

Tükenmişlik Olgusu: Nedenleri, Kişisel Ve Örgütsel Sonuçları

Job Burnout: Causes, Personal And Organizational Results

Emine BABAOĞLAN¹

Özet

İş yaşamının yoğun ve stresli koşulları, çalışanların tükenmişlik hissi yaşamasına yol açabilmektedir. Çalışanların tükenmişlik yaşaması bireyin kendisi ve ailesi için yıkıcı sonuçlara yol açarken, iş ortamı ve iş verimliliği bakımından da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu çalışmada tükenmişlik olgusunun nedenleri, sonuçları ve tükenmişlik konusunda yapılan çalışmalar bağlamında irdelenmiştir.

Anahtar sözcükler: *İş stresi, iş yaşamı, duyarsızlaşma, başarısızlık.*

Abstract

The intense and stressful conditions of business life can lead to the feeling of burnout of employees. The burnout of the employees leads to the destructive consequences for the individual himself and his family, and can also have negative consequences for the business environment and business productivity. In this study, burnout phenomenon are discussed in context of the causes, results and the studies on burnout.

Key words: *Job stress, business life, depersonalization, failure.*

¹Doç. Dr. Bozok Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, ebabaoglan@yahoo.com.tr

Giriş

İş, yaşamın temel parçasıdır. O, sadece uyku dışındaki saatlerin büyük bir bölümünü kaplayan bir uğraş değil, çoğunlukla benlik duygusunun merkezidir. “Yaptığım şey neyse ben oyum.” sözü birçok insan için geçerlidir. İş, bir doyum ve başarı kaynağı olabilir, fakat aynı zamanda başarısızlık ve stres kaynağı da olabilir. Böyle zorluklar ortaya çıktığı zaman kişisel ve sosyal sonuçların bedeli çok yüksek olabilir. İş stresinin ne olduğu, nedenleri ve onu engellemek için neler yapabileceği ile ilgili daha iyi bir anlayış edinilebilirse bu bedeller azaltılabilir ve iş ödülleri artırılabilir (Maslach, 1986).

Çalışanların duygularının bir kaynak olarak yönetilmesinin örgütlerin ilgisini çekmesi düşüncesi ilk olarak Charles Wright Mills (1951) tarafından ortaya çıkarılmıştır. Mills, beyaz yakalı işçilerin hislerini ve yüz ifadelerini profesyonellik için kontrol etmeleri gerektiğini öne sürmüştür (Styhre, vd., 2002).

Stres tepkilerinin üç anahtar boyutu; aşırı yorgunluk, alaycılık hisleri, işten kopma ile etkisizlik ve başarısızlık hisleridir. Bu üç boyuttaki varyasyonların birleşimleri farklı iş deneyim modelleri ve tükenmişlik riskiyle sonuçlanabilir (Maslach, 2003; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Brotheridge ve Grandey (2002), bir işin insanlarla iletişim kurulan meslekler grubuna girmesi için, belirleyici olan şeyin o meslekteki duygusal talep düzeyi olduğunu söylemişlerdir. Bu duygusal iş talepleri, müşterilerle girilen etkileşimin sıklığını ve o işin bazı duyguları ifade ederek, bazılarını bastırmasını içerir. İnsanlarla ilgili işlerde çalışan kişilerin yaşadığı düşünülen bu duygusal taleplerin en yükseği, tükenmişlik ve stres gibi insanın sağlığına etki eden kötü sonuçlardır. Brotheridge ve Grandey (2002), bu tür meslek grubuna giren işlerde çalışan kişilerin diğer çalışanlardan daha yüksek düzeyde stres yaşadığını öne sürmektedirler. Sutton (1991), çalışanların gerçek duyguları yaşama ve bunu gösterme haklarının gasp edildiğini söylemiştir. James (1989) ise duygusal işin fiziksel iş kadar yorucu olabileceğini söylemektedir. Ayrıca Stenross ve Kleinman (1989), fiziksel güç kullanan çalışanların vücutlarını (fiziksel güçlerini) adadıklarını, ancak duygusal olarak yorulanların (duygularıyla iş yapanların), bu işe yüreklerini vermeleri gerektiğini söyler. Bazı kişiler bu bakış açısına göre çalışanların duygusal olarak sömürüldüğünü düşünür (Akt: Mann, 2004).

Tükenmişlik, değişmeden geçen işe ilişkin stresin sonucunda ruhsal ve fiziksel olarak görülen bir enerji azalmasıdır (Galanse, 1986'dan akt: Girgin, 1995). İş yerindeki yüksek düzeydeki stres duygusal ve bedensel sağlık sorunlarına neden olabilir. Eğer stres tedavi edilemezse tükenmişlikle sonuçlanabilir. Tükenmiş bireyler, işlerinde en yüksek potansiyellerini kullanamazlar. Tükenmiş bireylerin çalıştığı örgütlerin verimliliği düşer (Green, 1992).

Tükenmişliğin Tanımı

Tükenmişlik ilk olarak Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. Freudenberger (1974) tükenmişliği, başarısız olmak, yorulmak, enerjisi, gücü ve kaynakları aşırı zorlayarak tükenmek olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik, başarısızlık hislerini ve enerjiye, kişisel kaynaklara ya da çalışanın ruhsal gücüne aşırı yüklenme sonucunda ortaya çıkan yorgunluk ya da baskı halini sembolize eder. Diğer araştırmacılar tükenmişliği; çalışanların, çalıştıkları insanlara karşı ilgilerini kaybetme (Maslach ve Jackson, 1981) ve işten psikolojik olarak uzaklaşma hali (Cherniss, 1980b) olarak tanımlamışlardır (Akt: Friedman, 1991).

Cherniss (1980a) tükenmişliği, iş gerginliğine tepki olarak meslek insanının tutum ve

davranışlarının olumsuz durumlara (hallere) dönüştüğü bir süreç olarak tanımlamıştır (Maslach, 1986). Stresin Çince terimi iki özelliğe sahiptir. Biri tehlike, diğeri fırsat demektir. Strese bu bakış açısı, tehlike ve fırsatın bir paranın iki yüzü kadar zıt olmadıklarını ileri sürer, öyle ki bir kişi için stresli olan bir durum, başka biri için harika bir fırsat olabilir (Sylwester, 1983).

Edelwich ve Brodsky (1980)'ye göre tükenmişlik iş koşullarına bağlı olarak idealizm, enerji, amaç ve ilginin yavaş yavaş azalmasıdır. Anderson ve Iwanicki'e göre genel olarak tükenmişlik kendini önemsiz hissetmedir –birinin ne kadar çok çalışırsa çalışsın başarı, kabul ya da takdir bakımından ödüllerin yoksun olduğu hissidir (Farber, 1984).

Freudenberger ve Richelson (1980) tarafından tükenmişlik; kişinin kendini bitirmesi, fiziksel ve zihinsel kaynaklarını tüketmesi ve kişinin kendisinin ya da toplumun değerlerinin empoze ettiği bazı gerçekçi olmayan beklentilere ulaşmak için aşırı derecede çabalayarak kendini yorması (tüketmesi) olarak tanımlanmıştır (Maslach, 1986).

Tükenmişlik; genellikle iş stresi, bu stresle bas etme tarzı ve bu etkileşimin etkileriyle bireysel hassaslığın etkileşimi olarak düşünülen bir hastalıktır (Lacoursiere, 2001). Capel

(1987) tarafından tükenmişlik, iş stresinin giderek artan, uzun süreli, olumsuz etkisine gösterilen bir çeşit kronik tepki olarak da tanımlanmıştır (Tatar ve Horenczyk, 2003).

Freudenberger'e göre tükenmeye en yatkın olan kişiler, kendilerini işlerine adanmış kişilerdir. Bu kişiler, içsel olarak çalışma ve yardım etme baskısı duyarlar, dışsal olarak da kendilerinden de verici olmaları istenir. Freudenberger kendini işe adanmış kişiyi şöyle tanımlar: Çok fazla iş yüklenen, haddinden fazla çalışan, iş dışındaki yaşamı tatmin edici olmayan, aynı zamanda işini başka hiçbir kimsenin onun kadar etkili yapamayacağını düşünen ve kuralcı bir çalışan kişidir (Iacovides, vd., 2003).

