

TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE MADALYONUN ÖBÜR YÜZÜ: İŞLE BÜTÜNLEŞME

Kadir ARDIÇ*
Sema POLATCI**

ÖZ

Tükenmişlik sendromu (burnout) bilgi çağına önemli sorunlarından birisidir. Bu sendrom “iş talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan ve aşamalı olarak ilerleyen bir süreç” olarak tanımlanmaktadır. Yıllarca birey ve iş arasındaki uyumsuzluk dolayısıyla ortaya çıkan tükenmişlikten bahsedilmiş, zararları ve başa çıkma yolları araştırmalara konu olmuştur.

Bu çalışma ile, tükenmişlik madalyonunun öbür yüzü olan “işle bütünleşme” (engagement) kavramı üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın amacı birey ve iş arasındaki uyumun sağlanması vasıtasıyla, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçları olan tükenmişliğin tersi etkilere sahip işle bütünleşmenin (engagement) oluşturulabileceğini vurgulamak ve “tükenmişlik-işle bütünleşme ilişkisi”ni Türkçe yazımına kazandırmaktır. Çalışmada yer alan işle bütünleşmeyi sağlama stratejileri ile örgüt içerisinde tükenmişlik sorunu ortadan kaldırılarak, işle bütünleşmenin oluşturulması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik Sendromu, İşle Bütünleşme, Çalışma Hayatı Alanları

BURNOUT SYNDROME AND THE OTHER SIDE OF MEDALLION: ENGAGEMENT

ABSTRACT

Burnout is one of the important problems in knowledge era. This sendrom defined as “a gradually developing process that sourced by misfit between job demands and personel requirements”. Traditionally, burnout is considered which caused by a misfit between job and person and disadvantages of and way to cope with it is defined.

This study focused on the other side of the burnout medallion. Aim of this study is to emphasize engagement, which has opposite effects of burnout, can be established by developing fit between job and person. Second aim of the study is to contribute “burnout-engagement relationship” on Turkish literature. We expect to eliminate the burnout problem in organizations and develop engagement with strategies for providing engagement in this study,

Key Words: Burnout, Engagement, Areas of Work Life

GİRİŞ

Zaman içerisinde yoğunlaşan rekabet koşulları ve gelişen teknolojinin çalışma şartları üzerindeki olumsuz etkisi ile tükenmişlik sendromu günümüz iş dünyası için önemli bir sorun haline gelmiştir. Tükenmişlik sendromu, konusu itibariyle insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötü gitmesiyle ortaya çıkan sorunlarla ilgilidir. İlk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974:159).

Tükenmişlik, insanlarla yüzyüze ilişki gerektiren mesleklerde daha fazla görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). İnsanlarla çalışan profesyonellerde, insanlara karşı duyulan sorumluluğun, nesnelere karşı duyulan sorumluluktan daha fazla olması nedeniyle, bu kişilerde tükenme riskinin daha yüksek olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Truch, 1980; akt. Ensari ve Tuzcuoğlu, 1995). Bu nedenle tükenmişlik; hizmet sektörü çalışanları olan doktorlar, hemşireler, hastabakıcılar, avukatlar, öğretmenler, akademisyenler, polisler, bankacılar, sosyal hizmet görevlileri, çocuk bakıcıları, çeşitli işletmelerin müşteri hizmetleri temsilcileri ve herhangi bir alanda yönetici kademesinde görev yapanlarda, diğer meslek gruplarına oranla daha yüksektir (Maslach ve Zimbardo, 1982; Perlman ve Hartman, 1982; Ensari ve Tuzcuoğlu, 1995; Ergin, 1995; Bryne ve Hall, 1989; Aslan, vd, 2005).

Tükenmişlik kavramı ile ilgili yapılmış olan ilk tanımlamadan bu yana kavram üzerine pek çok araştırma yapılmış ve tanımlar geliştirilmiştir. Ancak günümüzde tükenmişliğin en yaygın ve kabul gören tanımı, aynı zamanda kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)¹’ni de geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach’a göre tükenmişlik “*işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom*”dur (Maslach ve Jackson, 1981). Daha yalın bir ifadeyle Maslach tükenmişliği “*işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi*” olarak tanımlamıştır (Maslach ve Zimbardo, 1982:3; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:399). Aşağıda Şekil 1, Maslach’ın tükenmişlik modelindeki birbirini izleyen aşamaları göstermektedir.

¹ Maslach tarafından geliştirilmiş olan tükenmişlik ölçeğinin şu an kullanımında olan üç farklı türü bulunmaktadır. Bunlar;

*Hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişliğini ölçmek için geliştirilmiş olan *Maslach Burnout Inventory - Human Service Survey (MBI-HSS)*,

*Tüm meslek gruplarını içine alan *Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS)*,

*Öğretmenlere özel olarak düzenlenmiş olan *Maslach Burnout Inventory - Educators Survey (MBI-ES)*’dir

* Doç. Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

** Araş. Gör., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Çalışmanın editörsel sorumluluğu Ekin ÖZGÜR’e aittir. Ocak 2009

Şekil 1: Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

+ Duygusal Tükenme → + Duyarsızlaşma → - Kişisel Başarı

Maslach ve Jackson (1986) tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmeden oluşan, “üç bileşenli bir psikolojik sendrom” şeklinde ifade etmişlerdir. Tükenmişlik sendromu ilk olarak aşırı kronikleşmiş iş talebinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum duygusal tükenmenin oluşmasına neden olmaktadır. Bu aşamada tükenmişliğin stres boyutunu yaşayan birey kendisini fiziksel ve duygusal açıdan aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmekte, işe odaklanamamakta ve müşterilere karşı kendisini eskisi kadar sorumlu hissedememektedir. Ardından birey, savunma mekanizmasının bir sonucu olarak çevresindeki insanlarla olan ilişkisini sınırlamakta ve psikolojik olarak insanlardan uzaklaşmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan duyarsızlaşma, birey ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi görmektedir. Duyarsızlaşan birey, bütün hayatının başkaları tarafından ele geçirildiğini düşünmekte, insanları hayatından çıkarıp tek başına kalmak istemektedir. Son olarak, birey daha önceki olumlu tutumlarıyla şimdiki tutumları arasındaki ayrımı fark ederek, bunun sonucunda mesafeli tutumlarının, çalıştığı kuruma ve topluma katkılarını sınırladığını düşünmektedir. Böylece birey iş ve insan ilişkileri konusunda bir yetersizlik duygusu içerisine girmekte, kısacası işini yapma ve müşterilerine hizmet sunma konusunda, kendisini yetersiz görmeye başlamaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982; Cordes ve Dougherty, 1993:624; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğilimi içerisinde olması kişisel başarı boyutu içerisinde tanımlanmaktadır.

I. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Tükenmişliğin oluşmasında, bireysel ve örgütsel pek çok faktör etkili olmaktadır. Tükenmişlik konusunda yapılan araştırma ve gözlemler sonucu tükenmişliğe etki ettiği tespit edilen bu faktörler, tükenmişliğin daha iyi tanınması ve tükenmişlik ile başa çıkılmasını sağlaması açısından önemlidir.

A. BİREYSEL FAKTÖRLER

Bireysel faktörler, örgüt içerisindeki kişilerden kaynaklanan ve tükenmeye neden olan özelliklerdir. Diğer yandan bu faktörler, örgütsel özelliklerin bireyler üzerindeki etkisini de pozitif veya negatif yönde etkilemektedir.

Çalışanların kişilik yapılarının, tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde önemli etkisi vardır. Kişilik yapısı açısından idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, çevrelerine karşı öfkeli ve saldırgan davranışlar sergileyen, eleştirici, aceleci, verilen işleri

zamanında bitirme gayretinde olan, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşan bireyler (Freudenberger, 1974; Nagy ve Davis, 1985; Nowack, 1988; akt. Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001:14), hayatlarını şans ve kader gibi dışsal faktörlerin yönettiğini düşünenler, karşılanması zor beklentileri olan (Cordes ve Dougherty, 1993), öz yeterliliğe sahip olmayan bireyler ve empati kuramayan bireyler (Lee, vd., 2003) daha fazla tükenme riski altındadırlar.

