

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TÜKENMİŞLİK
SENDROMU ÜZERİNE ETKİSİ**

Serkan BEŞYAPRAK

Danışman
Doç. Dr. Fatma TEKTÜFEKÇİ

İZMİR - 2012

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2012

Serkan BEŞYAPRAK

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi **Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi**

Serkan BEŞYAPRAK

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı

Gelişen ve değişen yönetim anlayışları, teknolojik yenilikler ve buluşlar, müşteri beklentilerindeki artışlar ve bilinçlenmeler gibi birçok sosyo ekonomik gelişmeler endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişi doğal bir sonuç olarak beraberinde getirmiştir. Bu değişimle; örgütler için işgörenlerin önemi gün geçtikçe artmış, sonuçta çalışanların başarısı organizasyonların başarısı haline gelmiştir. Bu nedenle, yüksek performanslı ve güçlü organizasyonların devamlılığının girişimci, yetenekli, performansı yüksek ve yeni gelişmelere kısa sürede uyum sağlayabilen güçlü işgörenlerle sürekli olabileceği ortaya çıkmıştır.

“Personel güçlendirme”, 1990’lı yılların başından itibaren işletme yönetiminde merkezi bir yer tutmaya başlamıştır. Son on yıllık süre içinde personel güçlendirme örgütlere rekabet avantajı sağlayan yeni yönetim tekniklerinden biri olmuştur. Global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı personel güçlendirme; çalışanları karar vermeye yetkili kılmak ve bireylerin kendi hareketlerine ilişkin sorumluluklar aldıkları kişisel bir olgu olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde iş yaşamının oldukça rekabet gerektiren ve zorlayan bir yapıya sahip olması nedeniyle, işgörenlerden hızlı, tercih edilen ve ucuza malolabilen çözümler ortaya koymaları beklenmektedir. Baskının giderek arttığı böyle bir ortam içerisinde stres çok sık yaşanan bir olgudur. Stresle başa çıkamayan işgörenlerde de tükenmişlik görülmektedir. Bu bağlamda, bu yüksek lisans tezi çalışmasında işgörenlerde personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromuna olan etkileri inceleme konusu edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirme, Personel Güçlendirme, Tükenmişlik,
Tükenmişlik Sendromu.

ABSTRACT

Master's Thesis

The Impact of Employee Empowerment on Burnout Syndrome

Serkan BEŞYAPRAK

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business

Management of Hospital and Healthcare Organizations Program

Social and economical developments such as evolving and changing management styles, technological advances and developments, increase in customer expectations and awareness has brought the natural consequence of the transition from industrial society to information society. Over the time this change has increased the importance of employees for the organizations, and as a result the success of employees has become the success of the organizations. For this reason, the continuing success of high-performance organizations can be sustained with employees who are talented and able entrepreneurs with high performance and who can quickly adapt to new developments.

Since the early 1990s, "Empowerment" has occupied a central place in business management. Empowerment has been a new management technique which provides competition advantage to organizations over the last decade. Empowerment, which has been brought on by global change and competition, has been described as a personal means phenomenon to enable employees to make decisions and take responsibility for their own actions.

Today's competitive business environment has a compelling structure which necessitates employees to reveal faster, cheaper and preferred solutions. Stress is a fact too often experienced within this high pressure environment. Burnout is often seen in employees who suffer and cannot cope with this stress. In this context, the problem subject of this master's thesis study is determining the effect of employee empowerment on burnout syndrome.

Key Words: Empowerment, Employee Empowerment, Burnout, Burnout Syndrome.

PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN TÜKENMİŞLİK SENDROMU ÜZERİNE ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE TANIMI	3
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	5
1.2.1. Katılım	5
1.2.2. Yetki Devri	6
1.2.3. Motivasyon	6
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ	8
1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE TEMEL UNSURLAR VE GÜÇLENDİRİLMİŞ PERSONELİN GENEL ÖZELLİKLERİ	11
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMLARI	17
1.5.1. Kontrol Yönelimli Yaklaşım	17
1.5.2. Katılım Yönelimli Yaklaşım	19
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ	21
1.6.1. Personel Güçlendirme Sürecini Etkileyen Faktörler	22
1.6.2. Personeli Güçlendirmede İzlenecek Yollar	24

1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ KOLAYLAŞTIRICI FAKTÖRLER	26
1.7.1. Örgütsel Faktörler	26
1.7.2. Çalışanlarla İlgili Faktörler	27
1.7.3. Yöneticilerle İlgili Faktörler	27
1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE YÖNETİCİLERİN ÜSTLENECEĞİ ROLLER	28
1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	30
1.10. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	31
1.10.1. Personel Güçlendirmenin Avantajları	32
1.10.2. Personel Güçlendirmenin Dezavantajları	34
1.11. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK ELEŞTİRİLER	36

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE TANIMI	40
2.2. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	43
2.2.1. Stres	43
2.2.2. İş Doyumsuzluğu	45
2.3. TÜKENMİŞLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ	48
2.4. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ	50
2.4.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli	50
2.4.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	51
2.4.2.1. İdealistik Coşku Aşaması	52
2.4.2.2. Durgunluk Aşaması	52
2.4.2.3. Engellenme Aşaması	53
2.4.2.4. Apati (Duygusuzlaşma - İlgisizleşme) Aşaması	53
2.4.3. Pines Tükenmişlik Modeli	54
2.4.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	55
2.4.5. Meier Tükenmişlik Modeli	58

2.4.6.	Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	61
2.4.6.1.	Rol Belirginliği (Kimlik) -Rol Karmaşası Aşaması	62
2.4.6.2.	Yeterlilik-Yetersizlik Aşaması(Yeterlilik Kazanımı Aşaması)	64
2.4.6.3.	Verimlilik-Durgunluk Aşaması	66
2.4.6.4.	Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı Aşaması	67
2.4.7	Gaines-Jermier Tükenmişlik Modeli	69
2.4.8.	Leiter Tükenmişlik Modeli	69
2.4.9.	Maslach Tükenmişlik Modeli	70
2.4.9.1	Duygusal Tükenme	72
2.4.9.2	Duyarsızlaşma	74
2.4.9.3	Kişisel Başarı (Kişisel Yeterlilik)	75
2.5.	TÜKENMİŞLİĞİN TEMEL BELİRTİLERİ	77
2.5.1.	Fiziksel Belirtiler	77
2.5.2.	Psikolojik / Duygusal Belirtiler	78
2.5.3.	Davranışsal Belirtiler	78
2.6.	TÜKENMİŞLİĞE YOL AÇAN FAKTÖRLER	79
2.6.1.	Bireysel Faktörler	80
2.6.2.	Örgütsel Faktörler	81
2.6.2.1.	İş Yüğü	83
2.6.2.2.	Kontrol	84
2.6.2.3.	Ödüller	84
2.6.2.4.	Aidiyet	85
2.6.2.5.	Adalet	86
2.6.2.6.	Değerler	86
2.7.	TÜKENMİŞLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI	87
2.7.1.	Birey Düzeyinde Etkiler ve Sonuçları	88
2.7.2.	Örgüt Düzeyinde Etkiler ve Sonuçları	89
2.7.3.	Toplum Düzeyinde Etkiler ve Sonuçları	91
	SONUÇ	93
	KAYNAKÇA	96

KISALTMALAR

Akt.	Aktaran
Bknz.	Bakınız
D	Duyarsızlaşma
Doç. Dr.	Doçent Doktor
DT	Duygusal Tükenme
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KB	Kişisel Başarı
MTÖ	Maslach Tükenmişlik Ölçeği
pp.	Page
PPG	Psikolojik Personel Güçlendirme
Prof. Dr.	Profesör Doktor
s.	Sayfa
ss.	Sayfa Sayısı
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Personel Güçlendirme ve Üretim Hattı Yaklaşımı Olasılıklar s. 18

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Personel Güçlendirme Katılım Düzeyleri	s. 20
Şekil 2: Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci	s. 51
Şekil 3: Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli	s. 56
Şekil 4: Maslach Tükenmişlik Modeli	s. 72
Şekil 5: Çalışma Hayatı Alanları Açısından Birey ve İş Arasındaki Uyum ve Uyumsuzluk	s. 82

GİRİŞ

Günümüzde “önce insan” anlayışı benimseyen işletmeler başarılı olabilmek için, gelişmeleri ve içinde yaşadıkları çevreyi takip ederek kendilerine en uygun modelleri kullanmak zorundadırlar. Bu bağlamda, birtakım yeni yönetim kavramlarından yararlanılmaktadır. Bunlardan biri de personel güçlendirmedir. Personel güçlendirme, tüm işletmelerin sürekli gelişmesinde bireyleri anlama, onları cesaretlendirme ve bireylere olanak sağlamanın en etkin uygulamasıdır. Personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni birbirine yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır. Çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme duygusunu hissettiklerinde personel güçlendirmesi de gerçekleşir. İşletmeler, verdikleri hizmetin veya ürettikleri ürünün daha kaliteli olması için değişen ortamlara uyum sağlamak durumundadırlar. Bireyin örgütsel anlamda tanınması, belli başlı yeteneklerini kullanması için ortam sağlanması, gerek mesleki gerek sosyal bakımdan üst yönetim tarafından desteklenmesiyle personelin güçlendirildiği örgütlerde kaliteli ürün ve başarı kaçınılmaz olacaktır.

Tükenmişlik sendromu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma boyutlarından oluşmaktadır. İlk boyut, bireyin duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmesiyle duygusal bir yorgunluk yaşaması, onun çalıştığı kurumda hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verimli ve sorumlu davranmamasına sebep olabilir. İkinci boyut, çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı birer nesneymiş gibi davranması, küçültücü sözler sarf etmesi, umursamaz ve alaycı bir tavır sergilemesidir. Üçüncü boyut ise, kişisel başarıda düşme olup, bireyin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması sonucu, işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılama ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusuyla baş gösterir. Böylece harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller. İşte çalışanların kendilerini duygusal olarak çöküntüde hissetmeleri işletmelerde verimsizliğe ve amaçlardan sapmaya neden olacaktır. Çalışanların bu duygusal çöküntülerinin yok edilmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Ancak kişilerin

duygusal çöküntülerinin daha da artarak tükenmişlik sendromuna dönüşmesi engellenebilir. Bu bağlamda çalışmanın amacını; personel güçlendirme boyutlarının ve personelin tükenmişlik sendromunun belirlenmesi, personel güçlendirmenin tükenmişliğe etkilerini ortaya çıkarmak oluşturmaktadır.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; personel güçlendirme kavramı ve tanımı, ortaya çıkış nedenleri, personel güçlendirme yaklaşımları, personel güçlendirme süreci, güçlendirmeyi kolaylaştırıcı faktörler, yöneticilerin rolü, güçlendirmenin avantaj ve dezavantajları ayrıntılı bir şekilde ele alınıp incelenecektir.

İkinci bölümde; tükenmişlik sendromunun tanımı, tükenmişlikle ilgili kavramlar, tükenmişliğin gelişim süreci, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğe neden olan faktörler, tükenmişliğin temel belirtileri incelenecek ve son olarak da tükenmişliğin etkileri ve sonuçları irdelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Tez çalışmasının birinci bölümünde, personel güçlendirmeye genel olarak yer verilmiştir. Bu kapsamda; personel güçlendirme kavramı ve tanımı, ortaya çıkış nedenleri, personel güçlendirme yaklaşımları, güçlendirme süreci ve aşamaları, güçlendirmeyi kolaylaştıran faktörler, güçlendirmede yöneticilerin üstleneceği roller, personel güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan sorunlar, güçlendirmenin avantaj ve dezavantajları ile personel güçlendirmeye yönelik eleştiriler ele alınacaktır.

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE TANIMI

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan gelişmelerle rekabetin hız kazanması; işletmelerin verimlilik, etkinlik ve dolayısıyla kârlılık gibi değişkenlere ulaşması; yeni yönetim anlayışlarına temel oluşturmuştur (Karakoç ve Bıyıklılar, 2003: 1). Yönetime ilişkin bu yeni kavramlardan biri de, personel güçlendirmedir.

20. yüzyılın başlarında Taylor'un ortaya attığı ve işgöreni bir makine gibi gören yönetim yaklaşımı, 20. yüzyılın ikinci yarısının başından itibaren; güdüleme kuramlarının ortaya atılması ve işgörenin gereksinmelerinin karşılanmasının önem kazanması (Eren, 1998: 27), geleneksel örgütlerin karşılaştığı sorunların çözümünde işgörenlerin ortaya koyduğu önerilerin ve yardımların işletme performansına yaptığı etkinin anlaşılması, ardından Japon yönetim yaklaşımlarının söz konusu olmasıyla birlikte işgörenin kararlara katılımı ve grup çalışması kavramları olarak değişmiştir (Güven, 2001: 113).

Bir yönetim kavramı olarak “güçlendirme”; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Güney, 2004: 194). Başka bir deyişle güçlendirme; çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek

arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (www.humanresourcesfocus.com/iky08.asp, Erişim Tarihi: 31.03.2005).

Personel güçlendirme, işgörenin işiyle ilgili karar alma ve aldığı kararları uygulama olanaklarını genişletmek amacıyla işgörene bilgi, beceri ve motivasyon kazandırma sürecidir (Budak, 2005: 93). Başka bir deyişle personel güçlendirme, personelin bağımsız hareket ederek ve yaratıcılığının kullanarak, işletme amaçlarına gönüllü katkıda bulunacak istek düzeyine getirilmesidir (Budak, Aldemir ve Ataol, 2004: 240).

Personel güçlendirmeye ilişkin literatürde yapılan değişik tanımlamalarda ortaklık gösteren ve güçlendirme kavramının tanımlanmasına öncülük eden unsurlar şunlardır (Klagge, 1998: 548-549):

- Hiyerarşik yapıda gücü elinde bulunduran kişilerin bu gücü örgütte bulunan en alt düzeyle paylaşması,
- Alt basamaklardaki işgörenlerin yetki ve sorumluluğunu arttırma,
- Alt basamaktaki işgörenlerin problem çözme yeteneklerini geliştirme,
- Alt basamaktaki işgörelere kendi geleceklerinin kararını verme sorumluluğunu üstlenmelerine destek olma,
- En önemli kaynak olan insanların potansiyellerini kullanmalarına yardımcı olmak,
- Personel güçlendirmenin olumlu etkilerini işgörenlerin bütün hayatlarına yayma.

Çalışanlar işleri üstünde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler yaptıkları işin kendilerine ait olduğunu hisseder ve yaptıkları işin sonuçlarının kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif gösterirler, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda işletme içindeki etkinlikleri de

artar (Ferik, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=506, Erişim Tarihi: 10.03.2005).

Bir organizasyonda personel güçlendirme anlayışının, organizasyon kültürü içine yerleşebilmesi ve faaliyete geçebilmesi için dört ana koşul vardır. Bunlar; katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluktur. Personel güçlendirmesi kavramında, işi fiilen yapan kişinin o iş ile ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır. Bu da işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır (<http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/banvezam.htm>, Erişim Tarihi: 30.03.2005).

1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Personel güçlendirme kavramı, geniş bir içeriğe sahip olmasından ve pek çok benzer kavrama ilişkin konuyu içermesinden dolayı uygulamada sıklıkla; katılım, yetki devri ve motivasyon gibi kavramlarla karıştırılmıştır. Ancak, güçlendirme bu kavramlardan daha kapsamlı anlama sahiptir. Söz konusu kavramlar kısaca açıklanabilir.

1.2.1. Katılım

“Katılım” işgörenlerin; sorunun belirlenmesi, seçeneklerin belirlenmesi, seçeneklerin değerlendirilmesi, en iyi seçeneğin saptanması, uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi aşamalarından oluşan karar verme sürecinin (Akat, Budak ve Budak, 1997: 271) herhangi bir aşamasında gösterdikleri katkı ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla katılım, çalışanların gösterdiği ilgi ve çaba ile doğru orantılıdır. Eğer bu katkı yoksa yönetici sorunla ilgili bir karara varacak ve uygulamaları için astlarına bu kararı iletacaktır. Diğer yandan, katılımın tam olması halinde ise, çalışanlar sorunları tarif edecek veya amaçları belirleyebilecektir (Koçel, 1999: 320). Buna karşılık güçlendirmede ise, çalışanların katılımı, daha büyük önem taşımakta; işi fiilen yapan kişinin o iş ile ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu durum da, işi yapan ile karar vereni

yakınlaştırmakta, böylece işlerin yapılma süresi kısalmaktadır (Fettahlıoğlu, <http://www.girisim.com.tr>, Erişim Tarihi: 08.06.2004).

