aktaran Kim ve diğ.,2007:424). Gmelch ve Gates (1998) ise çalışmalarında A tipi kişilik ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Tükenmişlik ve denetim noktası (locus of control) arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalarda, içsel denetim noktasına sahip bireylerin diğer bir ifade ile başlarına gelenlerden dışsal faktörlerin değil de kendilerinin sorumlu olduklarını düşünme eğiliminde olan bireylerin daha az tükenme yaşadıkları ortaya konulmuştur (Glogow, 1986; Maslach ve diğ.,2001: 410). Benlik imajı ile tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırıldığı bir çalışmada ise olumsuz benlik imajına sahip bireylerin tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak çalışmada neden-sonuç ilişkileri konusunda bir tartışma alanı açılarak tükenmenin de benlik imajını olumsuz algılamada etkili olabileceği savunulmuştur (Jeanneau ve Armelius,2000:404).

Çalışanların çalıştıkları kurum ve meslekleri ile ilgili beklentileri tükenmişliği artırıcı veya azaltıcı bir role sahiptir. Örneğin, genç ve deneyimsiz çalışanlarda yaşlı ve deneyimlilere göre tükenmişlik düzeyinin yüksek olması beklentilerdeki farklılıklarla açıklanmaktadır (Çimen,2000:13). Gençlerin çalışma hayatına yeni girdikleri yıllarda daha idealist olmaları, işe ve çalışılan kurumda karşılaştıkları olumsuz durumlarda yıpranma olasılıklarını artırabilecektir. Bunlara ek olarak, iş hayatı ve özel hayat arasında dengeli bir ilişki kuramamak, hayır diyememek, beklentilerle iş yaşamı gerçeklerinin uyuşmazlığının yarattığı hayal kırıklığı tükenmişliği artırmaktadır. Ayrıca, çalıştıkları kurum ve meslekleri açısından kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, karşılanması güç beklentiler geliştirenlerde daha fazla tükenmişliğe rastlanmaktadır (Koyuncu,2005).

B. İş ve Örgütle İlgili Faktörler

Tükenmişlik çalışma ortamı ile bireyin etkileşiminin bir sonucudur. Literatürde yer alan çalışmalarda tükenmişliğin kaynakları çoğunlukla bireysel olmaktan çok durumsal olarak nitelendirilmekte, tükenmişliğe yönelik çözümlerin de işin sosyal ortamında aranması gerektiği savunulmaktadır (Leiter ve Maslach,1988:298; Maslach, 1999: 50-51; Budak ve Sürgevil,2005,97-98).

Bireylerde tükenmişliği etkileyen iş ve örgütle ilgili faktörler öncelikle iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak belirlenmektedir. İşyükü, belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak ifade edilebilir. Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme imkânı olarak tanımlanabilir. Ödüller, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Aidiyet/birlik duygusu örgütün sosyal çevresini ifade etmektedir. Buna göre bireyler sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girerler. Adalet kavramı, belirli bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelir. Değer ise, “neyin iyi neyin kötü” olduğuna ilişkin sahip olunan inançtır. Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılık söz konusu olduğunda tükenmişlik daha fazla yaşanmaktadır. Birey ile iş çevresi arasında iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler açısından yaşanan bir uyumsuzluk tükenmişliği etkilemektedir (Maslach,1999:50-53; Freisen ve Sarros,1989:185; Cordes ve Dougherty,1993:633; Maslach ve diğ.2001:413-415; Sweeney ve Summers,2002:223; Budak ve Sürgevil,2005:97; Kim ve diğ.,2007:423;). İşin kendisine ait özellikler bir anlamda işin bağlamı da tükenmişlik üzerinde etkilidir. Burada en önemli özellik müşteri ya da hizmet edilen kişilerle olan ilişkinin doğasıdır. Örneğin sınır birim olarak nitelendirilebilecek görevlere sahip yöneticiler ile üretim yöneticileri gibi bireyler arası ilişkilerin nispeten daha az olduğu bir çevrede görev yapan yöneticiler aynı ölçüde tükenmişlik yaşamayacaktır. Benzer şekilde sınır birim çalışanı olarak kabul edilen ve müşterilerle daha fazla sayı ve sıklıkta etkileşime giren satış ya da servis sorumlularının bilgi işlem uzmanlarına göre tükenmişlik yaşama olasılıkları farklı olacaktır (Cordes ve Dougherty,1993:632; Singh ve diğ., 1994:558). Tükenmişliğin boyutları açısından değerlendirildiğinde iş yükünün fazla olması duygusal tükenmişlikte önemli bir nedendir. İş ortamında bireyler arası etkileşimin miktarı ve niteliği de duygusal tükenmişliği artıran bir unsur olarak görülmektedir. Yüz yüze, uzun süreli ve çok sayıda etkileşim daha fazla duygusal tükenmişlik yaratmaktadır. Buna karşın bu etkileşimler sırasında yaşanan problemler daha rutin ise duygusal tükenme az olmaktadır. Hatta bazı durumlarda müşterilerle olan ilişkiler kişiye kendisini iyi hissettirebilmekte mutluluk verici olarak da nitelendirilebilmektedir. Örgüt çevresi katı, hiyerarşik ve bürokratik olarak algılandığında duyarsızlaşmada artma olmaktadır. Performans ile uyumlu olmayan bir ödüllendirme sistemi ise kişisel başarıda düşme hissine neden olmaktadır (Cordes ve diğ.,1997:685, 688-689). Bunlara ek olarak, çalışma