Diğer yandan demografik özelliklerdeki farklılıklarda, tükenmişlik üzerinde önemli etkiye sahiptir. Tükenmişlik araştırmalarında genellikle kadınların erkeklerden daha fazla tükendikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun nedeni kadınların cinsiyetlerinden kaynaklanan iç güdülerini nedeniyle karşılarındaki insanları daha fazla gözetmeleri ve önem vermeleridir (Ergin, 1992). Yaş, çalışma süresi ve mesleki kıdem ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981; Randall ve Scott, 1988; Ergin, 1992; Lee ve Ashforth, 1993; Ergin, 1995; Tümkaya, 1996; Izgar, 2001; Polatçı, Ardıç ve Tınaz, 2007). Genç ve tecrübesiz çalışanlarda tükenmenin daha fazla görülmesi, işe yeni başlayan bireylerin iş konusunda çok daha heyecanlı ve istekli olmaları nedeniyle daha fazla enerji harcayarak daha kısa zamanda yorulmalarına da bağlanabilir. İşinde kendisini ispatlamak isteyen bu bireyler, genellikle kısa zamanda çok büyük başarılar kazanacaklarına inanırlar, fakat zaman geçtikçe amaçlarına ulaşamamaları halinde heyecanları söner. Sonuç olarak gerçeği kabullenmek ve hedeflerini düşürmek yerine hayal kırıklığına ve tükenmişliğe sürüklenirler. İşe yeni başlayan bireylerde tükenmişliğin daha fazla görülmesinin bir diğer sebebi ise, yeni işin getirdiği rol ve sorumlulukların karmaşası ve mesleğe ve / veya örgüte bağlılığın henüz oluşmamış olması şeklinde belirtilmiştir (Randall ve Scott, 1988). Bekarların evlilere, çocuk sahibi olmayanların olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993). Bekar ve evli bireylerin aynı ortamda çalışmalarına rağmen evlilerin daha az tükenme yaşamaları, evlilerin genel yaşam doyumlarının fazla olmasına bağlanabilir. Ayrıca evli bireyler, kişilerarası ilişkiler ve krizler ile başa çıkmada deneyim sahibi olup, sorun çözme becerilerini geliştirmiş olabilirler (Maslach ve Jackson, 1986). Özetle aynı koşullar altında bile olsa, bireysel nedenlerden dolayı bazı bireyler tükenirken, bazılarının tükenmediği gözlemlenmektedir.

B. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Tükenmişlik kavramının ilk kez tanımlandığı yıllarda, tükenmişliğin daha çok “bireysel özellikler kaynaklı” bir sorun olduğu kabul görmüştür. Bu geleneksel bakış açısına göre, sorun bireydedir ve çözüm bireyin sorunlarını ortadan kaldırmak ya da bireyden kurtulmaktır. Fakat ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda tükenmişliğin sadece birey odaklı bir sorun olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu görüşe göre tükenmişlik bireysel değişkenlerden çok, meslek ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen “örgütsel faktörler kaynaklı” bir sorundur (Maslach ve Leiter, 1997; Çam, 1992).

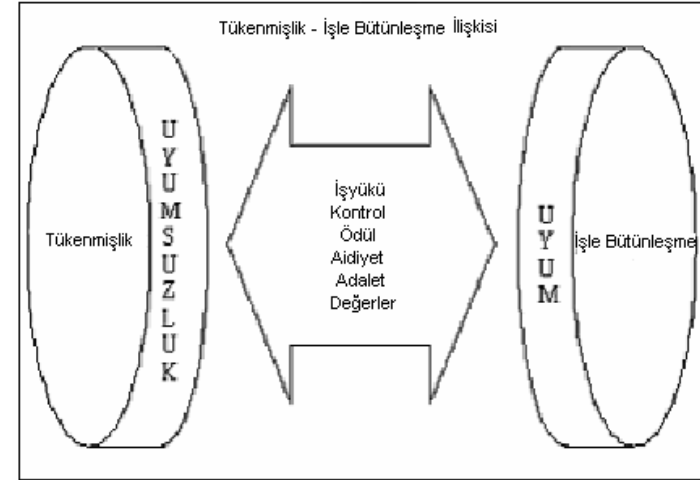
Tükenmişlik sendromu üzerinde önemli etkiye sahip olan örgütsel faktörler konusunda farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Ancak çalışmanın kapsamı bakımından, bu bölümde sadece Maslach ve Leiter (1997) tarafından geliştirilen *çalışma hayatı alanları* olarak adlandırılan altı alan üzerinde durularak, bu alanların tükenmişliği nasıl etkiledikleri açıklanacaktır.

Maslach ve Leiter’a (1997) göre ne geleneksel anlayışın “bireysel özellikler odaklı” tükenmişlik anlayışı, ne de daha sonraları ortaya çıkan “örgütsel faktörler odaklı” tükenmişlik anlayışı, tükenmişlik sendromunu gerçek anlamda tanımlamak için yeterli değildir. Maslach ve Leiter tükenmişlik konusunda farklı bir bakış açısıyla yaklaşmış, bireysel ve örgütsel faktörleri bir arada incelemiştir. Onlara göre tükenmişliğin oluşmasına neden olan faktörler, “çalışma hayatının alanları”dır ve ancak bu alanlar incelenip gerekli değişiklikler yapıldığında tükenmişlik önlenmiş olacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Maslach ve Leiter (1997), bireyin iş çevresindeki altı faktörü çalışma alanları olarak tanımlamış ve bu faktörler açısından birey ve işi arasındaki uyum veya uyumsuzluğu konu alan bir model oluşturmuşlardır. Bu model tükenmişlik olgusunu, “iş talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasında temel bir uyumsuzluktan kaynaklanan ve yavaş yavaş gelişen bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Modele göre tükenmişlik sendromunun artı ve eksi uçları vardır. İşin talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasındaki fark ne kadar büyükse, diğer bir deyişle birey ile işi arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise, tükenme olasılığı o kadar yüksektir. Aksi halde uyum ne kadar fazla ise, *işle bütünleşme* (*engagement*) olasılığı o kadar fazla olacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Şekil.2’de de görüldüğü gibi çalışma hayatı alanlarından herhangi biri veya hepsi ile ilgili yaşanan birey ve iş arasındaki uyumsuzluk bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olurken, madalyonun diğer yüzünde bu altı faktör açısından birey ve iş arasındaki uyum “işle bütünleşme”yi sağlamaktadır.

Şekil.2: Çalışma Hayatı Alanları Açısından Birey ve İş Arasındaki Uyum ve Uyumsuzluk



Çalışma hayatının alanları olarak adlandırılan bu altı önemli faktör aşağıda tanımlanmıştır.

1. İş Yükü

Çalışma hayatının temel alanlarından biri olan iş yükü “belirli bir zamanda, belirli kalitede yapılması gereken iş miktarı” şeklinde tanımlanabilir. İş yükü örgüt açısından verimliliği, bireysel açıdan ise işi yapmak için harcanan zaman ve enerjiyi ifade etmektedir (Maslach ve Leiter, 1997:38). Maslach ve Leiter (1997) modelinde, sadece gereğinden fazla iş yükü değil, aynı zamanda gereğinden az iş yükünün de birey üzerinde stres oluşturduğu belirtilmiştir.

Birey ile iş arasında, iş yükü açısından uyum; yapılması gereken işlerin bireyin beklentilerini karşılamaını ifade etmektedir. Birey ile iş arasında iş yükü açısından bir uyum varsa bireyin yaptığı iş, belirli bir düzene sahiptir. Ancak iş ne bireyi yoracak ve kapasitesini zorlayacak kadar fazla, ne de onu boş bırakıp sıkılmasına neden olacak kadar azdır (Leiter, 2003:2). Birey ile iş arasında iş yükü açısından uyum sağlandığında bireyler işlerini severek yaparlarken, kendilerini mesleki açıdan geliştirerek bireysel kariyerlerini de planlamaktadırlar.

Birey ve iş arasında, iş yükü açısından uyumsuzluk ise genellikle, işin türünün veya miktarının bireyin kapasitesini zorlaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin yapması gereken iş karmaşık yapıya sahip bir iş olabileceği gibi, gerekli bilgi veya tecrübesinin olmadığı bir iş de olabilir. Böyle bir durumda bireyler yoğun iş taleplerinin arasında kalıp tükenirler ve kendilerine gelip ener-

jilerini toplayacak zamanı bulamazlar (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Diğer taraftan bireyin işte gösterdiği performans uygun olmayacak şekilde az işin verilmesi de, bireyin sıkılmasına, kendisini değersiz ve işe yaramaz hissetmesine neden olmaktadır. Birey ve iş arasındaki iş yükü açısından uyumsuzluk genellikle tükenmişliğin temelindeki bitkinliğe (duygusal tükenmeye) neden olmaktadır.

2. Kontrol

Bireyin iş üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı” kontrol olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Birey ve işi arasında kontrol açısından uyum, bireyin işi üzerinde sahip olduğu kontrolün yine işi üzerinde sahip olduğu sorumlulukla örtüşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Leiter, 2003:2).

Kontrol konusundaki birey ve iş uyumsuzluğu, bireylerin işleri için gerekli kaynaklar üzerinde kontrol sağlayamamaları veya işin yapılaş şekli konusunda karar verme yetkisine sahip olmamaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu uyumsuzluk ise, bireylerin işlerinden uzaklaşmalarına, performanslarının azalmasına ve sonuç olarak tükenmelerine neden olmaktadır. Kontrol açısından yaşanan uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutu ile ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:414).