1.2.2. Yetki Devri

“Yetki Devri”nde; bir yöneticinin kendisine verilmiş olan karar verme (hakkını) yetkisini, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye alması söz konusudur.” Başka bir deyişle, yetki yöneticininindir ve sonuçlardan da kendisi sorumludur. Dahası, yetki devri; etkililik ve verimlilik artışı ile adil bir iş dağılımı sağlamak, personeli geliştirmek ve problemleri çözmek için gerçekleştirilmektedir (Koçel, 1999: 320; Wells, 1993: 117-119).

Güçlendirme ve yetki devri arasında, esas bakımından da farklılık vardır. Yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği bekleyişi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir. Yani yetki zaten iş yapanındır (Koçel, 2003: 415-416).

1.2.3. Motivasyon

Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavram olan motivasyon, Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir (Bingöl, 1998: 258). Motivasyon, insanların ortak amaçlar için maddi ve manevi güçlerinin harekete geçirilmesidir (Öztekin, 2002: 116). Motivasyon, yönetimin yöneltme fonksiyonunun alanına girmektedir. Bu alanda, bireylerin birçok muhtemel amaçtan hangilerini seçip takip edecekleri, bireylerin söz konusu amaçları gerçekleştirebilmek için ne kadar çaba harcayabilecekleri ve bireylerin karşılaştıkları güçlülere rağmen amaçlarını gerçekleştirmek için ne kadar sebat gösterebilecekleri gibi sorulara cevap aranır (Güney, 2001: 27).

Motivasyon esas etkilerini davranışlarda gösterir. Bireyin neler yapmayı seçtiği ve amaçlarına ulaşmak için bu eylemi hangi yoğunlukta yaptığı, motivasyonu anlamak için önemlidir. Motivasyonun davranış ve performans üzerindeki farklı etkileri, motivasyonun iş ile olan ilişkisini anlamada aydınlatılması gereken bir diğer konudur. Bir iş yerinde motivasyondaki değişimler iş performansını etkileyebilir veya etkilemeyebilir. Bu, iş performansının nasıl tanımlandığına bağlıdır. İşgörenin motivasyonunu artırarak iş performansını artırmayı amaçlayan bir motivasyon programı, eğer işgörenin yaptığı iş görev başındaki çabasına önemli ölçüde bağlı değilse başarılı olamayacaktır (Güney, 2001: 28). Motivasyon, insanların belli bir biçimde davranmalarına neden olmaktadır. Problemlerin üstesinden gelme arzusu, kendini inisiyatif almaya yetkili hissetme ve yaptığı işin önemli olduğuna inanma motivasyonu artırıcı faktörlerdir. Çalıştıkları örgütün hedeflerini anlamış ve benimsemiş olan kişiler, problemlerle karşılaştıklarında, bunları erteleme ya da başkasına devretme yolunu seçmek yerine çözüm yollarını araştırırlar (Erengül, 1997: 91). “Başarıdan daha başarılı bir şey yoktur” deyişi oldukça eskiye dayanmaktadır. Bu deyişin oldukça sağlam bir bilimsel temeli vardır.

Motivasyonu inceleyen araştırmacılar, isteklendirilen kişilerde temel ögenin, kişinin kendisini başarılı hissetmesi olduğunu belirlemişlerdir. Bu başarının bir ölçüye dayalı olup olmaması pek önem taşımamaktadır (Gümüş, 1995: 209). Son yıllarda ekonomik ve teknik gelişmeler, değişen kurumsal yapılar, insan kaynağını öne çıkararak, motivasyonun önemini giderek artırmaktadır (İncir, 2001: 32). İşini severek ve isteyerek yapan kişiler, bunu işlerine yansıtarak işin daha başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlayacaklar ve iş ortamındaki memnuniyet örgüt kültürüne de yansıtacaktır (Okay, 2002: 220). Bireysel olarak çalışmalarını başarıya yöneltmek yüksek derecede iş tatminini sağlayabilmektedir (Taşkiran, 2003: 236).

Güçlendirme, motivasyonla birlikte ele alındığında, kişisel olarak kendi kendine yeterlik demektir. Personelin kendi kendine karar vermesini, kendi kendine yeterlik inancını kuvvetlendiren bir yönetim stratejisi ya da tekniği, onların kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlar. Buna karşılık, personelin kendi kendine

karar vermesini ya da kendi kendine yeterlik inancını zayıflatan herhangi bir strateji, onların güçsüzlük duygularını arttırabilir (Conger ve Kanungo, 1988: 473).

Motivasyon kavramının hareket noktası, “komuta ve kontrol” bakış açısı olup, cevabı aranan soru “personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın” sorusudur. Burada davranışın nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği esastır. Oysa personel güçlendirme kavramının hareket noktası değişiktir. Burada “personel yönetimi” bakış açısından çok “insan kaynakları yönetimi” bakış açısı vardır. “Personelin kendini yetiştirme ve geliştirme sonucu işinde başarılı olması, işle ilgili kararlar vermesi için neler yapılması” gerektiğine yoğunlaşmaktadır (Koçel, 2003: 416).

1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Tarihsel perspektiften bakıldığında, personel güçlendirme uygulamalarının uzun bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Sanayi devrimi öncesi mallar tüm süreçten sorumlu zanaatkarlar tarafından üretilirken, 18. yüzyılın sonuna doğru, iktisadi mal ve hizmetler üretimi planlayan ve tasarım sorunlarını çözen vasıflı zanaatkarlara tarafından üretilmiştir. 1920’lerde Bilimsel Yönetimin öncüsü F. W. Taylor’un fikirleri yönetimini işleri küçük parçalara ayırmasında ve iş etüdü metotları kullanılarak her bir görevin gerçekleştirilmesinde en iyi metodu kararlaştırmasında etkili olmuştur. Bu yönetim yaklaşımında işgören yönetimden bağımsız bir harekete girişmemekte ve beyin gücü yönetimde toplanmaktaydı. Sistem işgören itaatine dayandırılmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımı verimliliği artırma açısından çok başarılı olmakla beraber, yüksek işgören devrini, işe devamsızlığı ve uyuşmazlığı yansıtan işgöreni yabancılaştırma konusunda endişe yaratmıştır (Murat, 2001: 113).

1950’li yıllar işletmelerde ve yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının ortaya çıkış yılları olarak kabul edilmektedir. Bu hareket, insana ilginin artışıyla başlamış ve işgörenlerin karar verme sürecine katılma programı üzerine inşa edilmiştir.

Öncülüğünü Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı ve “İnsani İlişkiler Okulu” olarak adlandırılan bu hareket Taylorizmi eleştirmiş ve (yönetime) katılan işgörenlerin moral yararlarının yanı sıra daha güçlü görev anlayışına sahip olduğunu ortaya koymuştur. İşgörenler kendi kendilerini motive edebilir ve yakın denetim olmaksızın iyi bir çalışma gerçekleştirebilir (Rose, 1978’den aktaran Wilkinson, 1998: 41).

Geleneksel çalışma organizasyonu şekillerinde görülen pek çok problem işgörenlerin daha fazla yönetime katılmaya ulaşma yönünde sürekli bir ilgi duymasını beraberinde getirmiştir. 1960’ların ortasında “katılma” ve “dahil olma” (involvement) kavramı ortak karar vermeyi teşvik etme ve işletmenin karşılaştığı problemleri daha iyi tanımlamak için kullanılmıştır. Beyin fırtınası ve diğer katılma teknikleri geliştirilmiştir. Bu ortak etkileşim ve karar verme tekniklerinden hareketle Z tipi yönetim teorisi geliştirilmiştir. Z teorisi güçlendirme süreci ile benzerlik gösteren birçok unsura sahiptir. Bu unsurlar uzun dönemli istihdamı, nispeten yavaş değerlendirmeyi, terfi sürecini, daha geniş kariyer alanını, uzlaşmacı karar vermeyi, dolaylı kontrolü, yüksek düzeyde güven, siyasal ve sosyal eşitliği ve insanların holistik endişesini kapsamaktadır (Margulies ve Klenier, 1995: 12’den aktaran Murat, 2001: 113).

1970’lerde işgörenler yönetime katılma haklarını vurgulayan endüstriyel demokrasiye daha fazla ilgi duymaya başlamış ve Batı Avrupa ülkelerinin büyük bölümünde çeşitli direktiflerle bu tür yapılar için teşvikler sağlamıştır. 1980’lerin sonunda ortak müzakere kavramına daha az ilgi duyan ve çalışma uygulamaları reformlarının bir parçası olarak kalite çemberleri, takım brifingi ve kar paylaşımı gibi yönetime katılmayı daha fazla vurgulayan yeni katılım türleri geliştirilmiştir.

Personel güçlendirme kavramı, modern şekliyle, 1980’lerin sonunda ortaya çıkmıştır. Kavramı ilk kullanan kişilerin 1983’de Harrison ve Kanter, 1985’de Bennis ve Naus, 1986’da Burke ve Neilsen, 1987’de Block, 1988’de House olduğu görülmektedir. Ancak bu kavramın ilk kez kullanıldığı zamanlarda üzerinde anlaşılmış bir tanımı bulunmamaktadır. Kullanılan tanımlar güçlendirme kavramını çok yüzeysel ifade edebilmiş ve bu kavramın gerçekte ifade ettiği anlama çok az

yaklaşabilmiştir. Bu kavram, 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında Kalite Çemberleri, Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi programlarının deneyimleri ile de önem kazanmaya başlamıştır (Doğan, 2003: 6).

Diğer yönetim kavramları gibi çalışanları güçlendirme kavramı da birtakım nedenlerin ortaya çıkması sonucu oluşmuş ve uygulama alanı bulmuş bir yönetim anlayışıdır. Personel güçlendirmeyi ortaya çıkaran nedenleri ve gelişmeleri şöyle sıralayabiliriz (Koçel, 2003: 417-418):

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelerin orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemesi,
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması,
- Personelin eğitim düzeylerinin ve beklentilerinin yükselmesi,
- Gerek toplumsal düzeyde gerekse de organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı kaynağı olarak belirmesi.

Organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yüklerle dolması farklı türde yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. “Bilgi Şirketi” olarak adlandırılacak bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır. Bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek “entelektüel sermaye” olarak adlandırılır. Değişen rekabet koşulları ve kalite kavramları işletmeler açısından müşteri istekleri ve bu isteklere hızlı cevap verebilmeyi ve sonuç olarak müşteri memnuniyetini en önemli başarı ölçütleri haline getirmiştir. İşletmeler bunları başarabilmek için bir arayış içerisine girmişler ve bu arayış onları “müşterilerle yüz yüze olan çalışanların müşteri isteklerine cevap verebilir seviye ve yetkide olmasının gerekli olduğu” sonucuna götürmüştür.

- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol anlayışının zayıflaması,
- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması.

Daha sonra rekabet avantajı sağlama yarısında insan (çalışan) ve onun sahip olduğu bilgi ön plana çıkmıştır. Organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yüklerle dolan yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. Modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle astlık-üstlük ilişkisi, meslektaşlar ve takım ilişkisine dönüşmüş ve bu durum güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz bir hale getirmiştir (Doğan, 2003: 16).

Yukarıda sıralanan unsurların etkisiyle ortaya konan güçlendirme etkinlikleri; özellikle stres ve endişe anlarında kişiye duygusal destek vermek, ikna edici ve cesaretlendirici sözler söylemek, başkalarının etkinliklerini izleme fırsatı sunmak ve onu aktif olarak başarılı bir işle görevlendirmek şeklinde gerçekleştirilebilmektedir (Taştan, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, Erişim Tarihi: 07.06.2004).

1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE TEMEL UNSURLAR VE GÜÇLENDİRİLMİŞ PERSONELİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Bir işletmede personel güçlendirme anlayışının örgüt kültürü içine yerleştirilebilmesi için bir takım temel unsurlar söz konusudur. Bunlar;

- a) Katılım ve karar verme yetkisi,
- b) Yenilik,
- c) Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması,
- d) Sorumluluk,
- e) Ortak hedeflere yöneltme,
- f) Çalışanları toplum önünde övme,
- g) Çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama,
- h) Yeterlilik ve yetenekleri geliştirme,

- i) Eğitim ve geliştirme,
- j) Açık bir iletişim ortamı,
- k) Performansla ilgili geri bildirim yapma,
- l) Çalışma ortamında esneklik,
- m) Kaynaklara ulaşabilirlik
- n) Takım çalışması

olarak sıralanabilir. Söz konusu temel unsurlar aşağıdaki gibi kısaca açıklanabilir. (Doğan, 2003: 23).

a) Katılım ve Karar Verme Yetkisi: Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin, bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir. Bu da personel güçlendirmenin temelini oluşturur.

b) Yenilik: Personel güçlendirme anlayışı; işletmede, yenilik çalışmalarını cesaretlendirir. Çünkü bu anlayışta, çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler. Personel güçlendirmenin öngördüğü yaklaşım, işletmede yeni fikirler geliştirilmesini ve uygulanmasını, o işletmedeki yöneticilerin de yapılan hataların aslında birer öğretici olduğu yönündedir.

c) Sorumluluk: Personel güçlendirmede, sorumluluk da önemlidir. Eğer yönetici personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluk da vermelidir. Sorumluluk kavramı, işletmede “bana / bize güvenebilirsiniz” anlayışının yerleştirilmesi anlamındadır. Güçlendirilen çalışanlar, işletmenin yaşamını devam ettirirken üstün performansı için gerekli olan seçkin hizmeti sağlamaya olanak tanıyan süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir. Ayrıca, bu tür sorumluluk daha esaslı, anlaşılabilir ve güçlü olup, örgütün değişimi gerçekleştirebilmesine, performansını artırmasına ve yaşamını sürdürmesine olanak tanımaktadır.

d) Ortak Hedeflere Yönelme: Personel güçlendirmede, çalışanlar ortak hedeflere yöneltilir. Özellikle güçlendirilen takımlar, takım içinde içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yöneltilmektedir. Çalışanlar, söz konusu hedefler doğrultusunda hareket ederek hedeflerin gerçekleştirilmesine önemli ölçüde etki ederler. Ortak bir hedef yoksa güçlendirme de yok demektir. Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidirler.

e) Çalışanları Toplum Önünde Övme: Çalışanları toplum önünde övme ve yüceltme de personel güçlendirmeyi hızlandırıcı ve uygulamayı kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır. İşletmenin veya patronun güvenini vurgulayan en önemli şeyin ne olduğu çalışanlara sorulduğunda, cevap para yerine övme, tanınma ve ödüllendirilme olmuştur. Bir kişinin motive edilmesinin en iyi yolu, onu başkalarına tanıtmak, onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Her birey, iyi yaptığı bir işten dolayı fark edilmeyi, göze çarpmayı ve övülmeyi ister. Övgü bireylerin kendine güvenlerini de artıracaktır. Dolayısıyla, personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri de, çalışanları meslektaşları ve diğer bireylerin yanında başarılarından dolayı övmektir.

f) Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama: Karşılıklı güven, personel güçlendirmede çok önemli bir unsurdur. Günümüzdeki işletmelerde yönetime güven, çalışanların performansı, işletmeye olan bağlılığı ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme içinde güven ve güvenin derecesi, yönetimin felsefesine, örgütsel yapı ve faaliyetlere ve çalışanların beklentileri üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin; grup bağlılığı, kararların adaletli verildiğinin hissedilmesi, örgüt vatandaşı olma davranışları gösterme, iş tatmini ve çalışanlardan bilgiler saklandığında, kaynaklar tutarsız olarak dağıtıldığında ve çalışanlar yönetim tarafından destek görmediklerinde örgütsel etkinlik güvenilmez sonuçlardan dolayı zedelenecektir. Bu nedenle, yönetici çalışanlarına önemli görevleri ve yetkileri onlara devrederek güvendiğini hissettirmelidir. Böylece, hata yapma konusunda şüphe duymak yerine, görevlerine daha çok konsantre olacaklardır.

g) Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme: Güçlendirilmiş takım ve takım üyeleri; takım çalışmasının içerdiği tüm görevleri yerine getirebilmeli, müşterileri ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve sorumluluğunu üstlendikleri süreçlerin tümünü kendileri yönetebilmelidirler. Bu da ancak takımı oluşturan bireylerin doğası ve sağlam bir iradenin yanı sıra çok miktarda yetenek gerektirmektedir.

