

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

TÜKENMİŞLİK VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Sibel TÖRE

İstanbul, 2016

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

TÜKENMİŞLİK VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Sibel TÖRE

Öğrenci No:

130746459

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Tükenmişlik ve Sağlık Çalışanları” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 19/03/2016

Sibel TÖRE



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

19/03/2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 130746459 numaralı *Sibel TÖRE*'nin "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Tükenmişlik ve Sağlık Çalışanları*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 08.03.2016 tarih ve 2016/10 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red~~ veya ~~Düzeltilme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
PROF.DR. TİĞİNÇE OKTAR
(Marmara Üniversitesi)

ÜYE

YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Sibel Töre
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/Tez, 2016
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Tükenmişlik, Sağlık Çalışanları, Tükenmişlik Sendromu

ÖZ

TÜKENMİŞLİK VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI

Tükenmişlik, son yıllarda iş hayatında en çok karşılaşılan problemlerden biridir. Tükenmişlik, her bireyin yaşayabileceği bir sendromdur. Tükenmişlik her meslek grubunda oraya çıkabilen bir sendrom olmasına rağmen, en çok görülen meslek gruplarından biri sağlık çalışanlarıdır. Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının tükenmesine sebep olan kişisel ve mesleki problemlerden bahsedilmiş, tükenmişlikle baş etmede etkili çözüm önerileri anlatılmıştır. Çalışmada tarihi metot ve kaynak taraması tekniğinden yararlanılmıştır ve bazı kısımlarda mesleki deneyimlere de yer verilmiştir.

Sağlık çalışanları, duygusal emek gerektiren iş yaptıkları için, işin kişiye yüklediği manevi sorumluluk da çok fazladır. Hizmet verilen grubun insanlar olması, bu işin kişiye yüklediği sorumluluğu da arttırmaktadır. Yapılan çalışmalarda sağlık çalışanlarının, mesleki zorluklar yüzünden fiziksel, ruhsal birçok sorun yaşadığı, bu sorunların sağlık çalışanlarını yıprattığı ve tükettiği belirtilmiştir. Çalışma koşulları iyileştirildiğinde, yönetim tarafından yapılan eğitimlerle mesleki algı iyileştirildiğinde, sağlık çalışanlarının tükenmişlik yaşama olasılıklarının azaldığı görülmüştür. Tükenmişlikle baş etmek için, öncelikle kişilerin tükendiklerinin farkında olması gerektiği yapılan araştırmaların ortak sonucudur.

Name and Surname : Sibel Töre
Advisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Type and Date : Graduate/ Thesis, 2016
Master : Hospital and Healthcare Institutions of Management
Key Words : Exhaustion, Health Workers, Exhaustion Syndrome

ABSTRACT

EXHAUSTION AND HEALTH WORKERS

Exhaustion is the most common problem in business life in recent years. Exhaustion is a syndrome that every individual can experience. Even though exhaustion is a syndrome that could show up in each occupational group, one of the most common occupational groups having the syndrome is health personnel. In this study, personal and occupational problems causing exhaustion of health personnel are mentioned and effective solution proposals to cope with exhaustion are explained. In this study, historical method and document analysis techniques are used and occupational experiences are also taken place in some parts. Due to the fact that health personnel's work is required emotional labor, there are a lot of moral responsibility taken by individuals.

Because of people who are in the group having served, taken responsibility by individual is increased. In the conducted studies indicate that health personnel face many physical and spiritual problems because of professional challenges, and these problems burnout and exhaust health personnel. When working conditions are improved, professional perceptions are improved through training conducted administration, it can be seen that the possibility of having exhaustion is decreased. The common outcome of conducted studies is that individuals first must be aware of their exhaustion to cope with it.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI ve KAPSAMI

1.TÜKENMİŞLİK TANIMI, KAVRAMI ve GELİŞİM SÜRECİ	5
1.1. Tükenmişlik Tanımı ve Gelişim Süreci	5
1.2. Tükenmişlik Aşamaları	9
2.TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI	13
2.1. Duygusal Tükenme	14
2.2. Duyarsızlaşma	15
2.3. Kişisel Başarı Eksikliği	17
3.TÜKENMİŞLİK MODELLERİ	18
3.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli	18
3.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	19
3.3.Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli.....	20
3.4. Freudenberger Tükenmişlik Modeli.....	23
3.5. Meirer Tükenmişlik Modeli	24
3.6. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	26
3.7.Maslach Tükenmişlik Modeli	28
3.8.Pines Tükenmişlik Modeli	32
4.TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	33
4.1.Stres.....	33
4.2.Mobbing	37
4.3.İş Doyumu	39

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SÜRECİ ve SAĞLIK ÇALIŞANLARI

1.TÜKENMİŞLİK NEDENLERİ	42
1.1.Bireysel Faktörler.....	43
1.1.1.Kişisel Özellikler	43
1.1.2.Cinsiyet.....	45
1.1.3.Yaş.....	45
1.1.4.Medeni durum	46
1.1.5.Eğitim	47
1.1.6.Meslekte çalışma süresi.....	48
1.2. Örgütsel Faktörler	
1.2.1.İş yükü	51
1.2.2.Kontrol.....	52
1.2.3.Ödül	53
1.2.4.Aidiyet	54
1.2.5.Adalet	55
1.2.6.Değerler	56
2.TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ.....	58
2.1.Davranışsal Belirtiler ve Sağlık Çalışanları	65
2.2.Fiziksel Belirtiler ve Sağlık Çalışanları	67
2.3.Psikolojik /Ruhsal Belirtiler ve Sağlık Çalışanları.....	68
3.TÜKENMİŞLİK ETKİLERİveSAĞLIK ÇALIŞANLARI	69
3.1.Birey Üzerindeki Etkileri ve Sağlık Çalışanları.....	71
3.2.Çalışma Hayatına Etkileri ve Sağlık Çalışanları.....	72
3.3.Aile Yaşamındaki Etkileri ve Sağlık Çalışanları	73
4.TÜKENMİŞLİKLE BAŞ ETME YOLLARI.....	74
4.1.Bireysel Düzeyde Mücadele Yöntemleri ve Sağlık Çalışanları	75
4.2.Örgütsel Mücadele Yöntemleri ve Sağlık Çalışanları.....	77
5.SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK SÜRECİ ve TÜKENMİŞLİĞİN ÖNEMİ	79
5.1. Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Süreci	79
5.2. Sağlık Çalışanlarında Tükenmişliğin Önemi	80

SONUÇ	83
KAYNAKÇA	86
ÖZGEÇMİŞ	93



TABLULAR LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa No.
Tablo 1. Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi	29
Tablo 2. Bireysel Düzeyde Tükenmişlik ile Baş Etme Yolları	75
Tablo 3. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlik ile Baş Etme Yolları	78



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil no:

Sayfa No.

Şekil 1.Maslach' ın tükenmişlik modeli30

Şekil 2.Genel adaptasyon sendromunun üç dönemi.....35



KISALTMALAR

BEÜ	: Beykent Üniversitesi
C.	: Cilt
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
EFD	: Eğitim Fakültesi Dergisi
GÜ	: Gazi Üniversitesi
HSİD	: Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi
HÜ	: Hacettepe Üniversitesi
İİBD	: İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İİBFD	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
MTÖ	: Maslach Tükenmişlik Ölçeği
MEÜ	: Mersin Üniversitesi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
s.	: Sayfa Sayısı
S.	: Sayı
SABE	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
SBD	: Sosyal Bilimler Dergisi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SBED	: Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
ss.	: Sayfa Sayıları
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
TPD	: Türk Psikiyatri Dergisi
YUT	: Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Çalışmanın Konu Seçimi: İş, insanların hayatlarını istedikleri gibi devam ettirmelerini, topluma karşı ayakta durmalarını sağlayan, kendi ekonomik özgürlüklerini kazanmalarına yardımcı olan bir etkinliktir. Her çalışan işe bağlı sorun yaşayabilmektedir. Son yıllarda teknoloji hızlı şekilde gelişmekte, kaynaklar fazlalaşmakta, bazı buluşlar iş yükünü arttırabilmektedir. İş yükünün artışı, bireylerde zamanla tükenmeye sebep olabilmektedir. Tükenme durumu, kişinin psikolojisini olumsuz etkiler, kişiye zarar verir. Tükenmişliği önlemek amacıyla yapılabilecek en önemli adım, kişinin tükendiğini kendisini kabul etmesidir.

Her birey, iş hayatının başlarında beklenti içindedir. Çalıştıkları kurumdan, yaptığı işten, mesleğinden beklentilerinin karşılanması bekler. İş hayatının başlarında verdikleri emek, özveri, hissettikleri heyecan çok fazladır. İş hayatından beklediği sonucu alamazsa, beklentileri karşılanamazsa, yaptığı iş kişiyi tüketmeye başlar. İşten çıkmaların, işten uzaklaşmaların en önemli sebebi işin bireyi tüketmesidir. Günümüzde şartların olumlu olarak değişmesi beklentilerin artmasına sebep olmaktadır. Fakat iş hayatındaki şartlar, beklentilerin tersine olumsuzlaşmaktadır. İş hayatında beklentilerin karşılanmaması durumunda, çalışanda tükenmişlik belirtileri ortaya çıkmaktadır.

Tükenmişlik, günümüzdeki hem bireylerin, hem örgütlerin en önemli sorunu haline gelmiştir. Toplumda bu kadar yaygınlaşan bu problemin kişiler ve örgütler açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Tükenmişliği her birey yaşayabilir. Her birey farklıdır. Her bireyin kişiliği, olaylara verdiği tepki farklıdır. Tükenmişliğin nedenleri, sebepleri değerlendirilirken bu farklılıklar göze alınmalıdır.

Tükenmişlik, her meslekte görülebilen bir sendrom olmasına rağmen, kalabalık iş ortamlarında daha çok görülmektedir. Özellikle tükenmişlik yaşama riski yüksek olan meslek grubu, sağlık çalışanlarıdır. Sağlık çalışanlarının, yoğun emek gerektiren bir iş yapmaları, kişilerde baskı yaramaktadır. Kişiyi ve örgüte bağlı

sebepler kişiyi tükenmişliğe sürükler. Bu çalışmanın sebebi bu kadar sık karşılaşılan problemin, sebeplerini, etkilerini değerlendirmektir.

- **Çalışmanın Amacı:** Her örgütün belirli misyonu ve vizyonu vardır. Örgütlerin diğer örgütlere karşı en önemli kozu, yetenekli çalışanlardır. Yetenekli çalışanları olan bir kurum, her zaman ayakta durabilir. Tükenen, motivasyonları düşük çalışanlar ortaya verimli bir iş çıkaramaz. Kalitesiz çalışanlar, performansları düşük olduğundan kurumun kalitesini de düşürürler. Ortaya çıkan olumsuz durumun giderilmesi açısından tükenmişlik konusunun tam anlamı ile ele alınması gerekmektedir.

İş hayatının en büyük tehdit unsuru, tükenmedir. İş yerleri açısından motivasyonu düşük çalışana sahip olmak, ortaya çıkan işin kalitesini düşürür. Bu durum iş yerine zarar verir. İş hayatının kişiyi tüketmesi, kişinin sosyal aile hayatını da etkilemektedir. Bu olumsuzluklar, tükenmişlik sendromunu tam anlamıyla bilmeyi, anlamayı mecbur kılmaktadır.

Tükenmişlik sendromunu önlemek amacı ile örgütsel ve bireysel düzeyde alınabilecek önlemlerin bilinmesi gerekmektedir. İnsanlara hizmeti ilke edinen meslek grubu olan sağlık çalışanlarında, kaliteli hizmet ortaya çıkarmak ortak amaç olmalıdır. Bu amaç doğrultusunda bu araştırmanın amacı; kişinin kendisine, ailesine, sosyal çevresine, iş hayatına bu denli zarar veren tükenmişlik sebeplerinin nedenleri, tükenmişliğin belirtileri bilinmeli, bu sendrom ile mücadele yöntemlerinin belirlenmesidir.

Çalışmanın Önemi: Çalışma hayatı, insanların varlıkları istedikleri gibi sürdürmeleri için gereklidir. Fakat her birey mesleğini seçerken büyük hayaller ve umutlar ile seçer. İş hayatına başlarken beklentileri yüksektir. İş hayatına başlarken motivasyonları, hevesleri yüksek, idealleri fazladır. İş ortamında tüm çalışanlar yer edinmek adına, çok fazla emek harcar. Başarısızlığa tahammülleri yoktur.

Başarısızlığa uğradıklarında, motivasyonları düşer, enerjileri tükenir. Kişi kendisini çaresiz, mutsuz, işe yaramaz hissetmeye başlar. Kişiyi tükenmişliğe iten his ise, ne kadar çalışırsa çalışsın, ne kadar çaba harcarsa harcasın, bir işe yaramayacağını hissetmesidir. Bu olumsuz duygular kişiyi tüketir.

Tükenme, kişinin iş hayatına etki eden en olumsuz duygulardan biridir. Tükenen çalışanın işe bağlı hevesi, azmi, bağlılığı azalır. Bu işverenler, örgütler açısından tehdit unsurudur. Her meslek grubu, her birey tükenme ile karşı karşıya gelebilir. Önemli olan bu olumsuzluk yaratan sendromun, hem bireyde hem örgütte yarattığı zararı en aza indirmektir. Tükenmişlik sendromun tam olarak anlamı, sonuçları, sebepleri, kişiden kişiye farklılık göstereceği bilinmelidir. Tükenmişlik sendromunun, tehdit unsuru olduğu kabullenilmeli, gerekli önlemler alınmalıdır.

Bu çalışma, sağlık çalışanlarının sık yaşadığı tükenmişlik sendromunun, etkilerinin, belirtilerinin daha iyi anlaşılması açısından katkı sağlayacaktır. Tükenmişlikle baş etmede, bireysel ve örgütsel düzeyde mücadele etme yolları açısından araştırmada yer verilen örneklerin ve önerilerin, kişilere ve kurumlara yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

-Çalışma Planı:Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tükenmişlik kavramından, tükenmişlik sendromunun gelişim sürecinden, aşamalarından, tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasındaki günümüzde önem kazanmış görüşlerden bahsedilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, tükenmişlik sendromunun belirtileri, sebepleri, sonuçları, tükenmişlik sendromu ile başa çıkma yolları sağlık çalışanları göz önüne alınarak değerlendirilmiştir.

-Kullanılan Metot ve Teknikler: Çalışma hazırlanırken, özellikle son yıllarda sağlık çalışanlarının yaşadığı tükenmişlik sendromunu konu alan yüksek lisans tezlerinden, ilgili makalelerden, ilgili kitaplardan, internet kaynaklarından faydalanılarak, kaynak taraması tekniğinden yararlanılmıştır. Sağlık çalışanı olarak görev yapıldığı için, mesleki deneyimlere sık sık yer verilmiştir.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Bu çalışma sadece tükenmişlik ve sağlık çalışanlarında tükenmişlik sendromu olarak iki konu dikkate alınarak hazırlandığı için, geniş zaman harcayan, fazla kaynak derlemeyi, planlı ilerlemeyi gerektiren bir çalışma olmuştur. Tükenmişlik sendromunun günümüzde yaygınlaşması, yapılan araştırmaların sayısı artmasına ve bu durum zamanla ortaya farklı sonuçlar çıkmasına sebep olmuştur. Bu sebeple, ortaya çıkacak sonuçların, yapılan değerlendirmelerin farklılığına mahal vermemek için konu değerlendirilirken detaylandırma yapılmamıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

TÜKENMİŞLİK TANIMI, KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ

1.1. Tükenmişlik Tanımı ve Gelişim Süreci

Tükenmişlik kavramı, gelişen teknoloji, sosyal koşullar ve zamanla artan iş yükü sebebiyle son zamanların en çok konuşulan ve araştırılan kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar hem rutin yaşamlarında hem de çalışma hayatlarında olsun birçok sorun ile karşı karşıya gelmektedir. Yaşanan bu sorunlar kişiyi fiziksel, ruhsal ve davranışsal olarak etkilemektedir. Bunun sonucunda oluşan, stresin bir ileri adımı olan tükenmişlik kavramı 70' li yıllardan itibaren sürekli araştırılmaktadır.

Çağın fenomeni olarak bilinen tükenmişlik ile ilgili literatürde çok fazla sayıda tanım bulunmaktadır. “Tükenmişlik ile araştırma alanlarının genişletilmesi, tükenmişlik fenomeninin işlevsel ve kavramsal tanımları üzerinde hararetli tartışmaların olmasına neden olmuştur.”¹ Bundan dolayı, her araştırmacı kendi araştırmaları doğrultusunda ortaya tükenmişlik kavramı ile ilgili birçok tanım ortaya atmıştır. Farklı araştırmacıların tükenmişlikle ilgili farklı biçimde yaptıkları tükenmişlik tanımları, tükenmişlik tanım ve modellerinin oluşmasına sebep olmuştur.

Tükenmişlik, zamanla artan ve ilerleyen bir süreç olup, insanlara hizmet eden, insanlarla beraber çalışmayı gerektiren meslek gruplarında daha çok karşılaştığımız bir kavramdır. Bu yüzden tükenmişlik sendromunu en ağır ve en fazla yaşayan kişiler öğretmenler ve sağlık çalışanlarıdır.² Hem öğretmenler hem de sağlık çalışanları yüz yüze bakılan kalabalık ortamda çalıştıkları için tükenmişlik sendromuna yakalanmaları yaşadıkları iş stresinden dolayı daha fazladır.

¹B. Çapri, “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, Mersin Üniversitesi(MEÜ), Eğitim Fakültesi Dergisi(EFD), Cilt(C) 2, Sayı(S).1, Mersin, 2006, s.63

² H. Nejat - H. Şeşen, “Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları İle Hemşireler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi, C.16, S.2, İstanbul, 2005, s.58

Son yıllarda, özellikle çalışanlarına duygusal talebin yoğun yapıldığı meslek gruplarında, çalışan için ortaya çıkan stres faktörlerinin işverenler ve kurumlar tarafından göz ardı edilmesi, çalışanlarının tükenmişlik sürecine girmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Gözle görülür hızlı değişimler, doğal olarak hizmet bekleyen grupların beklentilerini yükseltmekte ve sonucunda verilen hizmet sayısını arttırmaktadır. Artan hizmet sayısı verilen hizmetin ağırlığını arttırarak çalışanların iş yükünü de fazlaştırmaktadır. Dolayısıyla zamanla duygusal olarak stresle baş edemeyen hizmet verenler için tükenmişlik sendromu başlamaktadır.

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. Psikolog Freudenberger'e göre tükenmişlik yıpranma ve enerjinin tükenmesi durumudur. Freudenberger, bu tanımı daha da genişleterek tükenmişliği, kişilerin içsel değerleri sebebiyle kendisini zorlaması ya da aile, iş, değerler sistemi veya toplum gibi dışsal etkenler tarafından zorlanmaları sonucu enerjilerinin, baş etme mekanizmalarının ve içsel kaynakların tükenmesi şeklindedir. Pines ve Aranson' un yaptığı tanıma göre ise tükenmişlik duygusal açıdan dikkat ve emek isteyen şartlar altında uzun süre kalmaktan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tükenme durumu olarak tanımlanmaktadır.¹ Tüm bireylerin gerekse özel hayatlarından gerekse iş hayatlarından çok fazla beklentisi vardır. Belirli idealleri ve bu ideallere ulaşmak için verdikleri çaba vardır. Eğer birey verdiği çabanın, enerjisinin sonucunda beklediği değeri göremezse zamanla yorulur ve tükendiğini hisseder.

Pines'e göre tükenmişlik bireylerin iş ve özel hayatından bekledikleri fakat sahip olamadığı değerleri bulma çabasından doğar. Bireyler iş hayatına idealist bir birey olarak başlar. İş hayatlarını kendi hayatlarının varoluş nedeninin bir parçası olarak görür. Bu yüzden işe ilk başladıklarında beklentileri, hevesleri, motivasyonları çok yüksektir. Zamanla yoğun iş stresi, hayat koşulları, teknolojinin ilerlemesi ile iş standartlarının yükselmesi, beklentilerin artması ile kişi hata yapmaya başlamakta, işe olan motivasyonunuyitirmektedir. İşe başlarken hissettiği azim, özgüven, bağlılık

¹ F. Kervancı, "Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.7, S.29, İstanbul, 2014, ss.574-575

azalır. İş hayatı artık kişinin varoluş anlamı olma özelliğini yitirmektedir. Bu negatif duygular kişiyi öncelikle işinden uzaklaştırır. Sonrasında yaşadığı bu başarısızlık kişiyi umutsuz, çaresiz hissettirir. Zamanla bu duygu kişiyi tükenmişlik yaşamaya iter.¹

Tükenmişlik son yıllarda en çok araştırılan ve üzerine en çok çalışılan kavramlardan biri olup çok fazla kişi tarafından tanımı yapıştır. Tükenmişlik ile ilgili literatürde geçerli en önemli tanım Maslach'ın yaptığı tanımdır. “Maslach tükenmişliği, profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması olarak tanımlamıştır.”² Bu tanım zamanla en çok kabul gören tanım olmayı başarmıştır.

“Maslach'a göre tükenmişlik, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendromdur. Daha yalın bir ifadeyle Maslach tükenmişliği, işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak tanımlamıştır.”³ Maslach'ın yaptığı tanıma göre yüz yüze bakmayı gerektiren meslek grubunun başında sağlık çalışanları vardır. Yapılan araştırmalarda en çok tükenmişlik yaşayan meslek gruplarından birinin de sağlık çalışanları olduğu kanıtlanmıştır. Sağlıkçılar meslekleri gereği yoğun iş temposu ile çalışırlar ve hizmet verdikleri kişilerin çok fazla duygusal talebi vardır. İş hayatının zorlukları ile karşılaşan birey için bu talepler zamanla fazla gelecektir ve tükenmişlik yaşamaları kaçınılmaz olacaktır.

Maslach' a göre tükenmişlik, kişilerin iş hayatında yaşadığı problemlerden, yaşadığı olumsuz duygulardan dolayı çalışma arkadaşlarına duyarsız davranmaları, duygusal bakımdan yaşadıkları tükenmiş olma hissi ve etrafa duyarsız olmaktan

¹Çapri, s.64

² N. Kaya- H. Kaya- S. Erdoğan- E. Uygur, ‘‘Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Hemşirelerde Tükenmişlik’’, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.7, S. 1, 2010, s.403

³ K. Ardıç-Sema Polatçı, ‘‘Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama’’, Gazi Üniversitesi(GÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(İİBFD), C.10, S.2, 2008,s.70

kaynaklanan yeterli olamama hissini azalması ile ortaya çıkan kişisel başarı eksikliği olarak tanımlanabilen üç kavramdan oluşmaktadır. Bu durum, sürekli yorgun olma, halsizlik, olumsuz benlik algısı, ümitsiz olma, acizlik, iş ve yaşam kalitesini etkileyecek olumsuz davranışların ortaya çıkmasına sebep olan bir sendromdur.¹ Tükenmişlik, ilk olarak insanı duygusal yönden olumsuz etkiler. Sonrasında bu duygular kişiyi çalıştığı, yaşadığı ortamdan uzaklaştırır. Mutlu olmadığı ortamda çalışma hevesini kırarak işinden soğutur.

Tükenmişlik ile günümüze kadar birçok araştırmacı görüşlerini savunmuştur ve ortaya birçok tanım çıkmıştır. Cherniss' e göre tükenme durumu kişilerin zamanla iş stresinden ve işin yükünden dolayı işten soğuyarak, işinden beklediği doyumunu almadığı için işinden uzaklaşması durumudur. Cardinell' e göre ise tükenme; kişinin yaşadığı normal bir duygu değil, aksine hissedilen bir rahatsızlıktır ve bu ciddi bir sorundur. Bu olumsuz duygu orta yaşlarda ortaya çıkan bir kriz durumudur. Shirom'a göre başlarda kişisel olarak kişinin hissettiği normal bir duygu olup, ilerde de kronikleşen bir negatif duygu durumudur. Maher' e göre, kişinin en başta sarf ettiği enerjinin zamanla tükenmesi, bu enerjinin bitmesi durumunda hissedilen negatif bir duygudur. Bu kadar negatif düşünmek kişiyi insanlardan uzaklaştırır, işine bağlılığını azaltır ve kişiyi depresyona sokar. Dünya Sağlık Örgütü' ne göre ise tükenme, kişinin işine verdiği yoğun emek sonucu 'aşırı duygusal yorgunluk' durumudur. Bu kadar yorulma sonucu kişi artık işlerini eskisi gibi hevesle yapmayı bırakır, sorumluluklarını aksatır. İşini eskisi gibi hevesle yapamamak kişinin tatmin duygusunu azaltır. Tatminsizlik, bireyin mesleğine bağlılığını azaltır, işten uzaklaşmasına ve hatta işi bırakmalara sebep olur.² Çalışanların motivasyonunun düşmesi, işten doyum alamamasının sonucunda yaşanan işe bırakma gibi sonuçlar, örgüte ciddi zararlar verir.

Edelwich ve Brodsky' a göre tükenmişlik, bireyin zamanla iş yerinde yaşadığı stres, işi yükünün fazlalığı gibi olumsuz şartlara bağlı olarak işe bağlı bağlılığının azalması, enerjisinin zamanla bitmesi, işe başlama amacının bitmesi ve

¹Z. Çalgan- S. Yeğenoğlu- D. Aslan, "Eczacılar Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik", Hacettepe Üniversitesi(HÜ), EFD, C.29, S.1, 2009, s.62

² A. Can, Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Kırklareli Üniversitesi Örneği, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYL), Kırklareli, 2015, ss. 10-11

işe başlarken hissettiği ilginin azalmasıdır.¹ İşe başlarken motivasyonu yüksek işe başlayan bireyin, iş stresi, yoğunluktan ve örgüte bağlı problemlerden dolayı işe olan bağlılığı azalır.

Tükenmişlik, kişinin ne kadar çalışıp çalışmadığının önemini kalmadığı, yaptığı hiçbir işin önem kazanmadığı, ne yaparsa yapsın fark edilmediği durumlarda ortaya çıkan bir olumsuz duygudur. Kişi yaptıklarından dolayı fark edilemeyince kendini yaşadığı, olduğu duruma teslim eder.