3. Ödüller

Çalışma hayatı alanlarının üçüncüsü, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, maddi veya manevi açıdan takdir edilmesini ifade eden ödüllerdir. Başarılı bir ödüllendirme sistemi, bireylerin işe yaptıkları katkıların fark edildiğinin ve değerli bulunduğunun göstergesidir (Leiter, 2003:2).

Birey ile iş arasında ödüller açısından uyum; bireyin örgüte yaptığı katkılar karşılığında, kendisini tatmin olmuş, takdir edilmiş ve ödüllendirilmiş hissetmesini sağlayan bir çalışma ortamını ifade eder (Leiter, 2003:9). Bireyler elde ettikleri, beklentileriyle uyumlu ödüller neticesinde kendilerinin örgüt için anlamlı ve önemli olduğuna inanırlar.

Birey ile iş arasında ödüller açısından uyumsuzluk ise; bireyin işiyle ilgili konularda kurumuna sağladığı katkı karşılığında herhangi bir ödüllendirmenin olmaması veya eksik olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Leiter; 1997:13). Birey yaptığı işten dolayı elde etmesi gerektiğini düşündüğü ödülleri elde edemiyorsa, sağladığı katkıların örgüt tarafından göz ardı edildiğini düşünür, bu da onun motivasyon ve performansının düşmesine neden olur (Leiter, 2003:9). Ödüllerin yetersizliği bireylerde işe yaramadıkları duygusunu geliştirdiğinden, bu konudaki uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:414).

4. Aidiyet

Tükenmişliğe etki eden çalışma hayatı alanlarının dördüncüsü aidiyet (birlik) duygusudur. İnsanlar sosyal bir varlık olmaları nedeniyle, bir topluluğa ait olma ve diğer insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı hissederler (Silah, 2005:429). Bu tür gereksinimlerin tatmin edilmesi, kişinin sosyal yönden belirli bir doyuma ulaşmasını ve çalışma güdüsünün artmasını sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:52).

Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyum; bireylerin birbirleriyle destekleyici ilişkiler içinde olmasının ve işyerinde birlik, beraberlik duygularının hakim olduğunun bir göstergesidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:415).

Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyumsuzluk ise; bireyin iş arkadaşlarıyla pozitif iletişimi yakalayamaması veya kaybetmesi sonucuna neden olmaktadır. Aidiyet açısından uyumsuzluk yaşayan birey kendisini geri planda, yalnız ve çevreden soyutlanmış hisseder ve / veya diğerleriyle aktif bir çatışma içerisine girer (Leiter, 2003:10).

Maslach ve arkadaşlarına göre çalışma hayatı için en zarar verici durum, çalışanlar arasındaki kronikleşmiş ve çözülemeyen anlaşmazlıklardır (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001:415). Örgüt içerisinde meydana gelen çatışma veya anlaşmazlıklar bireylerin, çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkilere sahip oldukları duygusunu kaybetmelerine neden olur. Çalışma arkadaşları ve işe karşı geliştirilen negatif düşünceler, bireyin işi ile arasında aidiyet açısından uyumsuzluk duygusu yaşamasına neden olmaktadır. Ross ve arkadaşlarına (1989:469) göre birey ve işi arasında aidiyet açısından uyumsuzluk, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini artırıcı etkiye sahiptir.

5. Adalet

Adalet kavramı “örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması” anlamına gelmektedir (Bilgin, 2003:273). Bir örgütte adaletin varlığından sözü edilebilmesi için örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması gerekmektedir (Leiter, 2003:2).

Birey ile iş arasında adalet açısından uyum; örgüt içerisinde her ne kadar farklı düşünce yapılarına sahip bireyler olsa da, çalışanların işle ilgili her türlü önemli kararın açık, tutarlı ve eşit bir şekilde alındığını hissetmelerini ifade eder. Bu uyum, örgütün insanlara duyduğu saygının ve çalışanlarda var olan örgütsel adalet duygusunun bir göstergesidir. Birey ile iş arasında adalet açısından uyumsuzluk ise; örgüt çalışanlarının örgüt için önemli olan kararların, güçlü birey ve kliklerin çıkarları doğrultusunda alındığını düşünmelerini ifade eder (Leiter, 2003:11). İş yükü ile ilgili eşitsizlikler, tarafların çıkarları doğrultusunda karar verilmesi, üst yönetimin değerlendirme ve terfileri doğru ve eşit yapmaması örgüt içi adaletsizliğe örnektir. Diğer yandan, anlaşmazlık ve çatışmalarla

ilgili prosedürler, tarafların eşit bir şekilde kendilerini savunmalarına izin vermediğinde de, adaletsizlik ortaya çıkmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:415).

Bir örgütte adalet açısından algılanan uyumsuzluk tükenmişlik üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin çalıştığı örgütte adaletsizlik hissettiğinde, duygusal olarak çökmesi ve tükenmesidir. İkincisi ise adaletsiz ortamın, bireyin işe ve kuruma karşı duyarsızlaşmasına neden olmasıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001:415).

6. Değerler

Değer, en yalın haliyle, “hangi tür davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirler” olarak tanımlanabilir (Özkalp ve Kirel, 2001:123). Buna göre bir değer, belirli bir davranış tarzının veya yaşama amacının bir diğerine göre üstün olduğu yönündeki tutarlı ve derin inançtır (Robbins, 1999:132).

Birey ile iş arasında değerler açısından uyum; bireyin, örgütün misyonu ve amaçları ile kendi misyonunu ve amaçlarını özdeşleşmesini ve örgüt misyonunun, bireylerin günlük çalışma yaşamı üzerinde etkili olmasını ifade etmektedir (Leiter, 2003:12).

Birey ile iş arasında değerler açısından uyumsuzluk ise; örgütün yapısındaki bazı özelliklerin, bireyin beklentileriyle ters düşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Uyumsuzluk, örgütün sunduğu hizmetlerle, dış dünyayla etkileşimiyle ve / veya çalışanlarına davranış şekliyle ilgili olabilir (Leiter, 2003:12). Çalışma hayatının altıncı ve son alanı olan değerler açısından birey ve iş arasındaki uyumsuzluk, tükenmişliğin her üç boyutuyla da ilişkili bulunmuştur (Leiter ve Maslach, 2004:99).

Sonuç olarak eğer bu altı alanda uyum sağlanırsa, bu uyumdan doğacak sinerji tükenmişlik yaşanmasına izin vermeyeceği gibi, tükenmişliğin tam tersi özelliklere sahip olan ve örgütsel başarı için çok önemli sayılabilecek işle bütünleşmeyi (engagement) da oluşturacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:416).

II. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik sendromu aniden ortaya çıkan bir durum değildir, aksine yavaş gelişen bir belirtiler yumağıdır. Tükenmişlik yaşayan kişi genellikle, mesleki tatminsizlik ve yorgunluğun karmaşasını yaşamaktadır. Ancak bu duyguları dile getirmenin zorluğu ve belirgin belirtilerinin olmaması, bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olmaktadır (Çam, 1992). Tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmesi de onun ilerlemesine ve başa çıkılmaz hale gelmesine neden olmaktadır. Bu sebeple tükenmişlik sendromu sürecinin belirtilerinin iyi bilinmesi ve zamanında teşhis edilerek gerekli önlemlerin alınması çok önemlidir.

Tükenmişlik belirtileri kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

A. FİZİKSEL BELİRTİLER

Freudenberger ve Richelson’a (1981:43) göre tükenmişlik yaşayan insanlar genellikle; iş hayatlarının ilk yıllarında yetenekli, kendisine güvenen, enerjik, işe karşı hevesli, fazla mesaiye kalan, uykusuzluklarına rağmen yüksek performans gösteren bireylerdir. Zaman içerisinde ortaya çıkan bazı nedenlerle bu bireylerin metabolizmaları düzenli çalışmamaya başlamakta, bu ise onların enerjisini tüketmektedir. Bireylerin işlerine ve çevrelerine yansıttıkları enerjilerinin tükenmesi, onların fiziksel açıdan ciddi sorunlar yaşamalarına neden olabilmektedir.

Tükenmişlik fiziksel anlamda öncelikle hafif belirtiler olarak kendisini göstermektedir. Bu belirtiler; yorgunluk ve bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyuşukluk, uyku bozuklukları şeklinde sıralanabilir. Önlem alınmazsa devam eden süreçte; geçmeyen soğuk algınlıkları, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, kilo kaybı veya şişmanlık, solunum gücü, genel ağrı ve sızılar, mide bağırsak hastalıkları, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kas gerilmeleri, kalp çarpıntısı ve cilt hastalıkları oluşmaya başlayabilir (Freudenberger, 1974; Maslach ve Jackson, 1981; Çam, 1992; Potter, 1995:10; Maslach ve Leiter, 1997). Bu ve benzeri rahatsızlıklardan sürekli şikayet edilmesi durumunda, birey bu belirtileri göz ardı etmemeli, zaman geçmeden önlem almalıdır. Çünkü bu tür belirtiler tükenmişliğin habercisi olabilirler.