h) Açık Bir İletişim Ortamı: Yöneticinin, çalışanların işletme amaç ve hedeflerini, plan ve yöntemlerini bildiğinden emin olması gerekmektedir. Yönetici, periyodik toplantılarla, işletme çalışanlarının her türlü değişiklikten haberdar olduğundan emin olmalıdır. Personelin güçlendirilmesi, ancak bu süreci destekleyici bir iletişim ortamı oluşturmakla sağlanabilecektir. Amir konumundaki yöneticiler, kullandıkları kelimelerle ve yaptıkları eylemlerle açık bir iletişim atmosferi sağlama fırsatı yaratmalıdırlar. Amirlerin çalışanları ile açık ve dürüst bir iletişim halinde olması ve çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlamayı amaçlamaları gerekmektedir.

i) Performansla İlgili Geribildirim Yapma: Personel güçlendirmede, yönetici çalışanların performansını ölçmede standartlar geliştirmelidir. Amaç ve performansla ilgili geribildirimde bulunmak, çalışanlara gerçekleştirebilecekleri hedefleri belirleme, bunlara ulaşmada motive olma ve özgüven sağlayarak yöneticiye çalışanlarının iyi yaptıkları işlerini övme ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı verecektir.

j) Çalışma Ortamında Esneklik: Çalışma esnekliği, işi önceden belirlenen şekilde değil, başka yöntemler kullanarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Bu da, çalışanların çalışma hayatı kalitesinin iyileştirilmesi, kararlarını kendileri verebilme yeteneklerinin artırılmasıdır. Böylece, güçlendirilmiş çalışanlar;

- İşten kendine boş zaman yaratabilmek,
- İşlerin günlük düzenini etkileyebilmek ve değiştirebilmek,

- Kendi yaptığı işi değiştirebilmek,
- Çalışma biriminden ayrılabilmek

yapabilme yeteneğine sahip olarak esnek bir çalışma ortamı sağlayabilmektedirler. Yönetim, çalışanların artan esneklik ile uğraşabilme kapasitesine sahip olduğuna ve kendi kararlarını verebileceklerine inanmalıdır. Eğer yöneticiler üst düzeylere ulaşmada çalışanlarının yeteneksiz olduğuna inanırlarsa ve onların yeteneklerini geliştirmeleri için de herhangi bir eğitim ya da geliştirme faaliyetine girişmezlerse, personel güçlendirme programı uygulanamayacak ve program uygulamaya konulsa dahi ilerleme sağlanamayacaktır.

k) Kaynaklara Ulaşılabilirlik: İşletmelerde kaynaklara ulaşılabilirlik genellikle üst yönetimde yer alan personel tarafından kontrol edilmektedir. Eğer personeli güçlendirme başarılı bir şekilde uygulandıysa, bu kontroller kalkacak ve kaynaklar güçlendirilmiş personelin kontrolüne geçecektir. Kaynaklar, parasal fonlar, personeli desteklemeye yönelik kaynaklar veya çalışanların kullanabileceği bilgilerde uzman kişiler olabilecektir. Kaynaklara ulaşımı sınırlandırmadaki amaç, çalışanların bunları kötüye kullanımına olanak vermemektir. Bununla birlikte, maliyetler ve bunların alt düzeylerde kullanımının etkileri hakkında çalışanlara bilgi verilirse, onlar o zaman bunları kötüye kullanmayacaklardır.

l) Takım Çalışması: Takım çalışması personel güçlendirmenin ve değişikliklere uyumun en önemli unsurudur. Peters' e göre; işletmelerin rekabet edebilmeleri için mümkün olduğu kadar çok takıma sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Takımlar ancak yüksek miktarlarda otorite ve sorumluluk alırlarsa takım sayılabileceklerdir. Yöneticiler personel güçlendirmede takımlar oluşturmalı, takımları kullanmalı ve bu takımların üyelerine örgütsel amaçları gerçekleştirmede sorumluluklar vermelidirler. Bu nedenle, işletmelerin geleneksel yapılarını daha esnek hale getirerek fonksiyonel faaliyetlerle uyum sağlama yönünde değiştirmeleri gerekir.

Personel güçlendirmede birbirine bağılı ne yapacağını bilen bir akıl, neyin yapılması gerektiğı konusunda irade, bunları yapma konusunda ilgili araç, gereç, teknik, eğitim vb. gibi olanak olmak üzere üç önemli nokta bulunur. Buna bağılı olarak; uygulamada ise personel güçlendirme, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, aynı düzeydeki meslektaşlar arasında ve en önemlisi kişinin kendi düşüncelerinde olmak üzere dört yönde ortaya çıkmaktadır. Yönetim; personel güçlendirme için bir içerik oluşturmaya çalışırken, çalışanlar kendi istekleri ile güçlendirmeyi seçmelidirler. Onlar, kendi kendilerine karar verme özgürlüğüne sahip, işletme ile kişisel bağı olan, yeteneklerinden emin ve dahil oldukları sisteme etki etme kapasitesine sahip kişiler olmalıdırlar (Doğan, 2003: 40).

Quinn ve Spreitzer' in 1997'de yapmış olduğı araştırmalar, güçlendirilmiş işgörenin genel özelliklerini şu şekilde ortaya koymaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41):

- Güçlendirilmiş işgören, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilmektedir; bunun anlamı, güçlendirilmiş işgörenlerin işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin olarak kendilerini serbest hissetmeleridir.
- Güçlendirilmiş işgören, yaptığı işin önemini bilmektedir; bunun anlamı, işgörenlerin işlerinin kendileri için ne kadar önemli olduğunu hissetmeleri ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmalarıdır.
- Güçlendirilmiş işgören, yeterliliğı ve yetenekleri konusunda bilgi sahibidir; bunun anlamı, işgörenlerin sahip oldukları yeteneklerle işi iyi yaptıklarına inanmaları ve işlerini iyi yerine getirdiklerini bilmeleridir.
- Son olarak güçlendirilmiş işgören, işinde etkindir; bunun anlamı güçlendirilmiş işgörenlerin, ait oldukları birimler ve diğerlerince fikirlerinin dinlendiğine ve onlara değer verildiğine inanmalarıdır.

Güçlendirme, bir örgütte kişilerin karar verme yetkilerini artırma ya da onları yetki ister hale getirme ve geliştirme veya işlerini daha iyi yapmaları için onlara güç kazandırma sürecidir (Güney, 2004: 103). Bilindiğı üzere “güç” kavramı; belirli kaynaklar, sistemler ve süreçler ile insan ilişkilerinden oluşan bir ortamda ve belirli

kısıtlar altında belirli amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili bir olayı ifade etmektedir. Güçlü insan, böyle bir ortamda amaçları gerçekleştirilen kişidir. Bir örgüt içinde çalışan bir kişinin gücünü etkileyen başlıca faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Koçel, 2001: 423):

- Yönetim felsefe inanç ve değerleri,
- Bütçe ve kaynak dağılımı,
- Personel bulma ve seçme uygulamaları,
- Yetki devri,
- Personel eğitim ve geliştirme uygulamaları,
- Bilgi yönetimi ve uygulamaları,
- Ödül ve teşvik sistemleri,
- Bilgi teknolojisi,
- İletişim teknolojisi,
- Örgüt yapısı ve işlerin tasarım tarzı,
- Fiziksel çalışma ortamı.

Güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerini daha iyi tanıdıklarından beraber çalıştıkları bireyler tarafından daha karizmatik bulunurlar. Güçlendirilmiş personelin sahip olduğu bu karizma, onların işletmelerine harekete geçirici bir değişim getirme yeteneklerini de kolaylaştırır.

1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMLARI

İşletmelerde; personel güçlendirme, katılım yönelimli ve kontrol yönelimli olarak gelişir. Söz konusu yaklaşımları incelemek yararlı olacaktır.

1.5.1. Kontrol Yönelimli Yaklaşım

Üretim hattı yaklaşımı genel olarak kontrol yönelimli yaklaşım olarak kabul görmektedir. Hizmet çalışanlarının güçlendirilmesi, üretim hattı çalışanlarının güçlendirilmesinden daha az anlaşılırdır. Bunun en önemli nedeni, üretim hattı

yaklaşımında örgütsel dizayn ve yönetimin vurgulanması son derece yüksek kontrolün söz konusu olması, buna karşın personel güçlendirmede yüksek derecede karar ve katılımın olmasıdır. Bu yaklaşım iyi uygulandığında, kişisel kontrol ve kişinin kendi kendini yönetmesi söz konusu olacaktır. Böyle bir yaklaşım, çoğu çalışanın görevini yerine getirirken iyi fikirler üretebileceğini varsaymaktadır. Personel güçlendirme ve üretim hattı yaklaşımının belli şartlar altında kendine özgü avantajları vardır. Önemli olan gerek çalışanın gerekse de müşterinin ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilecek yaklaşımı seçebilmektir (Doğan, 2003: 51).

Hangi yaklaşımın benimseneceğine ilişkin olasılıklar Tablo 1’deki gibidir:

Tablo 1: Personel Güçlendirme ve Üretim Hattı Yaklaşımı Olasılıkları

Personel Güçlendirme Olasılıkları	Üretim Hattı Yaklaşımı	Ölçek	Personel Güçlendirme
Temel İşletme Stratejisi	Düşük Maliyet, Yüksek Kar	1 2 3 4 5	Farklılaşmış, Müşteriye Dayalı Kişisel
Müşterilerle İlişkiler	Ticari, Kısa Süreli	1 2 3 4 5	İlişkisel, Uzun Süreli
Teknoloji	Rutin, Basit	1 2 3 4 5	Rutin Olmayan, Karmaşık
İşletmenin Çevresi	Tahmin Edilebilir, Çok Az Beklenmedik Olay	1 2 3 4 5	Tahmin Edilemez, Pek Çok Beklenmedik Olay
Personel Tipi	Teori X Tarzı Yönetici, Düşük Düzeyde Gelişme Beklentisi Olan Çalışanlar, Düşük Düzeyde Sosyal İhtiyaçlar ve Zayıf Kişisel Yetenekler	1 2 3 4 5	Teori Y Yöneticiler, Yüksek Gelişme İhtiyacı Olan Çalışanlar, Yüksek Düzeyde Sosyal İhtiyaçlar ve Güçlü Kişisel Yetenekler

Kaynak: Bowen ve Lawler III, 1992: 37’den aktaran Doğan, 2003: 52.

Tablo 1'den de görüleceği üzere, hangi yaklaşımın benimseneceği kararına ilişkin beş olasılık veya durumsal yaklaşım sunulmaktadır. Her bir olasılık, her bir alternatif yaklaşımın kalitesini belirlemek için, 1'den 5'e kadar ölçeklendirilmiştir. Daha sonra olasılıkları ve yaklaşımları bağdaştıracak birtakım önermelerde bulunulmuştur. Örneğin; her bir olasılığın oranının yükselmesi personel güçlendirme yaklaşımının iyi olacağına; oranın düşmesi üretim hattı yaklaşımının iyi olacağına işaret etmektedir (Doğan, 2003: 51).

Yine 5 olasılığın toplam puanının yüksek olması durumunda personel güçlendirme yaklaşımı, düşük olması durumunda ise üretim hattı yaklaşımının iyi olacağı öne sürülmüştür. Bir başka önerme, puan 5 ile 10 arasında ise üretim hattı yaklaşımının, 11'den 15'e kadarsa personel güçlendirme, 6-20 arası ise katılımın, 21-25 arası ise yüksek düzeyde katılımın gerçekleşeceği gibidir. Amaç; yüksek miktarda üretim ve düşük maliyet ise, üretim hattı yaklaşımını önerebilmektedir. Bowen ve Lawler' in önermeleri benzer şekilde diğer işletmelere de uygulanabilecektir.

1.5.2. Katılım Yönelimli Yaklaşım

Bowen ve Lawler' a göre çalışanları güçlendirmede; öneri şeklinde katılım, işe katılım ve yüksek düzeyde katılım olmak üzere üç şekilde katılım söz konusudur. Personel güçlendirme ve katılım düzeyleri şekil 1'de sunulduğu gibidir:

Şekil 1: Personel Güçlendirme Katılım Düzeyleri

Personel Güçlendirme	Düzeyleri
Katılım Yönelimli	<i>Yüksek Katılım</i>
↑ ↓	<i>İşe Katılım</i>
	<i>Öneri Şekline Katılım</i>
	<i>Üretim Hattı</i>
	<i>Üretim Hattı</i>
Kontrol Yönelimli	

Kaynak: Bowen ve Lawler III, 1992: 36'dan aktaran Doğan, 2003: 52.

Şekil 1'de gösterilen katılım düzeyleri kısaca sırasıyla aşağıdaki gibi açıklanabilir (Akt. Doğan, 2003: 52):

- (1) ***Yüksek Katımlı Personel Güçlendirme Yaklaşımı:*** Bir kişinin, işletmeyi büyük ölçüde etkileyebilecek kendi işi dışındaki kararları da etkileyebilmesidir. Lawler ve arkadaşları yüksek katılımının bilgilerin paylaşımı, bilgilerin geliştirilmesi, performansın ödüllendirilmesi ve gücün dağıtılması olmak üzere dört unsuru olduğunu belirlemişlerdir. Yüksek katımlı personel güçlendirmede, işletmedeki en düşük düzeydeki çalışanın dahi, sadece kendi işini daha etkin nasıl yapacağı konusundaki kararlara katılması veya grubun bazı işlerin nasıl daha iyi yapılacağı konusundaki kararlara katılımı değil, aynı zamanda tüm işletmenin performansına nasıl katkıda bulunacağına ilişkin kararlara katılması söz konusudur. Yüksek katımlı personel güçlendirme yaklaşımını uygulayan işletmeler her yönüyle, kontrol yönelimli işletmelerden farklıdır. Bu yaklaşımda; işletmenin performansı ile ilgili bilgiler paylaşılmakta, çalışanlar takım olarak problem çözmekte, işletme

faaliyetlerine ilişkin yetenekler geliştirmekte ve iş birimleri ile ilgili kararlara katılmaktadırlar.

- (2) ***İşe Katılımlı Personel Güçlendirme Yaklaşımı:*** Bir kişinin kendi işini yapma yöntemini saptamasına izin vermeyi içermektedir. İşin içeriğinin serbestçe değiştirilebilmesi yönü ile kontrol yönelimli modelden önemli Şekilde ayrılmaktadır. İşin istenilen Şekilde tekrar dizayn edilmesi ile çalışanlar farklı yeteneklerini kullanabilmektedirler. Çalışanlar yaptıkları işlerinin önemli olduğuna inanmakta ve geribildirim yapabilmektedirler. Araştırmalara göre; çalışanlar zenginleştirilmiş bir işte daha fazla motive olabilmekte ve tatmin duyarak yüksek kalitede iş çıkarabilmektedir.
- (3) ***Öneri Şeklinde Katılımlı Personel Güçlendirme Yaklaşımı:*** Kişinin fikir üretme kapasitesini içermektedir. Kontrol yönelimli modelden küçük bir değişimi ifade etmektedir. Çalışanlar fikirlerini öneri programına koyma konusunda önemli ölçüde cesaretlendirilirse de, gerçekte onların günlük faaliyetleri önemli ölçüde değişmemekte ve öneriler konusunda cesaretlendirilmeye devam etmektedirler. Yönetim tipik olarak bu önerileri uygulamaya koyma konusunda gücü elinde bulundurmaktadır.

1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ

Personel güçlendirme bütün yönleri ile çalışanlara karar verme yetkisi ve gücü içermektedir. Bu yetki ve güç onu almayı isteyecek olan personelin fiziksel, düşünsel ve fiziksel özellikleri ile birlikte onu kullanmasına etki eden çevresel, yapısal ve yönetsel faktörleri de içermektedir. Çeşitli personel güçlendirme süreç modelleri bulunmaktadır (Yıldırım, 2004: 101).

Bu başlık altında öncelikle süreci etkileyen faktörler incelenecek, daha sonra izlenecek yol ve yöntemler açıklanacaktır.

