

TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

A REVIEW ON BURNOUT

Olca ÇAM

Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Psikiyatri Hemşireliği Anabilim Dalı
Bornova/İzmir.

Anahtar Sözcükler: Tükenmişlik, hemşirelik, Cherniss'in tükenmişlik modeli

Key Words: Burnout, Nursing, Cherniss model of burnout

ÖZET

Bu makalede, tükenmişlik fenomeni, yeni literatür ışığında, Cherniss'in modeli ve Maslach-Jackson'ın modelleri açısından gözden geçirilmiştir. Özellikle Cherniss'in tükenmişlik modeli üzerinde durulmuştur. İlerleyici bir süreç olarak değerlendirilen bu modelin hemşirelik mesleği açısından uygun bir model olabileceği görüşü belirtilmiştir. Sonuç olarak, hangi modelle açıklanırsa açıklansın tükenmişliğin önlenmesinde örgütsel yaklaşımların önemi vurgulanmıştır. Tükenmişliğin önlenmesinin insani bir zorunluluk olduğu belirtilmiştir.

SUMMARY

In this paper, the phenomenon of burnout has been reviewed in terms of the Cherniss and Maslach-Jackson's model of burnout. Especially Cherniss model of psychological burnout is stressed. As a longitudinal process, this model has been assessed whether it is appropriate for nursing.

Finally, the burnout phenomenon whether it is explained by Cherniss model or Maslach-Jackson's model can be prevented especially through organisational interventions. It is expressed that the prevention of burnout is an obligation.

GİRİŞ

Tükenmişlik kavramı: sağlık alanında gönüllü çalışanlarda gözlenen tükenmeyi ifade etmek için ilk kez Freudenberg tarafından kullanılmıştır (Freudenberg 1974). Daha sonraları Maslach ve Jackson

(1981) tükenmişliği; fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çarcsızlık ve ümitsizlik hisleri, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, mesleğe genel olarak, yaşama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirlenmiş, fiziksel, emosyonel ve mental bir tükenme sendromu olarak tanımlanmıştır (Jones 1981, Maslach, Jackson 1981).

Firth ve arkadaşları tarafından aktarıldığı üzere. Maher psikosomatik hastalığı. uykusuzluğu, iş ve hizmet vericilerle karşı olumsuz tutumu, işe gelmemeyi. alkol ve diğer ilaçların kullanımını, suçluluğu, kötümserliği, ilgisizliği ve depresyonu içeren karmaşık bir sendrom olarak tanımlamıştır. Maher, işe bağlılığın, tükenmişlik için can alıcı bir etken olduğunu da belirterek, "işe yönelik enerjinin bol kullanımı sonucunda enerji eksikliğinin yaşanması" etmiştir (Firth ve ark.1986). Bu durum, daha önceki yıllarda Freudenberg tarafından. mesleki yaşamın ilk yıllarında. idealizmin etkisiyle, enerji, güç yada kaynakların aşırı kullanımıyla. idealizmin, mesleki coşkunun kaybedilmesi olarak değerlendirilmiştir. Tükenmişliğin dinamik bir süreç olarak, duygusal faktörleri olduğu kadar. bilişsel ve yargısal sürede de değişime yol açtığı belirtilmiştir. Bireyin bir mesleğe girmesindeki en önemli motivasyonu onun idealizmi ise ve birey bu idealizmini, bu mesleki coşkuyu kaybetmişse, bu durumda tükenmişliğin yas dinamikleriyle birlikte yaşanan bir süreç olarak ta ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Freudenberg1974).

Cherniss ise tükenmişliğin, ne baş edemeyen bir birey, ne bir işin kapsamındaki taleplerin yüklülüğü ne de organizasyonla ilgili sınırlanma değil, tüm bu birimlerin karmaşık bir şekilde ilişkisini içeren bir stres denklemi olarak görmüş ve bunun ilerleyici bir stres süreci olduğunu belirtmiştir. Ayrıca işine fazlasıyla bağlı olan bireyin, aşırı stres ya da doyumсуzлuk nedeniyle işten geri çekilerek, işinden soğuttüğünü ifade etmiştir (Bailey 1985. Cherniss 1980). Jones (1981) de tükenmişliğin oluşumunda, bireysel psikolojik strese çok. hizmet verenlerle alanlar arasındaki ilişkiden doğan stresin etkili olduğunu

regülasyon olarak, tükenmişliğin bireyin bireysel ve fiziksel yorgunluğunun ötesinde, iş ve mesleğine ilişkin bilişsel süreçlerindeki değişimi kapsayacak bir kavram olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