B. PSİKOLOJİK / DUYGUSAL BELİRTİLER

Psikolojik belirtiler, tükenmişlik yaşayan kişilerde görülebilecek diğer belirtilere oranla daha az belirgindir. Bu belirtiler; engellenmişlik hissi ve sınırlılık, psikolojik incinmeye açıklık ve psikolojik sorunlar, nedeni bilinmeyen huzursuzluk ve tedirginlik duygusu, sabırsızlık, özgüvende azalma, çevreye karşı düşmanlık duygusu, güçsüzlük, enerji kaybı, iş ile ilgili ümitsizlik, diğer insanları eleştirme, ilgisizlik, aile içi sorunlarda artış, tatminsizlik, hayata karşı negatif tutumlar geliştirme, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma, düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık, asılsız şüpheler ve paranoya, depresyon, suçluluk hissi ve çaresizlik şeklinde sıralanabilir. Ayrıca tükenmişliğin psikolojik belirtileri işi bırakmayı düşünme ve sık sık işe gitmek istememe olarak da kendisini göstermektedir (Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1999; Çam, 1992; Sabuncuoğlu, 1996; Potter, 1998; Tümçaya, 1999).

Bu belirtiler yaşandığı zaman bireyin başarıya duygusu zarar görmektedir. Bir şeyi başarmayla ilgili kendine güveni ve takdiri azalan bireyde, tükenmişliğin diğer belirtileri için zemin hazırlanmış olur ve artık bu durumdan kurtulmak çok daha zordur. Çünkü birey; yaşadığı hayal kırıklığı, engellenme ve suçluluk

duygusu ile kendisinin başarısız ve işe yaramaz olduğuna yürekten inanmaktadır.

C. DAVRANIŞSAL BELİRTİLER

Davranışsal belirtiler fiziksel ve psikolojik belirtilere göre başkaları tarafından daha kolay gözlenebilen tükenmişlik belirtileridir. Bu belirtiler unutkanlık, başarısızlık hissi, aile içi çatışmalar, konsantrasyon düşüklüğü, çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları, sık gelen ağlama nöbetleri, yalnız kalma isteği, alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme şeklinde genel tepkiler olarak karşımıza çıkabilmektedir. Ayrıca işe özel belirtiler olarak bazı belirtileri saymak da mümkündür. Bunlar: işi yavaşlatma, hırsızlık eğilimleri, işten uzaklaşma, hizmetin niteliğinde bozulma, hizmet verilen kişilere hatalı müdahaleler ve hizmet verilenlerin şikayet sayılarındaki artış, evraklarla ilgili sahtekarlıklar, düşük iş performansı, iş arkadaşlarına karşı alaycı ve suçlayıcı olma, iş tatminsizliği, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, işe geç gitme ve gitmemeler, örgütsel bağlılıkta azalma, iş gücü devrinde yükselme, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde artış, işten ayrılma ve başka iş alanlarına transfer olma isteği şeklinde sıralanabilir (Freudenberger ve Richelson, 1981; Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1988; Çam, 1992; Potter, 1998).

Bu gibi belirtiler nedeniyle hiç bir şekilde huzur bulamayan, yaptığı hiç bir şeyden zevk alamayan ve görev aldığı işlerde tutunamayıp, bir işten diğerine atlamayı alışkanlık haline getiren birey, karşılaştığı sorunları unutmak için kendisini farklı alanlara yoğunlaştırır. Bunlar; çok fazla yemek yeme, sağlığını tehdit edecek kadar çok çay ve kahve tüketimi, alkolik oluncaya kadar alkol tüketimi şeklinde sıralanabilir. Bütün bunların yanı sıra uykusuzluk insanı fazlasıyla rahatsız eder, sahip olunan gerginliği azaltabilmek için, sakinleştirici ve uyuşturucu ilaç kullanımına başlanır. Tüm bu gelişmeler bireyin sağlık sorunlarını artırır ve işteki verimini düşürür.

Tükenmişliğin belirtileri zamanında fark edilip önlem alınmadığında belirtilerin şiddetinde artmalar meydana gelmektedir. İlk zamanlar sadece baş ağrısı, özgüvende azalma ve çabuk öfkelenme olarak gözlenen belirtiler, zamanla daha zararlı ve yıkıcı belirtilere dönüşmekte, hatta zaman zaman intiharla bile sonuçlanmaktadır (Koyuncu, 2001).

III. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişlik sendromunun önemi, bireysel ve örgütsel açıdan yarattığı olumsuz sonuçlarda yatmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993). Fakat tükenmişliğin sonuçları konusunda kesinleşmiş standartlardan bahsetmek pek mümkün değildir. Bunun nedeni tükenmişliğe etki eden faktörlerden etkilenme düzeyinin kişiden kişiye ve zamana bağlı olarak farklılık göstermesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:307).

Tükenmenin insanlar üzerinde geçici veya kalıcı rahatsızlıklar bıraktığı yapılan araştırmalarca ispatlanmıştır. Ancak bu tür rahatsızlıklar ortaya çıkmadan önce tükenmişliğin fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerine bakılarak, tükenmişliğin bireyler üzerinde geçici, tedavisi uzun süren veya kalıcı rahatsızlıklar bırakacağı konusunda fikir sahibi olmak mümkündür. Bu nedenle tükenmişliğin belirtileri başlığı altında incelenen durumlar, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde de ele alınabilmektedir.

Her ne kadar bu bölümde anlatılacak sonuçlar sadece tükenmişliğe has olmasa da, bu sonuçlar tükenmişliğin ne kadar maliyetli ve zarar verici olabileceğini göstermekte (Cordes ve Dougherty, 1993), diğer yandan tükenmişlikle mücadelenin gereklilik ve önemini altını çizmektedir.

A. BİREY ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

Bir stres türevi olan (Maslach ve Zimbardo, 1982) tükenmişlik sendromu bireyleri pek çok açıdan etkilemektedir. Bireyin tükenmişlik nedeniyle yaşadıkları, fiziksel açıdan yorulup yıpranmasına neden olmaktadır. Ancak bireyin yaşadığı yorgunluk hissini asıl kaynağı, iş ortamında yaşadığı gerginliktir. İş ortamında sürekli devam eden bu gerginlik, bireyin uykusunu bölen kabuslar görmesine, uykusuzluk nedeniyle oluşan halsizlik ve huzursuzluk yaşamasına, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesine kapılmasına neden olmaktadır. Diğer yandan kronikleşen yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını ve baş ağrılarını artırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılamamasına neden olmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982:74; Kahill, 1988). Tükenmişliğin en önemli ve en gözle görülür sonuçlarından birisi de, tüm bunlar nedeniyle yaşanan, enerjideki düşüştür (Freudenberger ve Richelson, 1981:443).

Diğer yandan strese bağlı olarak gelişebilecek fizyolojik kökenli rahatsızlıklar; dolaşım sistemi ve kalp damar hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezi hastalıkları, deri hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları ve migren gibi hastalıkların tükenme yaşayan bireylerde görülme ihtimali, tükenmişlikle stresin ilişkisi nedeniyle oldukça yüksektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:310).

Tükenmişliğin ortaya çıkardığı fizyolojik sonuçlara karşı birey, bazı duygusal tepkiler geliştirerek, kendisini korumaya çalışacaktır. Bireyin tükenme süreci içerisinde karşı karşıya kaldığı fizyolojik sorunlar, onun psikolojik düzeyini de bozma eğilimi gösterecektir. Bu gibi durumlarda yaşanan depresyon, kaygı, çaresizlik ve öz güvenin kaybolması gibi (Kahill, 1988) belirtiler, tükenmişliğin başlı başına “ruhsal bir hastalık” olduğunun göstergesidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:406). Fiziksel ve psikolojik alanda yaşanan bu ve benzeri sorunlar birey üzerinde olumsuz etki yaratmakta, bireyin başarı duygusunu

ve kendisine olan saygısını yitirmesine neden olmaktadır. Bu tarz duygular içerisindeki birey, kendisini işe yaramaz hissetmeye, işini iyi yapmadığını düşünmeye başlayacaktır. Çalıştığı kurum için kendisini değersiz hissedenden bireyin performansı düşmekte, kendisini sürekli başarısız hissetmekte ve kendisini suçlama eğilimi içerisine girmektedir. Bu eğilim, bireyin iş ortamındaki iletişimin zayıflamasına, kendini insanlardan soyutlamasına neden olmaktadır.