1.2. Tükenmişlik Aşamaları

Tükenmişlik sürekliliği olan bir sendromdur ve birbirini takip eden aşamalardan oluşur. Birey tükenmişliği yaşarken bu aşamalardan geçmektedir. Tükenmişliğin aşama aşama tanımlanması sebebi, tükenmişlik süreci için geçerli tedaviyi etkin kılabilmesidir. Eğer bireyin hangi tükenmişlik aşamasında olduğunu bilirse, dönüşü olmayan bir yola girilmemiş olur. Tükenmişlik birçok araştırmacı tarafından farklı aşamalarda gruplandırılmıştır. Bu aşamalar tükenmişliğin daha kolay anlaşılmasına olanak verir. Tükenme, aşamaların sıra ile geçildiği kesikli bir süreç durumu olmayıp devamlılığı olan bir olgudur. Edelwich ve Brodsky tükenmişlik sendromunu 4 aşamada açıklamıştır:

i. Şevk ve Coşku Evresi: Birey için en başlardaki hayatından ve mesleğinden önemli başka bir şey yoktur. Mesleğine karşı çok fazla umutludur. İş hayatından çok fazla beklentisi vardır ve beklentilerini karşılamak için verdiği emek çok fazladır. Mesleğinin zamanla getirmiş olduğu uykusuzluk, çalışma ortamının gerginliği gibi olumsuz şartların en başta pek önemi yoktur. İş hayatının yoğunluğundan kişi ne kendisine ne de ailesine, arkadaşlarına zaman ayıramamaktadır. Fakat kişi başta hissettiği coşku, şevk ve mutluluktan bunları önemsememektedir.

ii. Durağanlaşma Evresi: İş hayatına büyük şevk, coşku, beklenti, motivasyon ile başlayan birey eskiden umursamadığı mesleki olumsuzlukları artık

¹H. Konyalı, Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki(Sakarya SGK Örneği), Sakarya Üniversitesi, SBE, YYLT, Sakarya,2015,s. 7

göz ardı edememektedir. İstek ve şevkinde azalma, motivasyonunda düşme, beklentilerinde karşılanmama vardır. Birey artık ‘işten başka bir şey yapmıyor olmak’ cümlesini çok sorgular. Kendini bu kadar sorgulaması kişiyi işinden uzaklaştırır. Hayatının sadece işten olduğu anlar ve bu duygu artık onu rahatsız eder. Birey artık mesleğine karşı umutlu ve istekli değildir.

iii. Engellenme Evresi: Mesleği gereği yardım etmeyi, hizmet vermeyi benimseyen birey, insanları, mesleki zorlukları, çalışma koşullarını değiştiremeyeceğini anlar. Başta verdiği emeklerin karşılığını alabileceğini düşünen birey artık eskisi gibi düşünmez. Elinden hiçbir şeyin gelmeyeceğini düşünür. Zamanla engellenme duygusunu yaşar.

iv. Umursamazlık Evresi: Bu aşamada birey artık mesleğine olan umudunu, inancını, şevkini artık yitirmiştir. Mesleğini sadece ekonomik sebeplerden dolayı sürdürmektedir. Bu kişi için mesleği artık doyum almak, mutlu olmak aracı değil, sadece umutsuzluk ve stres faktörüdür.¹

Calamidos’un çalışmasında tükenmişlik 5 aşamadan oluşur:

- i. “fiziksel tükenmişlik
- ii: zihinsel- entelektüel tükenmişlik
- iii: sosyal tükenmişlik
- iv: duygusal tükenmişlik
- v: ruhsal tükenmişlik’’²

Demirkol’un çalışmasında Vernon’ un araştırma sonucuna göre tükenmişlik 12 aşamadan oluşur:

¹ N. Kaçmaz, “Tükenmişlik(Burnout) Sendromu”, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, C. 68, S.1, İstanbul,2005, s.30

² H. Şanlı, Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, Beykent Üniversitesi(BEÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.2

i. Kendini İspatlama Zorlantısı: Çalışma hayatına birey ilgili ve motivasyonu yüksek başlar. İş hayatında en iyisini yapmaya, kendisini kanıtlamaya çalışır. Benlik saygısının düşük olduğunu bilen birey sürekli en iyisini yapmak ve örnek olma çabasıyla çalıştıkça zamanla kendini zorlar ve sağlıksız bir durumun içine girer.

ii. Katılık: Kişi kendini işinde ispat etmeye çalıştıkça, kendini işine daha çok vermeye başlar. İş yerinde bir başarısızlık olduğunda, birey mükemmel olmadığını hisseder ve bu duygu kendini kontrol etmesini engeller. Kontrolleri elinde tutamadıkça yapmak istediği işin hakkını veremez, aldığı sorumlulukları yerine getiremez.

iii. Hafif Düzeyde Yoksunluk Hissi: Kişi kendisini işine adanmış için kendi kişisel ihtiyaçlarını önemsememektedir. Fatura ödemek, arkadaşları ile görüşmek gibi rutin eylemlerini zamanla ertelemeye ve iptal etmeye başlar. Hafif yoksunluk hissi yaşayan bireyde uyku ve yeme gibi rutin alışkanlıklarda da değişimler görülmektedir.

iv. İhtiyaç Ve Çalışmaları Reddetme: Bu aşamada kişi artık duyguları ve davranışları arasındaki uyumsuzluğu fark etmeye başlar. İş hayatındaki kendini ispat etme çabası hala devam etmektedir. Bu duyguyu bastırmak istemeyen bireyde artık içe çekilmeler görülmeye başlar. Zamanla fiziksel ihtiyaçlarını gidermeyi de ihmal eder.

v. Değerlerde Bozulma: Kişinin değerlerinin değiştiği, öncelik sırasının farklılaştığı bir aşamadır. Kişi iş hayatının dışındaki önceliklerine sınır koyar. Zamanında kurduğu arkadaşlıklar için zaman harcamamaya, tatile çıkmamaya başlayarak değerlilik sırasını değiştirmeye başlar.

vi. İnkârın Artması: Bu aşamanın en önemli belirtisi toleransın olmayışıdır. Zamanın baskısından dolayı yerel, ulusal bütün olaylara ilgisi azalmıştır. İnsanlarla

fikir paylaşımına girmekten kaçmaya başlar. İnsanların desteklerini uzaklaştırmaya, yakınlaşma girişimlerini reddetmeye başlamaktadır.

vii. İlgı Kaybı: İnsanlarla olmanın, vakit geçirmenin kendisini tükettiğini düşündüğü için zamanını televizyon izleyerek, kitap okuyarak, müzik dinlemek gibi aktiviteler yaparak değerlendirir. İnsanlara karşı ilgisinin azalmasından kaynaklanan hissettiği yabancılaşma duygusunu alkol ve sakinleştirici kullanarak aşmaya çalışmaktadır.

viii. Davranışlarda Gözlenebilir Değişmeler: Kişi artık kendini iyice dış dünyadan soyutlamaya başlamıştır. Bu durum kişinin ruhsal ve fiziksel hayatını etkilemektedir. Kişinin hayatındaki bu değişmelerin sonucunda kötümserlik ve alaycılık kendini gösterir.

ix. Duyarsızlaşma: Kişinin her şeye karşı yoğun şekilde ilgi kaybı mevcuttur. Kişi eskisinden az yemek yemeye başlamıştır. Alkol kullanımında ve sağlık sorunlarında artış mevcuttur. Kişi bu olumsuz davranışlarını fark etse de öncelik kavramını unuttuğu için önemsemez. Yaşam kişi için anlam ifade etmemekte ve bir kişi artık bir robottan farksızdır.

x. Boşluk: Kendini boşlukta hissetme, tükenme duygusu baskındır. Kişi bu duygusunu bastırmak için fazla yemek yeme, aşırı seks, aşırı çalışmak veya kompulsif zaman harcama davranışlarında bulunur. Her anını doldurmaya gayret eder.

xi. Depresyon: Ümitsizlik düşüncesi yoğundur. Kişinin intihara meyilli fazlalaşır, kendine özgüveni çok azalır. Sürekli uyuyarak bu duygulardan kurtulacağını düşünür ve uymayı seçer.

xii. Tamamen Tükenme: Yaşamın tehlikede olduğu aşamadır. Bireydeki fiziksel ve ruhsal tükenme sonucu, stresin eşlik ettiği rahatsızlar ortaya çıkmaya başlar. Hayat anlamsızlaşır.¹

2. TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI

Tükenmişlik ilk kez 1974 yılında H. Freudenberger tarafından tanımlanmış ve zamanla farklı tanımları da ortaya konulmuştur. Tükenmişlik için yapılan tanımlardan günümüzde en çok kabul göreni Maslach'a aittir. "Maslach'a göre tükenmişlik, işi gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde tanımlanmıştır. Maslach ve Jackson tükenmişliği, kişinin; duyarsızlaşma (tükenmişliğin kişiler arası temel boyutunu temsil etmekte ve kişinin hizmet ettiği veya bakımını yaptığı veya birlikte görev yaptığı kişilere karşı negatif, katı, alaycı, duygusuz bir tavır geliştirmesi veya onlarda uzaklaşması hali), duygusal tükeniş, tükenmişliğin bireysel boyutunu ifade etmekte ve duygusal tükenme ve fiziksel tükenme(uykuda azalma, üşüme, baş ağrıları, sancı yaşaması)olarak kendini göstermekte ve azalan kişisel başarı duygusu (kişinin yeterlilik ve başarıya ulaşma duygusunda azalma)olarak üç boyutlu bir psikolojik sendrom durumu olarak tanımlamışlardır."²Zamanla yapılan bütün tanımlardan en çok kabul gören tanım üç boyutu ile bu tanım olmuştur.

Tükenmişlik, bir anlamda iş stresidir ve aynı sebeplerle ortaya çıkan üç boyuttan oluşmaktadır. Kişide tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın artışı ve kişisel başarı hissini azalması ile karakterizedir. Kişi işinde düşük performans sergiler, işte çok zaman geçirmez ve işi ile ilgili görev, yetki ve sorumluluklarını yerine getirmez. Bu yüzden tükenmişlik sosyal bir problem olarak

¹ İ. Demirkol, Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi, MÜ, SBE, YYLT, Mersin, 2006, ss. 40-42

²A. Soysal, "Çalışanlarda Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: K. Maraş Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma", Kilis Üniversitesi, Kilis, 2009, s.291

kabul edilir.¹ Tükenmişliğin sosyal boyutu, bireyin sadece kendisini değil, çalışma hayatını, çevresini, ailesini etkilemesi ile açıklanabilir.

Tükenmişliği en iyi belirleyen boyut duygusal tükenmedir. Tükenmişliğin bu alt boyutları birbiri ile ilişkili olsa da ayrı kavramlardır. Her boyut tek tek değerlendirilmelidir.² Tükenmişlik uzun ve sinsice ilerleyen bir süreçtir. Tükenmişlik üç aşamadan oluşur ve her aşaması ayrı ayrı değerlendirilmelidir.

2.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişliğin temel ve kişisel boyutunu oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişlik, kişinin kendine güveninin azalması, kendini yorgun, bitkin, güçsüz hissetme, mesleğine, yaptığı işe karşı heyecanını ve ilgisinin zamanla azalarak bitmesi olarak tanımlanmaktadır. Birey işi ile ilgili olan tüm inancını yitirmiş ve kendisine fazla yüklenildiğini düşünmektedir.³

Duygusal tükenme, kişinin kendisini sürekli yorgun hissettiği, enerjisinin bittiği bir dönemdir. Enerjisi bittikçe motivasyonu düşer. İsteksiz çalıştıkça işin yükü, olumsuz çalışma koşulları kişiyi yıpratmaya başlar. Duygusal tükenme, yapılan literatür tanımlarına göre tükenmişlik kavramının en kritik boyutudur. Tükenmişliğin en belirleyici faktörü duygusal tükenme, tükenmişliğin içsel boyutudur. Tükenme duygusu ile karşı karşıya kalan birey iş hayatının başlarında hissettiği motivasyonu, sorumluluk duygusunu hissetmemektedir. Hizmet verdiği kişilere eskisi kadar sorumluluk hissetmemektedir. Amacı sadece işinin gereklerini yerine getirmektir. Bu duygu kişiyi gerginleştirir. İş hayatına bir faydası olmadığını

¹ A. Tefik- S. Canbaz- Ş. Dabak- H. Öz - Y. Pekşen, “Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Genel Tıp Dergisi, C. 16, S. 1, Samsun, 2006, s.10

²H. Yaman- M. Uyan, “Tükenmişlik: Aile Hekimliği Asistan Hekimleri Üzerinde Bir İnceleme”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Türk Psikiyatri Dergisi(TPD), C. 17, S. 49, Isparta, 2002, ss.38-39

³M.Oğuzberk – A. Aydın, “Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik”, MEÜ, Klinik Psikiyatri Dergisi, S. 11, Mersin, 2008, ss. 167- 179

anladıkça, engellenmişlik hissine kapılır. Kişi artık işe gitmeyi istemez ve bu kişi için işe gelmek her gün tekrarlanan bir endişe sebebidir.¹

Duygusal olarak tükendiğini hisseden birey, üzerindeki bu duygusal baskıdan kurtulmak ister. Bunun için kendine birçok çözüm yolu bulmaya çalışır. Kendisine göre en iyi çözüm yolu insanlarla olan ilişkilerini en aza indirmektir. Bu yüzden insanlarla olan ilişkisini işi yapmaya yetecek olan en alt seviyeye indirir. İş arkadaşlarını, insanları kafasında belirli kalıplara yerleştirir ve davranışlarını bu kalıplara uygun olarak şekillendirir. Zamanla kişinin davranışları katılaştır ve klişeleşir. Bireyin bu soğuk ve katı davranışları tükenmişlik sendromunun ikinci basamağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur.²

2.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası boyutunu ifade eder ve hizmet verilen gruba yönelik olumsuz davranışların yer aldığı alt gruptur. Bireyin yüz yüze baktığı, çalıştığı iş arkadaşlarına, işi gereği bakım verdiği kişilere karşı duygusuzca davranmasıdır. Kişi karşısındaki insanların kendine özgü bir birey olduğunu tamamen unuttur. Bu yüzden katı bir tutum sergilemeye başlar.³

Duyarsızlaşmanın ilk dönemlerinde, kişi bu duygusunu bastırmak için işini sadece kurallara uygun yapmaya başlar. Kişinin bu tutumu kendisini zamanla duygusuzlaştırır. Duygusuz olarak işini yaptığı için karşısındaki kişiye artık değer vermemekte, karşısındakileri sadece nesne olarak görmekte ve işine karşı hiçbir hissiyat beslememektedir. Duyarsızlaşma gitgide kendine belli etmeye başladıkça kişi artık karşısına cevap vermekten bile aciz hisseder. Çevresindekilere soğuk davranır. Kişi bu tutumunu sadece hizmet verdiği gruba değil, çalıştığı örgüte ve

¹ G. Arı- E. Bal, “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, Celal Bayar Üniversitesi, İBBF, Yönetim ve Ekonomi, C.15, s.1, Manisa, 2008, s.133

² Basım - Şeşen, s.59

³ I. Sayıl- S. Haran- Ş. Ölmez- H. Özgüven, “Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri”, Ankara Üniversitesi, Kriz Dergisi, C. 2, S. 2, Ankara, 1997, s. 72

çalışma arkadaşlarına da sergilemektedir. Kişi zamanla hizmet verdiği gruba karşı olan tün inancını ve saygısını yitirir. Onlara karşı aşağılayıcı tavırlar sergiler. Hastaların benlik saygısını düşünmez; onlara adı ile seslenmek yerine hastalıkları ya da oda numaraları ile seslenirler. Yaptıkları işe olan ilgisi saygısı azalır. Kullandıkları molaları fazlalaştırırlar, sohbet ve yemek molalarına fazla zaman ayırırlar, işe geç gelme gibi davranışlarda bulunurlar. Bu tutumları mesleki dönemlerinin duyarsızlaşma boyutunu oluşturmaktadır.

Duyarsızlaşma yaşayan kişi, en çok iş yerinde hizmet verdiği kişiye sergilediği davranışlarda değişim olmaktadır. Bu değişim bazı sebeplerden dolayı kişiden kişiye değişen tutumlardır. Kişiden kişiye değişiklik gösteren bu tutumlar şunlardır:

“- Birey insanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli en az seviyeye indirebilir.

- Karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranışlar sergileyebilir.
- Karşısındakinin rica ve taleplerini göz ardı edebilir.
- Hizmet verilen kişilere insan değil de birer nesnelermiş gibi davranabilir.
- Çalıştığı örgüte karşı mesafeli, umursama ve alaycı tavırlar takınabilir.
- Etrafındakilerin kendisine sürekli kötülük yapacakları hissine kapılabilir.
- Aldırmazlık ve katı tutumlar sergileyebilir.
- İnsanları kafasında sınıflandırarak, onlara klişeleşmiş kalıplar çerçevesinde davranabilir.”¹

Duyarsızlaşan kişi kendi hayatında söz sahibi olmadığını düşündüğü için herkesi zamanla hayatından çıkarmak ister. Duyarsızlaşma aslında kişilerin

¹S. Polatçı, Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler(Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir Analiz, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, SBE, YYLT, Tokat, 2007, ss. 40-41

kendilerini savunma şeklidir. Tek kaldıklarında korkularından, psikolojik sorunlardan, hayal kırıklığından kurtulacaklarını zannederler. Kişi duygusal olarak aldığı zararı önlemek için insanlara bir tür **duygusal tampon** oluşturur. Bunu yaparken insanlarla arasına mesafe koyar ve negatif tavırlar sergiler. Bu davranış şekli hem işine ve dolayısı ile çalıştığı kuruma negatif olarak yansır, hem de kişiyi olumsuz bir bakış açısı getirir.¹ Bu kadar olumsuz duygu kişide başarısızlık hissi uyandırır.

2.3.Kişisel Başarı Eksikliği

Kişisel başarı boyutu, tükenmişlik sendromunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşmadan sonraki ve son boyutudur. Kişisel başarı eksikliği, iş ile ilgili görev ve sorumlulukların yerine getirilememesi, çalışma hayatında gerek iş gerekse çalışma arkadaşları ile olan tutumlarında yeterli olamama duygudur.² Kişi iş hayatına büyük hevesle ve beklenti ile başlar. İş hayatından beklentilerinin cevabını alamadıkça tükendiğini hisseder.

Kişisel olarak başarısız olduğunu hisseden birey, işinde, kişiler arası ilişkilerinde bir ilerleme olmadığını, hatta aksine gerileme olduğunu hisseder ve kendini kötü hisseder. Bu saatten sonra harcadığı emeğin, çabanın boşa olduğunu düşünür. Kişisel başarı eksikliği duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın bileşiminin ortak sonucudur. Hizmet vermeyi temel alan meslek gruplarında çalışmanın sonucu sürekli taleplere cevap vermek durumunda kalmaktır. Bu durum zamanla kişiyi bunalma aşamasına getirir. Birey bu taleplere cevap vermemeyi tercih ettiği zaman, birey etkinliğinin azaldığını hissetmeye başlar. Bir yandan da işini devam ettirmesi gerektiğinin farkındadır. Hem işinden karşı uzaklaştığını hissederken, bir yandan da işinin gereğini yapmaya çalışmak bireyi çok fazla yormaktadır.³

¹ Polatçı, s.41

²E. Dikmen- M. Top-G. Ergin, “Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi”, HÜ, TPD, C.22, S.3, Ankara, 2011, s. 2

³Çalgan- Yeğenoğlu- Aslan, s. 64

Kişisel başarıda düşme bireyin kendisini negatif değerlendirmesidir. Bu negatif duygular kişinin motivasyonunun düşmesine, yetersiz hissetmesine sebep olur. Kişi kendi kendine kaldığı zamanlarda olduğu yeri değerlendirir. Değerlendirmesinde, iş hayatında hiçbir ilerleme kaybetmediğini, aksine motivasyonunda, iş başarısında gerileme olduğunu fark eder. Tükenmişlik, kişinin kendini bu dinleme döneminden sonraki hissettiği olumsuzluk duygusu ile ortaya çıkar. Bu kavramın ortaya çıkış zamanı kişiden kişiye farklılık göstermektedir.¹ Her birey, her bireyin kişilik özellikleri farklıdır. Tükenmişlik sürecini her birey farklı yaşar.

3.TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Tükenmişlik sendromu geçmişten günümüze hala etkisini gösteren bir sendromdur. Tükenmişlik sendromu hem bireyi, hem çevresini, hem de çalıştığı örgütü etkilemesi sebebiyle birçok araştırmacı tarafından araştırma konusu olmuştur. Bundan dolayı tükenmişlik sendromu ile birçok farklı görüş ortaya atılmıştır.

3.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss tükenmişlik modeli 1980 yılında Cary Cherniss tarafından geliştirilmiştir. Cherniss'e göre tükenmişlik, işe bağlı stres faktörlerine tepki olarak başlayan, bu stresle başa çıkma davranışlarını içeren ve iş ile psikolojik ilişkiyi karıştırmayacak davranışlarla son bulan bir süreçtir. Cherniss bu modelde önemli olan tükenmişlik kavramının ortaya çıkış sebeplerinden ziyade, tükenmişliğe bireyin verdiği tepkiler ve bireyin tükenmişlik ile başa çıkmak için geliştirdiği yoldur. Bu modelin temelinde stres vardır ve birey karşılaştığı bu stresle baş edememektedir. Stresle baş edemeyen birey zamanla tükenmişlik sendromuna girer. Tükenmişliğin sebebi ise çevrenin beklentilerinin kişinin beklentilerinden yüksek olmasıdır. Kişi bu beklentileri karşılayamadığı takdirde duygusal boşluğa girer. Bu boşluğu

¹ Arı – Bal, s.134

tamamlamaya çalışır ama başaramazsa yoğun bir stres ile karşı karşıya kalır. Stresle baş edemeyince iş ile olan ilgisini arka plana atarak stresten kurtulma yolunu seçer.¹

Chernissbu modeli savunurken, tükenmişliğin en önemli sebebinin rol karmaşası savunmaktadır. Cherniss' e göre rol karmaşası yaşayan birey daha hızlı tükenir. Gerek iş hayatında, gerekse sosyal hayatındaki rolünde tutarsız davranan kişi tükenmişlik yaşamaktadır. Cherniss anlattığı modelde kişilerin tükenmişliğe gösterdiği tepkileri ve tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerini de incelemiştir.²

3.2.Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky' in 1980 de yaptıkları tanıma göre tükenmişlik, “yardım edici mesleklerde çalışan iş görenlerde, iş koşullarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, idealizm, enerji ve amaç yitimi” olarak tanımlanır. Her örgütün kendileri için oluşturduğu belli standartları, ulaşmak istedikleri hedefleri vardır. Bu amaçla çalışanlarından beklentileri mevcuttur. İş hayatına yeni başlayan çalışan her çalışan başlarda istekli, gayretli, beklentisi çok yüksek ve bu doğrultuda azmi de yüksektir. Zamanla iş hayatının olumsuz koşulları olan ağır iş yükü, beklentilerinden düşük ücret almaları, yapılan fazla mesailer, yöneticilerin kendilerini takdir etmemeleri, örgütle ilgili sıkıntılar yüzünden kişi zamanla işinden uzaklaşmaya başlar. Eskisi gibi çalışmakta istekli değildir. Belirtilen bu sebeplerden dolayı kişi tükenmişlik sendromu yaşamaktadır.³ Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli tükenmişliği birbirini takip eden dört aşamada tanımlamıştır:

i. İdealist ve Coşku Aşaması: Kişinin işini azimle ve heyecanla yaptığevredir. Kişinin işini yaparken motivasyonu en üst seviyededir. Bununla birlikte iş yerinden, yaptığı işten ve yöneticisinden beklediği ilgi, olumlu tepki, övgü

¹S. Güven, Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Mizah Tarzları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Saptanması, Başkent Üniveristesi, SBE, YYLT, Ankara, 2013, ss.6-7

² B. Yücel, Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi, SBE,YYLT, İstanbul, 2014, s.23

³S. Aydemir, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Çalışan Rehber Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Tarzını Algılamaları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2014, ss. 12-13

de yüksektir. Beklediği bu ilgiyi göremeyen kişi zamanla işine ve iş yerine karşı durgunlaşır.

ii. Durgunluk Aşaması: Kişinin bu aşamada işe karşı olan ilgisi azalır. Birey yaptığı için küçümsemeye, sorgulamaya başlar. Giderek önceliklerini değiştirir. İlgisini ailesi, sosyal hayatı gibi onu tatmin eden konu ve kişilere yönlendirir.

iii. Engelleme Aşaması: Bu aşamada birey yaptığı iş ile ilgili kendini karşı karşıya gelmiş hisseder. Yaptığı işi ilerde yapabileceğinden emin değildir. Bunun iki sebebinden birincisi, hizmet etiği kişi ve kurumların beklentilerini karşılayamadığını düşünmesinden kaynaklanan bir engelleme, ikincisi kurum ve kişilerin isteklerini yerine getirirken kendi isteklerini ve beklentilerinin göz ardı edilmesinden kaynaklanan korkudan dolayı yaşadığı engellemedir. Kişi bu durumları aşmak için bazı savunma mekanizmaları geliştirir. Eğer başarılı olmazsa apati dönemine girer.

iv. Apati Aşaması: Bu aşamadan birey tam anlamı ile duyarsızdır. Yaptığı işe ve hizmet verdiği kuruma karşı bütün inancını yitirmiştir. Bu duygusunu işe gelmeyerek, yaptığı işe özen göstermeyerek, sürekli rapor alarak yansıtmaktadır.¹

3.3.Suran Ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli

Bu model Suran ve Sheridan tarafından 1985’de gözlem ve tecrübeleri esas alınarak oluşturulmuştur. Bu modelde erken ve yetişkinlik dönemine ait benzer özellikler gösteren dört basamak şöyle açıklanmıştır:

Birinci Basamak; kimlik, rol karmaşası

İkinci Basamak; yeterlilik, yetersizlik

Üçüncü Basamak; verimlilik, durgunluk

Dördüncü Basamak; yeniden oluşturma, hayal kırıklığı.¹

¹E. İlgün, İnfaz Koruma Memurlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, SÜ, SBE, YYLT, Konya, 2010, s. 25-26

