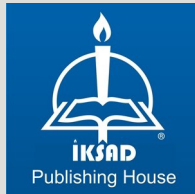


ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK

Dr. Serdar KÖKTÜRK

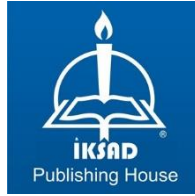
Prof. Dr. Zübeyir BAĞCI



ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK

Dr. Serdar KÖKTÜRK¹
Prof. Dr. Zübeyir BAĞCI²

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10412861>



¹ skokturk@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9573-2471

² Pamukkale Üniversitesi İİBF, zbagci@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7902-1485

Copyright © 2023 by iksad publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law.

Institution of Economic Development and Social Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TÜRKİYE TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: iksadyayinevi@gmail.com

www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules. The first degree responsibility of the works in the book belongs to the authors.

Iksad Publications – 2023©

ISBN: 978-625-367-514-1

Cover Design: İbrahim KAYA

November / 2023

Ankara / Türkiye

Size: 16x24cm

ÖNSÖZ

İşteki duygusal stresle baş edememe ya da aşırı enerji ve kaynak kullanımını sonucu başarısızlık ve tükenme şeklinde de tarif edilen örgütsel tükenmişlik, araştırmacılar tarafından birçok farklı şekillerde kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır. Yapının tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu olduğu, boyutların neler olduğu, oluşum sürecinin detayları özellikle boyutların oluşum sırası, bazı yapıların boyut mu, sebep mi, sonuç mu olduğu gibi birçok husus tartışılmış ve bunlara cevap olarak çeşitli modeller, teoriler öne sürülmüştür.

Literatürde özellikle Maslach ve arkadaşları tarafından öne sürülen model en baskın yapıyı temsil etmekte ve araştırmacıların geliştirdikleri “*Maslach Tükenmişlik Ölçeği*” altın standart olarak kabul edilmektedir. Bu modele göre örgütsel tükenmişlik genel anlamda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde üç boyutlu olarak ele alınmaktadır. Ancak birçok araştırmacı tarafından bu modele çeşitli eleştiriler yöneltilmiştir. Bu araştırmacılar arasında Demerouti ve arkadaşları önemli bir yere sahiptir. Onlara göre modelde duygusal tükenme hep duygusal (affective) yönüyle ele alınmaktadır, bu bir eksikliklerdir. Tükenmenin duygusal yönünün yanında bilişsel ve fiziksel yönleri de dikkate alınmalı ve ölçülmelidir. Yine bir başka eleştirileri düşük kişisel başarı boyutuyla ilgili olup araştırmacılar bu boyutun yapının bir bileşeni olmadığını savunmaktadırlar. Bu görüşlerinden yola çıkarak tükenme ve uzaklaşma alt boyutlarından oluşan “*Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği (OLBI)*” ni geliştirmişlerdir. Bu çalışmada esas itibariyle örgütsel tükenmişlik literatürüne değinilerek söz konusu bu model üzerinden bir araştırmaya yer verilmiştir.

Bu kitap Prof. Dr. Zübeyir BAĞCI'nın danışmanlığını yaptığı Ocak 2023 tarihli “*Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Denizli İlinde Görgül Bir Araştırma*” isimli Serdar KÖKTÜRK'ün doktora tezinden türetilmiştir. Çalışmanın araştırma kısmının hazırlanması aşamasında çok değerli katkılarını bizlerden hiç esirgemeyen tüm işletme yöneticilerine ve çalışanlarına teşekkürlerimizi sunarız.

Dr. Serdar KÖKTÜRK
Prof. Dr. Zübeyir BAĞCI

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|----------|
| ÖNSÖZ..... | i |
| İÇİNDEKİLER | iii |
| TABLolar LİSTESİ..... | v |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | vi |
| GİRİŞ | 1 |
| BİRİNCİ BÖLÜM: TEORİK ÇERÇEVE..... | 3 |
| 1.1. KAVRAM OLARAK ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK | 3 |
| 1.1.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı | 3 |
| 1.1.2. Tükenmişliğin Önemi | 15 |
| 1.2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ | 18 |
| 1.2.1. Maslach ve Jackson Modeli..... | 18 |
| 1.2.2. Stres Paradigması | 23 |
| 1.2.3. Aşama Modeli..... | 26 |
| 1.2.4. Süreç Modeli (Leiter) | 27 |
| 1.2.5. İş Talepleri-Kaynakları Modeli | 28 |
| 1.2.6. Süreç Modeli..... | 31 |
| 1.2.7. Cherniss Modeli..... | 32 |
| 1.2.8. Edelvich ve Brodsky Modeli | 33 |
| 1.2.9. Pines ve Aronson Modeli | 34 |
| 1.2.10. İki Düzeyli Sosyal Alışveriş Modeli | 36 |
| 1.2.11. Kopenhag Tükenmişlik Modeli | 38 |
| 1.3. ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞİN ÖLÇÜLMESİ VE BOYUTLARI..... | 40 |
| 1.3.1. Genel Durum | 40 |
| 1.3.2. Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği (OLBI) | 44 |
| 1.3.3. Örgütsel Tükenmişliğin Boyutları | 45 |
| 1.4. TÜKENMİŞLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER | 49 |

| | |
|---|------------|
| 1.4.1. Bireysel Faktörler | 52 |
| 1.4.2. Çevresel Faktörler..... | 59 |
| 1.5. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI | 67 |
| 1.5.1. Bireyle İlgili Sonuçlar | 69 |
| 1.5.2. İş ve Örgütle İlgili Sonuçlar | 72 |
| 1.6. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE | 76 |
| 1.6.1. Bireysel Mücadele | 77 |
| 1.6.2. Örgütsel Mücadele..... | 82 |
| 1.7. PARADİGMA DEĞİŞİKLİĞİ VE POZİTİF ANTİTEZ: BAĞLILIK (ENGAGEMENT | 91 |
| İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA | 93 |
| 2.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ..... | 93 |
| 2.1.1. Araştırmanın Amacı | 93 |
| 2.1.2. Evren ve Örneklem..... | 94 |
| 2.1.3. Veri Toplama Aracı..... | 96 |
| 2.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 97 |
| 2.2. BULGULAR | 98 |
| 2.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular | 98 |
| 2.2.2. Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlilik Testi Bulguları..... | 99 |
| 2.2.3. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Tükenmişliğin İncelenmesi..... | 108 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 110 |
| KAYNAKLAR | 112 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Tablo 1: Kişilerarası Temas ve Tükenmişlik..... | 12 |
| Tablo 2: Tükenmişlikle İlişkili Bulunan Değişkenler | 51 |
| Tablo 3: Tükenmişliğin Korelatları..... | 51 |
| Tablo 4: Örneklem Büyüklüklerinin Güvenilirliği..... | 96 |
| Tablo 5: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular..... | 98 |
| Tablo 6: Tükenmişlik Ölçeği İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları. | 102 |
| Tablo 7: Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri..... | 106 |
| Tablo 8: Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları..... | 106 |
| Tablo 9: Tükenmişlik Ölçeğinin Madde Analiz Bulguları..... | 107 |
| Tablo 10: Örgütsel Tükenmişliğin Cinsiyet ve Medeni Durum Açısından İncelenmesi..... | 108 |
| Tablo 11: Örgütsel Tükenmişliğin Yaş Açısından İncelenmesi..... | 108 |
| Tablo 12: Örgütsel Tükenmişliğin Eğitim Açısından İncelenmesi..... | 109 |
| Tablo 13: Örgütsel Tükenmişliğin Kıdem Açısından İncelenmesi..... | 110 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Şekil 1: Algısal Geri Besleme Stres Paradigması..... | 25 |
| Şekil 2: Süreç Modeli..... | 28 |
| Şekil 3: İş Talepleri-Kaynakları Modeli..... | 30 |
| Şekil 4: Cherniss Tükenmişlik Modeli..... | 33 |
| Şekil 5: İki Düzeyli Sosyal Alışveriş Modeli..... | 37 |
| Şekil 6: Tükenmişlik ve İşle Bütünleşme İlişkisi..... | 92 |
| Şekil 7: Tükenmişlik Ölçeğindeki Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Değişkenlere İlişkin LISREL Çıktısı..... | 104 |
| Şekil 8: Tükenmişlik Ölçeğindeki Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Değişkenlere İlişkin T-Testi Sonucu..... | 105 |

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada kapitalist ekonomi anlayışının hâkimiyetiyle birlikte iş hayatında yer alan örgütlerin mevcut düzen içerisinde faaliyet göstermeleri adeta hayatta kalma mücadelesine dönüşmektedir. Rekabetin tarif edilemez seviyelere çıktığı bu ortamda örgütler için onları etkileyen her türlü faktörü takip ve kontrol etmek olmazsa olmaz haline gelmektedir. Bu faktörlerden en önemlisi ise insandır. Önceleri basit bir ‘üretim faktörü’ olarak görülmekte olan insan artık ‘kaynak’ olarak görülmekte hatta son yıllarda ‘değer’ olarak da vasıflandırılmaktadır. Bu minvalde, insanın tutum ve davranışlarının daha iyi anlaşılmasına yönelik bilimsel çabalar da sürekli surette artmakta ve önem kazanmaktadır.

Örgütlerde çalışan insanlarla ilgili yaşanabilen olumsuz gelişmelerden birisi de tükenmişliktir. Doğuşu itibariyle bile tamamen hayatın pratiği içerisinde sosyal bir olgu olarak ortaya çıkan tükenmişlik olgusu pratikte karşılaşılan somut bazı sorunların üzerine gidilmesiyle keşfedilmiş ve tanımlanmaya çalışılmış bir kavramdır. Genel anlamda, çalışanların işyeri ortamında çeşitli sebeplerle yoğun stres içerisine girmesi ve bunun uzun süre devam etmesi sonucu kişide oluşan duygusal, fiziksel, zihinsel enerji kaynaklarının tükenmesi ve işinden, örgütten, iş arkadaşları ve hizmet verdiği kişilerden uzaklaşması olarak tanımlamak mümkündür. Son yıllarda özellikle bazı ülkelerde resmi hastalık tanısı olarak da kabul edilen, Dünya Sağlık Örgütü’nün Uluslararası Hastalıklar Sınıflandırması’na girmiş tükenmişlik sendromunun öncelikle çalışanın kendi hayat kalitesinde, sonrasında bunun doğal bir sonucu olarak örgütsel yaşamda ne kadar ciddi sonuçları olabildiği birçok bilimsel araştırmaya konu olmuştur. Kişinin fiziksel ve psikolojik sağlığına, aile hayatına, sosyal ilişkilerine yönelik ciddi tehditler barındıran sendrom bunlarla beraber birçok olumsuz örgütsel davranışı beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla başta sosyal-psikoloji sahasında gelişen kavram zamanla örgüt araştırmalarının en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir.

Özellikle örgütsel hayata yönelik bu derece önemli sonuçları olabilen tükenmişlikle mücadele konusu örgütler tarafından ihmal edilmemesi gereken bir konudur. Bunu kişinin kendi problemi gibi görerek üzerinde durmama tercihi başını kuma gömmekten farksızdır. Tükenmişlikle mücadelenin başarısı bu sendromun doğasını, sebeplerini ve onu etkileyen faktörleri anlamakla başlayacaktır. Bu çalışmada örgütsel tükenmişlik kavramsal ve yapısal olarak

detaylı bir şekilde ele alınarak teorik çerçeve çizilmiştir. Ardından çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirleyebilmek adına Denizli ilinde sanayi sektöründe çalışanlar arasında bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan veriler ilgili istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilmiş, elde edilen bulgular yorumlandıktan sonra bundan sonraki araştırmalara yardımcı olmak amacıyla getirilen bazı önerilerle çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM: TEORİK ÇERÇEVE

1.1. KAVRAM OLARAK ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK

1.1.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı

Tükenmişlik teriminin İngilizce literatürdeki karşılığı olarak kullanılan burnout teriminin ilk defa, Greene'in 1961 tarihli, ruhen işkence çektiği için işini bırakan ve Afrika'nın tropikal ormanlarına çekilen bir mimarı anlatan 'A Burn-Out Case' romanında kullanıldığı görülmektedir (Maslach vd., 2001: 398, Yıldırım ve İçerli, 2010: 124). Burnout kelimesi; Oxford Sözlüğü'nde 'yanacak şey kalmadığından yanmanın sona ermesi' olarak tanımlanmaktadır (www.oxfordlearnersdictionaries.com, 15.11.2020).

Tükenmişliği tarif ederken Bakker vd. (2014) tükenmişlik yaşayan kişilerin enerji kaynaklarının boşaldığını ve işlerine adanmışlıklarını kaybettiklerini söylemektedir (Bakker vd., 2014: 390). Literatürde burnout kavramını açıklamaya çalışırken, kelimenin semantiğine dayanarak bazı mecazi anlatımlara başvurulduğu, özellikle bir mum metaforunun kullanıldığı görülmektedir. Buna göre, mumun yanması, ya hammaddesi ve fitili bitene kadardır ya da alevin üzerine bir şey kapatılması halinde ortamdaki oksijen bitene kadardır. Yani burada mum, fitil ve oksijen; kaynakları diğer bir deyişle kapasiteyi temsil etmektedir. Yeni bir mum ilk yakıldığında güçlü, parlak bir şekilde yanar. Yanma ilerledikçe kaynak azalır, kaynak azaldıkça ateşin canlılığı da azalmaya başlar. Kapasite iyice tükenmeye başladığında adeta için için yanmaya başlar; yani cansız ve sönük bir şekilde yanar. Bir yerden sonraysa kaynaklar tamamen tükenince tamamen söner (out). Bu metafordaki yanma bir örgütte çalışan bir kişinin işine olan sevgisini ve adanmışlığını; mum ve oksijen de kişinin işini sevgiyle ve adanmışlıkla devam ettirmesini sağlayan iç ve dış kaynaklarını temsil etmektedir. En başta nasıl mum en güçlü şekilde yanmakta, alev en canlı halindeyse; bir çalışan da başta işiyle ilgili çok hevesli, idealist, hırslı ve motive durumdadır; yani güçlü yanmaktadır. Böyle bir çalışan fark yaratmaya çalışmakta ve gayet verimli ve performanslı bir şekilde çalışmaktadır. Fakat zamanla bu heves, heyecan, motivasyon, şevk, enerji azalmaya başlar. Yani kaynaklar azalır. Verim düşer, bağlılık azalır. Çok anlam yüklediği işi sıradan gelmeye başlar. Artık işe yaramadığını düşünmeye bile başlar. Son noktada kaynaklar tamamen tükenince yanma tamamen sona ermiş

yani işe olan bağlılık, adanmışlık, odaklanma tamamen kaybolmuştur (Schaufeli vd., 2009: 205, Korunka vd., 2011: 6).

Birçok sosyal olguda olduğu gibi tükenmişlik için de birçok tanımlama girişi olduğu görülmektedir (Maslach vd., 2001: 402). Freudenberg (1974) tükenmişliği, “bir kişinin meslek hayatının sebep olduğu mental ve fiziksel tükenme hali” olarak tanımlamış ve “motivasyonun ve şevkin, özellikle kişinin bir sebebe veya ilişkiye adanmışlığının, arzu edilen sonuçları doğurmadığı durumlardaki bitiş”ne atıf yapmıştır. Yani işlerine karşı tükenen kişilerde enerji kaynakları boşalmakta, işlerine adanmışlıklarını kaybetmektedirler (Bakker vd., 2014: 390).

Maslach vd.’ne göre (1996) tükenmişlik; insanlarla çalışan bireyler arasında görülebilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromudur (Schaufeli, 1999: 19). Tükenmişlik; olumsuz öz-kavram, olumsuz iş tutumu gelişimi ile müşteriye olan ilgiyi ve duygu bağını kaybetmeyi de içeren fiziksel ve duygusal bir tükenme sendromu olarak tanımlanabilir (Pines ve Maslach, 1978: 233). Perlman ve Hartman (1982), o zamana kadarki literatürü tarayıp yapılmış tanımların analizi sonucu yaptığı senteze göre ‘kronik duygusal stres karşısında duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş verimi ve aşırı duyarsızlaşma şeklinde üç boyutta verilen tepki’ şeklinde tanımlamayı tercih etmiştir (Perlman ve Hartman, 1982: 293).

En yaygın görüşe göre tükenme, duyarsızlaşma ve düşük performans tatmini olarak tanımlanan tükenmişlik; bugün temelde başarılı bir şekilde mücadele edilmemiş kronik stresin sonucu olarak kabul edilmektedir (Weber ve Jaekel-Reinhard, 2000: 512). İşteki duygusal stresle baş edememe ya da aşırı enerji ve kaynak kullanımı sonucu başarısızlık ve tükenme şeklinde de tarif edilmiştir (Poncet vd., 2006: 698). Genellikle iş ortamında, uzun süreli bir tükenme deneyimi ve azalmış ilgi (duyarsızlaşma ve sinizm) için kullanılan psikolojik bir terimdir. Toparlanma fırsatı olmadan, sürekli çok fazla efor sarf edilerek geçen bir dönemin sonucu olarak açıklanmaktadır (Embriaco vd., 2007: 482). Dünya Sağlık Örgütü’nün Uluslararası Hastalık Sınıflandırması’nın (International Classification of Diseases) 10. Versiyonunda (ICD 10) tükenmişlik, Z.73.0 başlığı altında ‘total tükenme hali’ olarak tarif edilmiştir (Weber ve Jaekel-Reinhard, 2000: 513). 11. Versiyonda (ICD 11), tanım daha da genişletilmiş, başarılı bir şekilde yönetilemeyen kronik işyeri stresinin bir sonucu olarak teorileştirilen bir sendrom olarak tarif edilmiştir.

(1) Enerji boşalması veya tükenme hisleri, (2) kişinin işinden zihinsel olarak yüksek düzeyde uzaklığı veya işiyle ilgili negatif veya sinik duyguları ve (3) düşük mesleki etkinlik şeklinde üç boyutla tanımlanmıştır (Tipa vd., 2019: 356).

Tükenmişliğin genel doğasını yansıtan en radikal tanımlamalardan biri Maslach ve Leiter'den (1997) gelmiştir: *'Tükenmişlik; insanların oldukları ile yapmaları gereken arasındaki kaymanın/bozulmanın göstergesidir. Değerlerde, saygınlıkta, ruhta ve iradede bir erozyonu –insan ruhunun erozyonunu temsil eder. Yavaş yavaş yayılır, uzun süre devam eder, insanı içinden çıkılması zor aşağı yönlü bir sarmala sokar.'* (Korunka vd., 2011: 7). Schaufeli ve Enzmann (1998) çeşitli tanımlamaları gözden geçirerek şöyle bir tanım sentezlemiştir: *"Tükenmişlik; temelde üzüntü, düşük verim hissi, düşük motivasyon ile işteki olumsuz tutum ve davranışlar eşliğinde oluşan tükenme olarak tarif edilen, normal bireylerde görülen, süreklilik arz eden, işle ilgili, olumsuz bir zihin halidir. Bu psikolojik durum, yavaş yavaş gelişir ancak kişinin kendisi tarafından uzun süre fark edilmeyebilir. İşle ilgili niyetler ile gerçekler arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanır. Sendromla mücadele noktasındaki stratejilerin yetersizliği sebebiyle de genelde geçmez, kendini tekrar eder."* (Schaufeli, 1999: 18).

Greene'in romanından önceki bazı kurgusal veya gerçek metinlerde de, aşırı yorgunluk (extreme fatigue) ve bir kişinin işiyle ilgili idealizmini ve tutkusunu kaybetmesi gibi benzer bazı olgulardan bahsedildiği görülmektedir. Burada dikkat çeken husus tükenmişliğin, bilimsel bir araştırma konusu olmadan çok daha önce, hem uygulayıcılar hem de sosyal yorumcular tarafından önemli bir sosyal problem olarak teşhis edilmiş olmasıdır (Maslach vd., 2001: 398). Literatürde tükenmişliğin bilimsel bir meseleden ziyade sosyal bir problem olarak doğduğu birçok yerde (Schaufeli vd., 1993: 254, Çevik ve Özbalcı, 2020: 1774) ifade edilmiştir. Bu sosyal problemin doğuşu özellikle geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinde Amerika'da gerçekleşmiştir. Bunun sebepleri irdelendiğinde, Amerikan toplumunda 1960'larda başlayan bazı toplumsal, kültürel ve ekonomik değişimlerin etkili olduğu öngörülmektedir. Schaufeli ve arkadaşları bu gelişmeleri beş madde halinde şu şekilde özetlemiştir (Schaufeli vd., 2009: 206-208):

- Amerika'da o yıllarda başkan John F. Kennedy, insana hizmet vizyonunu getirdi. 'Ülkem benim için ne yapabilir?' yerine 'Ben

ülkem için ne yapabilirim?’ sorusunu sormalıyız dedi. Sonra başkan Lynden Johnson fakirliğe karşı savaş ilan etti ve hizmet sektörü mesleklerini teşvik etti. Fakat bu idealizm, 10 yıl içerisinde hayatın gerçekleri/sistemin engelleri karşısında dayanamadı. Hayaller yıkıldı. Emekler boşa gitti. Bunun sonucunda kapasite düştü ve merhametsizlik baş gösterdi. Bir de beraberinde oluşan işe yaramama hissi gençlerin kimliklerine bir darbe indirdi.

- Özellikle yardım ve dayanışma alanındaki geleneksel yapılarda iş eşittir aşk idi. Manastırlar, Montessori okulları, dini bakım merkezleri vb. bu tarz yapılarda tükenmişlik de görülmüyordu. Ancak artık her sektörde ölçekler büyümekteydi. Küçük ölçeklerdeyken aşk olarak yapılan işler profesyonelleşmenin kurbanı oldu. Faydacı (utiliteryan) örgütsel değerler ile kişilerin kişisel/profesyonel değerleri çarpıştı. Hayal kırıklıkları oluştu. İnsanların gözü açıldı.
- 1960’lardaki kültür devrimiyle hizmet sektöründeki sağlayıcıların (özel. doktor, öğretmen vb.) itibarı azaldı. Alıcıların beklentileri arttı. Sosyal alışveriş teorisi açısından hizmet sağlayıcının emeği ile ödülü arası makas açıldı. Bu makas tükenmişliği destekledi.
- Dünya Savaşı sonrası geleneksel rijit sosyal yapılar (komşuluk, aile, kilise vs.) esnek kapitalizm sebebiyle esnedi, zayıfladı; önemini yitirmeye başladı. Sosyal toplum, bağlar zarar görünce bireycilik yükselişe geçti. Sosyal destek azaldı. Ortak değerler yerine bireysel değerler öne çıktı ve narsisistik bir kültür yani sosyal parçalanma ve karakter korozyonu ortaya çıktı.
- 1800’lerin sonlarında yaşanan ziraat toplumundan sanayi toplumuna dönüşümün özellikle ‘hızlı teknolojik değişimin’ toplum üzerinde bazı psikolojik sonuçları olmuştu. Bu rahatsızlık için George Beard (1869) nevrasteni tabirini kullanmıştı. Benzer şekilde Amerikan toplumu bu dönemde başka bir dönüşümü, bir ‘hızlı sosyal değişim’ yaşıyordu. Sanayi toplumu artık hizmet ekonomisine geçiyordu ve bu durumun oluşturduğu bir baskı vardı. Bu baskıların sonucu oluşan bir psikolojik durum söz konusuydu.

Bütün bu sosyal, ekonomik ve kültürel gelişmeler sonucunda, o dönemin Amerikası’nda hizmet sektöründeki çalışanlar çok zorlanmaya başlamıştı ve sektör acil çözüm bekliyordu. Kavramın daha sebep ve sonuçları anlaşılmamıştı

ancak çeşitli çalıştaylarla çözüm üretilmeye çalışılıyordu. Bunlar daha sonra bilimsel araştırmalara veri kaynağı olacaktı (Maslach vd., 2001: 401). Schaufeli (1999) bu durumu “Keşfinin hemen ardından tükenmişlik kavramı, ilk önce popüler basında, sonra akademik dünyada çok popüler hale geldi” şeklinde ifade etmiştir (Schaufeli, 1999: 17). İlk araştırmalara bakıldığında; çalışmaların, normalde örgüt araştırmalarında kullanılan ‘yukarıdan aşağı’ yani bilimsel teoriden türeyen bir yaklaşımla yapılmadığı; daha ziyade, ‘aşağıdan yukarı’ yani işyeri tecrübelerinden türeyen bir yaklaşımla yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmalar ‘bilimsel psikoloji değil bu, popüler psikoloji’ diyerek eleştirilmiştir. Tükenmişliğin akademik olmayan bu temelleri ve popülerliği ilk başta bir kusur olarak görülmüş olsa da devamında gelişen teorik modeller ve gerçekleştirilen birçok ampirik çalışma düşünüldüğünde bu bilimsellik sorunu/tartışması/eleştirisi artık rafa kalkmıştır (Maslach vd., 2001: 398).

Sanayi örgütlerinde önemli bir olgu olarak ortaya çıkan tükenmişliğe ilgi özellikle sanayileşmiş ülkelerde artmıştır. Medyada birçok yayın yapılmıştır. Bu durum bilgi kirliliği denebilecek bir çokluğa yol açmıştır. Kesin bilgi ile yayınlardaki fikirler arasında farklar bulunmaktaydı ve bu noktada kavramla ilgili ilk bilimsel araştırmalar sosyolog ve psikologlardan gelmiştir. Dolayısıyla başlangıçta tükenmişliğin teşhisi ve sınıflandırılması konularında esas katkının psikologlardan geldiği söylenebilir (Weber ve Jaekel-Reinhard, 2000: 512).

İlk bilimsel çalışmaların başladığı bu aşamada, araştırmalar keşfe yöneliktir ve tükenmişlik olgusunu en ince ayrıntısına kadar ele almak amaçlanmaktadır. İlk makaleler 1970’lerde Amerika’da yayımlanmıştır (Maslach vd., 2001: 399). Bu çalışmalarda, olgu tarif edilmeye, ona bir isim verilmeye ve onun aslında yaygın bir tepki olduğu gösterilmeye çalışılmıştır. İşte tükenmişlik literatürünün başlangıcında köşe taşları sayılan ilk iki makale; yardım amaçlı bir sağlık ve bakım kuruluşunda çalışan psikiyatrist 61 Freudenberger (1974) ile işyerindeki duygular üzerine çalışan sosyal psikolog Maslach’a (1976) aittir.

Literatürde kronolojik olarak bilimsel ilk atıf yapılan yazar Freudenberger’dir. Ünlü makalesini yayımladığı dönemde ücretsiz olarak sağlık ve bakım hizmetleri veren bir yardım kuruluşu olan St.Mark’s Free Clinic’te danışman psikiyatrist/psikolog olarak birçok gönüllü ile birlikte hizmet vermekte olan Freudenberger, bu gönüllülerin ve dahi kendisinin bu çalışmaları

sırasında yaşadığı sıkıntılı psikolojik süreçleri (duygusal boşalma, motivasyon ve bağlılık kaybı) detaylı ele almıştır. Bu semptomlar başlamadan önce aylarca büyük bir adanmışlık ve hevesle çalışan (Langle, 2003: 107) bu kişiler, zaman içerisinde yavaş yavaş bu süreçleri yaşamışlardır. Freudenberger de ekip arkadaşlarıyla birlikte yaşadıkları bu psikolojik durum için halk arasında, kronik uyuşturucu bağımlılığının yıkıcı etkisini anlatmak için kullanılan tükenmişlik tabirini kullanmıştır. Kendisi iki defa tükenmişlik yaşamıştır (Schaufeli vd., 2009: 205).

Freudenberger, hizmet sektöründeki birçok çalışan üzerinde; mülakat, örnek olay ve gözlem gibi teknikler kullanarak nitel ve betimsel çalışmalar yapmıştır. İşyerindeki duygusal stres kaynakları ve bunlarla mücadele stratejilerini incelemiştir. Bu mülakatlarda belli bir düzenlilik arz eden bazı başlıklar tespit etmiştir. Öncelikle, hizmet ve bakım işinin çok zahmetli ve işin içine girmeyi gerektiren bir iş olduğu ve bu tür bir iş yükü karşısında duygusal tükenmenin hiç de az rastlanan bir tepki olmadığı açıktır. İkinci olarak ise, insanların duygusal stres kaynaklarıyla baş edebilmek için geliştirdikleri stratejilerin, mesleki kimlikleri ve iş davranışlarıyla ilgili önemli sonuçları vardı. İnsanların, yoğun duygusal uyarılmadan kurtulmak için insanlardan uzaklaşma (detached concern) şeklinde bir çözüm ürettikleri görülüyordu. Uzak ilgi, yani işini verimli yapamamasına sebep olacak yoğun duygusal uyarılmanın yaşanmayacağı kadar (duygusal anlamda) uzak durmak. Bu da, duyarsızlaşma-sinizm boyutunun ortaya çıkması demekti (Maslach vd., 2001: 399) Ancak görüldüğü kadarıyla aşırı uzaklaşma ve düşük ilgi dengesizliği, personelin müşterilere olumsuz, duygusuz ve insanlık dışı şekillerde tepki vermesine sebep olmaktadır.

Mülakatların yanında saha gözlemleri de, sunucu-alıcı ilişkisinin durumsal bağlamıyla ilgili önemli katkılar sağlamıştır. Daha önceki mülakatlarda bahsi geçen yüksek müşteri sayısı (vaka yükü), olumsuz müşteri geri dönüşlerinin yoğunluğu ve kaynak kıtlığı gibi işle ilgili bazı faktörleri birinci elden görmek; bunların yanında sözsüz, uzaklaştırıcı davranışlar gibi bazı ifade edilmeyen yönleri de gözlemlemek mümkün olmuştur. Freudenberger ile aynı dönemde ondan bağımsız olarak sosyal-psikoloji araştırmacısı Maslach, Kaliforniya'da, hizmet sektörü çalışanlarıyla, müşteri kaynaklı stresörlerle nasıl mücadele ettiklerini öğrenmek amaçlı mülakatlar yapmıştır. İşçiler; tükenmişlik tabirini kullanmış, tükenme hissi yaşadıklarını,

müşterilere karşı olumsuz tutumlar geliştirdiklerini ve sıklıkla müşterilerine yardım etmek için gereken yetkinliğe sahip olmadıkları hissi oluştuğunu ifade etmişlerdir (Schaufeli vd., 2009: 206). Bu mülakatlara dayanarak Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık şeklinde bir sendrom olarak tanımlamıştır. Duygusal tükenme; kişinin diğer insanlarla teması sonucu yaşadığı duygusal boşalma (drained) hissini anlatır ve tükenmişliğin merkezindeki gerginlik boyutudur. Duyarsızlaşma; kişinin hizmet verdiği veya bakımını yaptığı bu kişilere karşı olumsuz ya da aşırı derecede uzaklaşma şeklindeki tepkisini ifade etmektedir. Son olarak, düşük kişisel başarı; kişinin, işiyle ilgili ehliyet ve başarı hislerindeki düşüşü anlatmaktadır (Bakker vd., 2014: 390).

Schaufeli (1999:18) böylelikle tükenmişlikle ilgili iki farklı yaklaşımın doğduğunu ve bundan sonra büyük oranda birbirinden bağımsız olarak bu iki yaklaşımın süregeldiğini söylemektedir. Birincisi Freudenberg’in başlattığı klinik yaklaşım, diğeri ise Maslach’ın başlattığı araştırmacı yaklaşım. Bu ayrımı ve isimlendirmeyi Wood vd. (2020:513) de aynı şekilde desteklemiş ve iki yaklaşımın farklılığını vurgulamıştır.

Perlman ve Hartman (1982), tükenmişliğin bu ilk yılları denebilecek 1974-1980 yılları arasında çıkan yazıları taradığı araştırmasında, çalışmaların genel görünümünü özetlerken üç çeşit yaklaşım olduğunu söylemiştir: Birincisi genel olarak kavramı tarif etmeye çalışan çalışmalar. İkincisi genel anlatım çabaları. Üçüncüsü istatistiki sunumlar. Yazarlara göre, 1977’ye kadar ilk ikisi ön plandayken sonrasında üçüncü gruba giren çalışmalar başlamıştır. Bu dönemde tarifin ötesine geçip altta yatan boyutları keşfeden sadece iki çalışma bulunmakta olup bunlar Berkeley Planning Associates (1977) ve Maslach ve Jackson’ın (1981) çalışmalarıdır (Perlman ve Hartman, 1982: 292).

Tükenmişlik hakkındaki, kavramı tanımlamaya ve keşfe yönelik bu ilk dönem çalışmalar, 1980’lerden itibaren daha sistematik ve ampirik çalışmalara kaymıştır. Anket ve alan araştırması yönteminin kullanıldığı nicel çalışmalar ağırlık kazanmıştır. Üzerinde çalışılan kişi sayısı yükselmiştir. Artık odak noktalardan biri tükenmişliğin ölçülmesidir 63 ve bu amaçla birçok ölçek geliştirilmiştir. Ampirik çalışmalara kayışla birlikte sanayi örgütleriyle ilgilenen psikologlardan teorik ve metodolojik katkılar gelmeye başlamıştır. Tükenmişlik; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma gibi kavramlarla ilişkilendirilerek iş stresinin bir biçimi olarak görülmüştür. Örgütsel yaklaşım,

klirik ve sosyal psikoloji alanındaki çalışmalarla birleştirilince, daha zengin bir çeşitlilik oluşmuş; standart araçların ve araştırma tasarımılarının kullanımıyla bilimsel temeller gulenmiştir (Maslach vd., 2001: 401).

Kavramın gelişim surecine dikkat edildiğinde, kavramın hep insana hizmetle ilgili sektörlerde tartışıldığı görülmektedir. Poncet vd. (2006:698); tükenmişlik sendromunun ilk olarak 1970'lerde hizmet sektöründe çalışanlarda özellikle sağlık alışanlarında teşhis edildiğini vurgularken; Perlman ve Hartman (1982:283), tükenmiş tabirinin, insanlarla yoğun temas içeren mesleklerde çalışan personel ve yöneticilerin durumunu tarif etmek için kullanılan popüler bir terim haline geldiğinin altını çizmiştir. Sağlık ve sosyal hizmet mesleklerinde, uygulayıcının diğer insanlarla uzun sürelerle, yoğun ve yakın çalışması gerekmektedir. Bu durum güçlü duygular uyandırmakta, bu da çalışanın strese girmesine sebep olmaktadır. alışmalar, tükenmişliğin sağlık ve sosyal hizmet mesleklerinde genelde çok yüksek olduğunu göstermiştir (Pines ve Maslach 1978: 233-234). Schaufeli (1999:18) o zamana kadar yapılan araştırmaları analiz ettiğinde 5500'den fazla yayın olduğunu, 1000'den fazlasının ampirik çalışma olduğunu; bu çalışmaların da %34'ünün sağlık-bakım, %27'sinin öğretmenlik alanında olduğunu söylemiştir.

1990'larda tükenmişlik kavramı, hizmet ve eğitim sektörlerinin ötesinde diğer mesleklere (mesela bilgisayar teknolojisi, askeriye, yöneticiler, büro çalışanları) teşmil edilmiştir (Maslach vd., 2001: 401). Başta bilim adamları tarafından, işyerindeki, kronik duygusal ve kişilerarası stresörlere bir tepki olarak tanımlanan tükenmişliğin; sürekli olarak arz eden, yavaş yavaş ilerleyen bir enerji ve heves kaybı süreci olduğunun birçok araştırma tarafından teyit edilmesine rağmen zamanla bu kavramın sadece insan hizmetleri sektöründe görüldüğü fikri reddedilmeye başlanmıştır. Çünkü 1980'lerde, hastalar ve bakım hizmetleriyle ilgili işler dışındaki işlerde de tükenmişlik dikkat çekmeye başlamıştır (Demerouti vd., 2001: 499).

Bu gelişmelere paralel olarak Maslach ve Leiter (1997) de tükenmişlik konusunda insan ilişkilerini temel alan yaklaşımlarını değiştirmiş, sendromun insana hizmet dışındaki sektörlerde de görüldüğünü kabul etmiştir. İnsanlarla ilişki içeren bir iş olmasa da işin, çalışan üzerinde çeşitli şekil ve sebeplerle ciddi olumsuz tesirleri olabilmektedir. Bu yaklaşımı destekler mahiyette Maslach ve Jackson önce eğitimciler için MBI-ES (educators survey) lğini,

sonra da tüm mesleklerde kullanılabilir şekilde MBI-GS (general survey) ölçeğini (1996) geliştirmiştir (Gündüz vd., 2012: 39).

Demerouti ve arkadaşları (2001:508), hizmet sektöründe geçerli olan stresörlerin benzerlerinin diğer sektörlerde de mevcut olduğunu ve benzer tepkilere (job-related depression, psychosomatic complaints, anxiety) sebep olduklarını iddia ederek İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ni sunmuştur. Bu çalışma, o zamana kadar hizmet sektörü dışında da tükenmişliğin olacağına dair tartışmaları ileri götürmüş ve -ikisini de örnekleyerek- bunu kanıtlayan ilk çalışma olmuştur. Bu hususta Embriaco vd. (2007:482), sağlık bakım çalışanlarının tükenmişlik yaşamaya daha yatkın olduklarını ancak tükenmişliğin bütün çalışanları etkileyebileceğini belirtmiş; stresi yüksek işlerin daha fazla tükenmişliğe yol açabileceğini belirtmiştir.

Hizmet sektöründe tükenmişliğe yol açan stres kaynaklarının diğer işlerde de olabileceği konusunda artık araştırmacılar hemfikirdir. Bu sebeple araştırmacılar, tükenmişliğin bu ilk kavramsallaştırmalarını, çeşitli mesleklerde çalışanlara da uygulanabilecek şekilde uyarlamışlardır (Bakker vd., 2014: 390). Doksanlardaki tüm bu sektörel genelleştirme çabalarına rağmen, hizmet sektörünün bu sendrom özelinde önceliğini ve önemini koruduğu görülmektedir. Ardıç ve Polatçı (2009), öğretmen, akademisyen, hasta bakıcı, hemşire, doktor, avukat, polis, sosyal hizmet görevlisi, bankacı, çocuk bakıcısı, müşteri hizmetleri temsilcisi, yönetici gibi hizmet sektöründe göre yapan kişilerin tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek çıktığını iddia etmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 22). Spector (2008) da sendromun sağlık/eğitim/güvenlik/sosyal hizmet çalışanları gibi insanlarla bire bir muhatap olmak durumunda olan kişilerde daha bariz ve şiddetli görüldüğünü belirtmiştir (Dolgun, 2015: 2).

Tablo 1: Kişilerarası Temas ve Tükenmişlik

| | | | |
|------------------------------|--------|--|---|
| Kişilerarası Temas Sıklığı | YÜKSEK | Resepsiyon görevlisi Satış sorumlusu Kütüphaneci (ORTA TÜKENMİŞLİK) | Sosyal işçi Müşteri hizmetleri temsilcisi Öğretmen (YÜKSEK TÜKENMİŞLİK) |
| | DÜŞÜK | Araştırmacı fizikçi Korucu Petrol rafinerisi operatörü Laboratuvar teknisyeni (DÜŞÜK TÜKENMİŞLİK) | Hemşire Paramedik İtfaiyeci Güvenlikçi Polis (ORTA TÜKENMİŞLİK) |
| | | DÜŞÜK | YÜKSEK |
| Kişilerarası Temas Yoğunluğu | | | |

Kaynak: Cordes ve Dougherty, 1993: 643

Mesleklerin tükenmişlik oluşumu açısından karşılaştırılmasıyla ilgili Cordes ve Dougherty (1993:643) kişilerarası temas kriterini baz alarak meslekleri sınıflandırmış ve Tablo 1'deki matrisi oluşturmuştur. Bu matriste, kişilerarası temasın iki boyutu vardır: Sıklığı (frekans) ve yoğunluğu (derinliği). Sıklık ve yoğunluk arttıkça tükenmişlik ihtimali/şiddeti artmaktadır. Buna göre kategorilerdeki tükenmişlik düzeylerinin şiddeti belirlenmektedir. Aslında bu matris duygusal tükenme üzerine oluşturulmuş olmakla birlikte tükenmişlik olarak da okunmuştur.

Doksanlarda kavramın tüm mesleklere genelleştirilmesi çabaları yanında yaşanan önemli bir gelişme de talep ve kaynak kavramlarının tükenmişlik literatürüne girişidir. Talep ve kaynak kavramlarının literatüre girişiyle ilgili ilk atıf Maslach ve Leiter'in (1988) çalışmasına yapılmaktadır. Yazarların bu çalışmalarındaki modele göre, talep çokluğu ve kaynak azlığı kişide duygusal tükenme oluşturur, bu da duyarsızlaşmaya veya düşük kişisel başarı hissine sebep olur. Bu modelle birlikte talep ve kaynak kavramları çok tartışılmaya başlanmıştır. Daha sonra Leiter (1991), Süreç Modeli dediği yeni bir tükenmişlik modeli önermiştir: Buna göre talepler; duygusal tükenmeye,

duygusal tükenme duyarsızlaşmaya sebep olurken; kaynaksızlık düşük kişisel başarı ile ilişkilidir (Lee ve Ashforth 1996: 123-124).