ortamındaki ilişkiler, iş ortamında karşı karşıya gelinen kişilerle geçirilen sürenin uzaması, bireyin işte kendisini gerçekleştirme olanağı bulamaması, yetersiz kaynakla bir işi başarmaya çalışması, yönetimin yetersizliği ve iletişim problemleri de tükenme ile sonuçlanmaktadır (Koyuncu, 2005; Kim ve diğ.,2007:422; Cordes ve Dougherty,1993:632). Yapılan bir çalışmada iş arkadaşları ve ilk amirlerin sağladığı sosyal desteğin tükenmişlik ile negatif ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur (Martinussen ve diğ., 2007:240,247). Leiter ve Maslach'ın (1988:305) yaptıkları çalışmada da iş ortamında rol çatışması yaşayan ve ilk amirleri olumsuz ilişkiler içersinde olan çalışanların daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları belirlenmiştir.

İş -yetenek uyumsuzluğu, iş-aile çatışması, meslekten ve iş ortamından duyulan memnuniyet bireylerin tükenmişlik düzeylerini etkileyebilen faktörler arasında yer almaktadır (Ergin,1993:148-149; Torun,1997:49). Kişi-iş uyumu kavramı işin gerekleri ve örgütün sundukları ile kişinin yeterlilik ve talepleri arasındaki uyumu ifade eden bir kavramdır (Bloisi ve diğ.,2003:122). Bireyin işin gereklerini karşılayabilecek yeterliliğe sahip olmaması, örgütün sunduğu her tür kazanımın bireyin beklentileri ile örtüşmemesi kişide tükenme yaşanmasına yol açacak durumlar yaratabilecektir.

Araştırmaların farklı meslekler üzerinde yapılması sonucunda farklı meslek ya da uğraş alanlarında bireylerin farklı düzeyde tükenmişlik yaşadığı, dolayısı ile bazı meslek ve uğraşların daha fazla tükenmişlik yaratacak görevler içerdiği gözlenen bir sonuçtur (Fogarty ve diğ.,2000: 47).

Roller örgüt ve grup içerisinde bireyin davranış ve fonksiyonlarını temsil eder. Bir başka tanımla statünün belirlediği görev ve hakların kullanımı ve karşılıklı ilişkiler kalıbı rol olarak ifade edilmektedir (Güven, 2005:71). Bireyden beklenen, bireyin algıladığı ve gerçekleşen roller arasında yaşanan çatışmalar, rollere ilişkin belirsizlikler ve bireyden beklenen rol ile işin gerçekleştirilmesi için bireyin sahip olduğu yetenek ve motivasyonun eksik olması tükenmeyi artırmaktadır. (Maslach,2003; Çimen,2000:8-9; Kim ve diğ.,2007:422; Cordes ve Dougherty,1993:630-63; Singh ve diğ.,1994). Rolere ilişkin stres kaynakları birey baş edebildiği sürece bir noktaya kadar yaratıcılık ve üretkenliği artırmaktadır. Ancak birey, bu etmenlerle baş edemez noktaya geldiğinde tükenme başlamaktadır (Singh ve diğ.,1994:560).

