

## **TÜKENMİŞLİK SENDROMU BELİRTİLERİ, NEDENLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ SYMPTOMS, CAUSES AND SOLUTIONS FOR BURNOUT SYNDROME**

**Oğuz CESUR**

MEB, edebiyat\_dili@hotmail.com; Orcid No: <https://orcid.org/0009-0009-6169-4249>

**Turgut ÜNAL**

MEB, turgutunal18@hotmail.com; Orcid No: <https://orcid.org/0009-0003-0092-908X>

**Harun BÜKER**

MEB, harunbuker@hotmail.com; Orcid No: <https://orcid.org/0009-0004-1374-3038>

**Deniz ÇAĞLAYAN**

MEB, denizzcaglayan@gmail.com; Orcid No: <https://orcid.org/0009-0002-9575-8975>

**İrfan OKYAY**

MEB, irfan-okyay@hotmail.com; Orcid No: <https://orcid.org/0009-0009-0409-1679>

### **ÖZET**

Bu çalışma, tükenmişlik sendromunun ne olduğu, belirtileri, tükenmişliğe neden olan faktörler ve tükenmişlik sendromundan kurtulmaya yönelik çözüm önerilerini kuramsal temelde vermek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma sürecinde tükenmişlik sendromu, tükenmişliği ortaya çıkaran durumlar, tükenmişliğin belirtileri, nedenleri ve çözüm önerilerine yer verilmiştir. Yapılan çalışmada tükenmişlik sendromuna ilişkin olarak çeşitli sebeplerin bireylerde tükenmişlik sendromuna yol açtığı belirlenmiştir. Çalışmada tükenmişlik sendromunun en önemli belirtilerinden birinin psikosomatik rahatsızlıklar ve enerji seviyesindeki düşme olduğu kuramsal incelemeler sonucu anlaşılmıştır. Gerek bireysel gereksede örgütsel faktörlerden dolayı ortaya çıkan tükenmişlik sendromunun nedenlerinin iyi bir şekilde araştırılarak tükenmişlik sendromuna neden olan faktörlerin olanak varsa tamamen ortadan kaldırılması olanaklar sınırlı ise minimize edilmesi için gerekli tedbirlerin alınması gereklidir. Aksi takdirde özellikle iş hayatında bireylerden yeterli performans göstermelerini bekleyemez. Bireylerin tükenmişlik sendromundan kurtulması adına iş ortamlarında iş arkadaşlarının destek vermesi gereklidir. Tükenmişlik bireylerin tek başlarına üstesinden gelebilecekleri bir durum olmadığı söylenebilir. Bunun için iş birliğinin önemli olduğu düşünülerek iş ortamında tükenmişlik yaşayan kişilere destek olunması gerektiği önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, sendrom, tükenmişlik sendromu

### **ABSTRACT**

This study was conducted in order to give the theoretical basis of what burnout syndrome is, its symptoms, factors causing burnout and solution suggestions for getting rid of burnout syndrome. In line with this purpose, burnout syndrome, situations that cause burnout, symptoms of burnout, causes and solution suggestions were included in the research process. In the study, it was determined that various reasons related to burnout syndrome lead to burnout syndrome in individuals. As a result of the theoretical analyses, it was understood that one of the most important symptoms of burnout syndrome is psychosomatic disorders and decrease in energy level. It is

necessary to investigate the causes of burnout syndrome, which occurs due to both individual and organisational factors, and to take necessary measures to eliminate the factors causing burnout syndrome completely if possible and to minimise them if the possibilities are limited. Otherwise, individuals cannot be expected to perform adequately, especially in business life. In order for individuals to get rid of burnout syndrome, it is necessary to support their colleagues in their work environment. It can be said that burnout is not a situation that individuals can overcome alone. Considering that cooperation is important for this, it can be suggested that people who experience burnout in the work environment should be supported.

**Keywords:** Burnout, syndrome, burnout syndrome

## 1. GİRİŞ

Yüz yıllar boyunca insanın yaşadığı her zaman diliminde üretim ve gelişim daima boy göstermiş ve atölye ve bireysel olarak başlayan üretim serüveni sanayi toplumunun gelişmesi ve teknolojik hamleler ile yerini daha büyük üretim tesislerine ve merkezlerine bırakmıştır. Bu gelişim ve değişim sürecinin ana merkezinde bulunan insan ve toplum olgusu hem tüketim hemde üretim hattında ana faktörlerin başında yer alarak bu döngünün içinde hem emek hem de fikri olarak katma değer üretmektedir.

Geçmişten günümüze evrilerek büyüyen bu üretim sürecinde insan faktörü yoğun çalışmak ve üretmek için fazla mesailer gibi fedakârlıkları fazlasıyla yerine getirmektedir. Fiziki olarak bu eylemin içinde olmasıyla birlikte ruhende bu temponun içinde yer almaktadır. Bu durum uzun süreler içerisinde hemekonomik hem sosyal kaygıların ve toplum şartlarını da içine alarak bireylerde fazla çalışmaya yönelerek işe olan bağımlılık oranını artırmaktadır. Bireylerin uzun mesailer harcayarak çalışmalarını olumlu bir durum gibi gözüksede uzun vadede düşünüldüğünde işe olan bu bağımlılık derecesinde takıntılı tutum örgütün çalışma kalitesini düşürerek örgüt içerisindeki verimi azaltmaktadır.

Rekabetin ve sıkı çalışmanın bireyler üzerindeki baskıları ve çalışma hayatının içerisinde bulunan diğer dinamiklerle birlikte genel olarak ele alındığında psikolojik olarak kişiler yıpranmakta ve iç dünyalarında çeşitli duygu durumları içerisinde bulunmaktadır. Stres, gelecek kaygısı, işsizlik, çeşitli ailevi sorunlar bireyleri tükenmişlik sendromuna doğru itebilmektedir. Tükenmişlik sendromu bireylerde yavaş ve sinsi ilerleyen psikolojik ve bedensel sonuçları olan ciddi bir rahatsızlıktır. Bu rahatsızlık bireyin sadece kendini değil ailesini, sosyal yaşamını, iş arkadaşlarını ve çalışma potansiyelini doğrudan etkilemektedir.

Üretim hatlarının iş yoğunluğu ve üretim içerisinde doğrudan görev alan personellerin de yoğun bir mesai içerisinde olmalarından dolayı tükenmiş hissedebilmektedirler. Asgari düzeyde ekonomik kazançlar, yoğun mesai ve iş yükü, gelişen teknolojilerin beden işçisinin yerini alabilmesi gibi tehditlerin baş göstererek kişileri daha çok çalışma ve saplantı haliyle yoğun çalışmalarını ve bu olumsuz durumlar neticesinde tükenmiş hissetmelerini de beraberinde getirmektedir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında da tükenmişlik sendromu öğretmenler, akademisyenler, hekimler, avukatlar, sağlık çalışanları gibi meslek gruplarına yönelik araştırmalar yapıldığı görülmektedir.