Aslında bu iki kavram, bu zamana kadar tükenmişlik tanımlarında stresör ya da stres kaynağı olarak geçen kavramların diğer bir ifadesi olarak değerlendirilebilir. Talep; çalışanın fiziksel ya da psikolojik çabasını gerektiren, sonucunda da fizyolojik ya da psikolojik maliyetleri olan, yüksek iş baskısı, aşırı rol yükü, zayıf çevresel koşullar ve yeniden örgütlenmeyle ilgili problemler gibi fiziksel, psikolojik, sosyal ya da örgütsel iş koşullarıdır. Kaynak ise hedefe ulaşmaya yardımcı olan, talepleri ve bunlarla bağlantılı fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltan ve kişisel gelişimi artıran fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel iş koşullarıdır. Kaynaklara örnek olarak maaş, kariyer fırsatları, iş güvencesi, yönetici ve iş arkadaşı desteği, ekip havası, rol belirliliği, kararlara katılım, performansla ilgili geri bildirim, beceri çeşitliliği, görev kimliği, otonomi verilebilir (Bakker vd., 2003b: 344-345).

Hobfoll'un (1989) Kaynakların Korunumu Teorisi'ne (*Conservation of Resources*) göre insanlar kaynak elde etmek ve bunu sürdürmek isterler; kaynaklarda kayıp veya kaybetme riski hissettiklerinde stres oluşur. Kaynaklar dört çeşittir:

- Nesne: Ev, araba, yiyecek...
- Kişisel özellik: Öz saygı...
- Koşul: Sosyal destek, ekonomik güvence...
- Enerji: Zaman, para, bilgi...

Hobfoll'a göre "*Kaynaklar yetersiz kaldığında, beklenen sonucu vermediğinde veya yok olduğunda ve yerine konulamıyorsa tükenmişlik oluşur. Bu da çeşitli tutum ve davranışlar doğurur.*" (Lee ve Ashforth 1996: 123).

Tükenmişlik literatüründe bu talep ve kaynak kavramları ilgi görmüş ve birçok yazar tarafından kullanılmıştır. Shirom vd. (2006:270), Kaynakların Korunumu Teorisi'ne dayanan bir kavramsallaştırmaya göre tükenmişliği; işin getirdiği taleplerin kişinin uyumsal kaynaklarını aşması, bunun da uzun süreli olması halinde çalışanın duygusal olarak verdiği bir tepki olarak tarif etmiştir. Bu tepkinin özünde; bireyin iç (fiziksel, duygusal ve bilişsel) kaynaklarının zaman ilerledikçe tedricen boşalması sonucu oluşan duygusal tükenme, fiziksel bitkinlik ve bilişsel yıpranma vardır.

Demerouti ve arkadaşları (2001:508), hizmet sektöründe geçerli olan stresörlerin benzerlerinin yani benzer talep ve kaynaksızlık durumlarının, diğer

sektörlerde de mevcut olduğunu ve benzer tepkilere (*job-related depression, psychosomatic complaints, anxiety*) sebep olduklarını iddia ederek İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ni önermişlerdir.

90'lardaki diğer gelişmelerden biri, araştırmaların daha karmaşık metodoloji ve istatistik araçları sayesinde iyileştirilmesidir. Örgütsel faktörlerle tükenmişliğin üç boyutu arasındaki karmaşık ilişkiler, birçok araştırmada yapısal modellerin kullanılmasına yol açmıştır. Görülen diğer bir gelişme ise, uzun süreli (longitudinal) çalışmalar yapılmasıdır. Sınırlı sayıda da olsa bu çalışmalar sayesinde, belirli bir zamandaki iş çevresiyle bireyin daha sonraki bir zamandaki duygu ve düşünceleri arasındaki bağlantı değerlendirilebilmeye başlanmıştır. Bu da tükenmişliği hafifletmek için yapılan müdahalelerin etkisini ölçmek için çok önemlidir (Maslach vd., 2001: 401).

2000'li yıllardan itibaren kavramın tüm dünya geneline yayıldığı; bu yayılımın şekli incelendiğinde ekonomik gelişmişlikle paralel olduğu görülmektedir (Schaufeli vd., 2009: 210).

Konu son zamanlarda tıp doktorlarının ilgisini çekmeye başlamıştır. Tükenmişliğin sebepleri hakkında tartışmalar ciddi bir şekilde devam etmektedir. Diğer sağlık bozukluklarından ayırmak zor olsa da tükenmişlik, modern iş ortamlarında önemli bir problem olmaya devam etmektedir (Weber ve Jaekel-Reinhard, 2000: 512). Dünya Sağlık Örgütü; Uluslararası Hastalık Sınıflandırması'nın (International Classification of Diseases) 11. versiyonunda (ICD 11) tükenmişliğe de yer vermektedir (Gruszczynska vd., 2021: 1). Kavram; birçok iş alanı (sosyal çalışmacı, psikiyatr, psikolog, danışman, hizmet personeli...) doğurmakta veya iş alanının (çalıştay, kariyer gelişimi, müdahale yöntemleri...) ilgi alanına ve kapsamına girmektedir (Schaufeli vd., 2009: 212). Özellikle stres, depresyon, nevrasteni, anksiyete, iş tatminsizliği gibi birçok tıbbi veya örgütsel kavramla karşılaştırılan ve tartışılan kavram; günümüzde İsveç ve Hollanda'da resmi bir hastalık tanısı olarak kabul edilmektedir. Tedavisi, tazminatı vs. söz konusudur (Schaufeli vd., 2009: 213, Friberg, 2009: 538). Bakıldığında 1960'larda sosyal bir problem olarak doğan kavram artık resmi bir hastalık tanısı olma noktasına gelmiştir.

Resmi bir medikal tanı olmadığından, gösterdikleri fiziksel semptomlar, işyeri stresörleriyle baş etmeyi becerememelerinin sonucuymuş gibi hisseden ve bu sebeple utanç ve suçluluk duyan tükenmiş kişiler için bu durum, Mayıs 2018'de değişmiştir. Dünya Sağlık Örgütü, tükenmişliği resmi olarak

psikiyatrik bir tanı olarak tanımlanmıştır. Yani artık tükenmişlik; kişisel bir zayıflık veya bireysel bir başarısızlıktan ziyade geçermeyi, mücadeleyi ve daha ileri araştırmaları hak eden kanıtı dayanan bir tanıdır (Wood vd., 2020: 513).

1.1.2. Tükenmişliğin Önemi

Cordes ve Dougherty (1993:637) literatürde kavramın önemini, birçok olumsuz örgütsel çıktı ve çeşitli kişisel sorunlarla ilişkisi üzerinden anlatıldığını söylemektedir. Ona göre bu bağlamda tartışılan çıktılarının çoğu, tükenmişliğe özgü olmamakla birlikte, tükenmişliğin ne kadar maliyetli ve zararlı olabileceğini gösterme ve bu problemle daha iyi mücadele etmek için de daha iyi bir yönetimin ne kadar şart olduğunun altını çizme adına çok önemlidirler.

Tükenmişliğin; kişinin kendisi için, buna bağlı olarak içinde bulunduğu örgüt için ve yaptığı işe bakan birçok sonucu olmaktadır. Literatürde ‘semptom, belirti, işaret’ gibi isimler de kullanılan bu sonuçlar; personel için, müşteriler için ve etkileşimde buldukları kurumlar için çok ciddi olabilmektedir. Öyle ki İkiz (2010:26) bu durumu; “*kişinin yaşamının tümünü esir alma*” olarak nitelendirmektedir. İş hayatından kaynaklanan bu sendrom, iş hayatının ötesine geçerek kişinin tüm sosyal ve özel hayatını da etkilemekte, bir çok semptomun ortaya çıkışına sebep olmaktadır.

Birçok araştırmada ele alınan bu semptomlarla ilgili Shaufeli ve Enzmann (1998), literatürde 100’den fazla semptom sayıldığını ifade etmektedir. Bunlar arasında hiperaktivite, fiziksel bitkinlik ve asabiyet gibi gayet görülebilir olanlar olduğu gibi birçok da sosyal semptom teşhis edilmiştir (Bakker vd., 2003a: 15). Öncelikle çalışanın kendisi açısından bakıldığında fizyolojik ve psikolojik birçok rahatsızlığa sebep olduğu görülmektedir. Bunlara; yorgunluk, baş ağrısı, uyku bozuklukları, yeme problemleri ile başlayan sıkıntılar; vücudun genel olarak direncinin düşmesine bağlı olarak sürekli hasta olmalar, bir anda dikkat çekici düzeyde kilo değişikliği, nefes darlığı, vücut genelinde geçmeyen ağrı ve sızılar, gastrointestinal sıkıntılar, kardiyovasküler problemler ve cilt hastalıkları gibi rahatsızlıklarla eklenebilmektedir (Poncet vd, 2006: 698, Ardıç ve Polatçı, 2009: 30).

Fizyolojik sonuçlar karşısında birey, bazı duygusal tepkiler geliştirerek, kendisini korumaya çalışacak diğer bir ifadeyle psikolojik düzeni bozulacaktır. Tükenmişlik sendromu; stresle olan ilişkisi de dikkate alındığında stres

kaynaklı birçok hastalıkla hatta ölümlerle; bunun yanında birçok psikolojik rahatsızlıkla yakından ilgilidir (Silah, 2005, akt. Dolgun, 2015: 1). Depresyon, anksiyete, benlik saygısında düşüş, öz güven kaybı, çabuk öfkelenme, çaresizlik, duygusal dengesizlik, insanlarla ilişkilerde katılık gibi akıl ve ruh sağlığı bakımından olumsuz etkileri olduğu ifade edilmektedir (Kahill, 1988: 287, Poncet vd, 2006: 698, Akyürek, 2020: 37).

Bütün bu fizyolojik ve ruhsal olumsuz gelişmelerin yanında tükenmişlik düzeyleri yüksek kişilerde; sigara, alkol, uyuşturucu, yatıştırıcı ilaç gibi bağımlılık yapan maddelerin kullanımında da artış görüldüğü birçok çalışmada raporlanmıştır (Freudenberger, 1974: 160, Maslach ve Jackson, 1981: 100, Cordes ve Dougherty, 1993: 639, Aracı vd., 2016: 232).

Tükenmişlik sendromunun, bireyin kendisini etkileyen bu gibi semptomlar yanında, kişinin çevresiyle olan ilişkilerine bakan olumsuz etkileri de tartışılmaktadır. Tükenmişlik yaşayan bireyde ortaya çıkan ruhsal sıkıntılar, davranış bozukluklarına; bu da kişilerarası çatışmalara/anlaşmazlıklara yol açmaktadır. Olumsuz etkiler aile hayatına kadar yansımaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 35). Bu kişilerin insan ilişkilerinde bozulma, uyumsuzluk, evlilik yaşantısında sorunlar görülmektedir (Aracı vd., 2016: 232). Tükenmişliğin aile hayatına olan yansımaları ve bunlara bağlı yaşanan çatışmalar; aile üyelerinin birbirinden uzaklaşmasına, boşanma veya ayrı evde yaşamaların oluşmasına sebep olmaktadır (Güllüce ve İşcan, 2010: 10). Boşanma istatistiklerine bakıldığında iş hayatından kaynaklanan sıkıntıların sebep olduğu çatışmaların ilk sıralarda olduğu görülmektedir. İş yerinde karşılaştığı adaletsizlik karşısında tepkisini ifade etme imkânını ve ortamını iş yerinde bulamayan birey; problemi özel hayatına yansıtmakta ve çeşitli çatışmalara sebebiyet vermektedir (Dolgun, 2015: 10). Tükenmişliğin etkisi bireyin ailesi yanında arkadaş çevresi tarafından da güçlü bir şekilde hissedilmektedir. Kişinin depresif bir görüntü ve davranış içerisine girdiğini, olanı biteni içine attığını ifade eden Freudenberger (1974:161) kendi kliniğindeki çalışanlarla ilgili enteresan bir noktaya dikkat çekmiştir: Tükenmişlik yaşayan çalışanların işyerinde geçirdiği zaman artmaktadır. Kişi, oralarda takılmakta, gidecek bir yeri yokmuş gibi bir görüntü sergilemektedir. Üzücüdür ki genelde gerçekten gidebilecek hiçbir yeri yoktur çünkü işyerindeki yoğunluk sebebiyle arkadaşlarının çoğunu kaybetmiştir.

Çalışan ve sosyal çevresiyle ilgili özetlenmeye çalışılan bu sonuçlar aslen sosyoloji ve psikoloji bilimlerinin alanına girmektedir. İşletme bilimi ve

örgütler açısından tükenmişlik kavramının bu kadar ciddi ve detaylı ele alınmasının sebebi, tümbü bireysel ve sosyal etkilerin de katkısıyla bu sendromun örgütsel anlamda meydana getirdiği etkilerdir. Bireysel sağlığı ve sosyal ilişkileri anlamında bu kadar problemle karşı karşıya kalan bireyin vereceği tepkiler; bilinçli veya bilinçsiz göstereceği tepkisel davranışlar, takınacağı tutumlar örgüt için görmezden gelinemeyecek bazı olumsuz çıktıları beraberinde getirmektedir.

Cordes ve Dougherty (1993:639), tükenmişliğin örgütsel çıktıları arasında işten ayrılma, devamsızlık, iş performansının kalitesinde ve niceliğinde düşüşü saydıktan sonra özellikle birçok çalışmada tükenmişlik düzeyi yüksek çıkan kişilerin işten ayrılma niyetlerinin de yüksek olduğunun görüldüğünü belirtmişlerdir.

İşe ve örgüte karşı kayıtsızlaşma, işleri sürekli erteleme, hizmet alanlara karşı tek tip davranış sergileme, görev ve kurallarla ilgili karışıklık ve belirsizlik, yöneticiye güvenmeme, değişime karşı direnç, yaralanma ve kazaların artması gibi örgütsel sonuçlarla karşılaşılabilir (Börü ve Çiper, 2007: 553). Hizmet verilen kişilere karşı olumsuz tutum ve davranışlar, hizmet kalitesinde bozulma, artan hatalar, kuruma ve işe ilginin azalması, yaratıcılığın düşmesi, mesleki başarıda azalma, idealizm kaybı, örgütlenme eğiliminin yok olması, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin azalması veya tamamen yok olması ve işi bırakma niyeti tükenmişliğin örgütsel sonuçları arasında sayılmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 141, Güllüce ve İşcan, 2010: 10, Dolgun, 2015: 9).

Tükenmişliğin örgütsel anlamda sebep olduğu özellikle işin kalitesiyle ve performansla ilgili bazı sonuçları, tamamen çalışanın bilinçli ve özellikle yaptığı hareketler olarak görmemek gerekir. Zira yukarıda da belirtildiği üzere fizyolojik olarak birçok olumsuzluk yaşayan bireyin elinde olmadan verimi ve performansı düşecektir (Akyürek, 2020: 37). Dikkat dağınıklığı, dalgınlık, güçsüzlük, halsizlik gibi birçok semptom yaralanmaların ve iş kazalarının artmasına; uyku problemleri işe geç gelmelerin artmasına; sağlık problemleri devamsızlıkların artmasına sebep olacaktır. Hatta Bauer vd. (2006:199) tükenmişlikle bağlantılı psikosomatik bozukluk ve semptomların öğretmenler arasında erken emekliliğin en önemli sebebi haline geldiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla tükenmişlik kavramı örgütler için hassasiyetle üzerinde durulması gereken bir husustur.

1.2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Birçok sosyal olguda olduğu gibi tükenmişlik kavramı araştırmacılarca birçok farklı şekillerde kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır. Yapının tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu olduğu, boyutların neler olduğu, sendromun oluşum sürecinin detayları özellikle boyutların oluşum sırası, bazı yapıların boyut mu, sebep mi, sonuç mu olduğu gibi birçok husus tartışılmış ve bunlara cevap olarak çeşitli modeller, teoriler öne sürülmüştür. Bu farklı yaklaşımlar beraberinde farklı ölçeklerin gelişimini ve kullanımını desteklemiştir.

1.2.1. Maslach ve Jackson Modeli

Literatürde tükenmişlik kavramıyla ilgili en öne çıkan model, kavramın doğuşunda Freudenberger ile birlikte ön plana çıkan, sonrasındaki araştırmalarıyla da literatüre yön veren Maslach ve arkadaşlarına ait üç boyutlu model; en öne çıkan ölçek de modele paralel 1981 yılında geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği'dir (MTÖ). Kavram hakkındaki ilk araştırmalarından itibaren yapının çok boyutlu olarak ortaya çıktığını belirten Maslach bu boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak isimlendirmiştir.

Maslach ve Jackson (1981:99) tükenmişliği ve boyutlarını şu şekilde anlatmıştır:

“Tükenmişlik; bir şekilde insanla işi olan bireyler arasında sık görülen duygusal tükenme ve sinisizm sendromudur. Tükenmişlik sendromunun kilit yönlerinden biri artan duygusal tükenme hissidir. Duygusal kaynakları boşaldıkça çalışanlar, psikolojik olarak artık kendilerinden bir şey veremeyeceklerini hissederler. Diğer bir yönü de, müşterileriyle ilgili olumsuz ve sinik tutum ve his gelişimidir. Bu tarz olumsuz tepkiler, 80 duygusal tükenmeyle bağlantılı olabilir yani tükenmişliğin bu iki yönü birbiriyle bir miktar ilişkili görünmektedir. Diğer kişilerle ilgili bu katı hatta insanlık dışı algı, personelin müşterilerine, bir şekilde bu dertleri hak ettikleri şeklinde bakmasına sebep olabilir. Tükenmişlik sendromunun üçüncü bir yönü kendi hakkında, özellikle müşterilerle olan çalışmasıyla ilgili olumsuz değerlendirme eğilimidir. Çalışanlar; kendileriyle ilgili mutsuz, işle ilgili başarı konusunda da tatminsiz hissederler”

Diğer bir ifadeyle tükenmişliğin üç boyutu; ezici bir tükenme, sinisizm ve işten uzaklaşma hissi ile etkinsizlik ve başarısızlık hissidir. Tükenme bileşeni, temel bireysel stres boyutunu temsil etmektedir. Bir kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarının aşırı kullanılıp tüketilmesini anlatır. Sinisizm (veya duyarsızlaşma) bileşeni, kişilerarası bağlam boyutunu temsil etmektedir. İşin çeşitli yönleri karşısında olumsuz, duygusuz veya aşırı derecede uzaklaşmış bir tepkiyi ifade eder. Başarı bileşeni ise kişinin kendisiyle ilgili değerlendirmesi boyutunu temsil etmektedir. İşle ilgili ehliyetsizlik (yetersizlik), başarısızlık ve verimsizlik hissi anlamına gelir (Maslach vd., 2001: 399).

Maslach Modeli'ne göre işten kaynaklanan stresörlere tepki olarak ilk önce duygusal olarak tükenme yaşayan birey, bununla mücadele etmek adına kendini diğer insanlardan uzaklaştırma yoluna gider yani duyarsızlaşmayı seçer. Bu durum; içinde bulunulan gerçeklik ile teorik olarak kendisinden beklenen arasında bir uyumsuzluk demektir ki bu da kişinin kendisiyle ilgili başarısızlık, yetersizlik gibi olumsuz duygular geliştirmesine sebep olur (Arı ve Bal, 2008: 134).

Golembiewski'nin (1989) anlatımıyla duygusal tükenme boyutu, kişinin duygusal açıdan 'ipin ucunda' ya da 'ipin ucuna yakın' olduğunu; duyarsızlaşma boyutu, kişinin kişisel ilişkilerini maddileştirme, diğer kişileri nesne veya eşya gibi düşünme yönünde güçlü bir eğilimini; kişisel başarı boyutu (ters çevrilmiş); kişinin önemli bir görevi iyi yapma hissini göstermektedir (Golembiewski, 1989: 6).

Akyürek (2020:36) bu aşamaları ve bu aşamalarda olanları şu şekilde tasvir etmiştir: *“Duygusal tükenme yaşayan birey, gerginlik ve engellenmişlik duyguları içerisinde ve bir sonraki gün tekrar işe gitme zorunluluğu ona büyük bir endişe vermektedir. Duyarsızlaşma aşamasında birey karşısındakilere aşağılayıcı ve kaba davranmakta, onların rica ve taleplerini göz ardı etmektedir. Son aşamada kendini başarısız hisseden birey; depresyon, düşük moral, kişiler arası ilişkilerden kaçınma, üretimin azalması, baskı ile baş edememe, zayıf benlik algısı gibi semptomlar sergileyecektir.”*

Schaufeli (1999:27-28), tükenmişliğin oluşumunda bireysel, kişilerarası, örgütsel ve sosyal faktörlerin önemini vurgulayan birçok farklı psikolojik açıklama olduğunu ifade ettikten sonra, özellikle sağlık alanında karşılaşılan tükenmişliği açıklama noktasında iki kişilerarası yaklaşımı özel bulduğunu; bu yaklaşımların, hastalarla olan ve duygusal anlamda çok talepkar ilişkilerin

rolünü vurguladığı için önemli olduğunu belirtmektedir. Bu iki yaklaşımdan birincisi Maslach'ın yaklaşımı olup Schaufeli bunu 'duygusal aşırı yüklenme olarak tükenmişlik' olarak isimlendirmiş ve şöyle açıklamıştır:

“Maslach'a göre (1993) tükenmişliğin temel kaynağı yardım ilişkilerindeki kişilerarası taleplerdir. Problemlili ve ihtiyaç sahibi kişilerle uğraşan profesyoneller doğası gereği hastayla temas ederken duygusal olarak yüklenirler. Bu duygusal taleplerle baş edebilmek ve verimli performans sergileyebilmek için uzaklaşma teknikleri geliştirirler. Daha uzak ve nesnel şekilde davrandıklarında ağır psikolojik rahatsızlıklar yaşamadan işini yapmak kolaylaşır. Bunun işlevsel bir yolu uzak ilgi (detached concern) tutumu geliştirmektir. Bu, duygusal mesafeyle merhametin ideal karışımıdır. Bunun olumsuz yolu ise duyarsızlaşmadır. Sürekli olarak hastalara karşı uzak, kayıtsız ve sinik hisseder. Ne kadar ironiktir ki yardım ilişkilerinin yapısı bu olumsuz stratejiyi destekler. Mesela odakta, hastaların olumlu yönlerinden daha çok problemleri vardır. Hastalardan pozitif geri dönüş olmaz. Çünkü onlar sadece bir sıkıntı olduğunda geri dönerler. Duyarsızlaşmanın sonucu olarak bakım kalitesinin düşmesi beklenir. Çünkü ana başarı aracı olan merhamet ve endişe, psikolojik bütünlüğü sağlamak gayesiyle kaldırılmıştır. Başarı gittikçe kaybolduğu için de meslek sahibinin kişisel başarı hissi zedelenir ve yetersizlik ve kendinden şüphe hisleri gelişir.”

Maslach ve Jackson (1981) yaptıkları çalışma sonucunda; Pines, Aronson ve Kafry'nin (1981) tek boyutlu Bıkkınlık (Tedium) Ölçeği'nin aksine üç faktörlü bir yapıyla karşılaşmıştır. Asla tek boyutlu bir tükenmişlik hesaplama yolu önermemiştir. Üç tükenmişlik alanının/boyutunun bağımsız alt ölçeklerle ölçülüp her bir ölçeğin skorunun tek başına ele alınması gerektiğini tek bir skorda toplanamayacağını söylemiştir (Leiter, 1993: 238, Shirom, 2005: 267, Walters vd., 2018: 439). Yüksek düzeyde tükenmişlik; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerine yüksek skor, kişisel başarı alt ölçeğine ise düşük skor olarak yansımaktadır (Leiter, 1993: 238). Maslach ve Jackson, MTÖ'yü kullandıkları çalışmalarının sonucunda duygusal tükenmenin, tükenmişliğin alameti farikası olarak ortaya çıktığını ancak üç semptomun

tamamını yaşayan kişilerin tükenmişliğinin en yüksek olduğunu tespit etmiştir (Embriaco vd 2007: 482).

Maslach ve arkadaşlarının bu üç boyutu ölçmek üzere 1981 yılında sundukları, üç boyutu birden ölçen tek ölçek olan MTÖ aslında ilk olarak 47 maddelik bir ölçek olarak geliştirilmiştir. Sonra 22 maddeye düşürülmüştür (duygusal tükenme (9 mad.)/duyarsızlaşma (5 mad.)/düşük kişisel başarı (8 mad.) (Cordes ve Dougherty, 1993: 626). Envanterde, 7 noktalı Likert ölçeği kullanılmış ve düşük/orta/yüksek olmak üzere üç seviye tükenmişlik belirtilmiştir.

Üç boyutun ayrı ayrı değerlendirilmesi hususu, her zaman yazarların istediği gibi olmamıştır. Leake vd. (2017), literatür gözden geçirildiğinde, MTÖ yazarlarının isteğinin tersine, envantere toplu tek bir ölçekmiş gibi davranıldığının görüldüğünü iddia etmektedir (Leake vd., 2017: 493).

O dönemde tükenmişlik sendromu henüz sadece hizmet sektörü hatta özellikle sağlık ve bakım hizmetlerinde çalışan kişiler özelinde tartışılan bir sendrom olduğu için ölçek bu duruma uygun olarak tasarlanmıştır. Zaten MBI-HSS (human services survey) olarak isimlendirilmiştir. Sonra özellikle öğretmenlerle ilgili olarak bu kavramın ilgi çekmesinin üzerine 1986 yılında (Maslach vd., 1997: 205) eğitim sahasında çalışanlar için ikinci bir versiyon olarak MBI-ES (educators survey) geliştirilmiştir (Gündüz vd., 2012: 39). Bu ilk iki MTÖ versiyonunda üç boyutun isimleri duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olarak aynen muhafaza edilmiştir. Zira genel olarak çalışanların başka kişilerle (müşteri, hasta, öğrenci vs.) yoğun etkileşim içerisinde olduğu meslekler odakta olduğundan farklı bir ihtiyaç oluşmamıştır.

Kavrama, insan eksensiz olmayan mesleklerin ilgisinin artması, tükenmişliğin sadece insan hizmetleri sektöründe görüldüğü fikrinin reddedilmesiyle araştırmacılar, kavramsallaştırmayı, çeşitli mesleklerde çalışanlara da uygulanabilecek hale getirmek için adapte etmişlerdir. Maslach ve arkadaşları 1995 yılında tüm mesleklere uygulanabilecek şekilde MTÖ'yü dönüştürmüş ve MBI-GS'yi (general survey) geliştirmiştir. Buradaki kavramsallaştırma sırasında, sadece işin bir parçası olabilecek kişisel ilişkilerle ilgili terimler yerine, meslekle ilgili biraz daha geniş terimler kullanılmıştır. Tükenme boyutunda duygu vurgusu kaldırılmıştır (Maslach vd., 1997: 205). Böylece üç boyutun adları; tükenme, sinisizm (mesleğe karşı uzak bir tutum)

ve düşük meslekî etkinlik (efficacy) şeklinde güncellenmiştir (Maslach vd., 2001: 402, Bakker vd., 2014: 390).

Türkçe uyarlaması, 1993 yılında Engin tarafından yapılan envanter; literatürde en çok kullanılan ve geçerliliği ve güvenilirliği yüksek bir ölçektir (Embriaco vd 2007: 483). OLBI (Oldenburg BI), Stanford Professional Fulfillment Index ve CBI (Copenhagen BI) gibi başka geçerli ve güvenilir araçlar geliştirilse de literatüre bakıldığında oldukça popüler olduğu görülmektedir (Wood vd., 2020: 513). Hatta altın standart olarak kabul edilmektedir (Schaufeli vd., 2009: 211, Jin vd., 2015: 540, Tıpa vd., 2019: 356).

Ne kadar baskın bir ölçek olsa da MTÖ; birçok yazar tarafından çeşitli gerekçelerle tartışılmış, bazı hususlar dezavantaj olarak dile getirilmiştir. Öncelikle anketin kamuya açık versiyonunun olmaması ve ücretli olması hatta bu ücretlerin de çok yüksek olması envantere getirilen önemli eleştiriler arasındadır (Walters vd., 2018: 439).

Wood vd. (2020), ölçeğin en önemli zayıflığının Amerikan önyargısı olduğunun, soru formunun başka bir kültüre çevrilmesinin karmaşık bir mesele olduğunun altını çizmektedir. Ayrıca –üç boyut yerine- tek boyutlu bir ölçümün, özellikle kompleks araştırma soruları araştırılırken anlaşılabilirliği arttırıp sonuçları netleştireceğini ileri sürmüştür (Wood vd., 2020: 516).

Demerouti ve arkadaşları (2001), diğer mesleklere genelleştirme çabasıyla güncellenmiş bir ölçek olmasına rağmen MBI-GS'yi öncelikle ifadeleri tek yönlü (ilk iki boyut hep negatif, üçüncü boyut hep pozitif) olmakla dolayısıyla psikometrik olarak zayıf olmakla eleştirmiştir (Halbesleben ve Demerouti, 2005: 210).

Envantere getirilen bu tarz yapısal eleştirilerin dışında asıl eleştiriler; Maslach ve arkadaşlarının tükenmişlik kavramsallaştırmaları ve buna bağlı olarak MTÖ ve boyutları üzerinden gelmiştir: *“MTÖ, tükenmişliği ölçmenin aracı olduğu için tükenmişlik de bu ölçme şekliyle aynı şey olarak tanımlanmıştır. Yani tükenmişlik, MTÖ'nün ölçtüğü şeydir. Daha önce tanımlandığı üzere tükenmişlik çok daha geniş ve kapsamlı bir kavram olduğu için, bu gereksiz tekrar (totoloji), tükenmişlik araştırmalarını ciddi bir şekilde aksatmaktadır.”* (Schaufeli, 1999: 19). Buna benzer bir eleştiri Kristensen ve arkadaşlarından gelmiştir: *“MTÖ'nün tanımladığı yapı onlarca yıl en çok MTÖ ile ölçülmüştür. Sonuçta kaçınılmaz olarak tükenmişliğin tanımıyla ölçeceği aynı şey haline gelmiştir. Yani ontolojik bir problem ortaya çıkmıştır.*

Araştırmalara bakıldığında tükenmişliğin öncülleri ve sonuçlarıyla en ilişkili yapı duygusal tükenmedir. Bu durum, ontolojik problematikle birlikte dikkate alındığında yapının çok boyutluluğu ve hangi bileşenlerle kavramsallaştırılması gerektiği hususları tekrar tartışmaya açılmalıdır” (Leake vd., 2017: 493).

Tüm bu eleştirilere rağmen, kavramın tarihi seyrine bakıldığında, Maslach ve Jackson, MTÖ ile birlikte tükenmişliği bu üç boyutlu haliyle kavramsallaştırdıktan sonra literatürün büyük oranda bu üç boyut ve isimlendirmeleri etkisinde geliştiği görülmektedir. İster bu yapıyı desteklesin ister eleştirsin hatta yeni modeller önersin genel anlamda bu boyutlar ve isimleri üzerinden tartışmalar gerçekleştirilmektedir.

Boyutlar ve isimleri demişken literatür genelinde bugüne kadar kullanılan isimlendirmeler hakkında kısa bir özetleme şu şekilde yapılabilir: Literatür geneline bakıldığında bu üç boyutun isimlendirmesiyle ilgili farklı tercihler olduğu görülmektedir. Bu tercihlerin kimisi kavramla ilgili farklı bir yorumun neticesi iken kimisi sadece eş anlamlı farklı bir kelimenin kullanılması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak ilk boyut için emotional exhaustion veya exhaustion (duygusal tükenme veya tükenme) terimlerinin kullanıldığı görülmektedir. İkinci boyuta ise insanlardan uzaklaşma anlamında depersonalisation veya dehumanisation (duyarsızlaşma) veya özellikle insan eksenli olmayan meslekler için işten uzaklaşma anlamını içermesi için cynicism (sinisizm) veya disengagement (uzaklaşma) isimleri verildiği görülmüştür. Son boyut için ise reduced personal accomplishment veya diminished personal accomplishment (düşük kişisel başarı) ile inefficacy (etkinsizlik) veya reduced professional efficacy (düşük mesleki etkinlik) terimlerinin kullanıldığı görülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623-624).

Perlman ve Hartman (1982:293) kavramın ilk yıllarında literatürde duyarsızlaşma boyutu için ‘aşırı duyarsızlaşma’ ve düşük kişisel başarı boyutu için de ‘(düşük iş) verimlilik’ isimlerinin yaygın olduğunu ve kendisinin de uyumlu olması için bunları tercih ettiğini ifade etmiştir .

1.2.2. Stres Paradigması

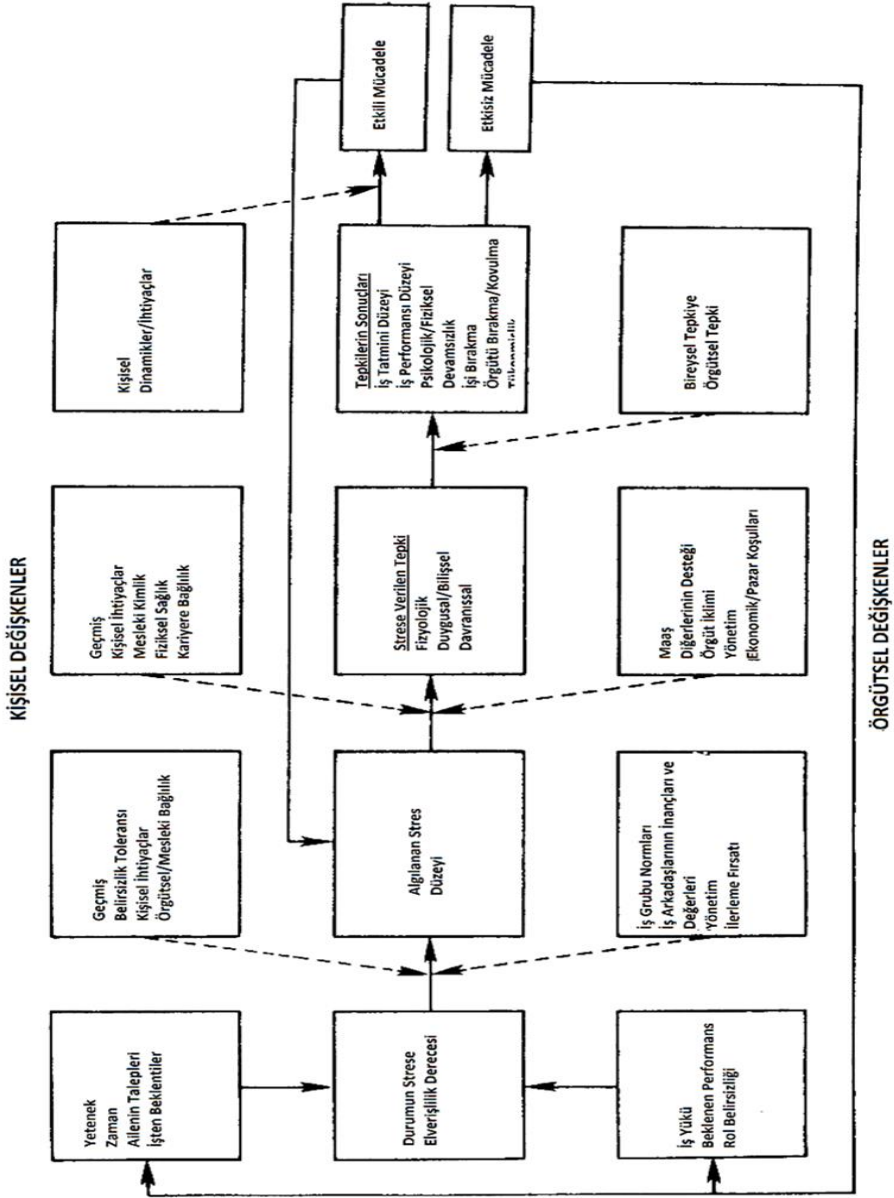
Perlman ve Hartman (1982) tükenmede fiziksel, duygusal-bilişsel ve davranışsal boyutlara odaklanmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 208). Perlman ve Hartman’ın stresi ana faktör olarak aldığı bu modelde, tükenmişlik stresin

muhtemel sonuçlarından biridir. Genel olarak MTÖ'nün üç boyutlu yapısını kabul eden yazarlar, sadece literatür taraması üzerinden oluşturdukları modellerinde üç boyutu, stresin üç ana semptom sınıfının yansıması olarak nitelmiş ve buna göre boyutları; fizyolojik-fiziksel semptomlara karşılık gelen 'fiziksel tükenme'; duygusal (affective) ve kognitif-tutum ve hislere karşılık gelen 'duygusal tükenme ve aşırı duyarsızlaşma'; davranışsal-semptomatik davranışlar için 'aşırı duyarsızlaşma ve düşük iş verimi' şeklinde isimlendirmiştir (Perlman ve Hartman, 1982: 296).

Model, durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Strese götürme derecesini, bireysel değişkenlerden, yetenek, zaman, ailenin istekleri ve iş beklentileri; örgütsel değişkenlerden ise iş yükü, beklenen performans ve rol belirsizliği etkilemektedir.

Algılanan stres düzeyini etkileyen faktörler bireysel değişkenlerden, geçmiş özellikleri, ihtiyaçlar, belirsizliğe karşı gösterilen tolerans ve örgütsel bağlılık; örgütsel değişkenlerden ise iş normları, meslektaş değerleri ve ilerleme fırsatları olarak ifade edilmektedir. Strese verilen tepkiyi etkileyen bireysel değişkenlerden, bireysel ihtiyaçlar, mesleki kimlik, fiziksel sağlık ve kariyere bağlılık; örgütsel değişkenlerden, ücret, diğerlerinden alınan destek, örgütsel koşullar, ekonomik koşullar ve pazar koşullarıdır (Şeker, 2011: 68). Strese verilen tepkinin sonucunu temsil eden son aşamada ise iş doyum düzeyi, iş yapma düzeyinde değişim, psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda bozulma, devamsızlık, işi bırakma, örgütten ayrılma ve tükenmişlik gibi sonuçlar yaşanabilir (Baysal, 1995: 30).

Tükenmişlikle ilişkili anlamlı değişkenler modelde düzenlenebilmektedir. Şekil 4'te listelenen bireysel ve örgütsel özellikler; modelin alt ve üst bölümlerinde temsil edilecek ve (a) bireyin örgüt ve rol algısı (b) bireyin bu algılara tepkisi ve (c) birey tarafından (üçüncü aşamada) gösterdiği semptomlar karşısında örgütün tepkisi hususlarında etkisi olacaktır ki bu da sonuçta dördüncü aşamada listelenen çıktılara yol açacaktır.



Şekil 1: Algısal Geri Besleme Stres Paradigması (Perlman ve Hartman, 1982: 297)

Bu noktada, tükenmişliğin çok boyutlu yapısı kabul edilmelidir. Örgüt semptomlarına tepki verdiği için tatmin, işten ayrılma, tükenmişlik gibi çok boyutlu bazı sonuçlar muhtemeldir (Perlman ve Hartman, 1982: 298).

1.2.3. Aşama Modeli

Van Dierendonck vd.'ne (2001) göre tükenmişliğin boyutların oluşum sıralamasıyla ilgili sebep sonuç ilişkisi anlamında o güne kadarki literatürde iki zıt yaklaşım vardır: Leiter ve Maslach'a (1988) dayanan ilk görüşe göre, alıcıların yüksek talepleri ve zorluğu sebebiyle oluşan aşırı duygusal yüklenme, duygusal tükenmeye sebep olur. Bu stresörler ve duygusal tükenmenin sonucunda oluşan duygularla baş edebilmek için, sağlık çalışanları alıcılardan psikolojik olarak kendilerini uzaklaştırırlar ki bu sinik, kayıtsız ve soğuk bir tutum yani duyarsızlaşma şeklinde görünür. Bu tutum da alıcıyla yeterince ilgilenme kapasitesini düşürdüğü için çalışanların işle ilgili amaçlarına ulaşamamasına buna bağlı olarak da başarı hissini düşmesine sebep olabilir. Bunun aksine olan ikinci görüşte ise Golembiewski ve arkadaşları, işin sebep olduğu stresle bir mücadele girişimi olarak önce duyarsızlaşmanın geliştiğini varsaymıştır. Bu, Leiter ve Maslach'ın kine benzer şekilde, düşük kişisel başarı hissine sebep olur. Son olarak hiçbir başarı elde edilemediğinden duygusal bir tükenme hissi gelişir (Van Dierendonck vd., 2001: 42).

Golembiewski ve Munzenrider için burada vurgulanan görüş yazarların iki ayrı görüşünden birisidir. 1988 yılındaki çalışmalarında yazarlar tükenmişliğin boyutlarının sıralamasıyla ilgili iki alternatif olabileceğini söylemiştir (Maslach vd., 2001: 405). İlk alternatif olarak –yukarıda da bahsi geçen- önce duyarsızlaşma/sinisizm, sonra etkinsizlik ve en son duygusal tükenme oluşacağı şeklinde bir model önerilmiştir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 208). Yani duyarsızlaşma kişisel başarıda düşme hissini, kişisel başarıda düşme hissi de duygusal tükenmenin sebebidir (Cordes vd., 1997: 687, Arı ve Bal, 2008: 135).

İkinci alternatif olarak sundukları Aşama Modeli'nde ise üç boyutun birbirinden bağımsız olarak aynı anda gelişebileceği iddia edilmiştir (Maslach vd., 2001: 405).

Golembiewski ve Munzenrider (1988), MTÖ'yü üniter bir ölçeğe çevirmek için geliştirdikleri bu modelin iki avantajına vurgu yapmıştır: Birincisi, büyük topluluklarda tükenmişliği ölçmeyi sağlarken aynı anda bireylerin vakaların şiddeti açısından sınıflandırılmasını sağlamaktadır. İkincisi; model, diğer hiçbir ölçüm yönteminde olmayan bir imkân sunarak müdahalelerin etkisini takip etmeye izin vermektedir (Leiter, 1993: 239).

