

Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi

Aygül TUNÇ* Bülent GÜNDÜZ**

Öz

Bu araştırmanın amacı, tükenmişliği önleme ve azaltmaya yönelik müdahale çalışmalarını değerlendirmektir. Alanyazın taraması niteliğindeki bu çalışmada, tükenmişliği üç bileşenli bir yapı olarak ortaya koyan, Maslach Tükenmişlik Modeli çerçevesinde öntest-sontest ölçümlerinin yapıldığı araştırmaların incelenmesi kriter olarak belirlenmiştir. Taranan veri tabanlarından araştırmanın amaç ve kriterlerine uygun 26 araştırmaya ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular, tükenmişliğe müdahale çerçevesinde sanat terapiden makineyle gevşemeye kadar birçok yöntemin uygulandığını ve müdahalelerin genellikle bireysel yönelimli olarak tasarlandığını göstermiştir. Bunun yanı sıra hazırlanan müdahale çalışmalarının tükenmişliğin alt boyutlarından -duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması- herhangi birine yönelik etkili çıkıp çıkmadığı göz önüne alındığında 23 çalışmada (% 88) başarı elde edildiği görülmüştür. Müdahaleler, örneklem, içerik, etkililik gibi faktörler etrafında incelenip benzer ve farklı yönleri değerlendirilerek gelecek çalışmalara bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır.

*Anahtar Kelimeler:*Tükenmişlik,müdahale, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık

¹ 05 Haziran 2012 tarihinde elektronik olarak yayımlanmıştır.

*Uzm.Psk.Dan. Mersin Üniv. Eğit. Fak. Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık ABD Doktora Öğrencisi, aygultunc@gmail.com

** Yrd. Doç. Dr. Mersin Üniv. Eğit. Fak. Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık ABD, gunduz@mersin.edu.tr

Review of the Intervention Studies Based on Maslach Burnout Model

Abstract

The purpose of the present study is to evaluate the effectiveness of intervention studies aimed to prevent and decrease burnout. Literature review of burnout intervention studies was conducted according to studies having pre and post-test measurements that based on Maslach Burnout Model which was stated burnout as a three dimension construct. In database search, 26 intervention studies were selected as relevant to purpose and criterion of the present study. The findings show that so many methods including art therapy as well as relaxation with machine were implemented in these studies. Also, it was obtained that the interventions were usually designed according to individual base. 23 (88 %) of the studies was found to be effective in terms of three dimensions of the burnout, namely emotional exhaustion, depersonalization / cynicism and lack of personal accomplishment. Interventions were examined and compared according to samples, content, effectiveness, similarities and differences and also recommendations were made for future investigations.

Key words: Burnout, intervention, emotional exhaustion, depersonalization, personal accomplishment

Tükenmişlik (burnout), insanlarla yüz yüze etkileşimi gerektiren, iş ortamlarındaki stres yapıcı durumlara yönelik olarak gelişen bir sendromdur ve üç boyutlu bir yapı olarak ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1986). Bunlardan duygusal tükenme (emotionalexhaustion), kişinin duygusal ve fiziksel olarak yorulması ve enerji kaynaklarının tükenmesidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Duyarsızlaşma (depersonalization /cynicism), çalışanların, hizmet ya da bakım verdiği kişilere karşı olumsuz ve alaycı tutumlar sergilemesi, onlara duygudan yoksun bir şekilde davranmasıdır (Maslach ve Jackson, 1981). Kişisel başarının azalması (lack of personalaccomplishment) ise, enerjisi tükenen, işine ve çevresine yönelik ilgisi azalan kişilerin performanslarını yeterli bulmamalarıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Duygusal tükenme, kompleks tükenmişlik sendromunun en açık şekilde gözlenebilen boyutudur. İnsanlar kendilerinin ya da başkalarının yıpranma, enerji kaybı, bitkinlik veya yorgunluklarını ifade etmek için bu boyuttan söz etmektedirler. Bu kavramın böyle genişçe ele alınması ve çeşitli araştırmalarda analiz edilmesi, tükenmişliğin diğer iki boyutunun önemsiz olduğu anlamına gelmemelidir. Tükenmişlik sürecinden söz ederken üç yapıyı bir arada değerlendirmek gerekmektedir. Tükenen insan, duygusal olarak kendinden ve bilişsel olarak işinden uzaklaşmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988).

Tükenmişliğin olası sebepleri arasında işin talepleri ve gereksinimleri bulunmaktadır. Haftalık çalışma saatinin fazlalığı, hizmet verilenlerle sık sık etkileşimde bulunma, iş yükünün fazlalığı ve hizmet alanlarının ağır olan sorunlarıyla uğraşma tükenmişliği arttırmaktadır. İş yerinde rol çatışmaları ve belirsizlik ve sosyal desteğin azlığı, tükenmişliğe neden olan durumlardır. Yine iş yerinde karar aşamalarına katılmama, özerklik ve geribildirim olmaması kendini düzenlemeyi (self-regulation) etkilediğinden dolayı tükenmişliği arttırmaktadır. Son olarak hizmet verilenlerin özellikleri, örneğin hizmet verilenin zorluğu, kronik hastalığı olanlarla ya da ölüm ya da ölmeye yüzleşme de tükenmişliği artıran nedenler arasındadır (Schaufeli ve Buunk, 2003).

Tükenme belirtisi, genellikle "çok başarılı" olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapmak isteyen, bir anlamda sınırlarını iyi tanımlayamayan kişilerde görülür (Baltaş ve Baltaş, 1997). Depresif duygudurum, saldırganlık, kaygı, dikkatte dağınıklık ve hafızada azalma; fiziksel rahatsızlık (örn., soğuk algınlığı ve yüksek kolesterol), madde kullanımı, işi bırakma, motivasyonun azalması ve organizasyonel problemlere yol açan tükenmişlik (Schaufeli ve Buunk, 2003), çok ciddi ekonomik kayıplara da yol açmaktadır. Örneğin, Kanada'da iş stresinden kaynaklanan problemler nedeniyle ruh sağlığı harcamalarına yıllık 35 milyon dolar civarında olduğu bildirilmektedir (Tangri, 2003, Akt. Health Canada Report, 2006). Ülkemizde bu bağlamda yapılmış bir çalışma olmamasına karşın,

Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi87

tükenmişliğe bağlı ekonomik kaybın önemli miktarda olduğu düşünülmektedir.