Günümüzün önemli sorunlarından biri olan tükenmişlik kavramı her ne kadar günümüze ait olan bir sorun gibi görülse de ilk olarak 1970 yıllarında Amerika’da müşteri hizmetlerinde çalışan bireylerin yaşadıkları mesleki bunalım sorunlarını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Fakat 1961 yılında Greene tarafından “Bir Tükenmişlik Olayı” orijinal adıyla “A Burntout Case” adlı romanında ruhsal olarak çöküntüye uğramış bir mimarın işini terk ederek Afrika ormanlarına kaçmasını konu eden romanında “Büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile

idealizminin sönmesi” olarak tanımlanmıştır (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Birçok insanın zamanının çoğunu işyerinde geçirdiği bu dönemde çeşitli mali sorunlarla karşılaşmak mümkündür. İnsanlarla sürekli iletişim halinde olan meslek gruplarının zamanla stres eşiklerinin artmasıyla günümüzün en önemli sorunu olan tükenmişlik sendromuna yakalanmaları kaçınılmaz bir sorun olmaktadır. Tükenmişlik genellikle insanlarla birebir iletişim halinde olan meslek gruplarında ağırlıklı olarak görülmektedir. Bu meslek grupları; öğretmenler, doktorlar, hemşireler, hastabakıcılar, avukatlar, akademisyenler, banka çalışanları, polisler, diş hekimleri, otel çalışanları, psikologlar, yöneticiler, okul müdürleri bu örneklemelerden bazılarıdır (Sürgevil Dalkılıç, 2014). Yapılan araştırmada da çeşitli meslek gruplarında ya da özetle çalışma hayatında olan bireylerin yaşamış olduğu tükenmişlik sendromunu kuramsal çerçevede ortaya çıkarmak çeşitli önerileri sunmak problem durumunun temelini oluşturmaktadır.

## 2. TÜKENMİŞLİK SENDROMU

### 2.1. Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik kavramı, ilk olarak 1974 yılında psikolog Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. Freudenberger, uzun yıllar örgütsel stres konusuyla ilgili araştırmalar yapan ve kurumsal çalışanlar üzerinde görülen stres tepkilerine yönelik çalışmalarıyla tanınmış bir klinik psikologdur (Canter ve Freudenberger, 2001). Freudenberger tükenmişlik sendromunu; “Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde ifade etmiştir (Freudenberger, 1974). Tükenmişlik kavramı birey üzerinde yavaş ve sinsice ilerleyen, bireyin stres ile etkin bir şekilde başa çıkmadaki başarısızlığının sonucu gelişen psikolojik bir rahatsızlıktır. Stres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışmaya bakıldığında, birbiriyle olumlu yönde sonuçlar elde edilerek stresin tükenmişliğe sebep olduğu vurgulanmıştır (Çoban ve Hamamcı, 2008). Günlük hayatta yaşanan çeşitli sorunlar ve stres bireyin tükenmişlik düzeyini arttırabilmektedir. Yüksek tükenmişlik ise bireyin sosyal, aile ve çalışma yaşamını olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Storlie’ye (1979) göre bu durum zaman içerisinde bireyde alışkanlık haline gelerek engellenmek yerine uyum gösterilecek bir durum haline gelmektedir. Bireydeki yaratıcılık yok olarak daha iyisini meydana getirme çabası da zamanla kaybolmaktadır. Bu diğer anlamla bireyin kendini bu rahatsızlığa teslim etmesidir (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Sürgevil Dalkılıç (2014) çalışmasında Edelwich ve Brodsky tükenmişliği; “Başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıp” olarak açıklamıştır. Açıklamada bulunan “Çalışma koşulları” şu şekilde ifade edilebilir; yetersiz eğitim, uzun mesailer, düşük ücret, yapılan işin takdir edilmemesi, yapılan işin karşılığını tam alınmaması, bürokratik ya da politik sınırlamalar, kişisel istekler ile ulaşılan nokta arasındaki farkların açıklığı gibi etmenler sıralanabilmektedir.

Pines ve Aranson’a (1988) göre tükenmişlik “Bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybı ve bireylerde duygusal anlamda sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” olarak tanımlanmaktadır (Pines ve Aronson, 1988). Spanial ve Caputo (1979) ise tükenmişliği “İş ile özel yaşamda meydana gelen stresle baş edebilme konusundaki yetersizlik” olarak tanımlamaktadır (Dworkin, 1986). Başka bir yaklaşım olan Psikanalitik yaklaşıma göre, bireylerin yaşadıkları tükenmişlik, çözülmemiş çocukluk problemlerine dayanabilmektedir. Bu yaklaşıma göre, birey çocuklukta yaşadığı bu sorunları iyileştirebilmek için çalışmak ve bu çalışmayla kendini kanıtlamak ister. Bireyin herhangi bir konuda elde ettiği başarı, çocuklukta oluşan yaraların

iyileşmesini sağlarken, yaşadığı herhangi bir başarısızlık ise çocuklukta yaşanan travmaların tekrarlanmasına neden olarak tükenmişliğe sebep olmaktadır (Pines, 2002).

Tükenmişlik konusu üzerinde ortak bir görüş ve tanım birliğine varılmamış olsa da birçok araştırmacı tükenmişlik sendromunun “Beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel bir psikolojik deneyim” olduğu konusunda görüş birliğine varmıştır (Hock, 1988). Günümüzde en yaygın kabul görülen tanım ve Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştiren Christina Maslach’a (1976) aittir. Sosyal psikolog olan Maslach tükenmişliği şu şekilde tanımlamaktadır; “Tükenmişlik sendromu kronik kişilerarası stresörlere karşı gelişen bir psikolojik sendromdur. Bu sendrom üç alt boyuttan oluşur. Birinci alt boyut duygusal ve fiziksel bitkinlik; ikinci alt boyut, duyarsızlaşma; üçüncü alt boyut ise kişisel başarının azalmasıdır.” (Maslach ve Leiter, 1997).

Duygusal ve fiziksel bitkinlik, kişinin duygusal ve fiziksel olarak kendilerini yorgun, bitkin ve yıpranmış hissetmesidir. Duygusal tükenme yaşayan kişide, kronik baş ağrıları, mide bulantıları, sindirim bozuklukları, halsizlik gibi fiziksel sorunların yanında, duygusal çökkünlük, umutsuzluk, mutsuzluk, hiçbir şeyden haz alamama, gibi psikolojik sorunlarda meydana gelmektedir. Tükenmişlik sendromunun en önemli ve belirgin boyutu duygusal ve fiziksel bitkinliktir (Sürgevil Dalkılıç, 2014; Kaya Göktepe, 2016).

Bir sonraki boyut ise kişinin duyarsızlaşmasıdır. Duyarsızlaşma, hizmet verilen kişilere karşı olumsuz davranışlar sergilenerek işe karşı duyarsız ve tepkisiz kalındığı evredir. Bu evrede kişi kendine verilen görevleri yerine getirmez ve sorumlulukların birikmesini, işin aksamasını aldırış etmemektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Son boyut olan kişisel başarının azalması, tükenmişlik sendromunun dışardan fark edilmeyen bireyin içinde yaşadığı kısımdır. Bu boyutta kişi diğer boyutların meydana getirdiği dikkatsizlik, başarısızlık, umutsuzluk gibi sorunların üzerine kişisel olarak kendini başarısız, yetersiz hissetmeye başlar. Sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalındığı bu evrede, üretkenlik, kişiler arası anlaşmazlık, öz saygının azalması, yetersizlik gibi kişinin kendini olumsuz yönde değerlendirdiği sorunlar ortaya çıkmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Sürgevil Dalkılıç, 2014).

## 2.2. Tükenmişlik Sendromunu Ortaya Çıkma Durumu

Maslach, tükenmişlik sendromunun iş hayatından kaynaklanan yoğun iş stresinin kişi üzerindeki psikolojik baskısından ortaya çıktığını belirtmektedir (Maslach ve Leiter, 2008). Tükenmişlik sendromunun ortaya çıkışı ilk olarak çalışan bireyler üzerinde araştırılmaya başlanmıştır. İleri zamanlarda ise bireysel ve çocuklukta kalma ailesel kaynaklı sorunlardan da ortaya çıkabileceği ileri sürülmüştür. Tükenmişlik sendromu, çeşitli örgütsel sorunlardan meydana gelebilmektedir bunlardan birkaçı şunlardır (Kaya Göktepe, 2016);

- Bireyin görev tanımındaki belirsizlik ve kapasitesinden fazla iş yükü örgüt içerisinde çeşitli sorunlar yaratarak bireyde tükenmişlik yaratmaktadır.
- Bireyin kontrol alanındaki belirsizlikler, sürekli üstlerinden emir alma ve işi zamanında yerine getirme baskısı kişiyi tüketmektedir.
- Bireyin çalışmasının karşılığını tatmin edici ücret şeklinde alamaması kişinin motivasyonunu düşürerek tükenmişlik yaşatabilmektedir.