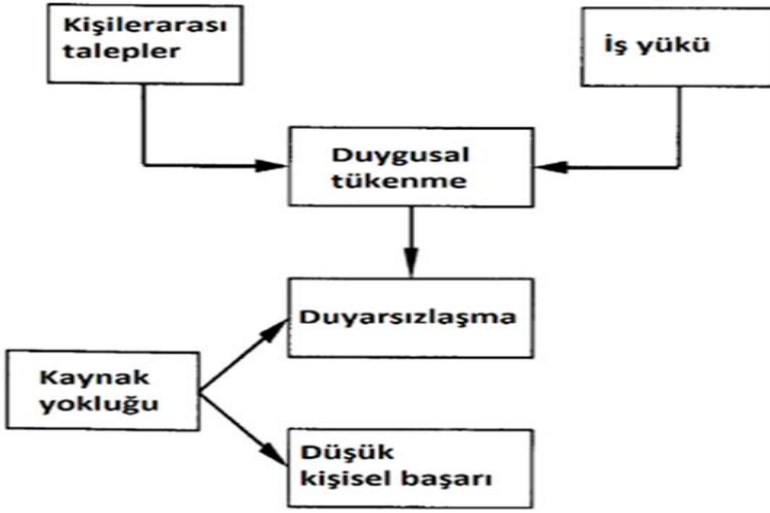
Bu model, MTÖ'nün orijinalinde geliştirildiği hizmet sektörü dışındaki mesleklerde çalışanlara uygunluğunu arttırmak amacıyla, söz konusu envanterin bir versiyonunun değiştirilmesi yoluyla türetilmiştir. Puanlama şekli değişmiştir. İki madde çıkarılıp yerine üç madde ilave edilmiştir. Ayrıca maddelerde hizmet alanlardan ziyade iş arkadaşlarına atıf yapılmaktadır ki bu, ölçeğin, hizmet sektörü dışındaki çalışanları kapsamasına izin vermektedir. Freudenberger'in (1978) çalışmasıyla tutarlı tanımlar kullanan Maslach ve Jackson ve Cherniss'in kullandığı anlamda bir tükenmişlikten ne kadar farklı bir şeyi ölçtüğü hususu çok net olmasa da sonuçta bu ölçek de aynı isimde üç skor üretmektedir: Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı. Her biri, normatif bir örnekle karşılaştırılarak yüksek veya düşük olarak etiketlenir. Sekiz aşama, bu üç sonucun birleştirilmesinin 23 yolunu temsil etmektedir (Leiter, 1993: 239-240).

Her boyut kendi içinde düşük veya yüksek ölçülebilir. Bu şekilde toplamda sekiz kombinasyon oluşabilir ve toplam tükenmişlik skoru hesap edilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 624, Maslach vd., 2001: 405)

1.2.4. Süreç Modeli (Leiter)

Tükenmişlik literatürüne talep ve kaynak kavramlarının girmesinde önemli isimlerinden olan Leiter, bu kavramlar üzerinden geliştirdiği Süreç Modeli'nin gelişimi sırasında başta (1991) taleplerin duygusal tükenmeyi, onun duyarsızlaşmayı, onun da düşük kişisel başarıyı getirdiği şeklinde modelini kurmuştur. Fakat daha sonra (1991, 1993) duygusal tükenmenin taleplerden kaynaklandığı, bunun duyarsızlaşmaya sebep olduğu; düşük kişisel başarının ise kaynaklılık sonucu oluştuğu şeklinde modelini güncellemiştir (Lee ve Ashforth, 1996: 124).

Maslach'ın teorik yaklaşımına dayanarak sağlık ve bakım çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sırasında Leiter (1993) tükenmişliğin öncülleri olarak nicel iş talepleri (aşırı iş yükü, huzursuzluk (hassle) vb.), nitel iş talepleri (kişilerarası çatışma vb.) ve kaynak yokluğu (sosyal desteksizlik, zayıf hasta işbirliği, otonomisizlik, kararlara düşük katılım vb.) şeklinde üçlü bir ayrıma gitmiştir.



Şekil 2: Süreç Modeli (Schaufeli, 1999: 28)

Şekil 5'te gösterildiği gibi taleplerin duygusal tükenmeyle ilişkili olması beklenirken; kaynakların duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıyla ilişkili olması beklenmiş ve sonuçlar büyük oranda bunu desteklemiştir. Fakat modelin aksine kişisel başarı, hem duygusal tükenmeden hem de duyarsızlaşmadan oldukça bağımsız bir şekilde gelişiyor gibi görünmüştür. Leiter de zaten kişisel başarının, tabii ki kaynak yokluğu halinde, bu iki boyuta paralel olarak geliştiğini ifade etmiştir. Lee ve Ashforth (1996) yaptıkları meta analiz sonuçlarının Leiter'in karışık sıralamalı ve paralel gelişim modeliyle oldukça tutarlı olduğunu söylemiştir (Schaufeli, 1999: 28).

1.2.5. İş Talepleri-Kaynakları Modeli

Maslach ve arkadaşlarının üç boyutlu yaklaşımına en önemli eleştirilerden birini getiren Demerouti (1999) MTÖ'yü tüm sektörlerde genelleştirmek için geliştirilen MBI-GS'nin yine de eksik ve yetersiz olduğunu iddia etmiştir. Öncelikle ifadelerin tek yönlü (ilk iki boyut hep negatif, üçüncü boyut hep pozitif) olması sebebiyle ölçeğin psikometrik olarak zayıf olduğunu ileri sürmüştür. Diğer bir eleştirisi ise tükenme boyutunun kapsamıyla ilgili olup MTÖ'de bu boyutun, hep duygusal (*affective*) yönüyle ele alındığını, bunun da bir eksiklik olduğunu iddia etmiştir. Ona göre tükenmenin bu duygusal yönünün yanında bilişsel ve fiziksel yönleri de olmalıdır ve bunlar da ölçülmelidir. Bir de düşük kişisel başarı boyutuna gerek olmadığını

savunmuştur. Demerouti vd. (2001), bu teorilendirmeye uygun olarak Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği'ni (OLBI) geliştirmiştir. MTÖ'de duygusal tükenme olan birinci boyut için, iş stresi alanında geleneksel stres tepkileri arasında yer alan “*fatigue, job-related depression, psychosomatic complaints, anxiety*” gibi kavramların da kullanılabilceğini hatırlatan yazarlar, tükenme kapsamında ihmal edildiğini öne sürdükleri fiziksel ve bilişsel boyutları da dâhil etme maksadıyla sadece ‘*exhaustion*’ tabirini tercih etmiştir. Duyarsızlaşma veya sinisizm olarak adlandırılmış olan ikinci boyutla ilgili olarak, özellikle hizmet sektörü dışında kullanılacağına depersonalisation teriminin zaten uygun olmayacağını; sinisizmin uygun olabileceğini vurgularken “*alienation, estrangement*” terimlerinin de kullanılabilceğini belirttiikten sonra isimlendirme noktasında son tercihini ‘*disengagement*’ teriminden yana yapmıştır (Demerouti vd., 2001: 500).

Tükçe literatürde yeni olan model için çeşitli kaynaklarda farklı isimlendirmeler kullanılmaktadır. Aracı vd. (2016), bu iki boyutun Türkçe karşılıklarını bitkinlik ve işe duyarsızlaşma olarak anmıştır (Aracı vd, 2016: 230). Deliorman vd. (2009), bitkinlik ve duyarsızlaşma terimlerini tercih etmiştir (Deliorman vd., 2009: 80). Ölçeğin Türkçe uyarlamasını yapan Şeker'in (2011), tükenme ve işe uzaklaşma olarak adlandırdığı görülmektedir (Şeker, 2011: 71).

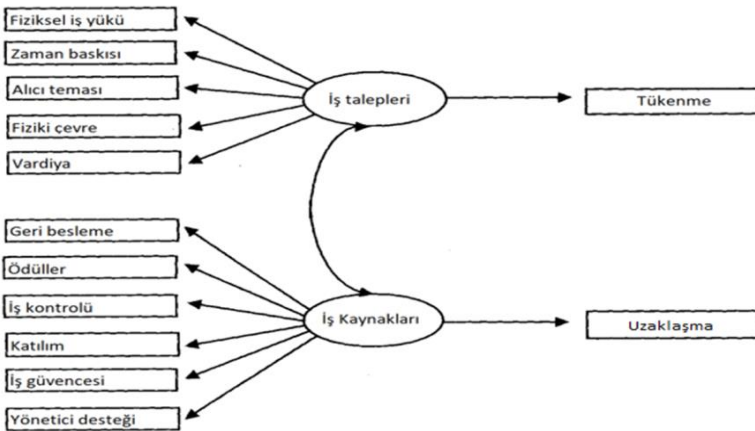
Bu yaklaşımda da işten kaynaklanan bir sendrom olarak kavramsallaştırılan tükenmişliğin birinci boyutu (bitkinlik); kişinin işten kaynaklanan, aşırı iş yükü gibi uzun süre devam eden ve derecesi yüksek çeşitli baskılar sonucu hem fiziksel, hem duygusal hem de bilişsel yıpranmasını, enerjisizliğini açıklamaktadır. İkinci boyut (duyarsızlaşma); kişinin psikolojik olarak işin hem özünden hem de tüm unsurlarından uzaklaşmasını, bu bağlamda işine karşı geliştirdiği tüm negatif tutum ve davranışları anlatmaktadır (Deliorman vd., 2009: 80).

Ölçekte; iş stresine neden olan faktörlere uzun süre boyunca ve sürekli maruz kalmanın sonucu olarak oluşan tükenme boyutu; yoğun fiziksel, duygusal ve bilişsel gerginlik olarak tanımlanmıştır. OLBI'deki tükenme ifadeleri genel boşluk hissi, işten ötürü hissedilen aşırı yorgunluk, yoğun dinlenme isteği ve fiziksel yorgunluk durumunu ortaya çıkarmak üzere hazırlanmıştır. Örnek olarak, “*iş çıkışı kendimi genellikle yıpranmış ve yorgun hissediyorum*”, “*işten sonra, boş zaman aktiviteleri için yeterli enerjiye sahip*

oluyorum” ifadeleri gösterilebilir. İşten uzaklaşma boyutu da, çalışanın işine karşı olumsuz duygu ve düşünceler geliştirmesini ifade etmektedir. Örnek olarak, *“işimden olumsuz olarak bahsettiğim günler giderek sıklaşıyor”*, *“her geçen gün kendimi işime daha bağlı hissediyorum”* ifadeleri gösterilebilir. Tükenme boyutu önemli ölçüde psikolojik yorgunluk ile ilgiliyken, işten uzaklaşma boyutu da önemli ölçüde iş tatmini ile ilgilidir (Şeker, 2011: 72).

Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği; 8 adet tükenme (exhaustion) (8 madde) ve 8 adet uzaklaşma (disengagement) olmak üzere iki boyutu ölçen 16 maddeden oluşmaktadır (Demerouti vd., 2001: 503).

Demerouti vd. 2001 yılında, OLBI’yi kullanarak tükenmişliğin hizmet sektörü dışında da olduğunu kanıtlama amacıyla bir araştırma yapmıştır. Yazarlar; talep ve kaynak kavramları üzerinden yapıyı tartışmayı tercih etmiştir. Talepleri; aşırı iş yükü, zaman baskısı, elverişsiz çevre koşulları, vardiya ve müşteri yoğunluğu olarak almıştır. Kaynaklar arasında ise, geri besleme, kararlara katılım, kontrol, sosyal destek ve iş güvencesi bulunmaktadır. Hizmet sektöründe var olan ve tükenmişliğe sebep olduğu belirtilen stresörlerin (yani taleplerin ve kaynak kıtlığının) benzerlerinin diğer sektörlerde de olduğu aslında birçok çalışmada gösterilmiştir. Ancak aynı anda iki sektörde de uygulama yapılarak bir ilk gerçekleştirilmiştir. Hatta araştırmada hem OLBI hem de MBI-GS kullanılmıştır. Araştırmanın model önerisi Şekil 6’da görülmektedir.



Şekil 3: İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Demerouti vd., 2001:508)

Araştırma sonuçları modeli desteklemiştir. Tükenme ve uzaklaşma boyutları ayrı ayrı gelişmektedir. Fakat genel olarak insanların talepler konusunda daha hassas olduğu göz önünde bulundurulursa, tükenme boyutunun daha önce ortaya çıkması beklenebilir. İki boyutun toplamı tükenmişliği oluşturmaktadır (Demerouti vd., 2001: 508)

1.2.6. Süreç Modeli

Van Dierendonck vd. (2001) tükenmişliğin boyutlarının sebep sonuç ilişkisi ve buna bağlı sıralaması konusunda o güne kadar temel iki zıt yaklaşım olduğunu söylemiştir: Bu yaklaşımların ilki Leiter ve Maslach'ın yaklaşımı (1988), diğeri ise Golembiewski ve arkadaşlarının (1986, 1996) yaklaşımıdır. Yazarlar; bu iki modelle ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarını incelediklerinde bu konuda net bir sonuca varılmadığını söyleyerek kendileri yeni üçüncü bir sıralama önermiş ve bunu test etmiştir (Van Dierendonck vd., 2001: 42-43).

Bu modelde tükenmişlik sürecinin düşük kişisel başarı hissiyle başladığı, duyarsızlaşmayla devam ettiği, bunun da tükenmeyi etkilediği varsayılmaktadır. Bu modelin arkasındaki mantık, işin getirdiği gerginliklerle daha iyi mücadele etmek için kişisel başarının temel ya da ana kaynak olarak işlevi olabileceğidir. Temel bir kaynak olarak düşük kişisel başarı hissi kişinin baş etme tarzına karışmaktadır. İş talepleriyle savunmacı bir şekilde mücadele edilmesi sonucunda duyarsızlaşma oluşur. Bu, düşük kişisel başarının nasıl ve neden duyarsızlaşmayı etkilediğini açıklamaktadır. İlk bakışta, aslında daha az kaynak yatırmak demek olan duyarsızlaşmanın, kaynakların boşalmasına ve dolayısıyla tükenmeye sebep olması mantığa aykırı gibi görünmektedir. Ancak birçok yazar, tükenmişliğin en dikkat çeken boyutunun yani tükenmenin uyumsuz mücadeleden kaynaklandığını öne sürmektedir. Mücadele ancak kaynak yatırmakla olur. Uyumsuz mücadeleyle kaynakların boşalması ve en sonunda da tükenme muhtemeldir. Sonuçta ulaştıkları bulgular, modellerini desteklemiş, kişisel başarının iki modeldekinden farklı bir işlevi olabileceği gösterilmiştir. Düşük kişisel başarı, tükenmişlik sürecinin başlangıç noktası olabilir (Van Dierendonck vd., 2001: 44-49).

Yazarlar; kişisel başarının bu pozisyonunun, mesleki yetkinliğin kritik rolü göz önünde bulundurularak anlaşılabilirliğini ifade etmiştir. Birçok yazar tükenmişlik sürecinde mesleki yetkinlik, ustalık ve amaç merkezli hislerin

önemini vurgulamıştır. Cherniss'e (1993) göre öz-etkinliğin (self-efficacy) tükenmişlik sürecinde merkezi bir rolü vardır ve kişisel başarı, öz-etkinlik inançlarını etkileyebilir. Dolayısıyla işle ilgili gerilimlerle baş etme noktasında kişisel başarı, ana kaynak olarak işlevde bulunabilir. Düşük kişisel başarı hissine sahip çalışanlar, günlük stresle baş edebilmek için kendilerini alıcılardan uzaklaştırma yolunu seçecektir (Van Dierendonck vd., 2001: 49).

1.2.7. Cherniss Modeli

Tükenmişlikle ilgili birçok model üretilmiştir. Ancak yapısal zorluklar sebebiyle uzun süreli (*longitudinal*) çalışma pek yapılamamıştır. Tekrarlı ölçek kullananlar kısa vadeli, en fazla bir yıllık bir periyodla çalışmışlardır. Bu konuda en önemli istisna olarak Cherniss'in (1980) çalışması dikkat çekmektedir. 12 yıl boyunca 28 kişi takip edilmiş, vaka analizi yöntemiyle mülakatlar yapılarak çalışılmıştır (Maslach vd., 2001: 405).

Randall ve Scott'a (1988) göre tükenmişliğin kaynağıyla ilgili o zamana kadarki iki temel yaklaşımdan biri Cherniss'in yaklaşımıdır ve buna göre tükenmişlik, erken dönemde yaşanan bir yetkinsizlik krizinden (*crisis of competence*) doğar (Randall ve Scott, 1988: 336). Cherniss (1993), öz-etkinliğin (*self-efficacy*) tükenmişlik sürecinde merkezi bir rolü olduğunu kabul etmiş ve kişisel başarının da öz-etkinlik inançlarını etkileyerek işle ilgili gerilimlerle baş etme noktasında ana kaynak işlevi görebileceğini vurgulamıştır (Van Dierendonck vd., 2001: 49). Buna göre tükenmişlik, çalışanın meslekî öz yeterliğiyle doğru orantılı olarak değişmektedir (İkiz, 2010: 27).

Kişinin beklentileriyle gerçekler arasındaki uyumsuzluğa vurgu yapan Cherniss; bunun kişide stres ve tatminsizliğe sebep olduğunu öne sürmüştür. Bunlar kişide duygusal ve davranışsal çeşitli tepkiler doğurmakta; tüm bu değişiklikler sonucu kişide yoğun bir baskı oluşmaktadır. Doğru bir şekilde mücadele edilemeyen bu baskılar sonunda kişide tükenmişlik oluşmasına sebep olmaktadır (Şeker, 2011: 65).

Süreç üç aşamalı açıklanmış olup bunlar; stres, gerginlik ve savunma stratejisidir. Şekil 7'de görüldüğü gibi eğer kişiden beklenenler ile kişinin sahip olduğu kaynaklar arasında bir uyumsuzluk varsa stres meydana gelmektedir. Stres içerisine giren kişi öncelikle stresi (sebeplerini) ortadan kaldırmaya çalışır. Bu konuda başarılı olamazsa yani stres kaynaklarını bertaraf edemezse bu sefer stresle baş etmeye gayret eder. Eğer kişi, stresle baş edemezse son

noktaya gelinir; kişinin işi ve örgütüyle olan psikolojik bağı kopar (Hazell, 2010, akt. Şahin, 2019: 23).



Şekil 4: Cherniss Tükenmişlik Modeli (Şahin, 2019: 24)

Maslach vd. (2001); Cherniss'in bu önemli çalışması sonucunda ortaya koyduğu modelde kişiden taleplerin ve kişinin sorumluluğunun yüksek olmasının etkisinin vurgulandığını belirtmişlerdir. Kendinden çok şey beklenen ve buna paralel olarak sorumluluğu da yüksek olan kişinin; bunlara karşılık işten/örgütten beklentisi de yüksek olacaktır. Ancak her zaman olduğu gibi karşılaştığı gerçeklerle beklentileri arasında büyük bir makasla karşılaşan kişide stres oluşacak bu da bazı tepkiler doğuracaktır. Önce bu stresi yok etmeye çalışacak, olmazsa mücadele etmeye çalışacak (ilaç vb.), o da olmazsa işle duygusal bağlantısını kesecektir. İşte bu gelinen noktada kötü davranışlar, tatminsizlik, motivasyon kaybı vb. ortaya çıkmaya başlar ki bunun adı tükenmişliktir (Maslach vd., 2001: 405).

1.2.8. Edelwich ve Brodsky Modeli

Bu modele göre diğer insanlara yardım sağlayan mesleklerde çalışanlar için tükenmişlik, "yeterli olmayan eğitim, iş ve müşteri yoğunluğu, uzun mesai saatleri, düşük ücret gibi çalışma şartlarının bir sonucu olarak görülen;

idealizm, enerji ve amaçların kalıcı olarak yitirilmesi” olarak tanımlanmıştır (Şahin, 2019: 24).

Edelwich ve Brodsky (1980) modelinde tükenmişliğin, birbirini izleyen dört aşamadan oluştuğu belirtilmiş, bu aşamalar çeşitli şekillerde isimlendirilmiştir. Birinci aşamaya heves/şevk/idealist coşku/işe bağlılık; ikinci aşamaya durgunluk/durgunlaşma; üçüncü aşamaya engellenme; dördüncü aşamaya ise duyumsamazlık/duygusuzlaşma/ apati gibi isimler verildiği görülmektedir (Girgin, 1995: 19).

Coşku aşaması; genellikle çalışma hayatına yeni girenlerde görülen, çalışanın yüksek enerji, beklenti ve motivasyona sahip olduğu aşamadır. Bu aşamada, motivasyonu ve çabasının karşılığında beklediği takdiri görmeyen çalışanda hayal kırıklığı oluşmaktadır. Bu durum genellikle çalışmaya başladıktan bir sene sonra oluşmaktadır (Baysal, 1995: 28).

İkinci aşama olan durgunluk aşamasında birey, yaşadığı hayal kırıklığının sonucu olarak işine karşı ilk aşamadaki gibi gayretli değildir. Motivasyonu azalmıştır. İşle ilgili beklentileri karşılanmadığından işinden uzaklaşmaktadır. İşinin, gösterdiği gayreti hak etmediği düşüncesiyle yavaş çalışmaya başlayan birey, enerjisini iş dışı bazı sosyal, ekonomik vs. faaliyetlere/ortamlara ayırmayı tercih etmektedir (Akten, 2007: 36).

Bir sonraki aşama olan engellenme aşamasında birey başarılı olmasının engellendiğini düşünmek hatta işi bırakmayı bırakmamayı bile sorgulamaktadır. Engellenme hissi gittikçe artan birey son aşamaya sürüklenecektir (Şeker, 2011: 67).

Son aşama olan duygusuzlaşma aşamasında, işle ve örgütle olan bağ tamamen kopar. Genel bir umutsuzluk, vazgeçmişlik, umursamazlık ruh haline kapılan bireyde işe geç gitme, hiç gitmeme, işleri üstün körü yapma ve rutine bağlama, hizmet verdiği kişilere kötü davranma gibi davranışlar gelişir. Artık kişi için önemli olan tek şey işsiz kalmamaktır. Herkes, tüm davranışlarını hak etmektedir. Çevresine karşı bu tutumu uzun vadede kendi özel hayatında da çeşitli sorunlar yaşamasına ve gittikçe yalnızlaşmasına sebep olabilecektir (Şahin, 2019: 26).

1.2.9. Pines ve Aronson Modeli

Pines ve Aronson’a (1988) göre tükenmişlik; insanların yoğun duygusal taleplerine uzun süre maruz kalan çalışanlarda oluşan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme halidir (Arı ve Bal, 2008: 132). Kişi; enerjisini, amaçlarını, hayallerini, ideallerini yitirmiş; çaresiz, umutsuz ve kapana kısılmış hissetmektedir (Tümekaya vd., 2009: 390).

Pines ve Aronson’un modeli psikoanalitik-varoluşçu model olarak anılmaktadır. Psikoanalitik perspektife göre insan, çocukluktan içinde kalan

(bilinçaltı) boşlukları doldurmak için bir meslek seçmektedir. Bu sebeple işini çok fazla önemsemekte, ondan beklentileri de çok yüksek olmaktadır. Meslek hayatındaki başarılar, çocukluk yaralarına merhem olurken tersi durumda ise travma ve yaralar depreşmekte ve derinleşmektedir. İşte bu, tükenmişlikle neticelenmektedir. Varoluşçu perspektiften bakıldığında insan, varoluşunun anlamını arayan bir varlıktır. İdealizmiyle birlikte bu anlamı, işinde/iş hayatında bulmayı hayal etmektedir. Motivasyonu çok yüksektir. Ancak hayatın gerçeklerine çarpan hayaller, umutsuzluk, çaresizlik ve nihayetinde tükenmişliğe sebep olmaktadır (Çapri, 2006: 63-64). Bu yaklaşımla tükenmişlik; ancak idealist, motive, yüksek beklentilere/hayallere sahip ve bunlara ulaşma umudu olan kişilerde oluşmaktadır (Tümekaya vd., 2009: 390).

Mülakat aracının çok kullanıldığı ilk dönem tükenmişlik araştırmalarında ortaya çıkan ve Maslach ve arkadaşlarının (2001) halk teorileri dediği görüşlerden birisine göre en çok tükenenler en iyi ve en idealist çalışanlardır. Meşhur ifadeyle ‘(yanıp) tükenmek için önce yanıyor olman lazım’ (Maslach vd., 2001: 405). Yani idealistin hayali de beklentisi de yüksektir. Dolayısıyla yaşayacağı hayal kırıklığı da yani tükenmişliği de yüksek olacaktır. Konuyla ilgili çalışmalar, tükenmişliğin, idealist, heyecanlı ve coşkulu bireylerde daha çok görüldüğü tezini desteklemektedir (Aracı, 2016: 230).

Pines ve Aronson (1988) tarafından geliştirilen, ilk yayınlarda ‘Tedium Scale’ (Enzmann vd., 1998: 331) (Bıkkınlık Ölçeği) (Karabınar ve Boyar, 2011: 170) olarak adlandırılan sonradan Tükenmişlik Ölçeği (Burnout Measure) olarak isimlendirilen ölçek; çıktığı dönemde çok ilgi görmüş, MTÖ’den sonra en yaygın ölçek olmuştur. Ölçeğin gelişim sürecinde önce Pines, Aronson ve Kafry (1981) değişik ülkelerdeki örneklemeler ve farklı meslek gruplarıyla gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda ölçeğin psikometrik özelliklerini ortaya koymuştur. Yazarlarca tükenmişliğin alt boyutları (duygusal/fiziksel/zihinsel) birbirinden ayrılrsa da, ölçeğin yapı geçerliliği için yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin üç bileşenli fakat tek faktörlü olduğu görülmüştür (Enzmann vd., 1998: 331-332, Arı ve Bal, 2008: 136, Tümekaya vd., 2009: 391).

Ölçek, tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlarını temsil eden 21 sorudan oluşmaktadır (Pines, 2005: 79).

Bu yaklaşımda Pines ve arkadaşları, temelde tükenmişliğin sadece belirli mesleklerde görülen bir sendrom olmadığını iddia etmektedir (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993: 633). Dolayısıyla oluşturdukları ölçek her meslekte kullanılabilecek bir yapıya sahiptir. Üç faktörlü olsa da Maslach ve arkadaşlarının yaklaşımının aksine tükenmişlik değerleri toplanabilmesi de onu diğer birçok ölçekten ayırmaktadır. Türkçe uyarlaması ve geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Çapri (2006) tarafından yapılmıştır (Tümkaya vd., 2009: 391). Hizmet sektörü dışındaki işleri de ölçmek için geliştirilen ölçek, evlilik ilişkileri, politik alanlar gibi iş dışı alanlarda da uygulanabilmektedir (Çapri, 2006: 64). Ancak bunu sağlamak için ölçekteki ifadeler çok genelleştirildiğinden, tükenmişliğin benzer olgulardan (depresyon, fatigue) ayrımı zorlaşmaktadır.

Araştırmacılar ve uygulayıcıların, soru formunda daha az yer ve uygulama ve analiz için de daha az zaman gerektiren, böylelikle kullanımı daha kolay bir ölçek ihtiyacını karşılamak üzere Pines (2005), 10 maddelik bir Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu'nu (Burnout Measure Short Version – BMS) oluşturmuştur.

1.2.10. İki Düzeyli Sosyal Alışveriş Modeli

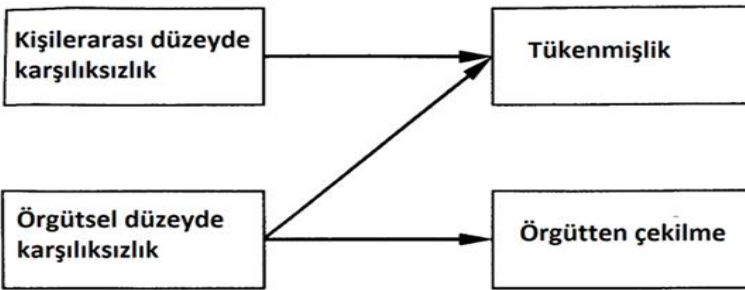
Schaufeli (1999); tükenmişliğin oluşumunda bireysel, kişilerarası, örgütsel ve sosyal faktörlerin önemini vurgulayan birçok farklı psikolojik açıklama olduğunu ifade ettikten sonra, sağlık ve bakım hizmetlerindeki tükenmişliği açıklama noktasında özel bulduğu iki kişilerarası yaklaşımın altını çizer. Bu yaklaşımlar, hastalarla olan ve duygusal anlamda çok talepkar ilişkilerin rolünü vurguladığı için önemlidir.

Bunlardan birisi Schaufeli'nin (1996) karşılıksızlık esaslı yaklaşımıdır (Schaufeli, 1999: 27). Tanıma göre profesyonellerin hastalarla ilişkisi tamamlayıcıdır. Anlam bilimsel olarak kullanılan terimlere de baktığımızda bir taraf bakım-verici diğer taraf alıcıdır. Bir tarafın bakım, yardım, öğüt, destek vs. vermesi beklenirken diğer tarafın bunları alması beklenir. Fakat profesyoneller emeklerinin karşılığı olarak ödüllendirilmek isterler. Mesela hastalarının minnet göstermesini, iyileşmesini veya en azından iyileşmek için en azından gerçekten gayret etmesini bekler. Uygulamada bu beklentilerin çok az bir kısmı gerçek olduğundan ötürü zaman içerisinde bir karşılıksızlık oluşur. Sürekli surette aldıklarından çok daha fazlasını verdiklerini düşünürler. Bu

durum duygusal kaynakları emer, boşaltır ve sonunda duygusal tükenme oluşur. Bununla genelde hastayla olan ilişkiye yapılan yatırım azaltılarak baş edilir. Yani gerçek, empatik bir endişe yerine duyarsız bir şekilde tepki verilir. Yani duyarsızlaşma, psikolojik olarak geri çekilerek karşılıklılığı sağlamanın bir yolu olarak görülebilir. Fakat böyle dengesiz bir kişilerarası ilişki yoluyla baş etme yöntemi zararlıdır. Çünkü yardım ilişkisini bozar. Başarısızlığı arttırır. Böylece başarısızlık hissini besler. Gerçekten kişilerarası düzeydeki karşılıksızlıkla tükenmişliğin üç boyutu arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Schaufeli, 1999: 29).

Kişilerarası düzeydekine benzer bir sosyal alışveriş süreci, profesyonelin örgütüyle ilişkisini de şekillendirir. Bir psikolojik sözleşme, bir çalışanın örgütüyle alışverişinin doğasıyla ilgili beklentisi demektir. Çalışanlar, girdileri ve yatırımlarıyla orantılı olarak örgütten bazı kazanım ve çıktılar beklerler. Bu beklentiler, iş yükü gibi somut şeyler olabileceği gibi saygınlık, yönetici ve iş arkadaşı desteği gibi daha soyut şeylerle de ilgilidir. Deneyim ve beklenti uyuşmayınca yani psikolojik sözleşme ihlal edilince karşılık bozulmuş olur. Schaufeli (1996) bu durumun; bilişsel ve davranışsal çekilme (düşük örgütsel bağlılık, işten ayrılma, devamsızlık) yanında, tükenmişliğe de yol açacağını ileri sürmektedir (Schaufeli, 1999: 29-30).

Bu sebeple Schaufeli (1996) Şekil 8'de görülen iki seviyeli sosyal alışveriş modelini önermiştir (Schaufeli, 1999: 29)



Şekil 5: İki Düzeyli Sosyal Alışveriş Modeli (Schaufeli, 1999: 30)

1.2.11. Kopenhag Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliği işle veya iş hayatıyla sınırlı görmeyen önemli bir yaklaşım Kristensen ve arkadaşlarından gelmiştir. Danimarkalı hizmet sektörü çalışanları arasında tükenmişliğin baskınlığı ve dağılımını araştıran uzun süreli bir çalışma olan Tükenmişlik, Motivasyon ve İş Tatmini Hakkında Proje (PUMA) ile bağlantılı bir çalışma yürüten ekip MTÖ'nün tatmin edici olmadığı sonucuna varmıştır (Borritz vd., 2006: 50). Kristensen vd. MTÖ'yü birçok noktada eleştirmiş ve ihtiyaca binaen kendi ölçeklerini geliştirmiştir.

Öncelikle MTÖ'de tükenmişlik tanımı net değildir ve literatür için kavramın açıkça tanımlanması bir gerekliliktir (Deliorman vd., 2009: 78). Tükenmişliğin tanımının belirsizliği yanında, kavramı oluşturan üç boyut ve aralarındaki ilişkiler hakkında da ciddi tartışmalar yapılmaktadır (Shirom, 2010: 61). Araştırmalara bakıldığında kavramın özünün aslında *tükenme* boyutu olduğu; tükenmişliğin öncülleri ve sonuçlarıyla en ilişkili yapının *duygusal tükenme* olduğu görülmektedir. Bu noktada, yapının çok boyutluluğu ve hangi bileşenlerle kavramsallaştırılması gerektiği hususlarının tekrar tartışmaya açılması gerekmektedir (Leake vd., 2017: 493).

MTÖ'nün doğası gereği tükenmişlik sadece işle ilgili bir yapı olarak kabul edilmektedir. Ne var ki bu varsayım, tükenmişliğe katkıda bulunan özel yaşam streslerini ve müşterilerle etkileşimlerin nasıl, işle ilgili diğer stresörlerden ayrıştırılması gereken benzersiz bir stres kaynağı olduğu gerçeğini görmezden gelmektedir. Bir çalışanın, tükenmişlik deneyimleriyle ilişkilendirilebilecek özel hayatındaki alanlarına inebilmek için bu varsayımına sahip olmayan ölçeklere ihtiyaç vardır (Walters vd., 2018: 439).

MTÖ'yü yapısal olarak da eleştiren birçok yazar, soruların rahatsız edici olduğunu (Borritz vd., 2006: 50) ve genel anlamda Amerikan kültürüne uygun olduğunu vurgulamıştır. Wood vd. (2020) ölçeğin en önemli zayıflığının Amerikan önyargısı sebebiyle soru formunun başka bir kültüre çevrilmesinin karmaşık bir mesele olması olduğunu altını çizmiştir (Wood vd., 2020: 516).

Demerouti ve arkadaşları (2001), diğer mesleklere genelleştirme çabasıyla güncellenmiş bir ölçek olmasına rağmen MBI-GS'yi öncelikle ifadeleri tek yönlü (ilk iki boyut hep negatif, üçüncü boyut hep pozitif) olmakla dolayısıyla psikometrik olarak zayıf olmakla eleştirmiştir (Demerouti vd., 2001: 500).

Anketin kamuya açık versiyonunun olmaması ve ücretli olması hatta bu ücretlerin de çok yüksek olması envantere getirilen önemli eleştiriler arasındadır (Walters vd., 2018: 439).

MTÖ'nün geliştiricilerine göre üç bileşen teorik olarak ayrı ve bağımsız yapılarıdır. Birleştirilip tek bir genel tükenmişlik ölçeği oluşturulmasına karşındırlar (Walters vd., 2018: 439). Wood vd. (2020) ise bu noktada tek boyutlu bir ölçümün, özellikle kompleks araştırma soruları araştırılırken anlaşılabilirliği arttırıp sonuçları netleştireceğini ifade etmiştir (Wood vd., 2020: 516).

Bütün bu yapısal ve kavramsal tartışmaların sonunda Kristensen ve arkadaşları (2005) yeni bir model ve ölçek önermiştir. Bu modele göre, tükenmişlik, temel bileşeni tükenme olduğu için, sadece çalışanların yaşadığı bir sendrom olmanın ötesinde, daha geniş kapsamlı bir şekilde kavramsallaştırılmalıdır. Tükenme; kişinin sadece iş hayatında tecrübe edeceği bir olgu olmaktan çok öte hayatının her alanında karşılaşabileceği bir haldir. Bu sebeple yazarlar; tükenmişliği sadece işle ilgili bir kavram olmaktan uzak ve üç çeşidinden biri kişinin genel tükenmişliğine karşılık gelen 'kişisel tükenmişlik' olan bir olgu olarak tanımlamıştır (Borritz vd., 2006: 50).

Bu modele uygun olarak Kristensen vd.'nin (2005) geliştirdiği Kopenhag Tükenmişlik Envanteri'nin (CBI) üç alt ölçeği vardır: Kişisel tükenmişlik, işle ilgili tükenmişlik ve müşteriyle ilişkili tükenmişlik. Ölçek; toplam 19 maddeden oluşmaktadır. 6 maddelik kişisel tükenmişlik alt ölçeği en az spesifik ve en genel olanıdır ve kaynağa atıf yapmadan genel bitkinlik ve tükenmeyi ele almaktadır (mesela; *“ne sıklıkla zayıf ve hastalığa karşı duyarlı hissedersiniz?”*, *“ne sıklıkla duygusal tükenme yaşıyorsunuz?”*). 7 maddelik işle ilişkili tükenmişlik alt ölçeği, alıcının işe atfedilebilir olarak algıladığı fiziksel ve psikolojik bitkinlik ve tükenmeyi ele almaktadır (mesela; *“işte başka bir gün daha düşüncesiyle sabah tükenmiş olur musunuz?”*, *“işiniz sizi hüsrana uğrattıyor mu?”*). En spesifik alt ölçek ise müşteriyle ilişkili tükenmişlik ölçeğidir. 6 maddeden oluşur. Müşteriyle olan ilişkiye atfedilebilir olarak algılanan tükenmişliği ölçmeyi amaçlamaktadır (mesela; *“müşterilerle çalışmayı zor buluyor musunuz?”, “müşterilerle çalışmak enerjinizi emiyor mu?”*). İlk iki alt ölçek, herhangi bir işte maaşlı çalışan herhangi bir kimseyi hedeflerken; müşteriyle ilişkili tükenmişlik, insan hizmetlerine özeldir. Müşteri (client) kelimesinden kasıt; öğrenci, hasta, mahpus gibi hizmet alan her hangi

bir kişidir. Customer veya iş arkadaşı gibi anlamlar verilmemelidir. Bu alt ölçeklerin her biri sadece alıcının kendi beyanına ve algısına dayanmaktadır. Bu sebeple; CBI'yi; tükenmişliği ve onun iş ve müşteri etkileşimleriyle ilgili algılanan bağlantılarını ölçmeye yarayan bir ölçek olarak düşünürsek, onu en iyi ve doğru şekilde anlamamız mümkün olacaktır (Walters vd., 2018: 439).

CBI, MTÖ'nün diğer iki bileşenini yani duyarsızlaşma/sinizm ve düşük kişisel başarıyı ölçmemektedir. Ancak gerekirse, yazarlarınca zaten ayrı ölçülmesi gerektiği vurgulanan bu iki bileşenin alt ölçekleri, CBI ile beraber kullanılabilir. CBI'nin MTÖ karşısında bir diğer avantajı; alt iki ölçeği olan iş kaynaklı tükenmişliği ve müşteri kaynaklı tükenmişliği ayrı ayrı ölçmesi sayesinde tükenmişliğin ne kadar müşteriyle olan etkileşimlerden ne kadar iş ortamının doğasından kaynaklandığını ayrı ayrı ölçebilmesidir. Bu da tükenmişliğe karşı uygulanacak stratejileri belirlemede kuruluşlara yardımcı olacaktır (Leake vd., 2017: 500).

CBI; en az sekiz dile çevrilmiştir. Japonya, Avustralya, İtalya ve Yeni Zelanda dahil birçok ülkede hemşireler, öğretmenler, dişçiler, hapishane personeli dahil çeşitli kitleler üzerinde kullanılmıştır (Walters vd., 2018: 439). Ölçeğin Türkçe uyarlamasını gerçekleştiren Deliorman (2009); tükenmişlik tanımının net olması, kişinin işle ilgili olmayan tükenmişliğini hesaba katması, soru ifadelerinin daha net olması, uygulamasının kolaylığı bazı avantajlarla diğer ölçekler karşısında öne çıktığının altını çizmiştir (Deliorman vd., 2009: 79).

1.3. ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞİN ÖLÇÜLMESİ VE BOYUTLARI

1.3.1. Genel Durum

Literatür genelinde Maslach Tükenmişlik Ölçeği en baskın yapıyı temsil etmekte ve altın standart olarak kabul edilmektedir (Jin vd., 2015: 540, Tıpa vd., 2019: 356, Schaufeli vd., 2009: 211). Buna göre kavram genel anlamda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde üç boyutlu olarak kavramsallaştırılmaktadır. Aslında ölçek, birçok yazar tarafından çeşitli gerekçelerle tartışılmış, bazı hususlar dezavantaj olarak dile getirilmiştir. Bunlar arasında anketin kamuya açık versiyonunun olmaması ve ücretli olması hatta bu ücretlerin de çok yüksek olması (Walters vd., 2018: 439) ifadelerin daha çok Amerikan kültürüne uygunluğu ve başka bir kültüre

çevrilmesinin karmaşık bir mesele olması (Wood vd., 2020: 516), ifadeleri tek yönlü (ilk iki boyut hep negatif, üçüncü boyut hep pozitif) olduğu için psikometrik olarak zayıf olması (Halbesleben ve Demerouti, 2005: 210) gibi yapısal olanlar olduğu gibi; Maslach ve arkadaşlarının tükenmişlik tanımları, ölçek ile ölçtüğü şeyin aynı şey haline gelmesi üzerinden de birçok eleştiri gelmiştir (Schaufeli, 1999: 19, Leake vd., 2017: 493).