Tükenmişlik kavramı, 70'li yılların ortalarından itibaren dünyada, ağırlıklı olarak, Christina Maslach'ın adıyla alanyazına geçen Maslach Tükenmişlik Envanteri-MTE (Maslach ve Jackson, 1986) ile ölçülmektedir. Tükenmişliğin üç boyutunu ayrı ayrı değerlendiren araçtan üç ayrı puan alınmaktadır. Tükenmişliğin yüksekliği "*duygusal tükenme*" ve "*duyarsızlaşma*" alt ölçeklerindeki yüksek puanı, "*kişisel başarı*" alt ölçeğindeki düşük puanı yansıtmaktadır. Aynı ölçme aracı 90'lı yılların başında Türkçeye Çam (1992) ve Ergin (1992) tarafından uyarlanmıştır. Ölçeğin orijinalinde olduğu gibi üç alt boyutun değerlendirildiği çok sayıda araştırma bulunmaktadır. 2010 yılı başı itibariyle tükenmişlikle ilgili -deneysel ve betimsel nitelikte- Türkiye'de hazırlanan tezlerin sayısı iki yüzün üzerine çıkmıştır.

Tükenmişlik kavramının incelenmeye başlamasıyla birlikte, sosyo-demografik değişkenlerden organizasyonel (kurumsal) değişkenlere kadar birçok değişkenle ilişkisi ele alınmıştır. Bunun yanı sıra, müdahale çalışmalarının da ortaya çıktığı görülmektedir. Maslach ve Goldberg (1998) müdahale çalışmalarının, birey odaklı ve organizasyon odaklı ele alınabileceği gibi, her iki faktörün birlikte ele alındığı çalışmaların da olabileceğini savunmuşlardır. Birey odaklı çalışmalar genel olarak kişisel gelişime yönelikken (başta çıkma becerileri eğitimi, sosyal kaynakları kullanma, kendini analiz etme vs); organizasyon yönelimli çalışmalar ise, daha çok kurumsal işleyişe katkı sunma, kendini ifade etmeye yöneliktir. Buradan hareketle tükenmişliğe müdahaleye yönelik bazı çalışmalarda birey odaklı müdahalelerin (Davison ve ark., 2007; Çoban ve Hamamcı, 2008; Rø, Gude, Tyssen ve Aasland, 2008; Scarnera, Bosco, Soleti ve Lancioni, 2009), bazı çalışmalarda organizasyon odaklı müdahalelerin (Boumans ve Landeweerd, 1996; Halbesleben, Osburn ve Mumford, 2006), bazı çalışmalarda ise bireysel ve organizasyonel faktörlerin birlikte ele alındığı müdahale yöntemlerinin etkili olduğu belirtilmiştir (Innstrand, Espnes ve Mykletun, 2004; Le Blanc, Hox ve Schaufeli, 2007; Sluiter, Bos ve Tol, 2005). Maslach ve Goldberg (1998) birey odaklı ve organizasyon odaklı müdahalenin birlikte uygulandığı çalışmaların daha etkili olacağını savunmuşlardır.

Söz konusu araştırmaların fazlalığı sevindirici olmakla birlikte; ele alınan değişkenlerin ve müdahale yöntemlerinin çeşitliliği alan taramasına olan ihtiyacı artırmıştır. Türkiye'de tükenmişlik doksanlı yılların başında çalışılmaya başlanmasına karşın, önleme ve müdahaleye dönük çalışmaların daha geç başladığı (Akgün-Çıtak, 2006; Çoban ve Demir, 2007; İkiz, 2006) görülmektedir. Bu çalışma kapsamında, tükenmişlik konusunda yapılmış olan deneysel çalışmalar ele alınarak, müdahale türlerinin etkililiği değerlendirilmeye çalışılmış ve özellikle Türkiye'deki gelecek çalışmalara da bir bakış açısı

kazandırmak hedeflenmiştir. Başka bir ifadeyle; tükenmişliğe müdahale çalışmalarının ele alındığı bu gözden geçirme çalışması, araştırma yapan psikolojik danışmanlara ilerideki çalışmaları için ışık tutacağı gibi; değişik kurumlarda çalışan uygulamacı psikolojik danışmanların deneysel çalışmalarına da katkı sunacağı düşünülmektedir.

Buradan hareketle çalışmanın genel amacı, değişik meslek alanlarındaki çalışanların tükenmişliklerini önlemeye yönelik araştırmaların etkililiğini değerlendirmektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. Maslach Tükenmişlik Modeli'ne göre, tükenmişliği önleme ve azaltma çalışmalarında ne tür müdahale yöntemleri kullanılmaktadır?
2. Maslach Tükenmişlik Modeline göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarının hepsinde etkili olan müdahale çalışmaları bulunmakta mıdır?
3. Müdahale sonucu olarak, tükenmişliğin aynı alt boyutu üzerinde etkili olan önleme programlarının ortak özellikleri nelerdir?
4. Tükenmişliğin herhangi bir boyutunda etkisi bulunmayan müdahale çalışmaları bulunmakta mıdır?

Yöntem

Çalışma Kapsamı

Tükenmişlik, değişik kültürlerde farklı ölçme araçlarıyla incelenen bir kavram niteliğinde olup, bu araştırma kapsamında dünyada ve ülkemizde sıklıkla kullanılan Maslach Tükenmişlik Modeli çerçevesinde yapılmış müdahale çalışmaları ele alınmıştır. Başka bir deyişle, Maslach Tükenmişlik Envanteri'yle ölçümlerin yapıldığı ve alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıya ilişkin sonuçların ayrı ayrı değerlendirildiği müdahale çalışmaları tarama kapsamında incelenmiştir. Çalışmalarda ön-test ve son-testin uygulanmış olması ön koşul olarak konulmuş, fakat bazı çalışmalarda son-test sonuçlarına göre değişimin belirtilmediği sadece izleme çalışmalarının etkisinin bildirildiği görülmüştür. Araştırmalarda izleme çalışmaları da tarama içine dahil edilmiştir. Son olarak da, son on beş yıllık süreçte (1996-2010) yapılan çalışmalar tarama kapsamına dahil edilmiştir. Bu kapsamda, arama kriterlerine uygun 26 araştırmaya ulaşılmıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırma elektronik ortamda tükenmişliğe müdahalede sistematik gözden geçirme olarak ele alınmıştır. Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada tam metin İngilizce makaleler taranmıştır. Bu amaç doğrultusunda 2009 Ekim-2010 Şubat tarihleri arasında, "IISI Web of Knowledge", "Science

Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi89

Direct", "WileyInterScience", "BlackwellSynergy", "Springerlink", "EbscoHost", "Taylor and Francis Group", "Oxford Journals Online", "SageJournals Online" ve "JSTOR" veri tabanları taranmıştır. İkinci aşamada Türkiye'de tükenmişliğe yönelik yapılan önleme çalışmaları taranmıştır. Taramalar sonucunda tam metin makalelerin çok az olduğu görülmüş ve Yüksek Öğretim Kurulunun (YÖK) tez tarama sayfasında bulunan tam metin tezler de çalışmaya dahil edilmiştir. Taramalarda "burnout", "prevention", "intervention", "programme", "tükenmişlik", "müdahale", "önleme" ve "program" kelimeleri arama kriteri olarak belirlenmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmanın amaçları çerçevesinde ulaşılan müdahale çalışmaları öncelikle örneklemelerine ve bireysel, organizasyonel veya bireysel/organizasyonel yönelimlerine göre ayrılmıştır. Daha sonra çalışmalar kontrol gruplarının olup olmamasına, yürütülen müdahalenin içeriğine, çalışmanın süresine ve tükenmişliğin alt boyutları temelinde sonuçların etkililiklerini içerecek şekilde tasnif edilmiş ve tartışmada kullanılmak üzere frekans ve yüzdelerle ifade edilmişlerdir.

Bulgular

Tarama kriterleri sonucunda ulaşılan araştırmaların detayları Tablo.1. de sunulmuştur. Tabloda sunulan çalışmalar sağlık çalışanları, okul ortamı ve diğer olarak düzenlenmiş ve her grupta yer alan araştırmalar tarih sırasına göre sıralanmıştır.

Tablo.1. Taranan Araştırmaların Detayları

Sağlık Çalışanları										
B/O	Yazarlar/ Ülke	Örneklem	Kontrol/ Referans grup	Müdahale içeriği	Süre	Son-test	< 6 ay	>6 ay- < 1 yıl	İzleme > 1 yıl	İzleme > 2 yıl
O	Boumans ve ark. (1996) Hollanda	Profesyonel (hasta) bakıcılar		Birincil hemşirelik hizmetleri kişisel bakım hizmetleri	8 hafta			DT -		
B	Rowe (2000) ABD	113 ruh sağlığı çalışanı	Kontrol grup	Stresle başa çıkma grubu- Stresle başa çıkma+ destekleyici (refresher) grup çalışması		DT - KB+	DT - KB+	DT -	DT - D- KB+	DT - KB+
B	Ossenbaad (2000) Hollanda	Bağımlılık klinikinde çalışan 42 personel	Kontrol grup	Alfa Beyin makinesiyle gevşeme Beta Beyin makinesiyle gevşeme		/				
B	Gorter ve ark. (2001) Hollanda	Diş doktoru	Kontrol	Kariyer psikolojik danışmanlığı Bilişsel Davranışçı Terapi	6 a y	DT - KB+				

Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi91

(BDT) İçerikli

B	Ewers ve ark. (2002) İngiltere	Hemşire	Bekleme listesi	Psikososyal Müdahale eğitimi	20 oturum 6 ay	DT- KB + D-	
B	Shimizu ve ark. (2003)- Japonya	Hemşireler	Referans grup	Güvenli girişkenlik eğitimi	2 ay 2 gün		KB +
B	Bittman ve ark. (2003) ABD	Bakımevi merkezinde çalışanlar	Bekleme listesi	Yaratıcı müzik yapımı	Bir günlük 6 saatlik çalışma	DT - KB+	DT - KB+
B	Hayes ve ark. (2004) ABD	Madde bağımlılığı danışmanı	İlaç eğitim grubu	Kabul ve kararlılık Eğitimi Grubu Kültüre duyarlılık Eğitimi Grubu		T T	T
B	Galantino ve ark. (2005) ABD	Sağlık çalışanı		Farkındalık terapisi	6 çalıştay	DT -	

B/ O	Sluiter ve ark. (2005) Hollanda	Pediatri yoğun bakım servisinde çalışanlar		Çalışma vardiyalarının değerlendirmesi, organizasyonun değerlendirilmesi, organizasyonun tekrar yapılandırılması, iletişim, geribildirim ve süpervizyon	8 hafta			DT -	
B	Akgün-Çıtak (2006) Türkiye	Hemşireler		Çatışma çözme	5 hafta 2 saat			DT -	
B	Davison ve ark. (2007) Avusturalya	Hemşireler	Kontrol grup	Demans eğitim programı + Akran destek grubu	6 hafta 1 saat	/	/		
				Demans eğitim programı	6 hafta 1 saat	/	/		
B/ O	Le Blanc ve ark. (2007) Hollanda	Onkoloji çalışanları		BDT, iletişim, sosyal destek ve başa çıkma becerileri				DT - D -	DT - D -

Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi93

B	Italia ve ark. (2008) İtalya	Pediatric onkoloji çalışanı hemşire doktor	Sanat terapisi teknikleri kullanılmış plasebo	Grup sanat terapisi	8 hafta 2 saat.	DT - D- KB+	
B	Butow ve ark. (2008) Avustralya	Tıbbi ve radyolog onkoloji doktorları	Kontrol grup	İletişim becerileri eğitimi	1,5 gün	/	/
B	Rø ve ark. (2009) Norveç	Hemşireler		Farkındalık terapisi	5 gün		DT-
B	Scarnera ve ark. (2009) İtalya	Ruh sağlığı ile ilgili hemşire, eğitmen ve asistanlar		Güvenli girişkenlik eğitimi	1,5 gün- 1,5 ay sonrasında video- konferans	D-	D-
Okul Ortamı							
B	Cheek ve ark. (2003) ABD	51 ilköğretim öğretmeni		BDT/Müzik terapisi	6 hafta	D-	
				BDT grup terapisi	6 hafta	KB+	