- Örgüt içerisinde kendilerine karşı adaletin sağlanmadığını düşünen bireyler, yapılan haksızlığa bağlı olarak görevlerini yerine getirme konusunda direnç geliştirir. Bu durum örgüt içerisindeki çatışmalara zemin olurken bireyin tükenmesine sebep olmaktadır.
- Bireyin kişisel özelliklerinin örgütün misyon ve vizyonu ile uyum sağlamaması halinde örgüt içerisindeki çatışmalar.

Tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında bireysel faktörlerinde etkisi olmaktadır. Bireye bağlı sebeplere bakıldığında; mükemmeliyetçi, idealistlik, sonuç odaklı olan, rekabetçi kişilik yapısına sahip, kaybetmeyi hazmedemeyen, tez canlı, öfke ve sinir kontrolüne sahip olmayan, sorumluluk sahibi, bireysel çıkarlarını her şeyin üzerinde tutan, hızlı hareket eden, tez canlı olan bireylerde daha sık bir şekilde görülmektedir (Kaya Göktepe, 2016).

Tükenmişlik sendromu iş veya sınav baskısı, aile bireylerinde yaşanan sağlık ile ilgili sorunlar veya kişisel hayatta meydana gelen stres eşliğini artıran sorunlardan da meydana gelebilmektedir. Çok seyrekte olsa bazen tükenmişlik sendromu herhangi bir olay olmadan da meydana gelebilmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014). Tükenmiş bireyler genel olarak zayıf yönlerini iyi gizleyebilen yetenekli bireyler oldukları için, bu durumun ilk zamanlarında içlerinde olup bitenlerin farkında değildirler (Freudenberger ve Richelson, 1981).

Tükenmişlik sendromunu sadece çalışan bireylerin yaşayacağı bir durum olarak tanımlamak yanlış olacaktır. Tükenmişlik sendromu kişinin psikolojisinden kaynaklanan olumsuz bir durum olmasından dolayı çalışmayan bireyler üzerinde de görmek mümkündür. Bunlara çocuk büyüten anneler örnek olarak verilebilir. İş kolu olarak sayılmayan annelikte stresin yoğun yaşandığı bir durum olmakla birlikte tükenmişlikte yaratabilmektedir. Emekli olmuş bireylerde de tükenmişlik sendromu görülebilmektedir. Bu kişiler, yaşamış oldukları hareketli iş hayatının sonuna gelerek farklı bir yaşam sürdürmeye başlamaktadır. Bu farklı, alışılması gereken yaşam bireyleri tükenmişlik sendromuna doğru sürükleyebilmektedir. Tükenmişlik sendromu genç bireylerde de görülebilmektedir. Her şeyin kolay ulaşılabilir olması kişilerde değersizleşme duygusu yaratarak tüketebilmektedir. Günümüzde teknolojinin ileri düzeyde olması ve kitle iletişim araçlarının artmasıyla evde oluşan iletişim bozuklukları buna bağlı olarak aile ritüellerindeki bozulmalarda meydana getirebilmektedir. Klinik sosyal psikolog Pines tükenmişlik sendromunun yalnızca çalışanlar üzerinde görülmemekle, hayatımızın her alanında karşılaşılabileceğimiz bir sorun olduğunu vurgulamıştır (Kaya Göktepe, 2016).

### 2.3. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach tükenmişlik envanterine literatürde araştırdığımızda çok boyutlu tükenmişlik modeli veya üç boyutlu tükenmişlik modeli olarak görmek mümkündür. Bu boyutlar bir yönden bireyin yaşamında gerçekleşen sorunları içermektedir. Enerji, aidiyet ve yeterlilik kavramları, Maslach tükenmişlik modelindeki üç boyutun tam tersi kavramlardır. Tükenmişlik sendromu bireyin yaşamında görülmeye başlandığında pozitif duyguların yerini negatif duygulara bıraktığını görmek mümkündür. Enerji yerini duygusal anlamda oluşan tükenmeye, aidiyet yerini duyarsızlaşmaya ve son olarak yeterlilik yerini yetersiz hissetmeye bırakmaktadır (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Duygusal Tükenme; Tükenmişlik sendromunun üç boyutu arasından en temel ve en çok rapor edilen boyuttur. “Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarındaki azalmayı” ifade etmektedir. Bu boyutta bireyler sabah uyandıkların zaman kendilerini dinlenmemiş gibi yorgun hissederek uyanmaktadır ve yaşamlarından giderek keyif almamaya başlamaktadırlar. Duygusal tükenme tükenmişlik yaşayan bireyin yaşadığı ilk boyuttur ve bu boyutta bireyler kendilerini fiziksel ve psikolojik olarak bitkin, yorgun ve kendilerini işe veremeyecek kadar duygusal boşlukta

hissedebilmektedirler. Genel olarak insanlarla yüz yüze çalışan meslek gruplarında görülmektedir. Duygusal tükenme durumu strese verilen ilk tepkidir ve bir sonraki aşama olan duyarsızlaşma yaşanmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008).

Duyarsızlaşma; Bu boyut bireyin kişiler arası sorunların yaşanmaya başladığı boyuttur. Duyarsızlaşma evresinde, müşterilere yönelik negatif ve katı tutumlar sergilenmeye başlanarak, işe karşı tepkisiz olunmaya başlanır. Maslach duyarsızlaşma evresini “Hizmet götürülen kişilere karşı katı, soğuk, ilgisiz ve hatta insancıl olmayan tarzda olumsuz bir tavır sergilenmesi” şeklinde tanımlamaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Bu evrede birey çevresindeki insanlara aşağılayıcı ve kaba davranışlar sergileyerek kendini insanlardan uzaklaştırıp yalnız kalmaya yönelmektedir. Bu uzaklaştırma çabası ise tükenmişlik sendromuna yönelik yapılan bir tepki, bireyin kendini koruma stratejisidir.

Kişisel Başarı; Tükenmişlik sendromunun en son modeli olan kişisel başarı, bireyin tamamen kendi içinde yaşayarak kendini her türlü yaptığı işten başarısız hissetmesidir. Bir insanın kendisini başarısız ve yetersiz hissetmesi onu eksiklik duygusu ile birlikte mutsuzluğa yöneltmektedir. Bu boyutu yaşayan bireyler hedeflerine ulaşmaya çalıştıkları yolda önlerine engel konulduğunu düşünmektedir. Bu düşünce yapısı beraberinden çevreye karşı duyulan güvensizlik duygusunu getirmektedir. Bu boyutun en önemli sorunu ise birey artık kendine olan inancını kaybetmektedir (Karakelle ve Canpolat, 2008; Yılmaz, Esentürk ve İlhan, 2018).

### **3. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ, NEDENLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

Tükenmişlik sendromu bireyde aniden ortaya çıkan bir durum değildir. Bu durumun aksine yavaş ve sinsi ilerleyen semptomlarını zamanla gösteren bir sendromdur (Kaya Göktepe, 2016). Tükenmişlik durumu yaşamadan kısa zaman önce, bireyi bu durumu yaşamasını neden olan ve tetikleyen baskı ve stres eşliğini artıran sorunlar meydana gelmiş olabilmektedir. Bazı durumlarda ise herhangi bir olay meydana gelmeden tükenmişlik sendromu yaşanabilmektedir.