Schaufeli ve Enzmann (1998) tükenmişliği; tükenme, azalmış etkililik duygusu, düşük motivasyon, işlevini kaybetmiş iş tutum ve davranışlarının gelişmesi olarak tanımlamışlardır. Beynin ısrarlı, negatif ve işle bağlantılı durumu olarak görmüşlerdir. Bu durumun yavaş yavaş geliştiğini ve uzun süre fark edilmeden kalacağını belirtmişlerdir. Tükenmişlikle ilgili yetersiz baş etme stratejilerinden dolayı tükenmişlik çoğunlukla devam eder (Akt: Golden, Piedmont, Ciarrocchi, ve Rodgeron, 2004). Tükenmişlik ardışık bir süreçten oluşmaktadır. Ayrıca tükenmişlik duygusal tükenme, müşterilerle ilişkiyi kesme (duyarsızlaşma) ve kişinin başarıları ve kendisi hakkındaki değersizlik duygusu olmak üzere üç boyutludur (Maslach ve Jackson, 1981).Tükenmişlik, farklı zamanlarda farklı şekilde tanımlanmakla birlikte literatürde, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar, aşağıda da ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Tükenmişliğin Alt Boyutları

Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişliğin ilk basamağı olarak kavramlaştırılabilir ve bu nedenle müdahale için önemli bir nokta oluşturabilir. Griffith, vd., (1950)'nin de belirttiği gibi, duygusal tükenme, yorgunluğun sıradan durumlarına benzer özelliklere sahiptir. Fakat geniş ve dayanıklı niteliklerinden dolayı kronik yorgunluğa daha yakındır (Gaines ve Jermier, 1983).

Duygusal tükenme, insanlara yardım edenler üzerinde aşırı psikolojik ve duygusal gereksinimlerin yol açtığı duygusal yorulma durumudur (Jackson, Turner ve Brief, 1987). Kişi işinden yorgunluk duymaya başlar ve işiyle ilgilenmek için zihinsel gücü yoktur (Iacovides, vd., 2003). Bu boyut; yorulma, enerji kaybı, tükenme (azalma), halsizlik ve bitkinlik olarak tanımlanmıştır. Bu, tükenmişliğin başlıca unsurlarından biridir ve kendini fiziksel, psikolojik ya da ikisinin birleşimi olarak

gösterebilir (Hock, 1988).

Duygusal tükenme, duygusal olarak bireyin başka insanlarla aşırı uzun süreli etkileşimiyle tüketilmiş olma duygularına işaret eder (Maslach ve Jackson, 1984; Maslach, 1986). Duygusal kaynakları tükendikçe kişi, artık kendini başkalarına daha fazla veremeyeceğini düşünür. Bir çalışanın söylediği gibi, “Yardım etmek istemediğimden değil, yardım edemediğimden etmiyorum, merhamet (şefkat) etmekten yorulmuş gibiyim.” (Maslach, 1986).

Duygusal tükenme, kişilerle kurulan empatinin azalması, kişisel başarıdaki azalma duygusu ve işle ilgili stresin sık sık hissedilmesi olarak tanımlanmış, ayrıca bu durumu kişinin iş ortamındaki stres yapıcı unsurlarla başa çıkamaması olarak görülmüştür (Özmen, 2001). Burada kullanılan “tükenmişlik” (exhaustion) terimi, işi gereği insanlara yardım eden insanlarda aşırı psikolojik ve duygusal talebin yol açtığı bir durumdur (Jackson, Schwab ve

Schuler, 1986). Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir; tekrar doldurmak için kaynak bulamamaktadırlar.

Duyarsızlaşma

Maslach ve Jackson 'a göre duygusal tükenme yaşayan kişinin işiyle ilgilenmek için zihinsel gücü olmadığından, kişi kendini etkiden izole ederek koruma çabasına girer ve böylece duyarsızlaşma boyutu ortaya çıkar. Kişi stresten uzak kalma çabasıyla, müşteriyle kişisel olmayan ilişkiler kurar (Iacovides, vd., 2003). Duyarsızlaşma, insanlara karşı, çoğunlukla da bakım ve hizmet sundukları insanlara karşı duygusuz ve hissiz tepkilere işaret eder (Maslach ve Jackson, 1984; Maslach, 1986). Bu olumsuz tutum, onlardan uzak durmak (geri çekilmek) kadar, müşterilere karşı yapılan katı, duygudan yoksun, uygunsuz, olumsuz ve duyarsız davranışa dönüştürülebilir (Maslach, 1986). Bu davranış çalışanların müşterilerine bir nesneymiş gibi davranmalarına (isimle hitap etmemek gibi) yol açmaktadır. Bu, aşırı hassaslık ve iş konusunda idealizmin kaybolması şeklinde seyrederek (Hock, 1988; Jackson, Turner ve Brief, 1987). Bu süreç genelde etkisizdir ve tükenmişliğin son safhasını ortaya çıkarır (Iacovides, vd., 2003).

Kişisel Başarısızlık

Tükenmişliğin üçüncü görünüşünde; kişi insanlarla çalışmalarındaki kişisel başarısını negatif değerlendirir. Bu da daha uç (aşırı) başarısızlık ve yetersizlik duygularına, özsaygı kaybına ve hatta depresyona dönüşebilir. Çalışanlar kendilerini mutsuz ve mesleklerinde doyumsuz hissederler (Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach, 1986). Maslach ve Jackson (1986)'a göre düşük kişisel başarı safhasında mesleğin işlevsellik düzeyinde düşüş meydana gelir (Iacovides, vd., 2003). Depresyon, düşük moral, insanlardan uzaklaşma, azalan verimlilik, baskıyla başa çıkamama, başarısızlık hissi ve kendine güvenin zayıflığı kişisel başarısızlığın özelliklerindedir (Hock, 1988). İnsanlar, çabalarının olumlu sonuçlar üretmede sürekli başarısız hale geldiği durumlarda, stres ve depresyon belirtisi geliştirirler, davranışlarının bir fark yaratmadığına inandıklarında çabalamayı bırakırlar (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986).

Tükenmişliğin Nedenleri

Maslach ve Jackson (1984) kişiselden (beklentiler, motivasyonlar ve kişilik) kişiler arasına (müşteri ilişkisi, meslektaşlar ve denetçi ve aile ve arkadaşlarla olan ilişkiler), örgütsele (iş yükü, bürokrasi, dönüt ve iş baskısı) sıralanan birçok tükenmişlik kaynağı ortaya koymuşlardır. Hiçbir neden, tükenmişliğin tek nedeni olarak belirtilmemiştir. Daha ziyade tükenmişlik, bunlardan bazıları diğerlerinden daha etkili olan birçok nedenin bir ürünü olarak görülmüştür (Maslach, 1986). Örneğin Sarros (1988), okul müdürlerinin tükenmişlik yaşamasına neden olan iş koşullarının; iş stresi,

bozulmakta olan statü, takdir eksikliği, fazla iş yükü ve yetersiz insan ilişkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Maslach ve Jackson (1982)'a göre tükenmişliğin iş stresinin bir çeşidi olduğu düşünülürse, nedensel faktörlerin birçoğunun iş bağlantılı olduğunun belirlenmiş olması şaşırtıcı değildir. Bunlardan bazıları hizmet ve bakım sunan meslekler için iş durumunun başlıca unsurlarından biri olan müşteri ilişkisi etrafında odaklanır. Müşteri ilişkisinin oranı arttıkça bu daha yüksek bir sorun yükünün ya da doğrudan bağlantı için sağlanan zamanın daha yüksek bir yüzdesi olabilir, tükenmişliğin ortaya çıkma olasılığı da artar. Ayrıca Maslach ve Jackson'a göre müşteri ilişkisinin doğası moral bozucu, sinirlendirici ya da zor olduğunda tükenmişlik daha büyük olacaktır (Maslach, 1986). Cherniss (1980), Etzion, Kafry ve Pines (1982), Farber (1982) ve Friedman ve Lotan (1985) araştırmalarında; kişinin özelliklerinin ve kişiliğinin bir dereceye kadar belirli çalışma şartları altında tükenmişliğe eğilimini açıklarken, çoğu tükenmişlik durumunda başlıca sebebin çevresel olduğu sonucuna ulaşmışlardır. (Akt: Friedman, 1991).

