



"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ
"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi

*The Relationship Between Leader Member Exchange and
Burnout*

Oya İnci BOLAT

Yrd.Doç.Dr., Balıkesir Üniversitesi

Nisan/April 2011, Cilt/Vol: 13, Sayı/Num: 2, Page: 63-80
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2010.0173.x

Makalenin on-line kopyasına erişmek için:

<http://www.isguc.org/?p=article&id=451&vol=13&num=2&year=2011>

To reach the on-line copy of article:

<http://www.isguc.org/?p=article&id=451&vol=13&num=2&year=2011>

Makale İçin İletişim/Correspondence to:

© 2000- 2011

"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi
"İşGüç" Industrial Relations and Human Resources Journal

Nisan/April 2011, Cilt/Vol: 13, Sayı/Num: 2
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2010.173.x

Editör/Editor-in-Chief

Aşkın Keser (Kocaeli University)

Editör Yardımcıları/Co-Editors

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Uygulama/Design

Yusuf Budak (Kocaeli University)

Yayın Kurulu / Publishing Committee

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)
Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)
Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)
Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)
Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)
Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)
Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)
Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)
Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)
Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelandiya)
Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)
Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)
Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)
Prof.Dr.Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)
Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (Uludağ University)
Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)
Prof.Dr.Nihat Erdoğan (Kocaeli University)
Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)
Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)
Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)
Prof.Dr.Cavide Uygur (İstanbul University)
Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)
Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the outhors.
None of the contents published can't be used without being cited.*

Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi

The Relationship Between Leader Member Exchange and Burnout

Oya İnci BOLAT

Yrd.Doç.Dr., Balıkesir Üniversitesi

Özet:

Bu çalışmanın temel amacı, lider üye etkileşimi kalitesinin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Veriler, anketler aracılığıyla Ankara'da beş yıldızlı bir otelden toplanmıştır. Bu kapsamda, yüz otuz bir anket analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları lider üye etkileşimi kalitesinin işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini etkilediğini göstermiştir. İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek olmasının hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz birçok yanı bulunmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin azaltılması örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, lider üye etkileşimi kalitesini artırmak örgütler ve işgörenler açısından yararlı olacaktır. Çalışma ile ilgili iki önemli sınırlılık bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmanın yalnızca bir otel işletmesinde yapılmış olması ve bu nedenle de elde edilen sonuçların genellenememesidir. İkinci olarak, araştırmada veriler "kendi kendini değerlendirme" yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Bu nedenle diğer bir sınırlılık, ortak yöntem varyansı olasılığıdır.

Anahtar Kelimeler: Lider üye etkileşimi, tükenmişlik, iç-grup, dış-grup, otel

Abstract:

The main purpose of this study is to investigate whether there is a significant effect of the quality of the leader-member exchange on burnout. Through questionnaires, data were collected from a five star hotel in Ankara. In this frame, one hundred and thirty one questionnaires were analyzed. The results of the study showed that the quality of the leader-member exchange influences the level of employees' burnout. A high level of employees' burnout has a lot of negative consequences in terms of both individual and organizational. Therefore, the reduction of employees' burnout is crucial for organizations. At this point, improving the quality of leader-member exchange will be useful for organizations and employees. There are two important limitations about the study. First, the results of the study cannot be generalized, as the survey was administered in only one hotel. Second, in the survey, the data were collected by using a self-report methodology, so another limitation is the possibility of common method variance.

Keywords Leader-member exchange, burnout, in-group, out-group, hotel

GİRİŞ

1970'lerden beri, gerek lider üye etkileşimi gerekse tükenmişlik konusu yazında sıkça tartışılan konulardan olmuştur (Maslach ve diğ., 2001:398-402; Malach-Pines, 2005:78; Schyns ve Wolfram, 2008:631; Huang ve diğ., 2010:1126). Bunun temel nedeni ise iki değişkenin de gerek örgüt gerekse işgörenler üzerinde çeşitli sonuçlarının olmasıdır. Bu kapsamda, lider üye etkileşimi kalitesinin yüksek olmasına bağlı olarak işgören devir hızının düştüğü; iş tatmininin, ekstra rol davranışının, verimliliğin ve işgören performansının yükseldiği görülmüştür (Dunegan 1992:60-70; Scandura ve Schriesheim, 1994:1589-1590; Bauer ve Green, 1996:1539). Öte yandan tükenmişlik düzeyine bağlı olarak ise, aşırı yorgunluk, uyku sorunları, enerjide düşme, sürekli endişe hali, depresyon, benlik saygısında azalma, devamsızlık, işten ayrılma niyetinde ve işgören devir hızında artış, düşük verimlilik ve etkinlik, performansta düşüş, iş tatmininde ve işe ve örgüte olan bağlılıkta azalma, çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama, müşterilere ve aile üyelerine önem vermeme ve onlarla yeterince ilgilenmeme gibi çeşitli sonuçlarının ortaya çıktığı belirlenmiştir (Maslach ve diğ. 2001:406; Ardıç ve Polatçı, 2008:74-75). Hiç şüphesiz ki, otelcilik sektöründe rekabetçi bir avantaj elde etmek isteyen otel yönetimleri, işgörenlerin tükenmişlik ile ilgili yaşadıkları sorunları çözmeyi ve onların iş tatminlerinin, örgüte bağlılıklarının, performanslarının ve verimliliklerinin yüksek olmasını, ekstra rol davranışı göstermelerini ve devamsızlıklarda, işten ayrılma niyetinde ve işgören devir oranında düşüş görmek isterler. Bu noktada, lider üye etkileşimi kalitesi ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin araştırılması önemlidir. Çalışmanın temel amacı, lider üye etkileşimi kalitesinin tükenmişlik üzerinde etkili olup olmadığını belirlemektir.

Çalışmanın ilgili yazına iki önemli katkısı bulunmaktadır. Öncelikle lider üye etkileşimi kalitesi ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır (bkz. Kaşlı, 2009: 93; Graham ve

Witteloostuijin, 2010:36; Huang ve diğ., 2010:1124-1144). Bu yönüyle çalışma bu boşluğu doldurma açısından genel olarak yönetim, özelde de otel işletmeciliği yazınına katkı sağlamaktadır. İkinci olarak, ilgili yazın incelendiğinde, gerek lider üye etkileşimi gerekse tükenmişlik konusunda yapılan çalışmaların genellikle İngilizce konuşulan ülkelerde (ABD, Kanada, İngiltere gibi) gerçekleştirilmiş olması ve bu ülkeler dışında yapılan çalışmaların sayıca az olmasıdır (Maslach, 2001:607). Günümüzde, yönetim yazını açısından farklı ülkelerde ve kültürlerde yapılan çalışmalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun temel nedeni ise özellikle Kuzey Amerika ve Batı ülkelerinde geliştirilen ve araştırılan kavram ve kuramların diğer ülkelerde ve kültürlerde de geçerli olacağını söylemenin özellikle kültürel farklılıklardan dolayı mümkün olamayabileceğidir (Spector ve diğ. 2002'den aktaran Jamal, 2010:31). Bu nedenle Batı yazınında yoğun bir şekilde araştırılan çeşitli değişkenlerin diğer farklı kültürel özelliklere sahip ülkeler için de genellenebilmesi için bu konuların diğer ülkelerde de araştırılması ve sonuçların farklı kültürlerdeki durumunun tartışılması gerekmektedir.