Tükenmişlik sendromu yalnızca olumsuz duyguların mevcudiyeti ile değil, pozitif duyguların yokluğuyla da meydana gelebilmektedir. Özellikle kendini işiyle motive eden bireyler yaptıkları başarıların görülerek takdir edilmesini istemektedir. Başarılarının karşılığını alan bireyler, daha fazla işe odaklanarak daha çok motive olarak çalışmaktadır. Başarıdan alınan haz ve mutluluk gibi pozitif duygular başarısızlıktan oluşan negatif duyguları dengeleyebilmektedir. Fakat bu durumun tam tersi yaşandığı durumda ise birey tükenerek duyarsızlaşma olgusunu yaşamaya başlamaktadır.

Tükenmişlik sendromu sadece bireyin kendisini değil çalışma yaşamında meydana gelen hizmet kalitesini, özel yaşamı ve ailevi ilişkilerinin de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebeple tükenmişlik sendromu her ne kadar bireysel bir sorun olarak görülse de bireyin çevresini de etkileyerek toplumsal bir nitelik taşımaktadır. Tükenmişlik ile ilgili araştırma yapıldığında fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç grupta incelendiği görülmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

#### **3.1. Fiziksel Belirtiler**

Öncelikleri iş olan ve yorulmadan tüm zaman dilimlerini iş ile geçiren bireyler de tükenme eğilimi çok sık görülmektedir (Freudenberger ve Richelson, 1981). Stresin ve çeşitli sorunların tetiklediği bu hastalık bağışıklık sistemini de etkileyerek kişileri ölümle sonuçlandırabilen çeşitli hastalıkları yaşamalarına sebep olabilmektedir. Çevredeki insanların da fark edebildiği bu fiziksel belirtiler genel itibarı ile “kronik yorgunluk, bitkinlik, uyku bozuklukları, soğuk algınlıkları, baş

ağrıları, mideve bağırsak rahatsızlıkları, aşırı kilo alma veya verme, alerjik sendromlar, cinsel isteksizlik, uyuşukluk, diyabet, ülser, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kalp rahatsızlıkları, kalp krizleri, deri şikâyetleri, kas ağrıları” olarak sıralanmaktadır (Sürgevil Dalkılıç, 2014; Ardıç ve Polatçı, 2008).

### 3.2. Psikolojik/Ruhsal Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun psikolojik belirtileri diğer belirtilere göre daha az belirgin olmasına rağmen dikkat edildiği zaman hem kişinin kendisi hem de çevresi tarafından fark edilebilmektedir (Potter, 1995). Psikolojik belirtilerin en belirgin özelliği kişide oluşan engellenmiş hissi ve sinirliliktir. Birey kendini dış güçler tarafından engellenmiş hissetmektedir. Çünkü hedeflerinden alıkonulmuştur (Sürgevil Dalkılıç, 2014). Birey çalışma yaşamındaki kontrolü kaybederek, işini yapamaz duruma gelip bu durumu toparlayamaz hedeflerine ulaşma yolunda çıkan engelleri de aşamayacak duruma gelebilmektedir. Bu engellenmiş duygusuyla gelen sinirlilik hali bireyi ve çevresini negatif bir şekilde etkilemektedir. Bir diğer belirgin özellik ise korku ve kaygı duygularıdır. Bu negatif yüklü duygular tükenmişliği tetiklemektedir.

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyde görülecek psikolojik diğer belirtiler ise; kırılabilirlik, huzursuzluk, tedirginlik, sabırsızlık, özgüven azalması, güç ve enerji kaybı, ümitsizlik, ilgisizlik tatminsizlik, negatif tutumların artışı, pozitif duyguların azalması, şüphelerin artışı, paranoya, depresyon, çaresizlik, işe gitmemek için bahanelerin artması gibi sıralanabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008).

### 3.3. Davranışsal Belirtiler

Fiziksel ve psikolojik belirtilere göre dışardan daha kolay fark edilebilecek bir belirti olup, tükenmişlik sendromunun daha ciddi bir boyuta taşındığını göstermektedir. Be belirtiler şu şekildedir; çabuk öfkelenme, sinirpatlamaları, unutkanlıkların artması, başarısızlık hissi ve korkusu, ailede yaşanan sorunların artması, konsantrasyon düşüklüğü, artan ağlama nöbetleri, yersiz alınganlık, yalnızlık isteği, takdir edilmediğini düşünme, işten uzaklaşma, işi yavaşlatma, hırsızlık eğilimleri, hizmet kalitesinde bozulma, hizmet verilen kişilere karşı agresiflik ve hataların artması, iş arkadaşlarına karşı suçlayıcı davranışlar, iş tatminsizliği, işe geç gitme veya gitmeme, örgütsel bağlılıkta azalmaların oluşması, işten ayrılarak başka alanlarda iş bulma şeklinde sıralanabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008; Sürgevil Dalkılıç, 2014).

### 3.4. Tükenmişliğin Nedenleri

Dünyada ve Türkiye de yapılan çalışmalara bakıldığında tükenmişlik sendromuna yol açan birçok neden ortaya konulmuştur. Yapılan ilk çalışmalar tükenmişliğin doğrudan kişilikle ilgili olduğunu, son yıllarda yapılan çalışmalar ise örgütsel nedenlerden de kaynaklanabileceğini ortaya koymuştur. Tükenmişlik kavramının nedenlerini temel olarak bireysel ve örgütsel olarak adlandırılan iki grupta incelenmektedir (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009).

#### 3.4.1. Bireysel Nedenler

Tükenmişliği etkileyen bireysel faktörler kişiden kişiye değişir. Ayrıca bireylerin

yaşadıkları stresli durumların çeşitliliği ve bu durumlarla başa çıkma becerilerinde de bireyler arasında farklılıklar vardır (Ardıç ve Polatçı 2009).

**Yaş:** Yapılan literatür çalışmalara bakıldığında tükenmişlik düzeyi ile yaş arasında olumsuz yönde bir ilişki bulunmaktadır. Genç ve deneyimsiz olan çalışanların deneyimli çalışanlara göre tükenmişlik düzeyleri daha yüksektir (İzgar, 2001; Bashan, 2012).

**Cinsiyet:** Tükenmişlik sendromuyla ilgili çalışmalara bakıldığında, kadınların erkeklere oranla daha fazla tükenme yaşadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun sebebi ise kadınların erkeklere göre duygusal tükenmeye daha yatkın olup, içgüdüsel duygularının daha yoğun olması sebebiyle insanları daha fazla gözetip önem vermeleridir (Ergin, 1992; Ardıç ve Polatçı, 2009).

**Eğitim:** Yapılan çalışmalara bakıldığında eğitim seviyesi arttıkça tükenmişlik seviyesinin de arttığı görülmektedir. Tükenmişlik seviyesinin enyüksek olduğu grup lisans eğitimi almış ama lisansüstü eğitimi yapmamış olanlardır. Eğitimi yüksek olan kişilerin hayattan beklenti ve yapmak istedikleri daha fazla olmaktadır. Bununla birlikte iş yaşamındaki roller için hazır olmaya bilmemektedirler. Gerçeklik ve idealler arasındaki bu çatışma bireyde hayal kırıklığı ile beraber tükenmişlik yaşatmaktadır (Çağlıyan, 2007).