Maslach ve arkadaşlarının tükenmişlik teorilendirmesinden çok daha temel düzeyde ayrılan ve çok farklı kavramsallaştırmalar üzerinden hareket eden modeller literatürde ana kırılımlardan birisidir. Mesela tükenmişliğin sadece işe, iş hayatına özgü bir kavram olarak sınırlandırılmaması gerektiğini iddia eden yaklaşımlar (mesela Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği); tükenmişliği, stres kavramı ve süreçleri üzerinden ele alarak geliştirilen modeller (mesela Perlman ve Hartman); psikoanalitik ve varoluşçu yaklaşımlar (mesela Pines ve Aronson, Edelwich ve Brodsky); kişinin işindeki yetkinliğini temel alan modeller (mesela Cherniss) bu grup içerisinde yer alan modellerin, doğal olarak kavramın yapısı ve bileşenlerine dair çok değişik önerileri olmuştur.

Tüm bu tartışmalara ve eleştirilere rağmen, kavramın tarihi seyrine bakıldığında, Maslach Modeli ve MTÖ'den sonra literatürün büyük oranda bu üç boyut ve isimlendirmeleri etkisinde geliştiği görülmektedir. İster bu yapıyı desteklesin ister eleştirsin hatta yeni modeller önersin genel anlamda bu boyutlar ve isimleri üzerinden tartışmalar gerçekleştirilmektedir. Konunun devamında kavram ve boyutları bu model baz alınarak tartışılmıştır.

Kavram hakkındaki ilk araştırmalarından itibaren yapının çok boyutlu olarak ortaya çıktığını belirten Maslach bu boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak isimlendirmiştir. Duygusal tükenme; kişinin diğer insanlarla teması sonucu yaşadığı duygusal boşalma (*drained*) hissini anlatır ve tükenmişliğin merkezindeki gerginlik boyutudur. Duyarsızlaşma; kişinin hizmet verdiği veya bakımını yaptığı bu kişilere karşı olumsuz ya da aşırı derecede uzaklaşma şeklindeki tepkisini ifade etmektedir. Son olarak, düşük kişisel başarı; kişinin, işiyle ilgili ehliyet ve başarı hislerindeki düşüşü anlatmaktadır (Bakker vd., 2014: 390).

Maslach ve arkadaşlarının tükenmişlik kavramsallaştırmaları ve boyutları birçok araştırmacı tarafından eleştirilmiştir. Bir yandan boyutların kendisi yani hangisinin yapının bileşeni, hangisinin öncülü/sonucu olduğu veya

olmadığı tartışılırken diğer taraftan bu boyutların oluşum sırası hakkında birçok farklı öneri getirilmiştir.

Tüm bu tartışmalarda belki de en az tartışılan yapı duygusal tükenmedir. Araştırmalara bakıldığında tükenmişliğin öncülleri ve sonuçlarıyla en ilişkili yapı duygusal tükenmedir. Maslach ve arkadaşları da duygusal tükenmenin, tükenmişliğin en merkezi özelliği, en açık göstergesi, en çok raporlanan ve analiz edilen evresi olduğunun genel olarak kabul edildiğini belirtmektedir (Maslach vd. 2001: 403). Hatta Meier (1984) ve Golembiewski ve Munzenrider (1981), tükenmişliği bu şekilde tek boyutlu ve sadece duygusal tükenmeden ibaret kabul etmiştir (Schaufeli vd. 2009). Leake vd. (2017: 2), bu araştırma sonuçları dikkate alındığında yapının bu çok boyutluluğu ve hangi bileşenlerle kavramsallaştırılması gerektiği hususlarının tekrar tartışmaya açılması gerektiğini söylemektedir.

Böyle kabul edenlere karşı, Maslach vd. (2001), duygusal tükenmenin önemine yapılan vurguları kabul etmekle birlikte, yapıyı sadece ona indirgemenin yanlış olacağını söylemiştir. Çünkü duygusal tükenmeye tepki olarak duyarsızlaşma/sinisizm yaşanmaktadır. Etkinsizlik (*inefficacy*) ise işin türüne göre iki boyuta paralel veya birinin fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach vd., 2001: 403). Maslach ve Jackson, çalışmalarının sonuçlarını değerlendirirken duygusal tükenmenin, tükenmişliğin alametifarikası olarak ortaya çıktığını ancak üç semptomun tamamını yaşayan kişilerde tükenmişliğin en yüksek olduğunun altını çizmiştir (Embriaco vd 2007: 482). Berkeley Planning Associates araştırması (1977), Maslach ve Jackson (1981) ve Perlman ve Hartman (1980); tükenmişliğin ölçüldüğünde tek bir toplam skora toplanamayacak çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmasını desteklemiştir (Perlman ve Hartman, 1982: 293). Yapıyı tek boyutlu ele alma örneklerinden bahseden Van Dierendonck vd. de (2001) yapının diğer boyutlarının önemine dikkat çekmiştir. MTÖ'nün sadece tek boyutuyla kullanıldığı birkaç çalışma mevcut olup bunun açık bir şekilde bilgi kaybına sebep olduğu görülmektedir. Çünkü tükenmişlik, duygusal tükenme yönüyle ortodoks bir stres tepkisine son derece benzerken, diğer iki boyutuyla geleneksel iş stresi kavramsallaştırmasından ayrılan tutumsal bir boyuta vurgu yapmaktadır (Van Dierendonck vd.,2001: 42).

Bunun dışında yapıyı iki faktörlü kabul edenler olmuş, bunlar ağırlıklı olarak düşük kişisel başarı boyutunu bir bileşen olarak almamış, duygusal

tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını kabul etmiştir. Kişisel başarı boyutu kimi araştırmacılarca tükenmişliğin sonucu kabul edilirken, Cordes ve Dougherty (1993) gibi kimisi de bunu öz-yeterlilik (*self-efficacy*) gibi kişisel bir özellik olarak görmüştür (Halbesleben ve Demerouti, 2005: 209). Cordes vd. (1997), kişisel başarıda düşme hissinin tükenmişliğin bir boyutu mu yoksa diğer iki boyut olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın bir sonucu mu olduğunu sorgulamaktadır (Arı ve Bal, 2008: 135). Hala tartışılmakta olan kişisel başarı boyutuyla ilgili en son Schutte, Toppinen, Kalimo ve Schaufeli (2000) tükenme ve duyarsızlaşmadan bağımsız geliştiğini yani total tükenmişlik yapısının bir parçası olmayabileceğini göstermiştir. Kristensen vd. (2005) de kişisel başarı boyutunun kavramın bir boyutu olmaktan çok bir sonucu olduğunu öne sürmektedir (Bonini vd. 2012: 815).

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının gelişim süreci de ayrı tartışmalara konu olmuştur. Tükenmişliğin duygusal tükenmenin ilk aşamalarında gelişmeye başladığını ifade eden Taris vd. (2005) yüksek seviyelerde duygusal tükenmenin, kişinin beraber çalıştığı insanlardan/müşterilerden/hastalardan ve genel olarak işinden kendisini geri çekmesine yol açtığını; böyle bir geri çekilmenin de insanlara karşı duyarsız tepkilerle ve işe karşı sinik bir tutumla sonuçlandığını ileri sürmektedir. Diğer bir tabirle, duygusal tükenme duyarsızlaşma aşamasına yol açmaktadır. Ancak bazı araştırmacılar, ikisinin paralel geliştiğini ve farklı öncülleri olduğunu da iddia etmiştir (Korunka vd., 2011: 8).

Yapıyı üç boyutlu kabul eden bazı araştırmacılar da bu boyutların sıralaması ve ilişkisi konusunda ayrı önerilerde bulunmuşlardır. Van Dierendonck vd. (2001) bir sıralama önermiş ve bunu test etmiştir. Bu modelde tükenmişlik sürecinin düşük kişisel başarı hissiyle başladığı, duyarsızlaşmayla devam ettiği, bunun da tükenmeyi etkilediği varsayılmaktadır (Dierendonck vd., 2001: 44).

Golembiewski ve arkadaşları, işin sebep olduğu stresle bir mücadele girişimi olarak önce duyarsızlaşmanın geliştiğini varsaymıştır. Bu, düşük kişisel başarı hissine sebep olur. Son olarak hiçbir başarı elde edilemediğinden duygusal bir tükenme hissi gelişir (Van Dierendonck vd., 2001: 42). Yazarlar diğer bir çalışmalarında ikinci alternatif olarak sundukları Aşama Modeli'nde ise üç boyutun birbirinden bağımsız olarak aynı anda gelişebileceğini iddia etmiştir (Maslach vd., 2001: 405).

Leiter (1993) talep ve kaynak kavramları üzerinden geliştirdiği Süreç Modeli'nde duygusal tükenmenin taleplerden kaynaklandığı, bunun duyarsızlaşmaya sebep olduğu; düşük kişisel başarının ise kaynaklılık sonucu oluştuğu şeklinde modelini güncellemiştir (Lee ve Ashforth, 1996: 124).

Boyutlarla ilgili daha pek çok iddia, farklı düşünce, model ortaya konulmuştur. Tüm bu tartışmalar sonucunda çalışmamız kapsamında tercih edilen Demerouti ve arkadaşlarının iki boyutlu kavramsallaştırması ve ona uygun olarak geliştirdikleri Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği ile ilgili detaylar bir alt başlık olarak ayrıca ele alınmıştır.

1.3.2. Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği (OLBI)

Demerouti ve arkadaşları; Maslach ve arkadaşlarının tükenmişlik tanımını, kavramın üç boyutlu yapısını, bunlara uygun olarak geliştirdikleri Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni çeşitli açılardan eleştirmiştir. Bu eleştirilerden yapının bileşenlerine yönelik olanlardan birisi kavramın birinci boyutu olarak önerilen duygusal tükenme boyutuyla ilgilidir. MTÖ'de bu boyut, hep duygusal (*affective*) yönüyle ele alınmaktadır, bu bir eksikliklerdir. Demerouti ve arkadaşlarına göre tükenmenin bu duygusal yönünün yanında bilişsel ve fiziksel yönleri de dikkate alınmalı ve ölçülmelidir (Demerouti vd. 2001: 500). Diğer bir eleştiri ise düşük kişisel başarı boyutuyla ilgili olup yazarlar bu boyutun yapının bir bileşeni olmadığını savunmaktadır. Bunun temelde iki sebebi vardır: Birincisi; tükenmişliğin iki merkezi bileşeninin tükenme ve sinisizm olduğu, kişisel başarının çok daha az etkili olduğu hatta tükenmişliğin öncülleri ve çıktıklarıyla da ilişkisinin düşük olduğu çeşitli araştırmalarda gösterilmiştir. İkincisi; Leiter (1993), duygusal tükenmenin duyarsızlaşmaya yol açtığını ve düşük kişisel başarının bağımsız olarak oluştuğunu tartışmış ve göstermiştir. Bu çalışma, bu boyutun istisnai durumunu gösteren bir göstergedir. Sonuç olarak düşük kişisel başarı öz-yetkinlik gibi bireysel bir özelliği yansıtmaktadır (Bakker vd., 2004: 84).

Demerouti ve Nachreiner (1998), bu teorilendirmeye uygun olarak Oldenburg Tükenmişlik Ölçeğini (OLBI) geliştirmiştir (Sinval vd., 2019: 2). OLBI; tükenmişliği, tükenme ve işten uzaklaşma hislerini içeren işle ilgili olumsuz deneyimler sendromu olarak tarif etmektedir (Demerouti vd., 2002: 428). Demerouti ve arkadaşlarının bu iki boyutlu kavramsallaştırmasına göre geliştirdiği Oldenburg Tükenmişlik Envanteri (OLBI); tükenme alt boyutuyla

ilgili 8; uzaklaşma alt boyutuyla ilgili yine 8 maddeden oluşmaktadır (Reis vd., 2015: 9). MTÖ'deki dezavantajlardan tüm soruların aynı yönlü olmasının (duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları tamamen negatif ifadelerden, mesleki etkinlik boyutu tamamen pozitif ifadelerden oluşmaktadır) getirdiği psikometrik zayıflığı ortadan kaldırmak için iki alt boyutta da bu maddelerin 4'ü pozitif 4'ü negatif ifade edilmiştir (Khan ve Yusoff, 2016: 684).

Demerouti vd. (2001) OLBI'yi kullanarak yaptıkları araştırmada; talep ve kaynak kavramları üzerinden yapıyı tartışmayı tercih etmiş ve İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ni önermiştir. Araştırma sonuçları modeli desteklemiştir. Buna göre tükenme ve uzaklaşma boyutları ayrı ayrı gelişmektedir. Fakat genel olarak insanların talepler konusunda daha hassas olduğu göz önünde bulundurulursa, tükenme boyutunun daha önce ortaya çıkması beklenebilir. İki boyutun toplamı tükenmişliği oluşturur (Demerouti vd. 2001: 508).

OLBI ilk başlarda özellikle Yunanistan ve Almanya'da çeşitli meslek gruplarında çalışanlar üzerinde kullanılmıştır. Geçen 20 sene içerisinde birçok dile uyarlanmış ve iki faktörlü model birçok araştırmada desteklenmiştir. Sinval vd. (2019), 14 basılı yayının doğrulayıcı faktör analizlerine dayanarak OLBI'nin iki faktörlü yapısının tek faktörlü yapıya kıyasla verilere daha uyumlu olduğunu bulduğunu raporlamıştır (Gruszczynska vd., 2021: 4).

Araştırmada bu ölçeğin tanımladığı iki tükenmişlik boyutunun Türkçe karşılıkları olarak 'tükenme' ve 'uzaklaşma' terimleri tercih edilmiştir.

1.3.3. Örgütsel Tükenmişliğin Boyutları

1.3.3.1. Tükenme Boyutu

OLBI yazarları; MTÖ'de duygusal tükenme olan birinci boyut için, iş stresi alanında geleneksel stres tepkileri arasında yer alan "*fatigue, job-related depression, psychosomatic complaints, anxiety*" gibi kavramların da kullanılabileceğini hatırlattıktan sonra (Demerouti vd. 2001: 500), tükenme bileşeni kapsamında ihmal edildiğini öne sürdükleri fiziksel ve bilişsel boyutları da dâhil etme maksadıyla isimlendirmeden '*emotional*' tabirini çıkarıp sadece '*exhaustion*' tabirini tercih etmiştir (Shirom, 2005: 267). Ölçekteki sorular, tükenmenin bu ihmal edilen bilişsel ve fiziksel yönlerini de kapsayacak şekilde dizayn edilmiştir (Halbesleben ve Demerouti, 2005: 210).

Aracı (2016) ve Deliorman'ın (2009) bitkinlik; Şeker'in (2011) tükenme terimini tercih ettiği bu boyut; uzun süre belirli çalışma koşullarına (veya

stresörlerine) maruz kalmaya bağlı olarak gelişen uzun süreli ve yoğun fiziksel, duygusal ve bilişsel zorlanmanın sonucu olarak ortaya çıkan, ekstrem noktada bir bitkinlik (*fatigue*) halini açıklamaktadır (Bakker vd., 2004: 84). Bu kavramsallaştırma, Aronson, Pines ve Kafry (1983), Lee ve Ashforth (1993) ve Shirom'un (1989) tükenme tanımlarına da karşılık gelmektedir. Tükenme; MTÖ'deki gibi sadece duygusal tükenmeyi (mesela duygusal boşalmayı) değil, tükenmenin fiziksel ve bilişsel yanlarını da (mesela uzun süre dinlenme ihtiyacını) kapsamaktadır. Bu da onun fiziksel olarak çalışan işçilere ve asıl işi insanlarla ilgilenmek yerine bilgi işlemek olan kişilere uygulanabilirliğini arttırmaktadır (Demerouti vd., 2002: 428, Demerouti ve Bakker, 2008: 4). Schaufeli ve Taris (2005) tükenmenin tükenmişliğin enerji boyutunu yansıttığını vurgulamıştır (Gruszczynska vd., 2021: 3).

İş stresine neden olan faktörlere uzun süre ve sürekli maruz kalmanın sonucu olarak oluşan tükenme boyutuyla ilgili ölçekte geçen ifadeler; genel boşluk hissi, işten ötürü hissedilen aşırı yorgunluk, yoğun dinlenme isteği ve fiziksel yorgunluk durumunu ortaya çıkarmak üzere hazırlanmıştır. Örnek olarak, “*iş çıkışı kendimi genellikle yıpranmış ve yorgun hissediyorum*”, “*işten sonra, boş zaman aktiviteleri için yeterli enerjiye sahip oluyorum*” ifadeleri gösterilebilir (Sinval vd., 2019: 9, Şeker, 2011: 72).

Demerouti ve arkadaşları, 2001 yılında, OLBI'yi kullanarak yaptıkları bir araştırmada talep ve kaynak kavramları üzerinden yapıyı tartışmayı tercih etmiş ve İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ni önermiştir (Demerouti vd. 2001: 508). Araştırma sonucunda genel anlamda desteklendiği görülen modelin temelinde talep ve kaynak kavramları vardır. Her işin kendine özgü bazı karakteristik özellikleri tükenmişliğe sebep olsa da bu özellikleri temelde iki sınıfa ayırmak mümkündür. Bunlar talepler ve kaynaklardır. İş talepleri; işin, sürekli fiziksel veya psikolojik (zihinsel ve duygusal) emek gerektiren ve bu sebeple bazı psikolojik veya fizyolojik rahatsızlıkla ilişkili olan yönleridir. Yüksek iş baskısı, aşırı rol yükü, duygusal talepler, zayıf çevre koşulları gibi. İş kaynakları ise; işin, işle ilgili amaçlara ulaşmada fonksiyonu olan, iş taleplerini ve onlarla ilişkili psikolojik ve fizyolojik maliyetleri azaltan veya kişisel büyümeyi ve gelişimi destekleyen yönleridir. Maaş, kariyer fırsatları, iş güvencesi, yönetici ve iş arkadaşı desteği, takım iklimi, rol belirliliği, kararlara katılım, performans geri bildirimi, beceri çeşitliliği, görevin anlamı, görevin kimliği, otonomi gibi. Modele göre bu özellikler, iki psikolojik süreci tetikler.

Bu iki süreçten birincisinde; talepler aşırı yüklenmeye, uzun vadede de kişide tükenmişliğin tükenme boyutunun yaşanmasına sebep olur. Dolayısıyla tükenmişliğin tükenme boyutuna sebep olan özellikler işle ilgili taleplerdir (Bakker vd., 2004: 87).

1.3.3.2. Uzaklaşma Boyutu

MTÖ'de duyarsızlaşma veya sinisizm olarak adlandırılan ikinci boyuta karşılık gelen OLBI'nin ikinci boyutu uzaklaşma için, özellikle hizmet sektörü dışında kullanılacağı düşünüldüğünde depersonalisation teriminin zaten (etimolojik olarak) uygun olmayacağını ama cynicism teriminin uygun olabileceğini vurgulamış, 'alienation' ve 'estrangement' terimlerinin de kullanılabileceğini belirtmiştir. Fakat son tahlilde isimlendirme noktasında 'disengagement' terimini tercih etmiştir (Demerouti vd. 2001: 500). Aracı (2016), bu boyutun Türkçe karşılığını işe duyarsızlaşma, Deliorman vd. (2009) duyarsızlaşma, Şeker (2011) işe uzaklaşma, Şahin (2020) geri çekilme olarak anmıştır.

Uzaklaşma bir kişinin kendisini işinden, işiyle ilgili nesnelere (mesela bilgisayar, alıcılar) veya işin içeriğinden (mesela yazılım programlama, hizmet verme) uzaklaştırması (Bakker vd., 2004: 84), onlara karşı negatif tutum geliştirmesi demektir. Bu boyut çalışanların işleriyle olan ilişkilerini özellikle işle kendini özdeşleştirme ve aynı işte devam etme isteğini de kapsamaktadır (Demerouti ve Bakker, 2008: 5). Schaufeli ve Taris (2005) uzaklaşmanın, tükenmişliğin kişinin kendini işiyle özdeşleştirme boyutunu yansıttığını vurgulamıştır (Gruszczyńska vd., 2021: 3).

Çalışanın işine karşı olumsuz duygu ve düşünceler geliştirmesini kapsayan uzaklaşma boyutunu ölçen uzaklaşma ölçeğindeki "*işimden olumsuz olarak bahsettiğim günler giderek sıklaşıyor*", "*her geçen gün kendimi işime daha bağlı hissediyorum*" gibi ifadeler bunlara örnek olarak gösterilebilir (Şeker, 2011: 72).

Genel olarak MBI-HSS'deki duyarsızlaşmanın, OLBI'deki uzaklaşma boyutunun bir parçası olduğu; uzaklaşmanın duyarsızlaşmaya nazaran daha fazla koşulu ele aldığı (Moelyo ve Hanafi, 2022: 183); duyarsızlaşmanın sadece işyerindeki insan ilişkilerine özellikle müşteriyle olan ilişkilere odaklandığı (Gruszczyńska vd., 2021: 3) ifade edilebilir.

MBI-GS'deki sinisizm ile uzaklaşma arasında ise daha fazla benzerlik vardır, iki kavram daha yakın ilişkilidir (Demerouti ve Bakker, 2008: 5). Maslach ve arkadaşları MBI-GS'yi geliştirirken tükenmişliği sadece insan ilişkilerini içeren mesleklerle sınırlılıktan kurtarmak için duyarsızlaşma boyutunu sinisizm olarak güncelleyerek boyutu sadece insanlardan uzaklaşmaktan çıkarıp genel olarak işten uzaklaşma anlamını vermiştir. Ancak sinisizm ölçeği, işin anlamsızlaşması ve çalışanın işe olan ilgisini kaybetmesi ile sınırlıyken OLBI'deki uzaklaşma ölçeği iş görevleriyle ilgili duygulara (mesela ilgi çekici olmamak, artık heyecan uyandırmamak, iğrenç olmak), işin değer kaybetmesine ve makine gibi yerine getirilmesine karşılık gelmektedir. Uzaklaşma; işin duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak reddedilmesi açısından geniş kapsamlı ve yoğun bir tepkiyi temsil etmekte ve mesleki bir hayal kırıklığı sonucu kişinin gerçeklere uyanmasını resmetmektedir (Demerouti vd., 2002: 429).

Demerouti ve arkadaşlarının İş Talepleri-Kaynakları Modeli açısından bakıldığında iş kaynakları işin, işle ilgili amaçlara ulaşmada fonksiyonu olan, iş taleplerini ve onlarla ilişkili psikolojik ve fizyolojik maliyetleri azaltan veya kişisel büyümeyi ve gelişimi destekleyen yönleridir. Maaş, kariyer fırsatları, iş güvencesi, yönetici ve iş arkadaşı desteği, takım iklimi, rol belirliliği, kararlara katılım, performans geri bildirim, beceri çeşitliliği, görevin anlamı, görevin kimliği, otonomi gibi. Modele göre işle ilgili kaynaklar da taleplerde olduğu gibi fakat farklı bir psikolojik süreci tetiklemektedir. Kaynaklarda yaşanan bir kıtlık/yokluk; yüksek taleplerin potansiyel olumsuz etkisini azaltmayı ve gerçek anlamda amaca ulaşılmasını imkânsız hale getirir ki bu da başarısızlık ve hüsrana sebep olur. Bu durumdaki çalışanlar, artık kendilerini işleriyle ilgili daha fazla geliştiremezler. Bu stresle baş edebilmek ve adaleti sağlamak adına kaynak kaybını düşürmek için motivasyon düşüşü, işten kendini geri çekme, performans düşürme gibi girdilerini azaltma yollarına başvururlar. Dolayısıyla tükenmişliğin uzaklaşma boyutuna sebep olan faktörler iş kaynaklarındaki kıtlıkla ilgilidir (Bakker vd., 2004: 87).

1.4. TÜKENMİŞLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Tükenmişliğin ne olduğu, türleri, boyutları gibi konuların yanında literatürde en çok üzerinde durulan konulardan biri bu semptomun oluşmasına sebep olan veya oluşumunda etkisi olan faktörler konusu olmuştur. Bu konu ele alınırken *sebeplere, öncül, korelat, değişken* gibi birçok terimin kullanıldığı görülmektedir. Genel anlamda bu terim tercihlerinin, aynı mefhumun farklı isimlerle ifadesi olarak kabul edilebileceği değerlendirilmiş, bu çalışma özelinde faktör terimi tercih edilmiştir.

Faktörler bahsinde stres kavramının diğerlerinden bir nebze farklılık arz ettiği görülmektedir. Literatürde tükenmişliğin sebepleri tartışmalarında, olumsuz stres (distress) anahtar olgu olarak kabul görmüş durumdadır (Weber ve Jaekel-Reinhard, 2000: 513). Gerek tartışma ve karşılaştırma anlamında, gerekse tanımlamaya çalışırken olsun, tükenmişlikle en çok yan yana gelen kavram stres olsa gerektir. McGrath ve Schuler (1980) stresi “*Bir engel, talep veya fırsat karşısında çözümün belirsizliği halinde oluşan dinamik bir durum*” şeklinde tanımlamıştır (Cordes ve Dougherty 1993: 625) ve literatürde belirli düzeydeki stresin faydalı olduğu genel olarak kabul edilmiş durumdadır.

Bu noktada tükenmişlikle stres arasındaki ilişki bazı tanımlamalarda açıkça ifade edilmiştir. Shirom vd.’ne (2006) göre tükenmişlik, stres kaynaklarına verilen bir tepki türüdür. Özellikle talep karşısında ve kişilerarası ilişkilerde oluşan stresin yine özellikle uzun sürmesi halinde oluşan bir tepki şablonudur (Shirom vd., 2006: 270). Yani stres, doğru takdir edilip onunla yeterince mücadele edilmezse, personel tükenmişliğiyle sonuçlanabilir (Pines ve Maslach 1978: 233).

Stresle tükenmişlik ilişkisini ele alan Schaufeli (1999: 18-20), Schaufeli ve Enzmann’ın tükenmişliğin sendromlarıyla ilgili beşli sınıflamasını hatırlattıktan sonra, bu sınıflandırmada bir noktaya dikkat çekmiştir: Motivasyonel semptomlar dışında diğer dört sınıfta yer alan semptomlar, stres semptomları ile birebir örtüşmektedir. Yani sonuçları açısından bakıldığında stres ve tükenmişlik kavramları oldukça benzerdir. Ancak devamında iki kavramın farkını şöyle ortaya koymuştur: “*Stres; mental ve fiziksel semptomların eşlik ettiği geçici bir adaptasyon sürecidir. Aksine tükenmişlik ise uzun süreli talep ve kaynak dengesizliği sonucunda adaptasyonda yaşanan bir bozulmanın son aşamasıdır. Diğer bir deyişle, tükenmişlik uzun süreli iş stresinden kaynaklanır.*”. Tükenmişliğin birçok tanımında vurgulandığı üzere

sendromun temelinde başarılı bir şekilde mücadele edilemeyen bir ‘stres’ durumu söz konusudur. Selye; stresle karşılaşan bireyin buna; alarm, direnme ve tükenme şeklinde üç kademeli bir yapı içerisinde tepki verdiğini ifade etmiştir (Eroğlu, 2006: 481).

Herhangi bir stresör sebebiyle kişinin stresi ilk algıladığı dönem alarm dönemidir. Kaçarak veya mücadele ederek bu uyarının sebep olduğu gerilim halinden çıkıp normal uyum haline dönmeye çalışan direnme aşamasındadır. Direnme başarılı olursa genel uyum düzeyine dönlür. Fakat direnme aşaması başarısızlıkla sonuçlanırsa yani stres ortadan kaldırılmazsa, belirli bir süreden sonra artık kişi tükenme aşamasına geçecektir (Arı ve Bal, 2008: 132).

Bu açıklamalardan yola çıkarak tükenmişliğin asıl sebebinin kişide oluşan (iş) stresi olduğu; bu stresi doğuran/arttıran/azaltan vb. şekilde etkileyen diğer değişkenlerin *faktör* olarak adlandırılmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir. Diğer bir ifadeyle, her bir insanı ve tükenmişlik durumunu bir vaka olarak değerlendirirsek her bir vakada stres sabit kavram olup bu stresin ve buna bağlı olarak tükenmişlik sendromunun oluşumunu, şiddetini, derecesini, azaltılmasını veya yok edilmesini etkileyen, vakadan vakaya değişen şartlara da faktör denilebilir.

Literatür genelinde faktörler ele alınırken çeşitli sınıflandırmalara gidildiği görülmektedir. Mesela Cordes ve Dougherty (1993) iş ve rol özellikleri, örgütsel özellikler ve kişisel özellikler; Pines ve Maslach (1978), kurumsal ve kişisel değişkenler şeklinde bir ayrıma gitmiştir. Aracı vd. (2016:232) da benzer şekilde tükenmişliğin nedenlerinin literatürde kişisel nedenler, örgütsel nedenler şeklinde ikiye ayrıldığını söylemiştir.

Tablo 2: Tükenmişlikle İlişkili Bulunan Değişkenler

| Örgütsel özellikler | Örgütsel algılar | Rol algıları | Bireysel özellikler |
|---------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------|
| İş yükü | Liderlik | Otonomi | Aile/arkadaş desteği |
| Formelleşme | İletişim | İşe katılma (involvement) | Cinsiyet |
| İşten ayrılma oranı | Personel desteği | Denetlenme | Yaş |
| Personel sayısı | İş arkadaşları | İş baskısı | Kıdem |
| | Şeffaflık | Geri besleme | Ego düzeyi |
| | Kurallar ve prosedürler | Başarı | |
| | İnovasyon | Anlamlılık | |
| | Yönetim desteği | | |

Kaynak: Perlman ve Hartman, 1982: 293

Perlman ve Hartman (1982), tükenmişlikle anlamlı derecede ilişkili bulunduğu değişkenleri Tablo 2’de sınıflandırmıştır. Schaufeli (1999), sağlık bakım sektöründeki tükenmişliğin korelatlarını sayarken Tablo 3’teki gibi bir ayrıma gitmiştir.

Tablo 3: Tükenmişliğin Korelatları

| | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| <i>Biyografik Özellikler</i> | Gençlik |
| | Düşük iş tecrübesi |
| <i>Kişilik</i> | Daha az 'güçlü' kişilik |
| | Dış Kontrol Odağı |
| | Düşük öz-saygı |
| | Yüzleşmeden mücadele tarzı |
| | Nevrotizm |
| | "Düşünen tip" |
| <i>İşle ilgili tutumlar</i> | Yüksek (gerçek dışı) beklentiler |
| | İş tatminsizliği |
| | Düşük örgütsel bağlılık |
| | Ayrılma niyeti |
| <i>Genel iş stresörleri</i> | Yüksek iş yükü |
| | Zaman baskısı |
| | Rol çatışması ve belirsizliği |
| | Sosyal desteksizlik |
| | Geri besleme olmaması |
| | Kararlara katılmama |
| | Otonomi olmaması |
| <i>Belirli iş stresörleri</i> | Direk hasta temasının fazlalığı |
| | Ağır hasta problemleri |

Kaynak: Schaufeli, 1999: 23

Burada anılan ve anılmayan birçok sınıflandırmaya bakılarak bunların temel mantığı göz önünde bulundurulduğunda aslında farklıymış gibi görünen sınıflandırmaların ortak bazı noktalarda buluştukları görülmektedir. Bu minvalde, çalışmamız kapsamında tükenmişlikle ilgili faktörlerin temelde bireyle ilgili olanlar (bireysel faktörler) ve bireyin dışındaki ortamla ilgili olanlar (çevresel faktörler) şeklinde iki ana gruba ayrılabilceği değerlendirilmiştir.

Bu sınıflandırmalar yapılırken tüm sosyal olgularda olduğu gibi tükenmişlik sendromunun da tamamen tek bir sebep veya faktör üzerinden izah edilemeyeceği unutulmamalıdır

1.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler; bireyin kendisiyle yani karakteri, kişiliği ve kimliği ile ilişkili değişkenlerdir. Aynı koşullar altında bile olsa, bireysel nedenlerden dolayı bazı bireyler tükenirken, bazılarının tükenmediği gözlenebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 24). Burada aynı dış faktörlere maruz kalan iki kişinin yaşayacağı tükenmişliğin farklı olmasına sebep olacak kişiye özel parametreler akla gelmektedir. Literatür genelinde bu anlamda yaş, medeni durum, cinsiyet gibi demografik özellikler; bağlılık derecesi, beklentiler, kişilik, tatmin düzeyi, özel hayat gibi kişisel özellikler; tükenmişlikle ilgili araştırmalarda ele alınan değişkenler olmuştur (Güllüce ve İşcan, 2010: 9). Konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, tükenmişliği etkileyen bireysel faktörlerin demografik değişkenler, sosyal destek ve kişilik olmak üzere üç noktaya odaklandığı görülmektedir (Basım vd., 2013: 1479).

Demografik özelliklerin tükenmişlik üzerinde önemli etkiye sahip olduğu çeşitli çalışmalarda raporlanmıştır (Arı ve Bal, 2008: 137). Bunlar hakkında çok kesin sonuçlar olmasa da bazı sonuçlara yer verildiği görülmektedir (Maslach vd., 2001: 410).

Aynı meslekte çalışan kadın ve erkekler tükenmişliğin farklı boyutlarını farklı düzeylerde yaşayabilmektedir. Yapılan çalışmalara göre kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşamaktadır (Çimen, 2000: 12, Budak ve Sürgevil, 2005: 103, Tümkaya vd., 2006: 916). Ören ve Türkoğlu (2006), Eğitim Fakültesi ve Tarsus Teknik Eğitim Fakültesi son sınıf öğrencileri üzerinde yaptığı araştırma sonucunda kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutunda erkeklerin tükenmişlik düzeylerinin, duygusal

tükenme boyutunda ise kızların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulmuştur. Wood vd. (2020) da özellikle kadınlarda tükenmişliği daha yüksek bulduklarını ifade etmiştir (Wood, 2020: 14-15). Bunun sebebi, kadınların ilişki kurdukları insanlara daha duyarlı olmaları ve daha fazla önem vermeleri olabilir (Budak ve Sürgevil, 2005: 103-104).

Bireylerin almış oldukları eğitim, tükenmişlik düzeyinde etkili olan bir diğer etmendir. Bu konuda yapılan çalışmalar, çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Dikkat çeken bir husus, çalışmaların büyük çoğunluğunda eğitim arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı dolayısıyla eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olacağı varsayımında bulunulmasına rağmen, sonuçlara bakıldığında eğitim arttıkça tükenmişliğin de arttığı gözlenmesidir (Arı ve Bal, 2008: 137). Bu sonuç eğitim arttıkça stres yaratan durum ve sorumluluklarla karşılaşma olasılığının artması ile açıklanabilir (Çimen, 2000: 12). Eğitim arttıkça bireylerin geleceğe yönelik kariyer beklentilerinin artması da bir stres kaynağı olarak görülebilir (Maslach vd., 2001: 410).

Çalışanların medeni durumları da tükenmişliği etkileyen bir diğer faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bekârların evlilere; çocuk sahibi olmayanların olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır. Bu durum, 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 vd., 2001: 410).

Bir açıdan medeni durumla bağlantılı olan sosyal destek kavramı da tükenmişliği etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır. Aryee tarafından yapılan çalışmalar, evlilik ve aile yaşamından alınan doyumun ve aile yapısının uyumlu olarak algılanmasının düşük düzeyde tükenmişlikle ilişkili olduğunu göstermiştir. Araştırmalar, sosyal destek kaynaklarından yararlanan bireylerde düşük oranda, bu kaynaklardan yoksun bireylerde ise yüksek oranda tükenmişliğe rastlandığını göstermektedir (Dolgun, 2015: 10). Lise öğrencilerinde tükenmişlik ile sosyal destek arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada öğrencilerin algıladıkları sosyal destek düzeylerinin tükenmişlik puanlarını yordadığı sonucuna varılmıştır (Gündüz vd., 2012: 41).

Demografik faktörler arasındaki yaş ve kıdem de, medeni durum ile sosyal destek gibi, kendi aralarında bir açıdan bağlantılı değişkenlerdir. Çünkü genç olmak kıdemde düşüklüğü, yaşın artması da kıdem artmasını belirli

ölçülerde beraberinde getirmektedir. Yapılan araştırmalarda yaş, çalışma süresi ve mesleki kıdem ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 24). Randall ve Scott (1988), hemşirelerde kıdemi düşük olanların tükenmişliklerinin yüksek çıktığını raporlamıştır (Randall ve Scott, 1988: 345). Schaufeli (1999), sağlık ve bakım hizmetleri sektöründe, 30 veya 40 yaş üstü kişilere kıyasla gençlerde tükenmişliğin daha sık gözlemlendiğini bulmuştur. Bunun tükenmişliğin iş tecrübesiyle ters orantılı olduğu gözlemiyle paralel olduğunu vurgulamıştır. Gençler arasındaki bu sıklığın sebebi, ‘gerçeklik şoku’ veya ‘başarısız mesleki sosyalleşme’ olabilir (Schaufeli, 1999: 22-23). Cherniss (1980) gerekli nitelikleri taşısa da yardım işlerinde yeni işe başlayan gençlerin, tükenmişlikle baş edebilmek için gerekli olan beceri, bilgi ve kaynaklara sahip olmadıkları için tükenmişlik yaşayacaklarını iddia etmiştir (Randall ve Scott; 1988: 336). İşe yeni başlayan bireylerin iş konusunda çok daha heyecanlı ve istekli olmaları ve buna bağlı olarak daha fazla enerji harcayarak daha kısa zamanda yorulmaları olabilir. Kısa zamanda çok büyük başarılar kazanacaklarına inanırken zaman geçtikçe amaçlarına ulaşamadıklarını görürler ve hayal kırıklığına uğrarlar. Bir de yeni işin getirdiği rol ve sorumluluk karmaşası ve mesleğe/örgüte bağlılığın henüz oluşmamış olması da tükenmişlik üzerinde etkili olabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 24).

Maslach ve arkadaşlarının yaptıkları mülakatlarda edindikleri verilere dayanarak *halk teorisi* olarak adlandırdıkları genel çalışan görüşlerinden birine göre tükenmişlik, kronik iş stresörlerine uzun süre maruz kalmanın sonucudur. Dolayısıyla bir kişinin kariyerinin hemen başında oluşmaz. Belirli bir süre sonra oluşur. Ancak kişi aynı işte devam ederse, bir yerden sonra tükenmişlik göreceli olarak sabitlenecektir (Maslach vd., 2001: 405).

Yaşla ilgili farklı bir tespit olarak Wood vd. (2020); 35-44 ve 55-64 yaş gruplarında en yüksek tükenmişlik düzeyini tespit etmiş; bunun sebebi olarak ilk grubun çocuk büyüten ebeveyn rolünde; ikincisinin ise yaşlı ebeveynlere bakan evlat rolünde olması olduğunu öne sürmüştür. Ailede ikinci bir mesai gibi ikinci bir bakım rolü olan kişilerin bu durumunun tükenmişlikleriyle korelasyonu olduğuna inanmaktadır (Wood, 2020: 14-15).

Kıdem konusunda farklı bir tespit Pines ve Maslach’tan (1978) gelmiştir. Akıl sağlığı kurumlarında çalışanlar üzerinde yaptığı araştırma kapsamında yazarlar; daha uzun süre çalışanların hastalarla çalışmayı daha az sevdiğini,

onlarla çalışırken daha az başarılı oldukları hissine sahip olduğunu, akıl hastalıkları karşısındaki tutumlarının daha az insani olduğunu ifade etmiştir (Pines ve Maslach, 1978: 235-236). Leake vd. (2017) de yaptığı çalışmada örgütteki çalışma süresinin tükenmişlikle ilişkili çıktığını ancak daha önce MTÖ ile yapılan çalışmaların aksine daha tecrübeli çalışanlarda tükenmişliğin yüksek bulunduğunu belirtmiştir. Özellikle 3-5 yıl çalışanların tükenmişlikleri beklenenden yüksek çıkmıştır. Bunun muhtemelen yeni başlayanların başta karşılaştıkları sıkıntıları kendi beceri eksikliklerine atfetmelerine karşın, belli bir tecrübe kazanmış çalışanların bunun artık kendilerinden değil örgütten kaynaklandığını öğrenmeleri ile açıklanabileceğini öne sürmüştür (Leake vd., 2017: 499-501). İş deneyimi birkaç yıllık olanlarda da bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek oranlarda tükenmişlik sendromuna rastlanıldığı ortaya çıkmaktadır (Torun, 1997, akt. Dolgun, 2015: 6).

Çalışma süresiyle bağlantılı ancak farklı bir değişken de kişinin kariyerinde bulunduğu pozisyonudur. Cordes ve Dougherty (1993) kariyerinde daha ileri basamakta olanların daha düşük tükenmişlik yaşadığını iddia etmektedir. Budak ve Sürgevil (2005) de akademisyenler arasında yaptıkları araştırmada bu iddiayı destekleyen sonuçlara ulaşmıştır. Buna göre tüm boyutlarda, doçent ve profesörlerin tükenmişlik düzeyleri en düşük çıkmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005: 102-103).