1. Lider Üye Etkileşimi

Lider üye etkileşimi ilk olarak "dikey bağlantı kuramı" adıyla Graen ve diğ. (1982) tarafından geliştirilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986:618). Kuram, genel olarak üstlerle astlar arasındaki dikey düzeydeki ilişkilere odaklanmaktadır (Steiner, 1997:60). Kuram, örgütlerde liderlerin zamanlarının, sahip oldukları kaynakların ya da gücün sınırlı olması nedeniyle astlarının tümüne aynı liderlik tarzıyla yaklaşmadıklarını, öne sürmektedir (Wayne ve diğ. 1994:697). Dolayısıyla bu kuram, üstlerin sahip oldukları gücü ve kaynakları, astlarıyla farklı sosyal mübadele ilişkileri geliştirirken nasıl kullandıklarını belirlemeye çalışmaktadır (Le Blanc ve diğ., 1993:298; Deluga ve Perry, 1994:67). Böylece, bu mübadele ilişkisine bağlı olarak neden bir kısım işgören ile üstler arasında daha yakın ve yüksek kaliteli bir ast-üst iliş-

kisi kurulurken, diğer bir işgören grubu ile biçimsel ve düşük kaliteli bir ast-üst ilişkisinin kurulduğu açıklığa kavuşturulmaktadır.

Lider üye etkileşimi kuramına göre, üstler ve astlar arasındaki ilişkiler yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir değişim göstermektedir (Deluga ve Perry, 1991:239). Yüksek kaliteli etkileşimde, üstler küçük bir ast grubuyla daha yakın ve özel bir çalışma ilişkisi kurarlar. Bu ilişkiler, yazında, "iç-grup" olarak adlandırılmaktadır. Bu ilişki türünde, lider iç-gruptaki astlarına, biçimsel çalışma sözleşmesinin ötesinde sosyal destek ve kaynak sağlar. Bu tür ilişkinin astlar açısından daha fazla saygı ve hoşlanma, karşılıklı destek, sık etkileşim, karşılıklı güven ve daha fazla sorumluluk gibi pek çok olumlu yanı bulunmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986:621; Steiner, 1988:611; Dockery ve Steiner, 1990:396; Le Blanc ve diğ., 1993:299). Yüksek kaliteli etkileşimde, hem üstlerin hem de astların karşılıklı olarak çeşitli kazanımları olmaktadır. Örneğin, üstler, örgütlerine, işlerine ve görevlerine bağlı, istekli ve sıkı çalışan ve ekstra çaba göstermeye hazır işgörenler kazanırken; astlar da bu ilişkiden, daha fazla destek, örgüt olanaklarından ve kaynaklarından daha fazla yararlanma, kariyer geliştirme ve ilerleme olanaklarından daha fazla yararlanma gibi olanaklar elde ederler (Deluga ve Perry, 1991:239-240; Deluga ve Perry, 1994:67-68). Bu ilişkide, yöneticiler, iç-grupta yer alan işgörenlerin, ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve yaşadıkları sorunların neler olduğunun ve sahip oldukları potansiyelin daha fazla farkındayken; astlarda, performansları, tutum ve davranışları ile üstlerini nasıl memnun edeceklerinin bilincindedirler (Scandura ve Graen, 1984:430). Grup-içi işgörenler dışındaki işgörenler ile ise genel olarak çok daha farklı bir etkileşim kurulmaktadır (Le Blanc ve diğ., 1993:299). Bu etkileşimde, görece daha düşük düzeyde bir karşılıklı etkileşim söz konusudur ve üstler bu işgörenlerine karşı genellikle pozisyon güçlerini kullanırlar. Bu ilişki, "dış-grup" olarak adlandırılmaktadır. Bu ilişki, aşağıya doğru tek yönlü etkileme taktikleri, tanımlanmış rol ilişkileri,

gevşek bağlı ilişkiler ve düşük güven, sınırlı etkileşim, düşük destek ve daha az ödül ile karakterize edilebilir (Dienesch ve Liden, 1986:621; Steiner, 1988:612; Dockery ve Steiner, 1990:396; Wilhelm ve diğ., 1993:532). Düşük kaliteli ilişkide, astlardan kendilerine biçimsel olarak verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri beklenir. Astlar kendilerinden beklenen bu görev ve sorumlulukları yerine getirdikleri ölçüde, yine biçimsel olarak tanımlanmış haklarını alırlar. Üstler ise yeterli düzeyde bir işgören performansını elde etmiş olurlar (Deluga ve Perry, 1991:239-240; Le Blanc ve diğ., 1993:299).

Lider üye etkileşimi kuramı, genel olarak rol kuramı ve sosyal mübadele kuramından yararlanılarak açıklanabilir.

Graen'in (1976) de belirttiği gibi örgütlerde, örgüt üyeleri işlerini, görevlerini ve sorumluluklarını üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler. Bu açıdan rol kuramından, rol-oluşturma süreçlerinin lider üye etkileşimi çerçevesinde nasıl işlediğinin anlaşılmasında yararlanılabilir (Dienesch ve Liden, 1986:618-621). Örgütlerde, özellikle işgörenlerin örgütte yeni işe başladıkları dönemlerde, doğal olarak lider ve bu işgörenler birbirlerini çok fazla tanımazlar. Dolayısıyla ilişkinin ilk dönemlerinde lider ve işgörenler arasındaki yakınlaşma demografik ya da kişilik özellikleri açısından benzerliğin olup olup olmamasına bağlı olarak şekillenir. Sonraları ise astların ekstra çaba gösterme konusundaki isteklilikleri, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri, lidere yakınlaşma konusundaki tutum ve davranışları ön plana çıkar (Bauer ve Green, 1996:1542-1544). *Graen ve Scandura* (1987) mollerinde bu aşamayı "rol alma" aşaması olarak belirtmişlerdir (Bauer ve Green, 1996:1544). Sonraki aşama, "rolü gerçekleştirme", başka bir deyişle ilişkilerin gelişmesi aşamasıdır (Bauer ve Green, 1996:1547). Bu aşamada, lider ve astlar arasındaki ilişkinin niteliği büyük ölçüde astların gösterdikleri performansa bağlı olarak şekillenir. Rolün rutinleştirilmesi ise ilişki düzeyinin rutin hale gelmesi durumunu gösterir (Bauer ve Green, 1996:1542). Bu aşamada gerek liderin

gerekse astların tutum ve davranışları daha tahmin edilebilir hale gelir ve lider ve astlar arasındaki ilişkinin kalitesi daha belirgin ve kalıcı olur. Bu durum bu ilişkilerin hiç bir şekilde değişmeyeceği anlamına da gelmemektedir (Bauer ve Green, 1996:1547). Lider üye etkileşiminin gelişimi sürecinde, astların kendisinden beklenileni anlaması ve kendisinden istenen tutum ve davranışlar ile gerekli performansı başarıyla göstermesi, etkileşimin kalitesi üzerinde önemli bir belirleyicidir. Bu durumda, işgörenler performanslarının karşılığı olarak elde ettikleri çeşitli kazanımlar (sosyal destek, bilgilendirme, yükselme fırsatları vb.) nedeniyle memnun olurken, liderler de gösterilen performanstan dolayı hoşnut olurlar (Arslantaş, 2007:163).