**Medeni Durumu:** Tükenmişlik sendromu ile medeni durum arasında bir ilişki vardır. Tükenmişlik sendromunu evli bireylere göre bekâr bireyler daha çok yaşamaktadır. Bunun sebebi ise, bekârların yalnız geçen bireyler olup odak noktalarının yalnızca iş olma olasılığının daha yüksek olması ve bu durumun bireyi olumsuz yönde etkileyerek tükettiğidir. Boşanmış bireylerle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında ise kesin sonuçlar elde edilemediği ve bu iki grup arasında yer aldığı görülmektedir. Maslach ve Jackson, Schwab ve Iwanicki, Wernberg tükenmişlik sendromunun genç ve bekâr olanlarda daha yüksek olduğunu vurgulamışlardır (Çağlıyan, 2007).

Bunun yanında özellikle kendine güvenmeyen bireylerde görülen bireyin olumsuz kişilik özelliklerinden kaynaklanarak kendini yetersiz hissetmesi tükenmişlik sendromunu etkileyen bir diğer faktördür. Tükenmişlik sendromuna neden olan tüm bu faktörlerin yanında, bireyin kendine vakit ayırmak yerine tüm zamanını işine ayırmaları, ailenin statüsü, motivasyonlar, yaşamdan kaynaklanan olayla, öz saygı, engellenme, deneyim, stres, dayanıklılık gibi faktörlerde bireyin tükenmişlik sendromuna yakalanmasını etkilemektedir (Bashan, 2012).

### 3.4.2. Örgütsel Nedenler

Tükenmişlik sendromuna neden olan birçok örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bunlar;

- Fazla iş yükü ve çalışanların dinlenmeye vakit bulamaması,
- Düşük motivasyonlu bireylerle çalışılması ve bu durumun çalışma ortamında ki diğer çalışanları ve müşterileri olumsuz olarak etkilemesi,
- Kişinin karakteri ile yaptığı işin uyuşmaması,
- Sosyal desteğin ve motivasyonun az olması,
- Denetim yetersizliği,
- Yetersiz uzman eğitimi ve yönlendirme,
- Görevdeki belirsizlikler,
- İş doyumu,
- Çalışanlar arasında iletişimin ve sosyal ilişkilerin olmaması,



- İş güvenliğinin olmaması,
- İlerleme fırsatlarının olmaması,
- Örgüt yapısına uygun olmayan liderlik tipleri (Ardıç ve Polatçı, 2008).

Maslach ve Leiter tükenmişlik sendromunu diğer araştırmalara göre farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak, bireysel ve örgütsel faktörleri bir arada incelemişlerdir. Yazarlara göre bireyin tükenmişlik sendromunu yaşamasının nedeni “Çalışma hayatının alanları”dır. Bu alanlar incelenip gerekli tedbirler alındığı takdirde tükenmişlik sendromu önlenmiş olacaktır. Bu alanlar iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerlerdir (Ardıç ve Polatçı, 2008).

### 3.5. Tükenmişlik Sendromuna Yönelik Çözüm Önerileri

#### 3.5.1. Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

Tükenmişlik kavramı bireyin önce kendi içinde başladığı için en çok zararı da bireyin kendisine vermektedir. Tükenmişlik sendromuyla başa çıkmada en büyük rol yine bireyin kendisine düşmektedir. Bu yolda atılacak en büyük adım hastalığı kabul ederek bireysel olarak başa çıkma yöntemlerini uygulamaktır. Tükenmişlik sendromu bireyin tek başına başa çıkabileceğinden daha zor bir rahatsızlık olarak görülse de birey bu noktada hastalığa teslim olmamalı ve çözüme yönelik adımlar atmalıdır. Bu süreçte birey iş arkadaşlarına, ailesine ve sosyal çevresine ihtiyaç duyabilmektedir. Bu noktada bireyin çevresine de iş düşmektedir (Maslach ve Leiter, 1997).

Tükenmişlik sendromuyla başa çıkmada faydalı olacağı düşünülen bazı davranışlar ve yöntemler mevcuttur bunlar (Maslach ve Zimbardo, 1982);

**Kendini Tanıma:** Tükenmişlik sendromuyla mücadele etmenin ilk yolu bireyin kendini tanımasından geçmektedir. Bu aşama birey hangi konularda yetenekli olduğunu ve hangi konularda yetersiz olduğunu bilerek, farkındalık sahibi olmalıdır. Bu konuda psikologlardan destek alınması bu süreci daha kolaylaştırabilmektedir.

**Gerçekçi Hedefler Belirleme:** Bireyin kendi yetenek ve becerilerini bilerek hedeflerini bu doğrultuda oluşturması hayal kırıklığına uğrama olasılığını azaltmaktadır. Her bireyin hayatını sürdürdüğü süreçte oluşturduğu hedefleri olmaktadır. Bu hedefler gerçekleştiği takdirde bireye huzur ve mutluluk sağlarken gerçekleşmediği zaman bireyin hayal kırıklığı yaşayarak mutsuz olmasına neden olabilmektedir. Gerçek hedefler ile kastedilen, bireyin sahip olduğu özelliklere göre belirlenen ve ulaşılması mümkün olan hedeflerdir.

**İşin Yapılış Tarzını Değiştirme:** Çalışan bireyin işi yapılış zamanını ve planlamasını kendini daha verimli hissettiği zaman dilimiyle değiştirmesi. Bu durum bireyin işini daha çok sahiplenmesine sebep olur. Çalışan bireylerin işi yapılış tarzındaki değişikliklere giderek farklı yollar denemesi, mesleklerindeki kontrol düzeyini kendi ellerinde hissetmesine sebep olarak tatmin düzeylerini de yükseltmektedir.

**Psikolojik Geri Çekilme:** Bireyin yaşadığı sorunlar karşısında kendi içine çekilmesidir. İnsanlarla oluşan temaslardan kaçınıp, olası en alt seviyede etkileşimi sürdürerek, onlarda hem psikolojik hem de fiziksel olarak uzak durarak gerçekleştirilen gerçeği çekilmedir (Kırlangıç Çam, 1995). Duygusal tükenme durumu çoğu zaman insanlarla olan birebir iletişimden kaynaklandığı için bireylerin kendini bu durumdan korumak için insanlardan uzaklaşma ve böylelikle oluşacak olumsuzluklarla mücadele olarak düşünülmektedir. Kişi oluşan stresin kaynağı olan yerden kısa süreli izinler, psikolojik olarak geri çekilmeler ve uzun tatiller yoluyla başarabilir (Girgin, 1995).

**İşe Ara Verme:** Motivasyonu ve işe adapte olmak amaçlı gün içerisinde kahve ve yemek molalarına çıkmak. Yıl içerisinde izne çıkmak. Bu izin sayesinde stres altındaki birey kafasını toplayarak daha sakin bir şekilde işe dönebilmektedir.

**Kendi Kendine Diyalog Kurma/İç Konuşma:** Stresli durumlarda bireyin kendi ile olumlu bir şekilde konuşarak stresini dağıtmasıdır. Stres düzeyini azaltmak isteyen bireyin kafasında oluşan olumsuz düşünceleri fark ederek yok etmesi gerekmektedir. Aşırı genelleme, olumlu düşünceyi geçersiz kılma, ani sonuçlara varma, aşırı büyütme veya küçültme, kişiselleştirme şeklindeki düşünce ve tepkiler olumsuz içsel konuşmalara örnektir (Şahin, 1998).

**Olumlu Yanları Görme:** iş yerinde oluşan herhangi bir olumsuzluğu düşünmek yerine gerçekleşen olumlu şeyleri düşünerek olumsuz duyguları bastırmaktır. “En azından maaşımı zamanında alıyorum”, “En azından işyeri evime yakın ve ulaşım sorunu yok” gibi cümlelerle bardağın boş tarafı yerine dolu tarafı görmeye çalışmak.