Yukarıda sayılan nedenlerle kendisini duygusal yönden bitkin hissedenden ve insanlara karşı hoşnutsuzluğu büyüyen kişi çok daha kolay sinirlenir, önemsiz bir hataya karşı bile ani bir öfkeyle karşılık verebilir. Ortaya çıkan tedirginlik ve öfke sadece diğer kişilere duyulan negatif hisleri değil, aynı zamanda şüphelik/paranoya tavrını da besler. Tükenmişlik yaşayan kişi, etrafındaki herkesin onun hayatını zorlaştırmak için çalıştığını düşünmeye başlar (Freudenberger ve Richelson, 1981:62-65; Maslach ve Zimbardo, 1982:75-76). Tükenme yaşayan bireyler, müşterilere veya iş ortamında karşılaştıkları kişilere olumsuz davranışlar sergilerler (Corcoran, 1986). Diğer yandan işten ayrılma, verimi düşürücü davranışlar, kişilerarası zayıf iletişim, düşük iş tatmini ortaya çıkar (Kahill, 1988).

Tüm bunlara ek olarak, tükenmiş kişi savunma mekanizmasını çalıştırarak karşılaştığı herkese meydan okumaya çalışabilir, herşeye gücünün yettiğine, herşeyi kendisinin bildiğine inanabilir. “Kimse bunu yapamaz, sadece ben yapabilirim” şeklinde bir düşünce tarzı, bireyin normalden daha fazla riskli işlere girmesine yol açabilir. Birey fazla riskli işleri, “işe yaradığını” kendisine ve başkalarına kanıtlamak için yakaladığı bir fırsat gibi görebilir (Freudenberger ve Richelson, 1981:62-65; Maslach ve Zimbardo, 1982:75-76). Sayılan bu etkiler bireylerin yaşam kalitesini olumsuz etkilemekte ve mutsuzluğa sebep olmaktadır.

B. TÜKENMİŞLİĞİN ÇALIŞMA HAYATI ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

Tükenmişlik, ilk başta bireysel düzeyde etkisini gösteren bir sendromdur. Ancak bu durum zaman içinde bireysel boyutları aşmaktadır. Bireyin sağlığını kaybetmesine ve moralinin bozulmasına neden olan tükenmişlik, çalışma hayatı üzerinde de bazı olumsuz etkilere sahiptir. Maslach ve Zimbardo’ya (1982) göre tükenmişlik çalışma hayatı üzerinde en fazla etkiyi, bireyin performansında düşüş meydana getirmesi sebebiyle yapmaktadır. Bu düşüş genellikle yapılan işin niteliğinde ve kalitesinde kendisini göstermektedir. Düşük performansın bir sonucu olarak motivasyon düşmekte ve birey kendisini engellenmiş hissetmeye başlamaktadır.

Bu durumdaki birey yaptığı işi artık umursamamakta daha başarılı olma gibi bir kaygı taşımamaktadır. Dolayısıyla işi için daha fazla çaba göstermemek-

tedir (Maslach ve Zimbardo, 1982:77). Bireyin işe olan tavrındaki bu değişiklikler, işteki başarısının düşmesine, sonuç olarak da örgütsel başarının düşmesine neden olmaktadır. Bu durumun hem çalışanlara hem de örgüte ağır maliyetler getirdiğini söylemek mümkündür (Maslach ve Leiter, 1997).

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi ise, hizmet verilen insanlara/müşterilere karşı yetersiz ilgi gösterilmesine neden olmasıdır. Tükenmişlik yaşayan birey, diğer insanlara bakış açısını değiştirerek etrafındaki insanları bir nesne gibi görmeye başlar. Böylece birey, hizmet verdiği insanların/müşterilerin ihtiyaçlarına önem vermeye, onlara nezaketsiz bir şekilde hizmet vermeye başlamaktadır (Izgar, 2001:25). Bireyin bu şekilde kalitesiz hizmet vermesi ve insancıl olmayan tavırlar sergilemesi *hizmet verilen insanları/müşterileri* negatif etkilemektedir. Bu durum tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilişkilidir.

Öfkeli, şüpheli, kavgacı tavırları ve işi yavaşlatması sebebiyle bulaşıcı bir hastalık gibi yayılan tükenmişlik örgütün diğer çalışanlarını da etkilemektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:406). Bu ise düşük performans ve yüksek işgücü devir oranına neden olduğundan örgütün verimlilik ve etkinliğini düşürmektedir.

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki etkilerinden birisi de çalışanın iş doyumunu üzerindeki etkisidir. Yaptığı işten tatmin olmayan ve örgüt içerisinde istediği huzurlu çalışma ortamını bulamayan bireyde, yüksek düzeyde moral ve motivasyon bozukluğu görülmektedir (Rocca ve Kostanski, 2001). Tükenme yaşayan bireyler kendilerinde, yaptıkları işe devam edebilecek enerjiyi bulamadıklarında, bilgi birikimi ve deneyimlerine olan güvenlerini kaybettiklerinde mesleklerini tamamen terk etme eğilimi içerisine girebilirler. Bu da alanında uzmanlaşmış elemanların örgütler açısından kaybı demektir ki, hem kişi ve örgüt hem de ülke ekonomisi bu durumdan önemli ölçüde zarar görmektedir.

Tükenmişliğin işgören devir hızının yükseltici etkisi de örgütlere ek maliyet getirmektedir. Diğer yandan işe devamsızlık veya işyerinde olduğu halde işe katkı sağlamama / işten kaytarma (presenteeism) gibi durumlar da, örgütlerin çalışan maliyetlerini artırarak verimlilik ve etkinliği düşürmektedir (Rocca ve Kostanski, 2001).

Tükenmişliğin örgüt üzerindeki olumsuz sonuçlarından bir diğeri de tükenme yaşayan bireyin işten ayrılmayı istemesi ancak bunu gerçekleştirmeye enerjisi ve kendine güveni yeterli olmadığından, gönülsüz bir şekilde işte kalmaya devam etmesidir (Cooley ve Yovanoff, 1996). Örgütte zorunlu olarak kalan bireylerde ortaya çıkan devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık ve iş kazaları da, örgütün büyük ölçüde maddi kaybına sebep olmaktadır. Bu durumda oluşacak iş tatminsizliği, örgütsel bağımlılıktan yoksunluk ve işe karşı duyulan duvarsızlık örgütsel başarıyı ve verimliliği önemli ölçüde düşürecektir.

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi ise, üretim kalitesindeki düşüş ve iş kazalarıdır. Yaşadığı sorunlardan dolayı bireylerin kafası karışık ve iş yapma becerileri zayıflamıştır. Bu da onların defolu veya düşük kaliteli üretim yapmalarına ve yaptıkları işe kendilerini verememelerinden dolayı zaman zaman iş kazalarına neden olabilmektedir.

Tükenme yaşayan bireyler kişilerarası çatışmalara neden olarak ve/veya yapılan işlere engel olarak çalışma arkadaşları üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadır. Tükenmişlik ile ilgili sorunlar, kişilerarası ilişkiler yolu ile çevreye yayılarak tükenme yaşayan kişi ile sınırlı kalmamaktadır. Burke ve Greenglass'a (2001:a) göre salgın bir hastalık gibi yayılan tükenmişlik belirli bir zaman sonra örgüt içerisinde kendisini ölümsüzleştirmektedir.

C. AİLE HAYATI ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

Tükenmişliğin sonuçları birey ve çalışma hayatı üzerinde yaptığı olumsuz etkilerle bitmemekte, tükenmişlik sonucu ortaya çıkan ruhsal sıkıntılar, davranış bozukluklarına ve kişilerarası anlaşmazlıklara yol açtığından *aile hayatını* da olumsuz etkilemektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982:73; Potter, 1995:1; Burke ve Greenglass, 2001:b).

Birey, işinde karşılaştığı sorunlardan dolayı tükenme yaşadığında, bunun etkileri özel hayatta da kendisini ciddi bir şekilde göstermektedir. Yaşanan tükenme duygusu ile eve gelen bireyin eşi, çocukları veya anne-babası kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissetmekte, bireyin kendileri ile birlikte olmaktan dolayı memnuniyetsizlik yaşadığını düşünmektedirler. Bu nedenle de bireyi suçlamaktadırlar. Zaten yaşadığı tükenmişlikten kaynaklanan suçluluk duygusuna sahip olan birey, ailesi tarafından da bu tarz bir suçlama ile daha ciddi sorunlara itilerek aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile fertlerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına, boşanma veya ayrı evde yaşamalara, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olmaktadır.