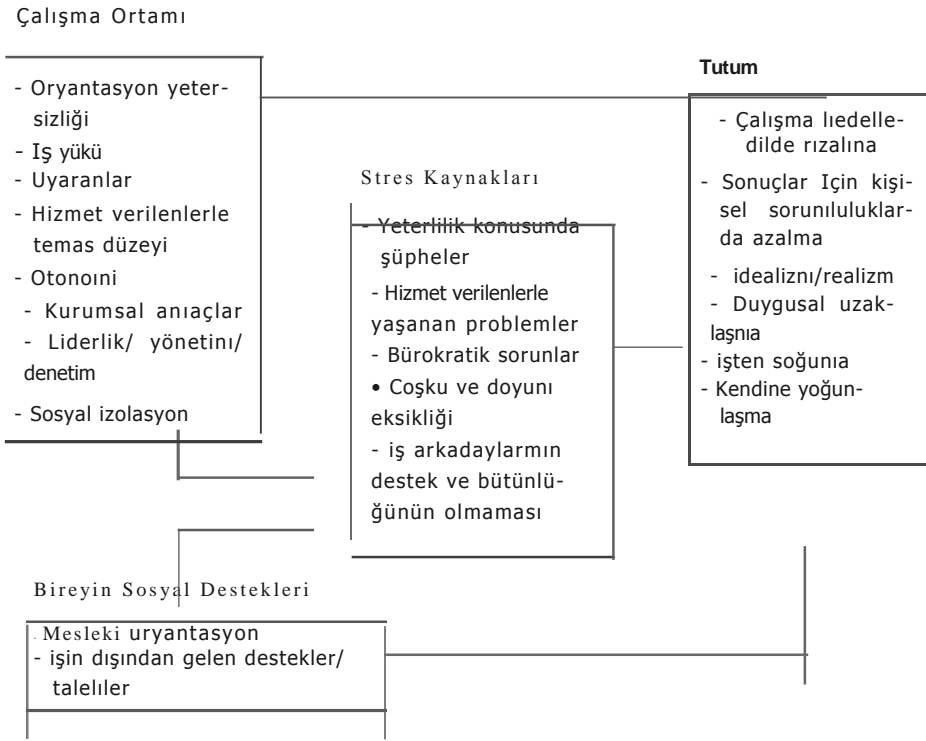
Tükenmişlik. genellikle sağlıklı ve iyi olmanın karşıtı içeren sayısız özelliklerle ifade edilen, başarı için sürekli bir talebin olduğu durumlarda ortaya çıkan, stres sendromunun özel bir çeşidi ya da stresin bir semptomu olarak değerlendirilmektedir (Jackson ve ark. 1986. Perlman, Hartman 1982). Dar anlamda tükenmişlik. özellikle

insana hizmet veren mesleklerin üyeleri tarafından yaşanan kişiler arası stresle ilgili olarak yaşanan ruhsal bir tükenmedir (Maslach, Jackson 1981). Mevcut literatür tarandığında, tükenmişlikle ilgili olarak genellikle Maslach ve Jackson tarafından yapılan tanıma] benimsendiği, ölçüm aracı olarak ise yine Maslach tarafından geliştirilen "Maslach Tükenmişlik Envanterinin kullanıldığı görülür. Maslach'a göre tükenmişliğin anlamı: bireyin işinden duygusal olarak uzaklaşması, yabancılaşması ve kişisel başarısının düşmesini içeren üç boyut ile ifade edilmiştir. Bireyin duygusal olarak uzaklaşması. tükenmesi (emotional exhaustion) bireyin diğerlerine verecek hiçbir şeyi kalmadığı ve emosyonel kaynaklarının azaldığı durumu ifade eder. Yabancılaşma ya da duyarsızlaşma: hizmet verilenlere karşı. duyarsız. alaycı. olumsuz, katı ve hatta incitici tarzda davranmadır (Lee. Ashforth 1990). Yabancılaşma yada duyarsızlaşmayı yaşayan kişi. diğerlerinin ihtiyaçlarına aldınış etmeyen bir tutum içinde, kaba ve sert davranabilir. Diğerlerine karşı küçük düşürücü olmaktan çekinmez . Hizmet verdiği kişilerin istek ve taleplerini göz ardı edebilir yada onlara uygun yardım, bakım ve hizmet saıVarnada yetersiz olabilir. Kısacası bireyin diğerlerine ilgi göstermemeyi. uzaklaşması. aldırış etmemesi ve düşmanca tavırlardan dolayı bireyin kendisini ve hizmet verdiklerini olumsuz bir şekilde algılamasıdır (Garden 1987). Yabancılaşmayla ilgili yapılan ileri çalışmalarda dört faktörün önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu faktörler şunlardır. 1- Bircylci kendisinden uzaklaştıracak şekilde davranmaya yatkınlık. 2- Çevresindeki insanlara düşmanca davranma ve olumsuz tepkiler vermek. 3- Çevresindeki doğaya ve insanlara ilgisizlik. 4- Çevre-sindeki insanları reddedici olmak (Garden 1987). Kişisel başarının azalması ise. iş sorumluluklarını yerine getirmede ve hizmet verilenlerle çalışmada artık etkili olunmadığı duygusudur (U:e. Ashforth 1990).