İşte çalışma süresi tükenmişlik düzeyini etkileyen bir başka değişkendir. Yapılan bir çalışmaya göre, 1-5 yıl arası çalışanlar, 1 yıldan az ve 5 yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek tükenmişlik sergilemektedirler (aktaran Torun,1997:48).

Literatürde tartışılan fakat az sayıda çalışmanın yer aldığı bir diğer değişken kariyer sürecinde yaşanan ilerlemeler ile tükenmişlik arasındaki ilişkilidir. Cordes ve Dougherty (1993:637) bireylerin mesleklerine ilişkin kariyer basamaklarında ilerledikçe daha az tükenme yaşayacaklarını öne sürmektedir. Bu savı destekler bir sonuç Budak ve Sürgevil'in (2005) üniversite öğretim üyeleri üzerinde yaptığı çalışmada gözlenmektedir. Akademik kadrolar açısından bakıldığında araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi

doktor, yardımcı doçent doktor, doçent ve profesörler arasında yapılan çalışmada her boyutta en az tükenmenin yaşandığı grup doçent ve profesörler olarak belirlenmiştir (Budak ve Sürgevil,2005:102-103).

III. TÜKENMİŞLİĞİN BİREY VE ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Tükenmişlik hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçları olan bir kavramdır. Bireylerin önceleri içsel olarak yaşadıkları bazı belirti ve durumlar bir süre sonra aile ve iş yaşamına da yansımaktadır (Maslach ve Jackson,1981:100).

Müşteriler ya da hizmet verilen kişilere karşı negatif davranışlar sergileme, insanlarla ilişkilerde bozulma ve aktif olarak diğer insanların olduğu ortamlara girmeme ve geri çekilme, hizmetin niteliğinde bozulma, hatalar yapma, kaza ve yaralanmalarda artış, kuruma ve işe ilginin kaybı, yaratıcılığın kaybı, işte doyumsuzluk yaşama, düşük performans ve mesleki başarıda azalma, işte idealizm kaybı, işe geç gelme ve devamsızlık, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, işe gelmeme, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma ve tüm bunların sonunda işi bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteği tükenmişliğin örgütler açısından sonuçları olarak belirlenebilmektedir (Lee ve Ashforth,1993:11; Ergin,1993:152; Weisberg, 1994:4; Lieter ve Maslach,1988:306; Gmelch ve Gates,1998:154; Fogarty ve diğ.:2000:59-60; Dervişoğlu,2000:64; Cravens ve diğ.,2001:587; Tepeci ve Birdir,2003:969; Kaçmaz,2005:31; Lambie,2007:83). Wright ve Bonett'in (1997:491) 3 yıllık bir zamanı kapsayan çalışması tükenmişlik boyutlarından yalnızca duygusal tükenmişliğin iş performansı ile negatif ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışmalarda örgütlerde rollere ilişkin stres kaynaklarının işe yönelik tatmin, performans, bağlılık gibi bazı sonuçlarla doğrudan ilişkisi kurulmasına karşın Singh ve diğ. (1994) satışıçılar üzerinde yaptıkları bir çalışmada bu ilişkiye tükenmişliğin kısmi olarak aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Bu da bireyin örgütteki rolünden kaynaklı stresin öncelikle tükenmişliğe neden olduğu sonrasında tükenmişliğin iş tatmini, performans, bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkilediğini göstermektedir. Cravens ve diğ.(2001:587) yine satışıçılar üzerinde yaptıkları çalışmada ise örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde tükenmişliğin aracılık ettiği belirlenmiştir.

IV. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ VE TÜKENMİŞLİKLE BAŞ ETME YOLLARI

Schaufeli (1990) tükenmişliğe ilişkin 100'den fazla belirti listelemiştir (aktaran Schaufeli ve Van Dierendonck,1993:631). Tükenmişliğin tanım ve boyutlarına bakıldığında tanımların içerik olarak, bireyin tükenmişlik yaşadığını düşündürebilecek bazı belirtileri kapsadığı gözlenirse de tükenmişlik belirtilerini ayrıca tasnif etmek kavramın anlaşılabilirliğini kolaylaştıracaktır. Bu doğrultuda bireyin tükenmişlik yaşadığını ortaya koyabilecek belirtiler, duygusal, davranışsal

ve bedensel olarak sınıflandırılabilir. Bireyde tükenme durumunda ortaya çıkabilecek durumlar şunlardır (Sweeney ve Summers,2002:227; Koyuncu,2005; Kaçmaz,2005:30; Lambie,2007:83).