B	Żolnierczyk-Zreda(2005) Polonya	Öğretmenler	Kontrol grup	Stres yönetimi çalıştayı	2 günlük 6 saatlik	DT-
B	İkiz (2006) Türkiye	Psikolojik danışmanlar	Kontrol grup	Temel danışma becerileri eğitimi	4 hafta 4 saat	DT -
B	Demir (2007) Türkiye	Öğretmenler	Kontrol grup	Problem çözme İletişim becerisi Ergen gelişimi	/	/
B	Çoban ve Demir (2007) Türkiye	Psikolojik danışmanlar	Kontrol grup	Meslektaş dayanışması	5 hafta	DT- D- KB+
B	Çoban ve Hamamcı (2008) Türkiye	Psikolojik danışmanlar	Kontrol grup	Stresle başa çıkma	10 hafta	KB+
Diğer						

Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi95

O/ B	Innstrand ve ark. (2004) Norveç	Zihinsel engellilerle çalışanlar	Kontrol grup	Stresi azaltma- çalışma vardiyalarının değerlendirmesi,org anizasyonun tekrar yapılandırılması	10 ay	DT-
O	Halbesleben ve ark. (2006) ABD	Askeri itfaiye çalışanları		BDT, yönetim, beceri eğitimi ve sosyal destek	3 ay	DT- D-
B	Bilgin ve Gozum (2009) Türkiye	Zihinsel engelli çocukların anneleri	Kontrol grup	İnteraktif eğitim başa çıkma programı	15 gün	DT-

B/O: Bireysel/Organizasyonel, O: Organizasyonel, B: Bireysel, D: Duyarsızlaşma, DT: Duygusal tükenme, KB: Kişisel başarı, T:
Tükenmişlik toplam puanı
– Anlamli düşme, + Anlamli yükselme, / Etkili değil

Araştırmalar

Kriterler çerçevesinde, İngilizce ve Türkçe kaynaklar taranmıştır. Üzerinde çalışılan araştırmaların 7'si ABD, 6'sı Türkiye, 5'i Hollanda, ikişer Norveç ve İtalya ve birer tane de İngiltere, Polonya, Avustralya, Japonya'da yapılmıştır.

Katılımcılar

Tablo 1 incelendiğinde, taranan araştırmalardan 17 (%65) tanesinin sağlık çalışanlarıyla, 6 (%23) tanesinin eğitim alanı çalışanları ve 3 (%12) tanesinin de diğer alanlarda bulunan kişiler üzerinde yapıldığı görülmüştür. Başka bir ifadeyle, ulaşılan çalışmaların örneklem gruplarının ağırlıklı olarak "sağlık" ve "eğitim" alanlarına yığıldığı görülmektedir. Buna göre sağlık çalışanları içinde hemşireler, hemşire yardımcıları, dişiçi, tıbbi radyolog, onkoloji doktoru, ruh sağlığı çalışanları, madde bağımlılığı danışmanları, emekli merkezinde çalışanlar, profesyonel bakım verenler, pediatri yoğun bakım merkezinde çalışanlar yer almaktadır.

Eğitim alanı ile ilgili çalışmaların, öğretmen ve okul psikolojik danışman örneklemelerinde yapılmış olduğu; diğerleri olarak taranan çalışmalarda katılımcıların zihinsel engelli çocuğu olan anneler, askeri itfaiye çalışanları ve zihinsel engellilerle çalışanlar olarak ayrıldıkları belirlenmiştir.

Müdahaleler ve Süreleri

Tabloda görüldüğü gibi, yapılan müdahalelerin çoğunlukla bireysel yönelimli olduğu (n=21, %80), bunu bireysel ve organizasyonel müdahalelerin birlikte uygulandığı çalışmaların (n=3, %12) izlediği ve son olarak da organizasyonel yönelimli çalışmaların (n=2, %8) geldiği görülmektedir. Tükenmişliğin üç alt boyutuna da etkisi olan çalışmaların tamamının birey yönelimli müdahaleler olduğu (Çoban ve Demir, 2007; Ewers, Bradshaw, McGovern ve Ewers, 2002; Italia, Favara-Scacco, DiCataldo ve Russo, 2008; Rowe, 2000); organizasyonel yönelimli iki (Halbesleben ve ark., 2006; Boumans ve ark., 1996) ve bireysel/organizasyonel odaklı üç çalışmada (Instrand ve ark., 2004; Sluiter ve ark., 2005; Le Blanc ve ark., 2007) tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutuna etkili müdahale edilemediği görülmektedir.

Yapılan müdahaleler incelendiğinde; 2 farkındalık terapisi, 2 güvenli girişkenlik eğitimi, 3 dışavurumcu sanat terapisi (yaratıcı müzik, müzik ve sanat terapisi), 7 (stresle) başa çıkma, 4 iletişim becerisi, 3 akran ve sosyal destek, 1 çatışma çözme, 1 kabul ve kararlılık terapisi, 1 meslektaş dayanışması, 1 kültüre duyarlı müdahale, psikososyal müdahale, 1 tekrarlayıcı kurslar, 1 kariyer psikolojik danışmanlığı, 1 beyin makinesiyle gevşeme, çalışma vardiyalarının değerlendirilmesi, yönetim kararlarına katılma ve mesleki bilgilendirmeyi (örn., demans eğitimi, temel danışma becerileri eğitimi, hemşirelik eğitimi, zihinsel engel, ergenlik gelişimi) içermektedir.

Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi97

Çalışmaların süresinin müdahalelerin içeriğine göre değiştiği görülmektedir. Örneğin, bir buçuk günlük bir eğitimin (Butow ve ark., 2008) yanı sıra, 6 ay süren çalışmalar (Gorter, Eijkman ve Hoogstraten) da yer almaktadır. Bir çalışma ise (Rowe, 2000) 2,5 yılı kapsayan destekleyici kurslar olarak devam etmiştir. Çalışmalardan düzenli olarak her hafta oturum olarak yürütülenlerin yanı sıra hizmet içi eğitim olarak tekrarlanan çalışmalar da bulunmaktadır. 2 çalışmada son-test ölçümleri alınmazken, izleme çalışmaları 2 ay ile 2,5 yıl arasında değişmektedir. 7 çalışmada ise izleme çalışmalarının yapılmadığı görülmektedir.

Araştırmaların Etkiliklerine İlişkin Bulgular

Tükenmişliğin üç boyutunda etkili çalışmalar.