1.6.1. Personel Güçlendirme Sürecini Etkileyen Faktörler

Personel güçlendirmenin başlangıç noktasını, geniş bir organizasyon yapısı içinde ve çalışanlara güçlendirilmiş davranış sergilemelerini sağlayan spesifik çalışma ortamı oluşturur. Bu modelde yer alan kişisel ve çevresel faktörler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Yıldırım, 2004: 101) :

- a) **Organizasyon Yapısı:** Tepe yönetiminin irade ve isteği, organizasyonun uygulama tarihi ve katılım gibi faktörlerden oluşmaktadır.
- b) **Fonksiyonel ve Operasyonel Çalışma Ortamı:** İşin yapısı (Güç ve otoritenin devri, kaynak ve bilgi paylaşımı), insan kaynakları uygulamaları (Eğitim, performans geri besleme ve değerlendirilmesi, ödül ve ceza sistemi) ve fonksiyonel ile operasyonel yönetici davranışları (çalışanların hemen üzerinde bulunan yönetici ve ustabaşılar) gibi faktörlerden oluşmaktadır.
- c) **Algı ve Tutumlar:** Fırsat, destek, istek ve sadakat gibi faktörlerden oluşmaktadır.
- d) **Psikolojik Personel Güçlendirme:** Etki, yetkinlik, anlamlılık ve kendi kendine karar verme faktörlerinden oluşmaktadır.
- e) **Kişisel Farklılıklar:** Çalışma ortamından bağımsız olarak bireylerin sahip oldukları ve iş yapma şekline etkisi olan bireysel özellikleridir. Bunlar; hayatının kontrolünü elinde tutma isteği, duygusal denge, bakış açısı, iş etiği, başarı güdüsü, kendine güven, samimiyet ve yeniliğe açıklık gibi faktörlerden oluşmaktadır.

Genel organizasyon yapısından etkilenerek oluşturulan çalışma ortamı personel geliştirme sürecinin ilk ve en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Organizasyon yapısı ve çalışma ortamı, personel güçlendirmenin birey yönünü oluşturan çalışanların fırsat, destek, bağlılık ve güven konusundaki algı ve tutumlarını etkilemektedir. Çalışanların sahip oldukları bu algı ve tutumlar psikolojik personel güçlendirmenin (PPG) oluşmasına çalışma ortamı ve organizasyon yapısının yansımada önemli bir bağlantı görevi görmektedir. Kişisel farklılıklar gerek algı ve tutumların oluşmasında organizasyon yapısı ve çalışma ortamının

yorumlanması, gerekse de psikolojik personel güçlendirmenin oluşmasında önemli etkiye sahiptir. Son olarak, psikolojik personel güçlendirmeden güçlendirilmiş davranışa geçme sürecinde çalışma ortamı ve organizasyon yapısı, verilen otoritenin ölçüsünü belirlediği için psikolojik olarak işgören kendini güçlü hissetse dahi davranışa güçlendirmenin yansımada personel üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Spreitzer' e göre psikolojik güçlendirme bir süreçtir. Bu süreçten de anlaşılacağı üzere çalışanlar, bir sistem olarak; kontrol merkezi, kendine saygı, bilgi paylaşımı ve ödüller gibi motivasyonel unsurlardan gelen uyarılar neticesinde, anlam, yetenek, kararlılık ve etki duygularının da içinde bulunduğu bir işlem sürecinden sonra, yönetsel verimliliğe ve yenilikçiliğe ulaşmaktadır. Bu arada sosyal anlamda arzulanabilirlik ve rutin zaman, bu süreci etkileyen ve bu süreçten etkilenen değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. (Spreitzer, 1995: 1443).

Başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için pek çok kritik faktörler vardır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yıldırım, 2004: 107-108):

a) *Personel güçlendirmenin bir teknik değil, felsefe olduğu kabul edilmelidir.*

b) *Değerlendirme yaparken açık ve gerçekçi olunmalıdır.*

Yöneticiler, öncelikle içinde buldukları organizasyonu ve sahip olunan organizasyon kültürünü iyi bilmelidir. Daha sonra ne kadar ve hangi hızla güç paylaşacaklarını işgörenleri ve ekiplerin hazırlık düzeyini iyi belirleyerek karar vermelidir. Personel güçlendirme her şeyden önce gerek yöneticiler ve gerekse de işgörenlerde belirli bir davranış değişimi gerektirmektedir. Aksi takdirde yöneticiler de işgörenler de kendilerini sahip olunan organizasyon kültüründe uygun ve rahat olmayan bir aksiyona zorla itilmiş hissedeceklerdir.

c) *Anlayış, bilgi ve yetenek önemlidir.*

Personel güçlendirme uygulandığında ortaya çıkacak yeni durumla ilgili yöneticiler ve işgörenler aynı düşünce ve hisleri paylaşmalı ve ortak anlayış oluşturmalıdır. Uygulamada ihtiyaç duyulacak ve eksikliği hissedilen yetenek

ve beceriler için gerekli eğitim desteği sağlanmalıdır. Uygulama sırasında ortaya çıkabilecek hatalar hoş görülmeli, uygulama teşvik edilmeli, çıkan eksikliklerin giderilmesi için geribildirim sırasında hataların giderilmesi için gerekli yeni kabiliyetlerin kazandırılması sağlanmalıdır.

d) Gerçekçi beklentiler oluşturulmalı ve aşırı hayalperestlikten kaçınılmalıdır.

Ütopik ve radikal söylemlerle başlanılan personel güçlendirme uygulamaları paydaşlarda (ortaklar, müşteriler, çalışanlar, yöneticiler, toplum vb. gibi) personel güçlendirme ile ilgili uygulanan strateji sonucu oluşacak yararlar konusundaki beklenti ve öngörülerde olması gerekenden daha farklı bir durum ortaya çıkarabilir.

e) Başarısızlık öğrenme için bir fırsat olarak kabul edilmelidir.

Her değişim sürecinde hatalar ve başarısızlıklar olması doğaldır. Önemli olan onların nasıl karşılandığıdır. Olası sonuçlarla ilgili önceden saptanmış davranış standardı, beklentiler ve bunlarla ilgili tespit edilen toleranslar bu durumlar ortaya çıktığında onlarla mücadele edilmesinde kritik öneme sahiptir.

f) Sabırlı olunmalıdır.

Küçük değişimlerin bile uzun sürede yerleştiği dikkate alınırsa personel güçlendirme gibi radikal bir güç paylaşımı ve örgütsel değişim gerektiren bir uygulamanın çok kısa sürede yerleşmesi gerçekten uzak bir beklenti olacaktır. Hatalara, başarısızlıklara, çatışmalara, kargaşalara hazır olma ve bunların üstesinden sabırla gelme personel güçlendirme ve diğer yönetim anlayışlarının yerleşmesinde önem arz etmektedir.

1.6.2. Personeli Güçlendirmede İzlenecek Yollar

Güçlendirmede kullanılan yöntemler ve izlenen yollar, işletme ile yöneticilere göre farklılık gösterse de yapılan güçlendirme çalışmaları dikkate alındığında, yöneticilerin yüksek düzeyde personel güçlendirmede izleyebileceği yollar aşağıdaki

gibi sıralanıp açıklanabilir (Doğan, 2003: 76- 81):

a) Yöneticiler Bilinçli Olmalıdır.

Sistemik bir personel güçlendirme sürecinin başarıya ulaşmasında üst düzey yöneticiler, “Çalışanları güçlendirmek istiyor muyum? Çalışanların gerek işletme gerekse de kendileri için artan bir yeterlilik düzeyine sahip olmasını istiyor muyum? Karmaşık durumların söz konusu olabileceğini biliyor muyum? Hatalar olacağını ve hataları affetmek gerekeceğini biliyor muyum? İşletme için daha iyi olsa da, sıkı kontrolün azalacağını biliyor muyum?” gibi sorulara daima evet cevabı vermek zorundadırlar. Ancak bu durum, büyük miktarda zaman ve para yatırımı olmaksızın gerçekleştirilememektedir.

b) Çalışanlar Arasındaki Farklılıklar Görülmelidir.

Çalışanların da birer insan olduğu ve onların ihtiyaç, ilgi, yetenek ve diğer kişisel niteliklerinin farklı olduğu görülmelidir. Böylece yöneticiler, herkesi aynı şekilde güçlendirmek yerine onların değerini bilmekte ve gücü daha iyi bir şekilde dağıtabilmektedir.

c) Güç Paylaşımı Desteklenmelidir.

Motivasyon teorileri, gücü elinde bulunduran ve bunu paylaşmak isteyen yöneticiler için yapıcı olabilmektedir. İşletmenin güçlendirilmiş davranışları artırması, yöneticilerin çalışanların beklentilerini etkilemelerine bağlıdır. Yöneticiler, çalışanların değerlerini değiştirerek gücün paylaşıldığı davranışları cesaretlendirebilmektedirler.

d) Sistem ve Faaliyetler Arasında Uygunluk Sağlanmalıdır.

Personel güçlendirmenin sistemik bir şekilde başarılması için, örgütsel sistemin tamamı ile istenen güçlendirilmiş faaliyetler arasında bir uygunluk olması gerekmektedir. Bunun için yöneticilerin çalışanlarına güçlerini kullanma, hata yapma ve cesur davranma konusunda izin vermeleri gerekmektedir.

e) Sonuçlara Odaklanılmalıdır.

Sonuçların yorumlanması, rakamlardan daha önemlidir ve bu konudaki başarı, çalışanların gücüne ve hayal etme kapasitesine bağlıdır. Ayrıca sonuçlar, çalışanlara personel güçlendirmenin sınırları için de bir esas oluşturmaktadır.

1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ KOLAYLAŞTIRICI FAKTÖRLER

Bir örgütte güçlendirmenin gerçekleşebilmesi, örgütteki üç faktör arasındaki etkileşime bağlıdır. Bunlar; yöneticiler, çalışanlar ve örgütün kendisidir. Güçlendirmeyi kolaylaştıran faktörleri kısaca açıklayabiliriz.

1.7.1. Örgütsel Faktörler

Örgütlerin yapı ve işleyiş tarzları, güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu etki aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır (Mirzehanlı, 2001: 40):

- Örgüt yapısının basık olması ve örgüt içinde bilgi paylaşımının artması güçlendirmeyi kuvvetlendirir.
- İş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa olanak verecek tarzda tasarlanması güçlendirmeyi etkiler.
- Açık ve kesin bir vizyon ve misyon tanımı ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır.
- Çalışanların sürekli kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamını yaratmak, güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirmeyi kuvvetlendirir.
- Nitelikli personeli bulma, bu personelin işletmede kalması güçlendirmede etkilidir.

1.7.2. Çalışanlarla İlgili Faktörler

Güçlendirme kavramı, örgütün en alt kademesinde yer alan çalışanları esas almaktadır. Ancak güçlendirme, çalışanların kendileri arzu ettikleri sürece ve derecede gerçekleşecektir. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için çalışanlara ile ilgili olarak dikkate alınması bir takım noktalar bulunmaktadır.

Çalışanların; öncelikle kendini iyi tanıması, sürekli olarak gelişme arzusu içinde olması, dinleme ve geri besleme alma yeteneği güçlendirmeyi etkiler. Kendine güveni yüksek, değişime açık olan ve değişimi kolay kabul eden çalışanları güçlendirmek daha kolaydır (Doğan, 2003: 40) .

1.7.3. Yöneticilerle İlgili Faktörler

Çalışanların güçlendirilmesi üzerinde en önemli etki yöneticilerin davranış ve yönetim biçimleridir. Bu nedenle, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukla şu şekilde sıralanabilir (Çöl, [http://www.isguc.org/arc_view.php?ex= 228](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=228), Erişim Tarihi: 05.01.2005):

- a) Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- b) Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür oluşturmak,
- c) Bilgi paylaşımını olanaklı kılmak (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- d) Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratarak ve yabancılaşmayı azaltmak,
- e) Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini arttırmak,
- f) İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,
- g) Çalışanları işlerini yaparken izledikleri yollar ve verdikleri kararlar konusunda cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturmak (hataları öğrenme fırsatı olarak görmek),
- h) Çalışanları sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,

- i) Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak,
- j) Örgütsel amaç ve hedeflerini açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- k) İşgören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- l) Koçluk, mentorluk ve danışmanlığı geliştirmek,
- m) Örgüt içinde genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmektir.

1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE YÖNETİCİLERİN ÜSTLENECEĞİ ROLLER

Klasik yönetici davranışlarının uygulandığı örgütlerde, güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşması zor bir durumdur. Burada aşılması gereken en önemli sorun, yöneticilerin kendilerini eğitmesi ve değiştirmesidir. Yöneticiler, değişik rol oynamaları gerektiğini kabul etmelidir. Böyle bir rol değişimini benimsemek ve gereğini yapmak kolay olmamaktadır. Yöneticilerin yeni rollerinin esası artık komuta ve kontrol değildir.

Yöneticilerde farklılaşan şeyler neler? Sorusuna cevap olarak şunlar verilebilir (Ezerler, <http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc>, Erişim Tarihi: 10.04.2005):

- Profesyonel ve kişisel hedeflerini entegre ederler.
- Koçun tuttuğu ayna sayesinde özeleştiri yapabilirler.
- Kişisel ve sübjektif sınırlamalarının bilincine varıp bunlardan kurtulmanın yollarını öğrenirler.
- Astlarının kurumun hedef ve stratejileriyle bütünleşmesini sağlarlar.
- Karar verme ve uygulama becerileri gelişir.
- İletişim becerileri gelişir.
- Esnek bir yönetim tarzı kazanırlar.
- Etkili geribildirim becerisi edinirler.
- Önceliklerini belirler ve zamanlarını daha etkili yönetebilirler.
- Düzenli olarak kendilerini sorgulayarak, disiplinli bir gelişme rotası kazanırlar.

Güçlendirmeyle birlikte yöneticilerin üstleneceği yeni roller; Kolaylaştırıcılık (Facilitator), Koçluk (Coach) ve Kılavuzluk (Mentor) tur (Koçel, 2003: 306). Söz konusu roller kısaca açıklanabilir.

Kolaylaştırıcı (Facilitator)

Kolaylaştırıcıları, başarıyı daha kolay hale getirenler olarak tanımlanır. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için liderin çalışanlara işlerinde kullanacakları bilgi ve becerileri kazandırmak amacıyla düzenlenen eğitim ve geliştirme programlarında öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir rol üstlenmeleri gerekir. Çünkü güçlendirme bir kolaylaştırıcının becerilerini takıma aktardığında gerçekleşir. Güçlendirme, bir kolaylaştırıcının takımına ilerlemeye engel olan unsurları ve onlar hakkında neler yapacaklarını sorduğunda gerçekleşir. Kolaylaştırıcı rolünü üstlenen bir yöneticinin çalışanlarda (Uyargil, 1996: 21) ;

- Çalışanların eğitime, öğrenmeye ve diğer katılımcılara karşı daha olumlu tutumlar geliştirmesini sağlar.
- Bağımsız karar vermeyi ve düşüncelerini rahatça ifade edebilme cesaretini kazandırır.
- Davranış değişikliklerini daha kolay gerçekleştirmesini sağlar.

Koçluk (Coach)

Koçluk, talimat vermeden daha çok çalışanların işteki performanslarını geliştirmek ve katılımını sağlamak için onlara rehberlik etme, onları cesaretlendirme, onlara örnek olmadır. Koçluğun amacı, bir kişinin daha etkin hale getirilmesine yardımcı olmak, eğitim yoluyla kazanılmış bilgi, beceri ve tutumların pekiştirilmesini sağlamaktır (Erdağ, 2001: 89-90).

Kılavuzluk (Mentorluk)

Kılavuzluk; kıdemli, deneyimli ve kişileri etkileme gücü olan birinin mahiyetinde bulunana bir çalışana destek sağlayarak ve rehberlik ederek meydana gelir ya da bu tür özelliklere sahip bir kişinin çalışanların gelişimiyle ilgilenmesi sonucu ortaya çıkar (Erdağ, 2001: 94). Çalışanların güçlendirilmesi açısından yönetici kavramının yerini almaya aday bir kavram olarak mentorluk; eğitme, geliştirme, yetiştirme ve çevreye uyumlu hale getirme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsamaktadır (Koçel, 2001: 18).

Mentorluk, deneyimli ve konusunda uzman bir kişinin (mentor) bilgi ve deneyimini, diğer bir kişiye (mentee-protégé) aktardığı ve ona örnek olduğu bir destekleme ilişkisidir. İş hayatında mentorluk süreci her çalışana uygulanabileceği gibi, işe yeni başlayanlara veya yeni bir sorumluluk üstlenen ya da potansiyel vadeden kişilere daha sık uygulanmaktadır. Mentorlar ise örnek alınabilecek yöneticiler arasından seçilmekte ve uygun eğitimden geçirilmektedirler.