A.Duygusal belirtiler: Motivasyon eksikliği, kişisel güvende azalma, değersizlik hissi, aşırı şüphecilik, kaygı, huzursuzluk, kendini soyutlanmış hissetme, çabuk öfkelenme, tatminsizlik, konsantrasyon bozuklukları, çaresizlik, zihin karışıklığı ve düzensizlik, bilişsel becerilerde güçlükler yaşama.

B. Davranışsal belirtiler: Ani tepkisellik ve eleştiriye aşırı duyarlılık, sinirlilik, sabırsızlık, kurallar konusunda katılık, alınganlık, işle ilgilenmek yerine başka şeylerle vakit geçirme, sürekli bir savunma ve suçlama hali, inkâr etme, rasyonelleştirme, çevre ile ilişkilerde bozulmalar

C. Bedensel belirtiler: Kronik yorgunluk, enerji kaybı, uyku bozuklukları, nefes darlığı, mide problemleri.

Bu belirtiler tek başına düşünüldüğünde tükenmişlik dışında başka bazı sorunları da düşündürebilecek niteliktedir. Fakat örgüt ortamında ve özellikle yapılan iş ile paralel düşünüldüğünde bu belirtileri, bireyde yaşanan bir tükenmenin işaretleri olarak düşünmek tükenme ile baş etmede atılacak ilk adım olacaktır. Bundan sonraki adım tükenmenin kaynakları ve bireyde tükenmeyi artıran unsurları ele almaktır.

Tükenmişlik ile mücadelede örgütsel düzeyde dikkate alınması gereken bazı unsurlar ve bu sorunun üstesinden gelmek üzere örgütlere önerilebilecek bazı çözüm yolları söz konusudur. Buna göre; çalışanların görev tanımlarının açık ve net bir biçimde yapılması, hoşgörülü, esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışının uygulanması (Kaçmaz,2005), işe alımlarda kişi-iş uyumuna dikkat edilmesi, kişisel yetersizlikleri azaltma açısından hizmet içi eğitim programlarının yoğunlaştırılması (Izgar,H.:2000:37-38), özellikle işe yeni başlayanlarda ve örgüt içi iş değişikliklerinde gerekli oryantasyon çalışmalarının yapılması, iş yoğunluğunu azaltıcı önlemlerin alınması, görevlerde periyodik değişimler yapılması, görevlerde ve ödüllendirmede adil bir sistemin gerçekleştirilmesi, kişisel gelişime imkân sağlayan bir ortam yaratılması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması ve sorunlar ortaya çıktığında kronikleşmeden çözümlenmeye çalışılması örgütlerin uygulayabileceği bazı çözüm yolları arasında sayılabilir. İşte esnek zaman uygulamaları (Almer ve Kaplan,2002:1), yetki devri, örgüt geliştirme ve çatışma yönetimi uygulamaları (Izgar,2000:39-44), işe yeni başlayanlar için örgütsel düzeyde rehberlik ve mentorluk mekanizmalarının kurulması, son yıllarda pek çok işletmede uygulanan personel güçlendirme uygulamaları da tükenmişliği önlemede yapılabilecek uygulamalar olarak düşünülebilir.

Tükenmişliği önlemede bireylere de kimi görevler düşmektedir. Öncelikle tükenmişliğin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi kişinin kendi üzerinde yaşadığı durumu erken tanınmasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır. Bireyler işle ilgili gerçekçi hedef ve beklentiler geliştirmelidir. Bir kurum ya da bir işe başlamadan önce birey yaptığı işin zorluklarını ve risklerini bilirse, karşılaşılabileceği sorunları önceden görerek önlem alması mümkün olacaktır. Bu

nedenle bireylerin çalışacakları işe ilişkin talepleri ile ilgili pozisyona başvurmadan önce iş hayatına atılacağı örgütü de araştırması sürprizlerle karşılaşılması açısından yarar sağlayacaktır.