Tükenmişliğin tüm alt boyutlarına etkisine göre anlamlı değişim sağlayan çalışmalar incelendiğinde 4 (%15) çalışmanın olduğu görülmüştür. Hepsinin bireysel yönelimli olduğu bu çalışmalardan ilki, grup sanat terapisi programını (Italia ve ark., 2008), ikincisi psikososyal müdahale eğitimini (Ewers ve ark., 2002), üçüncüsü başa çıkmayı kapsayan destekleyici kurs çalışmalarını (Rowe, 2000) ve sonuncusu da meslektaş dayanışmasını (Çoban ve Demir, 2007) içermektedir.

Tükenmişliğin alt boyutlarına göre etkili çalışmalar.

Tablodaki çalışmalar incelendiğinde, tükenmişliğe yönelik hazırlanan müdahale çalışmalarının alt boyutlarından herhangi birine yönelik etkili olup olmadığı göz önüne alındığında 23 çalışmada (% 88) başarı elde edilmiştir. Bu çalışmalarda, yapılan müdahalelerin ağırlıklı olarak duygusal tükenme üzerinde etkili olduğu, bunu sırasıyla kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutlarının izlediği görülmektedir.

Alt boyutlar tek, ikili ve üçlü olarak birlikte ele alındığında, duygusal tükenmeye 19 (%73) çalışmada etkili bir şekilde müdahale edilmiştir. Bu çalışmalardan 14'ü bireysel, 2'si organizasyon, 3'ü organizasyon/bireysel yönelimli çalışmalardır.

Kişisel başarı boyutuna sadece bireysel yönelimli 8 çalışmada etkili bir şekilde müdahale edilmiş, organizasyon ve organizasyon/bireysel yönelimli çalışmalarda ise kişisel başarı boyutuna etkili bir müdahale olmamıştır.

Tüm çalışmalarda tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutuna 7 çalışmada etkili bir şekilde müdahale edilmiştir. Bunlardan 5 tanesi bireysel yönelimli, 1 tanesi organizasyon yönelimli ve yine 1 tanesi organizasyon/bireysel yönelimli çalışmalardır.

Tükenmişliğin alt boyutları tek tek ele alındığında sadece bir alt boyuta etkisi olan çalışmaların olduğu da görülmektedir. Bu çalışmalar ve içerikleri incelendiğinde; yine müdahale çalışmalarında en fazla duygusal tükenmeye

ilişkin verilerin olduğu görülmektedir. Biri organizasyonel ve ikisi hem bireysel hem organizasyonel yönelimli olmak üzere on bir çalışmada yapılan müdahalelerin tükenmişliğin yalnızca duygusal tükenme boyutunda etkili olduğu görülmektedir. Bu müdahalelerin içeriklerine bakıldığında genel olarak başa çıkma, gevşeme ve farkındalık gibi bilişsel davranışçı tekniklerin yer aldığı izlenmektedir.

Tükenmişliğin yalnızca kişisel başarı alt boyutuna etkisi olan üç çalışmada stresle başa çıkma (Çoban ve Hamamcı, 2008), Bilişsel Davranışçı Terapi-BDT (Cheek, Bradley, Parr ve Lan, 2003) ve güvenli girişkenlik eğitimi (Shimizu, Mizoue, Kubota ve Nagata, 2003) içeren müdahalelerin etkili olduğu görülmektedir.

Yalnızca duyarsızlaşma alt boyutuna etkili olan iki çalışmada ise, güvenli girişkenlik eğitimi (Scarnera ve ark., 2009) ve BDT ve müzik terapi (Cheek ve ark., 2003) çalışmaları yapılmıştır.

Tükenmişliğin herhangi bir boyutunda etkili bulunmayan çalışmalar.

Tablo incelendiğinde 26 çalışmadan üçünde (% 12) tükenmişliğin herhangi bir boyutuna yönelik etkili bir sonuç elde edilmediği görülmektedir. Sağlık çalışanları örnekleminde yapılan bu çalışmalarda iletişim becerileri (Butow ve ark.,2008), demans eğitimi ve akran destek programı (Davison ve ark., 2007), iletişim ve ergen gelişimi (Demir, 2007) gibi konularda eğitim verildiği görülmektedir.

Tartışma

Çeşitli meslek gruplarının tükenmişliğine yönelik önleme araştırmalarının incelendiği bu çalışmada, dünyada en fazla ele alınan Maslach Tükenmişlik Modeli çerçevesinde, MTE'nin ölçme aracı olarak kullanıldığı ve tükenmişliğin üç alt boyutuna (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) ilişkin değerlendirmelerin yapıldığı müdahale araştırmaları incelenmiştir.

Tükenmişliği önleme ve azaltmada müdahale türlerine bakıldığında, bu araştırma kapsamında, çoğunlukla bireysel yönelimli (%81) çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Kuşkusuz bunda, organizasyonel yönelimli çalışmalara göre birey yönelimli programların daha kolay ve ekonomik olmasının payı büyük olmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998). Tarama bulguları, tükenmişliğin üç alt boyutuna da etkisi olan çalışmaların yine bireysel yönelimli olan çalışmalardan geldiğini göstermektedir. Bu sonuç, duygusal tükenme için bireysel yönelimli müdahale çalışmalarının etkili olduğu, diğer iki alt boyut olan duyarsızlaşma ve kişisel başarı için organizasyon yönelimli (örneğin, iş yükü ve taleplerle başa çıkma) çalışmaların yapılması gerektiği (Maslach ve ark, 2001) bilgisiyle çelişmektedir. Bireysel ve

Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi99

organizasyonel müdahalelerin birlikte uygulandığı çalışmalardan ikisinde duygusal tükenme (Instrand ve ark., 2004; Sluiter ve ark., 2005) birinde ise duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişliğe etkili müdahale edildiği (Le Blanc ve ark., 2007) görülmektedir. Benzer bir sonuç Awa, Plaumann ve Walter'in (2010) çalışmasında da görülmektedir.

Maslach ve arkadaşları (2001), teorik olarak tükenmişliğin organizasyonel faktörlerden etkilendiğini ifade etse de, en azından bu çalışma kapsamında, karma müdahalelerin bireysel olarak yapılan müdahalelerden daha az etkili olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamında taranan müdahale çalışmalarında böyle bir bulguya ulaşılmasında, bireysel ve organizasyonel çalışmaların birlikte ele alındığı çalışmaların az olmasının etkisinin olduğu kadar zaman ve maliyet giderleri çerçevesinde bireysel çalışmalara daha fazla ağırlık verilmesinin neden olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte, tükenmişliğin duygusal boyutu kavramın en önemli ve üzerinde en fazla durulan alan niteliğindedir. Diğer bir deyişle, tükenmişlik kavramından söz edebilmek için duygusal tükenmişliğin olması gerekmektedir (Maslach ve ark., 2001). Bu durum, duygusal tükenmişliğin, betimsel ve deneysel olarak yapılan tükenmişlik çalışmalarında öne çıkarılması, öncelikle müdahale edilecek unsur olarak görülmesine ve (bireysel olarak) müdahale etmesi kolay olduğu için daha fazla çalışılmasına yol açmıştır denilebilir. Ancak diğer yandan duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutunu ihmal eden çalışmaların bir yönüyle eksik kalacağı da söylenebilir (Maslach ve ark., 2001).