Sosyal mübadele kuramı ise örgüt üyeleri arasındaki mübadeleye odaklanmaktadır. Kuram, bireyler arası ilişkilere, ekonomik mübadeleye benzer bir şekilde fayda-maliyet açısından bakar. Ekonomik bir mübadelede olduğu gibi, sosyal mübadelede de bireylerin, bir mübadele içinde yer almaları, ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri beklentisi varsa söz konusu olacaktır. Sosyal ve ekonomik mübadele arasındaki temel fark, sosyal mübadelede, diğerinden farklı olarak ilişkiyi yönlendiren kurallar ya da anlaşmaların olmaması ve katlanılan maliyetin karşılığının her zaman alınması konusunda bir garantinin bulunmamasıdır. Sosyal mübadele açısından karşı tarafın karşılık verip vermeyeceğine ilişkin olarak kişilerde oluşan inanç, temel belirleyicilerden biri olarak karşımıza çıkar (Lambe ve diğ., 2001:4-9). Karşılık bulma inancının güçlü olması durumunda bireyler mübadele konusunda daha istekli olacaktırlar (Bolat ve diğ., 2009:219-220). Bu noktada, etkileşim kalitesinin düşük olduğu durumlar daha çok bir "ekonomik mübadele" ilişkisi olarak ele alınabilirken; yüksek kaliteli etkileşim bir "sosyal mübadele" ilişkisi olarak değerlendirilebilir.

2. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramını ilk kez, 1961 yılında Greene "A Burn-Out Case" adlı romanında kullanmıştır. Akademik anlamdaki ilk

çalışmalar ise Freudenberg (1976) ve Maslach (1976) tarafından yapılmıştır (Maslach ve diğ., 2001:398-399). Freudenberg (1977:90) tükenmişliği mesleki bir tehlike olarak nitelendirmiş ve kavramı, "enerji, güç ya da kaynaklar ile ilgili gelen aşırı talepler nedeniyle, başarısız olmak, yıpranmak ya da tükenmek", olarak tanımlamıştır. Maslach'ın, "iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom"dur (Maslach ve Jackson, 1981: 99), şeklindeki tükenmişlik tanımı yazında en yaygın ve genel kabul gören tanım olmuştur (Büssing ve Glaser, 2000:330). Daha spesifik bir tanımla tükenmişliğin boyutları açısından tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hisleri ile ilgili yaşanan bir sendromdur (Demerouti ve diğ., 2000:455).

Tanımdan da görüldüğü gibi Maslach ve diğ. (2001:402-403) tükenmişliği üç boyut olarak ele almışlardır: Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi. Duygusal tükenme, tükenmişliğin en temel boyutudur. İnsanlar, kendileri ya da başkaları ile ilgili olarak tükenmişlik açısından bir değerlendirme yaptıklarında, genellikle duygusal tükenmeye vurgu yaparlar (Maslach ve diğ., 2001:403). Duygusal tükenme, enerjinin ya da duygusal kaynakların tükenmesi, olarak ifade edilebilir (Bakker ve diğ., 2000:248). Bu boyutun temel özellikleri olarak; aşırı yorgunluk, takatten düşme, enerji kaybı ve bezginlik sayılabilir (Schwarzer ve diğ., 2000:311). Duyarsızlaşma, bireyin etkileşim içinde bulunduğu çalışma arkadaşlarına ve hizmet verdiği kişilere karşı duygusuz davranması (Hayter, 2000:246), kişilerin varlığını umursamaması, bu kişilerin kendilerine özgü kılan özelliklerini yok sayması ya da onlara birer nesne gibi davranarak onlarla arasına mesafe koyma girişimidir (Çalgan ve diğ., 2009:63). *Düşük kişisel başarı*, kişinin kendisiyle ilgili olarak yaptığı bir değerlendirmedir. Kişinin kendisini mesleki olarak yetersiz görmesi, işinde başarısız hissetmesi ve gelen

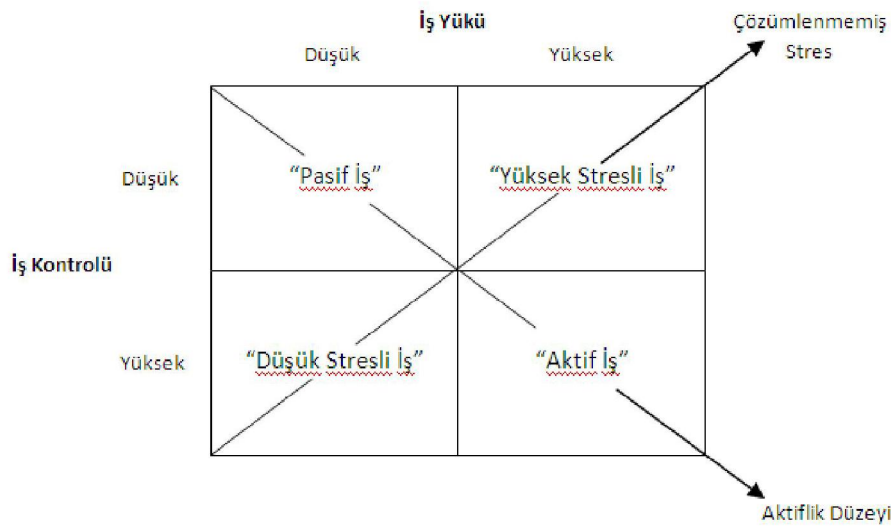
talepleri karşılama konusunda harcadığı tüm çabaların yetersiz olduğu düşüncesine kapılması, olarak açıklanabilir (Schwarzer ve diğ., 2000:311; Çalgan ve diğ., 2009:3).

Öte yandan, tükenmişliğin sadece insanlarla etkileşimde bulunulan meslekler için geçerli bir kavram olduğu da düşünülmemelidir. Bu noktada, *Pines ve Aronson*'un (1981) yaklaşımı daha genel ve diğer tüm meslekleri de kapsayan bir yaklaşım olmuştur. Yazarlar, tükenmişliği, "duygusal çaba gerektiren uzun süreli durumların bir sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumu", olarak tanımlamışlardır. Burada, *fiziksel tükenme*, düşük enerji, kronik yorgunluk ve zayıflığı; *duygusal tükenme*, çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmışlık hissini ve zihinsel tükenme, kendine, işine ve yaşamın kendine karşı olumsuz tutumlar geliştirme durumunu ifade etmektedir (Enzmann ve diğ., 1998:332).