Özellikle sanayi ve örgüt psikoloji alanında son zamanlarda en etkili olan kişilik sınıflandırması Beş Faktör (Büyük Beş) Modeli'dir (Big Five/Five-Factor Model) (Kim vd., 2007: 423). Modele göre kişilik beş boyuttan oluşmaktadır. *Dışadönüklük (extraversion)* boyutu; heyecanlı, neşeli, konuşkan, girişken ve sosyal olma gibi becerileri içermektedir. *Uyumluluk (agreeableness)* boyutu; nezaket, esneklik, iş birliğine yatkınlık, affedici olma, yumuşak kalplilik ve hoşgörü gibi özellikleri kapsamaktadır. *Öz disiplin (sorumluluk)(conscientiousness)* boyutu; dikkat, organize olma, planlı hareket etme, başarıya odaklılık, kararlılık gibi kişilik özellikleriyle ilgidir. *Gelişime açıklık (openness to experience)* boyutu; bireyin yeni bir şeyler öğrenme ve keşfetme arzusuna karşılık gelmektedir. *Nevrotizm (nevrotiklik) (neuroticism)* boyutu; depresyon, kaygı, kızgınlık, sıkıntı gibi olumsuz duyguları içermektedir (Basım vd., 2013: 1479-1480). Bu beş boyutun tükenmişlikle ilişkisi, birçok araştırmaya konu olmuştur. Arı ve Bal (2008), bazı

araştırmalarda nevrozizm ve dışadönüklük boyutlarıyla tükenmişliğin her üç boyutu arasında anlamlı ilişki bulunduğunu ifade etmektedir. Dışadönük bireyler tükenmişliğe karşı daha dayanıklıyken nevrozik bireylerde tükenmişlik düzeyi yüksek çıkmaktadır. Sorumluluk boyutu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla; uyumluluk boyutu ise duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme hissi boyutuyla ilişkili bulunmuştur (Arı ve Bal, 2008: 138). Kim vd. (2007) de açıklık dışındaki dört özelliğin tükenmişlikle ilişkili bulunduğunu; nörotikliğin negatif, diğer üç özelliğin ise pozitif yönlü ilişkili olduğunu raporlamıştır (Kim vd., 2007: 424-425).

Maslach vd (2001), kişilik özellikleri açısından bireyleri ele aldığında; kişilik tipi A olanlarda, dış kontrol odaklı kişilerde, mücadele yöntemleri pasif/savunmacı olanlarda, özgüveni ve dayanıklılığı düşük kişilerde ve düşünce insanı değil de duygu insanı olarak sınıflandırılan insan tipinde tükenmişliğin yüksek olduğu sonucuna varmıştır (Maslach vd., 2001: 411). Mükemmeliyetçi, ben-merkezli, saldırgan, eleştirel, tatminsiz, başarı odaklı, dinamik ve yüksek sorumluluk duygusuna sahip A tipi kişilik yapısındaki çalışanlar; işkolik olmakta, bunun sonucu olarak sosyal hayattan uzak, sosyal destekten mahrum kalmaktadır. Bütün stresi ve baskıyı mecburen tek başına kaldırmaya çalışmak zorunda kalan birey de bunu başaramayınca tükenmişlik yaşamaktadır (Dolgun, 2015: 5).

Benzer tespitleri Schaufeli (1999) şu şekilde yapmıştır. Tükenmişlik; günlük faaliyetlere katılmak, olaylar üzerindeki kontrol hissi ve değişime açıklık ile nitelendirilen güçlü (*hardy*) bir kişilik sahibi olan kişiler arasında daha az yaygındır. Olay ve başarıları kendi yetenek, gayret veya risk heveslerine hamleden iç kontrol odaklı kişilere kıyasla ise olayları ve başarıları güçlü başkalarına veya şansa atfeden dış kontrol odaklı kişiler arasında daha yaygındır. Düşünen tiplerle kıyaslandığında hisseden tiplerin tükenmişlik, özellikle duyarsızlaşma yaşama ihtimali daha yüksektir. Düşünen tip; daha zor kaynar, başarı odaklıdır ve diğerlerini görmezden gelmeye meyillidir; hisseden tip daha yumuşak zihinli olup diğer insanların farkında olmakla ve onlar için endişelenmekle nitelendirilir. Garden'a (1991) göre sağlık ve bakım hizmetlerinde, hisseden tipler aşırı temsil edilirken, düşünen tipler genelde işletmelerde bulunur. Bu da tükenmişliğin sağlık ve bakım hizmetleri sektöründeki göreceli hâkimiyetini açıklayabilir (Schaufeli, 1999: 23-24).

Kontrol noktasıyla ilgili çalışmalarda, dış kontrol odaklı kişilerin yani başlarına gelen şeylerin kendi elinde olmadığını, yapabileceği bir şey olmadığını düşünme eğiliminde olan kişilerin daha çok tükenme yaşadığı rapor edilmiştir (Glogow, 1986: 81).

Özabacı vd. (2004), eğitim kurumlarındaki psikolojik danışmanlarla ilgili araştırmaları sonucunda dışa dönük, iletişim kurabilen ve kendisiyle barışık danışmanların daha az tükenmişlik yaşadığını tespit etmiştir.

Kişilikle ilgili özelliklerden benlik imajı, tükenmişliği etkileyen diğer bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Kendilerini yetersiz ve önemsiz hisseden, kendine güveni olmayan bireyler en ufak bir sorun karşısında bile hemen yıkılmaktayken; kendine güvenen bireyler, sorunları birer gelişim fırsatı ve tecrübe olarak görmektedir (Sürgevil, 2006, akt. Dolgun, 2015: 5).

Tükenmişliğin sebepleri konusunda ‘hayal kırıklığı ile sonuçlanan beklentiler’ önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Weber ve Jaekel-Reinhard, 2000: 513). Tükenmişlik kelimesinin etimolojisiyle ilişkili mecazi anlatım ve Maslach ve arkadaşlarının ‘(yanıp) tükenmek için önce yanıyor olmak lazım’ ifadesi dikkate alındığında; ‘kişi işini seviyor, işine bağlı ve adanmış ise, motivasyonu, heyecanı yüksekse bunlara bağlı olarak hayalleri ve beklentileri de yüksek olacaktır’ sonucuna varılabilir (Maslach vd., 2001: 405). Freudenberger ve Richelson’a (1981) göre tükenmişlik en çok iş hayatının başında bulunan, yetenekli, azimli, heyecanlı, çalışkan, kendine güvenen bireylerde görülmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 30). Kariyer evreleri içinde “gerçek şoku” ve “kariyer platosu” olarak adlandırılan dönemler, beklenti düzeyleri açısından çalışma yaşamındaki kırılma noktalarına karşılık gelmektedir (Dolgun, 2015: 5). Yaşlı ve deneyimli çalışanların meslekleri ve kurumlarıyla ilgili beklentileri zamanla düştüğünden tükenmişlik düzeyleri de düşmektedir (Çimen, 2000: 13).

Pines ve Aronson’un psikoanalitik-varoluşçu tükenmişlik modelinde aynı şeylerin altı çizilmektedir. İnsan, psikoanalitik bazı sebeplerle işini çok fazla önemser, ondan beklentilerini de çok yüksek tutar. Varoluşçu gerekçelerle de çok idealisttir ve işine çok fazla anlam yükler ve aşırı motive olur. İşle ilgili bu beklenti ve hayallerin tersine gerçekleşen her durum, travma ve yara oluşturur ve bu da tükenmişlikle neticelenir (Çapri, 2006: 63-64). Leake vd. (2017) çocuk esirgeme kurumunda çalışanların yardım ettikleri insanların hayatlarında bir fark oluşturacaklarına inandıklarını, fakat emeklerinin anlamlı

ve önemli bir değişim getirmediğini gördüklerinde, varoluşçu teoriye göre tükenmişliğin ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Leake vd., 2017: 494).

İkiz (2010), psikolojik danışmanlarla ilgili çalışmasında tükenmişlik üzerinde etkili olan etmenlerden bireysel olanları açıklarken bu etmenlerin ilki olarak danışanla özdeşleşmeyi saymıştır. Mesleklerini bir işten öte, bir çağrı olarak gören danışmanlar, danışanlarıyla aşırı özdeşim kurmakta adeta onun problemlerini kendi problemi gibigörmektedir. Objektifliğini yitiren danışman adeta danışanın yaşamını kontrol altına alma eğilimi göstermektedir. En sonunda bu durum, aşırı bağımlı bir danışan ve tükenmiş bir danışman karşımıza çıkarmaktadır (İkiz, 2010: 29).

Tam da bu noktada, Freudenberger'in (1974) kendi yaşadığı tükenmişliği sorgularken özellikle kimlerin bu sendroma daha yatkın olduğuyula ilgili net ve çarpıcı tespiti akla gelmektedir:

“Adanmış ve bağlı olanlar. Aptalca gelebilir kulağa. Fakat bir an için düşünün. Ücretsiz kliniklerde, terapi topluluklarında, acil hatlarda, krize müdahale merkezlerinde, kadın kliniklerinde, gey merkezlerinde, kaçak evlerinde çalışan bizler insanların ihtiyaçlarına karşılık vermeye çalışan kişileriz. Susmak yerine sunmayı tercih ederiz. Sunduklarımız da yeteneklerimiz, becerilerimizdir. Maddi olarak çok düşük karşılıklarla uzun saatlerimizi veririz. Tam da bu adanmışlığımız sebebiyle tükenmişlik tuzağına düşeriz. Çok uzun süre, çok yoğun çalışırız. İçimizden bir çalışma ve yardım etme baskısı, dışarıdan da verme baskısı gelir. Yöneticiden de daha da fazla verme baskısı hissedince çalışan, üç yönlü bir saldırı altında kalmış olur. Suçluluk duygusu daha fazla “vermesini” ve nihai bir tükenmeyi getirebilir. Bu hareket içinde çalışan bizler çok sıklıkla şunu unutuyoruz: Olgun adanmışlık ve işin içine girmekle (bağlılık), kişisel bir kabul edilme ve beğenilme ihtiyacının bir işareti olan adanmışlık arasında çok fark vardır.” (Freudenberger, 1974: 161).

Wood vd.'nin (2020) dikkat çektiği noktalardan birisi de nesil meselesidir. İnsanları yaş vb. birçok demografik özelliğe göre gruplayabildiğimiz gibi literatürde son yıllarda yaygınlaşan bir sınıflandırma kişilerin doğum yıllarına göre X, Y, Z, milenyum gibi belirli kuşaklara dâhil edilmesidir. Bu kuşak mensuplarının da bazı özellikleri onları birbirinden farklı kılmaktadır. İş hayatında ön planda olan X ve milenyum kuşaklarının üyeleri için iş özel hayat dengesi her şeyden değerlidir. Bunlar için başarının tarifi (1)

ne zaman ve nasıl çalışacağını kontrol edebilmek ve (2) çeşitli hayat tecrübeleri biriktirmektir ki bunların ikisi de iş özel hayat dengesi ile mümkün olacak şeylerdir (Wood vd., 2020: 527). Dolayısıyla iş hayatına ve hayata bu şekilde bakan bireyler için tükenmişlik süreci buna göre şekillenmektedir.

Alternatif bir argüman ise akıl sağlığı yerinde olan kişilerin kronik stresörlerle daha güçlü mücadele edebildiği dolayısıyla da tükenmişlik yaşama ihtimallerinin düşük olduğu şeklindedir. Direk tükenmişliği ölçmese de kişilerarası taleplerin yüksek olduğu işlerde çalışanlarla ilgili daha önce yapılmış olan bir araştırmanın sonuçları; ergenlik ve erken yetişkinlik dönemlerinde psikolojik olarak daha sağlıklı olan bireylerin böyle işlere girme ve o işte kalma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu, işlerine kendilerini daha fazla verdiklerini ve daha fazla tatmin olduklarını göstermiştir (Maslach vd., 2001: 406).

1.4.2. Çevresel Faktörler

Literatürde çeşitli yazarların ‘durumsal, örgütsel, kurumsal, işle ilgili’ gibi sıfatlar kullanarak nitelendirdiği faktörlerin çevresel faktörler başlığı altında toplanması uygun görülmüştür.

Çevresel faktörler denilince kişinin kendisi dışında kalan tüm değişkenler kastedilmektedir. Literatürde genel olarak işle ilgili faktörler ile çalıştığı ortamları yani iş çevresiyle ilgili faktörler ele alınmakla birlikte, çalışan-ış-örgüt üçlüsünün tamamen dışındaki faktörlere ayrı bir başlık açılabileceği değerlendirilmiştir.

İş çevresiyle ilgili faktörlerden işin kendisiyle ilgili olanlarla, örgütten kaynaklanan faktörler ayrı başlıklar altında ele alınmış olmakla birlikte; bazı değişkenlerin bir açıdan işin kendisiyle ilişkiliymiş gibi görünürken, bir başka yönüyle de örgütsel bir duruma tekabül edebildiği görülmektedir. Dolayısıyla başlıklar altında yapılan sınıflandırmalar kesin olmayıp sadece anlatım kolaylığı açısındanadır.

1.4.2.1. İşle İlgili Faktörler

İşle ilgili faktörler; hangi kurum, örgüt ve çevrede olduğundan bağımsız olarak işin bizzat kendisiyle ilgili diğer bir tabirle işin doğasında bulunan özellikler olabileceği gibi; o örgüt içerisinde o işin ve görevlerinin nasıl tanımlandığı ve düzenlendiğine bağlı olarak o ortamda nasıl şekillendiğine

bağlı olarak işin taşıdığı özellikler de olabilir. Literatürde bu başlık altında iş yükü, çalışma süresi, işin monotonluğu, mesai saatleri, fazla mesai, vardiya, sektör, müşteri tipi, maaş vs. sayıldığı görülmektedir.

Maslach vd. (2001) ‘tükenmişlik nerede görülür?’ sorusuna cevap olarak durumsal faktörler başlığı altında işle ilgili ve örgütle ilgili özellikler şeklinde bir ayırım yaptıktan sonra üçüncü bir sınıf olarak da mesleki özellikler başlığını atmıştır. Yazarların mesleğin kendisini, sektörünü ve türünü ayrıca vurgulamayı tercih etmeleri konunun önemine dikkat çekmektedir. Yani hizmet sektörü olup olmama, insanla ilişki derecesiölümle karşılaşma ihtimali, insanlarla temas yoğunluğu ve bu temasın sorunluluk derecesi gibi kriterlere göre meslekleri ayırmak yerinde olacaktır. Daha önce değinilen Cordes ve Dougherty’nin (1993) kişilerarası teması baz alarak oluşturduğu meslekler sınıflandırması bunun altını çizmektedir. Araştırmalar; insan ilişkilerinin yoğun olduğu mesleklerde tükenmişliğin daha yüksek olduğunu göstermekteyken (Doğan ve Nazlıoğlu, 2010: 100), mesela insan ilişkilerinin daha az olduğu yöneticilik için tükenmişlik riskinin daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. İnsanla ilişkinin adeta olmadığı bir bilgisayar programcısı için en düşüktür (Maslach vd., 2001: 408). Pazarlamayla ilişkili sınır pozisyonlarda görev yapan satış temsilcileri, müşteri hizmetleri temsilcileri gibi çalışanların tükenmişlik düzeylerinin diğer görevlerdeki personele kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir zira örgütün müşterinin ihtiyacını karşıla(ya)mayacağını anladıklarında kendilerini çok zor bir pozisyonda yakalanmış gibi hissetmektedirler (Singh vd., 1994: 558).

Çocuklar için sosyal yardım kuruluşlarında çalışanlarla ilgili çalışmasında Leake vd. (2017) söz konusu sektörle ilgili Figley’in (1995) Şefkat Yorgunluğu Modeli’ne (*Compassion Fatigue*) atıf yapmaktadır. Bu modele göre şiddete şahit olmak ve çocukların ve ailelerin şiddet mağduru oluşlarına ve travmatik tecrübelerine direk maruz kalmak çalışanların zihin sağlıklarını olumsuz etkileyip tükenmişliklerine ve kuruluştan ayrılmalarına sebep olabilmektedir. Bu tip direk ve dolaylı stresörlere maruziyet; psikolojik sıkıntılara, amaç ve etkinlikte düşüş hissine, üzüntüye, davranışsal sıkıntılara (uyku bozuklukları ve asabiyet) yol açabilmektedir. Yalnız Leake vd., yaygın bir inanç olmakla birlikte modele ait deneysel kanıtların sınırlı olduğunu; hatta bazı araştırmacıların, travma yaşayan çocuk ve ailelere yardım işinin vereceği yüksek meslekî ve kişisel tatminin, olumsuz sonuçları örteceğini iddia ettiğini

ilave etmiştir (Leake vd., 2017: 494). Benzer minvalde, Mallett vd. (1991) hastaların ölümü ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasındaki korelasyonun düşük olduğunu, yani hemşirelerin ölümle karşılaşmaya karşı tükenmişliği önleyecek uyum mekanizmaları geliştirdiğini bulmuştur (Schaufeli, 1999: 25).

Tükenmişliğe sebep olan önemli faktörlerden biri de ‘rutin işlerle boğulmak’tır (Weber ve Jaekel-Reinhard, 2000: 513). Burada işin doğası gereği monoton bir iş olması söz konusu olabileceği gibi, başta heyecan verici olsa da zamanla monotonlaşma, bazı şeylerin artık rutin hale gelmesi de söz konusu olabilir. Freudenberger (1974) bunu bizzattükenmişliği yaşadıkları ücretsiz hizmet verdikleri klinikte yaşadıkları üzerinden anlatmıştır:

“Tükenmişlikle ilgili içimizdeki bir diğer koşul da sıkıcılık, yaptığımız işin rutinleşmesidir. Kliniği kurunca, işlemeye başlıyor ve bir takım finansal sorunların da üstesinden gelince o zaman bazılarımız heyecanın kaybolduğunu fark ediyor. Üzgün ve biraz da sıkılmış hissediyoruz. Klinikte yaptığımız işler gittikçe daha az zorlayıcı hale geliyor. İnsanların, belli bir cevap sistemi oluşturduğumuz, benzer problemleri olduğunu görmeye başlıyoruz. İşin bu monotonluğu da bizi, aynı ofiste veya fabrika ortamında olduğu gibi tükenmişliğe yatkın hale getiriyor” (Freudenberger, 1974: 162).

Yani tükenmişliğin en önemli etmenlerinden kabul edilen aşırı iş yükünün hemen yanında az iş yükü de tükenmişliği desteklemektedir. Zaten Maslach vd. (2001) tükenmişliğin fazla iş yükünden mi (çok az kaynakla çok fazla talep mi) yoksa tam tersine yetersiz iş yükünden mi (can sıkıntısı ve monotonluktan mı) kaynaklandığı konusunun tartışmalı olduğunu ifade etmiştir (Maslach vd., 2001: 405).

Freudenberger (1974) klinik tecrübelerine dayanarak işe has bir tehlike olarak müşteri/alıcı diyebileceğimiz yardıma muhtaç kişilerin kendisini görmektedir. Kliniklerinde bulunan bu kişilerin aşırı ve zamanla gerçek dışı ihtiyaçları ve talepleri oluşmuştur. Doğrusu, bu kişilerin içinde buldukları kötü hayat şartları sebebiyle bu ihtiyaçların çoğu gerçekçidir ancak süreç içerisinde, yardım personelinin gittikçe çok daha fazla vermesini/verici olmasını gerektiren istekler ortaya çıkmıştır. Freudenberger tüm bu ihtiyaç ve isteklere cevap vermeye çalışırken, “...aşırıya kaçmamaya, kendimizi

boşaltmamaya dikkat etmeliyiz. Bir yerden beslenmiyorsak çok büyük ihtimal tükeneceğiz.” demiştir (Freudenberger, 1974: 162).

1.4.2.2. Örgütle İlgili Faktörler

Örgütle ilgili faktörler; o kuruma has tercih ve uygulamalar sonucu oluşan örgüt iklimi, çalışma ortamı, iş çevresi olarak tarif edilebilir.

Perlman ve Hartman (1982) o zamana kadarki literatürü tarayarak yaptıkları meta analiz çalışması sonucunda tükenmişlikle anlamlı derecede ilişkili bulunan değişkenleri sıralarken örgütle ilgili faktörleri üç sınıfa ayırmıştır: Örgütün özellikleri olarak vaka sayısı (iş yükü), formelleşme, işten ayrılma oranı ve personel sayısını; örgütle ilgili algılar olarak liderlik, iletişim, personele verilen destek, iş arkadaşları, netlik/açıklık, kurallar ve prosedürler, inovasyon ve yönetim desteğini; rol algıları başlığı altında da otonomi, işe bağlılık (involvement), denetlenmek/yönetilmek, iş baskısı, geri besleme, başarı ve anlamlılık değişkenlerini saymıştır (Perlman ve Hartman, 1982: 294).

Literatür genelinde tükenmişlikle ilgili örgütsel faktörler olarak çalışma saatleri, iş yükü, rol belirsizliği ve çatışması, kararlara katılma, adalet algısı, kontrol, personel sayısı, örgüt ortamı, işveren ve iş arkadaşı desteği, ödül sistemi, iletişim şekli, mola düzeni, toplantı düzeni, eğitim faaliyetleri, maaş, takdir, angarya, mobbing, ulaşım, yemek imkânları, ekipman imkânı, liderlik tarzı gibi birçok faktör sayılmış ve incelenmiştir (Demirel ve Seçkin, 2009: 149, Güllüce ve İşcan, 2010: 9-10).

Pines vd. (1981) ve Pines ve Aronson (1988); Tükenmişlik Ölçeği’ni geliştirme aşamasında yaptıkları çalışmalarda, mesleki tükenmişliğin; sosyal destek, özerklik, geribildirim ve değişiklik eksikliği gibi bir çok iş (meslek) özelliği ile pozitif bir korelasyona sahip olduğunu bulmuştur (Tümkaya vd., 2009: 391). Aynı şekilde, tükenmişlik ile iş yükü, sosyal yük, bürokratik baskılar ve takdir edilmeme arasında da anlamlı ilişki bulunmuştur (Çapri, 2006: 64). İş yükü, uzun çalışma saatleri, iş belirsizliği, projelerde belirsiz roller, hata riskini hızlandıran zaman ve bütçe baskısı, ücret ve terfi için zayıf beklentilerin tükenmişliğe sebep olduğu bulunmuştur (Jugdev vd., 2018: 199).

İşyeri iklimi ve iş yükü, tükenmişliğin determinantlarıdır (Embriaco vd 2007: 482). İş yükü ve zaman baskısı tükenmişliğin özellikle duygusal tükenme boyutuyla ilişkili bulunmuştur. Geri besleme olmaması, kararlara katılımda

düşüklük ve otonomi yokluğu da tükenmişlikle ilişkilidir (Schaufeli, 1999: 24-25).

Pines ve Maslach (1978), akıl sağlığı kurumlarında çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada, kurumsal değişkenler başlığı altında genel hasta-personel oranı, şizofren nüfus, iş ilişkileri, personel hasta ilişkileri, personel toplantılarının sıklığı, molalar, iş takvimi, hastalarla direk temas halinde geçen süre, diğer personelle geçirilen süre, idari çalışmalarla geçen süre, iş paylaşımı maddelerini sıralamıştır (Pines ve Maslach, 1978: 234-235).

Çocuklar için sosyal yardım kuruluşlarında çalışanlarla ilgili çalışması sonucunda Leake vd. (2017) travma geçirmiş çocuklarla ve ailelerle çalışırken bu travmalara şahit olmak her ne kadar stres ve tükenmişlik kaynağı ise de bunların, örgüt bağlamıyla ilgili stresörlerden daha az anlamlı çıktığını bulmuştur (Leake vd., 2017: 501). Schaufeli ve Enzmann da (1998) yapılmış on altı çalışmanın bulgularına dayanarak; genelde beklenenin aksine iş yükü, zaman baskısı veya rol çatışması gibi örgütle bağlantılı yaygın stres kaynaklarının; zor hastalarla etkileşim, hastalarla etkileşim problemi, kronik veya son döneme girmiş hastalarla temas sıklığı, ölümle yüzleşme gibi hastayla (işin kendisiyle) bağlantılı stres kaynaklarına kıyasla tükenmişlikle korelasyonunun daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Mallett vd. (1991) hastaların ölümü ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasındaki korelasyonun düşük olduğunu, personelsizliğin veya niteliksiz personelin işin en stresli kısmı olarak görüldüğünü bulmuştur (Schaufeli, 1999: 25).

İş yüküyle ilgili enteresan bir yaklaşımla Maslach vd. (2000), tükenmişliğin fazla iş yükünden mi (çok az kaynakla çok fazla talep mi) yoksa tam tersine yetersiz iş yükünden mi (can sıkıntısı ve monotonluktan mı) kaynaklandığı da tartışmalıdır demiştir (Maslach vd., 2001: 405).

İkiz (2010), psikolojik danışmanlarla ilgili çalışmasında tükenmişlik üzerinde etkili olan etmenlerden çevresel olanlardan bahsederken bunlar arasında iş yükünün fazlalığını, zaman baskısını, çalışanların kararlara katılmamasını, sosyal ve yönetsel destek yokluğunu saymaktadır (İkiz, 2010: 28).

Metz (1979) tükenmiş ve yenilenmiş hisseden eğitimciler üzerinde yaptığı çalışmada kendini yenilenmiş olarak tanımlayan eğitimcilerin, bu durumun kaynağı olarak yönetim desteği ile iş arkadaşlarıyla etkileşimi ve ilişkilerini ön plana çıkardığını raporlamıştır (Perlman ve Hartman, 1982: 295).

Sosyal destek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye ait açık kanıtlar mevcuttur (Schaufeli, 1999: 24-25). Martinussen ve arkadaşları (2007) tarafından polis memurları arasında yapılan araştırma, iş arkadaşlarının sağladığı sosyal desteğin tükenmişlik ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Martinussen vd., 2007: 247). Leiter ve Maslach'ın (1988) yaptıkları çalışmada da amirleri ve iş arkadaşlarıyla olumsuz ilişkiler içerisinde olan çalışanların daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları belirlenmiştir (Leiter ve Maslach, 1988: 305).

Bireyin örgüt genelinde rolleriyle ilgili yaşadığı çatışmalar, belirsizlikler; bireyin kendisinden beklenen rolü gerçekleştirilmesi için gerekli şart ve imkânların sağlanmaması (eğitim eksikliği, geri bildirimsizlik, iletişimsizlik vb.) veya engellenmesi (bilgi saklama, yetkisizlik vb.) tükenmeyi desteklemektedir (Çimen, 2000: 8-9, Kim vd., 2007: 422). Rollere ilişkin stres, bir noktaya kadar performansı arttırsa da kişinin baş edebileceği seviyeyi geçince tükenme başlamaktadır (Singh vd.,1994: 558).

İş arkadaşlarının sosyal destek anlamında tükenmişliği önleyici ya da azaltıcı etkisi olabilmekle birlikte, iş yerindeki çalışma ekibi genelinde bir tükenmişlik söz konusu olması halinde bunun tam tersine olumsuz etkisi de vurgulanmaktadır. Bakker vd.'ne göre (2003) iş arkadaşlarının sergilediği semptomlar, gayri resmî bir araya gelmelerde veya iş gereği görüştüklerinde birinden diğerine aktarılabilir. Mesela iş arkadaşlarının hastalarla ilgili sinik yorumlarına maruz kalan bir hemşire, kendi hastalarının da yaptıklarının kıymetini bilmediği anları hatırlayıp sinisizm ve duyarsızlaşma tutumları geliştirebilir. Bir çalışanın iş arkadaşlarının duygusal durumlarının diğer çalışanlara aktarılması anlamındaki duygusal bulaşma süreci kavramını ele alan ve bilinçli ve bilinçsiz olmak üzere iki şeklini örneklendiren Bakker vd. tükenmişliğin, tükenmiş iş arkadaşları yüzünden oluşması durumuna 'sosyal kaynaklı tükenmişlik' demiştir. Sosyal kaynaklı tükenmişliğin ilk ampirik gösterimi Rountree (1984) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, yüksek tükenmişlik yaşayanların %90'ının, üyelerinin en az %50'si tükenmiş olan grupların üyesi olduğu tespit edilmiştir. Başka çalışmalarla birlikte bunu değerlendiren Golembiewski vd. (1986) çok yüksek ve çok düşük tükenmişliklerin belli bir derecede yoğunlaştığını ve bu bulguların bizi 'bulaşma' ve 'rezonans' etkisi sonucuna götürdüğünü söylemiştir (Bakker vd., 2003a: 15-16).

Bakker vd. bu belli gruplarda yoğunlaşmanın bulaşma şeklindeki direk bir yolla olabileceği gibi, çalışma koşullarındaki olumsuz değişimle, dolayısıyla alternatif dolaylı bir yolla da izah edilebileceğini öne sürmüştür. Çünkü tükenmişlik birçok zararlı davranışla ilişkilidir. Freudenberger (1974) tükenmiş kişilerin, ne kadar çok çalıştıklarından bağımsız olarak verimsiz performans sergilediklerini gözlemlemiştir. İş üstünde daha çok hata yaparlar, iş aralarını yanlış kullanırlar ve devamsızlık oranları daha yüksektir. Bu da diğer ekip üyelerinin iş yükünü arttırır. Bakker vd. (1997) yoğun bakım birimlerindeki 1800 hemşireyle yaptığı çalışmada, birimin tükenmişliğinin hemşireler üzerindeki direk etkisinin yanında, iş yükü (pozitif) ve otonomi (negatif) üzerindeki etkisi aracılığıyla da dolaylı etkisi olduğunu göstermiştir (Bakker vd., 2003a: 16).

1.4.2.3. Küresel Faktörler

Özellikle tükenmişlik kavramının Amerika'da doğuşu ve gelişimiyle ilgili tespitler (Scahufeli vd., 2009: 206-208), bu konuya da ayrı bir başlık açma fikrini desteklemiştir. Temel faktörler olarak sayılan bireysel ve iş çevresiyle ilgili faktörlerin; kişilerin ve kurumların içerisinde hayat buldukları ve hayatlarını devam ettirmeye çalıştıkları dış çevreden yani toplumun, ülkenin hatta dünyanın gerçeklerinden ve buralarda yaşanan değişim, dönüşüm ve gelişimlerden bağımsız olduğu düşünülemez.

Tükenmişliğin doğuşu, bilimsel bir meseleden ziyade sosyal bir problem olarak olmuştur (Çevik ve Özbalcı, 2020: 1774). Hem tükenmişliği besleyen sosyokültürel ve sosyoekonomik gelişmeler günümüzde de etkinliğini sürdürmekte; bunun yanında birçok da yeni gelişme yaşanmaktadır. Dolayısıyla mevcut konjonktürde tükenmişlik sosyal bir başlık olarak, buna bağlı olarak da bilimsel bir araştırma konusu olarak kalmaya devam etmektedir ve daha uzun süre de edecek gibi görünmektedir.

Mesela dünya genelinde artan bireyselleşme, geleneksel sosyal yapıyı (topluluk, aile vb.) gittikçe daha fazla etkilemektedir. Aile ve arkadaşlarla bağların zayıfladığı bu bireyci toplumsal yapı içerisinde, bir faktör olarak sosyal desteğin gittikçe azalmasına bağlı olarak tükenmişlik ihtimali de gittikçe artmaktadır.

Bir açıdan bu durum yani tükenmişliğin artışı da dolaylı olarak -sosyal desteğin genel olarak azaldığı bu ortamda- insanların yardım, destek, nasihat

ve bakım konularında gittikçe profesyonellere (psikolog, doktor, sosyal çalışmacı vb.) daha fazla bel bağlamasına sebep olmaktadır. Bu da tükenmişliğin en muhtemel olduğu hizmet sektörünün iş yükünün artması dolayısıyla tükenmişliği desteklemektedir (Schaufeli vd., 2009: 254).

Çağımızda en yoğun yaşanan küresel değişimlerden biri teknolojik gelişmelerdir. Wood vd. (2020) teknolojik gelişmelerin tükenmişlik üzerindeki etkisini şöyle izah eder: *“Teknolojik gelişmelerin hızı ve sürekli azalan kaynaklar; kontrolsüzlük, rol belirsizliği, sosyal desteksizlik ve işle ilgili gerçek dışı kişisel beklentiler şeklinde algılara sebep oluyor. Bu da işle ilgili tükenmişliğe katkıda bulunuyor. Burada tükenmişliğin önde gelen sebeplerinden biri değişimin kendisi değil de hızı olabilir. İşin acımasız bir temposu var ve mesleki gelişim dersleriyle zaman yönetimini, örgütsel becerileri ve çok görev yapabilme yeteneğini geliştirmek kişiye düşüyor. Bu tür palyatif çözümlerin, işyeri stresini azaltmada ve iş tatminini arttırmada uzun vadede ne kadar etkili olduğu kanıtlanmaya muhtaçtır. Cotter ve McCormack’e göre (2013) sonunda işin hacmi ve temposu birçok diğer faktörle birlikte kişiyi yıkar ve artık çalışamaz hale gelir. Tükenmişlik genelde nihai sonuçtur”* (Wood vd., 2020: 527).

Maslach ve Leiter (2008) de; tükenmişliğin muhtemelen en genel sebebinin teknolojik ilerleme ve gelişme ile bunun sonucunda ortaya çıkan yeni eğilimler olduğunu iddia etmektedir. Mesela teknolojik gelişmeler sayesinde üretim daha basit hale geldikçe kişilerin teknik know-how sahibi olma gereklilikleri düşmekte, hatta insana duyulan ihtiyaç azalmaktadır. Aynı iş gittikçe daha az insanla yapılabilir hale gelmektedir. Buna ilaveten küreselleşmeyle birlikte, her türlü üretim faaliyetinin dünyanın herhangi bir yerinde yapılabilecek ya da yaptırılabilir hale gelmesi çalışanlar için yepyeni rakipler ortaya çıkarmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008: 3). Kapitalizm ve serbest rekabet koşulları altında artan politik ve ekonomik baskılar yüzünden örgütler de personel sayılarını azaltma yoluna gitmektedir. İnsanlar işsiz kalmakta ya da kalma korkusu yaşamaktadır. İşsiz kalmayan şanslı kesim de daha az personelle daha fazla iş yapma gayretine girmek zorunda kaldığından, duygusal olarak daha hızlı boşalmakta ve tükenmektedir (Schaufeli vd., 2009: 254). Quinlan (2007), araştırmaların firmaların küçülmeye gitmesinin ve iş güvencesizliğinin daha fazla tükenmişliğe yol açabileceğini gösterdiğini iddia etmektedir (Quinlan, 2007: 386).

1.5. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişliğin hem tükenmişliği yaşayan kişi için, buna bağlı olarak kişinin içinde bulunduğu örgüt için ve yaptığı işe bakan birçok sonucu bulunmaktadır. Literatürde ‘*septom, belirti, işaret*’ gibi terimlerin de kullanılan bu sonuçlar personel için, müşteriler için ve etkileşimde buldukları kurumlar için çok ciddi olabilmektedir.

Cordes ve Dougherty (1993) tükenmişliğin öneminin, bazı olumsuz örgütsel çıktılarla ve çeşitli kişisel sorunlarla ilişkisi üzerinden anlatıldığının altını çizmiştir. Ona göre burada tartışılan çıktılarının çoğu, tükenmişliğe özgü olmasa da tükenmişliğin ne kadar maliyetli, zararlı olabileceğini gösterme ve problemle daha iyi mücadele etmek için daha iyi bir yönetimin öneminin altını çizme adına önemlidir (Cordes ve Dougherty, 1993: 637).

Tükenmişlik sendromu bir anda en yüksek seviyede ortaya çıkan bir durum değil, aksine birçok belirtinin birbirini takip ettiği yavaş yavaş gelişen bir süreçtir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 30). İkiz (2010) bu durumu; “kişinin yaşamının tümünü esir alma” olarak nitelendirmektedir. İş hayatından kaynaklanan bu sendrom, iş hayatının ötesine geçerek kişinin tüm sosyal ve özel hayatını da etkilemekte, bir çok semptomun ortaya çıkışına sebep olmaktadır (İkiz, 2010: 26).

Birçok araştırmada bu semptomlar tartışılmıştır. Schaufeli ve Enzmann’a (1998) göre, literatürde 100’den fazla semptom sayılmıştır. Bunlar arasında hiperaktivite, fiziksel bitkinlik ve asabiyet gibi bireysel olanlar olduğu gibi, müşteri ve işe karşı sinik ve olumsuz tutumlar, empati azalması, kara mizah ve basmakalıplılık gibi birçok sosyal semptom da teşhis edilmiştir (Bakker vd., 2003a: 15).

Literatür genelinde tartışılan bu sonuçların çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulduğu ve o şekilde ele alındığı görülmektedir. Mesela Schaufeli ve Enzmann (1998) bunları beş ana gruba ayırmıştır (Schaufeli, 1999: 18):

- Duygusal semptomlar: Depresif ruh hali, duygusal tükenme vb.
- Bilişsel semptomlar: Düşük konsantrasyon vb.
- Fiziksel semptomlar: Baş ağrısı, uyku problemleri vb.
- Davranışsal semptomlar: Düşük iş performansı vb.
- Motivasyonel semptomlar: İdealizm kaybı vb.

Cordes ve Dougherty (1993) tükenmişliğin sonuçlarını; fiziksel, duygusal, kişilerarası, tutumsal ve davranışsal olmak üzere beş grupta toplamıştır (Cordes ve Dougherty, 1993: 637):

- Fiziksel ve duygusal sonuçlar: Sağlıkla ilgili sorunlar
- Kişilerarası sonuçlar: Kendisi, ailesi ve arkadaşlarıyla ilişkiler
- Tutumsal sonuçlar: İşe/iş arkadaşlarına/örgüte/müşterilere karşı
- Davranışsal sonuçlar: Örgüte karşı sonuçlar (devamsızlık/işten ayrılma...)/tüketim alışkanlıkları (madde kullanımı).

Tükenmişliğin çeşitli çıktıları sebebiyle hem birey hem de işyeri için önemli olduğunun altını çizen Maslach vd. (2001), birey ve işyeri için çok önemli olan buçıkları, *iş performansı ile ilgili olanlar ve sağlıkla ilgili olanlar* olmak üzere iki grupta ele almıştır (Maslach vd., 2001: 406).

Kahill (1988); birçok kaynaktan toplayarak Einsiedel ve Tully'nin (1981) 84, Carroll ve White'in (1982) 47 semptom saydığını, daha bunlara düzinelerce semptom eklemenin mümkün olduğunu belirttikten sonra *fiziksel, duygusal, davranışsal, kişilerarası ve tutumsal* olmak üzere beş gruba ayırmanın uygun olduğunu belirtmiştir (Kahill, 1988: 285).

Schaufeli (1999), bu ve benzeri sınıflandırma çabalarıyla ilgili temel bir noktaya dikkat çekmektedir. “*Bunları böyle arka arkaya sıralamak, sendromu tanımlamaya çalışırken doğru bir yaklaşım değildir. Zira tükenmişliğin bir süreç olduğu gerçeğine aykırı olur ve semptomlarla işaretleri (precursor), korelatları ve sonuçları birbirine karıştırır.*” diyen Schaufeli, Schaufeli ve Enzmann'ın sentezlediği tanımı kullanarak tüm semptomları ‘tükenme’ olarak tek bir temel göstergeye ve ona eşlik eden dört genel semptomla indirgemıştır (Schaufeli, 1999: 19):

- Üzüntü (distress) (duygusal, bilişsel, fiziksel ve davranışsal)
- Düşük verimlilik hissi
- Düşük motivasyon
- İşteki olumsuz tutum ve davranışlar

Yukarıda kimisine temas edilen çeşitli sınıflandırma şekilleri dikkate alınarak, tükenmişliğin sonuçları temelde bireyle ilgili sonuçlar ile iş ve örgüt ile ilgili sonuçlar olmak üzere iki grup halinde ele alınmıştır.

1.5.1. Bireyle İlgili Sonuçlar

Tükenmişliğin ilk ve en şiddetli sonuçları tükenmişliği yaşayan kişide ortaya çıkmaktadır. Sözlükte tükenmişlik, “*aşırı enerji, güç veya kaynak talebi sonucu başarısız olma, yıpranma veya tükenme hali*” olarak tanımlanmıştır. İşte çalışan bir kişi her ne sebeple olursa olsun tükendiğinde ve tüm niyet ve amaçlar açısından çalışmaz/işlemez hale geldiğinde olan budur (Freudenberger, 1974: 159). Bireyle ilgili sonuçlar kendi içinde çeşitli alt gruplara ayrılabilir. Kişinin sağlık durumuyla ilgili olumsuzluklar söz konusu olabileceği gibi kişinin çevresine ve kendine karşı tutum ve davranışlarında da değişiklikler görülebilir. Bunların yanında kişinin tüm sosyal ilişkileri de zarar görebilir.

1.5.1.1. Sağlıkla İlgili Sonuçlar

Çeşitli araştırma sonuçlarına göre tükenmişliğin bileşenleri, çeşitli psikolojik ve fiziksel sağlık problemleriyle ilişkilendirilmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 637, Walters vd., 2018: 450). Sağlıklı ilgili sonuçların bazı kaynaklarda fiziksel, ruhsal (duygusal) ve zihinsel (mental) olarak üçlü bir ayrıma tabi tutulduğu da görülmektedir (Çevik ve Özbalcı, 2020: 1775). Aslında bu sorunları çok keskin hatlarla ayrı sınıflara koymak çok kolay görülmemekle beraber anlaşılmayı kolaylaştırması adına bu ayrımlara başvurulacaktır.

Tükenmişliğin bireyde ortaya çıkardığı fiziksel sağlık problemleri arasında süreklilik arz eden yorgunluk, bitkinlik, uykusuzluk, yeme problemleri, sık sık baş ağrısı, gastrointestinal rahatsızlıklar (Aracı vd., 2016: 232, Poncet vd., 2006: 698, Cordes ve Dougherty, 1993: 637) hipertansiyon, kilo kaybı, uyuşukluk, deri hastalıkları, yüksek kolesterol, panik atak, kalp-damar rahatsızlığı (Demirel ve Seçkin, 2009: 149- 150) gibi rahatsızlıklar sayılmaktadır.

Bu tarz fiziksel belirtilerin tespiti çok kolay semptomlar olduğunu belirten Freudenberger soğuk algınlığı ve nefes darlığını da bu rahatsızlıklara eklemiştir (Freudenberger, 1974: 160).

Bireyde genel bir enerji kaybı ve hastalıklara karşı bağışıklığın zayıflaması gibi belirtiler gözlenmektedir (Süloğlu, 2009: 14). Vücut genelinde (baş, boyun, sırt, bel, mide vs.) genel bir ağrı durumu gözleendiği de raporlanmıştır (Tümekaya vd., 2009: 391).