CHERNISS'İN TÜKENMİŞLİK MODELİ

Cherniss tarafından tükenmişlikle ilgili kapsamlı bir süreç modelinin geliştirildiği görülmektedir (Cherniss 1980). Cherniss'in ruh sağlığı çalışanları. avukatlar. halk sağlığı ve eğitim alanında çalışan kişilerle ilgili yoğun gözlemlerine dayanarak oluşturduğu modele göre, tükenmişlikte olumsuz davranış ve tutum değişiklikleri oluşmaktaydı. Örneğin azalmış mesleki hedefler, mesleki sonuçlar konusunda azalmış sorumluluk duygusu, idealizmde azalma, kişinin iş arkadaşlarından duygusal uzaklaşmasında artış, işe yabancılaşma ve kişinin kendine duyduğu ilgide artış. Bu olumsuz tutum değişikliklerinin ortaya çıkışı.

mücadele yada aktif problem çözmede yetersizliği yansıtır. Tükenmişliği etkileyebilecek üç ayrı grup faktörün olduğu varsayılmaktadır. Bunlardan birincisi, kişinin iş ortamının özellikleridir. Bunlar tükenmişliği, doğrudan olduğu kadar ikinci grup faktörlerden olan stres kaynakları yoluyla dolaylı olarak da etkileyebilirler. İkinci gruptaki faktörler olarak "stres kaynaklarını"da tükenmişliğe etkileri vardır. Üçüncü gruptaki faktörler ise, bireyin kendisi ve sosyal destekleri ile ilgilidir (demografik özellikler, kariyer yönelimleri, işle ilgili ek destekler ve talepler). Bunların da tükenmişlik üzerine doğrudan olduğu kadar stres kaynakları değişkeni yoluyla dolaylı etkisi de vardır. Cherniss geliştirdiği tükenmişlik modeli ile ilgili çalışmalarını on yıllık izleme çalışması şeklinde genişletmiştir (Burke, Greenglass 1995).



Kaynak: Burker R.J. Greenglass ER (1995) A longitudinal examination of The Cherniss Model of psychological burnout. Soc. Sel. Med. 40 (101:1358.

Şekil 1'le görüldüğü üzere. Cherniss'in tükenmişlik süreci modeli içinde yer alan kavramlar kısaca şöyle açıklanabilir (Burke, Greenglass 1995).

A. Çalışma ortamı; İş ya da çalışma ortamı ile ilgili belirlenen sekiz özellik ;

1. Oryantasyon yetersizliği; işle ilgili iyi hazırlanmış yada donanımlı olup olmama.
2. İş yükü; işin zaman ve nitelik olarak bireye fazla gelmesi.
3. Uyarılar; iş ortamında fazla uyarı alma.
4. Hizmet verilenlerle temas düzeyi; işte çok çeşitli ve çok sayıda insanla uğraşına
5. Otonomi eksikliği; bireyin yaptığı işte özgürlüğü ve denetiminin çok az olması, kurallar ve düzenlemelerin bireyin neyi yapabileceğini, neyi yapamayacağını belirlemiş olması.
6. Kurumsal anaçların belirsizliği; kurumun belirli bir felsefesinin ve siyasetinin olmaması.
7. Başarısız liderlik/yönetim ve denetim; yönetim ve denetimin teknik yardım ve tavsiyelerin ötesinde, olumlu geri bildirimler sunmaması.
8. Sosyal izolasyon; yapılması gereken işlerin çokluğu nedeniyle, sosyal ilişkilerin sınırlandırılması, bireyin yalnızlaşması.