Tükenmişliği açıklamada *Karasek* (1979:287) ve *Karasek ve Theorell* (1990) tarafından geliştirilen "iş yükü-kontrolü" modelinden yararlanılabilir (Şekil 1) (Sundin ve diğ., 2007:759; Thomas ve Lankau, 2009:418). Modele daha sonra sosyal destek boyutu eklenmiştir. Modele göre psiko-sosyal iş yükü ve iş kontrolü arasındaki etkileşim işten kay-

naklanan stres düzeyini belirlemektedir (Demiral ve diğ., 2007:12; Sundin ve diğ., 2007:759). Modelde iş yükü, çalışma hızını da içeren işin yoğunluğunu ve güç gerektirme durumunu tanımlamaktadır. İş kontrolü ise işgörenin işi ile ilgili sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler ve bunları iş ortamında kullanabilme olanaklarını ve aynı zamanda işi ile ilgili sahip olduğu yetki düzeyini göstermektedir (Demiral ve diğ., 2007:12). Sosyal destek ise bireyin çevresinden elde ettiği sosyal ve psikolojik destektir (Yıldırım, 1997:81). Yüksek iş yükü ve düşük iş kontrolü olan iş çevresinde stres düzeyi de yüksek olmaktadır (Karasek, 1979:287). Başka bir deyişle iş ile ilgili talepler arttıkça, buna karşılık işgörenin bu talepleri yerine getirebilecek niteliklere (bilgi, beceri, yetenek, enerji, zaman ve destek vb.) sahip olması ve işi ile ilgili kararları verebilecek yetkilerle donatılmış olması gerekmektedir. Bunların olmaması durumunda işgörenlerin tükenmişlik yaşama ihtimalleri yükselmektedir (Thomas ve Lankau, 2009:418). Ayrıca modelde sosyal desteğin önemine de vurgu yapılmıştır. İş yükünün yüksek, iş kontrolünün düşük düzeyde olduğu ve iş çevresinden gelen sosyal desteğin yetersiz olduğu koşullar, en kötü durumlar olarak nitelendirilmektedir (Demiral ve diğ., 2007:12).

Şekil 1: İş Yükü-Kontrolü Modeli



Kaynak: Karasek 1979:288

3. Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi

Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi, daha önce açıklanan kuramlar aracılığıyla açıklanabilir. Öncelikle lider ve işgörenler arasındaki ilişki rol kuramında da açıklandığı gibi bir rol geliştirme sürecini içermektedir. Bu süreçte lider kendine bağlı astlarına çeşitli görevler vererek onları denemektedir. Lider bu görevleri verirken, onların sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve istekliliği göz önünde bulundurur. Bu çerçevede, lider verilen görevle ilgili olarak işgörenin ne yaptığını değerlendirmekte, burada da işgörenin performansı ve başarısı ön plana çıkmaktadır. Bu değerlendirmelere bağlı olarak da işgörenler zamanla ya iç-grupta ya da dış-grupta kendilerine yer bulmaktadırlar. Performansı yüksek ve istekli kişiler zamanla iç-grupta kendilerine yer bulurlarken, verilen görevleri başarıyla yerine getiremeyen kişiler kendilerini dış grupta bulurlar. Bu noktada, performansı yeterli görülmeyen ve dış grupta yer alan kişilerin zamanla tükenmişlik yaşama ihtimalleri söz konusu olabilecektir. İş yükü-kontrol modeline göre, iş yükünün yani iş ile ilgili taleplerin yoğun olduğu, ancak iş kontrolünün (bilgi, beceri, yetenek, yetki ve kaynaklara ulaşma) düşük olduğu durumlarda bireyler daha fazla stres yaşamakta ve bu da işgörenlerin tükenmesine neden olmaktadır. Rol alma ve geliştirme sürecinde liderlerin bu kişilere özellikle ekstra çaba gerektiren görevleri önerecekleri ve kendilerinden yüksek performans bekleyecekleri açıktır. Kişiler gerekli iş kontrolüne sahip olmadıkları için de bu görevleri yerine getirmede başarısız olacaklardır. Bu da beraberinde tükenmişliği getirecektir. Ayrıca bu noktada, desteğin olup olmaması da önemlidir. Daha önce yapılan açıklamalardan da görülebileceği gibi, lider iç-gruptaki astlarına, biçimsel çalışma sözleşmesinin ötesinde sosyal destek ve kaynak sağlamaktadır. Başka bir deyişle, iç grupta yer alan astlar sosyal mübadelenin bir gereği olarak, liderlerinden daha fazla destek görmekte, kararlara katılabilmekte, daha fazla bilgiye ulaşabilmekte, örgüt ola-

naklarından, kaynaklarından, kariyer geliştirme ve ilerleme olanaklarından daha fazla yararlanabilmektedirler (Deluga ve Perry, 1991:239-240; Deluga ve Perry, 1994:67-68). Bu durumda liderleri ile yüksek kaliteli ilişki geliştiren iç-grup işgörenlerinin tükenmişlik yaşama ihtimalleri de düşmektedir. Dış grupta yer alan işgörenlerin alacağı destek ise çoğu zaman iş sözleşmesinin içeriği ile sınırlı kalacaktır. Bu ise dış grupta yer alan işgörenlerin tükenmişliği üzerinde daha da fazla etki yaratacaktır. Öte yandan bilinçli bir tercihle ya da liderle farklı demografik ve kişisel özelliklere sahip oldukları için dış-grupta yer alan işgörenlerin bulunabileceği ve bu işgörenler için düşük iş yükü ve yüksek iş kontrolünün söz konusu olabileceğidir. İlk bakışta, iş yükünün düşük ve iş kontrolünün yüksek olması nedeniyle bu işgörenlerin iş ile ilgili olarak daha az stres yaşayacakları söylenebilir. Ancak bu kişilerin dış-grupta yer almalarından dolayı yöneticilerinden daha az ilgi ve ihtiyaç duyduklarında daha az destek görecekları açıktır. Bu nedenle bu işgörenlerin de iç-grupta yer alan işgörelere göre daha fazla tükenmişlik yaşayacakları söylenebilir.

Genel olarak liderlik ve tükenmişlik ilişkisinin incelendiği çalışmalar ele alındığında büyük ölçüde çeşitli liderlik tarzlarıyla tükenmişlik arasında tükenmişliği artırma ya da azaltma boyutunda anlamlı ilişkilerin belirlendiği görülmüştür. Bu kapsamda, Seltzer ve Numerof (1988:443) ABD'de yüksek lisans öğrencileri arasında yaptıkları çalışmada, yapıya odaklanılan liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında pozitif; ilişkiye odaklanılan liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Başka bir deyişle, kendilerine yüksek düzeyde ilgi gösterilen kişilerin daha az tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir. McCain (1994:87-103) tarafından ABD'de üç hastanede hemşireler üzerinde yapılan çalışmada ise ilişkiye ve yapıya dönük liderlik tarzları ile tükenmişlik arasındaki ilişki ile ilgili kısmen farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmada, yapıya yönelik liderlik tarzı ile tükenmişlik boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma,

düşük başarı hissi) arasında anlamlı bir ilişki kurulamazken; ilişkiye yönelik liderlik tarzı ile ise sadece duygusal tükenme arasında anlamlı ve negatif bir ilişki kurulabilmiştir. Stordeur ve diğ. (2001:539) tarafından Belçika'da bir üniversite hastanesinde hemşireler üzerinde yapılan çalışmada ise istisnalarla yönetim tarzının duygusal tükenmişliği artırdığı ve dönüşümcü liderliğin ise duygusal tükenmişlik üzerinde bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Hetland ve diğ. (2007:67) tarafından Norveç'te bir bilgi teknoloji şirketinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik ile duygusal ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki belirlenmişken; pasif-kaçınma tarzı liderlik ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ve pozitif, mesleki yeterlilik ile anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Kanste ve diğ. (2007:735) tarafından Finlandiya'da hemşireler üzerinde yapılan çalışmada da benzer bulgulara ulaşılmış ve dönüşümcü liderlik ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki; istisnalarla yönetim tarzı ile düşük kişisel başarı hissi ile pozitif bir ilişki ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzı ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında pozitif ve düşük kişisel başarı hissi ile negatif bir ilişki saptanmıştır.