Kişiler, duygularını ve zorlukları paylaşımlarının, gerektiğinde yardım istemelerinin, sorunlar artmadan çözümde önemli bir kolaylık sağlayacağını bilmelidir. Bireyler yaşamlarının iş dışındaki alanlarını geliştirmelidir. Şüphesiz hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdır (Kaçmaz,2005).

Mizah bireysel olarak tükenmişlikle baş etmede bir strateji olarak düşünülebilir. Akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışmada araştırmaya katılanların mizahı tükenmişlikle baş etmede bir araç olarak kullandıkları ortaya konulmuştur (Tümkiye,2006)

Aile bireyleri, dostlar ve sevilen iş arkadaşları ile beraber olmak da sosyal destek anlamında tükenmişliği önleyebilecek bir mekanizma olmakta, başkalarıyla konuşmak kişinin gerginliğini hafifletmekte, sorunlarına daha tarafsız bir gözle bakmasını sağlamakta, çözüm yolları hakkında bilgi vermekte ve sorunların çözümüne katkı sağlamaktadır.

SONUÇ

Tükenmişlik bireyler ve örgütler üzerinde önemli etkileri olan bir durumdur. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olmak üzere üç alt boyutu olan kavrama ilişkin araştırmalar, özellikle kavramın ölçümüne yönelik geliştirilen ölçeklerin de yardımı ile sosyal bilimlerin farklı alanlarında yapılan araştırmalarla incelenmiştir. Kavram psikiyatri, psikoloji, sosyal psikoloji ve eğitim alanlarında çalışan bilim insanlarının ilgisini çekmişse de, bireyler üzerinde olduğu kadar örgütler üzerinde de önemli etki ve sonuçlar yaratması örgütsel davranış alanında da ilgi görmesine neden olmuştur. En önemli kaynağının çevresel ve örgütsel koşullar ya da etkileşimler olduğu, yine sonuçlarının örgüt çıktılarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği bilinen bu kavram konusunda çalışacak araştırmacılara bazı öneriler getirilebilir.

Tükenmişlik temel olarak duygusal enerjinin aşamalı bir biçimde azalması olarak ifade edilse de bu azalmanın eğimi bireyler, meslekler, örgütler, sektörler ve hatta ulusal kültürlere göre farklılık gösterecektir (Ashford ve Lee,1997:705). Son 10 yıl içinde yapılan 1054 çalışmanın sadece 20 tanesi farklı kültürlerde yapılan çalışmaların sonuçlarını içermektedir. Çoğu çalışma da farklı kültürlerin karşılaştırması olmaktan ziyade tek kültürde yapılan çalışmalardır (Pines,2003:97). Bu nedenle yapılacak kültürler arası çalışmalar, kavram üzerinde kültürün etkisini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

Kavrama ilişkin bir diğer araştırma konusu yöneticiler ve çalışanlar açısından tükenmişliğin farklı etki ve sonuçlarının olacağıdır. Hatta işletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler arasında da farklı tükenme durumları ortaya konulabilecektir. Bir diğer vurgulanması gereken konu da yöneticilerde ortaya çıkan tükenme etki, düzey ve sonuçlarının çalışanlar üzerinde ne gibi etkilere yol açacağı ya da tersi bir durumla yönetici- çalışan arasındaki etkileşimlerde tükenmişliğin değiştirici etkisini tespit etmektir. Bunu yanı sıra, yöneticilerin

liderlik tarzları da tükenmişlik üzerinde etkili bir değişken olarak düşünülebilir. Çalışanları destekleyen, iletişim konusunda açık davranan, geri bildirim veren yöneticilerle birlikte çalışmak, tükenmeyi azaltan bir ortam yaratması açısından sonraki çalışmalarda incelenebilir.