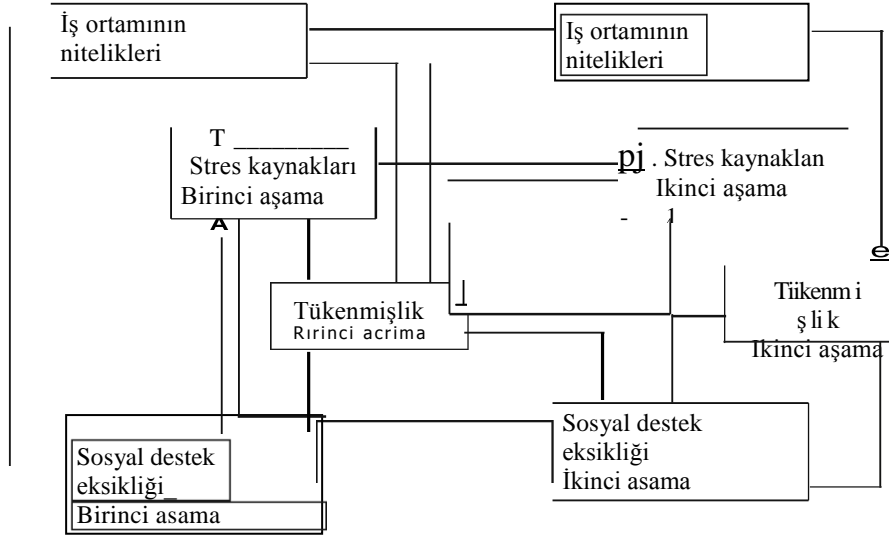
B. Stres kaynakları; Cherniss, tükenmişliğe yol açan beş stres kaynağı tanımlamıştır. Bunlar; (Burke, Greenglass 1995)

1. Yeterlilik ve başarı ile ilgili şüpheler;
2. Hizmet verilenlerle yaşanan problemler; insanlara yardımcı olunmasına karşın, takdir ve minnet görmeme.
3. Bürokratik müdahaleler; yapılan işlere müdahale eden bir sistem olması.
4. Heyecan, coşku ve doyum eksikliği; işle ilgili heyecan ve doyum bulamama.
5. İş arkadaşlığı, meslektaşlık duygusunun eksikliği; İş arkadaşlarının, birbirlerine zaman ayıramaması, birbirleriyle paylaşımlarının az olması.

C. Bireyin kendisi ve sosyal destekleri; Cherniss'in modelinde önemli bir boyut olarak ele alınmış olup, mesleki oryantasyon, iş dışındaki çevreden gelen desteklerdir.

D. **Olumsuz** tutum değişikliği; Cherniss geliştirdiği tükenmişlik modelinde olumsuz tutum değişikliği ile ilgili altı alan belirlemiştir. Bunlar;

1. Azalmış mesleki bedeller; Bireyin kendisi için belirlediği. kişisel standartlarının düzeyini düşürmesidir.
2. Mesleki sonuçlarla ilgili kişisel sorumluluklarda azalma: bireyin "ben elimden geleni fazlasıyla yaptım. işler yolunda gitmiyorsa. bu diğer insanlarla ilgili" diye düşünmesidir.
3. İdealizinde azalma.
4. Duygusal uzaklaşma; işle ilgili konulara duyguları karıştırmıyama çalışma.



Şekil 2. Cherniss'in Tükenmişlik Modelinin ilerleyici Bir Süreç Olarak incelenmesi

Kaynak: Kaynak:Burker R.J.Greenglass ER (1995) A longitudinal examination of The Cherniss Model of psychological burnout. Soc. Sel. Med. 40 (101:1 360.

5. Meslekten soğuma. mesleğe yabancılaşma; çoğu kez işe gitmek- lense. evde kalmayı tercih eder olma.
6. Bireyin kendine yönelmesi ya da kendine duyduğu ilgide artış; bireyin işini mesleki güvenlik, para ve haklar olarak görmesi.

Cherniss'in tükenmişlik modelinin ilerleyici bir süreç olarak incelenmesi sonucunda oluşan durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Burke, Greenglass 1995) .

CHEARNİSS'İN TÜKENİMLİK MODELİ VE HEMŞİRELİK:

Cherniss'in tükenmişlik modelinde stres kaynakları üzerinde tınemle durulmaktadır. Stres kaynakları mesleklere göre bazı farklılıklar gösterebilmektedir. Lee (1986) sağlık alanındaki stres kaynaklarını inceleyerek, bu ortamlardaki stres kaynaklarını dört ana başlık altında toplamıştır (Lee 1986).

1. İşe özgü stres kaynakları; fiziksel çalışma koşulları, zaman baskısı. sınırlamalar, aşırı yük. sorumluluk, personel azlığı. çalışma süresi. standart olmayan çalışma saatleri, maaş, statü, prestij ve işteki
2. Örgütsel stres kaynakları;
 - a. Rolle ilgili olanlar; rol belirsizliği, çatışması, baskısı, otonomiinin olmaması.
 - b. Çalışan gruba ilişkin olanlar, grup birliği ve desteğinin yetersizliği, grup içi ve gruplar arası çatışma.
 - c. Örgüt yapısı ve atmosferine ilişkin olanlar, yöneticilerle ilişkide sorunlar olması, üstlerden destek görememe, monotonluk, iş güvensizliği vb.
 - d. Mesleki ilerlemeyle ilgili olanlar; aşırı gelişme, az gelişme, iş güvenliğinin olmaması vb.
3. İş yaşamı dışındaki stres kaynakları; stresli yaşam olayları, çalışan kadından eşi ve çocuklarından gelen talepler vb.
4. Bireye özgü stres kaynakları; yaş, eğitim, sağlık durumu, kişilik yapısı. engellenme eşiğinin ve dayanıklılığın azlığı. başa çıkabilme gücü, motivasyon gibi bireysel özellikler.