Tarama kriterlerine göre elde edilen müdahale çalışmalarının, tükenmişliğin alt boyutlarından herhangi birine yönelik etkili çıkıp çıkmadığı göz önüne alındığında 23 çalışmada (% 88) başarı elde edildiği görülmektedir. Bu olumlu sonuç Awa, Plaumann ve Walter (2009)'in bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bunun yanı sıra, tükenmişliğin herhangi bir boyutunda etkisi olmayan üç çalışmanın (Butow ve ark., 2008; Davison ve ark., 2007; Demir, 2007) içerikleri ele alındığında genellikle eğitim ve bilgilendirmeye dönük çalışmaların olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının üçünde de etkili olan çalışmalar incelendiğinde (n=4, %15) hepsinin bireysel yönelimli ve oturumlar şeklinde gerçekleştirilen psikolojik danışma ve terapi çalışmalarını içermektedir (Çoban ve Demir, 2007; Ewers ve ark., 2002; Italia ve ark., 2008; Rowe, 2000). Bu veriler birlikte değerlendirildiğinde tükenmişliği önleme ve müdahale çalışmalarında küçük gruplardan oluşan, psikolojik danışma formatındaki ya da etkileşimsel grup çalışmaları biçimindeki çalışmaların daha etkili olabileceği ifade edilebilir. Bu çerçeveden bakıldığında, tükenmişliğin tek ya da iki boyutuna da etkisi olan çeşitli çalışmaların bulguları (Akgün-Çıtak, 2006; Bilgin ve Gözüm, 2009; Halbesleben ve diğ., 2006; Instrand ve diğ., 2004; Rø ve ark., 2009) bu yorumu destekler niteliktedir.

Tükenmişliğe müdahale çerçevesinde sanat terapiden (Italia ve ark., 2008), makineyle gevsemeye (Ossenbaad, 2000) kadar bir çok yöntemin denendiği çalışmalarda tükenmişliğin alt boyutlarına yönelik ciddi faydaların olduğu gözlenmektedir. Alt boyutlar açısından çalışmalar ele alındığında bazı ortak ve farklı noktaların bulunduğu anlaşılmaktadır. Yukarıda ifade edildiği gibi, tükenmişlik sendromunun en önemli boyutu olan duygusal tükenmişliğe 19 (% 73) çalışmada etkili olarak müdahale edilmiştir. Söz konusu bu çalışmalar ele alındığında çoğunlukla başa çıkma, çatışma çözme, gevseme, farkındalık geliştirme ve iletişim gibi alanlarda uygulamalar yapıldığı görülmektedir. Kuşkusuz bunda, duygusal tükenmenin tükenmişlik kavramının stres boyutunu temsil etmesinin ve kişinin duygusal ve bilişsel olarak işinden uzaklaşmasına yol açmasının etkisi büyüktür (Maslach ve ark., 2001). Bu nedenle ister bireysel, ister karma olsun tüm çalışmalarda uygulanan duyuşsal ve bilişsel müdahalelerin duygusal tükenmeyi azalttığı görülebilmektedir.

Tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin olarak araştırma bulguları değerlendirildiğinde, 8 (%31) çalışmada bu boyuta etkin olarak müdahale edildiği anlaşılmaktadır. Duyarsızlaşma boyutu tükenmişliğin bir anlamda kişiler arası ilişki boyutunu temsil etmektedir. Duyarsızlaşan çalışanlar, hizmet ya da bakım verdiği kişilerden uzaklaşır, duygusuzlaşır ve onlara karşı düşmanlık içeren olumsuz tepkilerde bulunurlar. Böylece işe yönelik idealizmlerini ve coşkularını kaybederler (Leiter ve Maslach, 1988; Maslach ve Jackson, 1981). Araştırma bulguları incelendiğinde duyarsızlaşma alt boyutunda etkili olan çalışmaların diğer insanlarla ilişkileri geliştirici ve güçlendirici içerikleri olduğu görülmektedir. Sosyal destek (Halbesleben ve ark., 2006; Le Blanc ve ark., 2007), girişkenlik (Scarnera ve ark., 2009), psikososyal müdahale (Ewers ve ark., 2002) ve dayanışma (Çoban ve Demir, 2007) çalışmalarının yer aldığı müdahalelerde duyarsızlaşmanın azaldığı görülmektedir. Sosyal desteğin tükenmişliği yordayan önemli bir değişken olduğu birçok araştırma tarafından ortaya konmuştur (Russel, Altmaier ve Velz, 1987; Çam, 1991; Demir, 1995; Ok, 2002; Gündüz, 2006). Bunun yanı sıra bazı araştırmalarda kullanılan sanatsal uygulamaların sonuçları da bu bağlamda değerlendirilebilir. Müzik terapi (Cheek ve ark., 2003) ve grup sanat terapisi (Italia ve ark., 2008) uygulamaları birlikte üretilen ve paylaşılan çalışmalar niteliğinde olup kişiler arası paylaşım burada da öne çıkmaktadır. Kısaca, kişiler arası paylaşım ve desteğin yer aldığı etkinliklerin duyarsızlaşma üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ifade edilebilir.