Bireylerin yükleme ve açıklama tarzlarına yönelik olarak yapılan çalışmalar, başarılarını daha çok içsel (örn. yetenek) başarısızlıklarını ise dışsal bazı faktörlere (örn. kötü şans) yükleyen ve bu faktörlere dayandırarak açıklayan bireylerin, başarılarını dışsal, başarısızlıklarını içsel faktörlere yükleyenlere göre daha iyimser olduklarını ortaya koymaktadır. Bireyin yükleme ve açıklama tarzları karşılaşılan sorun ve durumlarla baş edebilme açısından tükenme üzerinde farklı etkilere sahip olacaktır (Ashforth ve Lee,1997:706). Daha önceki çalışmalarda, denetim noktası gibi bazı kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerindeki etkilerinin incelendiği görülse de, tükenmişliğin, kişilik konusundaki farklı teorik yaklaşımlarla incelenmesinin kavramın açıklanmasında önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sosyal etki süreci açısından bireyler belirsizlik durumlarında kendi algılarını etrafındaki kişilerin algıları ile karşılaştırarak onlara benzer ve uygun hale getirmeye yatkın olmaktadır. Bu durumda özellikle, işe yeni başlayanların sosyal anlamda referans aldıkları iş arkadaşları ile kendi düşünce, duygu ve davranışlarını karşılaştırarak benzer hale getirme eğiliminde olacakları söylenebilir. Diğer bir ifade ile, birey tükenmeyi ya da tükenmeye neden olacak düşünce, duygu ve eylemleri öğrenme yolu ile kendi yaşamına aktaracaktır (Ashforth ve Lee,1997:706). Leiter ve Meechan (1986) duygusal tükenmişlik ve kişisel başarıda düşme hissi yaşayan iş arkadaşları ile etkileşim içinde olan çalışanların daha fazla duyarsızlaşma yaşadıklarını ortaya koymuştur (aktaran Ashforth ve Lee,1997:707). Örgütsel davranış açısından bakıldığında ise örgüt iklimi ve örgüt kültürünün etkileri, ya da bireyle içinde yer aldığı örgütteki etkileşim ile tükenmişlik ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki doğrudan ya da dolaylı ilişkileri tespit etmek olası araştırma alanları olarak belirlenebilir.

Tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar bütünsel olarak incelendiğinde, özellikle ülkemizde daha çok belirli meslek gruplarında tükenmişliği saptamaya ilişkin tanımlayıcı çalışmaların daha yoğunlukta olduğu gözlenmektedir. Oysa bundan sonraki aşamada “neden” sorusu ile meslek gruplarına ilişkin daha derin çalışmaların yapılması gereği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra kavramın örgütsel davranış açısından diğer bazı kavramlarla ilişkileri ortaya konulmalıdır. Ayrıca, var olan araştırmalarla bir meta-analiz çalışması yapılması, tükenmişlik kavramı ile diğer bazı kavramlar arasındaki ilişkilerin ortaya konularak netleşmesine yardımcı olacak ve konuya bütüncül bir bakış açısı kazandıracaktır. Kullanılan istatistiksel teknik ve araçlar anlamında yapısal modellerin yaygınlaşması kavramın üç boyutu ile sonuç ve etkilerine arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasına katkı sağlayacaktır.

Kavrama ilişkin yapılan araştırmaların geliştirilen ve geçerliliği oldukça yüksek olan ölçeklerin de yaygın kullanımı nedeni ile kavramın öncüllerinin ve etkilerinin anlaşılması yönünde gerçekleştirilen çalışmalarda ağırlıklı olarak

niceliksel yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Oysa niteliksel yöntemler kullanılarak yapılacak çalışmalar özellikle tükenmişliğin oluşum süreci ve nedenlerini tespit etmek açısından var olan bilgileri zenginleştirecektir¹. Ayrıca niteliksel çalışmalar kadar az sayıda olan zamana yaygın çalışmaların da sürecin gelişimi açısından önemli bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir².

Tükenmişliğe yol açan örgütsel unsurlar düşünüldüğünde iş yükü ve iş akışının düzenlenmesi, bireylerin birebir kontrolü yerine katılım ve güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi, uygun ödüllendirme sistemi, gerek prosedürler, gerek kaynak dağılımı gerekse etkileşimler açısından örgütsel adaletin sağlanması tükenmişlikle baş etmekte gerçekleştirilebilecek örgütsel düzenlemeler arasında sayılabilir. Benzer biçimde rollere ilişkin stres kaynaklarının tespiti de tükenmişliği azaltmada önemli bir aşama sağlayacaktır. Kişisel mücadele tekniklerinin yanı sıra daha kalıcı sonuçlar açısından yapılacak örgütsel düzenlemeler, tükenmişliğin meşru bir problem olarak varlığının kabulü ve örgütün bu konudaki farkındalığı tükenmişliğin çözümünde önemli bir adımdır.