Sağlık alanındaki stres kaynakları, aynı zamanda hemşirelik mesleğinin de stres kaynaklarını oluşturmaktadır. I-lingley ve Harris (1986) tarafından hemşirelerle ilgili stres kaynakları beş ana başlık altında incelenmiştir. Bunlar: a) işe özgü faktörler, b) (şteki ilişkilerle ilgili faktörler. c) Rollerle ilgili faktörler, d) Meslek hayatında ilerleme ve gelişme olanaklarına ilişkin faktörler. e) Ev- iş çatışmasına ilişkin faktörlerdir.

Stresin fazlalığının tükenmişlikle ilişkili olduğu görüşü 1970% yıllardan beri artarak süregelen bir görüştür. Bu konu ile ilgili çalışmalar günümüzde de devam etmektedir. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır: Beer ve Beer (1992) öğretmenlerde stres ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çam (1995) tarafından eğitimci hemşirelerle yapılan çalışmada, çalışılan okulun tükenmişlik açısından önemli olduğu saptanmıştır. Watson ve Feld (1996). pediatri hemşirelerinde stres ve tükenmişliği etkileyen faktörleri araştırmıştır. ragin ve arkadaşları (1996) üç ayrı araştırma bulgusuna dayanarak, ruh sağlığı hemşirelerinde stres, tükenmişlik ve baş etmeyi incelemiştir. Sullivan (1993). psikiyatri hemşirelerinde stres, tükenmişlik ve aralarındaki ilişkileri araştırmıştır. Şahin ve Durak (1997) tarafından ülkemizde yapılan bir çalışmada, hemşirelerin diğer sağlık personeline göre daha stresli oldukları saptanmıştır. Çam (1991) tarafından hemşirelerdeki tükenmişliğin Türkiye'de ilk kez incelendiği çalışmada, çalışılan hastane ve çalışma ortamının tükenmişlik açısından önemli değişkenler olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde. Üstün (1995) tarafından yapılan çalışmada da çalışılan hastaneye göre tükenmişliğin değiştiği belirlenmiştir. Sever (1997) tarafından hemşirelerle yapılan çalışmada hemşirelerin iş stresi ile tükenmişlik düzeyleri arasında doğrudan ilişki olduğu görülmüştür. Ergin (1997) tarafından Türkiye genelinde sağlık çalışanlarında tükenmişlikle ilgili olarak yapılan çalışmada, hemşirelerin tükenmişlik puan ortalamalarının diğer sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Rowland ve Rowland (1985) tarafından hemşirelerde tükenmişlik için önerilen model, Cherniss'in tükenmişlik modelinin, hemşirelik mesleğine adaptasyonu gibi görünmektedir. Rowland ve Rowland (1985) tarafından hemşirelikte tükenmişliği değerlendirmek için önerilen model aşağıdadır.

Burke ve Greenglass (1995) yaptıkları çalışmanın. Cherniss'in tükenmişlik modelini önemli ölçüde desteklediğini belirtmişlerdir. Aynı çalışmanın verileri, aynı zamanda Maslach Tükenmişlik Envanteri ile de ilişkili bulunmuştur. Ayrıca, organizasyon dışı değişiklikler ve sosyal desteğin tükenmişlik üzerinde doğrudan etkili olduğu da belirlenmiştir.