Edelwich ve Brodsky (1980)'ye göre, dikkatin çoğu tükenmişliğin durumsal ve iş bağlantılı nedenlerine yönelmesine rağmen, bazı kişisel faktörlerin de tükenmişliği etkileyebileceğini ortaya çıkaran araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan başlıcası bireyin meslek ve kişisel başarı hakkında beklentileridir. Meslekle ilgili beklentiler gerçekçi olmadığında ya da karşılanmadığında tükenmişliğin ortaya çıkması muhtemeldir. Gann (1979) ve Heckman (1980), tükenmişlik riskinin düşük özgüven, kararlılığın olmayışı, sınır koyma yeteneksizliği, başkaları tarafından kabul görme ihtiyacı, yüksek sabırsızlık ve düşmanlık gibi belirli kişilik özelliklerine sahip insanlarda daha fazla görüldüğünü belirtmektedirler (Akt: Maslach, 1986).

Friedman (1991), Gold (1985), Jackson, Schwab ve Schuler (1986)'in de belirttiği gibi, birçok araştırma öğretmen stresi ve tükenmişliğinin nedenlerini çoğunlukla daha çok kişilik faktörlerine (örneğin, takıntılık-saplantılık, dayanıklılık), demografik faktörlere (örneğin, yaş, cinsiyet), işle bağlantılı faktörlere (öğrenci şiddeti, yönetsel duyarsızlık, kalabalık sınıflar, yetersiz maaş, okul kültürü) ve genel toplumsal faktörlere (örneğin, yabancılaşma ve narsizmin yaygınlaşması) odaklanarak araştırmıştır. Friedman ve Lotan (1985)'a göre, öğretimdeki stres kaynaklarını belirleme girişiminde bulunan çoğu araştırmada öğretme birçok nedenden kaynaklanan baskılara maruz kalan bir iş olarak algılanmıştır, öğretmenin bu baskılara dayanma yeteneği onun tükenmişlik düzeyini açıklamaktadır (Friedman ve Farber,1992). Özabacı, İşmen ve Yıldız (2004) psikolojik danışmanların tükenmişliği üzerine yaptıkları araştırmalarında dışa dönük, iletişim kurabilen, kendisi ile barışık, pratik, rahat, sabırlı ve sevecen olma özellikleriyle duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları arasında ters yönlü ilişki bulunduğunu saptamışlardır.

Kremer-Hayon ve Kurtz (1985), öğretmen tükenmişliğine etki eden kişisel ve çevresel faktörleri belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada, çevresel faktörlerin tükenmişlikte en basta gelen failer olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bilhassa öğretmenlerin sıkıntılı sorunları, prestij ve ilişkiler öğretmeni iş tatminsizliğinin ve zayıflığının sebebini açıklayan ana faktörlerdir. Çevresel koşulları kontrol etmek ya da değiştirmek kişisel eğilimi değiştirmekten daha kolay olduğu için çevresel faktörlerin etkilerinin çokluğu daha ümit vericidir. Buna rağmen kişi, öğretmenin çevresel faktörlerinin, onun müdürünün ya da denetçisinin kişisel karakteristiklerinden kısmen etkilenme olasılığını düşünebilir.

Jackson ve Schuler (1983), örgütsel davranışı hakkındaki literatür taramalarına dayanarak, çalışanın tükenmişlik riskini artıran dört örgütsel koşul öne sürmüşlerdir. Bunlar; ödül yoksunluğu, özellikle olumlu dönüt yoksunluğu, kontrol yoksunluğu, belirsizlik ve destek yoksunluğudur (Maslach ve Jackson, 1984).

Mazur ve Lynch (1989), araştırmalarında liderlik stilinin öğretmen tükenmişliğinin önemli bir

belirleyicisi olmadığı, aşırı iş yükü, destek ve soyutlanma gibi örgütsel stres faktörlerinin, ümitsizlik, A ya da B tipi kişilik ve empati benlik kavramı gibi kişisel özelliklerin öğretmen tükenmişliği üzerinde önemli belirleyiciler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Jackson, Turner ve Brief (1987) yaptıkları araştırmada iş koşullarının

tükenmişlikle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca örgüt üzerine çalışan araştırmacılar, iş koşullarının tükenmişliğin ilk nedenleri arasında olduğunu ve bireysel özelliklerin daha az öneme sahip olduğunu varsaydıklarını belirtmişlerdir.

A tipi kişilik özelliği Freudenberger (1974), Niehouse (1981) ve Helliwell (1981) tarafından potansiyel bir tükenmişlik kaynağı olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar, çalışmalarında çok fazla yarışmacılık, sabırsızlık, başarı için çabalamayla tanımlanan A tipi kişiliğin, tükenmişliğin önemli bir belirleyicisi olduğunu belirlemişlerdir (Mazur ve Lynch, 1989). Tükenmişlikle bağlantılı A tipi kişilik özelliğinden başka, diğer bir kişilik özelliği de Kobasa'nın "dayanıklılık" kavramıdır. Bu kavram bireyin yabancılaşmayla zıt olarak işiyle iç içe olmasını, acizliğe zıt olarak kontrolü ve ilgisizliğe zıt olarak mücadele isteğini içerir. Bu nedenle dayanıklı insanlar stres kaynaklarıyla daha etkili bir biçimde baş edebilirler (Iacovides vd., 2003).

Pines (1986) kendini işe en çok adanların daha şiddetli bir biçimde tükenmişliğe eğilimli olduğuna dikkat çekmekte ve tükenmişliğin varoluşsal olduğunu belirtmektedir. Tükenmişlik insanın hayata bir anlam yükleme gereksiniminde yatar. Yapılan iş bunu mümkün kılmadığında tükenmişlik kaçınılmazdır (Akt: Iacovides, vd., 2003).

Okul hem öğrencilerin hem de personelin yaşamlarında genel olarak stresin temel kaynağı olarak düşünülmektedir. Bürokratik bir örgüt yapısı, yoğun kişiler arası ilişkiler, zaman-mekan sınırlamaları, çabanın sürekli değerlendirilmesi stres nedenleri olarak gösterilmektedir. Zaten birçok öğrencinin okulu terk etmesi ve birçok öğretmenin tükenmişlik yaşaması, durumun hiçbir kimse için uygun olmadığına yeterince kanıttır (Sylwester, 1983).

Holden (1998), zararlı iş stresinin on nedenini şu şekilde açıklamıştır: Stresle mücadeleyle ilgili formal bir yöntemin olmayışı, tutarsız ve eğitim düzeyi düşük yönetim, tutarsız yönetim iletişimi, zayıf yönetim/meslektaş ilişkileri, strese karşı takınılan işe yaramayan yaklaşım ve tutumlar, yazılı olmayan amaçlar ve belirsiz hedefler, hafife alınma ve takdir edilmeme hissi, çalışana yetersiz danışmanlık, gerçekçi olmayan iş yükleri/zaman çizelgeleri ve zayıf zaman yönetimi/organizasyon becerileri.

Yüksek psikolojik sıkıntı, hastalığa neden olduğu gibi, bireyin fiziksel sağlığı da onun iyi bir stres yöneticisi olma yeteneğini etkileyebilir. Kötü bir sağlık, öğretmenlerin belirli stres kaynaklarıyla baş etme sabrını ve dayanıklılığını ortadan kaldırır. Çok az ya da hiç duygusal gerginlik yaşamadan başarılı olacak (yönetilebilecek) durumlar, hastalık yüzünden sürekli gerginlik kaynağı olurlar (Sparks, 1983).

Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik, kendini farklı belirtilerle gösterir, bu belirtiler ve tükenmişlik derecesi kişiden kişiye değişir. Fiziksel belirtiler kolayca fark edilir. Birey bitkinlik ve yorgunluk hisseder, sürekli devam eden soğuk algınlığını atlatamaz, sık baş ağrıları, mide ile ilgili rahatsızlıklar, uykusuzluk ve nefes darlığı çeker (Freudenberger, 1974).

Tükenmişlik, kendini davranışsal belirtilerle de gösterir. Bir personelin çabuk sinirlenmesi, ani öfke ve asabiyet tepkileri davranışsal belirtilerdir. Tükenmişlik adayı için hislerini zapt etmek zordur. Çok çabuk ağlar, en hafif baskı fazla sorumluluk yüklenmiş hissetmesine neden olur, bağırır ve çığlık atar. Çabuk sinirlenmesi şüpheli bir tavra neden olur, bir çeşit şüphencilik ve paranoya yaşar. Mağdur, mesai arkadaşları da dahil olmak üzere herkesin onu aldattığını (dolandırdığını) hissetmeye başlayabilir.

Paranoik hal, her şeye gücü

yetme hissi doğurur. Tükenmişlik yaşayan kişi başından beri her şeyi görmüş geçirmiş olduğu için, diğerlerinin elde edemediği şansları yakalayabileceğine inanır. Kendisine fazlaca güvenir ve herkese aptalca görünebilir. Aşırı sakinleştirici ve uyku hapi kullanımına başvurabilirler. Kişi bunu; dinlenmeye ihtiyaç duyduğu ve kendini rahatlatmak için yaptığı konusundaki kendine güven duygusuyla yapar. Kişinin düşünceleri neredeyse kapalı bir kitap haline gelir. Aşırı derecede sert, inatçı ve katı olur. Herkesten iyi bildiği için, hiçbir şeye ikna edilemez, inandırılmaz. İlerlemeyi ve yapısal değişimleri engeller. Çünkü değişiklik başka bir şeye uyum sağlama anlamına gelmektedir ve daha fazla değişikliği kabul etmek için çok yorgundur (Freudenberger, 1974).

Tükenmişlik yaşayan bireyler, normalde isyan eden ve kurum karşıtı gruplara dahil değildir. Tam tersine, her ne kadar gittikçe artan başarısız sonuçlar elde etseler de genelde eve iş götürdükleri ya da geç saatlere kadar ofislerde kaldıkları görülür. Gerçekte bir örgütte çalışan üyedeki tükenmişliğin ilk işaretleri daha çok ve daha çok, daha uzun ve daha uzun çalışması ama gerçekte daha az ve daha az başarılı oluyor gibi görünmesidir. Katılık, rahatsızlık, alaycılık, üretken olmayan çabalar gibi belirtiler görüldüğünde, bunları acının haykırırları olarak tanımlamak gerekir (Freudenberger, 1977).

Stanley (2004) ise tükenmişlik belirtilerini, bedensel ve duygusal belirtiler olarak iki grupta toplamıştır. Bedensel belirtiler; 1-Bedensel yorulma, 2-Sık ve uzun süren soğuk algınlıkları, 3-Baş ağrıları, 4-Uykusuzluk ve kabuslarla dolu uyuma sorunları, 5-Ülser, 6- Mide-bagırsak hastalıkları, 7-Ani kilo kaybı ya da ani kilo artışı; 8-Şeker hastalığı, yüksek tansiyon, astım gibi rahatsızlıkların erken yaşta ortaya çıkması, 9-Çabuk kırılma, 10-Sırt ve boyun ağrılarıdır. Duygusal belirtiler; 1-Çaresizlik, 2-Depresyon, 3-Başarısızlık, 4-Öfke ve engellenme ve 5-Umutsuzluktur.

Holden (1998), zararlı iş stresinin on belirtisini aşağıdaki gibi belirtmiştir: Hastalık ve işe gelmeme oranlarının fazlalığı, çalışanın yüksek iş terki, düşük motivasyon ve moral, zayıf takım ruhu, düzensiz bir şekilde değişen üretim düzeyleri, yüksek kaza olayları, ufak tartışmaların fazlalığı ve grevler, yüksek düzeyde erken emeklilik istekleri ve azalan eğitim fırsatları.

Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik, kendini adanmış, başarılı personelin dikkatini dağıtan, onları daha az üretken, daha az enerjik ve en üzücüsü de mesleklerine daha az ilgili yapan bir fenomendir (Freudenberger, 1977).

İş bağlantılı sonuçlar arasında araştırma için dikkati en çok çeken, iş doyumunu olmuştur. Genel olarak, yüksek düzeydeki tükenmişlik, düşük düzeydeki doyum (Maslach ve Jackson, 1984) ve iş hakkında yapılan daha fazla şikayetle ilişkilendirilmiştir. Hizmet sunulan insanlarla yoğun ilişki kurmak tükenmişliğe neden olan önemli bir etken olduğu için, tükenmişliğin hizmet sunulan insanlardan uzaklaşma gibi birçok davranış çeşidine neden olması şaşırtıcı değildir. Bu nedenle yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayan insanlar, müşterilerle doğrudan çalışırken, onlarla daha az zaman geçirmeyi istemişler, ruhsal ve fiziksel sağlıklarında bozulma yaşamışlar (Maslach ve Jackson, 1984), insanlarla birlikte olmaktan kaçınmaya çalışmışlar (Maslach ve Jackson, 1982), işe gelmeme olasılıkları ya da dinlenme aralarını uzatma eğilimleri artmış (Jones, 1981; Maslach ve Jackson, 1984), sundukları hizmetin kalitesi bozulmuş, alkol ve ilaç alım oranları artmış (Maslach ve Jackson, 1981; Oplatka, 2002) ve mesleklerinden ayrılmak için daha fazla isteğe sahip olmuşlardır (Jackson ve Maslach, 1982; Jones, 1981; Maslach ve Jackson, 1984). Jones (1981), tükenmişliğin daha çok meslek hataları, insancıl olmayan danışma uygulamaları, müşterilere karşı takınılan agresif davranışlar ve denetçilerin disiplinli hareketleriyle bağlantılı olduğunu belirtmiştir (Maslach, 1986).

Tükenmişlik geniş bir sosyo-ekonomik etkiye sahiptir. Bir çok meslek çalışanın tükenmişlik sebebiyle mesleklerinden erken bir şekilde emekli oldukları belirtilmiştir (Claxton, vd., 1998; Cooper

ve Rout, 1998; Molassiotiş ve Haberman, 1996). Birçoğu sıkça sağlık sorunları yaşamaktadır. İş günü kayıpları ve üretimde azalma belirgindir. Tükenmişlik bireyin hayatını her yönüyle etkileyebilir, kişiler arası ve aile ilişkilerinde zararlı etkiler yaratabilir ve yaşama karşı olumsuz bir tavır geliştirmesine neden olabilir (Iacovides, vd., 2003).

Tükenmişliği Önleme ve Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

Aşırı uzun süren stres vücudun normal fizyolojik fonksiyonunu değiştirir. Eğer yeterli baş etme becerileri geliştirilmezse bu aşırı durum tükenmişliğe yol açabilir (Terry, 1997). Başa çıkma (coping), kişinin stresli, aşırı iş yükü olan ya da çok zor olarak düşündüğü bir durumu yönetme ya da kontrol etme çabasına işaret eder (Lazarus ve Folkman, 1984'ten akt: Gerits, Derksen ve Verbruggen, 2004). Başa çıkma stresörlerin uyandırdığı duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime dayanma amacıyla gösterilen davranış ve duygusal tepkilerin bütünüdür (Fleming, Baum ve Singer, 1984; Folkman, 1984; Pearlin ve Schooler, 1978' den akt: Uçman, 1990).