Birinci Basamak: Kimlik - Rol Karmaşası: Lisenin son dönemleri ve üniversitenin ilk yıllarında profesyonel gelişme etkin olarak ele alınır. Psikolojik gelişiminin önemli olduğu bu basamakta kişisel ve mesleki kimlikler oluşur. Ego kimliğiyle rol karmaşası arasındaki belirsizlikteki kararlılığı, kişinin hem meslek seçiminde, hem de profesyonel ve kişisel hedeflerinin ve ideallerinin belirlenmesinde önemli yer tutmaktadır. Bireyin ebeveynleri, ailesi, yaşlıları, çevresi, hem kişiye destek olur, hem onu yönlendirir, hem de saygınlık kazanması konusunda önemli rol oynamaktadır. Asıl önemli olan **nasıl bir profesyonel olacağım** sorusudur. Kişi bu soru ile meslek seçimi yönünü belirler. Eğer kişi bu süreçte, yani mesleki gelişimini tam anlamıyla tamamlayamazsa, ileriki iş yaşantısında rol karmaşası yaşamaktan kurtulamaz. Bunu sonucu olarak da kişi tükenme yaşamaya zemin hazırlamış olur. Kimlik, **ben kimim** sorusuna yanıt aramaktır.²

İkinci Basamak: Yeterlilik - Yetersizlik: Kişinin kimlik süreci, kişinin işindeki yeterlilik duygusunu anlatabilmesi ve özel, sosyal yaşamını tam anlamı ile birleştirmesiyle bütünleşir. Bu dönemi çıraklık diye adlandırabiliriz. Çünkü bu dönemde kişi, kendi yeteneklerini en verimli şekilde geliştirebilir, bu yetenekleri ile bağımsızlığına kavuşabilir. Birey artık yetenekleri doğrultusunda profesyonel kimliğini, mesleki kimliğini bu süreçte geliştirir ve bundan dolayı mesleki kimliği ile ilgili duyduğu kaygı azalır. Kişi artık mesleki unvanını belirlemiştir. Kişi kendisine en uygun mesleki kimliği kazandığı için, hem kimliğine, hem de mesleğine duyduğu endişeleri ortadan kaldırmaya başlamıştır. Kişi artık kıyaslama dönemine girer. Kendisini, eş statüde çalışan insanlarla kıyaslamaya başlar ve mesleki sorumluluklarını yerine getirirken ki yapacağı minimum görevlerin ne olduğunu kavramaya çalışır. Bu dönem çoğunlukla yirmili yaşların sonu ve otuzlu yaşların başına denk gelmektedir. Kişinin yaptığı karşılaşma olumsuz sonuçlanabilir. Çünkü kişi, kendisini karşılaştırdığı kişilere göre mesleki yetenek olarak daha yetersiz hissederse kişide diğer insanlara göre aşağılık hissi uyanır. Kişinin kişisel-sosyal hayatını ve mesleki kimliğini doğru bir şekilde tamamlaması için, yetenekleri ile

¹Z. Koşan, Erzurum'da Çalışan Hekimlerin Tükenmişlik Düzeyi ve Sosyodemografik Değişkenlerle İlişkisi, AÜ, Tıp Fakültesi, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi(YUT), Erzurum, 2010, s. 12

²T. Yılmaz, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Ordu İli Uygulaması), GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2013, s. 14

yeterli olmak için gösterdiği çabanın birbiri ile paralel olması gerekmektedir. Yaşanılan iş rekabet ortamında, mesleki ilerlemesi yavaş olan kişilere danışmanlık verilmesi gerekmektedir. Çünkü bu yetersizlik duygusu kişiyi zamanla tüketir. Yeterlilik, bireyin seçtiği mesleği yaparken, kendisini değerli ve önemli hissetmesidir.¹

Üçüncü Basamak: Verimlilik - Durgunluk: Çıraklık kısmını tamamlayan birey profesyonel hale gelir ve meslek süreci başlar. Bu dönem otuzlu yaşları içeren bir süreçtir. Bu aşamada kişi profesyonelliğini işinde göstererek mesleki olarak üretkenliğe başlar. Birey artık hayatını garanti altına almaya başlamıştır, enerjisini işine vermeye odaklıdır. Yeteneklerini ön plana çıkartır, yeteneklerine öncelik vererek yaratıcı bir yaşam şekli geliştirmektedir. Eğer kişi yaratıcılığı ile bir stil geliştiremez bir ilgi uyandıramazsa hedeflerine ulaşamaz ve sonuç olumsuz olur. Kişi yeteneklerini sergileyebilecek bir iş sahası bulmazsa, kendini ispat edemez ve önceki başarılarının da bir önemi kalmaz. Bu durum kişiyi zamanla tükenmişliğe sürükler. Verimlilik ise, yaratıcı olan kişinin, kendisini yaratıcılığı ve yetenekleri ile olduğu gibi ifade etmeyi başarabilmesidir.²

Dördüncü Basamak: Yeniden Oluşturma - Hayal Kırıklığı: İleri otuzlu yaşlardan, orta ve ileri kırklı yaşlara kadar geçen zamanda kişi erken dönemde yaptığı seçimleri gözden geçirir. Kişinin mesleği ile alakalı doyumsuzluk yaşaması muhtemeldir. Zamanla mesleki yeteneklerini kullanan bireyin, ileriki dönemde sıkılmasından kaynaklı tükenmişlik yaşaması çok doğal bir durumdur.

Zamanın ilerlemesi ile kişi stres, yorgunluk, bitkinlik yaşamaktadır. Kişinin hayatında hep bu olumsuz duygular baskındır. Yaşın ilerlemesiyle kişi daha hassas olmaya başlamıştır ve fanilik duygusu hissetmeye odaklanır. Bu olumsuz duygular eğer otuzlu yaşlarda yaşandı ise, bu ilerle mesleki değerlendirmelerini yapması açısından olumlu bir durum ortaya çıkarabilir. Yeniden oluşturma ise, kişinin hem

¹A. Ganiyusufoğlu, Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Selçuk Üniversitesi Örneği, SÜ, SBE, YYLT, Konya, 2011, ss. 24-25

²S. Beyhan, Adana ve Çevresinde Anestezi ve Reanimasyon Hekimlerinde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması, Çukurova Üniversitesi, Tıp Fakültesi, YUT, Adana, 2011, s. 11

mesleki, hem de profesyonel yaşantısında olmak istediği kişi olabilmek adına tekrar kendisini keşfetmeye başlamasıdır. ¹

Bu modelde 50 yaşın sonuna kadar olan dönemdeki tükenmişlik sendromuna değinilmiş. Fakat ileriki yaş dönemlerinde de tükenmişlik sendromu yaşanılacağı belirtilmiştir.

3.4.Freudenberger Tükenmişlik Modeli

Freudenberger tükenmişlik modeli gönüllü kişilerin katılımıyla yapılan klinik deneyler sonucunda ortaya çıkan bir modeldir. Freudenberger'e göre tükenmişlik sebebine bakılmaksızın insanı etkisiz hale getiren bir durumdur. Bu kavram tükenmişlik adı altında klinik deneylerle literatüre giren ilk kavramdır. "Freudenberger'e göre bitkinlik, yorgunluk, baş ağrılarından kaynaklanan acı çekme, mide, bağırsak rahatsızlıkları nefes almada güçlük gibi fiziki belirtiler yanında çabuk öfkelenme, ani kızgın davranışlar, engellendiği duygusuna kapılma, gibi belirgin davranışsal belirtilerle tükenmişlik kendini göstermektedir. Paranoya, güvensizlik ve değişime karşı tahammülsüzlük tükenmişliğin ilerleyen aşamalarında görülmektedir."²Olumsuz çalışma koşulları, sürekli değişkenlik içinde olan sağlık alanı, iş hayatının zamanla artan yoğunluğu ve kişide oluşturduğu yorgunluk zamanla bireyi ruhsal bedensel fiziksel hastalıklara sürüklemektedir.

Freudenberger' in gönüllü kişilerden oluşan gruba yaptığı çalışmada ortaya çıkardığı kavramın ana unsuru olmuştur. "Kliniklerin uzun çalışma saatleri, düşük ücret, yetersiz kaynaklar ve bu yetersiz kaynakları çalışanların kendi özverileri ile tamamlamak zorunda kalmaları nedeniyle bireylerin zamanla duygusal enerjilerinin tükendiği belirtilmektedir. Ücretsiz klinik çalışanlarının bir değer karmaşası içinde olduklarını fark etmeleri, toplum için gerekli bir hizmeti sunmalarına karşın görmeleri gereken takdir, yardım ve ilgiyi görememelerinin tükenmişlik

¹Koşan, s.14

²Yılmaz, s. 16

sendromu için zemin hazırladığı ifade edilmektedir.”¹ Birey yaptığı iş karşısında beklenti içine girmekte ve bunlar karşılandığı takdirde iş hayatında daha özverili ve başarılı olabilmektedir.

Freudenberger’e göre tükenme durumu, başarılı olamama, zamanla yıpranma, enerjisinin, gücünün azaldığında zamanlarda aşırı istek ve beklenti ile karşılaşılması durumunda ortaya çıkar. Bu durum, örgütteki çalışanın zamanla duygusal streten dolayı çalışamaz duruma geldiği durumda ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik kelime olarak literatüre ilk defa 1974 senesinde Freudenberger’in yayınlamış olduğu makale ile girmiştir. Freudenberger, araştırmasını ücretsiz kliniklerde çalışan kişiler üzerinde yapmıştır. Freudenberger’e göre tükenmişliğin ileriki aşamalarında, yorgun ve bitkin hissetme, sürekli baş ağrısı çekme, mide ve bağırsak hastalıkları, nefes almada zorluk çekme gibi fiziksel belirtiler, kimseye güvenmeme, değişimde zorlanma gibi durumlar gözlemlenebilir.²

3.5. Meirer Tükenmişlik Modeli

Meirer’in modeline göre tükenmişlik, kişinin işiyle alakalı pekiştiricilerin, olumlu beklentilerde çok düşük, ceza beklentilerinde çok yüksek, eldekileri pekiştiricileri kontrol etmedeki beklentilerin düşük, kontrol edebilmek adına sergiledikleri davranışlarında yeterlilik düzeyinin düşük olduğunu, bunun süregelen iş hayatının olumsuz sonucu olduğunu savunur.³

Meirer tükenmişlik modelini 3 aşamada açıklamaktadır:

- 1- “İşle ilgili olumlu pekiştireç davranışı beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması
- 2- Var olan pekiştireçleri kontrol etme ile ilgili beklentisinin yüksek olması

¹ Y. Çağlıyan, Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırması), Kocaeli Üniversitesi, SBE, YYLT, Kocaeli, 2007, s. 15

²Beyhan, s.7

³Ganiyusufoğlu, s.22

3- Pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede, kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olması”¹.

Yazar, Meirer’ in tükenmişlik modelini dört boyutta açıklamaktadır:

i. Pekiştirme Beklentileri: Bireyin iş hayatına dair gizli yada açık olarak belirttiği amaçlarının karşılanıp karşılanmadığı ile ilgili beklentilerdir. Her bireyin iş yaşantısından beklentileri farklıdır. Kişinin iş yaşantısından elde ettiği sonuç kişinin işine yüklediği anlam ve değere göre değişir.

ii. Sonuç Beklentileri: Olumlu yada olumsuz sonuçlara neden olan davranışlar ile ilgili tanımlamadır. Pekiştirme beklentileri, elde edilen sonuçların amaca uygun olup olmadığını tanımlarken, sonuç beklentileri amaca ulaşmak için hangi davranışların gerekli olduğunu tanımlar.

iii. Yeterli Olma Beklentileri: Yeterlilik beklentisi, amaca ulaşmak için gerekli davranışları verimli biçimde yapma beklentisidir. Yeterli olma beklentisi ve sonuç beklentisi arasında belirli bir fark vardır. Bu fark, bilme (sonuç beklentisi) ve yapma (yeterli olma beklentisi) farkıdır. Yeterlilik beklentisi, sonuç üretmek için gerekli davranışı verimli şekilde gerçekleştirmesidir.

iv. Bağlamsal İşleme Süreci: Bu süreç, tükenmişlikteki en geniş kapsamlı kategoridir. Bunun sebebi ise bu kategoride kişinin beklentilerini nasıl öğrendiği, nasıl sürdürdüğü ve nasıl değiştirdiği anlatılmıştır. Bağlamsal işleme, kişinin bağlamda, kişinin bilgi işleme dönemini öne çıkarmaktadır. Örnek olarak sosyal gruplar, öğrenme tarzı ve kişilerin inançları örnek gösterilebilir.²

¹Beyhan, ss. 9-10

²Yılmaz, ss. 12-13

3.6. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman'a göre tükenmişlik, kronik duygusal strese karşı verilen bir cevaptır ve bu cevap üç bileşenden oluşur. Bu üç bileşen; fiziksel veya duygusal tükenme, iş verimindeki düşüş ve başka kişilere duyarsızlaşmayı içeren davranışsal cevaplardır.¹

Perlman ve Hartman'ın yaklaşımı, bireysel değişkenler ve kişinin çevresini değerlendiren bilişsel bir odaktır. Perlman ve Hartman'a göre, tükenmişliğin üç boyutu vardır. Bu üç boyut stresin üç temel unsuru oluşturmaktadır. Bunlar:

1. “Fiziksel semptomlar üzerine odaklanan fiziksel boyut,
2. Tutum ve duygular üzerine odaklanan duygusal boyut,
3. Semptomatik davranışlar üzerine odaklanan davranışsal boyuttur.”²

Bu modelde belirtilen üç stres unsuru, tükenmişliğin üç boyutu ile benzerdir. “Bireyde görülen fiziksel belirtiler fizyolojik boyutu, tutum ve duygular üzerine odaklanan duygusal belirtiler duygusal bilişsel boyutu, semptomatik davranışlar üzerine odaklanan duyarsızlaşma ve iş veriminin düşmesi ile kendini gösteren belirtiler davranışsal boyutu oluşturmaktadır. Perlman ve Hartman'ın 1982 yılında tükenmişlik çalışmalarını inceleyerek geliştirdikleri modelde ayrıca 4 aşama bulunmaktadır.”³ Bu aşamalar şunlardır:

i. Durumun Strese Götürme Derecesi: Strese neden olan sebepleri gösteren aşamadır. Bu aşamada, bireylerin çalışma hayatlarında strese neden olan iki önemli durum incelenmiştir. Bu iki önemli durumdan birincisi, çalışan kişinin beceri ve yeteneğinin örgüt tarafından beklenen ve istenilen düzeyden düşük olmasıdır. İkinci sebep ise, kişinin ortaya çıkardığı işin, kişinin beklenti, değer ve ihtiyaçlarını karşılayamamasıdır. Yaşanılan stres düzeyi, çalışan kişinin ve örgütün değişkenleri arasındaki uygunluk derecesine göre belirlenir.

¹Ganiyusufoğlu, s.9

²M. Özgüner, Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Bir Araştırma, Bozok Üniversitesi Örneği, Bozok Üniversitesi, SBE, YYLT, Yozgat, 2011, s.50

³S. Aydın, İş Hayatında Tükenmişlik ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s. 14

ii. Algılanan Stres Düzeyi: Kişinin yaşamında birçok stres faktörü bulunabilir ama bu faktörlerin hepsi kişiyi strese sokmaya sebep olmayabilir. Kişinin durumun strese götürme aşamasında, algıladıkları stres düzeyi aşamasına geçmesi, yalnızca yaşadığı strese bağlı değildir. Kişilerin bireysel ve geçmiş özellikleri, rol ve örgüte bağlı değişkenlerde bu geçiş için önemli faktörlerdir.

iii. Strese Verilen Tepki: Kişinin yaşadığı stres sonucu verdiği yorgunluk ve fizyolojik belirtiler, bilişsel ve duygusal belirtiler ve davranışlarına yansıttığı tepkiler bu aşamada ortaya çıkmaktadır. Kişinin vereceği tepkiler, hangi tepkiyi vereceği, kişinin kendisine ve örgüte bağlı değişkenlere bağlı olarak değişir.

iv. Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Kişi yaşadığı strese farklı tepkiler verebilir. İş doyumsuzluğu yaşar, psikolojik ve fiziksel olarak sağlığında zararlar görür, işten uzaklaşmak isteyebilir, işi bırakmak isteyebilir, işine ve arkadaşlarına karşı duyarsızlaşabilir ve bu olumsuz tutumlarından dolayı işten çıkarılabilir. Tükenmişlik sebebi olan kişisel ve örgütsel sebepler, kişinin kronik stres yaşamasına sebep olur ve bu sonuç beklenen bir sonuçtur.¹

Perlman ve Hartmanın ortaya çıkardığı bu model, tükenmişlik kavramını inceleyen bütün araştırmalarda değinilen bütün kişisel ve çevresel değişkenlerin tamamını ele alan bir modeldir. Bu model, kişinin özellikleri iş ve sosyal çevresinin tükenmişlikle başa çıkmada oldukça etkili olduğunu açıklar. Perlman ve Hartman hazırladıkları bu modelin, tükenmişlik kavramının incelenmesinde sağlam bir kaynak olduğunu savunmaktadır. Buna rağmen o dönemin diğer araştırmacılarına göre, tükenmişlik tam anlamıyla anlaşılmamıştır.²

¹Yücel, s.28

²Beyhan, s.9

3.7.Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach tükenmişlik modeli, tükenmişlik kavramı ile yapılan araştırmalarda en çok kullanılan modeldir. Literatürde Maslach Tükenmişlik Ölçeği(MTÖ), Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli, Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli gibi farklı şekilde adlandırılır. MTÖ, tükenmişlik kavramına ait yapılan araştırmalarda en çok kullanılan ve en güvenilir ölçektir. “Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 maddeden oluşan, 5'li likert tipi bir ölçektir. Üç boyutu olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı akademik olarak kabul görmüştür.”¹

Maslach tükenmişlik olgusunu üç bileşenli sendrom olarak kavramlaştırmaktadır.

-“Fiziksel yorgunluk hissi

-İş ve hizmet verenlerden soğuma

-Kendi kendinden şüphelenmeye varan ruhsal yorgunluk”²

Maslach tükenmişlik modelindeki üç aşama, kişinin tükenmişlik sendromuyla baş etmek için uğraşırken meydana gelen değişimleri göstermektedir. Bu aşamalarda kişi önce kronik yorgunluk hisseder ve sonrasında yaptığı işten uzaklaşarak kendisini çevresinden uzak tutar ve yaptığı iş için yeterli olmadığını düşünmeye başlar. Maslach’a göre idealleri olan, enerjisi yüksek insanlar, beklentilerinin yüksek olmasından dolayı tükenmişlik sendromunu daha çok yaşarlar. Kişinin hissettiği enerji, aidiyet ve yeterlilik duygusu yerini zamanla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissine bırakır.

¹Yücel, s.30

²O. Çam- E. Akgün- A. Babacan Gümüş- A. Bilge - G . Ünal Keskin, “Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarının Değerlendirilme ile İş Doyumu Arasındaki ilişkinin İncelenmesi”, Anadolu Psikiyatri Dergisi, C.6, S. 2 2005, s.215

Tablo 1. Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi

TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI	TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ		
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
DUYGUSAL TÜKENME	0-16	17-26	27 ve ÜZERİ
DUYARSIZLAŞMA	0-6	7-12	13 ve ÜZERİ
KİŞİSEL BAŞARI	39 VE ÜZERİ	32-38	0-31

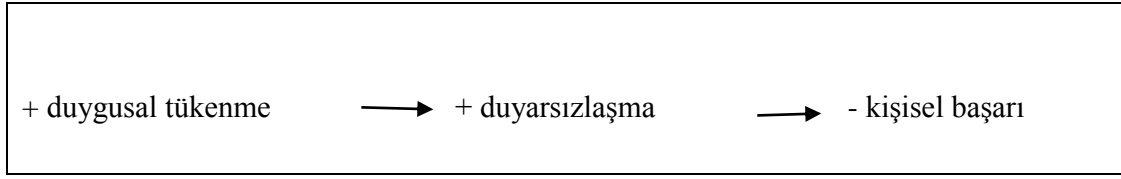
Kaynak: H. Izgar, Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Ankara, 2001, s.90

MTÖ uygulanarak yapılan araştırmalarda toplanılan veriler bu tablo kullanılarak yorumlanır. “Maslach’a göre tükenmişlik kavramı; bireysel, toplumsal, sosyal ve örgütsel sebeplere dayanmakta olup, tükenme çalışma hayatında kronikleşen duygusal ve kişilerarası stres yapıcı faktörlere karşı sürekli bir tepki durumunu ifade etmektedir. Maslach tükenmişlik kavramını duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunun azalması olarak üç boyutlu olarak kavramlaştırmıştır. Tükenmişliği ölçmek amacıyla tükenmişliğin üç boyutuna ilişkin MTÖ geliştirilmiştir. Bu ölçek birçok çalışmada kullanılmış olup tükenmişliği anlamada yol kat etmeyi sağlamıştır.”¹

Maslach tükenmişlik modeli tükenmişliğin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi olarak üç boyutu vardır. Aşağıdaki şekilde bu modelin birbirini izleyen aşamaları gösterilmektedir.

¹D. Yüce, “Tükenmişlik, Stres ve Sağlık Çalışanları”, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014, s. 54

Şekil 1. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli



i. Duygusal tükenme: Çalışan kişilerin kendilerini yoğun stres ve baskı altında duygusal olarak kendilerini aşırı yorgun hissederler ve sürekli hasta olma eğilimleri vardır. Yaşadıkları bu duygusal tükenme, bireyin eskisi kadar işine önem vermemelerine, sorumluluk hissetmemelerine, işine önem vermeme gibi problemlere neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar duygusal tükenme yaşayan bireylerin daha çok yoğun iş temposunda çalışan kişilerde, riskli birimlerde çalışanlarda ortaya çıkmakta, beklentilerin fazla olması ve kişilerin bu beklentileri karşılayamamasına verdiği tepki olarak açıklanır. Özellikle sağlık sektöründe çalışan insanlarda bu boyut çok fazla görülür. Kişi beklentilere cevap veremeyince hissettiği o duygusal baskı onda strese sebep olur ve duygusal tükenmeyi ortaya çıkarır.¹Kişinin duygusal kaynakları tamamen bitmiştir. Duygusal tükenme, tükenmişliğin başlangıcı, merkezi ve en önemli aşamasıdır.²

Duygusal tükenme, yıpranma, enerji kaybı, bitkinlik olarak tanımlanır. Duygusal olarak tükenen birey, kendini sürekli yorgun hisseder, sürekli huzursuzdur ve depresyona yatkındır ve alkol madde kullanımına meyillidir.³

ii. Duyarsızlaşma: İşine bağlılıkla başlayan birey, zamanla işine bağlı amaçlarını ve coşkuları azaldığı için, hem kendilerinden hem de işlerinden uzaklaşırlar. Bu uzaklaşma, hizmet verdiği bireylere aldırış etmemesine, düşmanca tavırlar sergilemesine sebep olur. Bu olumsuz tutumlar, tükenmişlik sendromunun bu boyutunda çok fazla görülür. Bu boyutta görülen diğer olumsuz davranışlara,

¹ Yüce, ss. 55- 56

²Beyhan, s.7

³Ganiyusufoğlu, s. 27

aşağılayıcı bir dil kullanma, kişilere sosyal sınıflara ayırma, başkalarının sürekli kendisine kötülük yapacağını düşünme örnek gösterilebilir.¹

Maslach duyarsızlaşma boyutunu, tükenmişliğin boyutlarından en problemlisi olarak değerlendirir. Duyarsızlaşma, Maslach'ın tanımına göre hizmet edilen bireylere karşı uzaklaşma durumu, katı davranışta bulunma olarak tanımlanmıştır. Kişilerden uzaklaşmasıyla, hizmet verdiği kişinin çevresindeki insanların gereksinimlerine aldırış etmeyen davranış ve duygularını umursamama durumu ortaya çıkmaktadır.²

iii. Kişisel başarı boyutu: Kişinin iş hayatında yaşadığı yetersizlik, başarısında azalma, kişiler arası anlaşmazlık, moral düşüklüğü, karşılaştığı problemleri çözmede yetersizlik ve benlik saygısında azalma gibi birçok belirti ortaya çıkar. Birey kendisini sürekli olumsuz olarak değerlendirir. Hissettiği bu olumsuzluk, bireyde çok fazla eksiklik hissi yaratır. Çevresindeki herkesi, yaptığı işi anlamsız ve değersiz görür. Sürekli olumsuz düşünmesi, kendisi ve çevresi hakkında da sürekli olumsuz tutumlar ve düşüncelere sebep olur.³

Zamanla hissettiği bu olumsuz düşüncelerden ve davranışlardan dolayı kendisini suçlar. İşinde başarısız olduğunu ve bundan dolayı kimsenin onu sevmediğini düşünür. Bu kadar olumsuz düşünce, kişiye benlik saygısını kaybettirir ve kişiyi depresyona sokar. Kendisini başarısız bir insan olarak kabul eder ve bu durumda düşük kişisel başarı hissi oluşur. Bu durumun farkında olan birey bu hislerinden dolayı psikolojik yardım alma ihtiyacı duyar. Kimi bireyler iş değiştirmenin doğru olduğuna inanır. Kişisel başarıda azalma boyutu, diğer bireylere olumsuz cevaplar verme, verimliliğin düşmesi, benlik saygısında azalma, düşük moral, sorunlarla başa çıkmada yetersizlik olarak kendini gösterir.⁴

¹Özgüner, s.56

² Yılmaz, s.17

³ Yücel, s.31

⁴Beyhan, s.7

3.8.Pines Tükenmişlik Modeli

Pines Tükenmişlik Modeli, Maslach Tükenmişlik Modeli'nden sonraki en çok kabul gören modeldir. Bu modelde, tükenmişlik kişiyi duygusal açıdan tüketen ortamların kişi üzerindeki fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak yorgunluk durumu oluşturması olarak anlatmıştır. “Tükenmişliğin ilk boyutu olarak ele alınan fiziksel bitkinlik belirtileri; kronik yorgunluk, enerji azalması ve zafiyet olarak karakterize edilmiştir. İkinci boyutu olan duygusal bitkinlik belirtileri ise çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu, kapana kısılmışlık duygusu ve hayal kırıklığı hissiyatlarını içermektedir. Son boyut olarak verilen zihinsel bitkinlik belirtilerinde ise insanlara, işe ve bireyin kendisine karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak sıralanabilir tanımlanmıştır.”¹

Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutu şunlardır:

“Fiziksel bitkinlik; enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük gibi durumlardır.