Çevresel Strcsorler	Kişisel Stresörler	Stresin Sonuçları
<p>İş</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niceliksel iş yükü - Niteliksel işyükü - Açıklanmamış Değişiklikler - İş Şemalan - Yetersiz Araç <p>Yapı ve iklim (Hava/Atmosfer) hclışını»itrı eksikliği, bozukluğu</p> <ul style="list-style-type: none"> - İşleyişe Katılımın Yetersizliği - Uygun Olmayan Hiyerarji <p>Örgüt Dışı Faktörler</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aile - Ekonomi - Toplum - Yaşam Olayları - Suç - Değer Değişiklikleri 	<p>İşin Rolü</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rol Çatışması - Rol Bulanıklığı - Sorunluklar - Yönetsel Desteğin Yetersizliği - Statfınfın Düşüklüğü <p>Meslek Hayatında ilerleme</p> <ul style="list-style-type: none"> - ilerlemede engellenme - Hızlı İlerleme - Haksızlıkla karşılaşma - Donanımın ve hazırlanmışlığın Yetersizliği - Meslek Hayatında Fırsatların Yetersizliği <p>İlişkiler</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cistlerle - Personelle - Yardımcı Çalışanlarla - Hastalarla - Yöneticilerle 	<p>Gereksinimler</p> <ul style="list-style-type: none"> - işteker - Arzu Derecesi/Başan - Etnosyonel Denge - Deneyim - Esneklik - Bulanıklık (Karmaşa) - Tolerans - Öz Saygı - A Tipi Davranış örüntüsü <p>Subjektif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Karamsarlık - Yorgunluk - Anksivete - Suçlultik <p>Davranışsal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arunış Kazalar (Sakarlıklar) - Uygun olmayan şekilde konuşma <p>Bilişsel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Karar Verme Güçlüğü - Konsantrasyon Güçlüğü - Unutkanlık <p>Fizyolojik</p> <ul style="list-style-type: none"> - Artmış Kan Basıncı - Yüksek Kolesterol - Komiler Hastalık <p>Organizasyonel</p> <ul style="list-style-type: none"> - işe Gelme - işi Bırakma - Düşük firetkenlik - İşe Bağlılıkta Azalma - İş Doyunısuzluğu

Şekil 4. Tükennişliği Değerlendirmek için Bir Model

CO
O

Kaynak: Rowland. H.S.. Rowlancl. B. L.. Nursing administration handbook. Second Edition.1985:410.

Burke ve Greenglass (1995) yaptıkları çalışmanın hem iş ortamı özellikleri ile doğrudan, hem de stres kaynakları aracılığıyla dolaylı bir ilişki içinde olduğunu belirleyerek, Cherniss'in tükenmişlik modelini de desteklediğini belirtmişlerdir. Bu araştırma aynı zamanda, tükenmişliğin, zamanla ilgili olarak, daha öncesini ve sonrasını belirleyebilen bir süreç modeli olduğu görüşünü de desteklemektedir. Yine bu sonucun daha önce Burke ve Greenglass tarafından (1990) yapılan çalışmanın bulgularına uygunluk gösterdiği ve kişinin mesleki rolüyle stres çeşitlerinin, o kişide bir yıl sonra ortaya çıkan emosyonel tükenmişliğin önemli bileşeni olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Bu çalışma, Cherniss ile Maslach'ın modellerinin bir bütünlük içinde algılanması gerektiğini de ortaya koymuştur. Ayrıca çalışma sonucunda: meslek ve iş ortamı özelliklerinin öncelikli etkili olduğu, demografik değişkenlerin ise daha az etkili olduğu belirlenmiştir, daha önce yapılmış tüm çalışmalara uygun düşecek şekilde dir. Diğer yandan iş dışı değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki önemi, bununla birlikte, tükenmişliğin iş dışındaki yaşamı etkilemesi ve destek gruplarının önleyici etkisi olduğu belirlenmiştir.

Tükenmişlik ne kadar iyi ve çabuk anlaşılırsa, o ölçüde çabuk önenebilir. İş yerlerindeki uygun müdahaleler tükenmişliği azaltmada etkili olacaktır. Cherniss (1980) tükenmişliği azaltmak için yapılabilecek müdahaleleri dört grupta toplamıştır.

1. Görevli/çalışanların gelişimi ve danışmanlık 2. iş/görevin yapısı 3. Liderlik/denetim/yönetim 4. Kurumsal hedefler, yöntemler ve normlar

Golcubicwski (1980). kurumsal hedeflere yitiltilmiş kurumsal gelişimlerle ilgili girişimleri belirlemiştir. Maslach ve Leiter (1997) tarafından yazılan "Tükenmişlik Gerçeği: Kurumlar kişisel strese nasıl neden olurlar ve bu konuda neler yapılabilir?. isimli eserinde, hem çalışanların hem de yöneticilerin dahil olduğu her düzeydeki çalışanın, kendisini stres altında, güvenlikten yoksun, yanlış anlaşılmış, hak ettiği değeri göremeyen ve iş yerine yabancılaşmış hisseden kişiler haline geldiği belirtilmiştir. Yazarlar, çalışanların tükenmişlik yaşadıklarında, hissettikleri yorgunluk ve ülke gibi duygulardan yalnız kendilerinin sorumlu olduğu şeklindeki yanlış inancı yıkmaya çalışmışlardır. Sorumluluğun, kurumun omuzlarında iki kat fazla olmak üzere, kurumlarda olduğunu ifade ederek, kurumlardaki çalışanların yaşadığı tükenmişliğin, çalışanlardan daha çok kurumların birer aynası olduğunu vurgulamışlardır. Yazarlar, tükenmişlikle ilgili ilk çalışmalarını yapan kişiler olarak, kalıplaşmış inanca karşı gelmekte. bu problemi