Son dönem çalışmalarında tükenmişlik yaşayan bireylerin cinsel hayatlarında da olumsuz sonuçları olduğu raporlanmaktadır. Cinsellik hormonlarında ve cinsel isteklilikte azalma görülmektedir (Silah, 2005, akt. Dolgun, 2015: 9).

Tükenmişlik sebebiyle çeşitli fizyolojik rahatsızlıklar yaşayan birey, savunma amaçlı bazı duygusal tepkiler geliştirecek, psikolojik düzeni bozulabilecektir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 32). Bu bağlamda karşılaşılabilecek duygusal ve zihinsel rahatsızlıklar buradan sonra psikolojik rahatsızlıklar olarak anılacaktır.

Psikolojik problemler arasında; öz-saygı hissinde düşüş, depresyon, asabiyet, çaresizlik (*helplessness*), anksiyete (kaygı bozukluğu) (Cordes ve Dougherty, 1993: 637, Aracı vd., 2016: 232, Akyürek, 2020: 37), sabırsızlık, huzursuzluk, vesvese, şüpheli ve endişeli bir kişilik yapısı, içe kapanma, suçluluk duygusu, insanlardan uzaklaşma, kaba davranış, özgüvende azalma, alınganlık (Süloğlu, 2009: 14) gibi semptomlar sayılmaktadır.

İştahsızlıkla da pozitif ilişkisi bulunduğu öne sürülen tükenmişliğin; kişinin kendisinden, işinden ve yaşamından elde ettiği doyumla negatif ilişkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tümkiye vd., 2009: 391). Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliğin; düşük moralle ilişkili görüldüğünü belirtmiş (Maslach ve Jackson, 1981: 100); Süloğlu (2009), unutkanlık, odaklanma, yaratıcılık kaybı, konfüzyon ve değişime direnç gibi belirtiler üzerinde durmuştur (Süloğlu, 2009: 15).

Tükenmişlik yaşayan bireyde; başarı duygusunda ve buna bağlı olarak da benlik saygısında azalma görülmektedir. Kendisi ve işi hakkında kötü hissetmeye başlayan birey gerçekten işinde kötü performans sergilemeye başlar ve bu durum kendini suçlamasına sebep olur. Kendi hakkında olumlu düşünme ihtiyacı olarak nitelenen benlik saygısı güdüsünü tatmin edemeyen bireyin, kendine ve topluma karşı kızgınlığı artacağından, bir noktadan sonra bireyde saldırgan ve paranoyak bir kişilik tarzı gelişir. Kişi; kendini toplumdan soyutlar ve izole bir yaşam sürmeye başlar (Sürgevil, 2006: 90, akt. Dolgun, 2015: 8-9).

Maslach vd. (2001), akıl sağlığı ile tükenmişlik ilişkisinin biraz daha karışık olduğunu ileri sürmüş ve şu şekilde açıklamıştır: Tükenmişlik, kişilik boyutlarından nevrozizmle ve işle ilgili nevrasteninin psikiyatrik profiliyle bağlantılı bulunmuştur. Böyle bir veri, tükenmişliğin bizzat bir akıl rahatsızlığı olduğu argümanını desteklemektedir. Daha yaygın varsayım, tükenmişliğin

akıl rahatsızlığı olmadığı, akıl sağlığıyla ilgili anksiyete, depresyon, öz-saygı düşüşü gibi olumsuz etkilere sahip olduğu şeklindedir (Maslach vd., 2001: 406).

Freudenberger (1974); kendi kliniklerinde çalışan personel üzerinde yaptığı meşhur çalışmasında tükenmişlik yaşayan personelin ruh halini detaylı tasvir etmiştir: Tükenmişlik yaşayan personel çabuk sinirlenir, moralsizdir, hislerini içinde tutmakta zorlanmaya başlar, kolay ağlar, en ufak bir baskı çok aşırı gelir, hemen bağırıp çağırmaya başlar ve ayrıca şüpheli bir karaktere bürünüp paranoya geliştirmeye başlar. Öyle bir hale gelir ki iş arkadaşları dâhil herkesin onu bitirmeyi düşündüğünü vehmeder. Bu paranoya; sonunda, aşırı bir güven ve her şeye gücü yetme gibi hislerle birlikte kişiyi aptalcagörünen şeyler yapmaya kadar götürebilir. Bunlara ilaveten kişi kendini çevresine kapatır. Aşırı sert, kibirli, katı ve inatçı bir hale bürünür. Değişim istemez çünkü her değişim yeni baştan bir uyum demektir. Ancak buna gücü kalmamıştır, yorgundur. Zaten her şeyi bildiği ve yaşadığı düşüncesiyle tüm teklifleri reddeder, kötüler, eleştirir (Freudenberger, 1974: 160-161).

Tükenmişlik yaşayan kişilerde görülen önemli işaretlerden biri de madde kullanım alışkanlıklarındaki değişimdir. Tükenmişliğin; alkol, yatıştırıcı ilaç, uyuşturucu, sigara vb. bağımlılık yapıcı madde kullanımında artışla ilişkili olduğu birçok çalışmada raporlanmıştır (Freudenberger, 1974: 160, Maslach ve Jackson, 1981: 100, Cordes ve Dougherty, 1993: 639).

Tüm bu sağlık problemlerinin doğal sonucu olarak tükenmişlik yaşayan bireyin ve buna bağlı olarak örgütsel olarak sağlık harcamalarının da arttığı görülmektedir (Aracı vd., 2016: 232).

1.5.1.2. Özel Hayatla İlgili Sonuçlar

Özel hayatla iş hayatı arasındaki bağlantı fark edildikçe; işle ilgili faaliyetlerin kişinin ailesiyle ve arkadaşlarıyla ilişkileri ve özel hayatı üzerinde önemli etkileri olacağı takdir edilmeye başlanmıştır. Tükenmişliğin özellikle sosyal ve ailevi ilişkilerin bozulmasıyla ve iş-iş dışı çatışmasıyla arasındaki bağlantılar araştırmalarla desteklenmiştir (Maslach ve Jackson, 1981: 100, Güllüce ve İşcan, 2010: 10, Aracı vd., 2016: 232).

Polis memurlarıyla ilgili araştırmasında hem polis memurları hem de eşleriyle görüşen Jackson ve Maslach (1982), tükenmişlik derecesi yüksek olan polislerin işten eve gergin ve kaygılı döndüğünü raporlamıştır. Memurlar, işten

ayrıldıktan sonra da mesleki rollerinden çıkamamaktadır. Eşleri; polis olan eşlerinin çocuklarıyla ilgilenirken onlara profesyonel bir durumdaki kişiler gibi davrandıklarını ifade etmiştir. Memurların işlerinin ve işleriyle ilgili taleplerin; kişisel, ev ve aile hayatındaki dokuz alan üzerindeki etkisini inceleyen Burke ve Dezsca (1986) benzer şekilde tükenmişliği yüksek olan memurlarda işin, bu alanlar üzerinde çok olumsuz etkisi olduğunu raporlamıştır (Cordes ve Dougherty, 1993: 638).

Tükenmişlik, her ne kadar çalışma yaşamından kaynaklansa da, etkisi bireyin ailesi ve arkadaş çevresi tarafından güçlü bir şekilde hissedilmektedir. Yorgun ve gergin olarak evine gelen tükenmişlik yaşamakta olan birey birinci alternatifte sıkıntılarını ev halkıyla paylaşacak, bu da sürekli işinden şikâyet etme şeklinde olacaktır. Bu durum, zaman içinde aile fertlerinin o kişi hakkındaki algılarının olumsuz yönde değişmesine, bunun sonucunda tutumlarının değişmesine, zaman ve ilgi noktasındaki beklentilerinin düşmesine dolayısıyla ilişkinin zarar görmesine sebep olacaktır. İkinci alternatifte birey, sıkıntısıyla ailesini üzmemek için işiyle ilgili hiç konuşmamayı tercih edecektir. Bu da, çiftler arasındaki güven ve paylaşım duygularının zedelenmesi de dâhil olmak üzere daha farklı birçok potansiyel problemin doğmasına sebep olacaktır (Sürgevil, 2006, akt. Dolgun, 2015: 9).

Özellikle kadınlar açısından bakıldığında, mesai saati bitiminden sonra eşleri, çocukları, aile büyükleri ve ev işleriyle ilgili görev ve sorumluluklarının bulunduğu ikinci bir vardiya başlamaktadır. Bu iki vardiya birbirini olumsuz etkilemekte; ne çalışma hayatında istediği başarıya ulaşabilmekte ne de aile hayatı ile ilgili sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmektedir. Bu yoğunluk içerisinde kendilerine nitelikli zaman da ayıramayan kadınların, tükenmişlik yaşama ihtimali erkeklere oranla çok daha yüksek olmaktadır. Tüm bunların sonucunda aile içi huzursuzluk ve çatışmalar beraberinde gelmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 35).

Jackson ve Maslach (1986), tükenmişlik yaşayanların kendilerini arkadaşlarından çekme eğilimi gösterdiğini ve sosyal faaliyetleri azalttığını bulmuştur (Cordes ve Dougherty, 1993: 638).

1.5.2. İş ve Örgütle İlgili Sonuçlar

Walters vd. (2018) işçilerine ve müşterilerine sağlıklı, güvenli bir ortam sunmanın, örgütlerin ve idarecilerin etik ve yasal sorumluluğu olduğunu

vurgulamış, aksi takdirde finansal ve isim olarak zarar görmelerinin muhtemel olduğunu öne sürmüştür (Walters vd., 2018: 450).

Pines, Aronson ve Kafry (1981) ve Pines ve Aronson (1988) Tükenmişlik Ölçeği'ni geliştirme aşamasında yaptıkları çalışmalarda, tükenmişliğin; işi yavaşlatmadan işten ayrılma eğilimine uzanan geniş bir yelpazede yer alan birçok çıktıyla arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur (Çapri, 2006: 64).

Maslach vd. (2001) tükenmişliğin sonuçlarını irdelerken oluşturduğu iki temel gruptan birinde iş performansı ile ilgili çıktılar üzerinde durmuştur (Maslach vd., 2001: 406). Maslach ve Zimbardo'ya (1982) göre tükenmişliğin, çalışma hayatı üzerindeki en güçlü etkisi bireyin performansında düşüşe sebep olmasıdır. Bu düşüş genellikle yapılan işin niteliğinde ve kalitesinde kendisini göstermektedir. Birey, fizyolojik olarak yaşadığı olumsuzlukların sonucu olarak kendinden beklenen işleri verimli biçimde yapamayacak, performans düşüklüğü yaşayacaktır. Ortaya koyduğu iş çıktıları ne kendini ne de yöneticilerini memnun eden birey (Akyürek, 2020: 37) düşük performansın bir sonucu olarak motivasyon düşüklüğü ve engellenmişlik hissetmeye başlayacaktır. Bu durumdaki birey yaptığı işi artık umursamayacak daha başarılı olma gibi bir kaygı taşımayacak, dolayısıyla işi için daha fazla çaba göstermeyecektir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 33).

Bu olumsuz etkiyi destekleyen bir etki de hizmet verilen insanlara/müşterilere karşı ilginin düşmesidir. Tükenmişlik yaşayan birey, diğer insanlara bakış açısını değiştirerek etrafındaki insanları/müşterileri bir nesne gibi görmeye; böyle olunca da onlara değer vermemeye ve dolayısıyla kaba davranmaya başlar. Bu negatif davranışlar; insanlarla olan ilişkilerde bozulma, insanlardan kaçma, geri çekilme ve bunlara bağlı olarak da verilen hizmetin niteliğinde bozulma ve hataları beraberinde getirir (Arı ve Bal, 2008: 141). Bütün bunlar hizmet verilen insanları olumsuz etkileyecek ve kişinin genel iş başarı düzeyi düşecektir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 33-34).

Tükenmişlik yaşayan birey işe ve insanlara karşı gösterdiği bu tepkiler, geliştirdiği tutumlar yanında örgüte karşı da birçok duygusal ve davranışsal tepki verecektir. İşyeri kurallarını dikkate almama ve çığneme, özellikle üstlerine karşı agresif bir kişilik yapısına bürünme, sürekli iş arkadaşlarıyla çatışma, rol çatışması yaşama, sorumluluktan kaçma, işi savaştırma ve aksatma, örgütsel değişime karşı direnç gösterme (Demirel ve Seçkin, 2009:

150, Güllüce ve İşcan, 2010: 10); kaza ve yaralanmalarda artış, kuruma ve işe ilginin azalması, yaratıcılığın düşmesi, işle ilgili idealizm kaybı (Arı ve Bal, 2008: 141); çalışma ortamı ve yöneticilerden devamlı olarak şikayetçi olma (Dolgun, 2015: 9); işe izinsiz gelmeme, izin uzatma eğilimi, grup bağlılığının azalması, sağlık harcamalarının artması (Börü ve Çiper, 2007: 553) gibi tepkiler birçok araştırma sonucunda raporlanmıştır.

İş ve örgütte ilgili problemleri artan bu tükenmiş bireylerde en çok karşılaşılan durumlardan birisi de iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta azalmadır. Pines ve Aronson (1988), tükenmişlikle bazı değişkenler arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasının sonucunda kişinin kendisinden, işinden ve yaşamından elde ettiği doyumlatükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu rapor etmiştir (Tümekaya vd., 2009: 391). Tükenmişlik yaşadığı halde işte kalanlarda işle ilgili düşük verim ve etkinsizlik oluşur. Bu da sonuçta düşük iş tatminiyle ve işe ya da örgüte bağlılıkta düşmeyle bağlantılıdır (Maslach vd., 2001: 406). Cordes ve Dougherty (1993); kamu avukatları ve hemşirelerle ilgili çalışmada tükenmişliğin örgütsel bağlılıkla negatif yönlü ilişkisini göstermiş; hatta Jackson ve Maslach'ın (1982) çalışmasında polis memurlarının eşlerinin dahi işe (polisliğe) karşı olumsuz tutum geliştirdiği sonucuna ulaşıldığının altını çizmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 639).

Tükenmiş çalışanlarda devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve gerçekten işten ayrılma gibi çeşitli işten (geri) çekilme şekilleri daha fazla görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 100, Malik vd., 2010: 236, Walters vd., 2018: 437). Maslach ve Jackson (1985) bir federal hizmet kuruluşundaki halkla temas eden çalışanlar arasında, tükenmişliğin bileşenlerinin sadece işten ayrılma niyetiyle değil aynı zamanda işe hazırlanmamayla da ilişkili olduğunu göstermiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 639).

Tükenmişliğin devamsızlığa sebep olduğu şeklindeki popüler varsayıma rağmen bu etkinin aslında oldukça düşük olduğunu iddia eden Schaufeli (1999); tükenmişliğin gerçekten ayrılmayla olan ilişkisine kıyasla, işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisinin çok daha güçlü olduğu gerçeği dikkate alınır, ayrılma niyeti olan insanların çoğunun isteksiz bir şekilde çalışmaya devam ettiğini vurgulamıştır (Schaufeli, 1999: 26).

Bauer vd. (2006) tükenmişlikle bağlantılı psikosomatik bozukluk ve semptomların öğretmenler arasında erken emekliliğin en önemli sebebi olduğunu öne sürerek tükenmiş çalışanların işten geri çekilme şekilleriyle

tükenmişlikleri arasındaki ilişkiye farklı bir destek daha sunmuştur (Bauer vd 2006: 199). Borritz vd. (2006) de Danimarka’da 1990’larda hizmet sektöründe çalışanlar arasında emeklilik başvurularının tükenmişlik sendromu sebebiyle arttığının anlaşıldığını vurgulamıştır (Borritz vd., 2006: 49).

Literatürde tükenmişlikle ilgili ilgi çekici bir husus da tükenmişlik yaşayan kişilerin, iş arkadaşlarını da (olumsuz) etkileme potansiyeline sahip olduğu hususudur. Bu etkileme çalışanın bulunduğu iş ortamında büyük kişilerarası çatışmalara sebep olması ya da iş görevlerini aksatmasıyla diğer iş arkadaşlarının işlerine engel olması yoluyla olmaktadır. Böylelikle adeta tükenmişlik bulaşmakta, kişilerarası informal etkileşimleriyle kendisini tekrar etmektedir (Maslach vd., 2001: 406). Burke ve Greenglass’a (2001) göre salgın bir hastalık gibi yayılan tükenmişlik belirli bir zaman sonra örgüt içerisinde kendisini ölümsüzleştirmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 35).

Bireylerin birbirini etkilemesi konusunda Leake vd. (2017), kurumun böyle tükenmişliğe sebep olan ‘zehirli’ bir ortama dönüştüğü fikrinin tek tek bireylerde gelişip diğerlerine de yayıldığını kabul etmekle birlikte daha da ileri giderek genel olarak sektörün bile böyle “çalışanları tüketen” bir sektör olarak damgalanabileceğini iddia etmiştir. Öyle ki ileride bu mesleği seçmek isteyenler için meslekle ilgili bir ön yargı oluşacaktır. O meslekle ilgili oluşan bu ön yargı, çalışanların uzun süreli kariyer planlarını; meslek seçme aşamasındaki gençlerin de tercihlerini etkileyecektir (Leake vd., 2017: 501).

Bu konuyu daha detaylı ele alan Bakker vd. (2003) iş yerindeki çalışma ekibi genelinde bir tükenmişlik söz konusu olması halinde, iş arkadaşlarının sergilediği semptomların, gayri resmî bir araya gelmelerde veya iş gereği görüştüklerinde birinden diğerine aktarılabilirdiğini vurgulamıştır. Mesela iş arkadaşlarının hastalarla ilgili sinik yorumlarına maruz kalan bir hemşire, kendi hastalarının da yaptıklarının kıymetini bilmediği anları hatırlayıp sinizim ve duyarsızlaşma tutumları geliştirebilir. Bir çalışanın iş arkadaşlarının duygusal durumlarının diğer çalışanlara aktarılması anlamındaki duygusal bulaşma süreci kavramını ele alan ve bilinçli ve bilinçsiz olmak üzere iki şekilde bahseden Bakker vd. tükenmişliğin, tükenmiş iş arkadaşları yüzünden oluşması durumuna sosyal kaynaklı tükenmişlik demişlerdir. Bakker vd. tükenmişliğin bu şekilde yayılmasının direk bulaşma yoluyla olabileceği gibi, çalışma koşullarındaki olumsuz değişimle yani dolaylı bir yolla da izah edilebileceğini öne sürmektedirler. Çünkü tükenmişlik birçok zararlı davranışla ilişkilidir.

Tükenmiş kişiler, çalışma sürelerinden bağımsız olarak verimsiz performans sergilerler. İş üstünde daha çok hata yaparlar, iş aralarını yanlış kullanırlar ve devamsızlık oranları daha yüksektir. Bu da diğer ekip üyelerinin iş yükünü artırır (Bakker vd., 2003a: 15-16). Tükenmişliğin çok çeşitli ve ciddi sonuçları olabilmektedir ve bu durumdan sadece tükenmişliği yaşayan çalışanın kendisi değil aynı zamanda ailesi, arkadaşları, örgüt ve çalışanın etkileşim içerisinde olduğu herkes etkilenmekte, sonuçlarına katlanmak zorunda kalmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 639).

1.6. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE

Tükenmişlik hem özel hayat hem de iş hayatı üzerinde çok ciddi sonuçları olan hatta uzun vadede toplumsal gelişmeyi bile olumsuz etkileyebilecek bir sendromdur (Özdevecioğlu vd., 2014: 137). Bu derece önemli ve olumsuz çıktıları olan bir kavramla ilgili olarak üzerinde durulması gereken başlıklardan birisi de bu sendromla nasıl mücadele edilebileceğidir. Bu konu, kimi zaman tükenmişliğin çözümleri, kimi zaman da tükenmişliğe verilen tepkiler gibi farklı başlıklarla da olsa literatürde geniş bir şekilde ele alınmıştır. Hangi terimle ifade edilirse edilsin kastedilen husus, tükenmişliğin oluşmasının engellenmesi ya da oluştuysa azaltılması veya sonlandırılması amaçlı çabalardır.

Tükenmişlik sendromu bir anda en yüksek seviyede ortaya çıkan bir durum değil, aksine birçok belirtinin birbirini takip ettiği yavaş yavaş gelişen bir süreçtir. Fakat bu belirtiler takip edilmez veya görmezden gelinirse ve erken müdahale edilmezse tabii ki sorun çözümü çok daha zor bir hale gelecektir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 30).

Literatürde genel olarak karşımıza çıkan ayırım, bireysel çözümler ve örgütsel çözümler şeklindeki ayırımdır. Literatürde bireysel yöntemler başlığı altında daha ziyade tükenmişlikle mücadele amacıyla örgüt tarafından hayata geçirilen uygulamalar veya benimsenen yeni örgütsel politikalar arasından bireyle ilgili/bireye yönelik olanların ele alındığı görülmektedir. Bu sınıflandırmada örgütsel yöntemler dendiğinde ise örgütle ilgili parametrelerdeki değişiklikten bahsedilmektedir. Bu tarz kurumsal yöntemlerin dışında kişilerin tükenmişliğe kendilerince verdikleri, kurumsal olmayan tepkiler, kendilerini korumak için aldıkları önlemler; bireylerin hayata

geçirdikleri uygulamalar da vardır ve literatürde bunlar da ‘bireysel tepkiler’ ya da ‘bireysel yöntemler’ olarak ele alınmaktadır.

Kanaatimizce örgütün tükenmişlikle mücadele amacıyla hayata geçirdiği uygulamaların bireye yönelik olanlar ve örgüte yönelik olanlar diye keskin bir şekilde ayrılması zordur. Bu sebeple bu çalışmada tükenmişlik karşısında bir çalışanın adeta bir tepki olarak ve kendini korumak amacıyla takındığı tutum ve gösterdiği davranışlar bireysel mücadeleye; bunun dışındaki örgüt tarafından hayata geçirilen tüm uygulamalar, yapılan değişiklikler de –bireyle mi yoksa örgütle mi ilgili olduğundan bağımsız olarak- örgütsel mücadele başlığı altında ele alınacaktır.

Tükenmişlikle mücadele kapsamındaki uygulamalar bir de zamanlamasına göre ayrılabilir. Maslach vd. (2001:418); uygulamalı doğası nedeniyle tükenmişlikle etkili mücadele konusuyla ilgili araştırmaların aslında teşvik edildiğini, ancak göreceli olarak sistematik araştırma sayısının düşük olduğunu, bunların sonucunda da birçok strateji önerildiğini söylemişlerdir. Kimisi meydana geldikten sonra tedavi etmeye yönelik kimisi ise engellemeye yöneliktir. Dolayısıyla tükenmişlikle mücadele yöntemlerinin, zamanlamasına bağlı olarak, proaktif ve reaktif olarak da sınıflandırılabilirliği görülmektedir. Yani tükenmişlik oluşmadan önce, tükenmişliğin oluşmaması için neler yapılabilir, ne gibi önlemler alınabilir şeklinde bir bakış açısıyla önerilen çözümler proaktif çözümler olarak değerlendirilirken; diğer taraftan oluşmuş bir tükenmişlik halinde ne yapılabilir, tükenmişlik nasıl yok edilebilir/azaltılabilir gibi sorulara cevaben teklif edilen çözümler reaktif çözümler olarak sınıflandırılmalıdır. Bu açıdan bakıldığında tükenmişlik oluşuktan sonra negatif etkileri gidermeye çalışmak hem daha zor hem daha maliyetli olacaktır (Özdevecioğlu vd., 2014: 137).

1.6.1. Bireysel Mücadele

Birçok işletme, bilimsel bilgiye buna bağlı olarak modern yönetim anlayışlarına ve son zamanlarda hızla gelişen örgütsel davranışla ilgili birçok kavrama çeşitli gerekçe ve sebeplerle, bilinçli veya bilinçsiz uzak durmakta, gerekli vizyon ve kurumsallıktan uzak görünmektedir. Bunun farkında olan çalışanlar da genelde tükenmişlikle kendi başlarına, kendilerince mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Çalışan nüfusun genel donanım düzeyi ve günümüzdeki geçim sıkıntısı/zorluğu (yüksek işsizlik oranları, yetersiz ücret uygulamaları vb.) göz önünde bulundurulduğunda bir çalışanın tükenmişlik

karşısında vereceği bireysel mücadele sırasında proaktif hareket etmesinin çok da mümkün olamayabileceği anlaşılmaktadır. Zaten uygulamaya bakıldığında, bunu destekler mahiyette, tükenmişlikle bireysel mücadele genel olarak reaktif düzeyde gerçekleşmektedir.

Pines ve Maslach (1978), hasta ve bakım hizmetlerinde çalışanlarla ilgili yaptıkları çalışmada katılımcıların çoğunluğunun kendilerinde, müşteri algılarında ve onlara karşı olan hislerinde değişiklikler görüldüğünü ve tükenmişlikle mücadele için bazı tekniklere başvurduklarını ifade etmişlerdir. Bunlardan ilkinin yazarlar *uzak ilgi (detached concern)* olarak adlandırmıştır. Kavram; müşteriyi daha objektif ve uzak bir şekilde ele almayla, aynı anda onları gerçekten düşünme arasındaki dengeyi tarif etmektedir. *‘İnsanlara yardım edebilmek veya onları tedavi edebilmek için kendinizi insanlardan uzaklaştırmak zorunda olmak’* şeklinde zor ve neredeyse paradoksal bir pozisyonu anlatmaktadır. Bunu başarılı bir şekilde uygulayanların bir yandan ilgi noktasında güçlü duygularını korurken diğer taraftan çeşitli teknikler kullanarak kendilerini uzaklaştırdıkları görülmüştür. Bunlardan birisi *entelektüelleşmedir*. Stresli durumları, daha az kişisel ve daha entelektüel terimlerle tanımlayarak stresi daha objektif yaşamaya çalışmışlardır. Bir diğer teknik olarak bölümlere ayırmayı (*compartmentalisation*) kullanmışlardır. İş ve işyerindeki rollerini tamamen işyerinde bırakıp eve getirmeyerek özel hayatla iş arasında keskin bir ayırım yapmışlardır. Böylelikle duygusal stresi yaşamlarının küçük bir kısmına hapsedebilmişlerdir. *Geri çekilme* tekniği ile de yani müşterilerle daha az vakit geçirme, daha resmi iletişim kurma, müşteriler yerine daha ziyade iş arkadaşlarıyla etkileşimde bulunma gibi yollarla stresli etkileşimde bulunma sürelerini azaltmaya çalışmışlardır. Tüm bu teknikleri uygularken yardım ve destek alma noktasında da diğer personele yönelmektedirler (Pines ve Maslach 1978: 233).

Tükenmişlikle bireysel mücadeledeki önemli hususlardan birisi de; sağlık, moral ve enerjinin korunmasıdır. Bu amaçla öncelikle jimnastik, nefes egzersizleri gibi fiziksel egzersizler; sonra meditasyon, hobi, tatil, eğitim gibi moral ve motivasyon temelli teknikler uygulanabilir. Bu tarz klasik yöntemlerin yanında geliştirilebilecek diğer bazı hususlar şu şekilde sıralanmıştır (Sürgevil, 2006, akt. Dolgun, 2015: 10-11):

- Kendinde ortaya çıkan değişimleri takip etme ve doğru anlamlandırma,

- Rasyonel beklenti ve hedeflere sahip olma,
- Olayların olumlu yanlarını görmeyi tercih ederek olumsuzluklardan uzak durma,
- İşle ilgili monotonluğu kırmak için değişikliklere gitme,
- ‘Psikolojik geri çekilme’ yani insanlarla etkileşimi düşürme
- Sorunları kendi sorunuymuş gibi algılama (içselleştirme) eğiliminden kaçınma

İkiz (2010), psikolojik danışmanlarla ilgili çalışmasında tükenmişlik üzerinde etkili olan etmenlerden bireysel olanları açıklarken bu etmenlerin ilki olarak danışanla özdeşleşmeyi sayar. Bazı psikolojik danışmanlar, mesleklerini bir işten öte, bir çağrı olarak görmekte ve sonuçta danışanlarıyla aşırı özdeşim kurmaktadır. Danışanla yaşanan sürece kendini katma derecesinin bir ucu aşırı özdeşim kurma iken, diğer ucu duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşan psikolojik danışman, danışanı, insani özelliklerini göz ardı ederek adeta bir obje gibi görür ve ona göre davranır. Tersine gerçekleşir aşırı özdeşim kurarsa, danışan-danışman ilişkisinin sınırlarında bir karmaşa oluşur; danışman, adeta danışanın problem ve başarılarını kendi problem ve başarıları gibi görmeye ve onun yaşamını kontrol altında tutma eğilimi göstermeye başlar. Bu durumda aşırı bağımlı bir danışan ve duygusal tükenmiş bir danışman ortaya çıkar. Bu iki uç arasında kurulması gereken denge ‘bağımsız, yansız endişe’dir (İkiz, 2010: 29).

Freudenberger (1974), bireysel olarak fiziksel egzersizi önermektedir. Koşmak, tenis oynamak, dans etmek, yüzmek, bisiklet binmek, tükenene kadar davul çalmak vb. Burada önemli olan kişinin yorulmasıdır. Bunu da şöyle açıklamıştır: Tükenmişlikteki tükenme, çoğu zaman duygusal ve zihinseldir. Bu tür tükenmeler, uyumaya engel olur. O zaman ihtiyaç duyulan şey fiziksel tükenme, bunun için de fiziksel aktivitedir. Tükenmiş kişinin ihtiyacı olan şey içe dönmek değildir onun için zihinsel olarak düşünüşe sebep olacak meditasyon veya yoga gibi duygusal ve zihinsel faaliyetlerden uzak durulmalıdır (Freudenberger, 1974: 164).

Psikolojik danışmanlarla ilgili araştırmasında İkiz (2010) kişisel bakımına özen gösteren ve farklı aktivitelere yönelen danışmanların mesleklerinin olumsuz etkilerinden daha az etkilendiğini öne sürmüştür. Bunun yanı sıra, sosyal destek, iş dışı aktiviteler ve mizah kullanımı tükenmişlikte azalmaya yol açmaktadır. Diğer önemli bir husus ise işi ofiste bırakmaktır. Yani ofisinde yaptığı görüşmelerde duyduklarını ve hissettiklerini, kendi özel

hayatından uzak tutmalıdır. Ayrıca özellikle yoğun görüşme yapılan günlerin akşamında zihinlerini rahatlatmaları ve boşaltmaları önemlidir. Bu noktada meditasyon tavsiye edilmektedir (İkiz, 2010: 30).

Tükenmişliğin oluşumunun dört aşamalı olarak anlatıldığı Edewich ve Brodsky'nin (1980) tükenmişlik modeline göre, ikinci (engellenme) aşamada bulunan bireylerin üçüncü (duygusuzlaşma) aşamaya geçmeden önce çeşitli mücadele davranışları sergileyebilmektedir. Bu davranışlar şu şekilde açıklanmaktadır (Girgin, 1995: 20):

- a. *Adaptif Mücadele*: Engellenen birey, kendi şartları ile iş şartları arasında bir denge kurarak ortama uyum sağlamaya çalışır.
- b. *Maladaptif Mücadele*: Bu davranış türünde birey, sorun yokmuş gibi yaparak ve daha çok çalışarak sorunu çözmeye çalışır.
- c. *Geri Çekilme*: İşini yaparken son derece katı, duyarsız ve robotlaşmış davranışlar sergileyebilir.

Kaçmaz (2005) bireyin, tükenmişliğin ne olduğunu ve belirtilerini bilmesinin, yaşadığı durumu erken teşhis etmesi ve çözüm araması noktasında avantaj sağlayacağını altını çizmiştir. Özellikle iş ortamını kontrol etmenin zor olduğu örgütlerde bireysel mücadelenin öne çıkacağını vurgulayan yazar, bu anlamda bazı tavsiyelerde bulunmuştur (Kaçmaz, 2005: 31):

- Fazla veya yanlış beklentilerini fark ederek düşünce ve inanç yapısını değiştirmek,
- Sınırlılıklarını bilmek ve gerektiğinde yardım istemekten çekinmemek
- İşe başlamadan işin zorluklarını öğrenmek,
- İş dışı sosyal alanlarını genişletmek; tatil ve dinlenme zamanlarını doğru değerlendirmek,
- Nefes alma, gevşeme ve meditasyon tekniklerine başvurmak,
- Hayatında mizaha yer açmak

Aile bireyleri, dostlar ve sevilen iş arkadaşları ile beraber olmak sosyal destek anlamında tükenmişlikle mücadeleye destek olacaktır. Zira başkalarıyla konuşmak kişinin gerginliğini hafifletecek, sorunlarına daha tarafsız bir gözle bakmasını sağlayacak, çözüm yolları sunacaktır (Arı ve Bal, 2008: 142-143).

Leake vd. (2017), çalışanın tükenmişlikle bireysel mücadele etmesi gerekliliğinin arkasında yatan gizli bir gerçeğe dikkat çekmektedir. Yazarlar; çocuk esirgeme kurumlarında çalışanlarla ilgili araştırmalarında bu kurumlarda çalışanların; kişisel güvenlik planları geliştirmeleri ve kendilerine dikkat etmeleri, sık sık molalar vermeleri ve işle kişisel vakitleri arasına sınır koymaları gibi stratejiler uygulamaları noktasında teşvik edildiğini belirtir. Bunlar ilk bakışta gayet yerinde öneriler gibi görünmektedir. Fakat biraz daha derine inildiğinde bir şey fark edilmektedir: Tüm bu stratejiler, stresle bireysel mücadele odaklıdır ve şu mesajı taşımaktadır: *‘Eğer stres hissediyorsanız, bu sizin probleminizdir ve bu problemi kendi çabanızla çözmeniz gerekir.’* Diğer bir ifadeyle: *‘Tükenmişlik, personelin iş kaynaklı stresle baş etmeyi başaramamasındandır.’* Yani altında mağduru suçlama mesajı gizlidir. Diğer taraftan ne kadar ironiktir ki stresin kaynağı olan iş ortamı, bireye önerdiği mücadele yöntemlerinin uygulanmasını bizzat zorlaştıran şartlar sunmaktadır. Mesela işi ofiste bırakmaya teşvik edilen personel, iş saatleri dışında müşteriler tarafından sık sık aranıyor ya da ulaşılabilir olması gerekiyorsa bu prensibi hayata geçirmek imkansızdır. Benzer şekilde çalışanlara yemeğe çıkmalarını veya sık sık mola vermelerini tavsiye etmek, iş yükünün aşırı yüksek olduğu ve bazı görevleri tamamlamadıkları için azarlandıkları bir ortamda uygulanabilir değildir (Leake vd., 2017: 500-501).

Demerouti ve arkadaşları (2014), tükenmişlik yaşayan çalışanların verdikleri tepkilerle ilgili farklı bir iddiada bulunarak çalışanların, tükenmişlik yaşamalarına rağmen performanslarını kabul edilebilir bir seviyede tutmak için bazı uyum stratejileri (iş performansı, değişime uyum gibi) kullandığını ileri sürmüştür. Son meta analiz çalışmalarına göre iş tatmini ve işe bağlılığın olumlu etkisi; tükenmişliğin olumsuz etkisinden daha güçlüdür. Yani tükenmiş çalışanlar, hala makul derecede performans göstermeye devam edebilir. Bunu sağlayan da çalışanların kullandığı uyum stratejileridir. Çalışanlar; tükenmişliğin performans üzerindeki olumsuz etkilerinden kaçınma stratejileri geliştirebilirler. Kaynak problemi insanları verimsiz hale getirecek diye bir şart yoktur. Onun yerine, insanlar için bu durum, grup içerisindeki yerlerini garantiye almak için yeni taktikler geliştirmenin başlangıç noktası olabilir. ‘Kazanma döngüsü’ (gain cycle) tabirini kullanan yazarlar bunu şöyle açıklamıştır: Ciddi bir zaman ve enerji kaynağı yatıran çalışanlar, işlerinin gereklerini başarmalarına ve uzun vadede optimal çalışmayı sürdürmelerine

yardımcı olacak yeni kaynak edinemeyebilirler. Kaynaklarını farklı ve belki daha verimli şekillerde yatırmak; onları kaynak kaybından koruyabilir, kayıp halinde toparlamalarına hatta yenilerini kazanmalarına yardımcı olabilir (Demerouti vd., 2014: 96-98).

1.6.2. Örgütsel Mücadele

Tükenmişliğin örgüt için ne kadar ciddi sonuçları olabildiği göz önünde bulundurulduğunda, bir örgüt için tükenmişlikle mücadelenin ne kadar önemli olduğu aşikârdır. Ancak örgütler *kendi başlarına gelmesini çok uzak bir ihtimal gibi görme* gafleti içerisinde olabilirler. Hâlbuki çalışan üzerindeki baskının bu kadar arttığı, iş hayatının bu kadar vahşileştiği bir ortamda tükenmişliğin, kendi çalışanlarına hiç de uzak olmadığı bilincinde olmalıdırlar.

Örgütler; konuyu tamamen bireyin kendisine ve şahsi mücadelesine bırakma hatasına düşmemelidirler. Zira bilimsel çalışmalar; tükenmişlikle mücadelenin öznesi olarak örgütü ön plana çıkarmaktadır. Başlarda daha çok bireyle ilgili bir sorun gibi görülen tükenmişliğin, ilerleyen yıllarla birlikte aslında bireyden değil bireyin çevresinden işten ve örgütten kaynaklanan bir sorun olduğu ortaya çıkmaya başlamıştır (Çam, 1992, akt. Ardiç ve Polatçı, 2009: 24).

Yöneticiler, tükenmişlik problemini görmezden gelme eğilimindedirler. Örgütsel bir çözüm aramak yerine ve sorunu çalışanın kendisinin halletmesi gereken bir şey olarak görmeyi tercih ederler. Çünkü aksi takdirde, bir sürü talep ve beklentiye cevap vermek zorunda kalacaklardır. Ne var ki çalışanlar, kendi davranışlarını tek başlarına değiştirebilirlerse de, iş ortamıyla ilgili değişiklikler daha fazla kaynak ve güç dolayısıyla örgütsel yaklaşım gerektirir. Belki tükenmişlikle mücadeledeki örgütsel yöntemler, bireysel olanlara göre daha karmaşıktır ancak bir o kadar da daha etkilidir (Sürgevil, 2006, akt. Dolgun, 2015: 11).

İşçilerine ve müşterilerine sağlıklı ve güvenli bir ortam sunmanın, örgütlerin ve idarecilerin hem etik hem de yasal sorumluluğu olduğunu hatırlatan Walters vd. (2018); tükenmişliğin psikolojik ve fiziksel birçok sağlık problemine sebep olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin tükenmişlikle mücadele etmesinin bu sorumlulukları kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini; aksi takdirde finansal ve isim olarak zarar görmelerinin muhtemel olduğunu vurgulamıştır. Tükenmişlikle mücadele konusunda harekete geçmek isteyen bir

örgütün ilk yapabileceği şeylerden biri, örgütsel planda ölçüm ve değerlendirme yapmaktır. Bunun için kullanılacak birçok araç mevcuttur. Yapılacak ölçümlerin neticesine göre çeşitli reaktif veya proaktif uygulamalardan uygun olanı hayata geçirilebilir. Bu tip çalışmalar, çalışanlarla arada verimli bir diyalog ve iletişim kurulmasına destek olacaktır. Çalışanlar; seslerinin duyulduğunu ve önemsendiklerini hisseder. Ancak dikkat edilmesi gereken bir husus, bu tarz ölçüm ve değerlendirmelerin düzenli olarak devam etmesidir. Hem -alındıysa- alınan önlemlerin ne kadar etkili olduğu; hem de genel olarak ne durumda olduğu değerlendirilmiş böylelikle farkında olmadan tabiri caizse kontrolün kaybedilmesinin önüne geçilmiş olacaktır. Tabi ki tüm bu ölçüm ve değerlendirmelerle ilgili en önemli nokta bu çalışmaların bir işe yaraması, bir sonucunun olmasıdır. Yani sadece görüntüde kalmaması, yapılan ölçümlere göre örgütsel olarak politika değişikliği, çeşitli çözüm uygulamalarının hayata geçmesi gibi bazı gelişmelerin olmasıdır. Çalışan; bu çalışmalar neticesinde ve ışığında bir şeylerin olumlu yönde değiştiğini hissetmelidir (Walters vd., 2018: 450).

Örgütlerin tükenmişliği azaltma çalışmalarının birincil odak noktası, bireylerin işyeriyle baş edebilme kapasitelerinin artırılmasına yönelik eğitimsel müdahaleler olmuştur. Genellikle bu eğitimler, katılımcıların bireysel olarak zorluklarla baş etme kapasitelerine odaklanmıştır; ancak bazısında ekibe dayalı stratejiler de ele alınmaktadır. Maslach vd., bu eğitimlerle ilgili üç önemli soru olduğunu söylemiştir: (1) İnsanlar baş etmeyi öğrenebilir mi? (2) Bu öğrendiklerini işyerinde uygulayabilirler mi? (3) Öğrenip uyguladıkları bu yöntemler tükenmişliği etkiler mi? Maslach vd., birinci sorunun cevabının olumlu olduğunu yani insanların baş etmeyi öğrenebileceğini ancak uygulanabilirlik noktasında ciddi soru işaretleri olduğunu öne sürmüştür. Yeni bilgiyi işte uygulamak, çeşitli kısıtlar altında çalışan bu kişiler için zor olacaktır. Görevleri ve rolleri gereği belirli şekillerde davranmak durumundadırlar çünkü örgütsel prosedürler, birçok işin yapılması gereken zaman, süre ve yeri şart koşturmaktadır. İş arkadaşları, kişisel uygunluklarına göre değil, iş özelliklerine göre belirlenmiştir. Üçüncü hususta ise araştırma sonuçları karışıktır. Stres aşılama eğitimi, rahatlama, zaman yönetimi, ısrarcılık eğitimi, rasyonel duygu (*emotive*) terapisi, kişilerarası ve sosyal beceri eğitimleri, takım oluşturma, mesleki taleplerin yönetimi ve meditasyon dahil birçok müdahale stratejisi denenmiş; bazı durumlarda, tükenme boyutunda bir

düşüş rapor edilmiş, fakat diğer iki boyutta çok az rapor gelmiştir (Maslach vd., 2001: 418-419). Bazı çalışmalar stresle başa çıkma eğitiminin tükenmişliği düşürdüğünü raporlamıştır (İkiz, 2010: 31).