Örgütlerin işin insani özelliklerini dikkate almaması ve bireylerden insanüstü taleplerde bulunması tükenmeye yola açmakta çalışanlar, bireysel çabaları ile tükenmişlik ile baş edememektedir (Maslach,1999:50). Tükenmişlik kavramı ile ilgili bütünsel bir bilgiye sahip olmak hem çalışanlar, hem yöneticiler açısından tükenmişliğin etkilerini ortadan kaldırmada bir basamaktır. Asıl hedef tükenmişliği önlemek olsa da, tükenmişlik hissedilmeye başlandıktan sonra da gerek bireysel gerekse örgütsel çerçevede yapılabilecek pek çok şey söz konusudur. Unutulmamalıdır ki, tükenmişlik bir süreçtir ve bir gecede ortaya çıkan bir durum değildir. Bu nedenle sinyalleri doğru algılamak, farkındalık ve zamanında müdahale konusunda özellikle yöneticiler ve örgütlere önemli görevler düşmektedir.

KAYNAKÇA

- ALMER, Elizabeth D. ve KAPLAN, Steven E. (2002), "The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting", *Behavioral Research in Accounting*, Vol.14, 1-33.
- BLOİSİ,Wendy, COOK, Curtis W. ve Phillip L. HUNSAKER (2003), *Management and Organizational Behavior*, The McGraw-Hill Companies, European Edition,London.
- BUDAK, Gülay, ve SÜREGEVİL,Olca (2005), "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi* ,Cilt:20, Sayı:2, 95-108.
- BUICK,Ian ve THOMAS,Mahesh (2001), "Why do Middle Managers in Hotels Burn Out?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/6, 304-309.

¹ Örnek bir çalışma için bkz. Whitaker 1996.

² Örnek bir çalışma için bkz. Wright ve Bonett 1997, Özdemir ve diğ.2003.

- CANO-GARCÍA, Francisco C., PADILLA-MUÑOZ, Eva M. ve Miguel A. CARASCO-ORTÍZ, (2005), "Personality and Contextual Variables in Teacher Burnout", *Personality and Individual Differences*, 38, 929-940.
- CORDES, Cynthia L. ve DOUGHERTY, Thomas W. (1993), "A Review and in Integration of Research on Job Burnout", *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, 621-656.
- CORDES, Cynthia L., DOUGHERTY, Thomas W. Ve Michael BLUM (1997), "Pattens of Burnout Among Managers and Professionals: a Comparison of Models", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18:685-701.
- ÇAM, Olcay. (1993), " Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Araştırılması", VII.Ulusal Psikoloji Kongresi Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını, ,Ankara, s.155-160
- ÇİMEN, Mesut. ve ERGİN, Canan (2001), Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", *Gülhane Tıp Dergisi*, 43 (2), 169–176.
- ÇİMEN, Mesut. (2000), "Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.
- DALEY, Michael R. (1979), "Burnout: Smoldering Problem in Protective Services", *Social Work*, September, 375-379.
- DERVİŞOĞLU, Gökçen (2000), "The Role of Certain Demographic Variables, Burnout and Stres on Job Satisfaction", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, The Department of Educational Sciences.
- ERGİN, Canan (1995), "Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2), 37-50.
- ERGİN, Canan. (1993), " Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 22-25 Eylül, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- FOGARTY, Timothy J, SINGH. Jagdip , RHOADS, Gary K. ve Ronald K. MOORE (2000), "Antecedents and Consquences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model", *Behavioral Research in Accounting*, Vol.12, 32-67.
- FRIESEN, David ve SARROS, James C. (1989), "Sources of Burnout Among Educators", *Journal of Organizational Behavior*, 10 (2), April, 179-188.
- FREUDENBERGER, Herbert J. (1974), " Staff Burn-Out", *Journal of Social Issues*, Vol.30, Number 1, 159-165.
- GLOGOW, Eli. (1986), "Research Note: Burnout and Locus of Control", *Public Personel Management*, Vol.15, No.1, Spring, 79-83.
- GMELCH, Walter H. ve GATES, Gordon (1998), "The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristics on Administartor Burnout", *Journal of Educational Administration*, Vol.36, No.2, 146-159.
- GÜVEN, Mehmet. (2005), "Davranış Düzlemi Sosyal Statü ve Roller", *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde*, Editör: Mehmet Tikici, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.56-83.
- IZGAR, Hüseyin (2000), Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- JEANNEAU, P ve ARMELIUS, K. (2000), "Self -image and Burnout in Psychiatric Staff", *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 7, 399-406.
- KAÇMAZ, Nazmiye (2005), "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu" *İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt.68, sayı:1, 29-32.
- KİM, Hyun J., SHİN, Kang H. ve W. Terry UMBREİT (2007), "Hotel Job Burnout: the Role of Personality Characteristics", *Hospitality Management*, 26, 421-434.
- KOYUNCU, Mustafa (2005), "Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Organizasyondan Ayrılma İsteğine Etkisi", *13.Ulusal Yönetim*