Genel olarak çeşitli liderlik tarzları ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri inceleyen belirli ölçüde çalışma varken, lider üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı ise oldukça sınırlıdır. Bu çerçevede, Kaşlı (2009:93) tarafından İstanbul'daki otel işletmelerinde yapılan çalışmada, lider üye etkileşimi ile duygusal tükenmişlik arasında negatif, kişisel başarı hissi ile ise pozitif bir ilişki belirlenmiş; duyarsızlaşma ile anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Bu noktada, yüksek değerlerin tükenmişlikte bir yüksekliğin göstergesi olduğu düşünüldüğünde, kişisel başarı hissi ile lider üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişkinin olması ilginçtir. Öte yandan çalışmada, genel olarak lider üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir sebep-sonuç ilişkisi bulunamamıştır. Huang ve

diğ. (2010:1124-1144) tarafından Çin'de çağrı merkezlerinde yapılan çalışmada, lider üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, lider üye etkileşimi kalitesi yükseldikçe, tükenmişlik azalmaktadır. Graham ve Witteloostuijin (2010:36) tarafından İngiltere'de kamu sektöründe yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre lider üye etkileşimi kalitesi ile tükenmişliğin üç boyutu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi) arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Tüm açıklamalardan sonra lider üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez: Lider üye etkileşimi kalitesi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yöntem

Örnekleme

Çalışma ile ilgili veriler Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesinden elde edilmiştir. Bu kapsamda 210 anket, anketörler aracılığıyla işgörenlere dağıtılmış ve anketleri doldurmaları için kendilerine iki günlük bir süre verilmiştir. İşgörenler açısından gizliliği sağlayabilmek için anketler, işgörenlerden tek tek anketörler aracılığıyla geri toplanmıştır. Örnekleme oluşturan işgörenler, ön büro, yiyecek ve içecek, kat hizmetleri, insan kaynakları, muhasebe, satış ve pazarlama, teknik ve güvenlik departmanlarında çalışmaktadırlar. 153 anket formu doldurulmuş olarak anketörlere teslim edilmiştir. Geri dönüş oranı %72'dir. Eksiklikler bulunan 21 anket analizlere dahil edilmemiştir. Bu durumda analize dahil edilen anket sayısı 131'dir. Örnekleme oluşturan 131 kişinin yaş ortalaması 29; bu kişilerin işletmede ortalama çalışma süresi 7 yıl; erkek işgörenlerin oranı % 64 (n=84), kadın işgörenlerin oranı %36 (n=47); evlilerin oranı % 53, bekârların oranı % 47; lise mezunlarının

oranı % 49, üniversite mezunlarının oranı % 31, ilköğretim mezunlarının oranı % 18 ve lisansüstü mezunlarının oranı da % 2'dir. Kadrolu işgörenlerin oranı ise % 82'dir.

Ölçekler

Lider üye etkileşimi ölçeği: Yazında lider üye etkileşiminin kalitesini ölçmek amacıyla 2 ifade içerenden 25 ifade içerene kadar pek çok ölçek bulunmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986:619-620; Schriesheim ve diğ., 1999:sayfa numarası yok). Gerstner ve Day (1997:827) yaptıkları değerlendirmede Scandura ve Graen (1997) tarafından geliştirilen LMX7 ölçeğinin diğer ölçeklerle karşılaştırıldığında en uygun psikometrik özelliklere sahip ölçek olduğunu belirtmiştir. Graen ve Uhl-Bien (1995) de ölçeğin lider üye etkileşimi kalitesini ölçmede kullanılabilir en uygun ölçek olduğunu ifade etmişlerdir (Graen ve Uhl-Bien 1995'den aktaran Yukl ve diğ., 2009:294). Bu nedenle, çalışmada lider üye etkileşiminin kalitesini belirleyebilmek için Scandura ve Graen'in (1984:430) LMX7 ölçeği kullanılmıştır. İfadelere örnekler: "Amiriniz sizin sorunlarınız ve ihtiyaçlarınızla ne ölçüde ilgilenir?" ve "Amiriniz sahip olduğunuz potansiyelden yeterince yararlanıyor mu?"dur. Katılımcılar bu ifadeleri, her bir ifadeye uygun olarak geliştirilmiş 5'li yanıtlardan birini seçerek yanıtlamıştır. Örneğin, 1= "Hiç ilgilenmez", 5= "Her zaman ilgilenir"; 1 = "Hiç yararlanmaz", 5 = "Tam olarak yararlanır" (Scandura ve Graen, 1984:430). Yüksek değerler lider üye etkileşimi kalitesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tükenmişlik Ölçeği: Tükenmişlik düzeyini ölçmek için Pines ve Aronson'un (1988) tükenmişlik ölçeğinin Malach-Pines (2005:88) tarafından kısaltılan ve güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış kısa versiyonundan yararlanılmış ve kullanılan maddeler ifadelere dönüştürülmüştür. Pines ve Aronson'un ölçeği yazında tükenmişliği ölçmek için en çok kullanılan ölçeklerden biridir (Enzmann ve diğ., 1998:331; Malach-Pines, 2005:79). Ölçek tüm meslek gruplarının hatta belirli bir mesleği olmayan

grupların da tükenmişlik düzeylerini ölçmek için geliştirilmiş tek boyutlu bir ölçektir (Malach-Pines, 2005:79). Ölçeğin farklı mesleklerde tükenmişliği yüksek düzeyde bir geçerlilik ve güvenilirlikle ölçtüğü görülmüştür (Malach-Pines, 2005:79). Çalışmada bu ölçeğin tercih edilmesinin temel nedeni ise, otellerde farklı meslek gruplarından (muhabeciler, pazarlama ve satış elemanları, teknik personel gibi) pek çok kişinin çalışması ve bu kişilerin bir kısmının (muhabeciler ve teknik personel gibi) diğer insanlarla çok az etkileşiminin olması ve ele alınan ölçeğin bu kişilerin de tükenmişlik düzeyini ölçmede uygun bir ölçek olmasıdır. Ayrıca kısa versiyonunun kullanılması yanıt almayı da kolaylaştırmaktadır. İfadelere örnekler: "İşim nedeniyle kendimi umutsuz hissediyorum" ve "İşim nedeniyle kendimi değersiz hissediyorum"dur. İfadeler, 1= Hiçbir zaman ve 7= Her zaman arasındaki 7'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler tükenmişliği göstermektedir (Malach-Pines, 2005:88).

Kontrol Değişkenleri: Katılımcılardan, cinsiyetleri, medeni durumları, kadro durumları, yaşları, çalışma süreleri ve eğitim düzeylerine uygun olan alanları işaretlemeleri istenmiştir.