tanımlamak, belirlemek ve hafifletmek için uğraşmışlardır. Bu kitapta yazarlar, çalışanlara, idarecilere ve şirket sahiplerine, tükenmişliğin gerçek nedeni olan kurumlar tarafından uygulanabilecek bazı stratejiler önermektedirler. Bu stratejileri uygulayabilmek için öncelikle, tükenmişliğin ne olduğunun o kuruma ilişkin streslerin neler olduğunun, kurumun mevcut sosyal ve durumsal kaynaklarının neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Olabildiğince "kötü insan yada çalışan" belirlemesinin kısır döngüsünün dışına çıkılarak, pek çok iyi insanın çalıştığı kötü ortamlardaki işlevsel ve yapısal özellikler açığa çıkarılmaya çalışılmalıdır. Diğer bir strateji, tüm sorumluluğun çalışanlarda aranmasına neden olan kişisel ve ortamsal faktörlerin neler olduğunun belirlenmesidir. Burada kültürlere özgü ön yargı, tutku, değerler, yönetsel reaksiyonlar, çalışanların sorunlarına ilişkin konuları kabul etmeme ve yadsıyarak bunu tabii olarak görme gibi faktörler yer alabilir. Hiçbir profesyonel, profesyonel olmadığını düşündürecek duygu ve düşüncelerini açıklamaktan hoşlanmaz. Hatta tam aksini göstermek istercesine, işinde iyi olduğunu göstermeye yada öyle görünmeye çalışır. Bunun sonucunda da, yönetici kadrolarda biçime önem verme gelişebilmektedir. Buna kültürel olarak, hizmeti alanların (özellikle sağlık alanında) çalışanlara olumlu geri bildirim vermeye eğilimlerinin az olması yada bunu yeterince gösterememesi de eklenince, biçime önem verme artmaktadır. Kurumsal stratejiler olarak belirtilen diğer stratejiler ise şunlardır: Çalışanlara izinler konusunda toleranslı olunması: ücretler konusunda destekleyici olma; sürekli yoğun tempo ile çalışılmamasına özen gösterme: çalışan-hizmet alan oranlarını iyi düzenleme: rotasyonlar uygulama: mesleki toplantılarla birlikte meslek dışı toplantıların artırma: kurum dışı etkinliklere (kurslar, workshoplar, kongreler vs) katılımı artırma ve destekleme; çalışanların özlük haklarının korunması: sosyal olanakların artırılması: çağdaş ve demokratik yönetim şeklinin sürdürülmesi: aynı görev için ısrarla aynı kişinin görevlendirilmemesi: işler için olabildiğince en fazla istekli ve motive olanı görevlendirme: çalışanlar için fiziksel aktivite ve egzersiz olanaklarını geliştirme ve artırma: çalışanlardan gerçekçi beklentilere uygun iş üretmelerini isteme: bireylerin olabildiğince otonomi ve inisiyatif belirtebilmelerini sağlama: rekabet oluşturma ve bunun olumlu kullanımını sağlama: yönetimden gelen gücü yanlış kullanmama: çalışanları destekleme ve ödüllendirme: çalışanlardan beklenenin ne olduğunun açıkça belirlenmiş olması: yöneticilerin eleştirel değil destekleyici yaklaşımı benimsemeleri: kurumdaki iletişimin temel niteliğinin içten, sıcak ve olumlu olması için özen gösterilmesi: bunun gelişimi için hizmeti alanlara ve çalışanlara yönelik kişiler arası ilişkiler ve iletişim becerileri

konusunda eğitimler verilmesi: kurı mı içinde mümkün olabildiğince, tükenmişlikle ilgili bilgileri artırarak, çalışanlara ulaşmasını sağlayarak, bilginin gücünden yararlanılmasıdır. Ayrıca, kurumlardaki işleyiş ve organizasyon bozukluğunun yanı sıra mevcut kaynakların uygun ve adil bir şekilde kullanılmasının hem çalışanlara hem de hizmet verilenlere zarar verici etkileri olduğu üzerinde durulmuştur.

Sonuç olarak. tükenmişlik • er Maslach'ın belirttiği şekildeisi boyut ıl olarak değerlendirilsin, ister herniss'in stres açısından baktığı n • e e e;,,er endirilsin. Jones (1981) tarafından irdelendiği üzere sosyal psikolojik bir sorundur. Bu sorun: çalışanlarda ahlaki bozulmaya. verimsizliğe ve en sonunda da işi bırakmaya neden olur. Sorunun boyutu sadece işle ilgili olarak kalmaz, evde de çeşitli problemlere yol açar. Evlilik ve aile çatışmaları. giderek artan sosyal izolasyonla birlikte insanın toplumsallaşmasını engeller. Aynı zamanda, hizmet verilenlerin de hak ettikleri nitelikli hizmeti alamayarak. mağdur edilmelerine neden olur. Tükenmişlik: insanları insancılıktan, toplumsallaşmaktan, diğer bir deyişle insanlıktan uzaklaştıran önemli bir sorun olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle özellikle örgütsel olmak üzere, örgütsel ve bireysel çabalarla tükenmişliğin üstüne hızlı ve güçlü bir şekilde gidilmesi. insani açıdan bir zorunluluk olarak görünmektedir.