Duygusal bitkinlik; çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi durumlardır.

Zihinsel bitkinlik; bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi gibi durumlardır.”²

Pines tükenmişliğin nedeninin, kişiyi devamlı duygusal baskı altına alan olumsuz iş ortamlarıdır. Bu olumsuz durumdan kurtulmada motivasyon çok önemlidir. Motivasyonu yüksek kişilerin, devamlı duygusal baskı altında oldukları bir ortamda çalışmalarını sonucunda tükenmişlik yaşama ihtimallerini arttırmaktadır. Zor şartlar altında çalışan bireylerin fazla iş yüklerine birde fazla miktarda iş stresi, stresli iş çevresi eklemesiyle tükenme durumu daha hızlı ortaya çıkar. Bu stresi ekarte etmek isteyen bireylerin beklentileri de yüksek olur. Buna rağmen eksik ve az destek ve ödüllendirme, motivasyonları ve verimliliği yüksek kişileri, iş hayatından uzaklaştırır ve çalışma hevesini kırar. Bazı insanlar için var olmak, başarılı olmaktır. Bu kişiler için tükenmişliğe sebep olan başarısızlıklar, utanç verici bir durumdur ve

¹ Yücel, ss.24- 25

² Yüce, s.53

yıkıcı bir histir. Zamanla yaşadıkları tükenmişlik artarak, kişiyi başarısızlığa sürükler. Başarısızlığa tahammülleri olmadığı için bu duygular kişiyi işten ayrılmalara, işi ve mesleği bırakmalara kadar sürükleyebilir.¹

4. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Tükenmişlik, hem bireyin kendisini ve hem de bireyin çalışma hayatını etkileyen bir sendromdur. Çalışma hayatında kalitenin zamanla düşmesi, işverenler, örgüler açısından bu sendromu anlamayı zorunlu kılmaktadır. Çalışma kalitesini, verimliliğini olumsuz etkileyen bu sendrom, sebebi ve ilişkili olduğu diğer kavramlar ile birlikte bilinmelidir. Tükenmişlik sendromu stres, iş doyumu, mobbing, depresyon gibi kavramlar ile birlikte değerlendirilmeli, bu kavramlar arasındaki farklılıklar iyice bilinmelidir. Bu kavramları bilmek, tükenmişlik sendromunu tam anlamı ile anlamak için ışık tutacaktır.

4.1. Stres

Stres ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Stres kavramı da artık günümüzde çok sık kullanılan bir sendromdur. Stres, ilk olarak Selye tarafından “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepki” olarak tanımlanmıştır. Stresin bireyde üzüntü, çöküntü gibi birçok etkisi görülmüştür. Stres, “kişinin çevresinden ve kendinden kaynaklanan fiziksel veya psikolojik etkilerden dolayı, davranışsal ve fiziksel değişime uğraması, organizmanın etkilenmesine neden olan önce psikolojik sonra da fiziksel etkisi olan güç” şeklinde ifade edilebilir.² Stres tükenmişlik gibi insanı, çevresini, çalıştığı örgütü etkileyen bir kavram olup çok fazla tanımlanmıştır.

Stres ile ilgili yapılan birçok tanımın ortak özelliği vardır. Stresin kişiyi fiziksel, ruhsal etkileyip kişinin kimyasal dengesinin bozulmasına sebep olmaktadır. Kişinin mevcut dengesini bozar kişiyi bedensel ve zihinsel olarak

¹Ganiyusufoğlu, ss. 21-22

² Konyalı, s. 12

geriletmektedir.¹Stres kişide etkisini göstermeye başladığında önce ruhsal olarak kişiyi etkiler, sonrasında fiziksel belirtiler görülmeye başlar.

“Cüceloğlu’na göre, stres, bireyin fiziksel ve sosyal evresindeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir.”² Stres her bireyi etkileyebilen bir sendrom olup, her bireyde gösterdiği etkiler de farklı olabilir.

Stres faktörü her alanda karşımıza çıkmaktadır. Çalışma hayatında bu faktör çalışanları etkilediği için örgütler açısından çok önemlidir. Stres faktörü çalışma hayatında karşımıza örgütsel stres olarak adlandırılır. Örgütsel stres, kişinin işini, mesleğini yaparken, işinin yapısı ve kendi yapısı arasındaki uyumsuzluğa verilen tepkidir. Stresin hem bireyi, hem de çalışanı, dolayısıyla örgütü etkilediğini düşünürsek, örgütsel stres yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken bir kavramdır. Stres faktörü bireyi sadece psikolojik olarak etkilemez, sonrasında fiziksel belirtilerle de kendisini göstermektedir. Görülen fiziksel problemler kişinin sürekli rapor almasına, işe gitmemesine sebep olabileceğinden, işi aksatmalara sebep olur. Bu aksaklıklar örgüte maddi açıdan fazla sorun yaratır. İş yerinde bir kişinin stresten etkilenmesi ve bunu işe yansıtmasından dolayı, diğer çalışanlar da olumsuz etkilenebilmektedir.³

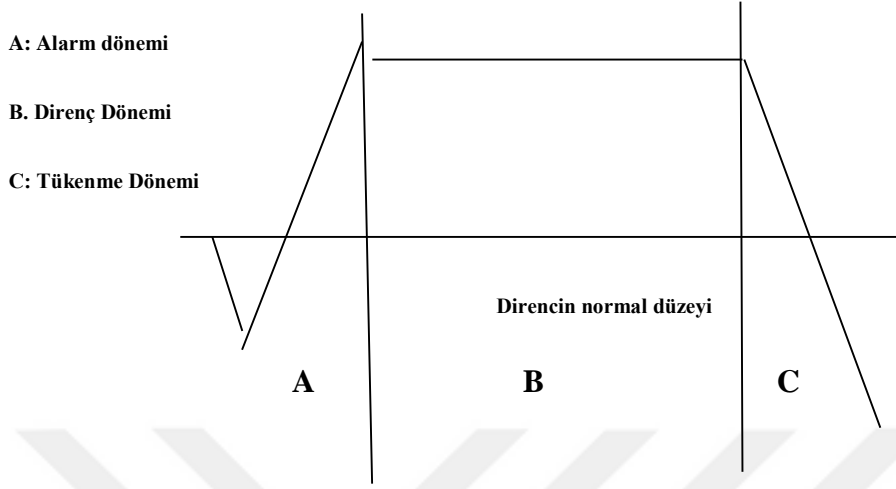
Strese kişin verdiği tepki Genel Uyum Belirtisi olarak açıklanır. Selye’ nin açıkladığı bu belirtiler üç basamaktan oluşur.

¹V. Altın, Tükenmişlik Sendromu ve Denizli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2015, s. 11

²Y. Özen, Stres ve Stres Yönetimi, Erzincan Üniversitesi, Erzincan, 2011, s.7

³Konyalı, s. 12

Şekil 2. Genel Adaptasyon Sedromunun Üç Dönemi



Kaynak: R. Durmuş, Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki Etkileşimin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Toros Üniversitesi, YYLT, Mersin, 2009, s. 26

i. Alarm Reaksiyonu: Bu aşama **savaş ya da kaç** tepkisinin verildiği aşamadır. Kişi yani organizma fark etmeden her dış uyarı stres faktörü olarak algılar. Organizmada şok belirtileri görülmektedir. Stres hormonu olarak bildiğimiz ACTH salgılanır. Vücut ısısında azalma, kan basıncında düşme görülür. Bu tepkilerin sonucunda kişi sanki eli ayağı boşalmış gibi hisseder, kalbinin duracağını ifade edebilir. Kişi bu belirtilerle mücadele ederek ortadan kaldırmayı hedefler. Mücadele ederek başaramadığında bu durumdan kaçmayı tercih eder. Eğer strese sebep olan etkenler ortadan kalkarsa kişi gevşer, uykuya meyilli olur, sindirim gibi vücut hareketlerinde azalma görülür. Fakat stres faktörleri ortadan kalkmazsa direnme aşamasına geçilir.¹

ii. Direnç Dönemi: İkinci aşamadır. Bu aşama **uyum yada direnme** aşamasıdır. Direnç, strese sebep olan şartlara rağmen organizmada uyum için

¹ Z. Ünal, Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik, Depresyon ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi, Haliç Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2014, s. 25

elverişli ortam olursa oluşur. Stres faktörü ile uyum sağlamayı başaran organizma, kendisinde gördüğü tahribatı fark edip, bunu düzeltme yoluna gider, kaybettiği enerjisini tekrar kazanmaya çalışır. Bu aşamada, vücudun direnci normalin üzerindedir. Direnç gösteren organizma, strese karşı galip gelir ve onu yener. Eğer direnç gösteremezse yenik düşer, bedeni kuvvetsiz kalır. Sonrasında üçüncü aşamaya geçilir.¹

Stres ile yapılan tanımlardan biri de Eren' in yaptığı tanımıdır. “Eren’ e göre stres, bireylerin içerisinde buldukları ortam ve çalışma koşullarının onları etkilemesi sonucunda, vücutlarında özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için zihinsel ve fiziksel olarak harekete geçmesi durumudur.”²Stres faktörünün kişideki belirtileri beş grupta şöyle açıklanmaktadır:

iii. Ruhsal Stres Belirtileri: Kendini sürekli suçlu hissetme, kendini boşluk içinde hissetme, hayatın tadını çıkaramama, suçluluk hissetme, herkesi düşman olarak görme, kin besleme gibi belirtiler vardır.

iv. Sosyal Stres Belirtileri: Kişinin hayatının merkezi kendisidir. Kimseye karşı toleransı yoktur. Kişiler arası ilişkilerinde sıkıntı vardır. Yalnız kalma isteği, acı duyma, gücenme gibi olumsuz duygular vardır.

v. Duygusal Stres Belirtileri: Kişi sürekli huzursuzdur ve duygularında değişim durumu çok hızlıdır. Kişi depresyona yatkındır. Kızgınlık, kabus görme, ümitsiz olma gibi duygular mevcuttur.

vi. Zihinsel Stres Belirtileri: Hafıza kaybı sık yaşanır. Kişinin kafasının sürekli meşgul olmasından dolayı konsantrasyon problemi sık yaşanır. İntihara meyillidirler. Karamsardırlar ve fobileri fazlalaşır.

¹Durmuş, s. 26

²Altın, s. 11

vii. Fiziksel Stres Belirtileri: Alkol ve madde kullanımına eğilim vardır. Kas spazmı, kalp çarpıntısı, kabızlık, titreme, tırnak gibi birçok belirti vardır. Kişi sürekli kendisini yorgun hisseder. Yemek yemeyi unuttur ve hızlı kilo vermeye başlar. Sinirsel problemler çok fazladır. Nefes almada güçlük yaşar. Ağızda kuruluk, alerji, ülser gibi etkiler görülür.¹

İş şartlarının zorluğundan yorulan birey zamanla yorulur ve kişi sıkıntı yaşamaya başlar. Sıkıntısı giderilmediğinde bu sıkıntı strese dönüşür. Stres faktörleri ortadan kalmadığında kişi duyarsızlaşmaya başlar. Kişi eğer stres ile baş edebilirse stres ortadan kalkar, eğer baş edemezse tükenmişlik yaşamaya başlar. Stres ve tükenmişlik birbirine yakın kavramlar olsa da birbirine karıştırılmamalıdır. Stres, hem kısa dönemde hem uzun dönemde görülebilir. Kişiye etkileri olumlu ya da olumsuz olabilir. Tükenmişlik sendromu ise, uzun ve ilerleyici bir süreç olup, kişi de hep olumsuz belirtiler ile kendisini gösterir. Stres ile tükenmişlik arasında benzer özellikler olmasına rağmen arada büyük farklılıklar vardır. En önemli fark ise; tükenmişlik faktörünün çalışan birey ve hizmet verilen kişi ile arasındaki sosyal ilişki ile ilgilidir. Tükenmişlik, stresin bir sonraki adımındır.² Stres ve tükenmişlik, hizmet veren sektörlerde çok fazla görülen kavramlardır.

4.2. Mobbing

Mobbing, iş hayatında çalışanların, iş kalitesinin düşmesindeki en büyük sebeplerden biri olarak kabul edilen bir kavram olup, iş görenlerin en çok karşılaştığı problemlerden biridir. Mobbing, kişinin bir başka birey, kişi kurum tarafından sözlü, fiziksel olarak rahatsız eden, ahlaki değerlere aykırı olarak taciz edilmesi olarak tanımlanabilir.

“Mobbing, iş yerlerinde belirli kişileri hedef alan sistemli bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketidir.”³ Mobbing, çalışma hayatında 1980' li yıllardan sonra bahsedilmeye başlanmıştır. Mobbing kavramı iş hayatında ilk kez Heinz Leymann

¹Durmuş, ss. 28-29

² Konyalı, ss. 12-13

³ Durmuş, s.29

tarafından kullanılmıştır. ‘‘Leymann'a göre iş yerlerinde yaşanılan mobbing, bir veya birden fazla kişi tarafından, başka bir bireye yöneltilen ve o bireyi çaresiz ve savunmasız bir duruma getiren, süregelen faaliyetlerle bireyin çaresiz durumdan çıkmasını da engelleyen düşmanca ve ahlaka aykırı davranışları içeren bir kavramdır.’’¹ Mobbing, kişilerin iş yaşamındaki düzenini, performansını etkileyen bir faktördür.

Mobbing, özellikle kalabalık çalışma ortamlarında ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışanın fazla olduğu iş ortamında belirli bir hiyerarşi olmak zorundadır. Üstlerin fazla olduğu, stlere fazla sorumluluk verilen ortamlarda astlara daha fazla psikolojik baskı yapılmaktadır. İş yerinde gerçek anlamda disiplin olmadığında, zayıf olan kişiler, güçlü kişiler tarafından psikolojik yollardan baskıya uğrurlar. Psikolojik yıldırmalara maruz kalan çalışan, zamanla işinden uzaklaşmayı tercih eder. İşine yeterli özeni gösteremez ve ortaya kaliteli iş çıkaramaz. Yani mobbing, hem psikolojik olarak yıldırdılan bireyi olumsuz etkiler, hemde kişinin çalışma kalitesini etkilediği için çalıştığı kurumun iş niteliğini olumsuz etkiler.

Mobbing yaşayan kişiler, genellikle zayıf yönleri bulunan kişilerdir. Ekonomik durumu kötü, kültürel olarak zayıf, eğitim durumu düşük, diğer insanlara göre pasif olan kişiler daha çok mobbinge maruz kalırlar. Mobbing yapan kişiler, ya üst grup çalışanlar, ya da aynı grupta olup daha baskın karakterdeki insanlardır. Kişiye yapılan olumsuz davranışlardan mobbing olarak bahsetmek için, bu davranışların kişiye kasıtlı olarak ve devamlı Şekilde yapılıyor olması gerekmektedir. Bu davranışların sebebide kişiye işinden uzaklaştırmaktadır.²

Kişiye yıldırmak için yapılan bazı davranışlar Şunlardır:

- Çalışanın işi için verdiği çabayı göz ardı etmek,
- İşe yani başlayan meslektaşının deneyimsiz olması ile dalga geçmek, yardımcı olmamak ve deneyimsiz olduğunu sürekli yüzüne vurmak,

¹C. Çukur, imento İşveren Dergisi, S. 2, C. 26, Mart, İstanbul, 2012, s.34

² G. Erdoğan, ‘‘Mobbing(İşyerinde Psikolojik Taciz)’’, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, 2009, s. 319

- Bir işi yapamayacağını bile bile, mağdur olduğunu görmek için o işi ona vermek
- İş arkadaşları ile iletişimi koparmaya çalışmak, yalnız kalmasını sağlamak
- İş elinden almakla sürekli tehdit etmek, herkes içinde bağırarak rencide etmek,
- Fiziksel şiddet uygulamak.¹

Özellikle kalabalık ortamda görülen mobbing, sağlık sektöründe de çok fazla görülmektedir. Sağlık çalışanları da, üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından baskı görmektedir. Mobbingin sürekli olduğu ortamlardaki kişiler zamanla tükenmeye başlamaktadır. Sağlık çalışanlarının en büyük problemlerinden biri de son zamanlarda daha çok sıklaşan, hasta yakınlarından gördükleri fiziksel şiddettir. Amacı insanlara hizmet vermek olan sağlık çalışanı, zor çalışma şartlarına rağmen, bir de verdiği hizmet grubundan şiddet gördüğünde, mesleğine bağlılığı, özverisi azalmaktadır. Örgütlerin en büyük düşmanı olan kalitesizliğin önlenmesi için hem üstlerin astlarına davranışları değerlendirilmeli, hem de çalışanların güvenliğini korumak amacı ile bazı düzenlemeler yapılmalıdır.

4.3. İş Doyumu

İş doyumu, çalışan bireylerin iş hayatını değerlendirdiklerinde tanımladıkları memnuniyet ve memnuniyetsizlik durumudur. İş doyumunun tatmin olmak ile ilişkisi vardır. Eğer kişi, çalıştığı kurumdan, yaptığı işten memnun ise, haz alıyorsa iş doyumuna ulaşır. Eğer işinde, mesleğinden tatmin olamıyorsa mesleki doyuma ulaşır. İş doyumu, literatürde **çalışan memnuniyeti** olarak kabul edilir.²

İş doyumu, Parter, Lawyer ve Hacman'a göre; çalışanların işine, mesleğine,

¹ Erdoğan, ss. 324-325

²E. Ertürk, T. Kekeçoğlu, “Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenlerde Uygulama”, Ege Akademik Bakış Dergisi, C.12, S. 1, 2012, İzmir, s.40

çalıştığı kuruma verdiği tepki olarak tanımlanır. Adams'a göre; çalışanların iş hayatını değerlendirdiğinde, işine verdiği değerleri, emeği girdi olarak, iş hayatının zihinsel, bedensel, fiziksel olarak kaybettirdiklerini çıktı olarak kabul eder. Diğer bir deyişle, kendi değerlendirmesindeki girdiler ve çıktılar sonucudur.¹

“Locke, iş doyumunu, bir bireyin işini ya da işi ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlana bir durum olarak takdir etmesi olarak tanımlamıştır.”² Kişi, çalıştığı hayattan, işinden haz duyarak bahsedebiliyorsa, öz eleştirisini yaptığında kendisini, mesleğini takdir edebiliyorsa, doyuma ulaşmış demektir.

Muchinsky' a göre iş doyumunu; iş hayatındaki kişinin duyduğu hazdır. İş hayatından haz duyabilmek, işini severek yapmayı gerektirir. Eğer çalışan işinden haz alamıyorsa, işini severek yapmıyor demektir. İşini severek yapamayan insanların zamanla işlerine karşı sevgisi, ilgisi motivasyonu azalır. Sevmedikleri bir ortamda çalışmak, tüm çalışanların psikolojik sorunlar yaşamasına sebep olur. Bu yüzden iş doyumunun psikolojik sağlık ile yakın ilişkisi vardır.³

İşyerini, yaptığı işten haz alamayan kişiler, psikolojik anlamda doyuma ulaşamaz. Bu doyumсуzлuk, çalışanda hayal kırıklığı yaşatır. Çalışanın motivasyonu düşer, iş kalitesi azalır, işinden uzaklaştığını hisseder. Eğer bu doyumсуzлuk, isteksizlik devam ederse, kişide işe gitmeme, sürekli rapor alma, işi bırakmalara kadar devam eden olumsuzluklar kendini göstermeye başlar. Bu uzaklaşma kişide stres yaratır. Stres faktörleri ile baş edilemezse tükenmişlik baş gösterir. Tükenmişlik ve iş doyumunu kavramları birbirine yakın kavramlar olsa da aralarında bazı farklılıklar vardır. İş doyumunu, tükenmişliğin duyarsızlaşma aşamasında kendisini gösterir. Tükenmişlik, kişinin motivasyonunu, azmini azaltan kavram olması sebebi ile iş doyumundan farklıdır. Diğer fark ise, iş doyumunu her meslekte görülür fakat, tükenmişlik daha çok hizmet sektörü, insanlara hizmet vermeyi gerektiren, kalabalık,

¹Konyalı, s. 14

²Durmuş, s.30

³Altın, s.13

insanlarla yüz yüze bakmayı gerektiren ortamlar olan öğretmenler, sağlık çalışanlarında görülür.¹

İş, insanların hayatını sürdürebilmeleri, toplumda söz sahibi olabilmeleri için, yaşamak için yapmak zorunda oldukları etkinliktir. Günümüzde rekabet ortamı artmaktadır. Örgütler bu yoğun rekabet ortamında ayakta durmak için kaliteli hizmet etmek zorundadırlar. Bunu yapmak için ellerindeki en büyük silah çalışanlardır. Çalışanlarından etkin verim alabilmek için, çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmaları gerekmektedir. Çalışanlarının iş doyumuna ulaşmalarını sağlayacak çalışma koşulları sağlamaları gerekmektedir.

¹Konyalı, s. 14

İKİNCİ BÖLÜM

1. TÜKENMİŞLİK NEDENLERİ

Tükenmişlik, uzun döneme yayılan ve yoğun stres altında ortaya çıkar. Tükenmişlik her bireyin yakalanabileceği bir durumdur ve her zaman tekrarlayabilir. Kişiyi işe ilk başladığı gibi verimli çalışmasını sağlayan şey, duygusal beklentilerinin karşılanmasıdır, takdir edilmesidir. Yaptığı çalışmaların karşılığını almayan, takdir görmeyen birey zamanla tüm motivasyonunu kaybeder. Kendini başarısız hisseder, yaptığı işten ve kendisinden mutsuz olur. Yaşadığı tükenmişlik sadece iş hayatını etkilemez. Aile hayatını ve sosyal hayatını da etkiler.

Cordes ve Dougherty, tükenmişliğe sebep olan faktörleri üç başlık altında toplamaktadır. “Yaş, cinsiyet, medeni durum gibi durumlar, bireyin özelliklerini yansıtan kişisel karakteristik durumların yol açtığı faktörleri, uygulanan ödül ve cezanın yapısı, ödül ve cezanın uygulanış şeklinde yaşanan haksızlıklar, yapılan işin yapısal özelliği gibi faktörler organizasyon yapısının yol açtığı faktörleri, çalışan ve hizmet alanlarının ilişkisinden kaynaklanan aşırı görev, çatışma ve karmaşa durumu gibi faktörler iş ve görevin yol açtığı faktörleri oluşturmaktadır.”¹ Yani tükenmişliğe sebep olan faktörler, bireyin kişilik yapısı, örgütsel faktörler ve işe bağlı faktörlerdir.

İş hayatında yaşanan rol belirsizlikleri, fazla iş yükü, duygusal talebin karşılanmaması tükenmişlik sendromuna yol açabilir. Kişinin motivasyonun olumsuz etkilenmesi, iş arkadaşları ile ilişkilerinin kötü gitmesi, zamanla bunalan kişinin stres ile başa çıkamaması, çalışma koşullarına dayanamaması tükenmişliğe bir adım daha yaklaştıran nedenlerdendir.

Tükenmişliğin en temel nedeni, uzun döneme yayılmış strese karşı savunmasız kalmaktır. Yaşanan stresin sebebi kişiye bağlı ve kuruma bağlı olabilir. Tükenmişlik sebeplerini iki başlık altında toplayabiliriz. “Yaş, medeni durum,

¹ M. Tepeci- K. Birdir, “Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu”, XI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İİBF, Afyon, 2003, ss. 961-962

cinsiyet, iş bağıllık, kişisel beklentiler, motivasyon, kişilik, performans, kişisel yaşamda karşılaşılan stresler, iş doyumunu, informal ilişkiler yürüttüğü bireyler ve üstlerinden gördüğü destek gibi nedenler kişisel nedenler olarak sayılabilir. İşin niteliği, çalışılan örgüt tipi, haftalık çalışma süresi, örgütün özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, rol belirsizliği, eğitim durumu, karar katılamama, örgüt içi ilişkiler, ekonomik ve toplumsal nedenlerin ise tükenmişliğin örgütsel nedenleri arasında sayılabilir.”¹

Kişinin yaşadığı tükenmişlik düzeyi, ya da bu süreci nasıl ve ne ölçüde atlatacağı yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki deneyim gibi kişisel özelliklerine ve çalışma saatleri, üstelerine, işten aldığı haz, hizmet ettiği gruba, çalışma ve çalışma koşulları gibi örgütsel değişkenlere göre farklılık gösterebilmektedir.²

1.1.Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çalıştıkları kurum içinde tükenmeye sebep olan kişilerin kendisinden kaynaklanan sebeplerdir. Bireysel faktörler, örgütün özelliklerinin kişinin üzerindeki etkisini pozitif ve negatif olarak değiştirmektedir.³ Örgütün olumsuz çalışma koşullarından etkilenme derecesi her birey için farklı olabilir.

Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslekte çalışma süresi, kişilik özellikleri ve sosyal faktörler olarak sayılabilir. Bu faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

¹ M. Akbolat- O. Işık, “Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, HÜ, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 11, S.2, Ankara, 2008, ss. 231-232

² Y. Kayabaşı, “ Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri”, GÜ, SBD, S.20, Ankara, 2008, s. 193

³ K. Ardic- S. Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, Erciyes Üniversitesi, İBBFD, S. 82, Kayseri, s. 23

1.1.1. Kişisel Özellikler

Bireyin kişisel özellikleri tükenmişlik yaşama olasılığını ve derecesini değiştirmektedir. ‘‘Kişilik yapısı açısından idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, çevrelerine karşı öfkeli ve saldırgan davranışlar sergileyen, eleştirci, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayretinde olan, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşan bireyler, hayatlarını şans ve kader gibi dışsal faktörlerin yönettiğini düşünenler, karşılanması zor beklentileri olan öz yeterliliğe sahip olmayan bireyler ve empati kuramayan bireyler daha fazla tükenme riski altındadırlar.’’¹ Empati kurabilen her birey hangi meslek grubunda olursa olsun daha geç bir dönemde tükenme ile karşı karşıya gelmektedir.