Wood vd. (2020) teknolojik gelişmelerin tükenmişlik üzerindeki etkisine vurgu yaptıktan sonra bu tür eğitimsel stratejilerle ilgili şu tespiti yapar: *“Burada tükenmişliğin önde gelen sebeplerinden biri değişimin kendisi değil de hızı olabilir. İşin acımasız bir temposu var ve mesleki gelişim dersleriyle zaman yönetimini, örgütsel becerileri ve çok görev yapabilme yeteneğini geliştirmek kişiye düşüyor. Bu tür palyatif çözümlerin, işyeri stresini azaltmada ve iş tatminini arttırmada uzun vadede ne kadar etkili olduğu kanıtlanmaya muhtaçtır. Cotter ve McCormack’e (2013) göre sonunda işin hacmi ve temposu birçok diğer faktörle birlikte kişiyi yıkmakta ve artık kişi çalışamaz hale gelmektedir. Tükenmişlik genelde kaçınılmaz son olmaktadır”* (Wood vd., 2020: 527). Yani günümüz çalışma koşulları altında eğitim gibi bireyle ilgili müdahale yöntemleri yeterli olmamakta; muhakkak kurumsal, yapısal, köklü ve kalıcı yaklaşımlar gerekmektedir.

Van Dierendonck ve arkadaşlarının (2001), önerdiği yeni modele göre tükenmişlik süreci düşük kişisel başarı ile başlamakta; bu, duyarsızlaşmayı; o da tükenmeyi doğurmaktadır. Yazarlar; bulgularının desteklediği bu modeldeki tükenmişliğin gelişim sürecinin pratikte, tükenmişlikle mücadele açısından iki önemli anlamı olduğunu iddia etmiştir (Van Dierendonck vd., 2001: 50): Bir; kişisel başarı ve duyarsızlaşma tükenmeyi belirliyorsa, bu iki faktör tükenmişliğin iki erken uyarı işareti olarak tanınmalıdır. Yani literatür genelindeki gibi tükenmeye ve onun erken işaretlerine odaklanırsak, çok geç kalmış olabiliriz. Onun yerine odaklanılması gereken noktalar, kişinin kendi yetkinliğiyle ilgili ve alıcılarla ilgili değişen tutumları olmalıdır. İki; birinci anlam dikkate alındığında, tükenmişlikle ilgili (eğitimsel olarak) birincil önleme girişimi, çalışanlara duygusal tükenmeyle nasıl mücadele edeceklerini öğretmek yerine özellikle onların yetkinliklerinin artırılması odaklı olmalıdır. İşle ilgili belirli becerileri öğrenmeye ek olarak öz-etkinliği geliştirmeye yönelik genel bir yaklaşım başarılı olabilir. Cherniss’e göre anahtar bir faktör olan öz-yetkinlik eksikliğinin giderilmesi için düzenlenecek bir eğitim programında, başarı deneyimi sağlayacak rol yapma (*enactive mastery*), performans modelleri (başkasının yerine geçme deneyimleri), koçluk ve teşvik (sözel ikna) gibi çok çeşitli bölümler olmalıdır. Yani stres yönetimi eğitimi

yerine, bilişsel beceri eğitimi tükenmişliğin gelişimini engellemenin en vaatkar yolu olarak görünmektedir (Van Dierendonck vd., 2001: 50).

Çalışanların güçlü ve zayıf oldukları yönlerini göz önünde bulundurarak onları daha güçlü hale getirmeyi ifade eden personel güçlendirme uygulamaları da bu bağlamda bireyin tükenmişlik karşısında güçlenmesini sağlayacaktır. Bu uygulamalar; yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, ortak hedeflere yöneltme, çalışma ortamında esneklik sağlama, performansla ilgili geri bildirimlerde bulunma, açık iletişim ortamı sağlama ve takım çalışmalarını destekleme gibi çok sayıda teknikten oluşmaktadır (Sürgevil, 2006, akt. Dolgun, 2015: 11).

Freudenberger (1974), tükenmişliğin önlenmesi konusunda özellikle personelin işe alınması aşamasında örgütün alabileceği bazı önlemleri saymıştır. Kendi klinik ortamına özel ifadelerle verilen bu önerileri, kimi ifadeleri uyarlayarak örgütler için genelleştirmek mümkündür. Buna göre daha en başta işe alırken kişiler bir eğitim programından geçirilebilir. Bu hem işe uygun olup olmadıklarının tespiti ve ona göre gerekirse baştan işe alınmalarını hem de işe alınacak kişilerin karşılaştıkları ortama hazırlanmaları, ilk şoku daha kolay atlattıkları anlamında faydalı olabilir. Ayrıca yetkin eğitim personeli, adayın gerçek motivasyonunu, hedeflerini, değerlerini öğrenecek bu sayede aday daha doğru tanınmış olacak, bu da örgütsel seçim ve uygulamalara ışık tutacaktır. Ayrıca doğru sorularla adayın genel enerji düzeyini, genel fizik ve ruh sağlığı durumunu, sosyal becerilerini ölçmek ve ona göre baştan daha en doğru kişiyi seçmeye çalışmak da mümkün olacaktır (Freudenberger, 1974: 162-165).

Çalışanın işle ilgili pozisyonu ve hedefleri açısından geleceğinin planlanması anlamına gelen kariyer danışmanlığı da tükenmişlikle mücadelede önemli bir yöntemdir. Zira gelecekle ilgili beklentiler ve ilerleme imkanları, çalışanlar açısından en önemli motivasyon kaynaklarından biridir. Onun için etkin bir insan kaynakları bölümü örgütün tükenmişlikle mücadelesinde önemli bir güç olacaktır. Zaten sosyal danışman, psikoteknisyen ve stres danışmanı gibi yardımcı unsurları vasıtasıyla da insan kaynakları bölümü, tükenmişlikle mücadeleye direkt destek olabilmektedir (Dolgun, 2015: 12).

Freudenberger (1974) proaktif önerilerinden sonra bir de tükenmişlik yaşanması halinde bireyle ilgili neler yapılabileceğini sorgulamış ve genelleştirilmiş anlamda özellikle kişinin bir süre iş ortamından uzak kalmasına ve bu süreçte kişinin alacağı sosyal desteğe işaret etmiştir. Ona göre

tükenmişlik yaşayan bir bireyle ilgili atılacak ilk ve en mantıklı adım, tükenmiş kişinin kurumdan bir süre uzak kalması ve dinlenmesidir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken bir nokta; kişinin, bu gidişini, bir başarısızlık olarak algılamamasıdır. Bunu sağlamanın en güçlü yolu, kişinin etrafında, onun iyiliği için bu uzaklaşmanın gerekli olduğunu anlayan, bunu teşvik eden hatta buna yardım eden bir destek grubu olmasıdır. Yalnız uzak kalacağı bu süreç boyunca, kişiye gösterilen ilginin gerektiği ölçüde devamı da önemlidir. Eğer tükenmişlik, bir idealin kaybedilmesi sonucu ortaya çıktıysa, en çok ihtiyaç duyulan şey üzüntünün paylaşılmasıdır ki bu da sosyal destek demektir. “*Bir idealin kaybedildiği yerde aslında bir şey ölmüştür. Bir ölüm varsa, bir yas da vardır*” der Freudenberg. Böyle bir tükenmişliği atlatmak zordur çünkü ideallerinizi kaybetmenin acısı ve öfkesiyle birlikte tükenme çok daha karmaşık bir hale gelir. Bu kaybın yerini doldurmak, yeni iyi insanlarla tanışmak ve sizi mutlu edecek/size gurur verecek yeni faaliyetler bulmak için zamana ihtiyacınız olacaktır (Freudenberg, 1974: 165).

Pines ve Maslach (1978), hasta ve bakım hizmetleri çalışanlarıyla ilgili çalışmalarında, personel stresini ve devamındaki tükenmişliği azaltmak için personel toplantılarının işlevini değiştirmeyi, hasta personel oranını düşürmeyi, çalışma saatlerini kısaltmayı, daha fazla mola fırsatı vermeyi, hasta yükünü paylaştırmayı, iş ilişkilerini geliştirmeyi, personelin işten uzaklaşmasını sağlamayı, daha öğrenciyken gelecekteki streslerle mücadele konusunda eğitmeyi önermiştir (Pines ve Maslach 1978: 237).

Tükenmişlik ile mücadelede örgütsel düzeyde dikkate alınması gereken bazı hususlar literatür genelinde şu şekilde sayılmıştır: Görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişilerin oryantasyon programına alınması ve onlara danışmanlık sağlanması, personel planının yapılması, düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması, sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi, alınan kararlara katılımın sağlanması, 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 şeklinde sayılabilir. Esnek zaman uygulamaları, yetki devri, örgüt geliştirme ve çatışma yönetimi uygulamaları, işe yeni başlayanlar için örgütsel

düzeyde rehberlik ve mentorluk mekanizmalarının kurulması da tükenmişliği önlemede yapılabilecek uygulamalar olarak düşünülebilir (Kaçmaz, 2005: 31, Arı ve Bal, 2008: 142, Dolgun, 2015: 11).

Bireysel mücadele kısmında Leake vd.'nin (2017), örgütün tükenmişlikle mücadele kapsamındaki davranış şeklinin, çalışmada bir algı oluşturacağına dair vurgusuna değinilmişti. Bu minvalde, örgütün tamamen bireysel yöntemlere yönelmesi, çalışanın bu konuda kendisinin suçlu ve sorumlu olduğunu algılamasına sebep olacaktır. Dolayısıyla bireye yönelik uygulamalarda çok dikkatli olunmalı, bunlar daha kurumsal uygulamalarla desteklenmelidir. Yani örgüt; sorumluluğu sadece bireyde bırakmadığını, bunu paylaştığını, hatta belki üzerine aldığını hissettirmelidir.

Aynı bağlamda Leake vd.'nin (2017) örgütün çalışanlara verdiği bazı tavsiyelerin gerçeğe ve pratiğe aykırı olabildiği uyarısını dikkate aldığımızda da benzer şekilde örgütün tavsiye ettiği şeylerin ne kadar uygulanabilir olduğuna bakması, bir uyumsuzluk varsa uygulanabilirliğini destekleyecek kurumsal düzenlemelere gitmesi bu mücadelede örgüte düşen görevler arasındadır.

Freudenberger de (1974), bizzat ve kurumsal olarak tükenmişliği tecrübe ettikleri kliniklerindeki gözlem ve tecrübelerine dayanarak özellikle proaktif birçok öneri getirmiştir. Dili, aslen, gönüllü personelin hizmet verdiği bir sağlık bakım kuruluşuna hitaben sıralanmış bu önerileri genele uyarlayarak ifade edersek şöyle sonuçlara ulaşılmaktadır (Freudenberger, 1974: 163-164):

- Bir kişinin sürekli aynı işi yapması yerine rotasyona gidin.
- Çalışma saatlerine bir sınır getirin. Acil durumlar dışında belirlenen mesai saatlerinin dışına çıkılmasına müsaade etmeyin. Vardiyalı çalışılıyorsa, bir kişi hep aynı vardiyada olmasın (özellikle sürekli gececi). İşyerinde gereksiz fazla saat geçirmeye başlayan olursa, dikkat edin. İşyerinden çıkmayı teşvik edin. Acil durumlarda hep aynı kişiyi çağırmayın.
- İhtiyacı olduğunu hissettiğinizde izin verme konusunda rahat olun. Vakit konusunda katı olmayın.
- Grup birliğini koruyun. Üyeler birbirini takip eder, korur. Farkında olmadan tükenip kopup gitmeye mani olur.

- Özellikle geçmiş tükenmişlik tecrübesi olanlar, bunları paylaşsın. Bu; diğerlerine, nelere dikkat edecekleri, neler yapıp neler yapmamaları gerektiği gibi konularda yol gösterir.
- Yaptığı işin dışında ortama gireceği, özellikle eğitim toplantıları gibi faaliyetlere gönderin. Birincisi; bu onun bir süreliğine uzaklaşmasını, başka ortamlara girmesini sağlar. İkincisi; katıldığı ortamı, işle ilgili ilham verici, harekete geçirici ve değerli bulabilir. Kurum dışı böyle fırsatlar yoksa, kurum içinde benzeri ortamlar oluşturmaya çalışın. Personeli rahatlatmak ve boşalan pillerini doldurmak için çok iyi bir yöntemdir.
- Daha fazla personel çalıştırmayı düşünmeniz gerekiyor olabilir. Çok daha fazla insan gerektiren işi çok az insan halletmeye uğraşılıyor olabilirsiniz.

Tükenmişlikle nasıl mücadelede edileceğinin, hangi önlemlerin hayata geçirilmesinin faydalı ve yerinde olacağını belirlemek noktasında, altı çizilen hususlardan birisi de tükenmişliğin kaynağı konusu olmuştur. Çocuk esirgeme kuruluşlarında çalışanların tükenmişlikleriyle ilgili yaptıkları çalışmada Leake vd. (2017) kullandıkları CBI'deki iş kaynaklı tükenmişlik ve müşteri kaynaklı tükenmişlik ayırımına dikkat çekerek araştırmaları sonucunda, travma geçirmiş çocuklarla ve ailelerle çalışmanın bizzatıhi stres ve tükenmişlik kaynağı olduğunu ancak bunların örgüt bağlamıyla ilgili stresörlerden daha az anlamlı çıktığını vurgulamıştır. Demek ki çocuk esirgeme kurumlarındaki çalışanların tükenmişliğiyle mücadele noktasında örgütsel meselelere odaklanmak daha önemlidir. Bunlar çözüldükçe müşteri kaynaklı tükenmişlik daha da hızlı düşebilecektir. Burada önemli olan husus da, tükenmişliğin ne dereceye kadar müşteriyile olan etkileşimlerden ne ölçüde iş ortamının doğasından kaynaklandığının ayrı ayrı ölçülebilmesinin mümkün olmasıdır. Bu demektir ki örgütler çıkan sonuca göre mücadele yöntemi belirlemelidir. Mesela ölçümler sonucu müşteri kaynaklı tükenmişliğin yüksek çıktığı personel için beceri eğitimleri veya müşterilere yönelik ilave kaynak desteği işe yarayabilirken; iş kaynaklı tükenmişliğin yüksek olduğu durumlarda daha olumlu bir örgüt iklimi ve kültürü oluşturmaya yönelik çabalar daha faydalı olabilir (Leake vd., 2017: 500-501).

Durumsal faktörler, genel olarak bireysel faktörlerden çok daha etkili ve önemli kabul edilmektedir. Dolayısıyla mücadele yöntemlerinde de örgütle

ilgili yöntemlerin, bireyle ilgili yöntemlerden çok daha elzem olduğu aşıkârdır. Fakat çoğu tartışma, çalışana işten çıkarmak gibi bireyi merkeze alan çözümlere veya bireyin ya iç kaynaklarını güçlendirmesi ya da iş davranışlarını değiştirmesi gibi çalışana ait bireysel stratejilere odaklanmıştır. Hâlbuki birey eksenli yaklaşımlar (mesela etkin mücadele becerileri geliştirmek veya derin dinlenmeyi öğrenmek) tükenmeyi hafifletmeye yardımcı olabilir ancak tükenmişliğin diğer iki boyutuyla pek ilgilenmez. Ayrıca, bireysel stratejiler, kişinin hayatının diğer alanlarına nazaran stresörler üzerinde çok daha az kontrol gücüne sahip olduğu işyeri ortamında göreceli olarak etkisiz kalacaktır. Tüm bu gerçeklere rağmen tükenmişlikle mücadelede odak noktasının özellikle birey üzerinde olmasının altında, bireyin sorumlu olduğu düşünce yapısı ve örgütü değiştirmeye kıyaslandığında, insanları değiştirmenin daha kolay ve ucuz olması gibi bazı felsefi ve pragmatik sebepler yatmaktadır (Maslach vd., 2001: 418-419). Halbuki tükenmişlikle samimi bir şekilde mücadelede etmek isteniyorsa Sürgevil'e (2005) göre; kusuru bireyde arama veya kusurlu bireyi arama kısır döngüsüne girilmemeli; aksine çalışma ortamındaki işlevsel ve yapısal olumsuzlukları tespitte ve düzeltmeye odaklanılmalıdır (Çevik ve Özbalcı, 2020: 1776).

Maslach ve Leiter'in (1997) çevresel faktörlerle bireysel faktörleri birleştiren İş-Kişi Uyumu Modeli'nin tükenmişlik tarifi göz önünde bulundurulduğunda tükenmişlikle mücadelede tükenmişliğin kaynağının önemi ortaya çıkmaktadır. Modele göre temelde altı iş alanı vardır: İş yükü / kontrol / ödül / aidiyet / adalet / değerler. Her bir alan ile çalışan arasında bir boşluk/uzaklık ya da tersinden tarif edilirse bir uyum vardır. Boşluk çoksa – yani uyum düşükse- tükenmişlik ortaya çıkacak; tersi durumda ise bağlılık (*engagement*) görülecektir. Uyumsuzluğun (boşluğun) derecesine göre tükenmişliğin şiddeti; uyumun derecesine göre ise bağlılığın şiddeti belirlenecektir (Maslach vd., 2001: 413). Tükenmişliğin bu tarifinden yola çıkıldığında onunla mücadelede hangi alana/alanlara odaklanılacağı hususunun da dikkat edilmesi gereken bir nokta olduğu anlaşılmaktadır.

Tükenmişlikle mücadele şeklinin doğru seçilmesiyle ilgili kaynak konusunun önemiyle ilgili, Leake vd. (2017) CBI üzerinden anlatsa da aslında tükenmişlik ölçeklerinin hepsinin genel bir özelliğine dikkat çekerek bir püf noktanın altını çizdiği görülmektedir: “*CBI, tükenmişliğin gerçek kaynaklarını ölçmez, daha ziyade sebep konusunda kişisel atıfları ölçer. Personel, müşteriyle*

olan çalışmasının değil de iş ortamının tükenmişliğe sebep olduğunu algılıyorsa, o zaman çözüm strese ve duygusal tükenmeye sebep olan zararlı ortamdaki ayrılıktır. Personel bir kere kurum hakkında böyle bir şema, bir referans çerçevesi oluşturduğunda bu olumsuz atıflarını destekleyici kanıtlar bulmaya ve aksini gösteren bilgileri görmemeye daha yatkın olur.” (Leake vd., 2017: 501). Yani tükenmişliğin kaynağı tespit edilmeli ve ona göre mücadele yürütülmeli derken belki de bu ifadeyi tükenmişliğin kaynağı konusunda tükenmişlik yaşayan kişilerin algısı, kanaati tespit edilmeli ve buna göre önlemler uygulamaya geçirilmeli şeklinde revize etmek de mümkün olabilir.

Maslach vd. (2001) tükenmişlikle mücadele bahsinde, İş-Kişî Uyum Modeli üzerinden giderek farklı bir yaklaşım daha getirmiştir: İş hayatının altı alanını iyi tanımak, örgütsel mücadele seçeneklerini genişletecektir. Mesela iş yükü kaynaklı bir tükenmişlik söz konusu olduğunda, tek çözüm seçeneği bu aşırı iş yükü alanına yoğunlaşp onu düşürmeye çalışmak olmayabilir. Model; bir alandaki boşluğun başka bir alandaki uyumun arttırılmasıyla kompanse edilebileceğini öne sürmektedir. Mesela iş yükü örneğinden gidersek; iş yükü alanıyla ilgili çözümler (insanlara aşırı iş yüküyle nasıl baş edeceklerini, nasıl işi azaltacaklarını veya nasıl dinleneceklerini öğretmek gibi) getirmeye çalışmak yerine başka bazı eşleşme problemlerine odaklanmak daha etkili olabilir. Mesela, insanlar işlerine daha fazla değer verir ve önemli bir iş yaptıklarına inanırlarsa veya emeklerinin karşılığını fazlasıyla aldıklarını hissedersen belki daha fazla iş yükünü tolere edebilirler. Yani uygulamaya geçirilecek bir müdahale yöntemi, ilgili değer ve ödül alanlarını hedef alabilir (Maslach vd., 2001: 419).

Görüldüğü üzere literatürde ulaşılan bulgular, tükenmişlikle mücadele için birey yanında, onun içinde bulunduğu iş ortamına da odaklanılmasının elzem olduğunu göstermektedir. Yönetimsel müdahaleler, iş hayatının altı alanıyla ilgili değişiklikler için gereklidir. Ancak eğitimsel müdahalelerle, gerekli bireysel beceriler ve tutumların personele aktarılması da önemlidir. Yani ne tek başına bireyin ne de tek başına ortamın değişimi yeterlidir. En etkin mücadele yöntemi yönetimsel uygulamaları, bireysel müdahalelerle birleştirmektir. Etkili değişim, iki değişimin bütünleşmiş bir şekilde gerçekleştiği zaman gerçekleşmektedir (Maslach vd., 2001: 419).

Özetlersek, tükenmişliği önleyemeyiz ama tabi ki mümkün olduğunca ondan uzak kalmaya yardım edebiliriz. Birimizin başına geldiğinde de, başkalarından

yardım istemeli ve kendimize biraz işten uzak zaman ayırmalıyız (Freudenberger, 1974: 165).

Bu konuda son söz olarak, tükenmişlik literatürünü farklı bir paradigmatik yaklaşım olarak tamamen farklı bir yöne doğru geliştiren işe bağlılık kavramından bahsedebiliriz. Daha çok yeni sayılabilecek ve dolayısıyla çok fazla araştırmaya ihtiyaç duyulan kavram, tükenmişliğin pozitif antitezi olarak tükenmişlikle mücadele konusunda da yeni perspektifler sunma ümidi vadetmektedir (Maslach vd., 2001: 397). Bağlılık kavramı; özellikle örgütsel mücadele açısından farklı bir yaklaşım getirmektedir. Zira bu yaklaşıma göre artık örgütler konuya tükenmişliği azaltmak olarak yaklaşmakla yetinmemeli daha da ileri giderek personelden beklentileri arttırmalı ‘*go to extra mile*’ beklenmelidir. Ruh, zihin, beden; işe *engage* olmalıdır. Dolayısıyla artık aranması gereken şey; ‘tükenmişliği nasıl düşürürüz?’ sorusunun cevabı değil; ‘işe bağlılığı nasıl yükseltiriz?’ sorusunun cevabı olmalıdır (Schaufeli vd., 2009: 216).

1.7. PARADİGMA DEĞİŞİKLİĞİ VE POZİTİF ANTİTEZ: BAĞLILIK (ENGAGEMENT)

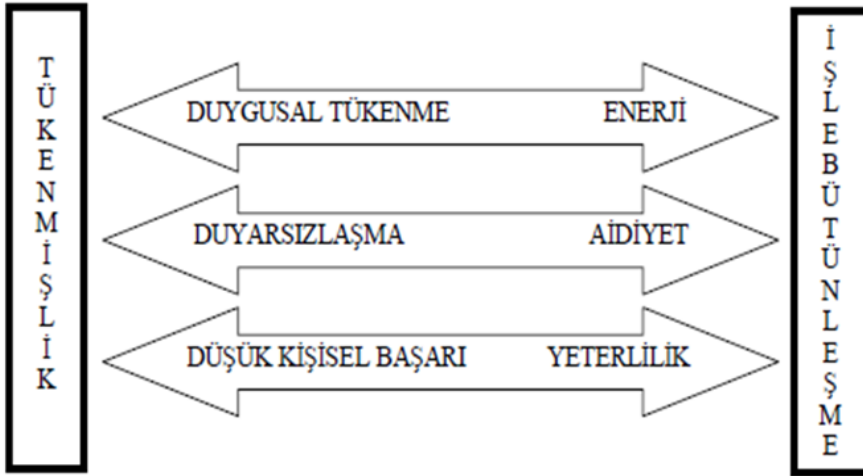
Psikoloji bilimi, doğası gereği genel anlamda negatif durumlara odaklı bir bilim dalıdır. Ancak 2000’li yılların başında psikoloji biliminde yeni bir yaklaşım gelişmiş; psikolojik rahatsızlıklarla ilgili bir paradigma değişikliği öngörülmüştür. Yeni paradigmatikaya göre rahatsızlıklara ‘*negatifi (kötüyü) tamir etme*’ mantığıyla değil; ‘*pozitif (iyiyi) inşa etme*’ mantığıyla yaklaşılmalıdır. Yani negatif durumlara değil, pozitif durumlara odaklanılmalıdır (Schaufeli vd., 2009: 214).

Bu yeni paradigmatayı benimseyen Maslach ve Leiter (1997), paradigmatik gereğince tükenmişlik kavramına daha farklı bir şekilde yaklaşmıştır. Bugüne kadar zihnin negatif bir hali olarak kavramsallaştırılmış olan tükenmişlik yeni yaklaşım gereğince zihnin pozitif bir halinin tersi olarak kavramsallaştırılmıştır. Tükenmişliğin tersi olarak sunulan, zihnin bu pozitif hali ‘*engagement*’ tır. Yaşanan sendromun tanımı da buna bağlı olarak ‘*...erosion of engagement with job...*’ şeklinde tersten yapılmıştır (Maslach vd., 2001: 416).

Türkçe literatüre bakıldığında ana kavram olan ‘*engagement*’ için ‘*işle bütünleşme*’, ‘*işe bağlılık*’, ‘*işe cezbolma*’, ‘*işe kapılma*’, ‘*işe gönülden*

adanma', 'işe kendini verme', 'işe angaje olma' gibi çevirilerle karşılaşılmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 37).

Tükenmişliğin *pozitif antitezi* olarak nitelendirildiği bu yaklaşımda *bağlılık* da aynı tükenmişlik gibi üç boyutludur. Bu boyutlar da tükenmişliğin boyutlarının tam tersidir. Hatta MTÖ'nün skorlarının tersinin alınmasıyla bağlılığın yapısının boyutları ölçülmüş olmaktadır. Bu bire bir tersi olma mantığı kapsamında; tükenmişliğin üç boyutunun da tersleri tespit edilmiş ve tükenme boyutunun tersi *energy*, sinisizm boyutunun tersi *involvement*, etkisizlik boyutununki de *efficacy* olarak adlandırılmıştır. Öyle ki bu birbirinin tersi olan iki boyut, bir süreğin (*continuum*) iki zıt ucu kabul edilmiştir. Ardıç ve Polatçı'nın (2009) bu modelle ilgili önerisi Şekil 9'dadır.



Şekil 6: Tükenmişlik ve İşle Bütünleşme İlişkisi (Ardıç ve Polatçı, 2009: 37)

Schaufeli vd, (2002) ve Schaufeli ve Bakker (2003-2004); tükenmişliğin hipotetik antipodu olarak işe bağlılığı (work engagement) sunmuştur. Buna göre bağlılığı yüksek çalışanlar; yüksek enerji düzeyi ve işlerine adanmışlıkla karakterize edilmiştir (Demerouti vd., 2010: 209). Schaufeli vd. (2009:215) bağlılık kavramının boyutlarını vigor, dedication ve absorption şeklinde adlandırdığı Utrecht Work Engagement Ölçeği'ni geliştirmişlerdir.

Pozitif psikolojiye dayanan bu yeni yaklaşım tabi ki tartışılmaktadır. Demerouti vd. (2010:218) bu ters boyutların karşılaştırmasını yapmıştır. Mantık olarak eğer iki yapı, bir süreğin (continuum) iki zıt ucunda yer alıyorsa, birinin ölçeğiyle elde edilen skorun tam tersini almakla diğerinin skoru elde

edilebiliyorsa o zaman bu iki boyutun, bazı örgütsel kavramlarla (zihin sağlığı, örgütsel bağlılık, otonomi, iş baskısı...) ilişkilerinin de tam ters olması gereklidir. Bu mantıkla karşılaştırmalı araştırmalar yapan yazarlar; cynicism/dedication ikilisi için bunu destekleyen, ama exhaustion/vigor için desteklemeyen bulgulara ulaşmışlardır.

Bakker vd.'ne (2014:389) göre iki kavramın da işle ilgili önemli çıktılarla ilişkisi bulunmakla birlikte tükenmişliğin, sağlıkla ilgili çıktılarla çok daha kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu; işe bağlılığın ise motivasyonel çıktılarla daha çok ilişkili görüldüğü anlaşılmaktadır.

Schaufeli'nin UWE ölçeğinde de görüldüğü gibi kavram genelde tek başına kullanılmamaktadır. Literatürde sıklıkla '*work engagement*' veya '*job engagement*' olarak daha seyrek olarak da '*employee engagement*' olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle örgütsel davranış literatüründeki '*organisational commitment*', '*job involvement*', '*job satisfaction*' gibi kavramların yanına başka bir kavram daha eklenmiştir (Maslach vd., 2001: 416).

Tükenmişlik yerine pozitif antitezi olan bağlılığa odaklanması, tükenmişlikle mücadele konusunda yeni perspektifler sunma ümidi vadetmektedir (Maslach vd., 2001: 397). Özellikle örgüt açısından değerlendirildiğinde bu yaklaşıma göre artık tükenmişliği azaltmak da yeterli değildir, '*go to extra mile*' yani ruh, zihin, beden engage olmalıdır. Dolayısıyla artık aranması gereken şey; '*tükenmişliği nasıl düşürürüz?*' sorusunun değil; '*işe bağlılığı nasıl yükseltiriz?*' sorusunun cevabı olmalıdır (Schaufeli vd., 2009: 216).

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİĞİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

2.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma tükenmişliğin dünya literatüründe en önemli ve baskın ölçeği konumunda bulunan Maslach Tükenmişlik Envanterinin eleştirilen birçok yönünü de dikkate alarak son yıllarda yabancı yazında yükselmeye

başlamış bulunan Oldenburg Tükenmişlik Envanterinin Türkçe literatüre kazandırmayı ve bu sayede tükenmişlikle ilgili yerli araştırmalara yeni bir yol açılmasına vesile olmayı amaçlanmaktadır. Özellikle tükenmişliğin sadece hizmet sektöründe görülen bir şey olmadığı esasına göre hazırlanmış olması, psikometrik olarak daha güçlü olduğu iddiası, boyutların sayısını ve kapsamını değiştirmesi ve yeniden tanımlaması, soruların Amerikan kültürü etkisinden uzak olması ve cevaplaması daha rahat sorulardan oluşması gibi avantajlarının Türkçe literatüre tanıtılması ilerleyen yıllar için bir adım kabul edilecektir.

2.1.2. Evren ve Örneklem

Evren; belirli bazı kriterleri taşıyan öğelerin oluşturduğu bütündür (Bakioğlu ve Kurnaz, 2011, akt. Alanoğlu, 2019: 98). Bilimsel bir araştırmada ulaşılan bulgular mümkün olan en geniş evrene genelleştirilmek istenir (Gümüş, 2019: 188).

Bu araştırmanın evreni Denizli ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde çalışanlar olarak belirlenmiştir. Evrenin kaç kişiden oluştuğunu tespit etmek için Denizli Sanayi Odası, Denizli Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) İl Müdürlüğü ve Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Denizli Şubesi ile görüşülmüştür. Hem teknik sebeplerle hem de gizlilik ilkeleri kapsamında net ve kesin bilgilere ulaşılamasa da araştırmaya ışık tutacak ve fikir verecek verilere ulaşılmıştır. Buna göre Denizli ilinde sadece sanayi değil tüm sektörler dâhil özel sektörde çalışan sayısı 180.000 civarındadır. İkinci bir veri ise Denizli-Aydın-Muğla Bölgesi genelinde özel sektörde sanayi faaliyetlerinde çalışan sayısı 296.000 civarındadır. Bu veriler ışığında araştırmanın evreninin 100.000 civarında kişiden oluşabileceği tahmin edilmiştir.

Örneklem, hakkında araştırma yürütülen bir evrenin tamamında araştırmayı uygulamak mümkün olmadığında veya çok zor olduğunda evrenin üyeleri arasından belirli prensipler çerçevesinde seçilen ve mensubu olduğu evreni temsil ettiği kabul edilen küçük birimdir (Bakioğlu ve Kurnaz, 2011, akt. Alanoğlu, 2019: 98). Hakkında bir araştırma sorusuna cevap aranan evrenin tamamıyla ilgili değerlendirmeler yapılabilmesi için yani araştırma sırasında ulaşılan verilerden çıkarılan sonuçların evrene genellenebilmesi için örneklem seçimine dikkat edilmelidir.

Anket uygulaması aşamasının başında firmalardan alınan olumsuz geri dönüşlerin yoğunluğu ve pandemi koşullarının etkisinin devam etmesi dikkate

alındığında araştırmanın uygulanabilirliğin daha yüksek olacağı düşüncesiyle ve zaman baskısının da etkisiyle sektör genelinde yıllardır tanışılan kişilerle irtibata geçilerek öneriler ve referanslar dikkate alınarak aday firmalar belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırma evreninde yer alan firmaların hepsine ulaşmanın zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığı bu durumda, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yoluyla örneklem belirlenmiştir.

Aday firmalar arasından kabul eden firmalara ziyaretler gerçekleştirilerek araştırmayla ilgili detaylı bilgi verilmiş ve anket formları teslim edilmiştir. Çalışanlarla birebir görüşme ortamı olmamış, firmalar gönüllülük esasıyla çalışanlarına formları dağıtmıştır. Doldurulan formların toplanma süreci yaklaşık 2 ay içerisinde tamamlanmış; toplamda 8'i tekstil, 4'ü enerji işletmesi olmak üzere 12 firmaya ulaşıldığı görülmüştür.

Denizli sanayisinin yapısı düşünüldüğünde ilin Türkiye'nin önde gelen tekstil kentlerinden birisi olduğu bilinmektedir. Ayrıca il genelinde sanayi yapılanmasında en önde gelen sektör tekstildir. Tekstil sektörü, Denizli ihracatının yarıya yakını tek başına üstlenmiş bir sektördür. Buna ilaveten tekstil sektörünün emek yoğun bir sektör olması hasebiyle işgücü sayısı anlamında da başı çektiği bilinmektedir. Denizli Valiliği'nin verdiği bilgiye göre tekstil sektörünün Denizli istihdamındaki payı %25 civarındadır. Yani Denizli'de her 4 çalışandan 1'i tekstil sektöründe çalışmaktadır (<http://www.denizli.gov.tr/tekstil-sektoru>). Bu bağlamda Denizli iliyle ilgili bir araştırmanın uygulama aşamasında tekstil sektörünün ön plana çıkması hem beklenen hem de sağlıklı sonuçlara ulaşmak için gerekli olduğu değerlendirilebilecek bir durumdur.

Tamamen boş olarak teslim edildiği anlaşılan formlar elendikten sonra 527 anket işleme alınmıştır. Bunlar arasından hatalı işaretlemeler bulunduğu anlaşılan 21 tanesi elendikten sonra 506 anket formu analize alınmıştır. Bilimsel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün nasıl hesaplanması gerektiğine dair formül ve tablo şeklinde çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Evren büyüklüğüne ve güvenilirlik seviyesine göre önerilen bir tablo Tablo 4'te gösterilmiştir (Bayram, 2004, akt. Abay, 2019: 97).

Tablo 1: Örneklem Büyüklüklerinin Güvenilirliği

| Ana Kütle Büyüküğü | Örneklem Büyüklüklerinin Güvenilirliği | | | |
|-----------------------|--|------|-----|-----|
| | %1 | %2 | %3 | %5 |
| 1000 | * | * | 473 | 244 |
| 2000 | * | * | 619 | 278 |
| 3000 | * | 1206 | 690 | 291 |
| 4000 | * | 1341 | 732 | 299 |
| 5000 | * | 1437 | 760 | 303 |
| 10000 | 4465 | 1678 | 823 | 313 |
| 20000 | 5749 | 1832 | 858 | 318 |
| 50000 | 6946 | 1939 | 881 | 321 |
| 100000 | 7465 | 1977 | 888 | 321 |
| 500000 | 7969 | 2009 | 895 | 322 |

* Bu durumlarda evrenin %50'sinden fazlasını almak gerekir.

Kaynak: Bayram, 2004, akt. Abay, 2019: 97

Tablo incelendiğinde %95 güven aralığı, %5 güvenilirlik düzeyine göre 500.000 civarında bir evren için bile 322 kişiden oluşan bir örneklemin yeterli bulunduğu görülmektedir. Çeşitli kaynaklarda evren büyüklüğü 100.000, 1.000.000 ve 10.000.000 olduğunda dahi minimum 386 örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ifade edilmektedir (Doğan, 2019: 91). Çinko (2008) örneklem sayısı için “ölçek soru sayısı X Likert sayısı” formülünü önermektedir (Ercan, 2019: 84). Bu formüle göre araştırmanın örneklem miktarı $16 \times 5 = 80$ bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmada ulaşılan 506 adet anket, araştırmanın sağlığı açısından oldukça tatmin edici görünmektedir.

2.1.3. Veri Toplama Aracı

Yapılan araştırmada nicel veri toplama tekniklerinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda; anket formunun birinci bölümünde ankete katılan çalışanların demografik bilgilerinin bulunduğu kişisel bilgi formu; ikinci bölümde ise çalışanların tükenmişlik düzeylerini tespit etmek amacıyla Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği yer almaktadır.

Yapılan literatür taraması sırasında yabancı literatürde Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ne getirilen eleştiriler neticesinde farklı ölçek öneri ve tercihlerinin ön plana çıkmaya başladığı; bunlar arasında da Oldenburg Ölçeğinin en dikkat çeken ölçeklerden olduğu; yabancı yazında edinmeye

başladığı yere karşın yerli yazında adeta hiçbir karşılık bulamadığı görüldüğünden ve bu durum bir eksiklik olarak değerlendirildiğinden araştırmada tükenmişliğin ölçümünde Oldenburg Tükenmişlik Envanteri tercih edilmiştir. Ölçek tükenme ve uzaklaşma olarak iki alt boyuta sahiptir. Her boyut dördü pozitif, dördü negatif olmak üzere sekizer ifadeyle ölçülmektedir. 2, 4, 5, 8, 10, 12, 14 ve 16. ifadeler tükenme boyutuyla; 1, 3, 6, 7, 9, 11, 13 ve 15. ifadeler de uzaklaşma boyutuyla ilgili ifadelerdir.

Anket formunun genel yapısı 5’li Likert tarzındadır. Her madde için (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde seçenekler bulunmaktadır. Ölçeğin orijinali Almanca olup 2005 yılında İngilizce’ye uyarlaması yapılmıştır (Şeker, 2011: 82). Araştırma için orijinal ölçeğin geliştiricilerinden Demerouti ile iletişime geçilerek İngilizce ölçek temin edilmiş ve Türkçe’ye çevrilmiştir.

2.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmadaki birincil sınırlılık sadece Denizli ilinde yapılmış olmasıdır. Ülke geneli hakkında genelleme yapmak için diğer illerde de araştırmalar yapıp sonuçların birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

Araştırma sadece özel sektör üzerinde yapılmıştır. Özellikle kamuda yapılması halinde sonuçların nasıl değişebileceğini görmek için bu araştırma sonuçlarının kamuya yönelik araştırmalarla desteklenmesi önemli katkılar sunacaktır.

Araştırma özel sektör içerisinde imalat sanayiini kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Özellikle ticari işletmelerde ve hizmet sektöründe yapılması halinde sonuçların nasıl değişebileceğini görmek için başka araştırmalar yapılması daha genellenebilir bulgular sağlayacaktır.

Denizli sanayiinde çalışanlar şeklinde tespit edilen yaklaşık 100.000 kişilik bir evrende 506 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Denizli ili ile ilgili bir genelleme yapılmak istendiğinde bilimsel olarak yeterli bir örnekleme ulaşılmış olsa da güvenilirliği arttırmak ve hata payını düşürmek için daha yüksek örneklem sayılarında araştırmalar yapılması gerekmektedir.

Konunun çalışanlar tarafından hassas algılanmış olabileceği bazı formların durumundan anlaşılmıştır. Teslim edilen formların kimisinde sadece ön yüzlerin (demografik bilgiler) doldurulup gerisinin boş bırakıldığı, bazılarında sürekli sabit ve yüksek puanlı doldurma yoluna tevessül edildiği

görülmüştür. Tüm yapılan şifahi ve formlardaki yazılı açıklamalara, yetkililere konunun hassasiyetinin anlatılmasına ve bazı tavsiyelerde bulunulmasına rağmen katılımcıların samimiyetinden %100 emin olmak mümkün değildir.