Stres yönetimi yazarları, baş etmede hangi stratejilerin en iyi olduğu konusunda farklı görüşlere sahiptirler, örneğin Edewich ve Brodsky (1980), kişisel stratejilerin tercih edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Çünkü durumsal kaynakları hakkında çok az şey yapılabilmektedir. Diğer yandan Shinn ve Morch (1983), kişisel stratejilerin etkililik yönünden sınırlı olduğunu ve mağdurları suçlamayı içerdiğini iddia etmekte, bu nedenle, grup ve örgütsel stratejilerin üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini belirtmektedirler. Görüleceği üzere alandaki çalışmalar daha çok deneysel düzeydeki müdahalelere doğru meyillidir. Çoğu, örgütsel stratejilerden ziyade bu stratejileri kullanmışlardır. Halbuki örgütsel stratejiler stresle mücadele etmek için dile getirilmiş ve kullanılmıştır ve bunlar da düşünülmelidir. Bir stratejinin diğer stratejiden daha iyi olduğunu tartışmaktansa her birinin güçlü ve zayıf yönlerini düşünmek gerekir (Cherniss ve Dantzig, 1986).

Tükenmişlikle mücadele sürecinde sorunu kabul etmek ilk adımdır. Tükenmişliği fark etmekle beraber baş etmede daha da önemlisi onun durumsal olduğunu anlamaktır. Sorunun farkında olsalar da birçok insan, bunun kendi hataları olduğunu düşünmeye meyillidirler. Stresin durumsal olduğunu, yani durumdan kaynaklandığını anlama, suçluluk, utanç ve nihai çaresizlik duygularını azaltır (Kalker, 1984). Fakat tükenmişliği engellemek zordur. Takım çalışmasını vurgulamak ve çalışan kişinin işten doyum aldığını hissetmesi için gerekli olan olumlu psikolojik dönütü sağlamak fayda sağlayabilir.

Bireyin işe karşı olan ilgisini korumak için, çoğu kere konumunu ve görevlerini sıkça değiştirmek gereklidir. Fakat, bu değişim çok sık olmamalı ve kişinin niteliklerine saygı göstermelidir (yani sadece konumunu değiştirmek maksadıyla kişi daha alt bir pozisyona getirilmemelidir) (Iacovides vd., 2003).

Stres ve tükenmişlikle baş etme, iki temel stratejiyi içermektedir. Birincisi, stres kaynağıyla olumlu şekilde mücadeleyi içeren doğrudan harekettir. İkincisi ise, stres kaynağını kabul eden fakat stresin duygusal deneyimini azaltmaya çalışan hafifletici teknikler kullanmaktır. Hafifletici teknikler, iki gruba ayrılır. Bunlar, çalışanın - öğretmenin içinde bulunduğu durumlarla ilgili algısını değiştiren ruhsal teknikler ve fiziksel tekniklerdir. Hafifletici teknikler etkili olabilirken, eğer stres kaynağı devam ederse, stresin yaşanılması kaçınılmaz olacaktır (Kyriacou, 1987).

Tükenmişlikle mücadele etmek için birçok baş etme stratejisi önerilmiştir. Bazı stratejiler duygusal tükenme kaynaklarını hafifletmeye ya da bununla başa çıkmak için daha iyi kaynaklar sağlama üzerine odaklanmıştır. Bazı baş etme stratejiler ise müşteri ilişkisinin yapısını ya da çalışanın beklentilerini değiştirerek müşterilerle kişisel ilişkileri kesme (duyarsızlaşma), görüşlerine karşı koyma çabası gösterirler. Diğer stratejiler pozitif deneyimleri vurgulayarak ve iş ortamı dışında ödüllendirici faaliyetler ve ilişkiler geliştirerek bireyin başarıları hakkındaki olumsuz değerlendirmelerinin önüne geçmek için çaba sarf eder. Bu baş etme stratejileri, kişisel, sosyal ve örgütsel gibi birçok farklı düzeyde ortaya çıkabilir. Kişisel stratejiler, tükenmişlikle başa çıkmak için bireyin kendisinin yapabileceği şeyleri kastetmektedir. Sosyal stratejiler, bir grup insanın (çalışanın iş arkadaşları gibi) ortak çabasını gerektirir. Örgütsel stratejiler, örgütsel politika, örgüt, kaynaklar ve personel hizmetlerine dayanan yönetsel kararları içermektedir (Maslach, 1986). Forman (1983) tükenmişlik önleme programlarının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ele alınması gerektiğini belirtmiştir.

Kişisel Stratejiler:

İş taleplerine verilen genel bir cevap, daha çok çalışmak; yani aynı şeyleri önceki gibi fakat daha hızlı yapmak olmuştur. Daha çok çalış cevabı, iş yükü ve tükenmişlik riskini arttırabilir, bu yüzden tavsiyeler “daha ustaca çalış” yönünde yapılmalıdır (Maslach, 1986). Değişen iş davranışlarına ilaveten, iş beklentilerini; soyut, fazlaca yüksek ideallerden daha somut ve başarılabılır hedefler yönünde değiştirebilirler. Eğer insanlar asıl ve önemli idealleri için basamak oluşturan anlamlı hedefler geliştirirlerse, başarı ve öz değer duygusuna sahip olacaklardır (Maslach, 1986).

Dinlenme aralarının etkili kullanımı, daha ustaca çalışmanın ve tükenmişliği yenmenin diğer bir boyutudur. Genelde dinlenme araları; görevleri yetiştirmek, birkaç insanı daha araya sıkıştırmak ve daha fazla çalışmak için kullanılır. Fakat dinlenme araları kişinin daha fazla insan ve sorunla karşı karşıya gelmeden önce gevşemesini, rahatlamasını ve enerji depolamasını sağlayan, duygusal nefes alma olarak hizmet edebilir. Dinlenme araları ayrıca, daha sonra pişman olunabilecek şeyleri söylemeden ya da yapmadan önce hiddeti salıvermeyi sağlayan güvenlik supabı olarak işlev görebilir (Maslach, 1986).

Daha ustaca çalışmaya ilaveten, insanlar kendilerine daha dikkat ederek tükenmişlikle başa çıkabilirler. Fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı insanlar, stres kaynaklarını idare etmek ve başkalarına en fazla düzeyde yardımcı yapmak konusunda daha iyi bir durumda olabilirler. Özsayıyı artırma ve başkaları hakkında olumsuz duyguların gelişmesini engelleme, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutuna dayanıklılığını arttırabilir.

Birçok bakım mesleklerinin sahip olduğu sorunlar üzerine olumsuz odaklanmayla mücadele yollarından biri, insanlarla olumlu ilişkiler geliştirmektir. Bu tür eğlenceli faaliyetler, insan etkileşiminin ne kadar ödüllendirici (gönül okşayıcı) olduğunu vurgular ve

ne kadar zor olursa olsun iş yaşantılarını dengeler. İnsanlarla olumlu ilişkilere ek olarak, olumlu dönüt kaynakları geliştirmek de önemlidir. İyi iş genelde olmuş gibi kabul edildiğinden dolayı insanlar, arzu ettikleri takdir ve iltifatları etkin bir biçimde almak isterler (Ör. “İşler kötüye gittiğinde haberim olsun, fakat düzgün gittiğini de bileyim.”). Olumlu dönüt, birinin verdiği hizmetlerin alıcılarından, iş arkadaşlarından, denetçilerinden, aile ya da arkadaşlarından gelebildiği gibi, kişinin kendisi de olumlu dönüt verebilir (Maslach, 1986).

Kişinin kendine dikkat etmesinin diğer bir boyutu, kişinin kendisini tanımasıdır. Yani güçlü yanlarını, zayıflıklarını, tutumlarını, hislerini vb. yönlerini bilmesidir. Eğer insanlar, yeteneklerinin gerçekçi değerlendirmesini yaparlar ve kendi sınırlarını bilirlerse, “hayır” demeleri, nefes almaları (rahatlamaları), başkalarından yardım almaları ve meslek değiştirmeleri gereken zamanı anlayabilirler. Diğer insanlar ve meslekleri hakkındaki hislerindeki değişikliklere hassas olurlarsa bu değişikliklerin kaynaklarını daha iyi keşfedebilirler ve uygun önlemler alabilirler (Maslach, 1986). Ayrıca sevilen iş koşulları yaratarak tükenmişliği azaltabilirler (Jackson, Turner ve Brief, 1987).