Kişisel başarı alt boyutuna ilişkin sonuçlara bakıldığında, bu boyuta 10 (%38) çalışmada etkili olarak müdahale edildiği görülmektedir. Bu etkili müdahalelerin hepsi yine birey yönelimli çalışmalar niteliğinde olup, içerik olarak girişkenlik, psikososyal müdahale, meslektaş dayanışması, BDT ve stresle başa çıkma gibi etkinliklere yer verilmiştir. Diğer yandan, sadece kişisel

başarı boyutuna etki eden çalışmalarda güvenli girişkenlik eğitimi (Shimuzu ve ark., 2004), stresle başa çıkma (Çoban ve Hamamcı, 2008) ve BDT grup terapisinin (Cheek ve ark., 2003) etkili olduğu görülmektedir. Bilindiği üzere kişisel başarı boyutu tükenmişliğin yetkinlik/yeterlik boyutunu içermekte; duygusal tükenme ya da duyarsızlaşmanın veya her ikisinin olduğu durumlarda ortaya çıkan bir fonksiyon olarak da görülebilmektedir (Byrne 1994; Lee ve Ashforth, 1996). Bu çerçevede kişisel başarı, yetkinlik (efficacy) bağlamında düşünüldüğünde, bilişsel yapılarla ilişkili görülmektedir. Çalışan kişilerin yaptığı işte kendilerini yeterli görmeleri ve başarılı hissetmelerine yol açan kişisel başarı boyutuna yönelik müdahalelerin -duygusal tükenmişlik boyutunda olduğu gibi- daha çok bilişsel davranışçı, başa çıkmaya dönük çalışmaların etkili olabileceği söylenebilir. Bu çalışma kapsamında taranan çalışmaların (Cheek ve ark., 2003; Gorter ve ark., 2001; Rowe ve ark., 2000) sonuçlarının bu yorumu güçlendirdiği ifade edilebilir.

Tükenmişliği önleme ve azaltmaya yönelik çalışmaların önemli ölçüde faydalı olduğu açıkça görülmektedir. Bu alanda yapılacak özellikle karşılaştırmalı çalışmalar daha kesin değerlendirmelerin yapılmasına katkı sunacaktır. Tarama sonucu ulaşılan çalışmaların bulguları, birey yönelimli müdahalelerin daha etkili olduğunu göstermektedir. Tükenmişliğin tüm alt boyutlarında etkili olan çalışmaların daha fazla olması istenen bir durum olmakla birlikte bunun az sayıdaki çalışmada sağlanabildiği görülmektedir. Bu araştırma kapsamında incelenen, herhangi bir tükenmişlik boyutuna etkisi olmayan eğitim ve bilgi vermeye dayalı çalışma sonuçları ve tek tek alt boyutlara etkisi olan sonuçlar ele alındığında, grup dinamikleri ve etkileşimin güçlü olacağı psikolojik danışma grubu niteliğindeki müdahalelerin etkili olacağı söylenebilir. Bu formattaki gruplarda duygusal tükenme ve kişisel başarı için bilişsel yönelimli (başa çıkma, bilişsel davranışçı etkinlikler, farkındalık vs); diğer taraftan duyarsızlaşma için kişiler arası ilişki ve sosyal desteği artırıcı çalışmalar kullanılabilir. Söz konusu bu çalışmalar, belki bir yardımcı lider ile birlikte, sanat içerikli etkinliklerle harmanlanabilir. İzleme niteliğinde de destek/takviye çalışmaları daha kalıcı etkilere yol açabilir.

Bu çalışma kapsamında ulaşılabilen az sayıdaki araştırma sonuçları üzerinden bazı tartışmalar yapılmıştır. Tükenmişliğin duygusal boyutunun stres kavramını temsil ettiği yeterince açıkken, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarının hangi değişken(ler)le ilişkili olduğunu tam olarak söyleyebilmek mümkün değildir. Bu nedenle, özellikle duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları üzerinde güçlü etkiye sahip değişkenleri inceleyen betimsel çalışmalar müdahalede kullanılacak yöntemlerin belirlenmesini kolaylaştıracak ve daha güçlü yorumlar yapılabilmesine olanak sağlayabilecektir. Böylece, belki

de, tükenmişliğin üç alt boyutuna da etkili müdahale eden çalışmaların sayısı artabilecektir.

Her çalışmada olduğu gibi kuşkusuz bu tarama çalışmasında da bazı sınırlılıklar yer almaktadır. Tarama için kriterlerin konması doğal sınırlardan biridir. Bu çalışmada MTE'nin kullanıldığı, öntest-sontest ölçümlerinin yapıldığı müdahaleler ele alınmıştır. Farklı ölçme araçlarının kullanıldığı diğer araştırma bulguları kapsam dışında bırakılmıştır. Bu araştırmaların dahil edilecek bulguları daha hacimli değerlendirmeler yapılmasını sağlayabilecektir. Diğer bir sınırlılık, araştırmacıların teknik olarak ulaşılabilirliği daha kolay olan veri tabanlarını kullanmasında kaynaklanmaktadır. Sadece internet üzerinden değil, basılı olan diğer yayınlara ulaşılması önemli katkılar sağlayabilir. Araştırmanın bir sınırlılığı da 1996 ile 2010 yılları arasındaki zaman dilimini taramış olmasıdır. Zaman diliminin daha geniş tutulacağı araştırmalar daha fazla sayıda araştırmaya ulaşılmasını sağlayabilir.

Kaynakça

- Akgün-Çıtak, E. (2006). *Çatışma çözümü eğitimin eğitiminin hemşirelerin çatışma çözüm becerisi yöntem ve tükenmişliğine düzeyine etkisinin incelenmesi.* (Yayımlanmamış doktora tezi),Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Awa, Plaumann ve Walter (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Educ Couns*(2009), doi:10.1016/j.pec.2009.04.008.
- Baltaş, A. ve Baltas, Z. (1997). *Stres ve başağkma yolları.*İstanbul:Remzi Kitabevi.
- Bilgin, S. ve Gözüm, S. (2009). Reducingburnout in motherswith an intellectuallydisabledchild: an educationprogramme. *Journal of Advanced Nursing*65(12), 2552-2561.
- Bittman, B, Bruhn, K.T., Stevens, C., Westengard, J. veUmbach, P.O. (2003). Recreationalmusic-making: a cost-effectivegroupinterdisciplinarystrategyforreducingburnoutandimprovingmoodstates in long-termcareworkers. *AdvMind Body Med*, 194-15.
- Boumans, N.P.G.,Landeweerd J.A. (1996). A Dutchstudy of theeffects of primarynursing on jobcharacteristicsandorganizationalprocesses. *J AdvNurs*, 24, 16-23.
- Butow, P.,Cockburn, J., Girgis, A., Bowman, D., Schofield, P., D'Este ve ark. (2008). Increasingoncologists' skills in elicitingandrespondingtoemotionalcues: evaluation of a communicationskillstraining program. *Psycho-Oncology*17, 209-218.
- Byrne, B. M. (1994). Burnout: Testingforthevalidity, replication, andinvariance of causalstructureacrosselementary, intermediate, andsecondaryteachers.*AmericanEducationalResearchJournal*.31(3), 645-673.
- Cheek, J. R.,Bradley, L. J., Parr, G. ve Lan, W. (2003). Using musictherapytechniques totreatteacherburnout. *Journal of MentalHealthCounseling*. 25(3), 204-217.
- Çam, O. (1991).*Hemşirelerde tükenmişlik ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi.*Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çam, O. (1992). Tükenmişlik envanterinin geçerlik ve güvenilirliğinin araştırılması, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi.*(sf. 155-160). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları,.
- Çoban, A. E.,ve Demir, A. (2007). TheEffect of Structured Peer Consultation Program on School CounselorBurnout in Turkey. *Journal of AppliedSciences*,7(23), 3774-3779.