**Sorunları İçselleştirmeme:** iş yerinde yaşanan sorunları kişiselleştirmeyerek eve taşımamak. Bu durum tükenmişliği önleyerek bireyin yaşamındaki sorunları içselleştirip taşımamasına ve yaşam kalitesini arttırmasına sebep olabilmektedir.

**İş Değiştirme:** Tükenmişlik sendromuyla başa çıkma konusunda verilen tüm çabalara rağmen bir ilerleme kaydedilemiyorsa stresin ve tükenme sebebinin kaynağı belirlenerek bireyin ondan uzaklaşması gerekmektedir. Bu sebep bireyin çalıştığı örgüt kaynaklı ise maddi manevi tüm hesaplar yapıldıktan sonra bireyin işten ayrılması tükenmişlik sendromunu ileri boyuta taşımaması açısından önemlidir.

İş arkadaşları düzeyinde yapılması gereken belirli durumlar mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır (Kaçmaz, 2005);

- Aynı örgüt içerisinde çalışan bireylerin birbirleriyle olan iletişimleri önemlidir. Birlikte yapılan sosyal aktiviteler aralarında sıcaklık oluşturarak örgüt içerisinde de birbirlerine destek olmalarını sağlamaktadır.
- Birlikte ekip olarak çalışan bireylerin verimli bir iş çıkarması için uyumlu ve adil bir görev paylaşımının olması hem yapılan hizmetin kalitesini arttırır hem de ilişki sorunlarını önler.
- Birlik içerisinde çalışan bireylerin aralarında çıkan sorunları uzamadan çözüme ulaştırması bireyler arasındaki huzursuzluğu önleyerek tükenmişlik yaşamalarını engellemektedir.
- Kıdemli bireylerin, işe yeni başlayan bireylere yardımcı olarak rol model olmaları.

### 3.5.2. Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

Tükenmişlik sendromunun çalışan birey üzerinde yarattığı olumsuz durumlarla başa çıkma yönünden bireysel olarak yapılan yöntemlerin yanında örgütsel olarak yapılacak mücadele yöntemleri de bulunmaktadır. Yöneticilerin çoğunun tükenmişlik sendromunu görmezden gelmektedir. Çünkü aksi halde çalışan bireylerin iş yükünü azaltarak, iş yaşam kalitelerini arttıracak programlarla uğraşmak zorunda kalacaklardır. Bu sebeple birçok yönetici tükenmişlik kavramını bireyin kendi sorumluluğunda olarak görmektedir. Fakat tükenmişlik sendromu bireyin tek başına çözeceği bir durum olmamakla birlikte, bu tarz yöneticilerin düşündüğünden daha büyük bir problem olup örgüte zarar vermektedir (Maslach ve Leiter, 1997).

Tükenmişlik sendromuna yol açan durumları önlemek için öncelikle; Örgüt içerisinde çalışan bireylerin özellik ve yeteneklerine göre görev dağılımı yapılmalıdır. Bu durum tükenmişlik sendromuna karşı alınan en önemli önlemlerden biridir. Örgüt içerisindeki grup çalışmalarına da

önem verilmesi gerekmektedir. Grup çalışmaları bireyi örgütün bir parçasıymış gibi hissettirerek, iş arkadaşlarıyla kaynaşmasını sağlamaktadır (Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010). İşe yeni başlayan bireylerin oryantasyon programına katılımı sağlanmalıdır. Yöneticilerin çalışanlarla düzenli bir şekilde toplantılar düzenleyerek öneri ve eleştirilerin alınmasını sağlaması gerekmektedir. Çalışan bireylerin gelecek ile ilgili daha gerçekçi programların benimsemesi sağlanmalı ve desteklenmelidir. Örgüt içerisinde çıkan sorunlar hemen ele alınarak çözüme ulaştırılmalıdır. Böylelikle çalışanlara değer verildiği hissettirilmektedir. Ve bu durum çalışan bireyi olumlu bir şekilde etkileyerek örgüt içi çalışmaları da iyi yönde etkilemektedir. Çalışan bireylerin güvenliği sağlanmalı, yetki devri ve çevre koşulları iyileştirilmeli, örgüt çalışanları arasında etkin sözlü iletişim sağlanmalı, çalışan bireylere teknik donanım desteği sağlanarak çalışma alanları düzenlenmeli, onların tükenmişlik yaşamalarına neden olan konular saptanarak iyileştirilme yoluna gidilmeli, bireylere yetenekleri hakkında geri bildirim sağlanarak motivasyonları sağlanmalı, çalışan bireylere tatil izinleri verilmeli, bireylerin performansı düştüğü zaman bu konu önemsenerek arttırmaya yönelik gerekli çaba gösterilmeli, çalışan bireylerin karşılaştıkları herhangi bir problem karşısında yöneticilerine danışarak problemi çözmeye yönelik çalışmalar yapılmalı, bireylerin gereksinimlerinin karşılanmasına önem verilmeli, başarılar karşısında bireyi takdir ederek maddi olarak karşılığı verilmeli, sürekli olarak kurum içerisinde eğitim olanakları sağlanarak çalışan bireylerin katılımı sağlanmalıdır (Izgar, 2001; Kaçmaz, 2005).

Tükenmişlik sendromuyla başa çıkma yöntemleri açısından bir diğer önemli konuda örgüt içi çalışanlar arası sosyal destek sağlanmalıdır. Sosyalleşme bireyleri birbiriyle iletişim kurmaya teşvik ederek oluşabilecek herhangi bir sorun ve stres durumunda birbirlerine destek olmalarını sağlamaktadır (Aydoğan, 2014).

Tükenmişlik sendromuyla başa çıkma konusunda örgüt gibi devletinde yapması gerekenler mevcuttur. Bunlar; çalışan bireylere tatil ve sosyal aktivite imkânları sağlanması, uzun mesai saatlerinin kısaltılması, bireylerin hobi edinerek geliştirilmesi konusunda olanakların sağlanması, teşviklerin artırılması, düşük ücret sorununun çözümlenmesi, demokratik yönetim yaklaşımı benimsenmesi gibi konulardır (Bashan, 2012).

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tükenmişlik sendromunun yaşanmasını etkileyen en önemli etkenlerden biri strestir. Tükenmişlik sendromunda strese benzer etkiler yaşansa da bireyde oluşturduğu semptomlar stresin oluşturduğundan biraz daha sinsi ve tehlikelidir. Yapılan araştırmalara bakıldığında genel olarak tükenmişlik sonuçları; işi aksatmak, eskisi kadar işe önem vermemek ve her fırsatta işten kaçmak, hırsızlık eğilimleri, işe geç gelmeler ve hiç gelmemelerde olan artışlar, işi bırakıp başka işe yönelme eğilimi, verdiği hizmetin niteliğinde bozulmalar, evrak sahtekârlığı, insanlarla olan ilişkilerde bozulma ve insanlardan uzaklaşma eğilimi, uyumsuzluk, evlilik ve aile yaşamında sorunların yaşanması, cinsel isteksizlik, aile toplantılarına katılmama, iş doyumsuzluğu, iş performansındaki düşüş, örgütsel bağlılıkta azalma, hizmet verilen kişilere hatalı davranışların artması, sağlık problemlerinin oluşması, ani sinir ve öfke, paranoya, kadınlarda adet dönemi düzensizliklerinin başlaması, cilt rahatsızlıklarının oluşması, nefes almada güçlük çekme, baş dönmeleri, alerji, mide ve bağırsak sorunlarının yaşanması, sırt ağrılarının oluşması, psikolojik sorunlar, depresyon, öz saygının kaybolması, aşırı risk alma eğiliminin oluşması, uykusuzluk, alkol ve ilaç alımında artışın meydana gelmesi gibi sıralanabilmektedir. Bu psikolojik rahatsızlık sadece bireyin kendisini değil, ailesini, çalıştığı örgütü ve sosyal çevresini olumsuz yönde etkilemektedir.