KAYNAKLAR

1. Bailey RD. (1985) *The Burden: Duties and Stress in Nursing*. Oxford: Blackwell Scientific Publications Ltd. 28-45.
2. Beer J. Ucer J. (1992) Burnout and stress. depression and self-esteem of teachers. *Psychol-Rep*, Dec. 71 (3Pt 2) : 1331-6
3. Burke ILJ, Greenglass ER. (1995) A longitudinal examination of the Maslach Model of Psychological Burnout. *Soc. Sci. Med.* 40 (10) :1357-1363.
4. Cleroux C. (1980) *Professional Burnout. In: Burnout in Service Organizations*, Praeger, New York
5. Cam O (1991) *İnşirelerde Tükenmişlik Sendromlu İnceleme Araştırılması*. Ege 1:11. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- (i. Cam O (1995) *Eğitilmiş İnşirelerde Tükenmişlik ve ilişkili Değişkenlerin Araştırılması*. Ege Ün. İnşirelik Yüksek Okulu, İzmir.
7. Ergin C. (1996) Maslach Tükenmişlik İncelemesi Türkiye Sağlık Personeli Normları, *31.4 (1): 28-34*.
8. Faigın L. Carson J. Leary J. De-Villiers N. Bartlett-11, O'Malley P. West M. Mc Elfiltrick S. Brown D. (1996) Stress, coping and Burnout in mental health nurses: findings from (Irec research studies. *Int-J Soc- Pscyhiatry, & Bilimler* 42 (2); 102-111.

9. Firth IJ, Mc Intee J, Mc Keown P, Britton P. (1986) Burnout and professional depression: related concepts. *Jour of Advan. Nurs.* 11 (6): 633-641.
10. Freudenberg I J. (1974) Stress and burnout. *Jour. Of Social Issues.* 30 (1):159-165.
11. Garden AM. (1987) Depersonalisation: a key dimension of burnout? *Human Relations.* 40 (9) : 545-560.
12. Hingley P, Harris P. (1986) Burnout at senior level. *Nursing Times.* July 30. 28-29.
13. Jackson SE, Schwab RL, Schuler RS. (1986) Toward an understanding of the burnout phenomenon. *J. Appl. Psychol.* 71. 630.
14. Jones JW. (1981) The burnout syndrome. Illinois: London House Press, 30-35.
15. Lee C. (1986) Professionals in medical settings: The research evidence in the 1980's special issue: job stress from theory to suggestion. *J. Organ. Manag.* 8 (2):195-213.
16. Lee RT, Ashforth BE. (1990) On the meaning of burnout: three dimensions of burnout. *J. Appl. Psychol.* 75. 743.
17. Maslach C, Jackson SE. (1981) The measurement of experienced burnout. *Jour. of Occupational Behavior.* 2: 99-113.
18. Maslach C, Leiter M. (1997) **The Truth About Burnout: How Organisations Cause Personal Stress and What to Do About It**, Jossey-Bass. (In <http://pub.0787908746XXX.lit.inl>.)
19. Perlman B, Hartman EA. (1982) Burnout: Summary and future research. *Human Relations.* 35. 283.
20. Rowland IS, Rowland IL. (1985) *Nursing Administration Handbook*. Second Edition. 406-411.
21. Sever A. (1997) *İnşirelerin İş Stresi ile Başa Çıkma Yolları Ve Bunun Sonuçlarının Araştırılması*. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İnşirelik Ana Bilim Dalı. Doktora Tezi. İstanbul.
22. Sullivan P. (1993) Stress and burnout in psychiatric nursing. *Nurs. Stand.* Sep 29-Oct.5: 8(2): 36-39.
23. Şahin N, Durak A (1997) Bir özel hastanede sağlık personelinin iş doyumu ve stres. *Türk Psikoloji Dergisi.* 12 (39). 57-71.
24. Üstün B (1995) *İnşirelerin Atılabilirlik ve Tükenmişlik Düzeyleri*. Hacettepe 'ün .Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi. Ankara.
25. Watson P, Felce A (1996) Factors in stress and burnout among paediatric nurses in general hospitals. *Nurs-Prax. N. Z. Now.* 11 (3): 3846.