1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu bilginin paylaşılmasıdır. Çünkü organizasyon içindeki durumları farkında olmayan, misyon ve vizyondan habersiz çalışanların güçlendirilmesi beklenemez. Güçlendirmenin başarılı olması için, güçlendirilmek istenen çalışanlara, kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim olanaklarının verilmesi ve uygun ortamın yaratılması gerekir.

Güçlendirme sürecini engelleyen ve çalışanlara güçsüzlük duygusu veren bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanıp açıklanabilir (Barutçugil, 2004: 402):

- a) **Organizasyonel Faktörler:** Belirli organizasyonel değişimler, transferler, riskli girişimler, aşırı rekabet baskıları, bürokratik ortamlar, düşük iletişim ve sınırlı ağ sistemleri, aşırı düzeyde merkezci yönetilen organizasyonel kaynaklar güçlendirme sürecini zorlaştırır.
- b) **Yönetici Tarzı:** Aşırı kontrole dayalı otoriter tarz, hatalar üzerine odaklanma şeklinde kendini gösteren olumsuz tutum, aşırı derecede süreçler veya sonuçlar üzerine odaklanma şeklindeki tutarsız davranışlar güçlendirmenin önündeki diğer engellerdir.
- c) **Ödüllendirme Sistemleri:** Düzensiz, sübjektif değerlemelere açık ödüllendirmeler, rekabete ve yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü ve ödüllendirmenin olmaması da güçlendirmeyi engeller.
- d) **İş Tasarımı:** Güçlendirmenin önündeki bir diğer grup engel de uygun olmayan iş tasarımıdır. Rol belirsizliği, teknik destek ve eğitim eksikliği ve gerçekçi olmayan hedefler iş tasarımına bağlı sorunlardan bazılarıdır.

Yukarıda açıklanan faktörlerin yanı sıra güçlendirme sürecinde aşılması gereken sorunların belki de en önemlisi yöneticilerin kendi kendilerini eğitime ve değiştirme konusundaki kararsız ve bazen de olumsuz tutumlarıdır. Diğer bir sorun ise yöneticilerin komuta ve kontrol eden yaklaşımlarından uzaklaşıp koçluk yapan kişiler olmasıdır (Barutçugil, 2004: 402-403).

1.10. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Personel güçlendirmenin yararları olan avantajlı yanları ile sakıncaları olan dezavantajlı yanlarını irdelemek yerinde olacaktır.

1.10.1 Personel Güçlendirmenin Avantajları

Bir işletmede; personel güçlendirme uygulaması ile sağlanabilecek avantajları, şu şekilde sıralayıp açıklayabiliriz (Doğan, 2003: 106-116) :

a) *Personel güçlendirme ile mükemmel müşteri hizmeti sunulabilecektir.*

Etkili hizmet yönetimi, gerek personeli güçlendirme süreci gerekse de mükemmel hizmet dağıtım sisteminden oluşmaktadır. Yönetimin sorumluluğu ise müşterinin değerlerine uygun hizmet kalitesini ortaya koymak için tüm unsurları bir araya getirip koordine etmektir.

b) *Hizmet işletmelerinde, personel güçlendirme ile kazanç artacaktır.*

Güçlendirilmiş personel anında müşteriye cevap vermek, yaratıcılığını kullanarak anında kurallar koymak ve memnuniyetsiz müşteriyi tatmin etmek durumundadır. Örneğin uçağı on beş dakika içinde havalanacak olan ve bir sorun yaşayan müşteriye “Bu bizim kurallarımıza aykırı” veya “Amirime sormak zorundayım” şeklinde bir cevap vermek ya da daha yüksek bir otoriteye başvurmak yararlı olmayacaktır.

c) *Personel güçlendirme ile çalışanlar güçlendirilerek alt düzeylerdeki karar verme gücü arttırılacak, denetleme ve kontroller azaltılacak ve yöneticilerin birer mentor olmaları sağlanacaktır.*

d) *Personel güçlendirme, işletmede kâr üzerinde olumlu etkiler yapacaktır.*

Personelin güçlendirilmesi etkinliklerde radikal değişiklikler gerektirir. Böylece ortak performansta sinerji etkisiyle, kârda bir artış sağlayabilir.

e) *Personel güçlendirme; işletmenin, öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olur.*

Personel güçlendirme yoluyla yöneticiler yetkilerini çalışanlara devrettiğinde, çalışanlar daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla öğrenen organizasyon olma yolunda ilk adımlar da atılmış olacaktır. Personel

güçlendirme ile çalışanlar kararlara daha çok katılacak, daha istekli olacak ve daha çok kişisel girişim teşebbüsünde bulunacaklardır.

f) *Personel güçlendirme ile çalışanlara güvenilecek bir ortam yaratmaktadır.*

Eğer çalışanlar işletmelerinin kendilerini desteklediğine inanırlarsa, çalışan ile işletme arasında güven ortamı oluşacaktır. Böylece, çalışanlar gösterdikleri davranışlarla o örgütün vatandaşı olduklarını göstereceklerdir.

g) *Personel güçlendirmede; çalışanlar, işletme ile ilgili her konuda karar verebilmektedirler.*

Personel güçlendirme; gücün, çalışanlar arasında dağıtılması ve yayılmasıdır. Dolayısıyla çalışanlara görevlerinin yerine getirilmesinde kontrol gücü verilmelidir.

h) *Personel güçlendirmede, sorumluluk paylaşılmaktadır.*

Çalışana yaptığı işle ilgili söz hakkı verilirse, işletmeye ve işine karşı daha çok sorumluluk hissedecektir.

i) *Personel güçlendirmede; çalışanlar, gerektiğinde yardım talep edebilmektedirler.*

Güçlendirilmiş personelin bulunduğu bir işletmede korkular dışlanmış, cesaret ön plana çıkmıştır. Böylelikle, çalışanlar herhangi bir sorunla karşılaştıklarında kolaylıkla yardım isteyebilirler.

j) *Güçlendirilmiş bir işletmede, iletişim her yöndedir.*

Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde; tüm düzeylerdeki çalışanların birbirleriyle haberleşmesi, iletişim kurmaları olasıdır. İletişim sayesinde sorunların çözümünü hızlanacak ve sürekli öğrenme sağlanacaktır.

k) *Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmeler vizyon sahibidir.*

Yönetim kurulu üyesi olan tüm çalışanlar, personel güçlendirme vizyon ve misyonunun gerçekleştirilmesinde sorumlu olan kişilerdir.

l) Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde, öncelik ürün ve hizmetlerin kalitesindedir.

Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmeler iyi eğitilmiş, esnek ve takım çalışmasına odaklandığından, hedeflenen kaliteyi de gerçekleştirebilirler.

m) Personel güçlendirmede; çalışanların, işletmeye sadakati ve bağlılığı söz konusu olmaktadır.

Uygulamalı araştırmalar, personel güçlendirme ile çalışanların sadakati veya bağlılığı arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemiştir. Çalışan ve yönetimin karşılıklı destekleyici gayret içinde olmaları, birbirlerine olan güveni ve sadakati artıracaktır.

n) Personel güçlendirme; iş zenginleştirme yoluyla işin monotonluğunun azalmaktadır.

Personel güçlendirme ile çalışanlar, yaptıkları işin içeriğini, şartlarını ve çevresini değiştirebilecekler, kendilerine iş zenginleştirme olanağı sağlayabileceklerdir.

Görüleceği üzere, personel güçlendirme tüm işletme problemlerine çözüm olmasa da, işletmenin verimliliğini ve etkinliğini arttırmada çalışanları motive etmeye yardımcı olacaktır. Ancak, her yöntemde olduğu gibi personel güçlendirmenin işletmeye maliyeti gibi dezavantaj yaratan yönleri de söz konusudur.

1.10.2. Personel Güçlendirmenin Dezavantajları

Personel güçlendirmenin avantajlarının yanı sıra dezavantaj yaratan yönleri de bulunmaktadır. Personel güçlendirme, doğru bir şekilde uygulanmazsa bir takım maliyetlere yol açacaktır. Personel güçlendirmenin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanıp açıklanabilir (Doğan, 2003: 117-123).

a) Zaman Alıcı Olmasıdır.

Bir personel güçlendirme uygulaması oldukça geniş kapsamlı işler yapmayı gerektirir ve sonuç alınması uzun zaman sürer. Eğitim güçlendirme programın bir parçasıdır. Bu da gerçekten bir zaman maliyeti yaratır. Yöneticiler ve çalışanlar karşılıklı olarak eğitilmelidirler. Güçlendirilen iki çalışan aynı anda aynı problemi çözmekle uğraşabilirler. Kontrol çalışanda olduğundan, yönetim böyle bir olayın süregeldiğini fark etmeyebilir. Bu da çifte maliyetleme demektir.

b) Yöneticilerin Sıkı Kontrolü Elden Bırakmasını Gerektirir.

Personel güçlendirme, çalışanlara görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken karar vermede kişisel güç ve kontrol vermektedir. Artık yöneticinin yeni rolü kontrolör veya denetleyici olmak değil, kolaylaştırıcı, yetiştirici ve yönlendirici olmasıdır. Bu da hiyerarşik kontrolün zayıflaması anlamına geldiğinden bazı yöneticileri korkutmaktadır.

c) Personeli Seçme ve Eğitim Maliyetleri Yüksektir.

Yöneticiler, etkili ve yaratıcı problem çözebilen çalışanları sezgileri ile seçemezler. Bunun için sistematik yöntemlerle bir seçim yapmaları gerekecektir. Güçlendirilecek kişileri eğitmek de oldukça maliyetlidir. Üretim hattında çalışanları eğitip doğru işe koymak kolaydır. Ancak, personel güçlendirme uygulayan bir işletmede, bireyler yaratıcılık ve fikirlerini ortaya koyma özgürlüğüne sahip olduklarından, bu tarz çalışanları seçmek ve eğitmek oldukça maliyetlidir.

d) Müşteriyi İlk Defada Memnun Etmenin Neden Olduğu Maliyetler Söz konusudur.

Yapılan araştırmalar göre; müşteriler ancak istekleri ilk defasında yerine getirildiğinde işletmeye güven duymakta ve hizmet kalitesinden memnun olmaktadır. Personel güçlendirme ile de asıl yapılmak istenen budur.

e) *Personel Güçlendirmenin Bir Program Olarak Uygulanması Gerekir.*

Personel güçlendirmeyi bir program olarak uygulayan işletmeler öncelikle çalışanlarına bu programı anlatmalı ve onları uygun eğitimlerden geçirmelidir. Ardından yavaş yavaş bunun bir örgüt kültürü haline getirilmesini sağlamalıdır. Bu da işin zaman maliyetini oluşturmaktadır.

f) *Personel Güçlendirme, Çalışanlara İstemedikleri Bir Sorumluluğun Yüklenilmesini Beraberinde Getirir.*

Çoğu çalışan personel güçlendirme programı uygulaması ile kendisine istemediği bir sorumluluğun zorla yüklendiği inancındadır. Bazı çalışanlar üst yönetimin işten kaçtıkları için kendilerine fazla iş yüklenmesi inancını taşımaktadırlar.

g) *Yönetim Bilgi Sistemi Kurulumu, Maliyetli Bir Çabadır.*

Personel güçlendirmede merkezi bilgilere ulaşılmasının yanında çalışanların kendi bölümü dışındaki bilgilere de ulaşabilmeleri için bir yönetim bilgi sisteminin kurulmasını gerektirir. Etkili iletişim, transfer maliyetlerini azaltsa da kurulum maliyeti yüksek olabilmektedir.

h) *İşlerin Planlanması Önceliklidir.*

Güçlendirilmiş bir çevrede; işler, ana faaliyetler ve bireyin ilgi ile yeteneklerine bağlı olarak esneklik sağlayabileceği alanlar olmak üzere iki ana kısımdan oluşmaktadır. Personel güçlendirme ile iş planlaması yapıldığından, işletme içinde bulunan yetenek ve enerjinin açığa çıkarılması sağlanacaktır.

1.11. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Güçlendirme yazınında güçlendirme lehinde olduğu kadar aleyhinde de görüşlere rastlanmaktadır. Bu nedenle, güçlendirmenin her organizasyon için uygun bir yaklaşım olduğu konusunda bir görüş birliği yoktur.

Belli başarısızlık örneklerine dayalı olarak geliştirilen eleştirilerden önce güçlendirmenin, ‘yönetmel paradigmadaki bir dönüşüm’ olarak nitelendirilmesinin mümkün olamayacağı, tanım gereği organizasyon yapısında ve uygulamalarında hakim olan anlayışta sadece küçük dönüşümleri/düzeltilmeleri öngördüğü iddia edilmektedir. Buna dayalı olarak; Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, özerk çalışma grupları veya oluşturulan özel iletişim sistemleri bir organizasyonun bürokratik yapısından tamamen uzaklaştığına ve hiyerarşinin olmadığı ‘post-bürokratik’ bir yapıya kavuştuğunun göstergesidir (Harley, 1999’dan aktaran Coşkun, 2002: 227). Güçlendirmenin işletmelerde var olduğu varsayılsa bile bundan çalışanların güçlendiği sonucunu çıkarmak doğru olmayacaktır. Bir iddiaya göre ‘güçlendirme çalışanlara, güçlerini ve etkilerini artırabilecekleri bir seçenek sunmakta başarısız olmaktadır’ (Cunningham vd., 1996: 340’dan aktaran Coşkun, 2002: 227). Bu bakımdan, iddia edildiğinden çok yönetmel bir araç olarak personel güçlendirmenin etkisi istenilenden daha az o olabilecektir.

Kimi eleştirmenlere göre güçlendirme sadece vaat ettiği çalışan özerkliğini sağlamada başarısız olarak kalmamakta, aynı zamanda çalışanların iş yüklerinde yoğunluğa neden olmaktadır. Olguya bu yönüyle yaklaşıldığında güçlendirme; ‘managerializmin zaferi’ şeklinde adlandırılabilir. Bu iddiayı Legge şu şekilde ifade etmektedir: “Şüphesiz, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)’ in kullandığı dil, managerializmin zaferidir. Yöneticiler organizasyonları için vizyon oluştururlar, kültürü değiştirirler ve dönüşümcü liderler olarak çalışanın bağlılığını kazanırlar. Sonra bu bağlılığı kalite, hizmet, müşteri memnuniyetine tahvil ederler ve böylece örgütsel başarıyı sağlarlar. Bütün bunların gerçekleşmesi için çalışanın sorumluluk alması başka bir deyişle güçlendirilmesi gerekir” (Harley, 1999’dan aktaran Coşkun, 2002: 227).

Güçlendirmeye yönelik bu “teorik/ideolojik” eleştirilerin yanında, uygulamada karşılaşılan sorunlar sonucunda güçlendirmenin yararından daha çok sakıncalarının olacağı kaygısından hareketle ortaya atılan “pratik” nitelikte eleştiriler de söz konusudur. Güçlendirmenin anlamsızlığından bahseden Koch ve Godden (1997), çalışan güçlendirmenin işlemeyeceğini, boşuna bir gayret olacağını iddia

ederler. Yazarlara göre; güçlendirme, güçlü liderlikle uyumlu bir yaklaşım değildir. Bu nedenle, güçlendirmenin sadece küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanabileceğini, böylelikle etkin bir iletişimin sağlanması ve organizasyonun bir bütün olarak takım gibi harekete geçirilmesinin olası olacağını iddia etmektedirler (Koch ve Godden, 1997: 12'den aktaran Coşkun, 2002: 227).

Foster-Fishman ve Keys (1995) ise, yaptıkları çalışmada, uygun bir organizasyon kültürü olmaksızın güçlendirme çabalarının başarısızlığa uğrayacağı sonucuna varmışlardır. Yazarlara göre güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesi için yönetim, çalışanın işi üzerindeki kontrolünün artması, kaynaklara daha fazla ulaşması ve işlerine ilişkin daha fazla tercih hakkına sahip olması konularında istekli olmalıdır. Yazarlara göre güçlendirme, sadece iç ve dış ihtiyaçların uyumlu olduğu ve kişilerle sistemin değişikliğe istekli olduğu durumlarda uygulanmalıdır.