Bireyin ev hayatı, işe ara vermesinde ve tükenmişliğe karşı mücadelede önemli bir kaynak olma potansiyeline sahiptir. Bu, bir insanın ev hayatı işle ilgili (işin gerektirdiği) taleplerden önemli derecede ayrı olduğunda ve ilgiler, aktiviteler ve kişisel ilişkilerde (ev hayatında) çeşitlilik içerdiğinde başarıya ulaşır. Eğer bir insanın ev hayatı işiyle çakıştığı sürece (örneğin, eğer kişi sürekli işle ilgili olduğunda, mesai yaptığında, eve iş getirdiğinde ya da evdeyken işini düşündüğünde ya da işi hakkında konuştuğunda) insan, işler yolunda gitmediğinde özsaygıdaki çöküş riski kadar, duygusal tükenme riski altındadır.

Bireyin işi dışında başka bir yaşama sahip olması, kendi kendini değerlendirici bilgi kaynağı olarak işine daha az bağımlı olması ve insanların işinde var olan olumsuz eğilimleri (hükümleri) dengede tutmak için önemli başarıların ve olumlu deneyimlerin olması anlamına gelir. Bu kaynaklar bir eş, aile ya da arkadaşlarla iyi ilişkileri, ilginç hobileri, eğlenceli boş vakit aktivitelerini ve bir manevi (dini) inancı ve bunun gibi bir sürü şeyi içerir (Maslach, 1986).

Meditasyon ve yoga gibi rahatlama teknikleri duygusal gerginliği azaltabilir ve enerjiyi yenileyebilir (Sparks, 1983). Freudenberger (1975) ise, tedavi yolu olarak, yoga ya da meditasyon yapmanın iyi bir fikir olmadığını çünkü, kişinin zihinsel faaliyetini yavaşlatıp, performansını düşürdüğüne ve zihinsel yorgunluğa neden olduğuna inanır. İçerik bakış, tükenmiş insanın ihtiyacı olan şey değildir. Onun ihtiyacı olan zihni daha fazla zorlama ve zihni yorgunluk değil, fiziksel yorgunluktur (Iacovides, vd., 2003). Terry, (1997) ise öz değerlendirme, stres azaltma ve iyi bir diyet, dinlenme ve egzersizin faydalı olduğunu belirtmektedir.

Sosyal ve Örgütsel Stratejiler:

Örgütler, stresi birçok yolla azaltabilir ve stresle başa çıkmayı kolaylaştırabilir. Örgütler, sürekli eğitim ve hizmet içi eğitim programlarına destek sağlayabilir. Bazı örgütler, sosyal destek programları, bireysel tükenmişlik kontrolleri ve personelleri için danışmanlık yaparak tükenmişlikle mücadele etmektedirler (Cherniss ve Dantzig, 1986).

Okulun kontrolünde stres kaynaklarını azaltan yönetim uygulamaları, örgütsel ve yönetimsel düzenlemeler, personel ilişkileri, çalışma koşulları ve program süreçlerini kullanarak personeller için stresin nasıl azaltılabileceği konusuna önemle dikkat edilmesi

gerekir (Kyriacou, 1987). Jackson, Turner ve Brief (1987) sevilen iş koşulları yaratılarak tükenmişliğin azaltılabileceğini belirtmektedirler.

Önceki bölümde de önerildiği gibi, tükenmişlik için önerilen çoğu tedavi bireysel faaliyeti yönetmekteydi, halbuki bireye evdeki ve işteki diğer insanların çabalarıyla da yardımcı olunabilir. Sosyal destek buradaki başlıca anahtar unsurdur. Sosyal destek, insanların birbirlerine çeşitli yönlerden yardım ve rahatlık sağlamasına dayanan ilişkileri kastetmektedir. Eğer kişiyi önemseyen ve kişiye yardımcı olabilen ya da olmak isteyen insanlar varsa; kişi, stresle daha etkili bir biçimde başa çıkabilir. Diğer insanlar, kişinin kendisi için her zaman sağlayamayacağı birçok şeyi- yeni bilgiler ve görüşler, yeni becerilerde eğitim, onay ve dönüt, tavsiye, duygusal destek, sosyal karşılaştırma ve araç gereç yardımı- sağlayabilirler (Maslach, 1986).

İş arkadaşları, öğle yemeğinde sohbet etmek ya da işten sonra sosyal etkinliklerde bulunma gibi informal buluşmalar yoluyla sosyal destek sağlayabilirler. Ayrıca, iş toplantıları, konferanslar, rahat ve güvenli ortama çekilme gibi formal işle bağlantılı mekanizmalar da bulunmaktadır. Bazı durumlarda formal bir destek grubu personele iş stresiyle başa çıkabilmesi için yardım etme amacıyla organize edilir. Bu tür gruplar, grubu yapısal bir yol üzerinde tutan yüzleşme ya da acemice yapılan bir toplantı tehlikesini önleyen eğitilmiş bir lider tarafından yürütülür. Eğer personel arasında rekabet, yarışma ve nefret duyguları varsa, işte destekleyici ilişkiler kurmak genellikle kolay olmamaktadır. Destekleyici bağlar geliştirmek, zaman ve örgütsel güven gerektirir (Maslach, 1986). Destekleyici bir örgüt ikliminin oluşturulması, örgütler için çalışanlarını tükenmişliğin olumsuz sonuçlarından izole etmede belki de en etkili yoldur (Maslach ve Jackson, 1984).

Meslektaşlar gibi aile ve arkadaşlar da sosyal desteğin önemli kaynaklarından olabilir. Bu nedenle, tedavi stratejileri yeni sosyal bağlar geliştirmek amacıyla; daha çok sosyal olarak izole olmuş ya da sosyal ilişkileri zarar görmüş (ölüm, boşanma, iş kaybı vb. nedenlerle) insanlar içindir. Tükenmişliğin tedavisi bağlamında, işte destekleyici ilişkilerin evden ziyade işte geliştirilmesi başlıca yaklaşım olmalıdır. Çünkü ev yaşamı gizlilik içerir ve buna müdahale etmek istenilmez. Ayrıca işten kaynaklanan bir sorun en iyi işte çözülebilir. Eğer tükenmişlik, işteki duygusal ve kişiler arası stresin kronik kaynaklarına bir tepki ise, işle bağlantılı yardım ve desteği sağlayacak en iyi insanlar da meslektaşlardır (Maslach, 1986).

İş arkadaşlarından gelen desteğin, tek önemli kaynak olmadığını vurgulamak gerekir. Aile ve arkadaşlar da önemli rol oynayabilirler. Gerçekte son zamanlarda yapılan analizlerin sonuçları evli ve çocuklu insanların, evli olmayan ve çocuksuz arkadaşlarına nazaran daha az duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadığını ve daha fazla kişisel başarı duygusuna sahip olduğunu göstermiştir (Maslach ve Jackson, 1984; 1985).

İş arkadaşlarıyla ilişkileri ilerletmek, tükenmişliğin çaresi olarak önerilen birçok örgütsel stratejilerden yalnızca biri olduğuna göre; tükenmişlik aşırı iş yüküyle ilişkilendirildiği sürece, aşırı iş yükünü azaltabilecek faaliyetler (örneğin daha fazla kaynak ve personeldeki değişiklikler) tükenmişliği azaltabilir. Benzer olarak, tükenmişlik, insanların işlerinin ev yaşamına karışma miktarını sınırlandıran örgütsel politikalarla da düzeltilebilir (örneğin, fazla mesaiye, sürekli görevle iç içe olma veya örgüt dışında müşterilerle ilişkilere dayanan politikalar). İşe ara verme (izne çıkma) de tükenmişlikle başa çıkmanın yapıcı yollarından biridir. Özellikle, bu izinler dinlenme için ve çeşitli personel gelişim programlarında olduğu gibi, iş zenginliği ve mesleki gelişim için kullanılmalıdır. Ayrıca

tükenmişlik mesleki görevlerdeki çeşitliliği arttıran, eski sorunlara yeni yaklaşımlar geliştirmeyi teşvik eden ve personele örgütte daha büyük bir kişisel özerklik verme gibi politikalarla azaltılabilir (örneğin, katılımcı karar verme) (Maslach, 1986).