Diğer yandan çalışma hayatında içerisindeki kadınlar, mesai saatlerinin bitimden sonra evlerinde eşleri, çocukları, aile büyükleri ve ev işleriyle ilgili olan sorumlulukları da taşımaları nedeniyle iki vardiyalı bir çalışma sistemi yürütmek zorunda kalmaktadırlar. Bu da kadınların çalışma hayatındaki başarılarını etkilemekte, aile hayatı ile ilgili sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmelerini zorlaştırmaktadır. Bu şekilde iki vardiyalı bir çalışma sistemi içerisinde olmaları nedeniyle kendilerine ayıracak nitelikli zamanı bulamayan kadınların, tükenme olasılığı erkeklerle oranla çok daha fazladır. Bu durum da kadının aile hayatı üzerindeki görevlerini yerine getirememesine veya getirirken sorun yaşamasına neden olmakta, aile içi huzursuzluk ve çatışmaları beraberinde getirmektedir.

Aile içi bölünmelere neden olan konulardan birisi de, bireyin uygun olmayan vakitlerde telefonla aranması, hatta işe gitmek zorunda bırakılması gibi özel hayatının iş ile kısıtlanmasıdır. Bu gibi durumların birey için bedeli ağırdır. Nitekim bu konudaki en önemli sorun; herhangi bir acil durumun ne zaman ortaya çıkacağı bilinemeyeceği için, her an hazırlıklı olmak zorunda kalan bireyin; gerçek anlamda rahatlama fırsatı bulamamasıdır (Maslach ve Zimbardo, 1982:83). Bununla birlikte, aileyle ortak geçirilecek zamanların bu şekilde kesintiye uğraması ve bunun zaman içinde sıklıkla tekrar etmesi, aile üyelerini birbirinden uzaklaştıracaktır. Aile içinde yaşanan huzursuzlukların ve kavgaların artması ciddi aile sorunlarına neden olabilmektedir. Bu sorunların arasında da ayrılma/boşanmalar ilk sıralarda yer almaktadır (Sürgevil, 2005:89).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli olumsuz etkilere sahip olan tükenmişlik sendromunun karşıtı olan bir kavram üzerinde yoğunlaşılacaktır. Yıllarca literatürde bireyin işi nedeniyle yaşadığı stresten kaynaklanan tükenmişlikten bahsedilmiş; tükenmişliğin belirtileri, olumsuz sonuçları ve başa çıkma yolları üzerinde durulmuştur. Ancak madalyonun öbür yüzü olan işle bütünleşme (engagement) kavramına özellikle ülkemizde gereken önem verilmemiştir. Türkçe literatürde işle bütünleşme ile ilgili son yıllarda yapılmış olan birkaç çalışma bulunmaktadır (Dalay, 2007; Güneşer, 2007; Öncel, 2007; Öner, 2008; Bal, 2008). Bu nedende çalışmanın bundan sonraki kısmında işle bütünleşme kavramı tanımlanacak, tükenmişlik ve alt boyutları ile ilişkisi incelenecek ve daha sonra da tükenmişliğin tam tersi etkilere sahip olan işle bütünleşmenin oluşturulması için önerilebilecek stratejilerden bahsedilecektir.

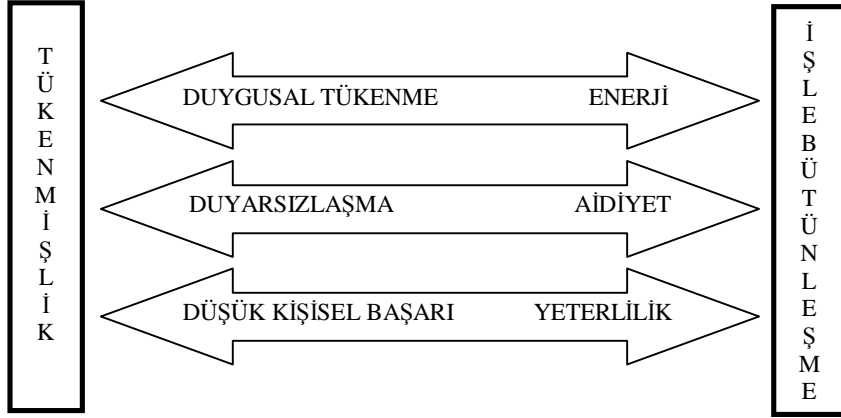
IV. İŞLE BÜTÜNLEŞME (ENGAGEMENT)

İlk kez Freudenberg (1974) tarafından tanımlanan tükenmişlik kavramı, daha sonraları yapılan çalışmalarla pozitif bir durumu ifade eden "işle bütünleşme" (engagement) antitezi ile tamamlanıp, genişletilmiştir (Maslach ve Leiter, 1997; Shaufeli ve Bakker, 2003). Bu çalışmada "işle bütünleşme" olarak kullanılan kavramın Türkçesi konusunda henüz fikir birliğine varılamamıştır. Bu sebeple çalışmada işle bütünleşme olarak ele alınan kavram farklı çalışmalarda, işe cezbolma (Dalay, 2007), işe angaje olma (Güneşer, 2007), işe gönülden adanma (Bal, 2008), işe kapılma (Öner, 2008) şeklinde de kullanılmıştır.

Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliği, "işle bütünleşmede yaşanan erozyon" olarak tekrar tanımlamışlar ve tükenmişliği önleme çalışmaları neticesinde tükenmişliğin tam zıddı olan işle bütünleşmeyi (engagement) de içerisine alan bir model geliştirmişlerdir. Modelde işle bütünleşme kavramı, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile ifade edilmektedir. Ancak işle bütünleşmenin yaşanabilmesi için tükenmişlik alt boyutlarının tam terslerinin var olması gerekmektedir. Buna göre işle bütünleşmede;

duygusal tükenme yerine “enerji”, duyarsızlaşma yerine “aidiyet duygusu” ve düşük kişisel başarı yerine “yeterlilik” alt boyutlarına yer verilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998). Aşağıdaki şekilde tükenmişlik ile işle bütünleşme arasındaki ilişki görülmektedir:

Şekil 3: Tükenmişlik ve İşle Bütünleşme İlişkisi



Kaynak: POLATCI, S.; (2007), *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

“İşle bütünleşme” (engagement) kavramını örgütsel psikolojide kullanılan “örgütsel bağlılık” (organizational commitment), “iş tatmini” (job satisfaction) ve “mesleki bağlılık” (job involvement) kavramları ile ilişkilendirmek mümkündür. Ancak işle bütünleşme bu kavramların tümünden farklı özelliklere sahiptir. Örgütsel bağlılık, bireyin kendisine iş sağlayan örgüte sadakatidir. İşle bütünleşme ile örgütsel bağlılığın farkı örgütsel bağlılıkta odak noktası örgütken, işle bütünleşmede odak noktası işin kendisidir. İş tatmini, kişinin çalışma ortamında ihtiyaçlarının ne kadarını karşıladığı ve işinden ne kadar memnun olduğuyla ilgilidir ve işle bütünleşmede olduğu gibi bireyin işi ile olan ilişkiyle ilgilenilmez. Mesleki bağlılık kavramı ise, işle bütünleşmenin aidiyet boyutu ile benzerlik göstermektedir. Ancak mesleki bağlılık, işle bütünleşmenin diğer boyutları olan enerji ve yeterliliği içermemektedir. Buradan çıkan sonuç, işle bütünleşme kavramının bireyin işi ile olan ilişkisine, örgütsel psikoloji içerisinde yer alan diğer kavramlara göre daha bütüncül bir açıdan baktığıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Bireysel verimliliğin artırılması sadece kişinin elinde olan bir durum değildir. Birey, iş ve örgütün karşılıklı olumlu/olumsuz etkileşimi bireysel verimliliği artıracak ya da azaltacaktır. Bu karşılıklı etkileşimin olumsuz olması “tükenmiş-

lik”, olumlu olması ise “işle bütünleşme” (engagement) olarak adlandırılmaktadır. Çalışma hayatı kalitesinin ve çalışan refahının yüksek olması da ancak işle bütünleşme ile mümkün olmakta, aksi ise tükenmişliği beraberinde getirmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998).

İşle bütünleşmenin sağlanabilmesi örgüt içerisinde birey ve işin mükemmel uyumu ile mümkündür. Bu uyumun sağlanabilmesi için bazı hususların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu uyumu sağlamak sürdürülebilir iş yükü, kararlara katılma ve kontrol duygusu, düzgün işleyen bir tanınma ve ödül sistemi, destekleyici bir aidiyet duygusu, adalet ve hukuk, anlamlı ve değerli bir iş ile mümkündür (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Birey ve iş arasındaki uyumsuzluğu çözüp, işle bütünleşmeyi oluşturmak için; sadece birey odaklı değil, hem örgüt hem de birey odaklı düşünmek gerekmektedir. Çünkü tükenmişliğin kaynakları bireysel olmaktan çok, örgütselidir. Bu nedenle, tükenmişliğe yönelik çözümler, çoğunlukla işin sosyal ortamında aranmalıdır (Maslach ve Leiter, 1997:79). Tükenmişlik üzerinde etkili olan çalışma hayatı alanlarında yapılacak iyileştirmelerle hedeflenen; kuşkusuz herkesin *sonsuz* olan beklentilerinin karşılandığı “mükemmel” bir örgüt tasarlamak değil, birey ile örgüt çevresi arasında uyumlu ve dengeli ilişkiler oluşturmaktır (Leiter ve Maslach, 1999:486).