2.2. BULGULAR

2.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların demografik özellikleri itibariyle dağılımlarını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

| | | FREKANS | YÜZDE |
|----------------|-----------------|---------|-------|
| Yaş | 18-25 yaş | 75 | 14,8 |
| | 26-34 yaş | 139 | 27,5 |
| | 35-44 yaş | 183 | 36,2 |
| | 45 yaş ve üzeri | 109 | 21,5 |
| Cinsiyet | Erkek | 310 | 61,3 |
| | Kadın | 196 | 38,7 |
| Çalışma Süresi | 1 yıldan az | 148 | 29,2 |
| | 1-3 yıl | 188 | 37,2 |
| | 3-10 yıl | 64 | 12,6 |
| | 10 yıl ve üstü | 93 | 18,4 |
| Medeni Durum | Evli | 352 | 69,6 |
| | Bekâr | 154 | 30,4 |
| Eğitim | Okul Bitirmemiş | 4 | 0,8 |
| | İlkokul | 115 | 22,8 |
| | Ortaokul | 77 | 15,2 |
| | Lise | 191 | 37,8 |
| | Üniversite | 114 | 22,6 |
| | Lisansüstü | 4 | 0,8 |

Çalışanların demografik özelliklerini özetleyen bu tablodaki yaş kriteriyle ilgili bilgilere göre araştırmaya katılanların % 14,8'inin 18-25 yaş aralığında, % 27,5'inin 26-34 yaş aralığında, % 36,2'sinin 35-44 yaş aralığında, % 21,5'inin 45 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların ağırlığının 26-44 yaş (% 63,7) aralığında olduğu söylenebilir.

Tablo 5'teki cinsiyetle ilgili veriler incelendiğinde erkeklerin % 61,3, kadınların % 38,7 oranında olduğu dolayısıyla erkeklerin daha yoğun olduğu bir örneklem arasında araştırmanın gerçekleştirilmiş olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların çalışmakta oldukları işyerinde ne kadar süredir çalıştıklarıyla ilgili verilere bakıldığında % 29,2'sinin 1 yılın altında, %

37,2'sinin 1-3 yıl arası, % 12,6'sının 3-10 yıl arası, % 18,4'ünün 10 yıl veya daha uzun süredir aynı işyerinde çalıştığı görülmektedir. Çalışma süresinin genelde 3 yıldan az olduğu (% 66,4) dolayısıyla örnekleme oluşturan kitlenin ağırlığını kısa sayılabilecek bir süredir o işyerinde çalışanların oluşturduğu söylenebilir.

Demografik veriler arasındaki medeni durum bilgisi ankete katılan çalışanların % 69,6 ile önemli bir çoğunluğunun evli olduğunu bekârların oranının % 30,4'te kaldığını göstermektedir.

Tablo 5'teki son demografik veri eğitim durumuyla ilgilidir. Toplam 506 katılımcı arasında sadece 4 kişinin okul bitirmediği ve yine sadece 4 kişinin lisansüstü eğitime sahip olduğu; en yüksek oranın ise % 37,8 ile lise mezunlarında olduğu tespit edilmiştir. % 22,8 ilkökul, % 15,2 ortaokul, % 22,6 üniversite mezunu katılımcıların kalan eğitim profilini oluşturmaktadır. Ağırlığın lise veya üniversite mezunu (% 60,4) olduğu söylenebilir.

Genel bir değerlendirme yapılırsa katılımcıların tüm demografik özellikler genelinde tekil oranları % 60'ın üzerinde olan özellikler bir arada ifade edildiğinde "26-44 yaşları arasında, 3 yıldan kısa süredir o işyerinde çalışan, lise veya üniversite mezunu, evli, erkek" kitle öne çıkmaktadır.

2.2.2. Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Testi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçekler için geçerlik testleri kapsamında öncelikle açıklayıcı faktör analizleri ardından da doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilerek yapısal geçerlik testleri tamamlanmış olmaktadır.

SPSS programında uygulanan açıklayıcı faktör analizi, hepsi araştırılan bir yapıya ait ve kendi içerisinde ilişkili birçok değişkenin analiz edilerek anlamlı daha az sayıda değişkene indirilmesini amaçlayan yani incelenen yapının boyutlarını (faktörlerini) ortaya çıkarmayı amaçlayan bir analizdir (Büyüköztürk, 2002: 472). Özellikle ölçek geliştirme veya uyarlama çalışmalarında ve yapı geçerliliğine ilişkin kanıt elde edilmek istenilen araştırmalarda tercih edilen analiz yöntemi, gözlenen ölçümlerdeki varyansın ve kovaryansın kaynaklarını bulmayı ve tanımlamayı sağlamaktadır (Çokluk vd., 2012: 178).

Eldeki ölçüm verilerine faktör analizi uygulamanın uygun olup olmadığıyla ilgili bir kriter Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısıdır. Değişkenler arasındaki kısmi korelasyonların düzeyini gösteren bu değerin 0,6

ve üzerinde olması istenir. Kısmi korelasyonlar azaldıkça değer 1'e yaklaşır (Büyüköztürk, 2002: 481). Barlett testinin de anlamlı çıkması gerekmektedir.

Faktör yükleriyle ilgili olarak literatürde, en az %45 olmasının iyi olacağı fakat gösterge ya da daha fazla olmasının seçim açısından iyi bir ölçü olduğu, ancak madde sayısının az olması halinde bu asgari değer %30'a çekilebileceği ifade edilmektedir (Metin vd., 2014: 44). Faktör yük değerleri, işaretine bakılmaksızın 0,60 ve üstünde olursa yüksek; 0,30-0,59 arasında olursa orta düzeyde büyüklükler olarak kabul edilebilir (İrdem, 2020: 169). Araştırmada faktör yükleri için asgari değer %40; anlamlılık düzeyi ise 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Analizle ilgili bir diğer önemli kriter de açıklanan toplam varyanstır. Literatüre göre iyi bir analiz için faktörler tarafından açıklanan toplam varyansın asgari 0,60 olması istenmektedir. Bunun 0,40-0,60 arasında olmasının iyi olacağı da ifade edilmektedir. Her bir değişkene ait minimum üç madde bulunması da tavsiye edilmektedir (Eroğlu, 2014: 190).

Ölçüm modelinde açımlayıcı faktör analizini müteakiben LISREL programında uygulanan doğrulayıcı faktör analizi, teorik olarak, faktör yapısının geçerliliğine dair verdiği bilgiler yönünden çok daha anlamlı ve güçlü bir yöntemdir. Analiz sonucunu gösteren grafikte, kare şeklindeki simgeler gözlenebilen değişkenleri, elips şeklindeki simgeler gözlenemeyen (örtük) değişkenleri, çift yönlü oklar ilişkiyi, tek yönlü oklar ise ilişkinin yönünü göstermektedir. Gözlenemeyen (örtük) değişkenler, direk ölçülemeyen ancak gözlenebilen değişkenler aracılığıyla ölçülebilen değişkenlerdir. Ölçeklerdeki maddeler genelde bu gözlenebilen değişkenleri oluşturmaktadır (Bağcı, 2009: 80). Bu analiz sonucunda örtük değişkenlerle gözlenebilen değişkenler arasındaki faktör yükleri hesaplanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analiziyle ulaşılan faktör yüklerinin arzu edilen düzeyde olması halinde değişkenler arası bu ilişkilerin anlamlı olup olmadığına karar vermek için t-testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda t değerinin 2'den büyük olması halinde faktör analizindeki değerlerin anlamlı olduğu anlaşılır.

Bu aşamadan sonra ölçek modelinin verilerle uyumunu ölçmek için uyum indekslerine bakılmıştır. Bakılan uyum indeksleri; GFI (Uyum iyiliği indeksi – Goodness Fit Index), AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi – Adjusted Goodness-of-Fit-Index), CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi – Comparative Fit Index), NFI (Normlandırılmış uyum indeksi – Normed Fit

Index) ve RMSEA (Yaklaşık artık kareler ortalamasının karekökü – Root mean Square Error of Aproximation) indeksleridir. Modelin uyumunun iyi olması için RMSEA değerinin 0,05–0,10 arasında olması, mükemmel uyum için ise 0,05’ten küçük olması istenir. Göreceli ki-kare değerinin (X^2/df) 2–5 arasında olması iyi uyuma, 2’den küçük olması ise mükemmel uyuma işaret etmektedir. GFI, AGFI, CFI ve NFI değerlerinin 1’e yaklaşması modelle veriler arasındaki uyumun arttığı anlamına gelmektedir. İyi bir uyum için değerlerin 0,90–0,94 arasında olması beklenir. 0,80’e kadar olan değerler kabul edilebilir uyuma, 0,95 ve üzerindeki değerler mükemmel uyuma işaret etmektedir (Uzkurt, 2007: 39, Uğurlu ve Arslan, 2019: 83). Literatürde AGFI indeksinin beklenen değer aralıklarının diğer indekslerden 0,05 puan düşük alındığı da görülmektedir (İlhan ve Çetin, 2014: 31).

Son olarak ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Madde Toplam Puan Korelasyonu ve Cronbach’s Alpha İç Tutarlılık Katsayılarına bakılmıştır. En güvenilir yöntemlerden Cronbach’s Alpha (α) değeri tercih edilmiştir. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için Cronbach’s Alpha (α) değerinin 0,70’in üzerinde olması gerektiği kabul edilmektedir (Akgül ve Çevik, 2005, akt. Çakıcı, 2012: 8). Bu değer 0,80-1,00 aralığında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

Araştırmada katılımcıların tükenmişlik düzeylerini ölçmek için 5’li Likert tarzındaki ölçek kullanılarak toplam 16 ifade hakkında görüşleri sorulmuş ve ölçeğin yapısal geçerliliğini ölçmek amacıyla, ulaşılan veriler SPSS paket programı kullanılarak açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Analiz sonuçları Tablo 5’te gösterilmiş olup analiz sonucunda KMO (Kaiser Meyer Olkin) değeri 0,859 bulunmuştur. Eldeki verilerin faktör analizine uygun olduğu değerlendirildiğinden Varimax metodu kullanılarak faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Faktör sayısında sınırlamaya gidilmemiş, özdeğeri (eigenvalue) 1’den büyük olanlar seçilmiştir. Araştırmada faktör yük değerinin alt sınırı %40; anlamlılık düzeyi ise 0,05 olarak kabul edilmiştir. İfadelerin tamamının faktör yüklerinin %40’ın üzerinde olduğu Tablo 5’te görülmektedir.

Varyans değerlerine bakıldığında birinci faktör olarak tükenmenin açıkladığı varyans oranı %27,102; ikinci faktör olarak uzaklaşmanın açıkladığı varyans oranı %21,069’dur. Açıklanan toplam varyans miktarı ise %48,170’dir. %40-%60 aralığında bulunan bu değer iyi bir sonuç olarak kabul edilebilir

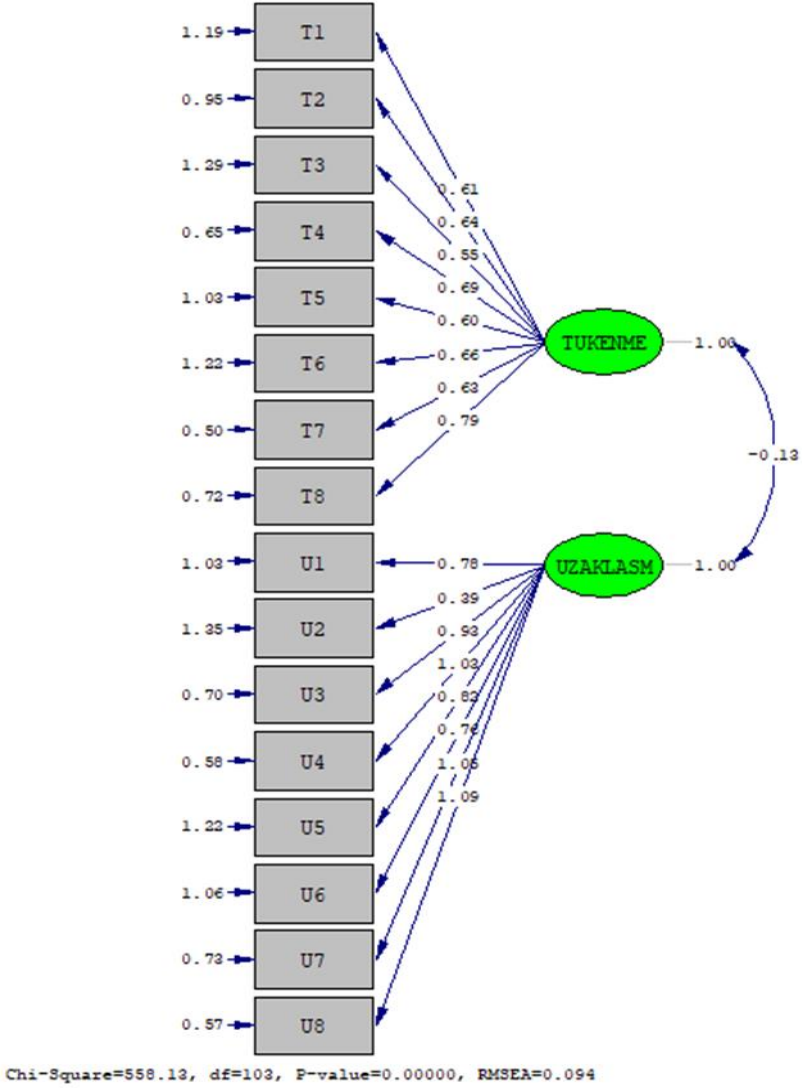
(Erdoğan vd., 2007: 6). Bu durumda %48,170'ini açıklayan iki faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır.

Tablo 6: Tükenmişlik Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

| MADDELER | TÜKENMİŞLİK | |
|---|-------------|-----------|
| | TÜKENME | UZAKLAŞMA |
| Bazı günler daha işe gelmeden yorgun hissediyorum | 0,547 | |
| İşten sonra dinlenmek ve daha iyi hissetmek için, eskiye kıyasla daha fazla zamana ihtiyaç duyuyorum. | 0,645 | |
| İşimden kaynaklanan baskıyla çok iyi baş edebiliyorum | 0,496 | |
| Çalışırken, sık sık, kendimi duygusal anlamda içi boşalmış, tükenmiş hissediyorum | 0,732 | |
| Çalıştıktan sonra, boş zaman etkinliklerim için yeterince enerjim oluyor | 0,609 | |
| İşten sonra, genellikle tükenmiş ve yıpranmış hissediyorum | 0,528 | |
| Genellikle iş yükümün üstesinden başarıyla gelirim. | 0,725 | |
| Çalıştığım zaman, genellikle enerji dolu hissediyorum | 0,694 | |
| Sürekli işimin yeni ve ilginç yönlerini keşfediyorum. | | 0,665 |
| Gittikçe daha sık, işimle ilgili olumsuz konuşmalar yapıyorum | | 0,431 |
| Son zamanlarda, iş yerinde daha az düşünme ve işimi neredeyse makine gibi yapma eğilimindeyim | | 0,765 |
| İşimi, benim için olumlu bir meydan okuma olarak görüyorum | | 0,795 |

| | | |
|---|----------|--------|
| Zaman içerisinde, insan bu tip bir işten kopabilir | | 0,673 |
| Bazen, işle ilgili görevlerimden usanmış hissediyorum | | 0,697 |
| Kendimi yaparken hayal edebildiğim tek iş böyle bir iştir | | 0,799 |
| İşimle gittikçe daha fazla meşgul olduğumu hissediyorum | | 0,824 |
| KMO | 0,859 | |
| Bartlett's Test of Sphericity | 2433,781 | |
| Sig. | 0,000 | |
| Açıklanan Varyans (%) | 27,102 | 21,069 |
| Toplam Varyans (%) | 48,170 | |

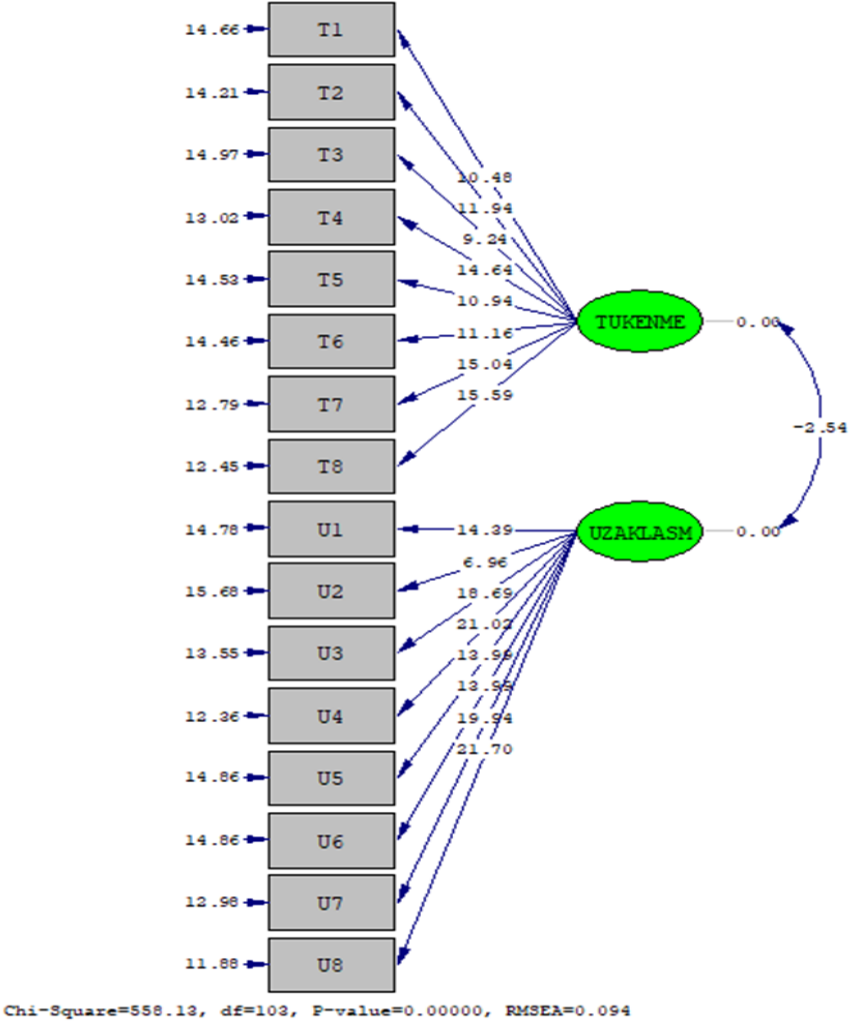
Açımlayıcı faktör analizinin ardından doğrulayıcı faktör analizinin uygulanmasına geçilmiştir. Şekil 13'te Tükenmişlik Ölçeği'ne yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkiler ile gözlenemeyen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilere ait faktör yüklerini gösteren LISREL çıktısı verilmiştir.



Şekil 7: Tükenmişlik Ölçeğindeki Gözlenebilir ve Gözlenemeyen Değişkenlere İlişkin LISREL Çıktısı

Şekil 7’de tükenmişlik ölçeğinde yer alan her bir ifadenin faktörlerle ilişkisini gösteren faktör yüklerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Fakat ilişkiyi doğrulamak için bu veri tek başına yeterli değildir. İlişkiyi teyit edebilmek için t-testi sonuçlarına da bakmak gerekir. Bu değerlendirmeyi

yapabilmek için yapılan t-testiyle ilgili sonuçların bulunduğu LISREL çıktısı Şekil 8’de gösterilmiştir.



Şekil 8: Tükenmişlik Ölçeğindeki Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Değişkenlere İlişkin T-Testi Sonucu

Tükenmişlik Ölçeği’nde yer alan gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik yapılan t-testi sonucunda ulaşılan t değerlerinin tamamı 2’den büyük olduğu için değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu söylenebilir.

Faktör analizleri tamamlanan ve faktör yükleri anlamlı bulunan ölçek modellerinin verilerle uyumunu değerlendirmek için kullanılan uyum indeksleri Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

| Uyum Ölçütleri | Beklenen Uyum Değerleri | Gözlenen Uyum Değerleri |
|--------------------|----------------------------|-------------------------|
| RMSEA | 0,05<RMSEA<0,10 | 0,094 |
| CFİ | 0,90<CFİ<0,95 | 0,91 |
| GFİ | 0,90<GFİ<0,95 | 0,88 |
| NFİ | 0,90<NFİ<0,95 | 0,90 |
| AGFİ | 0,85<AGFİ<0,90 | 0,84 |
| X ² /df | 2 < X ² /df < 5 | 5,41 |

Tablo 7’de benzerlik oranı ki-kare istatistiği $\chi^2 = 558,13$ $P < 0,01$ olarak tespit edilmiş olan model için Tablo 7’de göreceli ki-kare indeksi (χ^2/df) 5,41; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,094; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,91; uyum iyiliği indeksi (GFI) 0,88; normlanmış uyum indeksi (NFI) 0,90; düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) 0,84 olarak hesaplanmıştır. Beklenen uyum değerleriyle kıyaslandığında modelin uyumu mükemmel düzeyde olmasa da genel anlamda örgütsel adalet ölçeğinin faktör yapısının doğrulandığı söylenebilir.

Bu aşamadan sonra ölçeklerin güvenilirlik analizine geçilmiştir. Güvenilirlik testi için Cronbach’s Alpha (α) katsayıları tercih edilmiştir. Tükenmişlik ölçeğinin üç alt boyutu ve geneli için değerler Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları

| Ölçekler | Madde Sayısı | N | Cronbach’s Alpha (α) |
|-----------|--------------|-----|-------------------------------|
| Tükenme | 8 | 506 | 0,783 |
| Uzaklaşma | 8 | 506 | 0,865 |
| Genel | 16 | 506 | 0,752 |

Tablo 8’de görüleceği üzere Tükenmişlik Ölçeği’nin genel iç tutarlılık katsayısı 0,752 olarak hesaplanmıştır. Tükenme boyutu için bu değer 0,783,

uzaklaşma boyutu için 0,865 olarak hesaplanmıştır. 0,70'in üzerinde olan bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu diğer bir ifadeyle ölçeği oluşturan maddelerin ölçmek istedikleri özelliği doğru bir biçimde ölçtüğünü göstermektedir.

Tablo 9: Tükenmişlik Ölçeğinin Madde Analiz Bulguları

| | Madde Ortalaması | Standart Sapma | Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Çıkarıldığında Ölçek Alfası |
|----|------------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| T1 | 3,733 | 1,250 | 0,206 | 0,752 |
| T2 | 3,547 | 1,163 | 0,373 | 0,737 |
| T3 | 2,921 | 1,262 | 0,160 | 0,746 |
| T4 | 3,905 | 1,059 | 0,416 | 0,734 |
| T5 | 3,535 | 1,175 | 0,350 | 0,739 |
| T6 | 3,006 | 1,287 | 0,058 | 0,746 |
| T7 | 4,167 | 0,946 | 0,369 | 0,739 |
| T8 | 3,641 | 1,162 | 0,141 | 0,747 |
| U1 | 2,402 | 1,277 | 0,345 | 0,740 |
| U2 | 3,294 | 1,227 | 0,435 | 0,732 |
| U3 | 2,740 | 1,249 | 0,426 | 0,729 |
| U4 | 2,583 | 1,284 | 0,460 | 0,735 |
| U5 | 3,170 | 1,374 | 0,392 | 0,726 |
| U6 | 3,314 | 1,280 | 0,484 | 0,729 |
| U7 | 2,577 | 1,354 | 0,453 | 0,726 |
| U8 | 2,829 | 1,328 | 0,478 | 0,726 |

Tablo 9'da ölçeğin tamamına ait aritmetik ortalama, standart sapma, madde toplam puan korelasyonu ve madde çıkarıldığında ulaşılan Cronbach's Alpha (α) değerleri bulunmaktadır. Bu bulgulara göre ölçekte yer alan maddelerden hiçbirisi çıkarıldığında ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0,752'nin üzerine çıkmamaktadır. Dolayısıyla maddeler arasında ölçekten çıkarılması gereken bir madde bulunmadığı değerlendirilmiştir.

2.2.3. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Tükenmişliğin İncelenmesi

Çalışmada örgütsel tükenmişlik alt boyutlarının cinsiyet ve medeni durum açısından değerlendirilmesinde bağımsız grup t- testinden yararlanılmıştır.

Tablo 10: Örgütsel Tükenmişliğin Cinsiyet ve Medeni Durum Açısından İncelenmesi

| Boyutlar | Cinsiyet | X | SS | t | df | p |
|-----------|--------------|-------|-------|-------|-----|-------|
| Tükenme | Erkek | 2,812 | 0,953 | 1,922 | 502 | 0,055 |
| | Kadın | 2,997 | 0,916 | | | |
| Uzaklaşma | Erkek | 3,557 | 0,744 | 0,412 | 502 | 0,681 |
| | Kadın | 3,530 | 0,708 | | | |
| Boyutlar | Medeni Durum | X | SS | t | df | p |
| Tükenme | Evli | 2,854 | 0,939 | 0,712 | 497 | 0,477 |
| | Bekâr | 2,919 | 0,947 | | | |
| Uzaklaşma | Evli | 3,540 | 0,726 | 0,345 | 497 | 0,730 |
| | Bekâr | 3,565 | 0,746 | | | |

Örgütsel tükenmişliğin cinsiyet ve medeni durum açısından incelenmesi için yapılan t testi sonuçlarına göre; Kadın ile erkekler ile evli ve bekârlar arasında tükenmişlik alt boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 11: Örgütsel Tükenmişliğin Yaş Açısından İncelenmesi

| Yaş | Ort. | SS | F | p |
|-----------|------------|-------|-------|-------|
| Tükenme | 18-25 | 2,870 | 0,613 | 0,607 |
| | 26-34 | 2,814 | | |
| | 35-44 | 2,945 | | |
| | 45 ve üstü | 2,833 | | |
| Uzaklaşma | 18-25 | 3,655 | 2,926 | 0,033 |
| | 26-34 | 3,576 | | |
| | 35-44 | 3,421 | | |
| | 45 ve üstü | 3,631 | | |

Örgütsel tükenmişliğin yaş açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları göre; yaşı farklı olan gruplar arasında uzaklaşma alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 18-25 yaş arası olanların ortalaması 3,655; 26-34 yaş arası olanların ortalaması 3,576; 35-44 yaş arası olanların ortalaması 3,421; 45 yaş ve üzeri olanların ortalaması 3,631'dir. Buna göre 18-25 arası olanların uzaklaşma puan ortalaması en büyük iken 35-44 yaş arası olanların ortalaması en küçüktür.

Tablo 12: Örgütsel Tükenmişliğin Eğitim Açısından İncelenmesi

| Eğitim | Ort. | SS | F | p | |
|-----------|-----------------|-------|-------|-------|-------|
| Tükenme | Okul Bitirmemiş | 2,910 | 1,235 | 4,280 | 0,001 |
| | İlkokul | 2,842 | 0,972 | | |
| | Ortaokul | 2,914 | 0,894 | | |
| | Lise | 3,051 | 0,959 | | |
| | Üniversite | 2,565 | 0,816 | | |
| | Lisansüstü | 3,437 | 1,301 | | |
| Uzaklaşma | Okul Bitirmemiş | 3,723 | 1,321 | 1,186 | 0,315 |
| | İlkokul | 3,515 | 0,852 | | |
| | Ortaokul | 3,430 | 0,652 | | |
| | Lise | 3,528 | 0,749 | | |
| | Üniversite | 3,664 | 0,592 | | |
| | Lisansüstü | 3,812 | 0,832 | | |

Örgütsel tükenmişliğin eğitim açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları göre; öğrenim durumu farklı olan gruplar arasında tükenme alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Okul bitirmemiş olanların ortalaması 2,910; ilkokul mezunu olanların ortalaması 2,842; ortaokul mezunu olanların ortalaması 2,914; lise mezunu olanların ortalaması 3,051; üniversite mezunu olanların ortalaması 2,565; lisansüstü eğitime sahip olanların ortalaması ise 3,437'dir. Buna göre lisansüstü eğitime sahip olanların ortalaması en yüksek iken üniversite mezunu olanların ortalaması en düşüktür.

Tablo 13: Örgütsel Tükenmişliğin Kıdem Açısından İncelenmesi

| Çalışma Süresi | | Ort. | SS | F | p |
|----------------|----------------|-------|-------|-------|-------|
| Tükenme | 1 yıldan az | 2,750 | 0,905 | 1,749 | 0,156 |
| | 1-3 yıl | 2,872 | 0,943 | | |
| | 3-10 yıl | 3,032 | 0,905 | | |
| | 10 yıl ve üstü | 2,959 | 0,960 | | |
| Uzaklaşma | 1 yıldan az | 3,753 | 0,735 | 7,506 | 0,000 |
| | 1-3 yıl | 3,490 | 0,712 | | |
| | 3-10 yıl | 3,303 | 0,640 | | |
| | 10 yıl ve üstü | 3,449 | 0,745 | | |

Örgütsel tükenmişliğin çalışma süresi açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları göre; çalışma süresi farklı olan gruplar arasında uzaklaşma alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). 1 yıldan az çalışma süresi olanların ortalaması 3,753; 1-3 yıl arası olanların ortalaması 3,490; 3-10 yıl arası olanların ortalaması 3,303; 10 yıl ve üstü olanların ortalaması 3,449'dur. Buna göre 1 yıldan daha az çalışma süresine sahip olanların ortalaması en yüksek iken 3-10 yıl arası olanların ortalaması en düşüktür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında Denizli ilinde sanayi sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmanın temel amacı doğrultusunda öncelikle katılımcıların örgütsel tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Toplanan veriler sonucu çalışanların genel tükenmişlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anketten yararlanılmıştır. Ancak bu noktada anket yönteminin bir dezavantajının da devreye girmiş olabileceği akla gelmektedir. Şöyle ki anket formlarının güvenilirliği için doğru ve samimi bir şekilde doldurulmuş olması en önemli gerekliliklerden birisiyken form dolduranların kimlik bilgilerinin gizliliği konusunda duyabilecekleri endişeler bazen bu kriteri baltalamaktadır. Veri toplama sürecinde anket formlarının dağıtımı ve toplanması işlemleriyle ilgili olarak işleri aksatacakları gerekçesiyle araştırmacıya izin vermedikleri için bu işlemleri genellikle

kendileri üstlenmektedirler. Firma sahiplerinin veya müdürlerinin formların dağıtım ve toplanma aşamalarında nasıl bir usule başvurdukları dolayısıyla katılımcıların ne kadar samimi davranabildikleri bilinmemektedir. Ne var ki çok fazla kişinin katılmaktan uzak durması her ne olursa olsun insanların bazı hususlardan çekindiklerini de göstermektedir.

Çalışanların tükenme düzeylerinin yüksek olduğu ve ön plana çıktığı belirlenmiştir. Özellikle fiziksel, zihinsel ve duygusal yönleriyle genel bir tükenmeyi tarif eden tükenme boyutunun çalışanlar arasında yaygın olduğu anlaşılmaktadır. İşe karşı mental olarak soğuk, uzak, kayıtsız ve sinik bir tutumu ifade eden uzaklaşma boyutu ise ortalamanın altında kalmaktadır. Tükenme boyutu kadar yaygın olmadığı anlaşılmaktadır.

İlk ortaya çıktığı yıllarda sadece insanla münasebeti içeren meslek sahiplerinin yaşadığı bir problem olarak ele alınan tükenmişliğin bu sınırlardan kurtulmuş olmasına rağmen halen en fazla insana hizmetle ilgili sektörlerde araştırıldığı özellikle sağlık ve eğitim alanlarının çok ön planda olduğu düşünüldüğünde bu araştırma gibi imalat sanayiinde yapılacak benzer çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle farklı tür sanayi işletmelerinde, daha yüksek sayıda örnekleme yapılacak çalışmalar ve uygulanacak istatistik yöntemler sonuçların genellenebilmesine destek sağlayacaktır.

Maslach Tükenmişlik Envanterine kıyasla ifadelerinin daha yumuşak olması, psikometrik olarak daha güçlü olması, çok eleştirilen kişisel başarı boyutunu elimine etmesi, tüm sektörlere uygun olması, alt boyut puanlarının toplanarak tek bir skor üretebilmesi, ücretsiz olması gibi avantajlarıyla yabancı literatürde olduğu gibi yerli literatürde de daha fazla ilgiyi hak ettiği düşünülen OLBI'nin bundan sonraki araştırmalarda kullanılması ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini daha fazla test etme ve pratik avantajlarının tecrübe edilmesine imkân tanıyacaktır.

KAYNAKLAR

- Abay, P. (2019). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, H. ve Şimşek E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *International Journal of Management Economics and Business* 11(24),205-230.
- Akten, S. (2007). Rehber öğretmenlerin meslekî tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Akyürek, M. İ. (2020). Öğretmenlerde Tükenmişlik, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(3)7, 35-47.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Alguları Arasındaki İlişkinin Analizi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Aracı, Ö. N. K., Apalı, A., ve Bekçi, İ. (2016). Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyelerinin Tükenmişlik Seviyelerinin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri İle Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(4), 229-250.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. and Schaufeli, W. B. (2003b). Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency, *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Basım, H. N., Begenirbaş, M. ve Yalçın, R.C. (2013). Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emegın Aracılık Rolü, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1477-1496.
- Bauer, J., Stamm, A., Virnich, K., Wissing, K., Müller, U., Wirsching, M. and Schaarschmidt, U. (2006). Correlation Between Burnout Syndrome and Psychological and Psychosomatic Symptoms Among Teachers, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 79(3), 199-204.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bonini Campos, J. A. D., Carlotto, M. S., ve Marôco, J. (2012). Oldenburg Burnout Inventory—Student Version: Cultural adaptation and validation into Portuguese. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(4), 709–718
- Borritz, M., Rugulies, R., Bjorner, J. B., Villadsen, E., Mikkelsen, O. A. and Kristensen, T. S. (2006). Burnout Among Employees in Human Service Work: Design and Baseline Findings of The PUMA Study, *Scandinavian Journal of Public Health*, 34(1), 49-58.
- Börü, D. ve Çiper, A. (2007). Tükenmişlik Sendromunun Çalışanın Performansına Etkisi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, 552-560.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.

- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993). A Review and An Integration of Research on Job Burnout, *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Çakıcı, A. B. (2012). *Örgütsel Adalet Algısının Bağlılık Üzerine Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Çevik, O. ve Özbalcı, A. A. (2020). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Samsun İli Örneği, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9/3, 1773-1787.
- Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara
- Deliorman, R.B., Boz, İ.T., Yiğit, İ. ve Yıldız, S. (2009). Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlanması, *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, 20(6)3, 77-98.
- Demerouti, E. and Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to Measure Burnout and Engagement, In: J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*, Hauppauge, NY: Nova Science, 1–25.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. and Leiter, M. (2014). Burnout and Job Performance: The Moderating Role of Selection, Optimization, and Compensation Strategies, *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 96-107.

- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. and Ebbinghaus, M. (2002). From Mental Strain to Burnout, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4), 423-441.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli W.B. (2001). The Job Demands- Resources Model of Burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Doğan, E. (2019). *Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyelerinin ve Örgütsel Adalet Algılarının Duygusal Emek Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Dolgun, U. (2015). Tükenmişlik Sendromu, N.D.E. Özler (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 287-308. Ekin Yayınevi.
- Embriaco, N., Papazian, L., Kentish-Barnes, N., Pochard, F., Azoulay, E. (2007). Burnout Syndrome Among Critical Care Healthcare Workers. *Current Opinion in Critical Care*, 13, 482- 488.
- Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Janssen, P. and Rozeman, A. (1998). Dimensionality and Validity of The Burnout Measure, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(4), 331-351.
- Ercan, S. (2019). *Lider-Üye Etkileşimi, Yenilikçi İş Davranışı, İşe Adanmışlık, Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgütsel Adaletin Rolü*, (Basılmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out, *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Friberg, T. (2009). Burnout: From Popular Culture to Psychiatric Diagnosis in Sweden, *Culture, Medicine and Psychiatry*, 33, 538-558.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi* (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması), (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

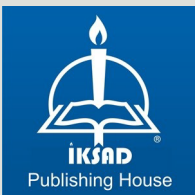
- Golembiewski, R. T. (1989). A Note on Leiter's Study: Highlighting Two Models of Burnout, *Group & Organization Studies*, 14(1), 5-13.
- Gruszczynska, E., Basinska, B. A. and Schaufeli, W. B. (2021). Within-And BetweenPerson Factor Structure of The Oldenburg Burnout Inventory: Analysis of A Diary Study Using Multilevel Confirmatory Factor Analysis, *Plos One*, 16(5), e0251257.
- Güllüce, A. Ç. ve İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29.
- Gündüz, B., Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 38-55.
- Halbesleben, J. R. and Demerouti, E. (2005). The Construct Validity of An Alternative Measure of Burnout: Investigating The English Translation of the Oldenburg Burnout Inventory, *Work & Stress*, 19(3), 208-220.
- Hobfoll, S. E. (1989) Conservation Of Resources A New Attempt At Conceptualizing Stress, *American Psychologist*, 44 (3), ss. 513-524.
- İkiz, F.E. (2010). Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 25- 43.
- Jin, W. M., Zhang, Y. and Wang, X. P. (2015). Job Burnout and Organizational Justice Among Medical Interns in Shanghai, People's Republic of China, *Advances in Medical Education and Practice*, 6, 539.
- Kahill, S. (1988). "Symptoms of Professional Burnout: A Review of The Empirical Evidence", *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 29(3), 284.
- Karabınar, S. ve Boyar, E. (2011). "Mesleki Tükenmişlik Ölçümü: Metodolojik Karşılaştırma", *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 50, 165-178.
- Khan, A. and Yusoff, R. B. M. (2016). Psychometric Testing of Oldenburg Burnout Inventory among Academic Staff in Pakistan, *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 683-687.

- Korunka, C., Tement, S., Zdrehus, C. and Borza, A. (2011). *Burnout Intervention Training for Managers and Team Leaders Burnout: Definition, Recognition and Prevention Approaches*
- Leake, R., Rienks, S. and Obermann, A. (2017). A Deeper Look at Burnout in The Child Welfare Workforce, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(5), 492-502.
- Lee, R. T. and Ashforth, B. E. (1996). A Meta-Analytic Examination of The Correlates of The Three Dimensions of Job Burnout, *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Leiter, M. (1993). Burnout as A Developmental Process: Consideration of Models, In: W. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, 237-250. Washington: Taylor and Francis.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Marôco, J. and Campos, J. A. D. B. (2012). Defining The Student Burnout Construct: A Structural Analysis from Three Burnout Inventories, *Psychological Reports*, 111(3), 814-830.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113
- Maslach, C., Jackson, S. E. and Leiter, M. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual, In: C. P. Zalaquett, R. J. Wood (Eds.). *Evaluating Stress: A Book of Resources*, 191-218, The Scarecrow Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422
- Ören, N. ve Türkoğlu, H. (2006). Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16.
- Özabacı N, İşmen A. ve Yıldız S (2004). Psikolojik Danışmanların İdeal Özellikleri ile Yılgınlık Düzeylerinin Karşılaştırması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(37), 8 - 25.

- Özdevecioğlu, M., Sucan, S. ve Mahmut, A. (2014). Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3), 137-151.
- Perlman, B. and Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and Future Research, *Human Relations*, 35(4), 283-305.
- Pines, A. and Maslach, C. (1978). "Characteristics of Staff Burnout in Mental Health Settings", *Hospital & Community Psychiatry*, 29(4), 233-237.
- Randall, M. Ve W.A. Scott; (1988), Burnout, Job Satisfaciton and Job Performance, *Australian Psychologist*, 23(3), ss.335-347.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Maslach C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14 (3), 204-220.
- Schaufeli, W.B. (1999). Burnout, In: J. Firth-Cozens and R.L. Payne (Eds.). *Stress in Health Professionals*, 17-32. John Wiley & Sons Ltd.
- Schaufeli, W.B. and Van Dierendonck, D. (1993). "The Construct Validity of Two Burnout Measures", *Journal of Organizational Behavior*, 14, 631-647.
- Schaufeli, W.B., Maslach, C. and Marek, T. (1993). The Future of Burnout, In: W. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. 253-259. Washington: Taylor and Francis.
- Shirom, A. (2005). Reflections on The Study of Burnout, *Work & Stress*, 19(3), 263- 270. Shirom, A. (2010). "Employee Burnout and Health: Current Knowledge and Future Research Paths", In: J. Houdmont and S. Leka (Eds.). *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, 1, 59-76. Wiley Blackwell.
- Sinval, J., Queirós, C., Pasian, S. and Marôco, J. (2019). Transcultural Adaptation of The Oldenburg Burnout İventory (OLBI) for Brazil and Portugal, *Frontiers in Psychology*, 10, 338.

- Süloğlu, A. (2009). *Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromu*, (Basılmamış Uzmanlık Tezi), Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul.
- Şahin, M. (2019). *Tükenmişlik Duygusu ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şeker, S. (2011). *Çalışanlarda İş Güvencesizliği ve Tükenmişlik İlişkisi*, (Basılmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tipa, R. O., Tudose, C. and Pucarea, V. L. (2019). Measuring Burnout among Psychiatric Residents Using The Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) Instrument, *Journal Of Medicine and Life*, 12(4), 354-360.
- Tümkiye, S., Çam, S. ve Çavuşoğlu, İ. (2009). Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu'nun Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 387-398.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B. and Buunk, B. P. (2001). Toward A Process Model of Burnout: Results from A Secondary Analysis, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 41-52.
- Walters, J. E., Brown, A. R. and Jones, A. E. (2018). Use of The Copenhagen Burnout Inventory with Social Workers: A Confirmatory Factor Analysis, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(5), 437-456.
- Weber, A. and Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout Syndrome: A Disease of Modern Societies? , *Occupational Medicine*, 50(7), 512-517. Wood, B. A., Guimaraes, A. B., Holm, C. E., Hayes, S. W. and Brooks, K. R. (2020). Academic Librarian Burnout: A Survey Using The Copenhagen Burnout Inventory (CBI), *Journal of Library Administration*, 60(5), 512-531.

Yıldırım, M. H. ve İçerli, L. (2010). Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 123-131.



ISBN: 978-625-367-514-1