Bazı durumlarda, insanlar mesleki yardım isteyerek tükenmişlikle mücadele edebilirler ve bu tedavi stratejisi örgütsel politikalarından etkilenebilir. Örgütler bunu, personel için psikolojik hizmetler sağlayarak ya da çalışanların psikolojik tedavileri için teşvik edebilirler. Fakat bir çalışanın danışma ya da terapi isteme kararının tamamen gizli olması önemlidir. Eğer kişinin psikolojik tedavi aldığından diğer çalışanların bilgisi olursa ya da diğer personel tarafından görülürse, var olan hizmetlerin yararlı olmayacağı da kesindir (Maslach, 1986).

Freudenberger (1974), tükenmişliğin engellenemeyeceğini, fakat tükenmişlikten mümkün olduğunca sakınmak için; çalışmanı olağan işinden tamamen farklı bir iş yapmasının sağlanması için görev değişimini, kişinin çalıştığı saatlerin düşürülmesini, sık aralıklarla izin kullanımını, personelin fiziksel egzersiz yapmaları konusunda teşvik edilmesini önermektedir.

Birçok araştırmacı, stresin bireyin kişiliği ve çevresi arasındaki etkileşim olduğunu savunurlar (Swent, 1983). Zamanlarının büyük çoğunluğunu başka insanlarla yoğun ilişki içinde çalışarak geçiren insanlara yardım etmek için kronik stres duygusal olarak boşaltılabilir ve tükenmişlik önenebilir (Maslach ve Jackson, 1981).

Gmelch (1983), tükenmişliği önlemek için kişilerin; insanlarla sürekli iletişim kurmaya ara vermelerini, mesleğinin ne tür strese yol açtığı konusunda bilinçlenmelerini, sorunla kendilerine gelen kişilerin sorunlarını çözme sorumluluğunu üstüne almak yerine sorunu nasıl çözebilecekleri konusunda düşünmelerine yardımcı olmayı, bazı konularda hayır diyebilmelerini, sorumluluğun devredilmesini ve büyük işlerin küçük parçalara bölünmesini önermektedir.

Whitaker (1999)'a göre davranış kontrolü (belli bir olayın olumsuz yönlerini azaltmayı amaçlayan uygulanabilir adımlar), bilişsel kontrol (olumsuz durum hakkında farklı bir yoldan düşünme ya da ilgiyi durumun daha az sorunlu yönlerine çekmek), karar kontrolü (başlama, zamanlama, oluşum ya da olumsuz olayın çeşidini ilgilendiren kararlar alma yeteneği), bilgi kontrolü (olumsuz olayın doğası hakkında bilgi toplama ve araştırma), geriye dönük kontrol (olumsuz bir olay olmadan önce, bunun kontrol edilebileceğine yönelik inançlar- önceye yönelik kontrol) ve ikincil kontrol (çevresel güçlerle davranışı ve düşünceleri sıraya koymak) gibi çabalarla stres azaltılabilir (Friedman, 2002).

Swent (1983) 1245 okul yöneticisinin katılımıyla yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin başvurduğu stres azaltma stratejilerini üç ana başlıkta ele almıştır. Bunlar: 1. Fizyolojik aktiviteler: Fizyolojik aktiviteler kendi içinde üçe ayrılır. İlk alan atletik aktiviteler, bahçeyle uğraşma, odun kesme gibi bazı fiziksel egzersiz ya da işle ilgili aktivitelerden oluşur. İnsanların kendileri ve işleri arasında biraz duygusal mesafe koymasını sağlayan sıkı çalışma ya da fiziksel egzersiz gibi vakit geçirme aktivitelerinin önemini vurgulamaktadır. Diğer alan meditasyon ve rahatlama teknikleri gibi özellikle rahatlama amacıyla uygulanan stres idare etme teknikleri etrafında odaklanmıştır. Üçüncü alan ise okul yöneticilerinin en stresli anlarında kendilerini desteklemek için alkol ya da reçeteli ilaç kullanımınıdır. 2. Bilişsel ve psikolojik aktiviteler: Bir yaşam felsefesi olarak tanımlanabilen ya da gerginlikle olumlu bir tarzda başa çıkmada faydalanılacak aktivite ya da tutumlar bilişsel/psikolojik alanda sınıflandırılmıştır. Okul yöneticilerinin çoğu işe ve soruna olumlu yaklaşmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin sıklıkla başvurduğunu belirttikleri başka bir alan, işe

sağduyuyla yaklaşmaktır. Gülüş harika bir ilaçtır ve Fisher (1978) tarafından önerildiği gibi insanların en kolay ulaşabileceği, en iyi ve en kolay uygulanabilen stres azaltma tekniği olabilir. Okul yöneticilerinden birkaçı ev yaşamı ile iş yaşamını ayırmak için gösterdikleri bilinçli çaba etrafında odaklandıklarını belirtmişlerdir. Diğer bir çözüm iş günü boyunca kısa bir süre için işten uzaklaşmaktır (5 dakikalık yürüyüş, kapıyı kapatıp okumak gibi). Özellikle ilköğretim okulu müdürlerinden gelen diğer yanıtlar, işlerindeki baskıların bazılarından kurtulmak için gün boyunca öğrencilerle iç içe olmayı başarılı bir teknik olarak bulduklarını göstermiştir. 3. Kişiler arası ve örgütsel yönetim becerileri: Bu alan, bireyin işi üzerindeki etkililiğini artıran becerilerden faydalanılmasıyla ilgili aktiviteleri içermiştir. Bu kategorideki yanıtlar; zaman yönetimi, çatışma çözümü, takım yönetimi ve iletişim becerilerini kapsayan hünerleri içerir. Birçok yönetici örgütsel ve kişisel stres azaltma planlarına yardımcı olması için işe yetenekli personel görevlendirmeyi yanıtlarında belirtmişlerdir. Personelle yaratıcı sorun çözme de iş stresini azaltmaya yardımcı olarak görülmüştür (Swent, 1983).

Swent (1983) stresle baş etmede, en fazla zihinsel ve kişiler arası becerilerin gelişmesine önem verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Pearlin ve Schooler (1978), stres yönetim stratejilerini üç kategoride ele almışlardır: 1) Yüksek psikolojik sıkıntının fizyolojik ya da duygusal sonuçlarını kontrol eden tepkiler (fiziksel sağlığı rahatlatma, kas rahatlaması), 2) Yüksek psikolojik sıkıntı veren bir olayın anlamını kontrol eden tepkiler (gerginlik üreten düşünceleri değiştirmek, dengelenmiş bir bakış açısı geliştirmek), 3) Yüksek psikolojik sıkıntıyı ortaya çıkaran durumu değiştiren tepkiler (mesleki destek grupları, örgütsel değişim stratejileri, personel geliştirme programları, alternatif meslekler, vs.) (Sparks, 1983).

Rol ve örgütsel değişkenlerden ortaya çıkan tükenmişliğin kökenleri muhtemelen kişilik değişkenlerinden kaynaklanırlardan daha güçlüdür. Bu görüş stresi etkileyen birçok kaynağı değerlendirmeye çalışan araştırmacıların tükenmişlik ile ilgili çalışmalarını desteklenmektedir. Örgütsel düzleme yapılacak müdahalelerle tükenmişliğin yaşanma oranı ve şiddet derecesini azaltmak daha kolay olabilir. Bu teori bir örgüte temel ve anlamlı değişiklikleri tanıtmaya girişimlerinde hayal kırıklığına uğramış kişilere imkansız gibi görülebilir. Fakat insanların niteliklerini ve doğalarını değiştirmek imkansız olmasa bile zor olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle örgütsel düzeyde yapılacak müdahaleler daha etkili olabilir ve kaynakların özdeş yatırımıyla daha çok insanı etkileme olasılığı taşıyabilir (Friedman, 1991).