Ayrıca, yönetimin kontrol ve gücü kaybedeceğinden korkmasının, işgörenlere görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmede veya etkin bir şekilde karar almada güven duyulmamasının, daha önceki personel güçlendirme uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasının, yönetimin işgörenleri eğitmede ve motive etmede yetersiz kalmasının, kurallar ile politikaların bireylerden daha önemli hale getirilmesinin, örgüt ve karar verme sürecine ilişkin bilgilerin paylaşılmamasının personel güçlendirmenin başarıyla uygulanmasını güçleştirdiği de ileri sürülmektedir (Rothstein, 1995: 26).

Bu konuda getirilen başka bir eleştiri ise; özellikle enformatik teknolojiyi kullanarak süreç yenilemeye giden işletmelerin çalışanlarını, bir süre sonra güçlendirme yerine köleleştirmeye (enslavement) başladıkları yönündedir (Davison ve Martinsons, 2001'den aktaran Coşkun, 2002: 228). Yazarlar, uygulamanın yapıldığı Hong Kong'da hakim olan Çin kültürünün 'çalışanı yumuşak başlı' yapması sonucunda süreç yenilemenin ve güçlendirme girişimlerinin bu tür bir köleleştirme ile sonuçlandığını ifade etmektedirler.

Güçlendirmeye yöneltilen eleştirilerden birisi de, ‘orta sınıf yöneticileri’ yok etmeye yönelik bir girişim olduğu iddiasıdır. Güçlendirme programı uygulayan şirketlerin orta kademe yöneticileriyle yapılan mülakatlara göre; Klagge (1998), bu yöneticilerin kendilerini ‘nesli tükenen türler’ olarak algıladıklarını ifade etmektedir. Oysa yazara göre orta kademe yöneticiler güçlendirme uygulamalarında birer engel olarak değil ‘köprü’ olarak görülmelidirler.

Özetle, güçlendirmeye yönelik eleştiriler gerek teorik ve gerekse uygulama temellerine dayandırılmakta ve bu yönüyle işletmelerce dikkate alınması gereken yönetsel bir araçtır. Uygulamaya yönelik eleştirilerin genellikle gönülsüz ve inançsız bir şekilde güçlendirme programlarını başlatan ve çalışanlarına çok sınırlı derecede karar verme ve denetime katılma izni veren yönetimlere yönelik oldukları görülmektedir (Coşkun, 2002: 228).

Personeli güçlendirme ile ilgili yukarıda aktarılan bilgilerin ardından çalışmanın ikinci bölümünde tükenmişlik sendromu hakkında bilgi verilecektir. Örgütlerde personeli güçlendirme çabaları arttıkça, çalışanların kendilerini işleri ve potansiyelleri ile ilgili daha mutlu hissetmeleri ve böylece tükenmişlik duygularının azalmasının mümkün olacağı varsayımından hareketle, ikinci bölümde tükenmişlik sendromu ile personeli güçlendirme ilişkisine değinilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Tezin ikinci bölümünde; öncelikle tükenmişlik sendromunun tanımı, tükenmişlikle ilgili kavramlar, tükenmişliğin gelişim süreci hakkındaki bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra tükenmişlik modelleri, tükenmişliğe neden olan faktörler, tükenmişliğin temel belirtileri, tükenmişliğe yol açan faktörler ve son olarak da tükenmişliğin etkileri ve sonuçları konusunda açıklamalar yapılmıştır.

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE TANIMI

Modern zamanların önemli fenomenlerinden biri olarak bilinen tükenmişlik (Burnout), ilk olarak 1970’lerde Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’de, müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Ancak, Greene’ in 1961 yılında yayınlamış olduğu, ruhsal çöküntü yaşamış ve hayal kırıklığına uğramış bir mimarın işini terk edip Afrika ormanlarına kaçışını anlatan “Bir Tükenmişlik Olayı”, orijinal adıyla “A Burnt-Out Case”, isimli romanında da kendine yer bulan bu popüler kullanım, “Büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizminin sönmesi” şeklinde tanımlanmıştır. Burada önemli olan nokta; tükenmişliğin araştırmacılar tarafından bir çalışma konusu olmadan önce, gerek uygulayıcılar gerekse de sosyal eleştirmenler tarafından sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmış olmasıdır (Sürgevil, 2006: 3).

İlk olarak Herbert Freudenberger tarafından, gönüllü sağlık personelinde görülen “enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olmak, yıpranmak ve yorulup tükenmeye başlamak” şeklinde ortaya atılan tükenmişlik kavramı, insanlarla birebir ilişki kurmayı gerektiren mesleklerde daha sık karşılaşılan bir olgudur. Freudenberger, duygusal tükenme ve bağlılık-motivasyon kaybı ile bu sürecin doğrudan bir açıklamasını ortaya koymuş ve bunu

konuşma diliyle kronik uyuşturucu alışkanlığının etkilerine gönderme yapan bir terim olan “Burnout” ile ifade etmiştir.

Profesyonellerin işleri gereği karşılaştıkları kişilere karşı duyarsızlaşmaları; duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, kişisel başarı ve yeterlilik duygularının azalması şeklinde ortaya çıkar. Çalışılan grubun özellikleri, çevresel koşullar, çalışma koşulları gibi kuruma ait bazı bireysel özelliklerle ilişkili olarak gelişir. Bu tür sorunların yaşandığı ortamlarda; tükenmişlik duygularının, her profesyonelde görülme olasılığı vardır (Haran vd., 2006: 76).

Tükenmişlik kavramının sözlük anlamı; “Enerji güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma, başarısız olma” şeklindedir (Glasse, 1986’dan aktaran Baysal, 1995: 2). Tükenmişlik, bazen fiziksel rahatsızlıklarla karakterize olan, değişmeden kalan, işe ilişkin kronikleşmiş stres durumlarından sonra gelişen ruhsal ve fiziksel enerji azalması durumu için kullanılan popüler bir terimdir (Baysal, 1995: 2).

Tükenmişlik; bireyin sahip olduğu değerlerde, itibarda ve maneviyatta bir aşınmayı temsil eder. En yalın haliyle, tükenmişlik, insan ruhunun çöküşüdür. Storlie’ ye göre (1979); çoğu zaman bu duruma engel olmaya çalışılmaz, hatta bazen uyum gösterilir. Yaratıcılık yok olur ve daha iyisi için uğraş verilmez. Bu bir anlamda, gücün güçsüzlüğe teslim oluşudur.

Bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı koşullar altında azalmasını ifade eden tükenmişlik, çalışma hayatının değişik evrelerinde ortaya çıkabilir (Torun, 1997: 47). Tükenmişlik sürekli bir değişken olup “ya hep ya hiç” şeklinde sınıflandırılmamaktadır (Ergin, 1992: 144). Edelwich tükenmişliği; “Başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıp” şeklinde tanımlamıştır.

Tanımda yer alan “çalışma koşulları” kapsamında; yetersiz eğitim, müşteri yoğunluğu, uzun mesai saatleri, düşük ücret, yapılan işe minnet duymayan müşterilerle uğraşma, bürokratik ya da politik zorlamalar ve / veya sınırlamalar, kişisel idealler ve istekler ile ulaşılan nokta arasındaki uçurum gibi etmenler sayılabilmektedir. Başka bir deyişle, bir yanda kişisel idealler ve istekler, diğer yanda çalışma koşullarının bozulması arasındaki etkileşim süreci, tükenmişliğe neden olmaktadır (Suran ve Sheridan, 1985: 742).

Maher’ e göre tükenmişlik; “Psikosomatik hastalığı, uykusuzluğu, iş ve müşterilere karşı negatif tutumu, işe gelmemeyi, alkol ya da ilaç kullanımını, suçluluğu, kötümserliği, ilgisizliği ve depresyonu içeren karmaşık bir sendromdur” ve enerjinin bol kullanımı sonucu önemli düzeyde enerji eksikliği yaşanması şeklinde görülmektedir (Kırlangıç, 1995: 24). Spanial ve Caputo (1979) ise tükenmişliği; “İş ve özel yaşamdaki stresle baş edebilme konusundaki yetersizlik” olarak tanımlamaktadır (Dworkin, 1986: 25).

Günümüzde yapılan birçok araştırma, bireylerin büyük bir çoğunluğunun kendilerini “iş”leri ile var ettiklerini göstermektedir. Böylece bu bireyler; iş yaşamlarından bütün hayatlarına ilişkin bir anlam çıkartmaya çalışmaktadırlar. Bu çaba; bireylerin işlerine neden yüksek umutlar, yüksek idealler ve önemli bir motivasyonla girdiklerini ve neden işlerine büyük bir hevesle bağlı olduklarını göstermektedir. Söz konusu bireyler, işlerinde başarısız olduklarını, işlerinin önemsiz olduğunu, dünya için hiçbir katkı yaratmadıklarını düşündüklerinde; kendilerini çaresiz, umutsuz ve tükenmiş hissetmeye başlamaktadırlar. Nitekim Freudenberg’ in belirttiği gibi (1981), kendilerini tamamen işlerine adanmış ve işlerini sosyal yaşamlarının ikamesi ve kendileri için vazgeçilmez olarak gören bireyler, tükenmişlik riski altındadırlar (Pines, 2002: 103-104; Pines ve Aronson, 1988: 10).

Hayatının büyük bir bölümünü “işkolik” olarak geçiren ve yoğun iş yükü altında yaşayan kişiler “tükenme” durumuyla karşı karşıya kalabilir (Naktiyok ve Karabey, 2005) ve yoğun olarak “hayat çekilmez” duygusu yaşayabilirler. Bu duygu, genellikle “çok başarılı” olmak için yoğun bir şekilde çalışan ve her

çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve çalışma konusunda sınır tanımayan kişilerde sıklıkla görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 77). Nitekim tükenmişliğin katlanılması en zor maliyeti, işinde en başarılı ve en parlak olan insanların kaybedilmesidir (Maslach ve Leiter, 1997: 25-26; Pines ve Aronson, 1988: 10).

Yukarıda belirtildiği gibi tükenmişlik; yüksek motivasyonlu ve kendilerini işine adanmış bireylerin, işe yönelik heveslerini kaybetmeleri ile başlayan sürecin bir sonucudur (Freudenberger ve Richelson, 1981: 13; Maslach ve Zimbardo, 1982: 3; Pines ve Aronson, 1988: 9). Tükenmişlik kavramı, kariyer yaşamına yüksek umutlar ve ideallerle başlayan ancak; fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenmişliği (Pines, Aronson, 1988: 9) ve düşük kişisel başarı hissi ile duyarsızlaşmayı (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3) yaşayan insanları tanımlamaktadır (Pines, 2002: 103; Pines, 2003: 97).

Tükenmişlik kavramı ve tanımlaması yapıldıktan sonra tükenmişlik ile ilgili temel kavramlar incelenebilir.

2.2. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Tükenmişlik ile ilgili temel kavramlar, stres ve iş doyumsuzluğu olup, bu kavramlar kısaca açıklanabilir.

2.2.1. Stres

Türkçede tam bir karşılığı bulunmayan “stres” kelimesi; sıkıntı, üzüntü, sorun, endişe, dert, kaygı gibi kelimelerin anlamlarını kapsamakta, ancak daha farklı bir anlama gelmektedir. Stres, Ana Britannica (1990)’da “canlının zihinsel ya da fizyolojik işlevlerini kesintiye uğratan her türlü gerginlik ya da etkinin ortak adı” biçiminde tanımlanmaktadır. Psikolojik anlamda stres ise, “kişiye özgü, bireysel bütünlüğü zorlayıcı ve bozucu etkenlerdir.”

Ruhbilimci ve toplumbilimciler stresi, teknolojik ve toplumsal gelişmenin kaçınılmaz bir sonucu olarak görmektedirler. Çünkü hemen her bireyi etkilemektedir. Aşırı stresin kişilerin fiziksel ve ruhsal dengesini bozduğu, normal bir stresin ise gelişme için gerekli olduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır.

Çağımız insanlarında, stres sonucu olarak, vücutta bazı hormonlar fazla miktarda salgılanmaktadır. Bunun sonucunda psikosomatik hastalıklar denilen bir grup hastalık meydana çıkar veya bu hastalıkların oluşması kolaylaştırılmış olur (Çelikkol, 2001: 79).

Stres yapan faktörlere “stresör” denilmektedir. İş yaşamındaki stresörlere; ruhsal ve sosyal nedenlere bağlı olarak gelişen işyerinde geçimsizlik, işini kaybetme endişesi, ücret azlığı terfi edememe, grev ve lokavtlar, vardiya, akort ücret sistemi vb. gibi örnek verilebilir.

Günümüzde, stres konusunda birçok teori ortaya atılmış olup, bir stresolojiden “stres bilimi, stressology” söz edilebilmektedir. Bunlardan en önemlisi, ünlü fizyolog Hans Selye’ in Genel Adaptasyon Sendromu’ dur. Selye’ ye göre üç basamak söz konusudur (Çelikkol, 2001: 80):

- (1) **Alarm Reaksiyon Dönemi:** Organizmanın alarm reaksiyonu içine girdiği alarm reaksiyon döneminde; vücutta çok karmaşık olaylar cereyan eder, birçok iç salgı bezi faaliyete geçer veya faaliyetini aniden hızla artırır.
- (2) **Direnme Dönemi:** Organizma, alarm aşamasından sonra strese direnmek için tüm gücünü ortaya koyar. Bu aşama direnme dönemi olup, alarm dönemindekine benzer mekanizmalar devreye girer. Organizmanın strese tepkisi, birinci dönemde sonlanırsa stres orada kalır ve ikinci döneme geçilmez. Stres cevabı, ikinci dönemde de çözümlenebilir.

(3) **Tükenme Dönemi:** Stres güçlü, uzun süreli ve kişinin strese direnme gücü zayıfsa üçüncü döneme girilmiş olur ve artık organizma zarar görme dönemine girmiştir (Çelikkol, 2001: 80).

Stresin olumsuzluklarının yanı sıra olumlu etkileri de söz konusudur. Çünkü:

- Kişilerin stresten etkilenme dereceleri farklıdır. Aynı yoğunluktaki stres, farklı kişileri farklı şekilde etkilemektedir.
- Stres, sadece başarısız kişilerin sorunu değildir. İşinde başarılı olan, özellikle yönetici konumunda bulunan kişilerin de, stresin etkisi altında oldukları görülmektedir. Ruhbilimci Benjamin Wolman (1973) “victims of success” (başarı kurbanları) adını verdiği bu kişilerin gelir düzeyi ve toplumsal statüleri yüksek kesimlerden geldiklerini ortaya koymaktadır.
- Stres yaratıcı etkenler toplumdan topluma, kültürden kültüre değişmektedir. Örneğin, Amerikan toplumunda stres yaratmada önemsiz bir etkiye sahip olan çocuğun evden ayrılıp kendi başına yaşamaya başlaması, Türk toplumunda çok daha fazla stres yaratıcı bir durumdur.

Görüldüğü üzere stres konusunda her ortamda geçerli bilimsel sonuçlar ortaya koymak oldukça güçtür. Bununla birlikte, stresin nedenlerinin bilinmesi ve yönetim tarafından, eğer gerekiyorsa, önlem alınması özel bir önem taşımaktadır (Çelik, 1992: 83-84).

Stres kavramından sonra iş doyumsuzluğu ele alınabilir.

2.2.2. İş Doyumsuzluğu

İş doyumu kavramı, ilk defa 1920’li yıllarda incelenmeye başlanmış, ancak konunun önemi 1940’lı yıllarda tam olarak anlaşılmıştır. Çalışma yaşamı, çalışanlara işle ilgili deneyimler kazandırmasının yanında, her iş gününde yaşanan

çeşitli duyguların birikimine de neden olmaktadır. Bu deneyimler sonucunda kişinin işe yönelik zihinsel ve duygusal olarak bir tutumu oluşmaktadır. İşe yönelik olumsuz birikimlerin söz konusu olması durumunda işinden ve işyerinden memnun olmayan mutsuz çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Gerçekte istenilen ve hedeflenen ise, çalışanların yaptıkları işten ve işe ilişkin koşullardan memnun olmaları ve sonuçta işle ilgili bir doyuma ulaşmalarındır. Bir kişinin iş doyumu, işle ilgili birçok faktörden etkilenecek oluşmaktadır. İş ile ilgili faktörleri değerlendirme ve işe ilişkin bir tutum geliştirme ise tamamı ile kişinin kendisiyle ilgilidir. Bu nedenle aynı işyerinde çalışan iki kişiden biri iş doyumu hissederken, diğerinin işi ile ilgili doyumsuzluk yaşaması söz konusu olabilmektedir (Eğinli, 2009: 36).