V. İŞLE BÜTÜNLEŞMEYİ SAĞLAMA STRATEJİLERİ

Örgütlerde tükenmişlik ve tükenmişlik sonucu oluşan sorunlarla ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğunun amacı, tükenmişliği azaltmak ve daha önemlisi tükenmişliğin oluşmasına engel olmaktır. Ancak bu çalışmada pozitif bir bakış açısı ile örgütsel ve bireysel düzeyde olumsuz sonuçlara yol açan bir sendromun oluşmasını önlemekten ziyade, tam tersine olumlu bir örgüt ortamının oluşturulması üzerine odaklanılmıştır.

İşle bütünleşmeyi sağlama stratejilerini geliştirebilmek için öncelikle tükenmişliğin nasıl oluştuğu ile bireysel ve örgütsel açıdan ne tür etkilere sahip olduğu bilinmelidir. Genellikle bireysel, örgütsel ve hatta sistemden kaynaklanan etkenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenmişlik, bir sistem sorunu olarak ele alınmalıdır. Başarılı bir mücadele ile tükenmişliğin tam zıddı olan işle bütünleşmeyi sağlayabilmek için en etkin yol ise, işle bütünleşmeyi sağlama konusunda proaktif davranmaktır. Ancak bu mümkün olmadığında, tükenmişliği erken dönemde teşhis etmek ve hızlı müdahale etmek de işle bütünleşmeyi artıracaktır. İşle bütünleşmeyi sağlamak ve artırmak için uygulanabilecek örgütsel ve bireysel düzeydeki stratejiler aşağıda özetlenmiştir.

A. ÖRGÜTSEL DÜZEYDE İŞLE BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ

Örgütsel koşulları iyileştirmek için alınabilecek her türlü önlem işle bütünleşmeyi sağlayıcı veya örgüt içerisindeki tükenmişliği azaltıcı etkiye sahiptir. Örgütsel düzeyde işle bütünleşme stratejileri, hem bireysel düzeydekilere göre daha kalıcıdır, hem de tükenmişliğin örgüt için önemli bir sorun olduğu ve önlenmesi gerektiği düşüncesini pekiştirmektedir.

Tablo 1: İşle Bütünleşmeyi Örgütsel Düzeyde Sağlama Stratejileri

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> * Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanıma başvurmak, * Serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak, * Çalışanların başarılarını takdir etmek, * İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek, * Adil bir ödül sistemi geliştirmek, * İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak, * Örgütsel değişimi sağlamak, * Takım çalışmalarını desteklemek, * Örgütsel değişimi sağlamak, * Takım çalışmalarını desteklemek, * Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak, * Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak, * Hizmet içi eğitimler planlamak, * İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak, | <ul style="list-style-type: none"> * Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek, * Kişilerarası iletişimin sağlıklı olmasını sağlamak, * Kişileri yeni görevlere atamak, * Üst yönetimin desteğini sağlamak, * Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak, * Sık sık pozitif geri bildirim vermek, * Uzun çalışma saatlerinin kısaltmak, * Örgütsel bağlılığı sağlamak, * Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak, * Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek, * Uzun çalışma saatlerinin kısaltmak, * Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek, * Yerinde bir terfi politikası izlemek * Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını artırmak, * Kariyer için fırsat tanımak. |
|--|--|

Diğer yandan örgütsel düzeyde yürütülen işle bütünleşme faaliyetleri, işle bütünleşmenin örgüt bütününde kabul edilmesini ve tükenmişlikle başa çıkma konusunda daha bilgili ve dayanıklı çalışan gruplarının oluşmasını da sağlamaktadır. Bu stratejiler yukarıdaki tabloda sıralanmıştır (Rogers, 1984; Izgar, 2001:29-42; Selçukoğlu, 2001:183-85; Taycan, vd, 2006).

B. BİREYSEL DÜZEYDE İŞLE BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ

Örgütlerin tüm sistemlerini etkileyen tükenmişlik sorununu sadece örgüt içerisinde bireyleri değiştirerek çözümenin mümkün olmadığı yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır. Ancak tükenme ile başa çıkmak ve daha önemlisi işle bütünleşmeyi sağlayabilmek için bireysel düzeyde uygulanabilecek bazı stratejiler de bulunmaktadır. Bu stratejiler aşağıdaki tabloda sıralanmıştır (Glogow, 1986; Maslach ve Goldberg, 1998; Izgar, 2001:46; Selçukoğlu, 2001:186-87; Taycan, vd, 2006):

Tablo 2: İşle Bütünleşmeyi Bireysel Düzeyde Sağlama Stratejileri

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> * İşle bütünleşme ile ilgili bilgi sahibi olmak, * Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek, * İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek, * Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak, * Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak, * Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi, * Hobi edinmek, | <ul style="list-style-type: none"> * İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek, * Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak, * Tatile çıkmak, * İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak, * Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek, * İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak * Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek. |
|---|--|

Bazı çalışmalarda, tükenmişlikle başa çıkmada bireysel düzeyde çözüm yollarına odaklanılmıştır. Bireyin yerini değiştirmek, çalışanlar için çözümler geliştirmek gibi bireysel kaynakları artıracak veya bireyin işe karşı tutumunu değiştirecek çözümler üretilmiştir. Ancak, yapılan araştırmaların çoğu örgütsel faktörlerin tükenmişlik üzerinde bireysel faktörlerden daha büyük rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Bu da işle bütünleşmenin sağlanabilmesi için örgütsel düzeydeki değişikliklere daha fazla bağlı olduğunu göstermektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Çünkü; işle bütünleşme konusunda sadece bireysel odaklı stratejiler benimsendiğinde duygusal tükenme enerjiye dönüştürülebilir, fakat tükenmişliğin diğer iki bileşeni olan duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı ancak örgütsel işle bütünleşme stratejileri ile ortadan kaldırılabilir. Üstelik bireysel stratejiler çalışma ortamında genellikle başarısızdır, çünkü bireyler çalışma ortamındaki stres faktörleri üzerinde, hayatlarının diğer alanlarındaki stres faktörleri üzerinde oldukları kadar kontrole sahip değillerdir .

Bireysel düzeydeki işle bütünleşme stratejilerine önem verilmesinin bazı geçerli nedenleri vardır. Bunlardan birincisi bireylerin az veya çok örgüt içerisinde meydana gelen işle bütünleşme konusunda sorumluluklarının olmasıdır. İkincisi, örgütü değiştirmektense bireyi değiştirmenin daha kolay ve ucuz olmasıdır (Maslach ve Goldberg, 1998). Sonuncusu ise bireysel düzeyde işle bütünleşme stratejilerinin, çalışma ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu durumlarda daha fazla önem kazanmasıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Zaman içerisinde yoğunlaşan rekabet koşulları ve gelişen teknolojinin çalışma şartları üzerindeki olumsuz etkisi ile tükenmişlik sendromu günümüz iş dünyası için önemli bir sorun haline gelmiştir. Tükenmişlik insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötüye gitmesi sonucunda ortaya çıkan zorluklarla ilgili *sosyal bir sorundur* ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Buna göre; tükenen birey kronikleşmiş bir yorgunluk yaşamakta, işinden soğumakta, kendi kabuğuna çekilmekte ve artan bir şekilde işinde yetersiz olduğunu hissetmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982:3; Maslach ve Leiter, 1997:17).

Önceleri tükenmişliğin oluşumunda en önemli etkenin birey olduğu düşünülmüş ve çözüm olarak bireyin işten ayrılması görülmüştür. Sonraları tükenmişliğin bireysel değişkenlerden çok, meslek ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen örgütsel bir sorun olduğu görüşü yaygınlaşmıştır. Maslach ve Leiter (1997)'in oluşturduğu tükenmişlik modelinde ise bireysel ve örgütsel faktörler bir arada ele alınmış ve çalışma hayatı alanları oluşturulmuştur.

Bu çalışmanın amacı, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz etkilere sahip olan tükenmişlik madalyonunun öbür yüzü olan işle bütünleşme (engagement) üzerinde durmaktır. Çalışma hayatında karşılaşılan altı alandan herhangi bir veya hepsi ile ilgili birey ile iş arasındaki yaşanan uyumsuzluk tükenmişliğe neden olurken, birey ve iş arasındaki uyumun sağlanması vasıtasıyla, tükenmişliğin olumsuz etkileri ortadan kaldırılarak, işle bütünleşme sağlanabilmektedir. Çalışmada tükenmişliğin boyutları, belirti ve sonuçlarının yanı sıra işle bütünleşme kavramının incelenmiş, boyutlarına ve işle bütünleşmeyi sağlayacak stratejilere yer verilmiş olması örgüt içerisinde işle bütünleşmenin sağlanması ve yaygınlaştırılması açısından önemlidir.