En zor meslek gruplarından biri sağlıktır. Hangi meslek grubunda çalışırsanız çalışın eğer kişi yaptığı işte doyum alıyorsa hem kişinin kendisini daha mutlu eder, hemde bu mutluluk kişinin ortaya çıkardığı işin kalitesini artırır.² Sağlık çalışanı olmak diğer meslek gruplarına göre daha fazla empati, daha fazla özveri, daha fazla sabır, daha fazla enerji, motivasyon gerektirir. Sağlık çalışanlarının işi insan hayatlarını iyileştirmek adına verilen bir çabadır. Bunun farkındalığı kişiyi baskı altına sokar. Çünkü hizmet verdiği, uğraştığı bir bireydir. Yapacağı hatada etkileneceği de bir bireydir. Bu mesleği zorlaştıran konuların başında da bu gelir. Her birey farklıdır. Her bir sağlık çalışanının işine verdiği özen, emek farklıdır. Kişisel özelliklerin farklılığı verilen hizmetin farklılığında kendini gösterir. Çünkü eğer kişi daha özverili bir insan ise özellikle yoğun bakım gibi emek vermenin, empati yapmanın yoğun olduğu birimlerde, ortaya çıkan işin kalitesi daha yüksek olur. Sorumluluk sahibi, özverili bireyler hizmet verdiği hastalara zamanla yakınlıkduyar, arada bir bağ oluşturur. Daha çok emek vermek ister ve daha çok yorulur. Sağlık çalışanı olmak başlı başına zaten yorucu bir iş sahibi olmaktır. Birey zamanla bu yorgunlukla baş edemez ve tükenmeye başlar.

¹ Ardıç- Polatçı, ss. 23-24

² Metin- Özer, s.59

1.1.2. Cinsiyet

Cinsiyetinin tükenmişlik sürecinde bir etkisi olmadığı belirtilmektedir. Yapılan bazı araştırmaların sonucu kadınlarda tükenmişlik sendromuna daha çok yakalanıldığını söylerken, bazı araştırmalar tam tersini bildirmişlerdir. Bazıları bu sonucu eşit olarak kabul etmiştir. Erkek ve bayan arasından farkın en belirgin olduğu kısım duyarsızlaşma alt boyutunda görülür. Erkeklerde görülen duyarsızlaşma, bayanlara göre daha yüksektir. Bu sonuç cinsiyet-rol stereotipi ile ilgili yada mesleklerdeki cinsiyet egemenliğine göre de farklılık gösterebilir.¹

Sağlık çalışanlarından hemşirelik mesleğinin büyük çoğunluğunu bayanlar oluşturmaktadır. Fakat günümüzde erkeklerin bu mesleğe daha fazla katılımı söz konusudur. Kadınlar kişilik özellikleri bakımından erkeklere göre daha duyarlı, daha duygusal kabul edilmektedir. Sağlık çalışanı olarak yaptığımız işin duygusal boyutunu düşünürsek, kadınların tükenmişlik sendromuna daha çok yakalanabileceği sonucuna varabiliriz. Erkeklerin cinsiyetlerinin kendilerine verdiği ego ile erkekler bayanlara göre daha duyarsızlardır. Bu yaptıkları işte de kendisini göstermektedir.

1.1.3. Yaş

Genç ve tecrübesiz çalışanlarda tükenmişlik daha sık görülür. Çünkü işe yeni başlayan birey işine karşı daha hevesli başlar ve beklentileri daha yüksektir. İş hayatında kendini daha çok yorar, daha çok enerji harcarlar. İş hayatında mesleki açıdan kendisini ispatlamak ister. Mesleki deneyimlerinin başında kısa zamanda çok büyük zaferler kazanacaklarını düşünürler, ama zamanla amaçlarına ulaşamamaları için heyecanları azalır. Beklentilerinin karşılanmadığını görürler ve zamanla gerçeği kabullenip ve hedeflerini düşürürler. Bu durum onları zamanla işten uzaklaştırır, hayal kırıklığı yaşattırır ve tükenmişliğe sürükler. İşe yeni başlayan bireylerde tükenmişliğin daha fazla görülmesinin bir diğer sebebi ise, iş hayatının onların sırtına

¹ G. Yüksel, Ege Bölgesinde Tıp Fakültelerinin Anesteziyoloji ve Reanimasyon Anabilim Dallarında Görevli Araştırma Görevlisi Doktorlarda Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Değişkenlerle İlişkisi, Ege Üniversitesi, YUT, İzmir, 2011, s.4

yüklediği getirdiği rol ve sorumlulukların karmaşası, fazlalığı, mesleklerine ve örgüte bağlılığın henüz oluşmamış olması olarak belirtilmiştir.¹

İşe başlayan her birey gibi, sağlık çalışanlarının da işten beklentileri çok yüksektir. Fakat genç yaşta işe başlayıp, insanlara hizmet veren bir iş yapmak zordur. Çok büyük beklentiler ile işe başlayıp, sağlık sektöründeki iş yoğunluğu, insanlarla uğraşmanın verdiği iş stresi genç bireyleri işe karşı soğutur. İş başlarken beklediği beklentileri zamanla yok olur. Genç olmanın verdiği enerji fazlalığı, azim, motivasyon yerini yoğun iş koşulları altında ezilmenin yarattığı strese bırakır. İlerleyen yaşlarda kişi bu durumu değiştiremez, sadece kabullenir.

1.1.4. Medeni durum

Bekar bireylerin evlilere göre daha çok tükenmişliğe daha eğilimli oldukları söylenebilir. Evli olan bireylerde ise çocuk sahibi olmayanlarda olanlara göre daha çoktükenmişlik sendromuna yakalandıkları saptanmıştır. Aynı ortamda çalışan bireylerden evli olanların daha az tükenmişlik yaşamasının sebebi, talep ettikleri duygusal beklentilerin aileleri tarafından sağlanmasıdır. Duygusal ihtiyaçları ailesi tarafından doyuma ulaşır. Evli kişilerin kişiler arası iletişimi kuvvetlidir ve sorun çözüme yetenekleri gelişmiştir. Bu yüzden tükenmişliğe daha az yatkındırlar. Aynı şartlar altında bile çalışsalar, kişisel nedenler bazı bireyleri tüketirken, bazılarını tüketmediği görülür.²

Sağlık çalışanlarının yoğun iş şartlarının stresini atma yöntemi evli olup olmamasına göre değişebilir. Eğer sağlık çalışanı ve evli iseniz, bu sizi daha çok yıpratır. Sağlık çalışanlarının çoğu vardiya usulü çalışmaktadır. Gece nöbet tutmak çok yorucu bir durumdur. Bunun üzerine yoğun bir iş yapıyor olmak kişide çok fazla stres sebebidir. Evli kişiler zor bir gece nöbetinden sonra sabah rutin hayatına devam etmek zorundadırlar. Her birey için bu durumu ortadan kaldırmak kolay olmayabilir. Eğer güzel bir aile ortamı varsa yorgunluğunuzu atmanız daha kolay olacaktır. Aksi takdirde kişi iş stresi üzerine, bir de aile ortamının stresini

¹Ardıç- Polatçı, s.24

²Ardıç- Polatçı, s.24

eklerse tükenmişliğe çok daha hızlı yakalanır. Bekar bireyler için ise, iş stresini atmak için başka uğraşlar elde etmedikçe sürekli kafasında aynı sorunlar ile uğraşır ve bu durum onu yoğun stres altında tutar.

1.1.5. Eğitim

Maslach'a göre tükenmişlik ve eğitim durumu ilişkisi karmaşık bir yapıya sahiptir. Maslach'ın yaptığı çalışmalarda üniversite eğitimini tamamlamayan ya da yarıda bırakan bireylerde üniversite mezunlarına göre tükenmişlik daha az görülür.

Üniversite eğitimini tamamlayan çalışanlarda yüksek lisans yapanlara göre daha fazla duyarsızlaşma, daha az kişisel başarı ve daha fazla tükenmişlik sendromu görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek kişiler daha çok tükenmişlik yaşamakta, fakat tükenmişliğin alt boyutları ile daha çok mücadele edebilmektedirler. Yüksek lisans ve lisans mezunları arasındaki tükenmişlik yaşama farkı ise daha iyi işler başarmaları ve daha fazla pratik yapmaları ile açıklanabilir.¹Kişi yaptığı işte ne kadar yükselirse, o kadar fazla doyum almaya başlar, aldığı doyum hem kişinin kendisini mutlu eder, hem de bu mutluluk kişinin çıkardığı işin kalitesini arttırır. Sağlık sektöründe bu durum farklı olabilmektedir.

Tükenmişliğe etki eden faktörler araştırıldığında farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kişiler mesleki hayatında ilerlemek için eğitimlerine önem verirler. Eğitimlerini arttırdıkça işten beklentileri de artar. İlerleyen yaşlarda okumanın verdiği strese, bir de eğitimlerinin yükselmesi ile beklenti içinde olmalarının verdiği stres de eklenir. Bu yüzden eğitim seviyesinin artışı, stres seviyesini, dolayısıyla tükenmişliğe yatkınlığı da arttırmaktadır. Başka araştırmalar hemşirelik mesleğinde eğitim seviyesinin yükselmesi ile tükenmişlik düzeyinin azaldığını kanıtlamaktadır.²

¹ Ç. Saçlı, Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği, SÜ, SBE, YYLT, Konya, 2011, s. 33

² A. Karahüseyin, Dinlenme ve Bakımevinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi(DEÜ), SBE, YYLT, İzmir, 2010, s. 13

1.1.6. Meslekte çalışma süresi

Tükenmişlik mesleki hayatın başlarında daha fazla görülmektedir. Hizmet sektöründe çalışan kişilerde tükenmişliğim en yoğun yaşandığı dönem birinci ve beşinci yılların arasındadır. Araştırmalara göre iş yaşamındaki çalışma süresi birkaç yıldan çok olan kişilerde, bir yıldan az ve beş yıldan uzun süresi çalışan kişilere göre daha fazla tükenmişliğe rastlanmaktadır. Bütün sağlık çalışanları mesleklerinin ilk yıllarındaki beklentilerini, mesleki tecrübeleri ve çalışma yılları arttıkça karşılayamamaktadır. Bunun sebebi zor çalışma şartlarıdır ve yapılan işin niteliğidir. Bir yıldan sonra sağlık çalışanları bu durumun farkındalığına varırlar. Tükenmişliğe yatkınlığı bu dönemlerde başlamaktadır. Beş yıldan sonra artık kabullenme dönemi başlamakta ve birey bu şartlar altında mesleki şartlarını kabul ettikçe bu sendromdan kurtulmayı tercih eder.

Tükenmişlik ve çalışma süresi arasından ters ilişki vardır. Çalışma yılları fazlalaştıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma azalırken kişisel başarı düzeyi artmaktadır. Bunun sebebi ise, işe yeni başlayan kişinin motivasyonu yüksektir, işini daha bağlılık ile yapması, çalışma yılı fazla olanlara göre daha çok çalışması, üzerinden üstlerinden kaynaklana daha fazla baskı olması gibi nedenlerdir.¹ Sağlık sektöründe çalışmak, diğer meslek gruplarına göre daha fazla özveri gerektiren bir meslektir. Daha fazla beceri ve dikkat gerektirir. Bu yüzden mesleğe ilk başlayan kişilere, hizmet verilecek grubun insanlar olduğu konusunu hatırlatmak gerekir. Kıdem olayı sağlıkçılarda da fazla görülen bir olaydır. Yaptığı işte zamanla kıdem sahibi olan çalışanlar, artık meslekten yorulmanın verdiği duygu durumu ile yeni gelen astlarına baskı yapar.

1.2.Örgütsel Faktörler

Çalışma hayatı bireylerin en önemli etkinlik alanlarından biridir. Tükenme de çalışma hayatında görülen en önemli sorunlardandır. “Mal ya da hizmet, üretilen ne olursa olsun, işveren ve tüketen kesimler çalışanlardan üst düzey performans

¹Saçlı, s.33

beklenmekte buna paralel olarak stres, verimlilik, iş doyumu ve işle bütünleşme gibi alanlarda sorunlar yaşayabilmektedir.”¹ Bu yüzden tükenmişlik iş alanında araştırılırken sadece bireysel nedenlere değil, örgüte bağlı nedenlerden de söz edilmelidir.

Tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlere ait sınıflandırmalardan en kabul göreni Maslach ve Leither e aittir. Maslach ve Leither bireyin iş çevresindeki altı faktörü çalışma alanları olarak tanımlamış ve bu faktörler açısından birey ve işi arasındaki uyum ve uyumsuzluğu konu alan bir model oluşturmuştur. Bu modele göre tükenmişlik sendromunun artı ve eksi uçları vardır. İşin talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasındaki fark ne kadar büyük ise, diğer bir deyişle birey ile işi arasındaki uyumsuzluk ne kadar büyük ise, tükenme olasılığı o kadar yüksektir. Aksi halde işle uyumu ne kadar yüksek ise, işle bütünleşme o kadar yüksek olacaktır.

Her birey farklıdır ve her bireyin yaşadığı tükenmişlik sebebi ve düzeyi de farklıdır. Aynı şartlar altında bireysel nedenlerden dolayı bazı bireyler tükenirken bazıları tükenmez. Tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörler ise;

- “ Örgütsel çatışma
- Kararlara katılmama
- Çalışma saatlerinin uzunluğu
- Örgütsel iletişimsizlik
- Sosyal desteğin olmaması
- Rol çatışması
- Rol belirsizliği
- Çalışma alanlarının olumsuz fiziksel koşulları
- İlerleme fırsatlarının olmaması
- İşyerinde duygusal ve cinsel taciz
- İş güvenliğinin olmaması
- Örgüt yapısına uygun olmayan liderlik tipleri
- İş standardizasyonunun olmaması

¹B. Gündüz- B. Çapri- Z. Gökçakan, “Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-Dergi, C.3, S.1, Mersin, 2013, s. 30

- Örgüt kültürü’’¹

Yukarıdaki bu maddelerdeki sebepler bireyi olumsuz olarak etkiler, hem yaşam kalitesini düşürür, hem de çalışma verimini azaltır, kişiyi tükenmeye götürür.

Tükenmişlik nedenleri araştırılırken tükenmişliği, bireysel, kurumsal, çevresel faktörleri düşünerek ele alınmalıdır. Kurumsal olarak;

- “Demokratik olmayan, hiyerarşik ve merkezîyetçi bir yönetim anlayışı,
- Yapıcı olmayan bir eleştiri tarzının kullanılıyor olması,
- Objektif ödüllendirme araçlarının olmaması,
- Çalışanlara eleştiri ve ödüllendirmede eşit davranılmaması,
- Çalışanların mesleki gelecekleri konusunda kendilerini güvensiz hissetmeleri, belirsizlik ve engellemem yaşıyor olmaları,
- İş yerinde çalışan kişilere yönelik onların bilgi ve becerilerini güncelleştirebilecekleri sürekli eğitim olanağının olmaması,
- Zaman alıcı, rutin bürokratik işlerin yoğun olması,
- Çalışanların gereksinimlerini dikkate alan bir yönetim anlayışının olmaması,
- Hep aynı hasta/müşteri ile çalışma, aynı işi yapma,
- İşin rutin olmaması, araştırma heyecanının bulunmaması.’’²

Bu nedenler kişinin çalışma performansını etkileyerek, çalıştığı kuruma zarar verir. Burada örgüt yöneticine büyük sorumluluk düşmektedir. Yönetici çalışanlarının bu sendroma yakalanmaması için gerekli önlemleri almalı, çalışanlarının duygu ve düşüncelerini anlamalıdır.

Çalışma hayatının alanları olan altı faktör; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerlerdir.

¹ K. Ardiç- S. Polatçı, ‘‘Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama(GOÜ Örneği’’,GÜ,İİBFD, C. 10, S.2, Tokat, 2008, s. 72

²K. Lal, Hemşirelerde İş Doyumu ve Tükenmişlik(Aksaray ve Ortaköy Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014, s.30

1.2.1. İş yükü

İş yükü örgütsel nedenler arasında en etkili olanıdır. “İş yükü, belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarıdır.”¹ İş yükü fazlalığı kişinin tükenmişlik yaşamasına sebep olmaktadır.

Eğer birey çok kısa zamanda, kısıtlı olanaklarla, çok fazla iş ortaya çıkarmak zorunda ise iş yükünden bahsedilebilir. Bireyden aşırı beklenti olması bireyi geri dönüşü olmayan bir yola sokar. Kişinin enerjisi kısa zamanda tükenir. Bu durumlar genelde yanlış meslek seçimlerinde kendini gösterir. Kişinin yeteneğinin işine uygun olmaması durumunda fazla iş yükü olmasa bile kişi bu sorunla karşılaşabilir. Yapılan araştırmalar genel olarak tükenmişliğin aşırı yüklenmeye yanıt olarak meydana geldiğini gösterir.² Sağlık sektöründe hizmet verilen grup, insanlardır. Bu çalışanlar için ciddi bir sorumluluktur. İnsanların beklentisi her zaman yüksektir. Ne kadar çalışırsanız çalışın, hizmet verdiğimizden hep daha fazlası istenir. Sağlıkçı olmak zaten yoğun tempoda çalışmayı gerektiren bir meslektir. Bu zor şartlara bir de eksilmeyen talepler eklendiğinde, çalışan artık hiçbir şeye yetemeyeceğini, artık hiçbir şey değişmeyeceğini düşünür. Zamanla bu duygu kişiyi tükenmişliğe götürür.

Aşırı iş yükü her sektörde ortaya çıkan bir sorundur. “Maslach ve Leither tarafından, örgütsel yaşamın temel boyutlarından biri olarak görülen iş yükü, örgütsel çerçeveden bakıldığında üretkenlik, bireysel çerçeveden bakıldığında ise zaman ve enerji anlamındadır. Bu nedenle, her iki çerçeve arasında uzlaşma sağlamak, işle dengeli ilişkinin oluşturulmasında önemlidir.”³ Hem sağlık çalışanı, işini yaparken bütün gücünü, enerjisini kullanmalı, hem örgüt çalışanına güvenerek, destek olmalı ve hep daha fazlasını bekleyerek çalışanın özverisini göz ardı etmemelidir. Eğer işverenler çalışanlarından sürekli daha fazlasını isterse, bu çalışanını motive etmekten ziyade, azmini kırar, zaten daha fazla olan iş yükü çalışana daha fazla gelir.

¹G. Budak- O. Sürvegil, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörleri Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama”, DEÜ, İİBF, C.20, S.2, İzmir, 2005, s. 98

²T.Tunç, Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik İle İlgili Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, Sakarya Üniversitesi, SBE,YYLT, Sakarya, 2008, s.19

³Saçlı, s.23

Sürvegil' e göre iş yükü niteliksel ve niceliksel iş yükü olmak üzere ikiye ayrılır. Niteliksel iş yükü, kişinin hizmet verirken işini gerçekleştirebilmek için yeterli olmadığını anladığında veya işin ortaya çıkması için gerekli performansa ulaşamayacağını fark ettiğinde ortaya çıkar. Niceliksel iş yükü ise; işi bitirmede zamanının yeterli olmaması ve az zamanda çok fazla işin yapılması gereken durumlarda ortaya çıkar. İş yükü, iş çokken stres faktörü olacağı gibi iş az iken de stres faktörü olur.¹

1.2.2. Kontrol

“Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu seçim yapmaya karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağıdır.”² Kontrol, çalışma önceliklerinin belirlenmesi, iş yapma şeklinin, düzeninin oluşturulması, eldeki kaynakların değerlendirilmesi ile ilgili karar verebilme kapasitesidir. Kontrol seviyesinin aşırıya kaçması, örgüt içinde istenmeyen bir durumdur. Çünkü aşırıya kaçan kontrol iş içerisinde sorunlara yol açmaktadır. Aşırı kontrol altında çalışan bireylerde işten bezmeler görülmektedir. Bu bireyler kendilerini iş ile ilgili yetersiz hissetmeye başlar. Zamanla bitkin düşmeye başlarlar ve kendilerini artık aşırı kontrol oluşturan iş ortamında güvensiz hissederler. Ayrıca eğer birey yaptığı iş hakkında bireysel olarak bir söz hakkına sahip değilse de aynı olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu konuda yöneticilere de büyük rol düşmektedir. Çünkü bu olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için yöneticiler ile çalışanlar arasında iş birliği oluşturulmalıdır. Yöneticilerin dengeli bir kontrol sistemi oluşturması gerekmekte, çalışanlarının sağladığı katkıları da ödüllendirmesi gerekmektedir.³

Kontrol mekanizmasının fazla olduğu, hep ceza sisteminin uygulandığı, ödül sistemine yer verilmeyen ortamda çalışmak çalışana stres ortamı yaratır. Kişi kendini mutsuz hisseder ve işe olan bağlılığını, işe olan özenini, iş yerine olan güvenini

¹E. Işık, Rol belirsizliği, Rol Çatışması, Örgütsel Destek ve Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014, s. 69

² Budak- Olcagil, s. 97

³ R. İraz- A. Ganiyusufoğlu, “Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama”, SÜ, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Konya, 2011, s. 454

kaybeder. Bu durum kişinin hem kendisini kötü hissetmesine ve dolayısı ile iş veriminin ve başarısının düşmesine sebep olmaktadır. Bu yüzden yönetici kontrol seviyesinin aşırıya kaçmadığından emin olmalıdır.

1.2.3. Ödül

Ödül, bireyin çalıştığı örgüte yaptığı katkılardan dolayı, hem maddi hem manevi olarak takdir edilmesidir. İşe katkı sağlayan bireylerin başarılarının değerlendirilmesi, bunların yönetim tarafından ödüllendirilmesi, yönetimin ve örgütün bir ödüllendirme sisteminin ve örgüt değerlerinin bulunduğu göstergesidir. Ödüllendirme, her zaman birey üzerinde performans artırıcı özelliğe sahiptir. Ödüllendirme kimi zamana takdir edilme gibi manevi özellikte, kimi zaman maaş artışı, ikramiye gibi maddi özellikte olsa da sonuç aynı olmaktadır. “Dışsal ve içsel olarak ikiye ayrılan ödül, maaş artışı, üst yöneticiler tarafından övgü görme, takdir edilme, iş güvenliğinin sağlanması, terfi etme, bireye verilen sorumluluk derecesinin artırılması, bireyin statüsünün geliştirilmesi, önemli kararlara katılmasının sağlanması, bilgi paylaşımı gibi davranış ve konuları içermektedir.”¹

Örgüt içerisinde olumlu iş yaşantısı oluşturmada yöneticilere büyük rol düşmektedir. Çalışanların yöneticilerin beklentileri sanıldığı kadar yüksek değildir. Çalışanlar yöneticilerinden sadece olumlu bir geri dönüş isterler. “Yönetici kaynaklı feedback, çalışanların çoğu zaman yoksun kaldıkları bir mekanizmadır.” Çalışanlar yaptıkları işin sonucunda, verdikleri emeği yöneticilerinin görmesini, anlamasını isterler. Bu tüm çalışanlar için emeklerinin boşa gitmediği anlamı taşır. Yöneticiler, çalışanlarına yaptığı iş hakkında düşüncelerini, eğer memnunsam çıkan işin sonucunda övgülerini, eksik gördüğü noktalar varsa bunları olumlu bir şekilde iletmelidirler. Fakat feedback denilen yapılan iş hakkında çalışanlara geri dönüş anlamına gelen mekanizma genelde ihmal edilir. Feedback ihmal edilmediği sürece, aslında yol gösterici, çalışanları motive edene, örgüte son derece faydalı bir mekanizmadır. Fakat yöneticiler bu feedback denilen mekanizmayı olumsuz olarak değerlendirirler. Aslında feedback olumlu yapıldığı sürece kişiye katkı sağlar. Yöneticiler tarafından

¹ Yüce, s.26

yapılan sürekli negatif feedbackler tüm çalışanların motivasyonunu düşürür, yaptıkları işe bağlılıklarını azaltır ve işlerinden uzaklaştırır. Yöneticiler tarafından sürekli olumsuz yönlerinin görüldüğü düşüncesi, kişiyi işten uzaklaştırır. Çünkü artık hatalarını yöneticilerinin görmesini istemez. Bu çalışanlar için bir pes etme durumudur. Tükenmemek adına verdikleri mücadelede yenik düşmüş olurlar.¹Yöneticiler tarafından takdir görmemek, ödüllendirilmenin olmaması bireyin iş hayatını zamanla olumsuz etkiler, çalışanın verimini düşürür. Bu durumda iş kalitesini düşürerek iş yerinin başarısını olumsuz etkiler. Hem birey zamanla tükenmişlik içerisine girer, hem de iş yerinin başarısını düşer.

1.2.4. Aidiyet

Aidiyet yani birlik duygusu, örgütün sosyal çevresinin bir özelliğidir. Bütün bireyler de bir gruba, kendini rahat ve güvende hissettikleri yere ait olma hissine kapılırlar. Bu canlıların kendi doğasında var olan bir duygudur. Bu aitlik duygusu, onlarda güven yarattığı için, yaptıkları mücadele içerisinde kendilerini güçlü hissederler. Bu yüzden, bireyler, sosyal destek aldıkları, işbirliği yapabildiği, olumlu kazanımlar elde ettiği gruplarda yer edinirler.²

Çalışanların kendilerini daha güvende hissetmeleri adına sağlık çalışanlarının meslek dallarına göre oluşturulan birçok grup ve sendikalar mevcuttur. Bu grup ve sendikalar, çalışanların yaşadığı sıkıntılarda, özlük haklarını savunma ihtiyacı duyduğunda, bireyin başvurabileceği, yardım isteyebileceği organizasyonlardır. Bu durum bireyi kendine güvende hissettirir ve o gruba aitlik duygusu ortaya çıkar. Aitlik ve birlik duygusundan bahsettiğimizde, bireyin bir gruba ait olması anlamına gelen sosyal özdeşleşme ve çalıştığı kuruma ait olduğunu belirten örgütsel özdeşleşme algıları ile birlikte değerlendirilmelidir.³ Birey kendini ait hissettiği ortamda daha güvenli ve huzurlu çalışır. Bu iş verimini arttırır. Dolayısıyla çalıştığı kurum aitlik hissi yaşayan birey iş yerinin başarı ve kalitesini arttırır.