İş doyumu genel olarak, kişinin işinden ve işle ilgili olan faktörlerden aldığı hazzı ve mutluluğu açıklamaktadır. Başka bir deyişle iş doyumu, kişinin işle ilgili duygusal tepkilerinin bir toplamıdır. Locke (1976) iş doyumunu bir kişinin mesleği ile ilgili onu memnun eden olumlu duygusal bir durumu sağlaması olarak ifade etmektedir (Koustelios, 2001: 354). Barutçugil iş doyumunu “bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu” olarak açıklamaktadır (Barutçugil, 2004: 389).

Locke ve Henne ise, iş doyumunu “bir kişinin iş yerindeki işe ilişkin deneyimleri ve işe atfettiği değerlerinin yarattığı duygusal hoşnutluk durumudur” biçiminde tanımlamaktadır (Oshagbemi, 2003: 1210). İş doyumu ile ilgili olarak yapılan tanımların temel olarak üç ortak noktası bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Solmuş, 2004: 186):

- ♦ İş doyumu, çalışanın işe ilişkin sübjektif ve içsel duygularını ifade eder, genel olarak gözlenemez ancak kişinin davranışlarından anlaşılabilir.
- ♦ İş doyumu, çalışanın elde etmek istediği ya da hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı ya da beklentilerinin ötesinde kazanımlar elde ettiği durumda yaşanır.
- ♦ İş doyumu, birbirlerinden ayrı ama birbiri ile ilgili birkaç tutum objesini kapsamaktadır.

İş doyumunu açıklamaya yönelik olarak geliştirilen kuramların birçoğu iş doyumunu ile güdülenme arasındaki ilişkiyi temel almaktadır. İş doyumunu ve güdülenme arasındaki ilişki Maslow, Herzberg, Adams ve Wroom tarafından ele alınmıştır. Maslow “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı” nda insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıktığını, her bir ihtiyacın bir önemi olduğunu ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, karşılandığında ise doyumun yaşandığını açıklamaktadır. Wroom, iş doyumunun oluşmasında kişilerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında farklılıkların dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Adams “Eşitlik Kuramı”nda kişilerin aynı düzeyde ve aynı koşullarda çalıştıkları kişilerle kendilerini karşılaştırdıklarını, bu doğrultuda da elde ettikleri ücret ve çeşitli olanaklar açısından eşit olup olmadıklarına bağlı olarak iş doyumunu ya da doyumсуuzluğunun geliştiğini öne sürmektedir. Bu kurama benzer bir ifade Salancik ve Pfeffer (1977) tarafından geliştirilen “Kişilerarası Karşılaştırma Kuramı”nda kişinin iş doyumunun kendisine benzer diğerleri ile yaptığı karşılaştırmalar sonucunda oluştuğu açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile kişi diğerleri ile kendisini karşılaştırmasına bağlı olarak iş doyumuna ulaşmakta ya da ulaşmamaktadır (Okpara vd., 2005: 178).

Herzberg iş doyumuna ilişkin gerçekleştirdiği araştırmalar sonucunda iş doyumunu ve iş doyumсуuzluğu kavramlarının birbirlerinin zıddı kavramlar olmadığını açıklamaktadır. Buna bağlı olarak geliştirdiği “Çift Etmen Kuramı” nda Herzberg iş doyumunu belirleyen iki temel faktör olduğunu, bunlardan başarı, takdir gibi unsurların iş doyumuna yol açtığını, ancak bu unsurların olmaması durumunda ise iş doyumсуuzluğunun ortaya çıkmadığını açıklamaktadır. Bununla birlikte, çalışma koşullarının kötü olması, ücretin düşük olması vb. olumsuzlukların olması durumunda iş doyumсуuzluğunun ortaya çıkması söz konusu iken, bu olumsuzlukların düzeltilmesi sonucunda iş doyumunun ortaya çıkmadığını ifade etmektedir (Tietjen ve Myers, 1998: 226- 231).

İş doyumunu arttıkça, duygusal tükenmişliğin azaldığı, kişisel başarının arttığı görülmektedir. Tükenmişlik düzeyinin azaltılması için işyerindeki koşulların düzeltilerek iş doyumunu artırıcı önlemlerin alınması yararlı olacaktır.

Tükenmişlik ile ilgili kavramlardan sonra tükenmişliğin gelişim süreci incelenebilir.

2.3. TÜKENMİŞLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Çeşitli araştırmacılar tarafından tükenmişliğin gelişim sürecinin farklılaştığına yönelik bulgular söz konusudur. Tükenmişliği oluşturan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarının hangi sırayı izleyerek, tükenmişliğe yol açtıkları, birçok tartışmanın odak noktası olmuştur.

Maslach' a göre (1978, 1981, 1982); ilk olarak aşırı kronikleşmiş iş talebinin, bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi sonucu duygusal tükenme gerçekleşir. Ardından birey belki bir çeşit savunma ya da başa çıkma stratejisi olarak; diğerleriyle ilişkisini sınırlar ve psikolojik olarak diğerlerinden uzaklaşır. Bu şekliyle duyarsızlaşma, birey ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi görür. Son olarak, birey daha önceki olumlu tutumlarıyla şimdiki tutumları arasındaki ayrımı fark eder ve bunun sonucunda mesafeli tutumlarının, çalıştığı kuruma ve topluma katkılarını kısıtladığını düşünerek, iş ve insan ilişkileri konusunda bir yetersizlik duygusu içine girer. Başka bir deyişle işini yapma ve müşterilerine hizmet sunma konusunda kendisini yetersiz görmeye başlar (Cordes, Dougherty, 1993: 624; Posig ve Kickul, 2003: 4, 14).

Örneğin, Baysal (1995) tarafından bu süreç şu şekilde aktarılmıştır:

“Çalışanlardan genellikle sürekli olarak geniş insan gruplarıyla yoğun ve samimi şekilde çalışmaları, o insanların psikolojik, sosyal ve fiziksel her türlü problemleriyle ilgilenmeleri beklenmektedir. Başka insanların problemleriyle ilgilenmek, beraberinde o problemlere çözüm yolları sunma zorunluluğunu

getirmekte ve bu da çalışanın olumsuz duygularla mücadele etmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Çalışan kendine özgü bazı tekniklerle, bu olumsuz duyguların etkisini hafifletmeye çalışır. Örneğin; çalışan, hizmet sunduğu kişilere daha uzak ve objektif tarzda davranarak, psikolojik olarak fazla rahatsızlık duymadan gerekli olan işlemleri daha kolaylıkla yapabilir. Pek çok profesyonel çalışan, işlerine özgü duygusal streslerle baş edebilecek hazırlığı olmadığı için, göreve başladığı zamanki kesin kararlılığı ve ilgiyi bir süre sonra gösteremeyebilir. Nitekim bu kararlılık ve ilginin kaybolması kişiyi tükenmişliğe sürüklemektedir” (Baysal, 1995: 20).

Golombiewski ve Munzenrider (1981,1984); tarafından ortaya atılan modelde ise, sürecin duyarsızlaşma ile başladığı, bunun kişisel başarıda düşmeye yol açtığı ve son olarak da duygusal tükenmenin ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Buna göre, düşük kişisel başarı hissini oluşması için gerçek bir duyarsızlaşmanın ve yüksek düzeyde bir duygusal tükenmenin yaşanması için de düşük kişisel başarı hissini var olması gerekmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 624; Cordes, Dougherty ve Blum, 1997: 690; Posig ve Kickul, 2003: 4).

Dierendonck, Schaufeli ve Buunk’ a göre (2001) ise, kişisel başarı boyutu; ne Maslach tarafından öne sürülen modelde olduğu gibi tükenmişlik sürecinin son noktasıdır, ne de Golombiewski tarafından öne sürülen modelde olduğu gibi, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasındaki ilişkide bir ara değişkendir. Kişisel başarı boyutu, tükenmişliğin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir. Nitekim Dierendonck, Schaufeli ve Buunk’ a göre; sahip olunan mesleki yetkinliklerin önemi düşünülürse, kişisel başarı da düşmenin tükenmişlik sürecinin başlangıç noktası olması daha iyi anlaşılabilir (Dierendonck, Schaufeli ve Buunk, 2001: 49) .

Tükenmişliğin gelişim sürecine yönelik öne sürülen farklı görüşlerin yanı sıra; Schwab ve Iwanicki (1982) gibi bazı araştırmacılara göre ise; tükenmişliğin gelişim sürecinde belirli bir sıra izlenmemektedir. Ayrıca, tükenmişliğin boyutlarından biri, diğerinin kaçınılmaz bir sonucunu oluşturmamaktadır.

Tükenmişliğin gelişim süreci hakkında fikir sahibi olmak; tükenmişliğin erken aşamalarda fark edilerek, ilerlemesine karşı önlem almak açısından oldukça önemlidir (Sürgevil, 2006: 47-48).

Tükenmişliğe ilişkin çeşitli modeller mevcuttur. Bu modelleri ayrıntılı bir şekilde incelemek yerinde olacaktır.

2.4. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Çalışanların stres ile baş etme düzeylerinde görülen farklılıklardan dolayı tükenmişliğin nedenlerini ve ortaya çıkış sürecini açıklamak üzere değişik modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden bazıları alt başlıklar halinde açıklanabilir.

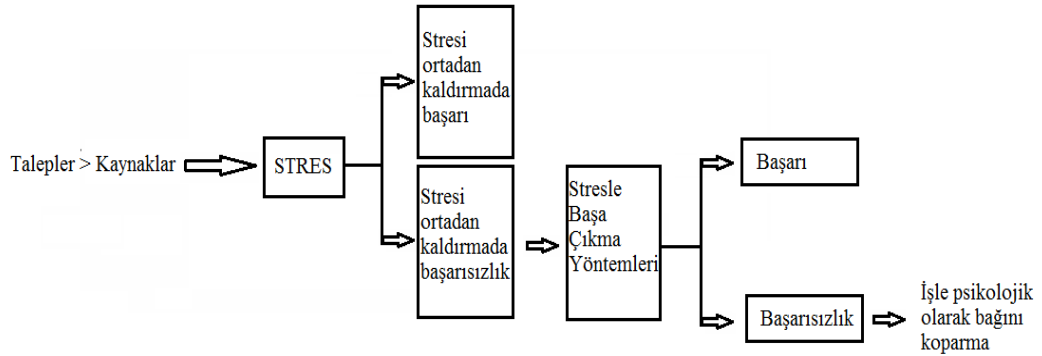
2.4.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss (1980)'e göre tükenmişlik; bireyin mesleğinde yaşadığı stres ve gerginliğe bir cevap olarak, işine profesyonel bazda ilgisinin azalmasıdır. Mesleğe yeni başlayan tutkulu ve idealist profesyoneller, gerçek dünyada beklenmedik hayal kırıklıkları ve umulan sosyal desteğin gelmemesi durumları ile karşı karşıya kalabilirler. Gerçekleri farkına vardıklarında, bağlılıkları azalır ve böylece tükenmeye başlarlar. Dolayısıyla buna göre tükenmişlik, işteki kronik bireyler arası stres faktörlerine karşı gelişmiş psikolojik bir sendrom olarak ele alınabilir. İnsanlarla yüz yüze ilişki kurmayı gerektiren mesleklerde çalışan bireyler, zamanlarının çoğunu diğer insanlarla geçirmektedir. Bireyin daima psikiyatrik, sosyal ve/veya fiziksel bu tip sorunlarla karşılaşması ile gelişen kronik stres, duygusal olarak yıpratıcı olup tükenmişliğe yol açabilir (Kutunis vd., 2010: 66).

Cherniss Tükenmişlik Modeli, tükenmişliğin nedenlerinin yanı sıra tükenmişliğe yönelik verilen tepkileri ve tükenmişlikle başa çıkma yollarını da ortaya koymaya çalışmıştır. Bu modele göre, taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan birey, öncelikle stres kaynağını ortadan kaldırmayı tercih eder. Stres kaynağını ortadan kaldırma konusunda başarılı olamayan birey, ikinci bir adım

olarak egzersiz ve meditasyon gibi bir takım stresle başa çıkma yöntemlerine başvurarak rahatlamaya çalışır. Bu adımdan da başarılı bir şekilde çıkamazsa, birey duygusal yükünü azaltmak için işle psikolojik olarak ilişkisini kesmeye başlar. Modele ilişkin süreç şekil 2’deki gibi şematize edilebilir.

Şekil 2: Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci



Kaynak: Sürgevil, 2006: 26.

Modeldeki sürecin sonucunda; düşük motivasyon, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumlar geliştirme ve iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçülmesi ve iş tatminsizliği gibi bazı durumlara rastlanmaktadır.

Cherniss Tükenmişlik Modelinin ardından Edelwich ve Brodsky tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli hakkında bilgi verilebilir.

2.4.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky’ in modeline göre tükenmişlik; çok aşırı iş yoğunluğu, yetersiz ücret, mesai saatlerinin fazla olması, hizmet verilen kişilerden takdir alamama, kişisel idealler ve var olan durum arasındaki büyük farklılıklar, bürokratik bir takım zorlamalar sonucu ortaya çıkmaktadır. Edelwich ve Brodsky tükenmişliğin ardışık aşamalar sonucu ortaya çıktığını savunmuşlardır. Coşku (Enthusiam), Durgunluk (Stagnation), Hayal Kırıklığı/Engellenme (Frustration), Duygusuzlaşma

(Apathy) aşamalarının sonucunda müdahale yapılır. Müdahale daha önce belirtilen aşamalara bir tepkidir. Müdahalede ortam ya terk edilir ya da yeniden yapılandırılmaya çalışılır. Yeniden yapılandırmayı bir önleme stratejisi olarak da görmek olasıdır (Özgen, 2007: 117).

2.4.2.1. İdealistik Coşku Aşaması

Heves, şevk (enthusiasm) ya da coşku ve mesleğe bağlılık olarak da adlandırılabilen (Sılığ, 2003: 13; Girgin, 1995: 19; Yıldırım, 1996: 7) “İdealistik Coşku Aşaması”, genellikle iş yaşamına yeni başlayan bireylerde görülen; fazla enerjiye, yüksek beklentilere ve umutlara, seçilen meslekteki amaçlara ulaşabilmek için şiddetli motivasyona sahip olunan aşamadır. Bu aşamada, hayatın tümünü iş ve başkalarına hizmet verme oluşturmaktadır. Psikolojik özelliklerle birlikte, hizmet veren kişide mesleki eğitimini sürdürmek için sıklıkla ve ısrarlı bir istek görülmektedir. Bu aşamadaki birey, hizmet verdiği insanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmak istediği için belirgin bir enerjiyle ve tüm gayretiyle çalışır. Söz konusu özellikleri sergileyen bireyin övülmesi, gayretinden dolayı takdir edilmesi gerekirken, kişinin karşılaştığı tablo daha çok gerçekçi olmayan önyargılar, ilkeler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlar olur. Birey uğradığı hayal kırıklığı sonucu kaçınılmaz olarak tükenmişliğin durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu aşama genellikle çalışmaya başladıktan bir yıl sonra görülmektedir (Baysal, 1995: 28).

2.4.2.2. Durgunluk Aşaması

İdealistik coşkudan durgunluğa geçiş sırasında, işi yavaşlatmayı düşünen birey ilk aşamada karşılaştığı sorunların uğraşmaktan yorulmuştur (Baysal, 1995: 28). “Durgunluk Aşaması”nda birey, artık işine yönelik birinci aşamada gösterdiği gayreti gösterememekte, nitekim sahip olduğu enerji düzeyi düşmekte, motivasyonu azalmakta, işle ilgili beklentilerine yönelik hayal kırıklıkları yaşamakta ve bunların sonucu işinden soğumaktadır. Böylece bireyin ilgisi; ideallerinden çok, daha fazla para kazanmak, daha iyi yaşamak, boş zamanlarını daha iyi değerlendirmek gibi iş dışı faaliyetlere yönelmiş olur (Sılığ, 2003: 13). Bu aşama, tükenmişliği tecrübe eden

insanlar arasında “yolun sonuna gelme” vb. gibi ifadelerle tasvir edilmektedir (Baysal, 1995: 28-29).