Analiz Yöntemi

Veriler SPSS 12.0 istatistiksel veri analizi paket programı ile analiz edilmiştir. Kontrol değişkenlerine ilişkin veriler, frekans, aritmetik ortalama ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi ve lider üye etkileşimi kalitesinin tükenmişlik üzerindeki etkisini tespit edebilmek için de hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

Faktör Analizi

Lider üye Etkileşimi: Lider üye etkileşimi ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilebilmesi için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-

Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,903'dür. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=447,561$; $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük tek boyut belirlenmiştir. Bu boyut, toplam varyansın 0,61'ini açıklamaktadır. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,818'den (2. madde) 0,766'ya (1. madde) kadar değişmektedir. Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,892'dir. Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

Tükenmişlik: Tükenmişlik ölçeği ile ilgili KMO değeri 0,932'dir. Barlett Sphericity testi anlamlı çıkmıştır ($X^2=1159,422$; $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, tükenmişlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük bir boyut belirlenmiştir. Bu boyut, toplam varyansın 0,69'unu açıklamaktadır. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,911'den (3. madde) 0,718'e (1. madde) kadar değişmektedir. Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,949'dur. Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 1 tükenmişlik, kontrol değişkenleri ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları ve stan-

dart sapmaları göstermektedir. Sonuçlar lider üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($r = -,357$, p değeri $< 0,01$). Aynı zamanda kadro durumu ile tükenmişlik arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r = ,204$, p değeri $< 0,05$), çalışma süresi ile tükenmişlik arasında ise anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır ($r = -,197$, p değeri $< 0,05$).

Hiyerarşik Regresyon Analizi

Tablo 2'den de görüldüğü gibi lider üye etkileşimi kalitesi tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir (β değeri $= -,342$, $p < 0,001$). Kontrol değişkenleri ile tükenmişlik arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi kurulamamıştır. Korelasyon analizinde tükenmişlik ile ilişkili görülen kadro durumu ve çalışma süresi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi kurulamamıştır. Genel olarak bu sonuçlar hipotezimizi desteklemektedir.

Tartışma ve Sonuç

Yazında gerek lider üye etkileşimi gerekse tükenmişlik değişkenleri ayrı ayrı farklı değişkenlerle araştırma konusu yapılmış olsa da bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan çalışmaların sayısı oldukça yetersizdir. Bu çalışma ile yönetim yazınında özellikle de otel işletmeciliği yazınında lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi konusundaki önemli bir açık doldurulmaya çalışılmıştır. Çalışma lider üye etkileşimi kalitesinin tükenmişlik üzerinde

Tablo 1

Ölçeklerin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. Cinsiyet			1						
2. Medeni durum			,215*	1					
3. Kadro durumu			-,107	,262**	1				
4. Yaş	28,95	6,06	-,129	-,375**	-,232**	1			
5. Çalışma süresi	7,01	5,31	-,285**	-,369**	-,381**	,370**	1		
6. Eğitim	2,16	0,74	,024	-,050	-,134	,097	,005	1	
7. Lider üye etkileşimi	3,82	0,75	,081	-,059	-,150	-,253*	,046	,007	1
8. Tükenmişlik	3,35	1,32	,133	,155	,204*	-,001	-,197*	-,001	-,357**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ (çift kuyruklu); $N = 131$.

Tablo 2

Tükenmişlik ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Dönük Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Adım 1	Adım 2
1. Cinsiyet	,119	,144
2. Medeni durum	,090	,043
3. Kadro durumu	,184	,132
3. Yaş	,129	,004
4. Çalışma süresi	-,108	-,076
5. Eğitim	,013	,018
6. Lider üye etkileşimi		-,342**
F	2,008	4,120
R2	,089	,190
Düzeltilmiş R2	,044	,144

Not: Standart beta değerleri kullanılmıştır, N = 131

*p < 0,05 ; ** p < 0,001

önemli bir belirleyici olduğunu göstermiştir. Lider üye etkileşimi kalitesi yükseldikçe, işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri düşmektedir. Ayrıca korelasyon analizinde tükenmişlik ile ilişkili görülen iki kontrol değişkeninin (kadro durumu ve çalışma süresi) lider üye etkileşimi ile regresyon analizine sokulduğunda tükenmişlik üzerindeki etkilerinin ortadan kalktığı görülmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi yazında liderlik ile tükenmişlik arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye dönük çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalarda genellikle, liderlik tarzı (örneğin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, istisnalarla yönetim, tam serbesti tanıyan liderlik gibi) ile tükenmişlik arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır (Seltzer ve Numerof, 1988:443; Stordeur ve diğ., 2001:539; Hetland ve diğ., 2007:67; Kanste ve diğ., 2007:735). Bu kapsamda farklı sonuçların da ortaya çıktığı da görülmüştür. Örneğin, Kanste ve diğ. (2007:735) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki belirlenmişken; Stordeur ve diğ. (2001:539) tarafından yapılan çalışmada duygusal tükenmişlik ile anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Bu noktada konuya farklı bir bakış açısıyla yaklaşılmasının yararlı olacağı açık-

tır. Lider üye etkileşimi kuramı liderlerin liderlik tarzlarına odaklanan bir kuram değil, lider ile astlar arasındaki etkileşimin niteliğine odaklanan bir yaklaşımdır. Başka bir deyişle lider ister otokratik, ister demokratik, ister dönüşümcü, isterse etkileşimci liderlik tarzını benimsesin, lider üye etkileşimi kuramına göre, çevresinde iç-grubu oluşturan bir işgören grubu ile bir de dış-grupta kalan bir işgören grubu mutlaka bulunacaktır. Bunun temel nedeni de genel olarak liderin zamanın, enerjisinin ve sahip olduğu kaynakların sınırlı olması ve bunları tüm çalışanlarla eşit bir şekilde paylaşamayacağıdır (Wayne ve diğ., 1994:697).

İç-gruptaki işgörenler, rol alma ve gerçekleştirme sürecinde yüksek performans göstermiş işgörenler olacağı için kendilerinden beklenen iş yükünü rahatlıkla yerine getirebilecek bilgi, beceri ve yeteneklere sahip kişiler olacaktır. Aynı zamanda, iç-gruptaki bireyler, yöneticilerle daha fazla bilgi paylaşma imkanı buldukları, gerekli kaynaklara ulaşabildikleri, kararlara katılabildikleri ve çoğunlukla işleri ile ilgili kendi kararlarını verebildikleri için de (Deluga ve Perry, 1991:239-240; Deluga ve Perry, 1994:67-68) dış gruptaki bireylere nazaran daha fazla iş kontrolüne sahip kişilerdir. Bu nedenlerle bu gruptaki işgörenlerin tükenmişlik düzeyi dış grupta yer alan işgörelere göre daha düşük

düzeyde olacaktır. Diğer yandan, dış-grupta bulunan işgörenleri tükenmişlik düzeyleri de dış-grupta bulunmalarının nedenlerine bağlı olarak belirli ölçüde farklılık gösterebilir. Bu kapsamda, ilk olarak, işgörenler kendi istekleri ile dışarı da kalmış olabilirler. Bunda pek çok faktör etkili olabilir. Örneğin, liderin adil olmadığını veya lider ile benzer özelliklere, değerlere veya dünya görüşüne sahip olunmadığını düşünmek ya da sadece işe gidip gelmeyi istemek veya ekstra çaba göstermeyi istememek gibi. Diğerleri ise iç-grupta yer almak isteyip de grubun dışında kalanlardır. Bu işgörenler ya rol gerçekleştirme aşamasında gerekli niteliklere sahip olmadıkları için dış grupta yer almaktalar ya da gerekli niteliklere sahip olmakla birlikte, lider ile benzer demografik ya da kişisel özelliklere sahip olmadıkları için dış-grupta lider tarafından dış-gruba itilmektedirler. Bu açıklamalardan hareketle dış grupta isteyerek ya da istemeyerek yer alan bu işgörenlerin tükenmişlik durumu iş yükü-kontrolü modeli açısından değerlendirildiğinde iki farklı işgören grubu ortaya çıkacaktır: İş yükü ile baş edebilecek niteliklere sahip işgörenler ve bu niteliklere sahip olmayan işgörenler. İş yükü ile baş edebilecek niteliklere sahip işgörenlerin iş ile ilgili stres yaşama ihtimalleri düşük olacaktır. Ancak bu noktada, iş kontrolü dolayısıyla tükenmişlik açısından iş ile ilgili gerekli bilgi ve kaynağa ulaşmanın ve yine iş ile ilgili karar alma yetkisine sahip olmanın önemi açıktır. Bu noktada, dış gruptaki işgörenlerin gerekli bilgiye, kaynağa ve yetkiye iç gruptaki işgörelere nazaran daha az ulaşabilecekleri yani daha az destek görecekları ortadır (Dienesch ve Liden, 1986:621; Steiner, 1988:612; Dockery ve Steiner, 1990:396; Wilhelm ve diğ., 1993:532). Desteğin yetersiz olması da bu işgörenlerin tükenmişlik yaşamasına neden olabilir. İş yükü ile baş edebilecek özelliklere sahip olmayan işgörenler ise işleri ile ilgili kontrole sahip olmadıkları için belki de tükenmişliği diğer işgörenler arasında en fazla yaşama ihtimali olan işgören grubu olacaktır.