Örgütlenme açısından, iş bölümünde mümkünse bireylere seçme imkanı tanıyarak daha sevecekleri işleri yapmaları sağlanabilir. Kişilerin çalışmak istedikleri işi seçmeleri mümkün olmadığı takdirde, yönetim ve organizasyonu üstlenen kişilerin bu işi çalışanların kişilik özelliklerine, ortamlarına ve sağlık koşullarına uygun olarak koordine etmeleri uygun olacaktır. Tüm bunların yanında çalışma ortamlarını zaman zaman değiştirmek, küçük grup toplantıları yapmak, potansiyellerini ortaya koyabilecekleri ortamları sağlamak ve onları cesaretlendirmek gerekir (Freudenberger, 1974).

Dayanma gücü tükenmişliği engelleyebilir. Dayanma gücü; iniş çıkışları, dışlamaları, kayıpları, hayal kırıklıklarını değiştirmek ve geri kazanabilmek demektir. Dayanma gücü olan insanlar nasıl başlayacaklarını, nasıl duracaklarını, bir grupta nasıl yalnız çalışılacağını bilirler. Ayrıca nasıl odaklanılacağını ve yaratıcı olunacağını, muhalif ve uzlaşmacı düşünmeyi de bilirler. Eğer bireyin sadece tek bir ruh hali, yalnızca bir stili, çevresindekilerle anlaşabilmek için tek bir yolu varsa bu da makinenin aynı parçasını tekrar tekrar kullanmaya benzer. Makinenin sık kullanılan parçasının yıpranmasına neden olur. Oysa tüm parçaların

kullanılması, tek bir parçanın kullanımından kaynaklanan yıpranmayı önleyeceğinden makinenin ömrünü büyük oranda uzatır. Duygusal zekayla çalışmak tüm donanımın kullanılmasını olanaklı kılacağından tükenmişliği engelleyici işlevi vardır (Dunn, 2004).

Tükenmişliği önlemek için, işte tükenmişlikle baş etme tekniklerinden; strese karşı eğitim, dinlenme, zaman yönetimi, ısrarlı olma eğitimi, akılcı duygusal terapi, insanlar arası ve sosyal beceriler eğitimi, takım kurma, mesleki taleplerin yönetimi ve meditasyon önerilmiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Kaynakça

- Cherniss, C. (1980a). *Professional Burnout in human service organizations*. New York: Praeger.
- Cherniss, C. (1980b). *Staff burnout: Job stress in human services*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Cherniss, C., ve Dantzig, S.A. (1986). Preventing and managing job-related stress. In R. R. Kilburg, P. E. Nathan, ve R. W. Thoresan (Eds.), *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology* (pp. 255-273). Washington, DC: American Psychological Association.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T.W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-658.
- Dunn, S. (2004). Burnout: An ounce of prevention is worth a pound of cure by Susan Dunn. <http://www.enchantedspirit.org/Spotlight/367.php> (Sayfa ziyaret tarihi, 14/12/2004).
- Etzion, D., Kafry, D., ve Pines, A. (1982). Tedium among managers: A cross-cultural, American-Israeli comparison. *Journal of Psychology & Judaism*, 7(1), 30-41.
- Farber, B. A. (1982). Stress and burnout: Implications for teacher motivation. Paper Presented at The Annual Meeting of the AERA, New York, NY.
- Farber, B. A. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. *Journal of Educational Research*, 77(6), 325-331.
- Forman, S. G. (1983). Occupational stress management: Cognitive-behavioral approaches. *Children and Youth Services Review*, 5, 277-287.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159- 165.
- Freudenberger, H. J. (1977). Speaking from experience. Burn-out: The organizational manage. *Training and Development Journal*, July, 26-27.
- Friedman, I. A. (1991). High and low burnout schools: School culture aspects of teacher burnout. *Journal of Educational Research*, 84(6), 325-333.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 5, 29-251.
- Friedman, I.A. ve Farber, B.A. (1992). Professional self-concept as a predictor of teacher burnout. *Journal of Educational Research*, 86(1), 28-3.
- Gaines, J. ve Jermier, J.M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy Of Management Journal*, 26(4), 567-586.

- Gerits, L., Derksen, J.J.L ve Verbruggen. A.B. (2004). Emotional intelligence and adaptive success of nurses caring for people with mental retardation and severe behavior problems. *Mental Retardation*, 42(2), 106-121.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- Gmelch, W.H. (1983). Stress for success: How to optimize your performance. *Theory into Practice*, 22(1), 7-14.
- Gold, Y. (1985). Burnout: Causes and solutions. *The Clearing House*, 58, 210-212.
- Golden, J., Piedmont, R.L, Ciarrocchi J.W. ve Rodgerson, T. (2004). Spirituality and burnout: An incremental validity study. *Journal of Psychology and Theology*, 32(2), 115-125.
- Green, T.H. (1992). A study of the levels of burnout as perceived by public school principals in the state of Maine. Ed.D. Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.
- Hock, R.R. (1988). Professional burnout among public school teachers. *Public Personnel Management*, 17(2), 167-189.
- Iacovides, A., Fountaulakis, F.N., Kaprinis, St. ve Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout, and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, 75, 209-221.
- Jackson, S.E., Schwab, R.L. ve Schuler, R.S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.
- Jakson, S.E., Turner, J.A. ve Brief, A.P. (1987). Correlates of burnout among public service lawyers. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 339-349.
- Kalker, P. (1984). Teacher stress and burnout: Causes and coping strategies. *Contemporary Education*, 56(1), 16-19.
- Kremer-Hayon, L., ve Kurtz, H. (1985). The relation of personal and environmental variables to teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 1(3), 243-249.
- Kyriacou, C. (1987). Teacher stress and burnout: An international review. *Educational Research*, 29(2), 146-152.
- Lacoursiere, R.B. (2001). Burnout and substance user treatment: the phenomenon and the administrator –clinician’s experience. *Substance Use & Misuse*, 36(13), 1839-1874.
- Mann, S. (2004). People-work: Emotion management, stress and coping. *British Journal of Guidance ve Counselling*, 32(2), 205-221.
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholizm. In R. R. Kilburg, P. E. Nathan, ve R. W. Thoresan (Eds.), *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology* (pp. 53-75). Washington, DC: American Psychological Association.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12(7/8), 837-851.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Reviews Psychology*, 52, 397-422.
- Mazur, P.J. ve Lynch, M.D. (1989). Differential impact of administrative, organizational, and personality factors on teacher burnout. *Teaching and Teacher education*, 5(4), 337-353.
- Oplatka, I. (2002). Women principals and the concept of burnout: An alternative voice? *International Journal of Leadership in Education*, 5(3), 211-226.
- Özabacı, N. İşmen, E. ve Yıldız, A. (2004). Psikolojik danışmanların ideal özellikleriyle yılgınlık düzeylerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(37), 8-25.
- Özmen, H. (2001). *Görme engelliler okullarında görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Özel Eğitim Anabilim Dalı, Ankara.
- Sarros, J.C. (1988). Administrator burnout: Findings and future directions. *Journal of Educational Administration*, 26(2), 184-196.
- Sparks, D. (1983). Practical solutions for teacher stress. *Theory into Practice*, 22(1), 33-42.
- Stanley, T.L. (2004). Burnout: a manager's worst nightmare. *Supervision*, 65(5), 11-13.
- Styhre, A., Ingelgart, A., Beausang, P., Castenfors, M., Mulec, K. ve Roth, J. (2002). Emotional management and stress: managing ambiguities. *Organization Studies*, 23(1), 83-103.
- Swent, B. (1983). How administrators cope with stress. *Theory into Practice*, 22(1), 70-74.
- Sylwester, R. (1983). The school as a stress reduction agency. *Theory into Practice*, 22(1), 3-6.
- Tatar, M. ve Horenczyk, G. (2003). Diversity-related burnout among teachers. *Teaching and Teacher Education*, 19, 397-408.
- Terry, P.M. (1997). Teacher burnout: Is it real? Can we prevent it? *Paper Presented at the Annual Meeting of the North Central Association of Schools*, Chicago, IL, April 8.
- Uçman, P. (1990). Ülkemizde çalışan kadınlarda stresle başa çıkma ve psikolojik belirtiler. *Psikoloji Dergisi*, 7(24), 58-75.