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler ilk olarak yorgunluk hissiyle karşılaşmaktadır. Bu yorgunluk hissini vermiş olduğu duyguyla işe gitme isteğinde azalmalar meydana gelebilmektedir. Bu yorgunluğun sebebi ise, bireyin yaşamış olduğu gerginlik ve huzursuzluktan kaynaklanan uyku bozukluklarıdır. Yaşanılan duygusal gerginlik bireyin uyku düzenini bozarak uyku problemi yaşamasına neden olmaktadır. Gerginlik ve uyku problemiyle birlikte bireyde kronik rahatsızlıklar; grip, soğuk algınlığı, baş ağrıları, mide rahatsızlıkları gibi rahatsızlıklar meydana gelmeye başlayarak bireyin uzun süre atlatamamasına neden olmaktadır. Çeşitli sağlık problemlerin yaşanması bireyin öğün atlayarak kendine dikkat etmemesi ve yanlış beslenme biçimi sebebiyle oluşabilmektedir.

Tükenmişlik sendromun en önemli belirtilerinden biri psikosomatik rahatsızlıklar ve enerji seviyesindeki düşmedir. Kişi hem fiziksel olarak hem de psikolojik olarak bir şeylerin yolunda gitmediğini fark edebilir. Fakat çoğu birey yaşadığı bu rahatsızlığı fark etmemektedir veya bir şeylerin yolunda gitmediğini fark etse bile çok önem vermeyerek göz ardı etmektedir.

Tükenmişliğin ileriki safhalarında yorgunlukla birlikte kişi kendini yalnız, umutsuz, huzursuz, çaresiz ve başkaları tarafından engellenmiş hissedebilmektedir. Kişi etrafına karşı agresif ve her şeye fazla tepki vermeye başlayarak çevresindeki insanlarla iletişim kurmaktan kaçınmaya başlamaktadır. Tamamen kendi dünyasına çekilen bireyin sosyal yaşamı giderek yok olmaktadır. Bu sıkıntılardan kaçmak için ise bireyler alkol, ilaç, sigara ve uyuşturucu gibi maddelerin tüketimini arttırarak zamanla bağımlı olabilmektedir.

Tükenmişlik sendromu bireyin sadece fiziksel sağlığını değil psikolojik/ ruhsal sağlığını da etkilemektedir. Bu sendrom bireyin çevreye ve kendine duyduğu güvenin azalmasına neden olarak benlik saygısını yitirmesine sebep olabilmektedir. Tükenmişlik yaşayan birey işe gitmekte zorlanmanın yanı sıra kendisi ve işi hakkında kötü hissetmeye başlamaktadır. Bu karamsarlık ve kötü hissetmeler çalışmasına engel olarak işini kötü yapmasına sebep olmakla birlikte bireyin kendisini yetersiz ve değersiz hissetmesine yol açmaktadır. Kendine her konuda yetersiz ve değersiz gören bireyde giderek artan agresif ve sınırlı davranışlar sergileyerek çevresindeki insanları da olumsuz davranışlara maruz bırakmaktadır. Bu ani öfke nöbetleriyle birlikte tükenmişlik sendromunun ileri düzeyleri yaşan bireylerde şüphecilik/ paranoya davranışları da görülmeye başlamaktadır. Bu evredeki bireyler etrafındaki herkesin ona yalan söyleyerek hayatını zorlaştırdığını ve hedeflerine giden yolda önüne engel konulmaya çalışıldığını düşünmeye başlamaktadır. Etrafa karşı oluşan bu güvensizlik sebebiyle birey artık “Kimse bu işi yapamaz, sadece ben güzel yaparım” düşüncesiyle hareket etmeye başlamaktadır. Bu düşünce yapısı bireyin hem daha fazla yorulmasını hem de daha fazla risk ve sorumluluk almasına sebep olmaktadır.

Tükenmişlik sendromunun çalışma hayatına etkilerinin başında iş performansındaki değişim gelmektedir. Bunun devamında ise hizmet sunulan kişilere karşı yetersizlik, işe adapte olamamakla birlikte gelen azalan meslek başarısı, işe gelmeme ve devamsızlıklardaki artışlar, iş değiştirme isteği gelmektedir.

Genel olarak tükenmişliğin yaratmış olduğu iç huzursuzlukla gelen mutsuzluk duygusuyla çalışan bu bireyler işe adapte olamamakla birlikte verimli iş çıkaramamaya başlamaktadır. Çevreye karşı olan güvensizliğin artması ve kendini her koşulda engellenmiş hisseden bu kişiler bu evrede artık yaptıkları işleri de umursamamaya başlamaktadır. Bu umursamama duygusu zamanla başarılı olma gibi kaygıları da yok etmeye başlayabilmektedir. Başarılı olma artık onlar için bir şey ifade etmemeye başlar ve iş için artık çaba göstermemeye başlarlar. Bu durum örgütü olumsuz yönde etkilemektedir.

Örgütün içinde tükenmiş ve verimsiz bireylerin bulunması hem çalışan diğer ekip arkadaşlarını hem de örgüt başarısını doğrudan bir şekilde etkilemektedir. Tükenmişlik sendromun bir diğer etkisi hizmet sunulan insanlara/ müşterilere karşı sergilenen yetersiz hizmettir.

Tükenmişliğin yaratmış olduğu mutsuzluk ve öfke gibi ani davranışlar müşteri ve iş arkadaşlarına yansıtılmaktadır. Bu durumda müşteri ile olan ilişkiyi kötü bir şekilde etkileyerek örgütün başarısını da etkilemektedir. Sadece müşterilerle kalmayarak çevresindeki iş arkadaşlarına karşı katı, anlayışsız, sinirli, fiziksel olarak uzak, mesafeli ve sorulan sorulara cevap vermeyerek olumsuz tavırlar sergilenmesi mümkündür. Bu durum ise çalışma arkadaşlarını da tükenmişlik sendromu yaşamaya yöneltmektedir. Bu nedenle tükenmişlik sendromunun “bulaşıcı” bir psikolojik rahatsızlık olduğu söylenebilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Tükenmişlik sendromu ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında iş ve mesleki olarak tanımlanmış olsa da tükenmişlik kavramıyla hayatımızın her koşulunda karşılaşmak mümkündür. Tükenmiş bireyler fiziksel olarak iş yerinde olarak gözükseler bile dikkat dağınıklıkları yaşayarak orda değilmiş davranabilmektedirler. Psikolojik olarak kendilerini iş yerinde huzursuz ve mutsuz hisseden bireyler bir süre sonra fiziksel olarak da işyerinden uzaklaşmaya başlayabilmektedir. Kahve molalarının artması, geç kalmaların artması özellikleri cuma günleri işten bir şekilde erken çıkmaların fazlalaşması ve son olarak işe gelmemek için mazeretlerde artışlar görülebilmektedir.

Sanayi Devrimi’yle birlikte kadınlarında iş hayatına dâhil olarak ekonomik özgürlüklerini kazandıklarını ve iş yüklerinde meydana gelen artışı görmekteyiz. Geleneksel aile yapısında baba figürü eve ekonomik katkıda bulunan ve evin maddi ihtiyaçlarını karşılayan, anne ise ev işlerini düzenleyerek çocuklara bakan bir figür sergilemektedir. Fakat günümüzde bakıldığından kalıplaşan bu yapı yıkılarak kadınlarda ev ekonomisine katkı sağlamaya başlamıştır. Ancak çalışmaya başlayarak ev ekonomisine katkıda bulunan bayanların yemek yapma, ev temizliği, çocukların bakımı gibi sorumlulukları halen devam etmektedir. Dolayısıyla annenin sorumluluğunda iki kat daha artış meydana gelmektedir. Sorumluluktaki artış anneleri duygusal travma ve beraberinden strese sürükleyerek tükenmişlik yaşamasına sebep olabilmektedir. Tükenmişlik yaşayan anne ev içerisindeki bireylere de yaşadığı bu duygusal travmayı yansıtarak onları da doğrudan etkileyebilmektedir.