Burada, özellikle dış grupta yer alan ve

yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü için gerekli niteliklere sahip olmakla birlikte, dış grupta yer aldıkları için gerekli bilgiye, kaynaklara ve yetkiye sahip olamayan işgörenlerin tükenmişlik durumunun, örgütte liderin benimsediği liderlik tarzına bağlı olarak belirli ölçüde değişebileceğidir. Örneğin, örgütte dönüşümcü ya da demokratik liderlik tarzının ya da ilişkiye dönük liderlik tarzının benimsendiği durumlarda, bu işgörenlerin iş kontrolü için gereksinim duyduğu bilgi, kaynak ve yetkiye ulaşma ihtimalleri yüksek olacaktır. Buna bağlı olarak da bu işgörenlerin tükenmişlik düzeyi düşecektir. Ters olarak otokratik bir liderlik tarzı benimseyen bir yönetici ile çalışan bu işgörenler, gerekli özelliklere sahip olmakla birlikte gerekli iş kontrolüne yeterince sahip olmadıkları için tükenmişlik yaşayabilirler.

Özetle, bu çalışmadan elde edilen bulgular, işgörenlerin tükenmişlik düzeyinin lider üye etkileşiminin kalitesine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, dış grupta yer alan işgörenler iç gruptaki işgörelere nazaran daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar. Aynı zamanda bu sonuçlar bu konuda diğer ülkelerde yapılan kısıtlı sayıdaki çalışma sonucunu desteklemektedir (Graham ve Witteloostuijin, 2010:36; Huang ve diğ., 2010:1124-1144). Öte yandan, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde Kaşlı (2009:93) tarafından yapılan çalışmaları ile bu çalışmanın sonuçları genel olarak lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi açısından farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle bu konuda daha fazla çalışma yapılması yararlı olacaktır.

Öneriler

Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik açısından otel işletmeleri için çeşitli öneriler geliştirilebilir. Bu kapsamda, öncelikle yöneticilerin dış-grupta yer alan işgörenlerle olan ilişkilerini geliştirmesi ve özellikle onlara destek sağlaması oldukça önemlidir. Bu noktada, özellikle iş kontrolü boyutunda yöneticiler, çalışanlara görevlerini yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları özerkliği tanımalı ve onları yetkilendirmelidirler. Ay-

rıca işgörenlerin, görevlerini yerine getirebilmek için gereksinim duydukları her türlü kaynağa ulaşmaları ve bunları özgürce kullanabilmeleri sağlanmalı ve onlara bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini geliştirme imkanları sunulmalıdır. Aynı zamanda, işgörenlerin ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşmasının önündeki engeller ortadan kaldırılmalı ve örgüt içinde bilgi paylaşımı özendirilmelidir (Bolat, 2003:203). Bunun dışında, yöneticilerin daha ilişkiye yönelik bir liderlik tarzını benimsemesi sağlanmalı, gerekirse insan ilişkileri, katılımcı yönetim, güdüleme ve iletişim konusunda yöneticilerin eğitilmesi sağlanmalıdır.

Daha sonra yapılacak çalışmalar ile ilgili olarak da, özellikle liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler bağlamında ortaya çıkan farklı sonuçlar düşünüldüğünde, bu ilişkilerin lider üye etkileşimi açısından da ele alınması yararlı olabilir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışmadan elde edilen sonuçlar çalışmanın bir otel işletmesinde yapılması ve örneklemin küçük olması nedeniyle genellenemez. Gelecekte farklı büyüklükte, bölgede ve ülkelerde yapılacak çalışmalarla sonuçların genellenebilmesi sağlanabilir. İkinci olarak çalışmada veriler "kendi kendine değerlendirme" metoduyla toplanmıştır. Bu nedenle diğer bir sınırlılık, ortak yöntem varyansı olasılığının olmasıdır. Bunu test edebilmek için Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır. Bu kapsamda lider üye etkileşimi ve tükenmişliği ölçmeye dönük tüm maddeler döngüsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar, ortak yöntem varyansının söz konusu olmadığını göstermektedir. Sonraki çalışmalarda, verilerin toplanmasında birden fazla kaynaktan (yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar ve kendi kendini değerlendirme gibi) yararlanılması genel yöntem eğilimi olasılığının ortadan kaldırılabilmesi için yararlı olabilir (Basım ve diğ., 2009: 62).

Sonuç olarak bu çalışma, lider üye etkileşimi kalitesinin tükenmişlik üzerindeki etki-

sini göstererek ilgili yazına önemli bir katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin, özellikle dışgrupta yer alan işgörenlerle olan ilişkilerini geliştirmeleri, onlara daha fazla yetki tanımları, ihtiyaç duydukları bilgilere ve kaynaklara ulaşmalarını sağlamaları tükenmişliği azaltmada yararlı olabilir. Bu da tükenmişliğin aşırı yorgunluk, uyku sorunları, enerjide düşme, sürekli endişe hali, depresyon, benlik saygısında azalma, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, işgören devir oranı, düşük verimlilik ve etkinlik, iş tatmininde ve işe ve örgüte olan bağlılıkta azalma, çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama, müşterilere ve aile üyelerine önem vermeme ve onlarla yeterince ilgilenmeme gibi olası sonuçlarının ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır (Maslach ve diğ., 2001:406; Ardiç ve Polatçı, 2008:74-75).