veOrganizasyonKongresi,İstanbulÜniversitesi,<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/27/kongre.htm>, 28.09.2005.

- LAMBIE, Glenn W. (2007), “The Contribution of Ego Development Level to Burnout in School Counselors: Implications for Professional School Counseling”, *Journal of Counseling & Development*, Vol.85, Winter, 82-88.
- LEE, Raymond T. ve ASHFORTH, B.lake E. (1993), “A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, No.1, 3-20.
- LEITER, Michael P. Ve MASLACH,Christina. (1988), “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9, 297-308.
- LEWİN, Jeffrey E. ve SAGER, Jeffrey K. (2007), “A Process Model of Burnout among Salespeople: Some New Thoughts”, *Journal of Business Research*, (Article in Press-Accepted 24 April 2007)
- MARTİNUSSEN, M., RİCHARDSEN, A.M. ve R.J.BURKE (2007), “Job Demands, Job Resources, and Burnout Among Police Officers”, *Journal of Criminal Justice*, 35, 239-249.
- MASLACH, Christina. (2003), “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention” *Current Directions in Psychological Science*, Vol.12, 5, 189-192.
- MASLACH, Christina. (1999),”Take This Job and Love it”, *Psychology Today*, October, 50-80.
- MASLACH, Christina. ve JACKSON, Susan E. (1981), “The Measurement of Experienced Burnout”, *Journal of Occupational Behavior*, Vol.2, 99-113.
- MASLACH, Christina, SCHAUFELI, Wilmar B. ve LEITER, Michael P. (2001), “Job Burnout”, *Annual Reviews of Psychology*, 52, 397-422.
- ÖZDEMİR, Ali K., KILIÇ, Erdem, ÖZDEMİR, Deniz, ÖZTÜRK, Mustafa ve Haldun SÜMER, (2003) “Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi”, *Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Dergisi*, C.6, S.1, 14-18.
- PINES, Ayala Malasch. (2003), “Occupational Burnout: a Cross Cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and its Implications for Career Counselling”, *Career Development International*, 8/2, 97-106.
- SCHAUFELI, Wilmar B. ve VAN DIERENDONCK, Dirk. (1993), “The Construct Validity of Two Burnout Measures”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, 631-647.
- SINGH, Jagdip, GOOLSBY, Jerry R., ve Gary R. RHOADS. (1994), “Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives”, *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXI, November, 558-569.
- SWEENEY, John T. ve SUMMERS, Scott L.. (2002), “ The Effect of the Busy Season Workload On Public Accountants’ Job Burnout”, *Behavioral Research In Accounting*, 14, 223-245.
- TEPECİ, Mustafa, ve BİRDİR, Kemal (2005), “Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu”, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22 Mayıs,Afyon,958–972.
- TORUN, Alev (1997), “Stres ve Tükenmişlik”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* içinde, Ed.Suna Tevrüz, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul, 43-53.
- TÜMKAYA, Songül (2000), “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 128-133).
- TÜMKAYA, Songül (2006), “Faculty Burnout in Relation to Work Environment and Humor as a Coping Strategy”, *Educational Sciences:Theory &Practice*, Vol.6,Issue.3, 911-921.
- WEISBERG, J.(1994), “Measuring Workers’ Burnout and Intention to Leave”, *International Journal of Manpower*, Vol.15, No.1, 4-14.
- WHITAKER, Kathryn S. (1996), “Exploring Causes of Principal Burnout”, *Journal of Educational Administration*, Vol.34, No.1,60-71.
- ZEL,Uğur (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayınevi, Ankara.