¹ Saçlı, s. 27

² Budak – Sürvegil, s. 97

³H. Altay, ‘Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Çalışma’, Mustafa Kemal Paşa Üniversitesi, SBE Dergisi, C.6, S. 12, Hatay, 2009, s. 6

Sağlık sektöründe çalışmak, kalabalık içinde çalışmayı gerektirir. İnsanlarla olan ilişkinin iyi olması bu kalabalık ortamı daha yaşanabilir, çalışılabilir hale getirir. Çünkü sağlık çalışanı olarak zor şartlar altında çalışan birey, insan ilişkilerinin iyi olduğu, kendini rahat ve güvende hissettiği ortama kendini ait hisseder. Bu duygu ona verimli çalışma alanı sağlar. Aksi halde tükenmişlik gibi bir duygu ile karşı karşıya gelme ihtimali olan sağlık çalışanı iş yerini ve yaptığı işi benimsememeye başlar ve zamanla kendisini tükenme duygusu yaşarken bulur.

1.2.5. Adalet

“Adalet, bir örgütte çalışan bireylerin belirli bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki pozitif duyguları ve örgütün herkes için eşit, tutarlı kurallara sahip olmasıdır.” Bireyler çalıştıkları örgütlere çalıştığı süre boyunca bir çok katkı sağlamakta ve bu fayda sağladıkları değere, iş gücüne karşılık çalıştığı örgütten ödül, terfi, çalışma şartlarında iyilik, maddi imkan beklemektedir. Geri dönüş amacı yapılan personel değerlendirilmesinde kullanılan yolun yöntem ve politikalarda her birey adil olmalarını beklemektedir. Yapılan performans değerlendirmeleri, verilen ödüller eğer güçlü bireylerin çıkarlarına yönünde ise burada iş yeri yani örgüte bağlı adaletsizlikten bahsedilir.¹

Sağlık sektörü kalabalık bir hizmet sektördür. Çok fazla çalışan ve yöneticiden oluşmaktadır. Tükenme duygusu ile sürekli karşı karşıya gelen birey iş yerinden ve yöneticilerinden beklediği, onları motive edecek bir çalışma ortamıdır. Adaletsiz hizmet alan birey, öncelikle çalıştığı kuruma zarar verir. Çünkü adil bir ortamda çalışmadıkça duygusal tükenme yaşayacaktır. Adalet algısı olmayan, sürekli güçlü insanların kazandığı bir ortamda çalışan, çalışmanın önemli değil güçlü olmanın önemli olduğu ortamında çalışan birey, zamanla çalışmanın önemli olmadığı algısına sahip olur. Çalışma hevesini zamanla yitirir, iş hayatındaki bu başarı azalması insanlarla ilişkisini de azaltarak iş kalitesini tamamen düşürür. Bu yüzden

¹ Işık, s. 70

yönetici adalet algısının farkında olmalı, personelini tanımalı, problem çözmeyi bilmeli, eşitlik duygusunu çalışanlarına hissettirmelidir.

1.2.6. Değerler

Değer neyin iyi neyin kötü olduğuna dair sahip olduğumuz inançtır. Örgüt değerleri ve çalışan bireylerin değerleri arasında farklılık ortaya çıkmaya başladığında tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. ¹

Bireyin yaptığı iş sonucunda beklediği değer, örgüt tarafından verilememesi değerler açısından kişideolumsuzluk yaratmaktadır. “Örgütün sunmuş olduğu hizmet dış dünya etkileşimi ve çalışanlarına karşı gösterdiği davranış biçimi uyumsuzluğa sebep olabilmektedir. Birey ve iş yaşamındaki değerler arasındaki yaşanan bu uyumsuzluk tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları ile ilişkilidir.” ² Her birey çalıştığına karşılığını görmek ister. Her çalışanda yöneticisinden çalıştığına karşılık, emeğinin karşılığında değer görmek ister. Eğer emeğinin karşılığını alamazsa, kendini değersiz hisseder ve işine, çalıştığı kuruma karşı tükendiğini sorumluluklarını yerine getirmemeye başlar.

Sağlık sektörü sürekli iş anlamında verici olmayı gerektiren bir sektördür. Gerek iş yükünün ağırlığı, gerekse yenilen teknolojinin sebep verdiği daha ağır çalışma koşulları ile sağlık çalışanları her geçen gün daha çok yorulmaktadır. Sağlık sektöründe en fazla yıpranan grup hemşirelerdir. Yaptıkları iş, bakım vermek, değer vermekle alakalıdır ve özveri gerektirir. Yaptıkları bu iş karşılığında çalıştığı kurumdan aynı değeri ve özveriyi göremediğinde, sağlık çalışanı işine olan inancını kaybeder, yaratıcılığı ve özverisi azalır, sadece iş odaklı çalışmaya başlar ve zamanla tükenmişlik yaşar.

Sağlık sektörü kalabalık bir sektör ve tükenmenin çok yaşandığı bir sektördür. Özellikle hemşirelerin üzerindeki fazla iş yükü, nöbet tutmaları, bakım

¹İkaz- Ganiyusufoğlu, s. 139

² Çatak, s. 41

vermek, özverili olmak zorunda olmaları, her an dikkat gerektiren bir işle uğraşmaları, yeterli ücret alamamaları, fazla mesai yapmaları onları, zamanla duygusal tükenme yaşamasına sebebiyet verir. “Tükenmişliğin boyutları açısından değerlendirildiğinde iş yükünün fazla olması duygusal tükenmişlikte önemli bir nedendir. İş ortamında bireyler arası etkileşimin miktarı ve niteliği de duygusal tükenmişliği artıran bir unsur olarak görülmektedir. Yüz yüze, uzun süreli ve çok sayıda etkileşim daha fazla duygusal tükenmişlik yaratmaktadır. Buna karşın bu etkileşimler sırasında yaşanan problemler daha rutin ise duygusal tükenme az olmaktadır. Örgüt çevresi katı, hiyerarşik ve bürokratik olarak algılandığında duyarsızlaşmada artma olmaktadır. Performans ile uyumlu olmayan bir ödüllendirme sistemi ise kişisel başarıda düşme hissine neden olmaktadır. Bunlara ek olarak, çalışma ortamındaki ilişkiler, iş ortamında karşı karşıya gelinen kişilerle geçirilen sürenin uzaması, bireyin işte kendisini gerçekleştirme olanağı bulamaması, yetersiz kaynakla bir işi başarmaya çalışması, yönetimin yetersizliği ve iletişim problemleri de tükenme ile sonuçlanmaktadır.”¹

Kalabalık ortamda çalışmak bireyler açısından fazla özveri gerektirir. Sağlık sektöründe çalışan birey işi gereği çok fazla insan beraber çalışmaktadır. Her insan birbirinden farklı yapıya sahiptir. Her bireyin işinden beklentisi farklı, her bireyin yaptığı iş, sorumluluk alma duygusu farklıdır. Sağlık sektörü çalışmak farklı statülerde çalışan bir grup topluluk içinde çalışmayı gerektirir. “Roller örgüt ve grup içerisinde bireyin davranış ve fonksiyonlarını temsil eder. Bir başka tanımla statünün belirlediği görev ve hakların kullanımı ve karşılıklı ilişkiler kalıbı rol olarak ifade edilmektedir Bireyden beklenen, bireyin algıladığı ve gerçekleşen roller arasında yaşanan çatışmalar, rollere ilişkin belirsizlikler ve bireyden beklenen rol ile işin gerçekleştirilmesi için bireyin sahip olduğu yetenek ve motivasyonun eksik olması tükenmeyi artırmaktadır. Rollere ilişkin stres kaynakları birey baş edebildiği sürece bir noktaya kadar yaratıcılık ve üretkenliği artırmaktadır. Ancak birey, bu etmenlerle baş edemez noktaya geldiğinde tükenme başlamaktadır.”² Tükenme gibi olumsuz bir sonucu önlemek için öncelikle yöneticilere fazla sorumluluk düşmektedir. Saygılı bir

¹ Arı- Bal, s. 139

²Arı- Bal, s.140

çalışma ortamı sağlanmalı, herkesin birbirine ve yaptığı işe saygı duyulması sağlanmalıdır. Çalışanların motivasyonu yüksek tutulmalıdır. Böylelikle çalışanlarının verimi yüksek dolayısıyla örgütün iş kalitesi yüksek olacaktır.

Sağlık sektörü çok fazla kişi ile yüz yüze çalışmayı gerektiren bir sektör olup, tükenmişlik sendromunun fazla görüldüğü de bir sektördür. Özellikle hemşire grubunda psikolojik yıldırmaların fazladır. Yapılan işin yükü, kurumdan kaynaklı birçok sorun, hemşirelerin ve diğer sağlık çalışanlarının tükenmişlik duygusunu yaşamasına sebep olmaktadır. Sağlık sektöründe örgüt açısında tükenmişliğe sebep olan bazı sebepler şunlardır:

- “Hastanelerde tıbbi olanakların çok az olması,
- Hasta sayısının yüksek olması nedeniyle çalışma temposunun çok yüksek olması,
- Maaşların yeteriz olması,
- Bürokratik engellerin çokluğu,
- Yoğun çalışma şartları ve nöbetlerin yoğunluğu ile aile hayatının zorlaşması,
- Mesleğin gereklerinin tam olarak yerine getirilmemesi,
- Hastalar arasında statü ve ekonomik duruma bağlı ayrımcılığın yapılması,
- İdareye yakınlık ve yöneticiye kişisel yaklaşım nedeni ile ayrımcılık yapılması.”¹

2. TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ

Tükenmişlik, ne kadar fazla çalışırsanız çalışın, çıkardığınız işte bir değişiklik, bir fazlalık ya da bir farklılık göremediğinizde ortaya çıkar. Çalışmalarını sonucunda ortaya çıkan sonucu beğenmediğinizi, bir farkındalık yaratmadığınızı düşündüğünüz zaman kendini gösteren bir teslimiyet duygusudur. Bu duygu

¹ E. Dikmetaş- M. Top- G. Ergin, “Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi”, TPD, S.22, Ankara, 2011, s. 3

kendisini daha çok sayı olarak azla insanlarla çalışılan ya da yüz yüze ilişki gerektiren meslek gruplarında ortaya çıkar. İş hayatında tükenme duygusunu yaşayan, doyumsuzluk hisseden birey olumlu olmayan davranışlar sergiler. Bu olumsuz duygular kişinin ruhsal, fiziksel ve sosyal sağlığını olumsuz etkiler. Sonuç olarak da kişide işinden uzak kalma isteği, işi bırakma, iş değiştirme isteği gibi iş birçok tükenmişlik belirtileri görülür.¹

Tükenmişlik aniden gelişen bir sendrom değildir. Tükenmişlik sendromuna yakalanan bireyde belirtiler uzun zamanda kendini gösterir. “Maslach, tükenmişlik sendromun ilk belirtileri olarak enerji kaybı, performanstaki düşüş, verilen görevin başarılı bir şekilde yapılmasındaki yetersizlikler, hedef odaklı ortak iş gruplarındaki isteksizliğinin ortaya çıktığını ifade etmektedir.”² Her birey işe ilk başladığında daha enerji dolu çalışır, işine bağlılığı, hevesi daha yüksek ve verimi daha fazladır. Yöneticilerin de çalışanlarından beklentileri her zaman çok fazladır. Gelişen teknoloji, çalışma şartlarının iyileştirilmesi özellikle sağlık sektöründe çalışanların iş yükünü çok arttırmaktadır. Teknolojinin getirdiği zorluklara ve yeniliklere uyum sağlamaya çalışırken yorulan birey, buna ek olarak bir de beklenti içindeki yöneticisine karşı sorumluluğunu yerine getirmeye çalışır. Fazla kişi ile çalışmaktan kaynaklanan rekabet ortamına uyum sağlamakta çok zorlanmaya başlar. Sağlık sektöründe bunlara ek olarak, ölümcül hastalıklarla devamlı karşı karşıya olmak, bu hastalara bakım vermek, yoğun iş temposu, hasta ve hasta yakınları ile zamanla kurulan duygusal bağ birey üzerinde bir stres durumu yaratır. Hastanelerden kaynaklanan eleman yetersizliği, iş yükünün artışına ve verilen hizmetin kalitesinin düşmesine yol açmaktadır. Yüksek tempoda, rekabet ortamında sınırlı kaynaklarla stres altında çalışan bireyde hayal kırıklığı, gerginlik, çaresizlik, depresyon görülmeye başlar. Bunlar yönetici tarafından farkedilmediği sürece tükenmişlik belirtileri kendisini göstermeye başlayacaktır. Bu yüzden tükenmişliğin her aşamasını bilmek, hangi aşamada olduğunu anlamak çok önemlidir.

¹Metin – Özer, s. 59

²İ. Helvacı- M. Turhan, “Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke’de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, C. 1, S.4, Mersin, 2013, s.60

Tükenmişlik çok yaygın bir sendrom olup, kişilerde belirtileri farklılıklar gösterebilir. Bireylerde sık görülen belirtiler Ok' un çalışmasında şöyle aktarılmıştır:

-Yabancılaşma, Geri Çekilme, Ayrılma: Kişiler hem işinden, hem iş çevresinden hem de sosyal çevresinden kendisini soyutlar. Zamanla tüm kişilerden ve ilişkilere karşı yabancılaşır.

-Suçluluk Duygusu ve Direnç Gösterme: Sağlıkçıların işi ile duygusal bağ kurup, hastalarının tedavilerindeki olumsuz gidişatından kendilerini sorumlu tutmaktadır. Bu olumsuz gidişatı zamanla kabullenmemeye başlarlar.

-Öfke Duyma: Sağlık çalışanı iş stresinden, yaşadığı sorunlardan dolayı hem çevresine, hem iş arkadaşlarına karşı öfke duyar.

-Hayal Kırıklığı: Her birey en başlarda işine büyük umutlarla, hayallerle başlar. Şartlardan dolayı hedeflerine, ideallerine ulaşamayınca, hayal kırıklığı yaşamaya başlar.

-Olumsuzluk: Yaşadıklarından dolayı hayata, arkadaşlarına, işine karşı olumsuz düşünceler kurmaya başlar.

-Unutkanlık: Kişinin kafasının sürekli olumsuz düşüncelerle dolu olması, kişide bariz unutkanlıklara sebep olur. Zamanla en basit olayları, kişileri, yapacağı işleri bile unutmaya başlar.

-Rol Çatışması: İşinin yükünden bunalan çalışan, zamanla var olan rollerinin fazlalığı, yada belirli rol belirsizliği sonucu kişinin rol çatışması içine girmesine sebep olmaktadır.

-Kronik Yorgunluk Ve Bitkinlik: Artık birey yorulmuştur. Ne kadar dinlense de sürekli yorgun, bitkin düşer. Sürekli halsizdir. Dinlenmesi hiçbir şey değiştirmez.

-Yansıtma: Kişi hissettiklerini etrafına yansıtır. Olumsuz duygularını, hislerini, düşüncelerini çevresine de aktarır.

-Kendi Kendine Zihinsel Uğraş İçinde Olma: Sürekli olumsuz düşünceler kafasını kurcalar. Rahatlamaya çalışsa da sonuç değişmez. Kafasının meşguliyeti hiç bitmez. Bu durumdan kurtulmak kişi için zordur.

-Hareketsizlik Duygusu: Yaşadıkları kişiyi tüketir. Tükenmişlik duygusu kişinin enerjisini tüketir. Enerjisinin azalması ile kişi hareket etmekten yoksundur.

-Örgütlemeye Yetersiz Kalma: Yaşadığı olumsuzluklar kişinin tüm plan programlarını etkilemektedir. Günlük aktivitelerini programlamak bile kişi için bir sorun olmaya başlamaktadır.

-Bireylere Aşırı Güvenme veya Onlardan Aşırı Kaçınma: Kişi tükendiğini hissettiği için kendisini çevresine karşı güvensiz hissetmektedir. Güven duygusunda yaşadığı problemlerden dolayı hissettiği belirsizliğin altından nasıl kalkacağı konusunda bilgi sahibi değildir. Bu durum onu çevresinden, insanlardan uzaklaştırır.

-Çalışılan Kuruma Yönelik İlginin Kaybolması: İşe başlarken hissettiği azmi, hevesi artık hissetmemektedir. İş yerine gitmeyi istememektedir. Çalışma hevesi, ilgisi artık yoktur.

-Başarısızlık Duygusu: Kişi artık işinde başarısız olduğunu hissetmekte ve bu duygu kişide tedirginlik yaratmaktadır.

-İşleri Erteleme: İşe başlamadan önce işlerini düzenli bir şekilde yapan birey, tükendiğini hissettiğinden itibaren tüm düzeni yok olmuştur. Ya yapacağı işleri ertelemeye başlar, ya da yapacağı işleri bir düzenli şekilde yapmaz.

-İşe Gelme Konusunda Dirençli Olma: Çalışmayı sürekli reddetmedir. İşe gitmemek için bahaneler bulmaya başlar. İşe gitmemek için ya izin almaya, rapor alarak gitmemeye başlar.

-Hizmet Sunulan Kişilere Tek Tip Davranma, Alaycı, Küçümseyici Tavrı Sergileme: Kişi artık empati duygusunu kaybetmiştir. Hizmet verdiği insanlara bile karşı duygusuz yaklaşmaktadır. Umursamaz tavrı hizmet verdiği insanlar içinde devam etmektedir.

-Kati Düşünme: Kişi hem çevresine, hem yaşadığı olaylara karşı düşüncelerinde ve davranışlarında sert ve olumsuz tavırlar sergilemektedir. Keskin şekilde sert davranışları vardır.

- Değişime Karşı Direnç Gösterme: Artık kişinin sabrı tükenmiştir. İş hayatındaki yeni oluşumları kabul etmemektedir. Çalıştığı kuruma ve iş arkadaşlarına karşı agresif tutumları vardır ve sürekli bir çatışma içindedir.

- Evlilik, Aile ve Sosyal Alanda Çatışma Yaşama: Tükendiğini hissettiği için duygularında hissizleşme vardır. Bütün olaylara, insanlara, çevresine karşı duyarsızlaşmıştır. Kendini bu kadar soyutlaması, hem arkadaşları, hem de sosyal çevresi tarafından sorun yaşamasına, ortaya çatışmalar çıkmasına sebep olmaktadır.

- Sık Sık Soğuk Algınlığı ve Gribe Yakalanma: Yaşadığı psikolojik tükenme duygusuyla baş edemeyen kişi tüm enerjisinin tükendiğini hisseder. Sürekli psikolojik strese maruz kaldığı için sürekli hastalanır ve iyileşme süresi psikolojik durumundan dolayı uzundur.

- **Hızlı Soluk Alıp Verme:** Nefes alıp verirken sürekli heyecan içindeymişçesine bir durum içinde bulunmakta buda bireyi sıkıntıya sokmaktadır.

- **Uyku Bozuklukları:** Yaşadığı psikolojik problemler, kişinin ruhsal düzenini de bozmaktadır. Tükenmişlik duygusu ile kişi ya çok uyur, ya da hiç uyuyamaz. Bu sorunla baş edemez.

- **Verimlilikte Azalma:** Psikolojik olarak enerjisinin düşmesi, kişinin çalışmasını da etkilemektedir. Çalışmayı artık istememektedir. Çalışmadaki verimi düşer. Ortaya kaliteli bir iş çıkaramaz.

- **Aşırı Alkol ve İlaç Kullanımı:** Tükenmekte duygusu ile baş edemeyince kendini başka alışkanlıklara yönlendirir. Madde kullanımına ilgisi artar. Madde ve ilaç kullanmada aşırıya kaçır.

- **Baş Ağrısının Sıklaşması:** Zihnini sürekli meşgul tutar. Kafasının sürekli meşgul olması kişinin baş ağrısı yaşamasına sebep olur. Baş ağrısı kişinin günlük yaşamını olumsuz etkilemektedir.

- **Mide ve Bağırsak Bozuklukları:** Zihinsel olarak bunalan kişinin artık kendisinde psikolojik sorunların yanında fizyolojik sorunlarda görülmeye başlamaktadır.

- **Deri Rahatsızlıkları:** Stresle baş edemeyen kişinin vücudunda bazı rahatsızlıklar görülür. Alerjik belirtiler kişinin vücudundaki görüntüyü bozar. Vücudundaki bu olumsuz değişimler kişiyi rahatsız eder.¹

Stres ortamında çalışan bireyler için tükenmişlik en büyük tehdit unsurudur. Freudenberger ve Richelson' a göre, tükenmişlik yaşayan insanlar özellikle çalışma hayatının başlarında enerjik, işine bağlı, fazla mesai yapan, uykusuz zamanlarının

¹S. Uğurluoğlu Ok, Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, İş Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, HÜ, SBE, YUT, Ankara, 2002 ss. 31-32

çok olmasına rağmen yüksek performans gösteren, işine hevesle gelen, işine katkı sağlamayı amaçlayan, çevresine pozitif enerji veren insanlarda daha çok görülür. Bu kişilerin işten beklentileri de yüksektir. Zamanla çeşitli sebepler nedeniyle kişilerin enerjisi düşer ve yavaş yavaş tükenmişliğin fiziksel belirtileri ortaya çıkar. Tükenmişlik sendromu sinsi ve uzun bir süreçtir. “Tükenmişlik fiziksel anlamda öncelikle hafif belirtiler halinde kendisini göstermektedir. Bu belirtiler; yorgunluk, bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyku bozuklukları şeklinde sıralanabilir. Önlem alınmazsa devam eden süreçte; geçmeyen soğuk algınlıkları, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, kilo kaybı veya şişmanlık, solunum güçlüğü, genel ağrı ve sızılar, mide bağırsak rahatsızlıkları, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kas gerilmeleri, kalp çarpıntıları ve cilt rahatsızlıkları oluşmaya başlayabilir.”¹Bireyde bu belirtilerden bir kaç görülmeye başlandığında dikkat edilmelidir. Sonrasında kişi tükenmişliğin diğer belirti ve bulgularını yaşamaya başlamadan önlem alınmalıdır. Çünkü bu belirtiler kişinin tükenmişlik sendromuna yakalanacağına göstergesidir.

Gerek iş hayatında olsun, gerekse normal hatta olsun tükenmişlik sık rastlanan bir durumdur. Tükenmişliği ne kadar kolay fark edersek o kadar erken önlem almış oluruz. Özellikler iş hayatında tükenmişlik başlama evresinde kişinin davranışlarından bize küçük uyarılar verir. Bu davranışlar şunlardır:

- “Engellenmişlik hissi
- Duygusal patlamalar
- Rahatsız edilmeme hissi
- Yabancılaşma duygusu
- Düşük performans
- İlaç ve alkol kullanımında artış”²

Bu belirtiler kişide fark edilmeyip daha ciddi boyutlara ulaşıp fazlalaştığı zaman artık geri dönülmez bir yola girilmiş olur. Kişinin tükenmişlik sendromuna yakalanması muhtemeldir. Belirtilerin artması ile kişi de tükenmişlik

¹ Ardıç- Polatçı, s. 30

² Polatçı, ss. 76-77

sendromuna bağlı çok fazla sorun ortaya çıkar. İşe gitmek istememeye başlarlar ve sağlıklarında ciddi derecede bozulmalar görülebilir.

Tükenmişlik sendromu sinsi bir süreçtir. Bireyler yaşadığı tükenmişliği kendilerine itiraf etmekte çok zorlanırlar. Yaşadığı duygusal travmayı iş hayatını karmaşasına bağlamayı tercih edip umursamazlar. Belirtiler en başta çok belirgin değildir. Bu belirtiler fark edilemediğinde önüne geçilemez sorunlar ortaya çıkar. Bu yüzden bu belirtilerin ve tükenmişliğin her aşamasının bilinmesi gerekmektedir. Tükenmişlik belirtileri bütün bireylerde farklılık göstermekle beraber fiziksel, duygusal ve davranışsal olarak 3 başlık altında toplanır.

2.1. Davranışsal Belirtiler ve Sağlık Çalışanları

Davranışsal belirtiler, tükenmişliğin fiziksel ve duygusal belirtilerine göre dışarıdaki kişiler tarafından daha kolaylıkla gözlenebilen belirtilerdir. Tükenen birey çok fazla davranışsal belirtiler gösterir. “Kişiler genellikle diğer kişiler hakkında sinik davranmaya başlar ve onlara karşı olumsuz tutum içerisine girerler. Bu dönem duyarsızlaşma dönemidir. Bu kişiler kendilerini, işlerini hatta genel olarak yaşamı bile küçük görebilirler.”¹ Tükenen birey etrafa artık olumsuz olarak bakmaya başlar. Etrafa olumlu olarak bakmayı bırakıp, herşeyi negatif olarak değerlendirir. Etrafa olumsuz olarak baktığı için kendini her daim mutsuz hisseder ve bu duygusunu etrafa sürekli olarak yansıtır. Kişinin tükendiğini gösteren davranışsal belirtiler çok fazladır ve kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Tükenmişliği davranışsal belirtilerinden bazıları şunlardır:

- “Engelleme belirtileri, çabuk öfkelenme ve ani tepki gösterme
- Yapılan işten nefret etme, hatta işe gitmeyi istememe
- Takdir edilmediğini düşünme, alınganlık gösterme
- İşten doyum almama, işe geç gelme yada hiç gelmeme

¹M. Akbolat- O. Işık, “Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 11, S. 2, Ankara, 2008, s. 232

• Alkol, tütün ve ilaç almaya eğilimli olma ya da madde kullanımında artış gösterme

- Öz saygı ve öz güvende azalma
- Evlilikte ve aile yaşamında çatışmalar olması
- Aile ve iş arkadaşlarında uzaklaşma
- Duyarsızlaşma
- Suçluluk hissi
- Teslimiyet gösterme
- Çaresizlik gösterme
- Kolay ağlama
- Konsantrasyon güçlüğü yaşama
- Hareket kısıtlılığı
- Unutkanlık
- Kendi kendine zihinsel uğraşlar içerisinde olma
- Örgütlemeye yetersizlik yaşanması
- Görev ve kurallarla ilgili karışıklığın olması
- Rol çatışmalarının yaşanması
- Kuruma karşı ilginim kaybolması
- Benlik imajının bazı durumlardaki değişimlerinden etkilenerek olumsuz yönde değişmeye başlaması

- Görevlilere karşı güvensizlik veya onardan kaçınma isteği
- Başarısızlık duygusu
- Çalışmaya başlamada direnç gösterme
- Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma

- Hizmet verilen bireylere tek tip davranış gösterme
- Düşüncede katılık
- Değişime karşı direnç gösterme¹

Bu belirtileri gösteren birey mutsuzdur, kendisini hiçbir zaman huzurlu hissetmez, sürekli olduğu yeri yada yaptığı işi değiştirme eğilimindedir. Yaptığı hiçbir işten sonra kendisini mutlu hissetmez, görevlendirildiği işleri yapamayıp, sürekli görev değiştirmeye başlar. İş hayatında yaşadığı problemleri unutmak için başka şeylere dikkat etmeye başlar, kendine başka uğraşlar bulur. Aşırı yemek yemeye başlar, sağlığını bozacak düzeyde sigara ve çay tüketmeye başlar, çok fazla alkol kullanır. Yaşadığı stresten dolayı yaşadığı uykusuzluğun, yorgunluğun anlaşılmasını istemediği için madde kullanımına başlar. Bu hem kişinin sağlığını tehlikeye sokar, hem de kişinin performansını etkilediği için kuruma ciddi zarar verir.