Kaynaklar

- Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema (2008), Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GDO Örneği), Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10:2, 69-96.
- Arslantaş, Cem Cüneyt (2007), Lider üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, TİSK Akademi, 2007/1, 160-173.
- Bakker, Arnold B., Schaufeli, Wilmar B., Demerouti, Evangelia, Janssen, Peter P.M., Hulst, Renée Van Der ve Brouwer, Janneke (2000), Using Equity Theory to Examine the Difference between Burnout and Depression, Anxiety, Stress, and Coping, 13, 247-268.
- Basım, H. Nejat, Şeşen, Harun, Sözen, Cenk ve Hazır, Köksal (2009), Çalışanların Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Vatanlaşlık Davranışlarına Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 55-66.
- Bauer, Tayla N. ve Green, Stephen G. (1996), Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, Academy of Management Journal, 39:6, 1538-1567.
- Bolat, Oya İnci, Bolat, Tamer ve Seymen, Oya Aytemiz (2009), Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatanlaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12:21, 215-239.
- Bolat, Tamer (2003), Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17:3-4, 199-219.
- Büssing, André ve Glaser, Jürgen (2000), Four-Stage Process Model of the Core Factors of Burnout: The Role of Work Stressors and Work-Related Resources, Work & Stress, 14:4, 329-346.
- Çalgan, Zeynep, Yeğenoğlu, Selen ve Aslan, Dilek (2009), Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik, Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi, 29:1, 61-74.
- Deluga, Ronald J. ve Perry, J.T. (1991), The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges, Journal of Occupational Psychology, 64, 239-252.
- Deluga, Ronald J. ve Perry, J.T. (1994), The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges, Group & Organization Studies, 19:1, 67-86.
- Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B., Nachreiner, Friedhelm ve Schaufeli, Wilmar B. (2000), A Model of Burnout and Life Satisfaction amongst Nurses, Journal of Advanced Nursing, 32:2, 454-464.
- Demiral, Yücel, Ünal, Belgin, Kılıç, Bülent, Soysal, Ahmet, Bilgin, Ahmet Can, Uçku, Reyhan ve Theorell, Tores (2007), İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi, Toplum Hekimliliği Bülteni, 26:1, 11-18.
- Dienesch, Richard M. ve Liden, Robert C. (1986), Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, Academy of Management Review, 11:3, 618-634.
- Dockery, Terry M. ve Steiner, Dirk D. (1990), The Role of The Initial Interaction in Leader-Member Exchange, Group & Organization Studies, 15:4, 395-413.

- Dunegan, Kenneth J., Duchon, Dennis ve Uhl-Bien, Mary (1992), Examining the Link between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators, *Journal of Management*, 18:1, 59-76.
- Enzmann, Dirk, Schaufeli, Wilmar B., Jansen, Peter ve Rozeman, Alfred (1998). Dimensionality and Validity of the Burnout Measure, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 331-351.
- Freudenberger, Herbert J. (1977), Burn-Out: Occupational Hazard of the Child Care Worker, *Child Care Quarterly*, 6:2, 90-98.
- Gerstner, Charlotte R. ve Day, David V. (1997), Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82:6, 827-844.
- Graham, Leslie N. ve Witteloostuijn, Arjen van (2010), Leader-Member Exchange Communication Frequency and Burnout, Discussion Paper Series 10-08, Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute, 1-40.
- Hayter, Mark (2000), Utilizing the Maslach Burnout Inventory to Measure Burnout in HIV/AIDS Specialist Community Nurses: The Implications for Clinical Supervision and Support, *Primary Health Care Research and Development*, 1, 243-253.
- Hetland, Hilde, Sandal, Gro Mjeldheim ve Johnsen, Tom Backer (2007), Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16:1, 58-75.
- Huang, Xu, Chan, Simon C.H., Lam, Wing ve Nan, Xinsheng (2010), The Joint Effect of Leader-Member Exchange and Emotional Intelligence on Burnout and Work Performance in Call Centers in China, *The International Journal of Human Resource Management*, 21:7, 1124-1144.
- Jamal, Muhammad (2010), Burnout among Canadian, Chinese, Malaysian and Pakistani Employees: An Empirical Examination, *International Management Review*, 6:1, 31-41.
- Kanste, Outi, Kyngäs, Helvi ve Nikkilä, Juhani (2007), The Relationship between Multidimensional Leadership and Burnout among Nursing Staff, *Journal of Nursing Management*, 15, 731-739.
- Karasek, Robert A. Jr. (1979), Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kaşlı, Mehmet (2009), Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Lambe, C. Jay, C. Wittmann, Michael ve Spekman, Robert E. (2001), Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8:3, 1-36.
- Le Blanc, Pascale M., Jong, Rendel D. de, Geersing, Jan, Furda, Jur ve Komproe, Ivan H. (1993), Leader Member Exchanges: Distinction between Two Factors, *European Work and Organizational Psychologist*, 3:4, 297-309.

- Malach-Pines, Ayala (2005), The Burnout Measure, Short Version, *International Journal of Stress Management*, 12:1, 78-88.
- Maslach, Christina (2001), "What Have We Learned about Burnout and Health?", *Psychology and Health*, 16, 607-611.
- Maslach, Christina ve Jackson, Susan E. (1981), The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, 2:2, 99-113.
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B. ve Leiter, Michael P. (2001), Job Burnout, *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.
- McCain, Anita Kinsella (1994), The Relationship between Head Nurse Leadership Behavior and Staff Nurse Burnout, Phd Thesis, University of Bridgeport, Bridgeport.
- Scandura, Terri A. ve Schriesheim, Chester A. (1994), Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research, *Academy of Management Journal*, 37:6, 1588-1602.
- Scandura, Terri A. ve Graen, George B. (1984), Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69:3, 428-436.
- Schriesheim, Chester A., Castro, Stephanie L. ve Cogliser, Claudia C. (1999), Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practises, *Leadership Quarterly*, 10:1, EBSCOhost Database, 63-113.
- Schwarzer, Ralf, Schmitz, Gerdmarie S. ve Tang, Catherine (2000), Teacher Burnout in Hong Kong and Germany: A Cross-Cultural Validation of the Maslach Burnout Inventory, *Anxiety, Stress, and Coping*, 13, 309-326.
- Schyns, Birgit ve Wolfram, Hans-Joachim (2008), The Relationship between Leader-Member Exchange and Outcomes as Rated by Leaders and Followers, *Leadership & Organization*, 29:7, 631-646.
- Seltzer, Joseph ve Numerof, Rita E. (1988), Supervisory Leadership and Subordinate Burnout, *Academy of Management Journal*, 312, 439-446.
- Steiner, Dirk D. (1988), Value Perceptions in Leader-Member Exchange, *The Journal of Social Psychology*, 128:5, 611-618.
- Steiner, Dirk D. (1997), Attributions in Leader-Member Exchanges: Implications for Practice, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6:1, 59-71.
- Stordeur, Sabine, D'hoore, William ve Vandenberghe, Christian (2001), Leadership, Organizational Stress, and Emotional Exhaustion among Hospital Nursing Staff, *Journal of Advanced Nursing*, 35:4, 533-542.
- Sundin, Lisa, Hochwalder, Jacek, Bildt, Carina ve Lisspers, Jan (2007), The Relationship between Different Work-Related Sources of Social Support and Burnout among Registered and Assistant Nurses in Sweden: A Questionnaire Survey, *International Journal of Nursing Studies*, 44, 758-769.
- Thomas, Christopher H. ve Lankau, Melenie J. (2009), Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout, *Human Resource Management*, 48:3, 417-432.

Wayne, Sandy J., Liden, Robert C. ve Sparrowe, Raymond T. (1994), Developing Leader-Member Exchanges the Influence of Gender and Ingratiation, *The American Behavioral Scientist*, 37:5, 697-714.

Wilhelm, Caroline C., Herd, Ann M. ve Steiner, Dirk D. (1993), Attributional Conflict between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 531-544.

Yukl, Gary, O'Donnell, Mark ve Taber, Thomas (2009), Influence of Leader Behaviors on the Leader-Member Exchange Relationship, *Journal of Managerial Psychology*, 24:4, 289-299.