Örgütlerde verimlilik ve etkinlik elde etmek, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek ve çalışan refahını artırmak için tükenmişlik sürecini pozitif yöne çevirip, çalışanların işle bütünleşmesi gerekmektedir. Hem bireysel hem de örgütsel açıdan yüksek maliyetlere neden olan tükenmişliği önlemek için, çalışma hayatı alanlarında birey ve iş arasındaki uyumsuzluklar tespit edilmeli, uyumu

sağlamaya yönelik önlemler alınmalıdır. Bu şekilde örgüt içerisindeki çalışanların işle bütünleşmeleri; enerji, aidiyet ve yeterlilik duygusuyla örgütün verimlilik ve etkinliğini artırmaları sağlanabilecektir. Gelecekteki çalışmalar için önemli bir alanın tükenmişlik adı verilen örgütsel hastalıkla başa çıkabilmenin ötesinde, örgüt içerisinde “tükenmeme sendromu” olarak adlandırılabilir işle bütünleşmeyi bilinçli ve sistematik bir şekilde yaygınlaştırmak olduğu düşünülmektedir. Ayrıca ileride işle bütünleşmeyi sağlayacak ve destekleyecek örgütsel yapının belirlenmesi ve oluşturulması konusundaki uygulamalı çalışmalar da kavramın gelişmesine katkıda bulunabilecektir.

KAYNAKÇA

- AKÇAMETE, G.; S. KANER ve B. SUCUOĞLU; (2001), **Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ASLAN, D.; N. KİPER, E. KARAAĞAOĞLU, F. TOPAL, M. GÜDÜK ve Ö. S. CENGİZ; (2005), **Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler**, Türkiye Tabip Odaları Birliği Yayınları, Ankara.
- BAL, E., A.; (2008), **Self-Efficacy, Contextual Factors And Well-Being: The Impact Of Work Engagement**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BİLGİN, N.; (2003), **Sosyal Psikoloji Sözlüğü**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- BRYNE, B. M. ve L. M. HALL; (1989), **An Investigation of Factors Contributing to Teacher Burnout: The Elementary, Intermediate, Secondary and Postsecondary School Environments**, Washington, D.C.
- BURKE, R. J. ve E. R. GREENGLASS; (2001,a), “Hospital Restructuring and Psychological Burnout in Nursing Staff”, **Equal Opportunities International**, 20(1/2), ss.61-71.
- BURKE, R. J. ve E. R. GREENGLASS; (2001,b), “Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout Among Nursing Staff”, **Psychology and Health**, 16, ss.583-594
- COOLEY, E. ve P. YOVANOFF; (1996), “Supporting Professionals-At-Risk: Evaluating Interventions to Reduce Burnout And Improve Retention of Special Educators”, **Exceptional Children**, 62, ss.336-355.
- CORCORAN, K.; (1986), “The Association of Burnout and Social Work Practitioners’ Impressions of Their Clients: Empirical Evidence”, **Journal of Social Service Research**, 10, ss.57-66.
- CORDES, C. L. ve T. W. DOUGHERTY; (1993), “A Review and an Integration of Research on Job Burnout”, **The Academy of Management Review**, 18(4), ss.621-656.
- ÇAM, O.; (1992), “Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması”, **7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, ss.155-160.
- DALAY, G.; (2007), **The Relationship Between The Variables Of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment And Job Involvement**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- ENSARİ, H. ve S. TUZCUOĞLU; (1995), “Marmara Üniversitesine Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında Kişilik Özelliklerinin Rolü”, **Öneri Dergisi**, 2(11), ss.51-63.
- ERGİN, C.; (1992), “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin Uyarlanması”, **7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, ss.143-154.
- ERGİN, C. (1995), “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, 12(1-2), ss.37-50.
- FREUDENBERGER, H. J.; (1974), “Staff Burnout”, **Journal of Social Issues**, 30, ss.159-165.
- FREUDENBERGER, H. J. ve G. RICHELSON; (1981), **Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success**, Bantam Boks, Doubleday & Company, Inc., New York.
- GLOGOW, E.; (1986), “Burnout and Locus of Control”, **Public Personnel Management**, ss.79-83.
- GÜNEŞER, A., B.; (2007), **The Effect Of Person-Organization Fit On Organizational Commitment And Work Engagement: The Role Of Person-supervisor Fit**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- IZGAR, H.; (2001), **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KAHILL, S.; (1988), “Symptoms of Professional Burnout: Areview of the Empirical Evidence”, **Canadian Psychology**, 29, ss.284-297.
- KOYUNCU, M.; (2001), “Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Kurumdan Ayrılma İsteğine Etkisi.” **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, ss.349-360.
- LEE, H.; R. SONG, Y. S. CHO, G. Z. LEE ve B. DALY; (2003), “A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses”, **Journal of Advanced Nursing**, 44(5), ss.534-545.
- LEE, R. T. ve B. E. ASHFORD; (1993). “A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model”. **Journal of Organizational Behavior**, 14, ss.3-20.
- LEITER, M. P.; (2003), **Areas of Worklife Survey Manual (Third Edition)**, Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, Canada.

- LEITER, M. P. ve C. MASLACH; (1999), "Six Areas of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout", *Jhhsa Spring*, ss.472- 489.
- LEITER, M. P. ve C. MASLACH; (2004), **Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout**, Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being, Elsevier Ltd, 3.
- MASLACH, C. ve J. GOLDBERG; (1998), "Prevention of Burnout: New Perspectives", *Applied&Preventive Psychology*, 7, ss.63-74.
- MASLACH, C. ve P. G. ZIMBARDO; (1982), **Burnout – The Cost of Caring**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- MASLACH, C. ve P. M. LEITER; (1997), **The Truth about Burnout**, Jossey-Bass, San Francisco, Ca.
- MASLACH, C. ve S. E. JACKSON; (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, 2, ss.99-113.
- MASLACH, C. ve S. E. JACKSON; (1986), **Maslach Burnout Inventory Manual (2nd Ed.)**, Palo Alto, Ca: Consulting Psychologist Press.
- MASLACH, C.; W. B. SCHAUFELI ve M. P. LEITER (2001), "Job Burnout", *Annual Review Psychology*, 52, ss.397-422.
- NAGY, S. ve L. G. DAVIS; (1985), "Burnout: A Comparative Analysis of Personality and Environmental Variables", *Psychological Reports*, 57, ss.1319-1326.
- ÖNCEL, L.; (2007), **Öğretmenlerin İşleriyle Bütünleşme Düzeylerinin Performansları Ve İş Yerlerinden Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖNER, Z., H.; (2008), **The Mediating Effect Of Organizational Justice : Moderating Roles Of Sende Of Coherence And Job Complexity On The Relationship Between Servant Leadership And Work Engagement**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZKALP, E. ve Ç. KIREL; (2001), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.
- PERLMAN, B. ve E. A. HARTMAN; (1982), "Burnout: Summary and Future Research", *Human Relations*, 35(4), ss.283-305.

- POLATCI, S.; (2007), **Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- POLATCI, S.; K. ARDIÇ ve Z. D. TINAZ (2007), "Tükenmişlik Sendromu ve Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Tokat Orta Öğretim Kurumlarında Bir Analiz", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 7, Aralık, ss.1-22.
- POTTER, B. A.; (1995), **Preventing Job Burnout Transforming Work Pressures into Productivity**, Thomson Crisp Learning, California.
- POTTER, B. A.; (1998), **Overcoming Job Burnout: How to Renew Enthusiasm for Work**, Ronin Publishing, California.
- RANDALL, M. ve W.A. SCOTT; (1988), "Burnout, Job Satisfaciton and Job Performance", *Australian Psychologist*, 23(3), ss.335-347.
- ROBBINS, S. P.; (1999), **Organizational Behavior**, 8. Baskı, New Jersey, Prentice Hall.
- ROCCA, A. D. ve M. KOSTANSKI; (2001), "Burnout and Job Satisfaciton amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent Employment", İnternet Adresi: <http://www.atea.schools.net.au/papers/dellaroccaanna.pdf>. Erişim Tarihi:03.12.2006
- ROGERS, D. P.; (1984), "Helping Employees Cope With Burnout", *Business*, ss.3-7.
- ROSS, R. R.; E. M. ALTMAIER ve D. W. RUSSELL (1989), "Job Stress, Social Support, and Burnout among Counseling Center Staff", *Journal of Counseling Psychology*, 36 (4), ss. 464-470.
- SABUNCUOĞLU, Z.; (1996), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Baskı, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ; (2005), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.