2.2.Fiziksel Belirtiler ve Sağlık Çalışanları

Freudenberger ve Richelson'a göre tükenmişlik yaşayan kişiler genelde iş hayatının başlarında daha motivasyonu yüksek olarak çalışma hayatına başlayan, iş hayatından beklentileri yüksek, çalışmayı seven kişilerdir. Zamanla yaşanan problemlerden dolayı bireylerin metabolizmaları düzenli çalışmamakta ve bu durum onların enerjisini bitirmektedir.²

Kişiler hayatları boyunca motivasyonları yüksek olsun isterler. Fakat tükenen bireyin her zaman motivasyonu ve enerjisi düşüktür. İş yaşamındaki verimsizlik, ortamından kaynaklanan sebepler fiziksel tükenenin sebepleridir. Tükenmişlik ilk olarak hafif belirtiler ile baş göstermeye başlar. Kişi kendini yorgun hisseder, baş ağrısı yaşar, hep yorgun ve bitkindir. Uyku bozuklukları yaşamaya başlar. Gece ve

¹R. Erçevik, Hemşirelerde İşe Bağlı Gerginlik, Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, Haliç Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s. 13

²Ardıç- Polatçı, s.30

gündüz kavramı kalmamıştır. Çalışma şartlarının ağır olduğu ortamda, vardiya usulü çalışan tüm sağlık çalışanlarının sorunlarına bir de birçok fiziksel sorunlar etkilendiğinde tüm enerjilerinin bittiğini hissederler.

Tükenen bireyde yaşanan bu ilk fiziksel belirtiler fark edilmediğinde çok daha fazla sorun ortaya çıkar. Bu belirtiler şunlardır: “Tansiyon, baş ağrıları, bulantı, yoğun ve kronik yorgunluk, ülserler, mide rahatsızlıkları, kalple ilgili problemler, solunum yetmezliği, astım, yüksek kan basıncı, yüksek kolesterol seviyesi.” Sağlıkçıların çalışma koşullarının olumsuzluğu, hastane ortamı(ses, gürültü, ışıklandırma), vardiya usulü çalışma, yapılan işin psikolojik olarak ağrılarından kaynaklanan olumsuz sebepler kişinin stres altında çalışmasına neden olur. Vücut stresle karşılaştığı zaman vücudun fizyolojik yapısı bozulur. Stresle karşılaşan vücut fazla miktarda adrenalin salgılamaya başlar. Vücutta adrenalin fazla salgılandığında, beraberinde birçok madde daha salgılanmaya ve kana boşaltılmasına sebep olur. Bu salgıların gereğinden fazla salgılanması organizmanın dengesini bozmaya başlar. Bu durum fiziksel yapıyı bozar.¹ Kişi artık işinin yükünden dolayı rahatsızdır ve bu yükün altından kalkamayacağını hisseder. Fiziksel olarak iş yükünün altından kalkamayan bireyde ruhsal belirtiler de ortaya çıkmaya başlar.

2.3. Psikolojik /Ruhsal Belirtiler ve Sağlık Çalışanları

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri, tükenmişlik yaşayan kişinin gösterdiği diğer belirtilere oranla daha az kendini belli eder. Bu belirtiler; “engellenmişlik hissi ve sinirlilik, psikolojik incinmeye açıklık, nedeni bilinmeyen huzursuzluk ve tedirginlik duygusu, sabırsızlık, özgüvende azalma, güçsüzlük, enerji kaybı, diğer insanları eleştirme, ilgisizlik, tatminsizlik, hayata karşı negatif tutumlar sergileme, düşüncelerde belirsizlik, nezaket, saygı, arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma, asılsız şüpheler” olarak örnek verilebilir. Bu belirtiler kişiyi işten uzaklaştırmakla kalmaz, kişinin çalışma hevesini, motivasyonunu düşürür. Kişi hissettiği bu olumsuz duygulardan dolayı kendisine ve çevresine olan inancını kaybeder. Kişi iş hayatındaki başarabilme, yaptıklarından dolayı takdir edilme duygusunu kaybeder.

¹A. Soysal, İş Yaşamında Tükenmişlik, Kilis, 2011, s. 21

Bu kadar olumsuz düşünceler tükenmişliğin diğer belirtilerinin çıkmasına sebep olmaktadır. Belirtilerin artmasıyla doğru orantılı olarak kişinin tükenmişlikten kurtulması da zorlaşacaktır. Çünkü başarısızlık hissi, engelleneme hissi, kişinin kendisine inancını kaybetmesine yol açar ve kişi artık hiçbir şeyin düzelmeyeceğine inanır.¹

Kişide olumsuz belirtilerin ortaya çıkmasıyla depresyon hali kendini gösterir. Kişi artık her şeyi olumsuz olarak görmektedir. Depresyon halinin verdiği pasiflik, düşük enerji ile kişi gerek iş hayatında, gerekse normal hayatında sıradan ve tek yaşamayı tercih eder. Kişinin herşeyden uzaklaşan hali iş hayatını olumsuz yönde etkilemeye başlar. Özellikle sağlık sektöründe kalabalık ve yüz yüze bakmayı, birlikte çalışmayı gerektiren bir ortamda çalışması bu insanlar için zor, iş yeri için olumsuz bir durumdur.

Bir örgütte ne kadar çok bu belirtileri gösteren kişiler varsa, ne kadar çok tükenme duygusunu yaşıyan kişiler varsa, orada örgütsel tükenmişlikten bahsedilmelidir. Bu durumun kuruma çok fazla ciddi hasarları vardır. Stres altında çalışan birey verimli iş ortaya çıkaramaz. Ortaya çıkardığı işten memnun kalınmaz. İş yaşamındaki bu tükenmişliğin sebebi engellenme hissi, yaşadığı hayal kırıklıkları ve hüsrana duygusudur.² Bu karamsar duygularla birey çalışmayı bırakır. Çalışanlarının veriminin düşmesi, hem işe yaramama hissi uyandırdığı için kişinin kendisini olumsuz etkiler, hem de ortaya nitelikli iş çıkaramadığı için örgütün verimini etkiler.

3. TÜKENMİŞLİK ETKİLERİ ve SAĞLIK ÇALIŞANLARI

Tükenmişlik, bireylere geçici ve kalıcı hasarlar bırakan bir sendromdur. Tükenmişlik sendromunun bireye, çalıştığı organizasyona ciddi zararları olduğu yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır. Tükenmişlik yaşayan bireyde görülen zararda

¹Ardıç- Polatçı, s.30

²Soysal, s.21

haberdar olmak için, kişi üzerinde tükenmişliğin fiziksek, psikolojik ve davranışsal belirtilerine dikkat edilmesi gerekmektedir.¹

Tükenmişlik, hem bireyin kendisine verdiği, hem de çalıştığı örgüte verdiği ciddi zararlar sebebi ile sonuçları açısından çok yönlü değerlendirilmesi gereken bir kavramdır. Bu zamana kadar tükenmişlik ile alakalı birçok araştırma yapılmış ve ortak bir sonuca varılmıştır. Tükenmişlik sadece tükenen bireyi değil, tükenen bireyin etkileşim halinde olduğu tüm sosyal alanları da etkiler. “Yoğun bir tükenme durumu bireyde psikosomatik bozukluklara, evlilik ve aile yaşantısında sorunlara, uykusuzluk, alkol ve madde kullanımına neden olabilmektedir. Kurumsal açıdan ise tükenme, görevlilerin işe geç gelmesi, erken ayrılması, işi bırakması, sık sık rapor alması, işte yeniliklerin, üretkenliğin, ve yaratıcı girişimlerin kısırlığı gibi sorunlarla kendini göstermektedir.”² Tükenen bireyin, yaşadığı stres ve duygusal baskıdan kurtulmak için edindiği kötü alışkanlıklar, sergilediği davranışsal bozuklular önce bireyin kendisine zarar vermektedir. Çalışan disiplinsiz, çalıştığı kuruma değer vermeyen, çalıştığı kurumun menfaatlerini düşünmeyen bir birey olarak çalıştığı sürece kuruma ciddi zararları olur. Tükenen bir sağlık çalışanı iş geç geldiğinde, erken çıktığında, işlerini aksattığında, iş arkadaşlarına iş yükü açısından çok fazla zarar verir ve hizmet verdiği gruplar insan olduğu için de diğer çalışma arkadaşlarına manevi sorumluluk yüklenir.

Tükenmişlik sendromunun sonuçlarından bahsederken kesin standart sonuçları ele alamayız. Çünkü her bireyin kişilik yapısı, karakteri farklıdır. Her bireyin tükenmişliğe etki eden faktörlerden hangisindeniyada ne düzeyde etkileneceği farklıdır. Aynı kişiler, aynı zamanda farklı şekilde durum, yer ve şartlardan farklı şekilde etkilenebilir. Tükenmenin kişi üzerinde yarattığı geçici ve kalıcı hasarlar kendini belli etmeden önce, kişide tükenmişliğe bağlı olan fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtileri ve bulguları bilirsek, tükenmişliğin kişi üzerinde yaratacağı

¹ S. Avcı, Farklı Mesleklerde Çalışan Kadınların Yaşam Doyumu, İş Doyumu, Tükenmişlik ve Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığı Düzeylerinin Depresyon ile İlişkisinin İncelenmesi, Haliç Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s. 33

² Y. Özkurt, Çalışma Hayatında Tükenmişlik (Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hemşireleri Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014, ss. 54- 55

hasarın geçici mi yoksa kalıcı mı olduğuyada ne boyutta olduğu hakkında fikir edinebiliriz. Bu yüzden tükenmişlik belirtilerinden bahsedilen her başlıktan sonuç olarak da bahsedilebiliriz.¹Tükenmişliğin olumsuz etkilerini; tükenmişliğin birey üzerindeki etkileri, tükenmişliğin çalışma hayatı üzerine etkileri, tükenmişliğin aile hayatına etkileri olmak üzere iç başlık altında toplayabiliriz.

3.1.Birey Üzerindeki Etkileri ve Sağlık Çalışanları

Tükenmişlik stresle ilişkilendirilen bir faktördür. Tükenmişliğin altında bastırılmış stres duygusu vardır. Stres faktörlerinin artışıyla kişi tükenmeye başlar. Duygusal olarak yorulan kişide fiziksel yorgunluk, hastalık ve psikosomatik belirtiler görülmeye başlar. Kişinin yaşadığı duygusal çöküntüden enerjisi ve motivasyonu düşmektedir. Birey bunları aşmak, stres yaşamamak, enerji almak için sigara, alkol, madde kullanıma başlamaktadır.² Stresle baş edemeyen bireyin zamanla vücut direnci düşer. Birey psikolojik sorunlarla beraber fiziksel sorunlar da yaşamaya başlar. Her şeye çok ani sinirlenip, ani öfke patlamaları yaşar. Kızmayacağı şeylere kızar, önem vermediği olaylara bile tepki verir. Herkesten kuşku duyarlar, kendi işlerini bırakıp başkalarının işlerini kontrol ederler. Sürekli gergin oldukları için işe yoğunlaşmaları zorlaşır. Strese bağlı olarak kabızlık gibi psikosomatik belirtiler görülmeye başlar. Kişilere karşı şüphe içindedir. Kimsenin yardımını kabul etmez, yardım edenlerde de art niyet aramaktadır.³

Tükenmiş birey artık her şeyi olumsuz düşünmeye başlar ve psikolojik sorun yaşama eğilimleri yüksektir. Kendilerini değersiz görmeye başlarlar. Yaşadıkları duygusal çöküntü onlarda fiziksel belirtileri de daha hızlı ortaya çıkarır. Bu kişilerde sürekli hastalık şikayetleri vardır. Geçmeyen soğuk algınlıkları, sürekli baş ağrıları, yorgunluk, bitkinlik, halsizlik çok şikayet edilen durumlardır. Fiziksel belirtiler dışında hastada psikolojik olarak da çok olumsuz etki mevcuttur. Kişi fazla

¹Polatçı, ss. 80- 81

²Avcı, s. 37

³ C. Dincerol, Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, GÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Ankara, 2013, s. 50

kabusgörmeye başlamıştır. Yaşadığı bu kronikleşen gerginlikler kişinin psikolojisini olumsuz etkilemektedir. Kişi artık kendine inancını kaybetmiş, herkese karşı olumsuz düşünmeye, hızlı kızmaya başlamıştır. Bu kadar olumsuz düşünce kişiyi depresyona sokmaya başlamaktadır. Tükenmişlik tek başına bir hastalık sayılmazken, yarattığı etkiler sebebi ile anksiyete, depresyon gibi hastalıklara sebep gösterilmektedir.¹

3.2. Çalışma Hayatına Etkileri ve Sağlık Çalışanları

Tükenmişlik yaşayan bireyde ilk olarak bireysel düzeyde belirtiler görülmektedir. Zaman geçtikçe artık kişide çalışma hayatında da etkiler görülmeye başlamaktadır. Zamanla morali bozulan, sağlığını kaybetmeye kadar kişiyi kötüye götüren bu sendrom, kişinin çalışma hayatında da çok fazla olumsuz etki göstermektedir. Kişi yaşadığı moral bozukluğu, bitkinlik ile artık işine karşı eski dikkatini, özenini gösteremez. Çok belirgin şekilde yaptığı işin niteliğinde gerileme vardır. Performansı düştükçe engellenme hissine kapılmaktadır. Engellenmiş hissi ile birlikte kişi artık işi umursamamakta, çaba göstermemektedir. Bu umursamazlık kişinin başarısını düşürmekte, dolayısıyla yapılan işin niteliği de düşmektedir. Yapılan iş düşmesi örgütün iş kalitesini de düşürmektedir. Dolayısıyla kişinin yaşadığı stres hem kendisine, hem de çalıştığı kuruma zarar vermektedir.

Tükenen bireyin çalışma ortamındaki huzursuz ve kaygı içindeki hali hem çalışma arkadaşlarını, hem de hizmet verdiği grubu olumsuz etkilemektedir. Hizmet verdiği ekibe memnuniyetsizliğini belli etmesi, yaptığı işin kalitesini düşürmesi, dikkat eksikliğinden dolayı yaptığı hatalar, işe karşı ideallerindeki azalma, iş ile ilgili disiplinini kaybetme, geç gelme yada işi bırakmaya kadar giden sorumsuzluklar verilen hizmeti son derece kalitesiz kılmaktadır.²İnsana hizmet veren bir iş yapmak manevi sorumluluk gerektirir ve eksik yaptığımız her iş, aksattığımız her görev insan canı ile oyun oynamaktır. Hastane kurumları misyonlarında insanları kaliteli hizmet

¹ Özkurt, s.56

²Özkurt, s. 57

vermeyi hedefler. Tükenmişliğin en çok sağlık kurumlarında olduğunu düşünürsek, tükenen personel çalıştıran kurum misyonunu gerçekleştiremez.

Tükenmişliğin kurum için en olumsuz sonuçlarından biri işten ayrılmaya sebep olmasıdır. “Tükenmişlik; görev başında bulunmama, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve iş gücü devri ile ilişkili olmakla birlikte aynı zamanda; işten ayrılmayan insanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin düşmesine de yol açan bir olgudur. Bu da beraberinde, çalışanların iş doyumunda ve işe örgüte duyulan bağlılıkta azalmaya yol açar.”¹ İşine bağlı çalışmayan kişi, iş yerinin menfaatlerini düşünmez. Sadece iş odaklı çalışırsa, çalıştığı süre içinde kaliteli hizmet vermezse sağlık sektöründe özellikle hizmet veren bir grup olduğu için, ortaya verimli bir sonuç çıkmaz.

3.3. Aile Yaşamındaki Etkileri ve Sağlık Çalışanları

Tükenmişlik insan hayatını sadece bireysel yada çalışma hayatında değil diğer alanlarda da etkiler. Tükenen bireydeki davranış bozuklukları, insanlarla olan iletişim bozukluğu, kişinin aile yaşantısını da etkilemektedir. İş yaşantısında yaşanan olumsuzluklar, gerginliklerden dolayı kişi iş bitiminde eve gittiğinde, günün yorgunluğunu, olumsuz etkisini ailesine de yansıtmaktadır. Böylelikle kendi yorgunluğunu, memnuniyetsizliğini eşine, aile ortamında da yansıtmaktadır.²

Çalışma hayatındaki tükenmişlik en çok gece çalışmayı gerektiren işlerde ortaya çıkmaktadır. Sağlık sektörü gibi gece vardiyalarında çalışan kişi ailesiyle yeteri kadar zaman ayıramamakta, dolayısıyla özel hayatı etkilenmektedir. Gece nöbet tutması, işi gereği olmadık saatlerde aranması, hayatında belirli bir düzen olmaması, kişinin ailesini yeterince özen gösterememesine sebep olmaktadır. Sağlık sektöründe çalışmak daha fazla özen, daha fazla ilgi, işine daha fazla zaman ayırmayı gerektirir. Daha başarılı olmak, daha kaliteli iş çıkarmak için daha çok çalışmalarını gerektirmektedir. İşinde yükselmek için fazla zaman ayırması, aile yaşantısına daha az

¹ E. Gezer, Stres Veren Yaşam Olaylarının Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi, GÜ, Sağlık Bilimleri Enstitüsü (SABE), YYLT, Ankara, 2008, s.45

² Polatçı, ss. 87- 88

zamana ayırmasına sebep olacağı için aile yaşantısının kalitesi bozulmaktadır. Kişinin iş hayatındaki başarısı, aile hayatını engelliyorsa, arada bir sorun yaratıyorsa, aile ve iş hayatı arasında bir uyum sağlayamıyor demektir. Kişi eğer iş yoğunluğuna rağmen özel hayatında sorun yaşamıyorsa, iş yoğunluğuna rağmen tükenme ihtimali de o kadar düşüktür.¹

Tükenmişlik, çalışma hayatının en büyük problemlerindedir. “Çalışanların sadece üretime odaklanmasının, yönetimin çıktığı odaklı olmasının günümüz yönetsel anlayışında yeri kalmamıştır. İnsan kaynaklarının ve motivasyonun önemi, hatta yaşam doyumuna ilişkin boyutları dahi önemli hale gelmiş, geniş biçimde tartışılır olmuştur”² Çalışanlarının motivasyonunun düşüklüğü yönetici tarafından fark edilmesi, örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Çalışanlarının ne hissettiğini bilen bir yönetici, olumsuzlukları önceden fark ederek erkenden önlem alabilir. Böylelikle kurumunun alacağı zararı en aza indirebilir.

4. TÜKENMİŞLİKLE BAŞ ETME YOLLARI

Tükenmişlik, hayatın her alanında ortaya çıkabilecek bir sendromdur. Önemli olan kişinin bu sendromu yaşama riskinin olacağını bilmek, etkileri kendisinde görülmeye başladığında bunu fark etmektir. Çünkü işinde ne kadar uzmanlaşırsa uzmanlaşsın, tükenme ihtimali vardır. En önemlisi kişi kendisini, tükenmişlik sendromunakarşı, kendi kendine korumalıdır. Her birey tükenmişlik sendromunu bilmeli, etkileri görülmeye başladığı andan itibaren bunu fark etmeli, en başından önlem almalıdır. Eğer bir kişi tükenmişlik sendromu yaşıyorsa da, yapılabilecek en önemli iş, bu sendromu en başından itibaren teşhis ederek ve en uygun mücadele yöntemleri geliştirmektir.³

¹ Özkurt, s. 59

² F. Turgut, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Antalya 112 Acil Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014, s. 23

³ K. Kulaklıkaya, İşkoliklik, Tükenmişlik Sendromu Ve İş Yükü Algısı Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi(MÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s. 44

Tükenmişlik sendromunu önlemek, yaşanan tükenmişlik sendromu ile mücadele etmek için bireysel ve örgütsel düzeyde yapılacaklar mevcuttur.

4.1. Bireysel Düzeyde Mücadele Yöntemleri ve Sağlık Çalışanları

Tükenmişlik sendromundan kurtulmanın en önemli şartı bu sorunu yaşadığımızı fark etmektir. “Kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini bilen, tükenmenin ne olduğunu ve belirtilerini, çözüm yolları konusunda bilgi sahibi olan kişi tükenmişlikte mücadele önlemlerini rahat alır.”¹ Çalıştığı ortamı, iş koşullarının farkında olarak kendi için en uygun baş etme yollarını bulmalıdır. Tükenmişlik sebepleri ve sonuçları kişiden kişiye değiştiği gibi, tükenmişlikle baş etme yolları da kişiden kişiye farklılık göstermektedir. En doğru mücadele yolunu bulması için kişinin kendisini iyi tanınması gerekmektedir.

Tablo 2: Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Baş Etme Yolları

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

Kaynak: K. Ardıç – S. Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, GÜ, İIBFD, C.10, S.2, Ankara, 2008, s.77

¹ Kaçmaz, s. 29

Örgüt içerisinde yaşanan, tükenmişliğe neden olan sorunlarla mücadele ederken, tek başına bireysel anlamda mücadele etmek yeterli değildir. Örgüt anlamında da bazı değişikliklere gidilmelidir. Buna rağmen organizasyonlar bireyselmücadele yöntemleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunun birçok sebebi vardır. Öncelikle örgütü değiştirmektense bireyi değiştirmek daha kolay ve ucuz bir yoldur. Örgütü kontrol etmektense bireyi kontrol etmek daha kolaydır. Bunun en önemli sebebi de örgüt içerisinde yaşanan tükenmişlik sendromunda en önemli sorumluluğun bireylerde olmasıdır.¹

Tükenmişlikten kurtulma da en etkili yol, bireysel olarak yapılan çözümlerdir. Bir insanın kendisini, en iyi kendi tanır. Mutsuz olduğu durumdan ve ortamdan en kolay nasıl çıkabileceğini kendisi bilir. Sorun yaşadığı durumdan kurtulmanın yollarını bulmalıdır. Kendine hobiler edinmelidir. Kitap okumak, müzik dinlemek gibi basit çözümler ile sıkıldığı anları değerlendirmelidir.

Yaşanan tükenmişlikten kurtulmanın en etkili yolu, kişinin tükendiğinin farkında olması ve bu durumdan kurtulmayı gerçekten kendisinin istemesidir. Öncelikle kendisini tükenmenin eşiğine götüren duyguların sebeplerini fark etmelidir. İlk olarak kendi hatalarını düzeltmeye başlamalı, sonrasında çalıştığı grubu değerlendirmeli, en son olarak da yönetici ile ilgili sorunları çözmeye başlamalıdır. Yöneticisinin tükenmesine sebep olduğu durumları grup halinde yöneticisine iletmek en etkili yoldur. İş yükünün hafifletilmesi, ödüllendirme gibi tükenmeye sebep olan konuların grup olarak yönetime aktarılması sağlanmalıdır. Kişisel olarak, eldeki olanakları değerlendirmek gerekir. Molaları en etkili şekilde kullanmalı, kalite iş çıkarmaya odaklanmak tükenmekten kurtulmanın yoludur.² Sağlık çalışanları iş yoğunluğundan molalarını dinlenmek, motive olmak için kullanmak yerine işleri yetiştirmek, mesai saati dışına iş bırakmamak için çalışarak kullanmaktadır.

¹Kulaklıkaya, ss. 45- 46

²Can, s. 82

4.2.Örgütsel Mücadele Yöntemleri ve Sağlık Çalışanları

Örgüt içerisinde yaşanan tükenmişliğin etkilerini azaltmak için örgüt içi iyileştirme yöntemlerine başvurulmalıdır. Örgütle mücadele yöntemleri bireysel mücadele yöntemlerine göre daha pahalıdır, ancak daha kesin ve pekiştirici sonuçlar ortaya çıkarır. Tükenmişlikte mücadele de örgüt ile mücadelenin de önemi ortaya çıkmış olur. Tükenmişlik sendromunun örgütler için ne kadar önemli bir problem olduğu anlaşılmış olur.¹

Tükenmişlikle mücadele de hem örgütlerin hem de bireylerin şahsi olarak katkı sağlamaları, kalıcı stratejiler izlemeleri mücadelede daha etkili sonuçlar ortaya çıkarır. Tükenmişlikle mücadelede bireysel mücadele yöntemlerine nazaran örgütsel mücadele yöntemleri daha kalıcı sonuçlar verir. “Zira tükenmişliğe karşı örgüt düzeyinde çaba harcamak, daha iyi bilgilenme ve çalışanların tükenmişlikle mücadele etme isteklerini ve tükenmişliğin meşru bir problem olduğu gerçeğini ortaya koyması bakımından önemlidir.”²

Tükenmişlikle baş etmede örgütlerin yapması gereken bazı mücadele yöntemleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

¹Avcı, s. 37

²Özkurt, s. 75

Tablo 3: Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Baş Etme Yolları

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

Kaynak:Dilek Işıluy Üçok, “Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi”, MÜ, SBE, 2012, s.17

Mücadele etmede başvurulan yöntemlerden de anlaşılacağı gibi, hemşirelerin tükenmişlikle baş etmelerine yardımcı olacak en önemli grup yöneticilerdir. Hemşirelerin çalışma şartlarının iyileştirilmesi, iş yükünün azaltılması, adaletli iş paylaşımı, görev tanımlarımızın net olması tükenmişlik ile mücadelede çok önemlidir. Kendi yaşadığı tükenmişlik için yöneticinin mücadele ettiğini gören birey işine dört elle sarılır ve motivasyonunu yükseltir ve ortaya kaliteli bir hizmet çıkarır.