İş sebebiyle tükenmişlik sendromu yaşayan birey yaşadığı duygusal tükenme sebebiyle ev içerisinde çıkan en ufak bir probleme büyük tepkiler verebilmektedir. Tahammül düzeyi düşük olunan bu dönemde birey evde yaşayan bireylere karşı agresif, sinirli, umursamaz ve katı davranabilmektedir. Bu sebeple tükenmişlik yaşayan bireyin aile veya sosyal çevresi bu durumu kolay bir şekilde fark edebilmektedir. Duygusal açıdan yorgun olan birey ev içerisinde geçirdiği vakitleri de iş yerinde rahatsız olduğu konuları eleştirerek geçirerek ailesini ilgisiz bırakabilmektedir. Bu durum da aile bireylerinin kendilerinin yalnız ve ihmal edilmiş hissetmelerine yol açabilmektedir. Bir milletvekili oğlunun, yaşadığı durumu şu sözlerle ifade etmesi bu duruma verilebilecek en güzel örnektir: “Benim babam, ihtiyacı olan veya zor durumda olan insanlar için çalışıyor. Eve geldiğinde ise dinlenme odasına çekilerek dinleniyor. Diğer insanlar onu istediği zaman, O hep orda; ama ben O’nu istediğimde, yok. Biliyorum o gerçekten iyi bir insan, ama iyi bir baba değil”. Bazı durumlarda ise bireyler iş yerinde yaşadıkları durumları aileleriyle paylaşmamayı tercih etmektedir. Bu durum bireylerin iş yerindeki yaşadıkları problemleri anlatmayarak aile bireylerini koruduklarını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Fakat özellikle evli çiftler arasında bu durum iletişimi ve duyulan güvenin azalmasına neden olabilmektedir.

Aile içerisinde problemlere neden olan bir diğer konu ise bireyin mesai saatleri dışında rahatsız edilerek aranması veya işe gitme durumunda bırakılmasıdır. Bu durum bireyin ne zaman rahatsız edileceğini bilemediği için her an hazırlıklı olmasını gerektirerek bireyi strese sokabilmektedir. Bununla birlikte aile bireyleriyle geçirilecek zaman diliminden çalınarak bireyler

arasındaki uzaklaşma ve kopmalara sebep olabilmektedir. Bu problemlerin artması çiftler arasındaki huzursuzlukları arttırarak ayrılma/ boşanmalara yol açmaktadır.

Yapılan çalışmada tükenmişlik sendromuna ilişkin olarak çeşitli sebeplerin bireylerde tükenmişlik sendromuna yol açtığı belirlenmiştir. Gerek bireysel gerekse de örgütsel faktörlerden dolayı ortaya çıkan tükenmişlik sendromunun nedenlerinin iyi bir şekilde araştırılarak tükenmişlik sendromuna neden olan faktörlerin olanak varsa tamamen ortadan kaldırılması olanaklar sınırlı ise minimize edilmesi için gerekli tedbirlerin alınması gereklidir. Aksi takdirde özellikle iş hayatında bireylerden yeterli performans göstermelerini bekleyemeyiz.

İş ortamlarında özellikle yönetim kademesinde olan kişilerin yönetim tarzlarını gözden geçirmeleri gerektiği önerilebilir. İş ortamında toksik, baskıcı, çalışan memnuniyeti ve çalışan koşullarını dikkate almayan yöneticiler iş ortamını zehirleyebilirler. Bunun için iş ortamlarında yönetim pozisyonundaki kişilerin çalışan memnuniyeti dikkate alması önerilebilir.

Bireylerin tükenmişlik sendromundan kurtulması adına iş ortamlarında iş arkadaşlarının destek vermesi gereklidir. Tükenmişlik sendromu bireylerin tek başlarına üstesinden gelebilecekleri bir durum olmadığı söylenebilir. Bunun için iş birliğinin önemli olduğu düşünülerek iş ortamında tükenmişlik yaşayan kişilere destek olunması gerektiği önerilebilir.

İş hayatında tükenmişlik sendromu yaşayan kişilere uzman desteği verilmelidir. Bu durumu yaşayan kişiler belirlenerek alan uzmanları ile iş birliği ve eş güdüm halinde çalışılarak kişilerdeki istenmeyen bu durum hakkında çözüm yolları aranabilir.

Yapılan çalışma kuramsal temelde kurgulanmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda çalışanların yaşamış olduğu tükenmişlik sendromunun düzeyi belirlenerek, bu duruma neden olan faktörler, tükenmişlikle baş etme stratejileri temelin ortaya çıkarma üzerine saha çalışmaları sektörel bazda yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Aydoğan, F. (2014). *İşkoliklik ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Sakarya Üniversitesi örneği*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Bashan, E. (2012). *İşkoliklik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Canter, M., & Freudenberg, L. (2001). Obituary: Herbert J. Freudenberg (1926-1999). *American Psychologist*, 56(12), 1171.
- Çağlıyan, Y. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve iş doyumu etkisi devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlere yönelik alan araştırması*. Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Çoban, A. E. ve Hamamcı, Z. (2008). Stresle başa çıkma programının psikolojik danışmanların mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi. *İlköğretim Online*, 7(3), 600-613.
- Dworkin, G. (1986). *Teacher burnout in the public schools: Structural causes and consequences*

for children. Albany: State University of New York Press.

- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin uyarlanması. 7. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları* (143-154). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Freudenberger, H., & Richelson, G. (1981). *Burn-Out; How to beat the highcost of success*. New York: Bantam Boks, Doubleday & Company, Inc.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi (İzmir ili kırsal ve kentsel yöre karşılaştırması)*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R. Ö. (2009). Çalışanların örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi*, 14(3), 481-497.
- Hock, R. (1988). Professional burnout among public school teachers. *Public Personnel Management*, 17(2), 167-189.
- Izgar, H. (2001). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Karakelle, S. ve Canpolat, S. (2010). Tükenmişlik düzeyi yüksek ilköğretim öğretmenlerinin öğrencilere yaklaşım biçimlerinin incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 106-120.
- Kaya Göktepe, A. (2016). *Tükenmişlik sendromu*. İstanbul: Nesil basım yayın.
- Kırlangıç Çam, O. (1995). *Tükenmişlik*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., & Zimbardo, P. (1982). *Bornout the cost of caring*. New Jersey: Prenteci-Hall.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review Of Psychol*, 52, 397-422.
- Pines, A. M. (2002). A psychoanalytic-existential approach to burnout: Demonstrated in the cases of a nurse, a teacher, and a manager. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 39(1), 103-113.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and Cures*. New York: The Free Pres, A Division of Macmillan Inc.
- Potter, B. (1995). *Preventing job burnout transforming work pressures into productivity*. California: Course Technology Crisp.
- Sürgevil Dalkılıç, O. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromutükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şahin, N. H. (1998). *Stresle başa çıkma, olumlu bir yaklaşım içinde; iş yerindeki kronik stres kaynakları*. Ankara: Türk Psikolojik Derneği Yayınları.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 17(5), 2922-2937.

Yılmaz, A., Esentürk, O. K. ve İlhan, E. L. (2018). Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik durumları ve öğretim sürecinde bu duruma yol açan nedenler: Karma araştırma yaklaşımı. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(6), 2091-2103.