- Çoban, E.A. ve Hamamcı, Z. (2008). Effect of stresscoping program on thelevel of vocationalburnout of counselors. *ElementaryEducation Online*, 7(3), 600-613.
- Davison, T.E., McCabe1, M.P., Visser, S., Hudgson, C., Buchanan, G. ve George, K. (2007). Controlledtrial of dementiatrainingwith a peersupportgroupforagedcarestaff. *InternationalJournal Of GeriatricPsychuatry*. 22: 868-873.
- Demir, A. (1995), Hemşirelerin tükenmişlik (burnout) düzeyleri ve tükenmişliği etkileyen bazı faktörlerin incelenmesi, *YayınlanmamışYüksek Lisans Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas, 1995
- Demir, F. (2007). Lise öğretmenlerinde iletişim ve problem çözme becerisini arttırmaya yönelik müdahale programın tükenmişlik ve meslek doyum düzeyine etkisi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Ergin, C. (1992), "Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin uyarlanması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 143-154.
- Ewers, P.,Bradshaw, T., McGovern, J., Ewers, B,. (2002). Doestraining in psychosocialinterventionsreduceburnoutrates in forensicnurses. *J AdvNurs*, 27, 470-6.
- Gündüz, B. (2006). Öğretmenlerde tükenmişliğin akılcı olmayan inançlar ilebazı mesleki ve kişisel değişkenlere göre yordanması, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), 17-33.
- Galantino, M. L.,Baime, M., Maguire, M., Szapary, P. O., ve Farrar, J. T. (2005). ShortCommunication: association of psychologicalandphysiologicalmeasures of stres in health-careProfessionalsduring an 8-week mindfulnessmeditation program: mindfulnessinpractice. *StressandHealth*21, 255-261.
- Gorter, R. C.,Eijkman, M.A.J. ve Hoogstraten, J. A. (2001). A. careercounseling program fordentists: effects on burnout. *PatientEducCouns*, 43, 23-30.
- Halbesleben, J.R.B.,Osburn, H.K. veMumford, M.D. (2006). Action research as a burnoutintervention: reducingburnout in the Federal Fire Service. *J ApplBehav*, 42, 244-66.
- HealthCanada Report, (2006). HealthCanada, AssessingtheCosts of WorkStress - Research Report. 20.01.2010 tarihindehttp://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/occup-travail/costs_stress-couts/conclusion-eng.php adresinden elde edildi.
- Hayes, S. C.,Bissett, R., Roget, N., Padilla, C., Kohlenberg B. S., Fisher, G. ve ark. (2004). Theimpact of acceptanceandcommitmenttrainingandmulticulturaltraining on

- the stigmatizing attitudes and professional burnout of substance abuse counselors. *Behavior Therapy*, 35, 821-835.
- Innstrand, S.T., Espnes, G.A. ve Mykletun, R. (2004). Job stress, burnout and job satisfaction: an intervention study for staff working with people with intellectual disabilities. *J Appl Res Int Dis*, 17, 119-26.
- Italia, S., Favara-Scacco, C., Di Cataldo, A. ve Russo, G. (2008). Evaluation and art therapy treatment of the burnout syndrome in oncology units. *Psycho-Oncology* 17, 676-680
- İkiz, F. E. (2006). *Danışma becerileri eğitiminin danışmanların empatik eğilim, empatik beceri ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- LeBlanc, P. M., Hox J.J. ve Schaufeli, W. B. (2007). Take care! The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers. *J Appl Psychol*, 92, 213-27.
- Lee, R.T. ve Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *J. Appl. Psychol.* 81, 123-33.
- Leiter, M.P. ve Maslach C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 9, 297-308.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: new perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- 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. (1986). *Maslach burnout inventory manual*. Palo Alto: CA Consulting Psychologist Pres.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annu. Rev. Psychol*, 52, 397-422.
- Ok, S. (2002). *Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Ossenbaad, H.C. (2000). Stress reduction by technology? An experimental study into the effects of brain machines on burnout and state anxiety. *Appl Psychophysiol Biofeedback*, 25, 93-101.
- Rowe, M. M. (2000). Skill training in the long-term management of stress and occupational burnout. *Curr Psychol*, 19, 215-28.
- Rø, K. E. I., Gude, T., Tyssen, R. ve Aasland, O. G. (2008). Counselling for burnout in Norwegian doctors: one year cohort study. *British Medical Journal*, 337, 1146-1149.

- Russel, D.W., Altmaier, E. ve Van Velzen, I.D. (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers, *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 269-274.
- Scarnera, P., Bosco, A., Soleti, E. ve Lancioni, G. E. (2009). Preventing burnout in mental health workers at interpersonal level: an Italian pilot study. *Community Ment Health J* 45:222-227.
- Schaufeli, W. B. ve Buunk, P. B. (2003). Burnout: 25 years of research and theorizing. *The Handbook of Work and Health Psychology* (ed. M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, C. L. Cooper). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Shimizu, T., Mizoue, T., Kubota, N., Mishima, N. ve Nagata, S. (2003). Relationship between burnout and communication skill training among Japanese hospital nurses: a pilot study. *Journal of Occupational Health*, 45, 185-190.
- Sluiter, J.K, Bos, A.P, Tol, D. (2005). Is staff well-being and communication enhanced by multidisciplinary work shift evaluations? *Intens Care Med*, 31, 1409-14.
- Zołnierczyk-Zreda, D. (2005). An intervention to reduce work-related burnout in teachers. *Int J Occup Saf Ergon*, 11, 423-30.