Örgütsel düzeyde tükenmişlik ile mücadele etmek, bireysel yöntemlere göre pahalı olsa da daha kalıcıdır. Her yönetici, çalışanlarının motivasyonunu düşüren sorunlara bireysel olarak el atmayı seçerler. Çünkü bu yöntem onlara göre daha kolaydır. Daha fazla eğitim, daha fazla çözüm yolu demektir. Yani daha fazla masraf, daha fazla maliyet demektir. Çalışanlarını motive etmek gerektirmektedir. Daha fazla organizasyon yapmak gerektirir. Bu yöntemler maliyeti açısından tercih edilmez. Asıl çözüm bireysel olarak ortaya çıkan problemleri örgütsel olarak değerlendirmelidir. Örgütsel olarak tükenmişle baş etmenin en etkili yolu ise bireysel yardımlaşmadır. Hem masrafsız, hem de motivasyonu yüksek tutan bir yoldur.¹

5. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK SÜRECİ ve TÜKENMİŞLİĞİN ÖNEMİ

Tükenmişlik sendromu, uzun bir süreci kapsar. Tükenmişlik zamanla gerek iş hayatında, gerekse insanlar arasında yaygınlaşan bir sendrom olması sebebi ile en çok araştırılan konular arasına girmektedir. Sağlık sektöründe yaygın görülen bu sendrom, sağlık çalışanlarını da etkisi altına almaktadır.

5.1.Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Süreci

Tükenmişlik yaşayan birey, her şeyden önce kendisini ve sonrasında yaptığı işi de değersiz görmeye başlamaktadır. Değersiz görüldüğü bir ortamda çalışmak hem kişinin kendisine olan özgüvenini azaltır, hem de kalitesiz bir iş ortaya çıkarmasına sebep olur.

Tükenmişliğinin çok sağlık sektörü çalışanlarında görüldüğü yapılan birçok araştırmada kanıtlanmıştır. “Sağlık alanındaki iş karmaşıklığı ve kurumlardaki ekipman, malzeme eksikliklerine bağlı olarak istenmeyen olaylar yaşanabilmekte hasta ile çalışan bu durum karşısında zarar görmektedirler. Yorgunluk, yıpranma gibi nitelenen tükenmişlik sendromu; bireyler, sağlık örgütleri ve diğer örgütsel yapılar

¹Can, s.85

açısından büyük önem taşımaktadır. Bu önemin nedeni, tükenmişliğin yapılan işin niteliğinden ya da çalışılan ortamdan kaynaklanan çok boyutlu bir sendrom olarak ortaya çıkmasıdır.”¹ Sağlık sektöründe çalışmak yorucu bir iştir. Hem herkesin yapamayacağı derecede duygusal emek verebilecek bir iş yapmak zordur. Bu şartlar altında birde değer görmemek kişiyi yıpratır. Özellikle hemşirelik mesleği yapanların toplum arasında değer görmemesi en özenli tükenmişlik sebeplerindendir. İş yükü fazla olmasına rağmen aldığı ücretin az olması, yapılan kanun ve yönetmeliklerde hemşirelerin haklarının savunulmaması, iş yerinden kaynaklanan malzeme ve ekipman sıkıntıları kişiyi tükenmişlik sendromuna sürükler. Tükenen kişinin hem yaşam kalitesi düşer, hem de ortaya çıkardığı iş kalitesi düşer. Böylelikle hem kendisine, hem de çalıştığı örgüte ciddi hasarlar vermiş olur.

5.2. Sağlıkçılarda Tükenmişliğin Önemi

Tükenmişlik, günümüzdeki en yaygın ve süregelen sorunlardan biridir. Tükenmişlik herkeste görülebilen, her bireyin yaşayabileceği bir sendromdur. Tükenmişlik düzeyi her bireyin kişiliğine, yaşadığı ortama, sosyal çevreye göre değişiklik gösterebilmektedir.

Tükenmişlik sendromunun günümüzde en yaygın görüldüğü meslek grupları, sağlık çalışanlarıdır. Çünkü mesleki koşullara ait stres faktörleri en fazla bu mevcuttur. Sağlıkçıların üzerindeki yoğun iş fazlalığı, aşırı stres, vardiyalı çalışmanın verdiği uyku bozuklukları, çalışan sayılarının azlığından kaynaklanan fazla mesailer, psikolojik etkilenmelerine sebep olan ölümcül hastalarla birebir çalışmak, onlara bakım vermek gibi faktörler sağlık çalışanlarını en çok etkileyen olumsuz konulardır.²

¹S. Yörükoğlu, Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi, SABE, YYLT, İstanbul, 2008, s.13

²B. Altay- D. Gönener- C. Demirkıran, ‘‘Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteğinin Etkisi’’, Fırat Tıp Dergisi, C.15, S.1, 2010, s. 11

İlerleyen teknolojinin beraberinde getirdiği hızlı değişimler, yaşam koşullarının zorlaşması ve iş hayatının zorluklarının fazlalaşması ile iş stresi artar. Bu durum zamanla tükenmişliği beraberinde getirir. Tükenmişlik yoğun iş stresi yaşayan insanlar için kaçınılmazdır.

Sağlık çalışanlarında en fazla tükenmişliğe yatkınlığı olan grup hemşirelerdir. Çünkü ülkemizde hemşirelik mesleği başlığı altında net bir görev tanımı yapılmamıştır. Eğitimlerini farklı düzeyde tamamlayan hemşireler aynı işi yapabilmektedirler. Yaptıkları işe göre düşük maaş almaları, kıt miktardaki kaynaklarla çalışmaları, fazla mesai yapmaları, vardiyalı çalışmaları, hasta yakınları ile fazla uğraşmaları, ölümcül, durumu ağır olan hastalara bakmaları hemşireleri zamanla ağır stresle karşı karşıya getirir ve tükenmişliğe yatkınlıklarını artırır.¹

Tükenmişlik sendromu her meslek grubunda görülen bir sendromdur. Fakat bu sendrom yüz yüze bakmayı gerektiren meslek gruplarında, kalabalık iş ortamlarında daha fazla görülür. Bu meslek gruplarının başında sağlık çalışanları gelmektedir. “Hemşirelik mesleği için tükenmişliğin nedenleri; sıklıkla stres yüklü olmayı hatta bazen tehlike içinde olmayı da içeren çalışma koşullarının varlığı, destek azlığı, sağlık bakım ekibi içinde karşılıklı saygıya dayalı ilişkinin yetersizliği, doktor ücretiyle karşılaştırıldığında, düşük ücret almayı, vardiya değişikliği ve uzun sürelerle aralıksız çalışmayı ve bu uzun süreli periyotlarda sürekli, nitelikli bakım verme sorumluluğunu taşımaktan kaynaklanan baskıyı hissetmeyi, hastanelerde buna karşın yetersiz personelin bulunmasını, iş gerçekleri ve iş beklentileri arasındaki farktan kaynaklanan hayal kırıklığı ve engellenmeyi hissetmektir.”²Engellenmişlik hissi kişinin zaten azalmakta olan başarısını fazlası ile etkilemektedir. Olumsuz çalışma koşulları bu gerilenmiş olma hissine etkilendiğinde birey için başarısızlık dönemi başlar. Başarısız olan kişi hem kendisine, hem de çalıştığı örgüte zarar verir.

¹ Ö. Metin- F. Gök, “Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi”, Atatürk Üniversitesi, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, C.10, S.1, Erzurum, 2007, s. 59

² Lal, s. 33

İş yüzünden yaşanan bu sendrom daha çok yüz yüze çalışan, işi yoğun ve süregelen meslek gruplarındadaha çok görülmektedir. Bu meslek grupları hekimlik, hemşirelik ve öğretmenliktir. Bu meslek gruplarında tükenmişlik sorunu araştırılırken hem kurumsal hem de bireysel nedenler ele alınmalıdır. Bireyi tükenmenin eşiğine götüren hem ağır çalışma koşulları, personel yetersizliği, az ücret almak, vardiya usulü çalışmak, kalabalık ortamda çalışmak gibi örgütsel nedenler vardır. Ayrıca bu sebeplerden her birey farklı aşamada ve farklı derecede etkilenir. Bireyin evli olup olmaması, çocuk sahibi olup olmaması, yaşı gibi birçok sebep yaşadığı olumsuzluklardan ne derecede etkilediğini değiştirir.

Hemşirelik, empati yapmayı gerektiren bir meslek grubudur. Çünkü hemşirelik mesleği, insan ilişkilerin en yoğun yaşandığı bir meslektir. Empati yapamayan bir hemşire, hastasını doğru olarak anlayamaz. Hastanın ihtiyaçlarını doğru belirleyemez, gereksinimlerin karşılayamaz ve yaptığı tedaviden olumlu sonuç alamaz. Bu yüzden empati yapmak hastanın hastalığının ve bakımının gidişatındaki olumlu gelişmelere yol açacağı gibi, bu olumlu sonuca ulaşmaktan dolayı mesleğine karşı yüksek haz yaşayan sağlık çalışanı işine daha çok bağlanır. Yapılan araştırmalara göre; dahili kliniklerde çalışan hemşireler; kronik hastaların olduğu, tedavi dönemleri uzun olan, sürekli bakıma ihtiyacı olan, daha çok bakım ve destek vermesi gereken hastalara bakım vermesinden dolayı tükenmişlik açısından daha fazla risk altındadır.¹

¹ D. Ergin- N. Şen- Ş. Akış- Ö. Altan, Ö. Bakırlıoğlu- S. Bozkurt, ‘‘Dahili Kliniklerde Görev Yapan Hemşirelerin Tükenme ve Empatik Beceri Düzeyleri ve Bunları Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi’’, Celal Bayar Üniversitesi, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi,C. 4, S. 11, Manisa, 2009, s. 52

SONUÇ

Tükenmişlik, her bireyin sosyal ve iş hayatlarında karşılaşılabileceği bir sorundur. Sağlık çalışanlarının diğer meslek gruplarına nazaran daha çok tükenmişlik yaşamalarının birçok sebebi vardır. Sağlık çalışanlarının yaptıkları işe göre az ücret almaları, vardiya usulü çalışmak, akademik ilerlemek isteyen çalışanların diğer çalışanlardan statü olarak bir farkı olmaması, mesleki doyuma ulaşamamaları, çalıştıkları ortamda mesleki olarak bir saygı görememeleri, değer görememe, hizmet verdikleri grupların insanlar olması ve bunun manevi yükünün ağırlığı, iş yükünü fazlalığı, eleman sayılarının azlığı gibi birçok sebep vardır. Bu sorunların hepsi zamanla, çalışanda psikolojik stres yaratmakta ve zamanla kişiyi tükenme duygusu ile karşıya getirmektedir. Tükenme yaşayan her birey, strese, hastalığa daha çok yatkındır. Bu yatkınlık kişinin fiziksel, ruhsal gücünü azaltır. Bu yüzden sağlık personelinin sağlığı da düşünülmemiştir. Çünkü kendisini ruhsal, fiziksel anlamda sağlıklı hissedenden bireyin motivasyonu daha yüksektir ve yaptığı iş çok daha kalitelidir.

Sağlık çalışanlarının tükenmişlik yaşamasının hem örgütsel hem de bireysel düzeyde sebepleri vardır. Her birey tükenmişlik yakalayabilir. Her bireyin de tükenmişlik ile baş etme yöntemi farklıdır. Önemli olan kişinin tükenmişlik yaşadığını kabul etmesi ve bu duygu ile baş etmeyi kendisinin istemesidir. Çalışanların tükenmişlik yaşaması ya da tükenmişlik yaşama düzeylerini, kişilerin bireysel özellikleri etkileyebilmektedir.

Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyinin medeni durum ile ilişkisi incelendiğinde farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalara göre bekar çalışanlar, evlilere göre daha çok tükenmişlik yaşamaktadır. Bunun sebebinin, iş yoğunluğundan bunalan evli bireyin, ev yaşantısında bu dertleri çok umursamadığıdır. Evi bireylerde ise, çocuk sahibi olanlar daha çok tükenmişlik yaşamaktadır. Çünkü iş yükünün fazlalığında bireyler ev yaşantısına, çocuklarına zaman ayıramamaktadır.

Genç sağlık çalışanları, yani mesleki deneyimi çok olmayan çalışanlar, mesleki deneyimleri fazla olan sağlık çalışanlarına göre daha çok tükenmişlik yaşamaktadır. Çünkü iş hayatının başlarında, bireyler daha heveslidir, motivasyonları yüksektir, para kazanmak onları motive etmektedir. Meslekte geçirdikleri zaman arttika, iş yükünün fazlalığı, iş stresi kişinin beklentilerini olumsuz karşılamakta ve kişinin işine karşı soğumasına sebep olmaktadır. İşini hevesle yapmadıkları için, işlerinden uzaklaşmaktadırlar. İş hayatında yılları geçtikçe bu durumu zamanla kabul etmeye, baş etme yolları geliştirmeye ve alışmaya başlamaktadırlar. Bu alışma durumu yaşanılan tükenmişlik seviyesini azaltabilmektedir.

Çalışma şekli en büyük tükenmişlik sebeplerinden biridir. Vardiya usulü çalışmak, gece nöbet tutmak çalışanları için önemli bir sorundur. Gece uykusuz kalmak, kişinin gündüz yapacağı aktiviteleri etkilemekte ve günlük yaşantısına uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır. Uykusuzlukla baş etmeye çalışmak, bakım vermek, fazla mesai yapmak zorunda kalmak gibi sorunlar kişinin yaşadığı tükenmişlik seviyesini arttırmaktadır.

Sağlık sektörü kalabalık ortamda çalışmayı gerektiren bir sektördür. Kalabalık ortamda çalışmanın en büyük zorluğu ekip olmayı başaramamaktır. Çünkü insan hayatı ile uğraşılan bir iş yapıyor olmanın bilincinde olmak gerekir. Çalışma arkadaşları da iş yerinde yaşanılan tükenmişlik seviyesini etkiler. Ekip yelerinden birinin işini aksatması, insan sağlığını tehdit demektir. Bu yüzden ekip üyelerinden birinin yaptığı eksik iş ya da yanlış diğer çalışanın iş yükünü arttırabilmektedir. Yoğun bakımda daha kötü hastaların olması, hastalarla birebir ilgilenmek, bakım vermek, ağır ve kötü hastalar görmek, yoğun bakım çalışanlarının daha çok tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır. Ameliyathanelerin ses gürültülü ortamı, sürekli ayakta durmak, kapalı ortamda çalışmak, cihaz malzemelerin fazlalığı gibi sebeplerden dolayı, ameliyathane de alışanlarında tükenmişlik seviyeleri yüksektir. Acil servislerdeki sirkülasyonun fazla olması, hızlı hareket etmek, sürekli hızlı tempoda çalışmak acil çalışanlarını tükenme ile karşı karşıya getirir. Acilde sağlık çalışanlarının tükenmişlik yaşamalarında bir sebepte, en çok şiddetin görüldüğü birim olmasıdır.

Tükenmenin önlenmesi için bireysel ve örgütsel düzeyde çözüm yolları belirlenmeli ve beraber ekip halinde mücadele edilmesi gerekmektedir. Mümkün olduğunca eleman sıkıntısı giderilmeli, fazla mesailer ortadan kalkmalıdır. Fazla çalıştırılarak bireylerin günlük yaşantılarının etkilenmesi önlenmelidir. Tükenmişliği önlemede yöneticilere de önemli roller düşmektedir. Yönetici çalışanın, strese sebep olan faktörlerini azaltmalıdır. Çalışanın ne istediğini, ne beklediğini anlamalıdır ve çözüm yolları geliştirmelidir. İş stresini en aza indirmek için gerekli önlemler alınmalıdır. Çalışanlar kendilerine küçük molalar verebilmeli, öğle yemek arasını etkin kullanabilmelidir. Kısa bir sürede olsa iş stresinden uzaklaşmalıdır.

Bireysel anlamda tükenmişliği önlemede, bireyin iş arkadaşları ve sosyal çevresi çok önemlidir. Eğer kişi sosyal bir insansa ve ailesinden destek görebiliyorsa daha az tükenmektedir. Kişinin sosyal hayatını etkin hale getirebilmek için kişi hobiler edineli, kendisine zaman ayırmaları, spor yapmak, gezmek gibi faaliyetlerde bulunarak iş stresinden kurtulmaları gerekmektedir.

Yaşam koşullarının kötüleşmesi, geçim sıkıntısının artması sebebiyle, yaşamı devam ettirmek artık günümüzde zorlaşmaktadır. Bu kötüleşme kişilerin para kazanmasını zorunlu kılmaktadır. Hayat koşullarının pahalılaşması, lüks tüketiminin kişiye cazip gelmesi, para gereksinimi arttırmakta, eşlerin beraber çalışmasını daha zorunlu hale getirmektedir. Özellikle bayanlar için anne olmak, çalışırken bu görevi tam anlamı ile yerine getirmeyi zorlaştırmaktadır. Tam bir etken olmasa da maddi yetersizlik de kişideki baskıyı arttırarak tükenmişliği arttırabilmektedir.

Tükenmişlik sinsice ilerleyen bir hastalıktır ve tedavisi de uzun zaman gerektirir. Her birey tükenmişlik yaşayabilir ama önemli olan kişinin bu durumu kabul etmesidir. Kendisinin yaşadığı belirtileri fark etmeli ve bunları çözmek adına çözüm yolları aramalıdır. Kendi durumunu, gidişatını kendisi analiz etmelidir. Tükenmişlik hemen çözülebilecek bir problem değildir ve birey bu konuda sabırlı olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akbolat, M.- Işık O.,“Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği”,Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 11, S. 2, Ankara, 2008
- Altay, B. – Gönener D. – Demirkıran C.,“Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteğinin Etkisi”, Fırat Tıp Dergisi, C.15, S.1, 2010
- Altay, H., “Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Çalışma”, Mustafa Kemal Paşa Üniversitesi, SBED, C.6, S. 12, Hatay, 2009
- Altın, V., Tükenmişlik Sendromu ve Denizli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2015
- Ardıç, K. – Polatçı S.,“Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, GÜ, İİBFD, C.10, S.2, Ankara, 2008
- Aydemir, S., Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Çalışan Rehber Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Tarzını Algılamaları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Aydın, S., İş Hayatında Tükenmişlik ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007
- Avcı,S.,Farklı Mesleklerde Çalışan Kadınların Yaşam Doyumu, İş Doyumu, Tükenmişlik ve Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığı Düzeylerinin Depresyon ile İlişkinin İncelenmesi, Haliç Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2013

- Beyhan, S.,“Adana ve Çevresinde Anestezi ve Reanimasyon Hekimlerinde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması, Çukurova Üniversitesi”, Tıp Fakültesi, YUT, Adana, 2011
- Budak, G. –Sürvegil O., “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörleri Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama”, DEÜ, İİBF, C.20, S.2, İzmir, 2005
- Can, A., Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Kırklareli Üniversitesi Örneği, Kırklareli Üniversitesi, SBE, YYLT, Kırklareli, 2015
- Çağlıyan, Y., Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırması), Kocaeli Üniversitesi, SBE, YYLT, Kocaeli, 2007
- Çalgan, Z. – Yeğenoğlu, S. – Aslan D.,“Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik”, HÜ, Eczacılık Fakültesi Dergisi, C.29, S.1, 2009
- Çam, O. – Akgün, E. - Babacan, A. – Bilge,A. –Keskin, G., “Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarının Değerlendirilme ile İş Doyumu Arasındaki ilişkinin İncelenmesi”, Anadolu Psikiyatri Dergisi, C.6, S. 2 2005
- Çapri, B. , “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlanması: Geçerlik Güvenirlik Çalışması”, MÜ, EFD, C.2, S.1, Mersin, 2006
- Çukur, C.,“İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing)”, İşveren Dergisi, S. 2, C. 26, Mart, İstanbul, 2012
- Demirkol, İ.,Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi, MÜ, SBE, YYLT, Mersin, 2006
- Dikmen, E. – Top, M. –Ergin, E.,“Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi”, HÜ, TPD, C.22, S.3, Ankara, 2011

- Dincerol, C., Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, GÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Ankara, 2013
- Durmuş, R., Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki Etkileşimi Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Toros Üniversitesi, YYLT, Eskişehir, 2009
- Erdoğan, G., “Mobbing(İş Yerlerinde Psikolojik Taciz)”, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Ankara, 2009
- Ergin, D. – Şen, N. – Akış, Ş. – Altan, Ö.- Bozkurt, S., “Dahili Kliniklerde Görev Yapan Hemşirelerin Tükenme ve Empatik Beceri Düzeyleri ve Bunları Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, Celal Bayar Üniversitesi, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, C. 4, S. 11, Manisa, 2009
- Erçevik, R., Hemşirelerde İşe Bağlı Gerginlik, Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, Haliç Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul, 2010
- Ertürk, E. –Kekeçoğlu, T., Çalışanların İş Doyumu ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama, Ege Akademik Bakış Dergisi, C. 12, S.1, İzmir, 2012
- Ganiyusufoğlu, A., Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Selçuk Üniversitesi Örneği, Selçuk Üniversitesi, SBE, YYLT, Konya, 2011
- Gezer, E., Stres Veren Yaşam Olaylarının Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi, GÜ, SABE, YYLT, Ankara, 2008
- Gündüz, B. – Çapri, B. –Gökçakan, Z., “Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-Dergi, C.3, S.1, Mersin, 2013
- Güven, S., Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Mizah Tarzları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Saptanması, Başkent Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2013

- Helvacı, İ- Turhan, M.,“Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke’de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, C. 1, S.4, Mersin, 2013
- Işık, E., Rol belirsizliği, Rol Çatışması, Örgütsel Destek ve Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Işıl, Üçok D., “Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi”, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2012
- Izgar, H.,“ Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik”, Ankara, 2001
- İlgün, E.,İnfaz Koruma Memurlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi, SBE, YYLT, Konya, 2010
- İraz, R. – Ganiyusufoğlu A., “Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama”, SÜ, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar dergisi, Konya, 2011,
- Kaçmaz, N., “Tükenmişlik Sendromu”, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, C. 68, S.1, İstanbul, 2005
- Karahüseyin, A., Dinlenme ve Bakımevinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, DEÜ,SBE, YYLT, İzmir, 2010
- Kaya, N. – Kaya, H.- Erdoğan, S. –Uygur, E., “Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Tükenmişlik”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.7, S. 1, İstanbul, 2010
- Kervancı, F.,“Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi ,C.7, S.29, İstanbul, 2014

- Konyalı, H., Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki(Sakarya SGK Örneği), Sakarya Üniversitesi, SBE, YYLT, Sakarya,2015
- Koşan, Z., Erzurum’da Çalışan Hekimlerin Tükenmişlik Düzeyi ve Sosyodemografik Değişkenlerle İlişkisi, Atatürk Üniversitesi, Tıp Fakültesi, YUT, Erzurum, 2010
- Kulaklıkaya, K., İşkoliklik, Tükenmişlik Sendromu ve İş Yükü Algısı Arasındaki İlişki, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013
- Lal, K., Hemşirelerde İş Doyumu ve Tükenmişlik(Aksaray ve Ortaköy Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Metin, Ö. – Gök, F.,“Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi, Atatürk Üniversitesi”, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, C.10, S.1, Erzurum, 2007
- Nejat,H. – Şeşen, H.,“Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları ile Hemşireler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Toplum ve Sosyal Hizmet”, C.16, S.2, İstanbul, 2005
- Oğuzberk, M. – Aydın, A., “Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik, MÜ, Klinik Psikiyatri Dergisi”, S.11, Mersin, 2008
- Özen, Y.,“Stres ve Stres Yönetimi”, Erzincan Üniversitesi, Erzincan, 2011
- Özgüner, M., Örgüt kültürü ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Bir araştırma, Bozok Üniversitesi Örneği, Bozok Üniversitesi, SBE, YYLT, Yozgat, 2011
- Özkurt, Y., Çalışma Hayatında Tükenmişlik (Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hemşireleri Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014

- Polatçı, S., Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler(Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir Analiz, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, SBE,YLT, Tokat, 2007
- Saçlı, Ç., Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği, Selçuk Üniversitesi, SBE, YYLT, Konya, 2011
- Sayıl, I. – Haran, S. - Ölmez, Ş. - Özgüven, H.,“Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri, Ankara Üniversitesi”, Kriz Dergisi, C. 2, S. 2, Ankara, 1997
- Soysal, A.,“Çalışanlarda Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: K. Maraş Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma”, Kilis Üniversitesi, Kilis, 2009
- Soysal A., İş Yaşamında Tükenmişlik, Kilis, 2011
- Şanlı, H.,Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013
- Tevfik, A. –Canbaz, S. – Dabak, Ş. – Pekşen Y.,“Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Genel Tıp Dergisi”, C. 16, S. 1, Samsun, 2006
- Tunç, T., Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik İle İlgili Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, Sakarya Üniversitesi, SBE,YYLT, Sakarya, 2008
- Turgut, F., Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Antalya 112 Acil Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Uğurluoğlu Ok, S., Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, İş Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, HÜ, SBE, YLT, Ankara, 2002

- Ünal, Z.,Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik, Depresyon ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi, Haliç Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Yaman, H. – Uygan M., Tükenmişlik: Aile Hekimliği Asistan Hekimleri Üzerinde Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi, TPD, C. 17, S. 49, Isparta, 2002
- Yılmaz, T., Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Ordu İli Uygulaması), GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2013
- Yörükoğlu, S., Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi, SABE, YYLT, İstanbul, 2008
- Yüce, D., Tükenmişlik, Stres ve Sağlık Çalışanları, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Yücel, B.,Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi, YYLT, İstanbul, 2014
- Yüksel, G., Ege Bölgesinde Tıp Fakültelerinin Anesteziyoloji ve Reanimasyon Anabilim Dallarında Görevli Araştırma Görevlisi Doktorlarda Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Değişkenlerle İlişkisi, Ege Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2011

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Samsun'da doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi aynı şehirde tamamladım. 2011 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu'ndan mezun oldum. 2014 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümünde yüksek lisans yapmaya başladım. 2011 yılında hemşire olarak başladığım ve mesleğime halen devam etmekteyim.

Sibel TÖRE