2.4.2.3. Engellenme Aşaması

Zaman geçtikçe, çalışan kişi, mesleğine ilişkin amaçlarını başarabilmek için engellendiğini düşünmeye başlar. “Engellenme Aşaması”; çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini gideremeyerek engellenmesi ve çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini karşılamak için kendi gereksinimlerini gözden çıkarması olmak üzere iki şekilde gerçekleşir (Baysal, 1995: 29). Birey; bu aşamada, mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar (Sılığ, 2003: 14; Girgin, 1995: 19). Bireyin işinde sürekli engellenme yaşaması, onu büyük bir olasılıkla tükenmişliğin dördüncü aşamasına geçirecektir. Ancak birey, bu aşamada aşağıda sözü edilen farklı savunma yöntemlerini de geliştirebilir (Girgin, 1995: 20).

- **Adaptif (Uyum Gösteren) Savunmalar:** Adaptif savunma; bireyin, kendi koşulları ile bulunduğu durum arasında bir denge kurarak, ortama uyum sağlayarak tükenmişlik zincirinden çıkmasıdır.
- **Maladaptif Savunmalar:** Maladaptif savunma; bireyin sorunu reddederek, görmezden gelerek daha çok ve daha uzun süre çalışıp sorunu çözeceğini düşünmesidir.
- **Durumdan Kendini Çekme:** Durumdan kendini çekme; kişinin mesleğinde son derece katı, duyarsız ve donuk (mekanikleşmiş) davranışlar göstermesi ve işini sadece teknik boyutta sürdürmesidir.

2.4.2.4. Apati (Duygusuzlaşma - İlgisizleşme) Aşaması

“Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizması” (Sılığ, 2003: 14) şeklinde ifade edilen ve hizmeti veren kişinin hizmet sunduğu kişilerle olan ilişkilerinin her yönüne yansıyan “Apati Aşaması”nın tipik belirtileri; duygusal

kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesme, hizmet veren kişide teslim olmuş, her şeyden vazgeçmiş bir görünüş, mekanikleşme ve rutinlerin korunması şeklindedir (Baysal, 1995: 29; Girgin, 1995: 20). Birey mesleğini işsiz kalmamak için sürdürür, mesleğine yönelik değişiklikleri yapmak için geç kaldığına inanır, riske girmek istemez. Çünkü artık onun için en önemli şey kendini güvende hissetmektir (Girgin, 1995: 20). Apati, süren engellemelerin yıkıcı etkilerinin üstesinden gelebilmek için hizmet veren kişinin başvurduğu son çare olarak görülmektedir. Apatinin devamı hizmet sunulan kişilerin hor görme, aşağılama, küçük görme şeklinde gelişir ve belki de en kötüsü bunu yapan birey, diğer insanların bu tipte bir davranışı hak ettiklerine yürekten inanmaya başlar. Dışarıdan bakıldığında soğuk, ilgisiz ve katı bir imaj veren bu bireyler, ilerleyen süreçlerde özel yaşamlarında da çatışmalar yaşayabilir ve genellikle yalnız kalmayı tercih edebilirler (Çam, 1991: 21-22).

Tükenmişlik aşamaları her zaman bu sırayı ardışık bir şekilde izlemeyebilir. Bazen birey, farklı aşamaları arasında geçişler yaşayabilir.

2.4.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines ve Aronson' un (1981), tükenmişlik yaklaşımı daha genel ve diğer tüm meslekleri de kapsayan bir yaklaşımdır. Tükenmişlik; “duygusal çaba gerektiren uzun süreli durumların bir sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumu” olarak tanımlanmıştır. Burada, fiziksel tükenme, düşük enerji, kronik yorgunluk ve zayıflığı; duygusal tükenme, çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmışlık hissini, zihinsel tükenme ise, kendine, işine ve yaşamın kendine karşı olumsuz tutumlar geliştirme durumunu ifade etmektedir (Bolat, 2011: 69).

Pines ve Aronson (1988) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik modelinden sonra kullanılan en yaygın ikinci model olarak kabul edilmektedir (Sürgevil, 2006: 29).

Pines' in Tükenmişlik Modelinin ardından Pearlman ve Hartman tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli hakkında bilgi verilebilir.

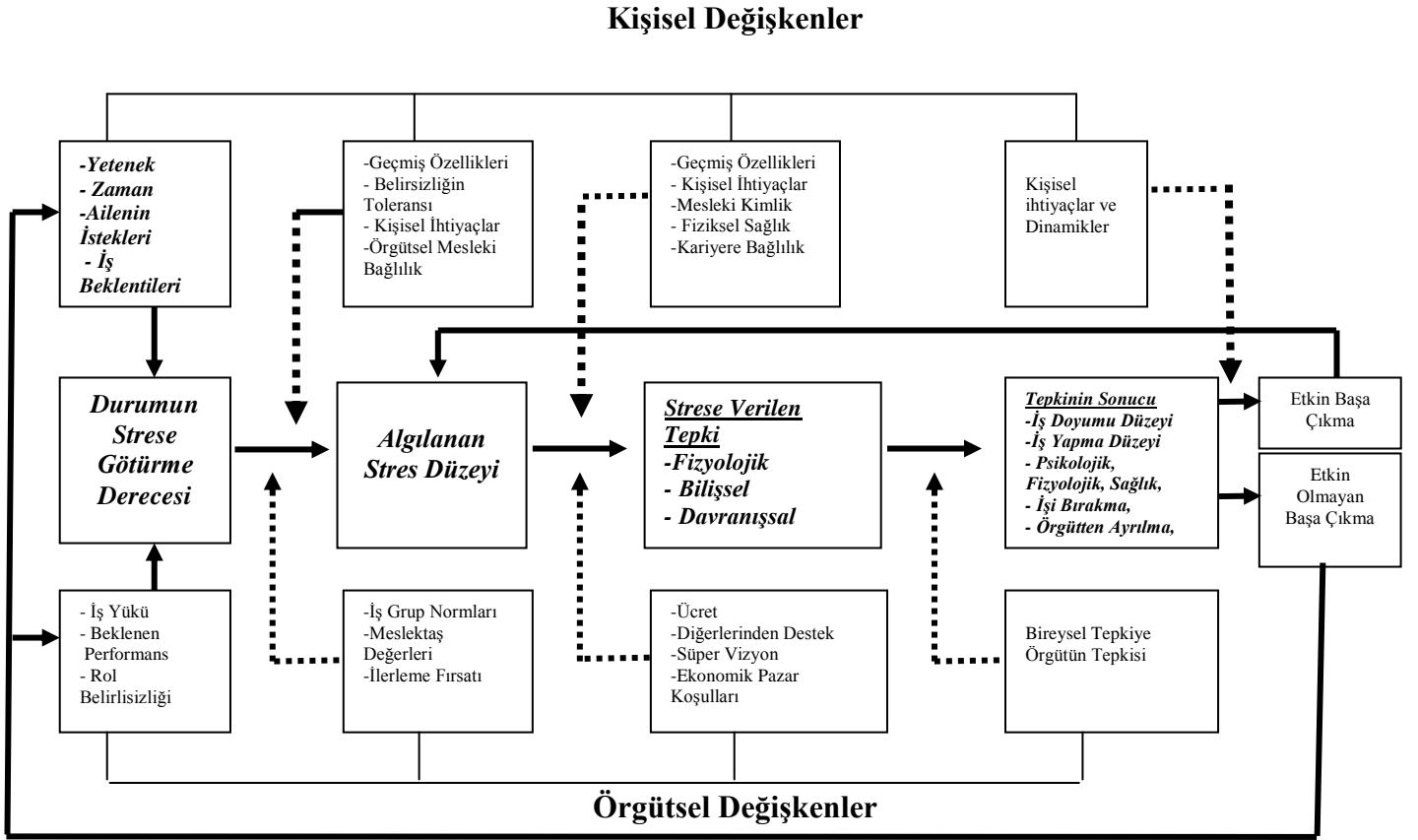
2.4.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman modeline göre tükenmişlik; duygusal veya fiziksel tükenme, iş performansının düşmesi, başkalarına karşı duyarsızlaşma olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Durumun strese götürme derecesi; algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve tepkinin sonucu aşamalarından oluşmaktadır. Pearlman ve Hartman' ın Modeli, tükenmişlik olgusunun incelenmesine dayanak sağlamakla beraber daha çok stres boyutları ile ilgilidir (Özgen, 2007: 118)

House ve Wells (1978), Beehr ve Newman (1978) ve Matteson ve Ivancevich (1979) isimli araştırmacıların düşünce sistemleri temel alınarak oluşturulan bu model, bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini ele alan bilişsel / algısal bir modeldir. Tükenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişkenleri kapsayan bu modele göre; bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir (Sürgevil, 2006: 30).

Modelle ilgili bilgiler Şekil 3'de yer almaktadır.

Şekil 3: Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli



Kaynak: Pearlman ve Hartman, 1982: 297'den aktaran Sılığ, 2003: 16;

Baysal, 1995: 31.

Şekil 3'den de görüleceği üzere, Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli'nde; durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu" olmak üzere dört aşama bulunmaktadır (Baysal, 1995: 30; Sılığ, 2003: 17). Bu aşamalar kısaca açıklanabilir:

I. Aşama - Durumun Strese Götürme Derecesi: Durumun strese götürme derecesi, hangi durumun ve / veya durumların strese yol açtığını gösteren aşamadır. Strese neden olan iki büyük durum mevcuttur. Bunlardan ilki; bireyin beceri ve yeteneklerinin, algılanan ya da gerçek örgütsel beklentiler karşısında yetersiz kalmasıdır. İkincisi ise; bireyin yaptığı işin, beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılayamamasıdır. Bir başka deyişle, bu

aşamada stresin derecesini; kişi ve örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

II. Aşama - Algılanan Stres Düzeyi: Strese yol açan birçok durum olabilir. Ancak bunların hepsi kişinin kendisini stres altında hissetmesine / algılamasına yol açmaz. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçmek; sadece var olan stres durumuna bağlı değil, rol ve örgüt değişkenlerine, bireylerin kişiliklerine ve geçmiş (background) özelliklerine de bağlıdır.

III. Aşama - Strese Verilen Tepki: Strese verilen tepki aşaması, strese cevap olarak verilen fizyolojik, duyuşsal / bilişsel (affektif / kognitif) ve davranışsal tepkiler olmak üzere üç ana tepki kategorisini içermektedir. Bu tepkilerden hangisinin ortaya çıkacağı yine çeşitli kişisel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır.

IV. Aşama - Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Yaşanan stres sonucu, iş doyumunu ya da iş yapma düzeyinde bir değişme olabilecek, psikolojik ve fizyolojik sağlık durumlarında bozulmalar meydana gelebilecek, birey işi bırakma ya da işten atılma durumlarıyla karşı karşıya kalabilecektir. Çok yönlü kronik duygusal stres durumunda birey “tükenmişlik” yaşayabilecektir.

Modelin oluşturulduğu yıllarda birçok araştırmacı, bu modelin tükenmişlik araştırmalarında iyi bir dayanak sağlayabileceğini öne sürerken, bir kısmı da tükenmişlik olgusunun henüz tam olarak anlaşılmadığını ve formüle edilmiş bir durum olmadığını ileri sürmüşlerdir (Sürgevil, 2006: 31-32).

Pearlman ve Hartman’ ın Tükenmişlik Modelinin ardından Meier tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli hakkında bilgiye yer verilebilir.

2.4.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier (1983) kuramında; Bandura' nın “kendini yeterli bulma / öz yeterlilik (self efficacy)” çalışmasını temel alarak tükenmişlik kavramında değişik boyutlar içeren yeni bir yaklaşım önermektedir. Tükenmişlik, bireylerin işlerinden anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Şanlı ve Akbaş, 2004: 4).

Öz yeterlilik; “Bireyin, arzulanan sonuçları (amaçları) ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği” şeklinde ifade edilebilir. Amaçlarını farkında olan bireyler; kendi yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olmaya çalışırlar. Kontrol sağlayabileceklerine ve çabalarının etkili olacağına inanan bireyler, bunun için harekete geçmeye hazırdırlar. Algılanan öz yeterlilik ya da bireyin yeteneklerine inanması, bireyleri bilişsel, güdüsel / motivasyonel yönlerden harekete geçirir (Bandura, 1997: 1-2; Bandura ve Locke, 2003; Bandura, 1993).

Bilişsel (kognitif) yönde; yüksek öz yeterlilik duygusuna sahip bireyler, yüksek beklentilere sahip, geniş düşünebilen, vizyon sahibi, kendilerini zor koşullara hazırlayan ve adapte edebilen bireylerdir. Faaliyetlerini, onları başarılı sonuçlara ulaştıracak şekilde düzenlerler.

Güdüsel / motivasyonel yönde; bireyler kendilerini yapabileceklerine inandıkları, hedefledikleri ve planladıkları faaliyetler doğrultusunda motive ederler. Eğer bireyler, hedeflerine ulaşabileceklerine inanıyor ve hedeflerini ilerlemelerine bağlı olarak uyarlayabiliyorlarsa, motivasyonları daha güçlü olacaktır.

Duygu durumu açısından; bireylerin ne kadar stres ve depresyon yaşadıkları, onunla ne denli baş edebildiklerine bağlıdır. Başka bir deyişle, zor koşullar genellikle onlarla ne kadar iyi baş edilebildiğine göre değişmektedir. Bu modele göre; duygu durumları şu şekilde sınıflandırılabilir (Sürgevil, 2006: 33) :

- (a) Tehdit unsurlarıyla baş edebileceğine inanan bireyler, bu unsurlardan çok daha az etkilenirler. Düşük öz yeterliliği olan bireyler, riskleri olduğundan çok daha abartılı algılarlar.
- (b) Yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip olan bireyler; çevrelerini daha az tehdit edici olacak şekilde değiştirerek, streslerini ve kaygı düzeylerini azaltacak yönde davranırlar.
- (c) Yüksek düzeyde “başedebilme” yeteneğine sahip olan bireyler, rahatsız edici düşünceleri daha rahat kontrol edebilirler. Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireyler; kendilerini rahatlatma, ilgilerini başka bir alana yoğunlaştırma, arkadaşlarından, ailelerinden ve diğerlerinden destek alma konularında, diğerlerine kıyasla daha başarılı olurlar. Bu şekilde rahatlayabilen bireylerde kaygı, stres ve mutsuzluk daha tolere edilebilir şekilde algılanır.
- (d) Düşük öz yeterlilik seviyesi; depresyona neden olabilir, bireyler sık sık anksiyete / kaygı, korku gibi hisler yaşayabilir, işten kaçarak ve sebat göstermeyerek verimsiz davranabilirler.

Kendini yeterli bulan bireyler; kontrol edebilecekleri bir çevre yaratmaya çalışır, kariyer seçenekleri üzerinde kafa yorar, kendilerine daha farklı ve daha iyi kariyer hedefleri hazırlarlar. Öz yeterlilik düzeyi yüksek bireylerin bir diğer özelliği de “olumlu düşünme (optimizm)” dir. Sanılanın aksine “Bir kişinin kendisi hakkında olumlu düşünmesi, bilişsel bir hata değil uyum sağlayıcı bir davranıştır” (Bandura, 1997: 1-2; Bandura ve Locke, 2003; Bandura, 1993) .

Meier’ e göre tükenmişlik (1983); “Bireyin; işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durumdur”. Meier’ in tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (davranışları anlamlandırma süreci) olmak üzere dört unsur ile açıklanabilir (Baysal, 1995: 25-27; Sılığ, 2003: 18-19) :

(1) **Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies):** Meier' e göre (1983); iş yaşantılarının kişinin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri, gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir. Kişiden kişiye değişen algılamalar dolayısıyla iş yaşantılarının sonuçları da kişiden kişiye değişmektedir. Örneğin; ders anlatan bir öğretmen, sınıfta sıklıkla soru soran öğrencilerle birlikte olmaktan mutluluk duyabileceği gibi, başka bir öğretmen kendisini sessizce dinleyen öğrenciler isteyebilir. Her ikisi istediği sonuçlarla karşılaştığında memnuniyet duyarken, aksi durumda her ikisi de memnuniyetsizlik içine düşecektir. Bu memnuniyetsizlik durumu da tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır.

(2) **Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies):** Meier' e göre (1983) sonuç beklentileri, belli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili betimlemelerden oluşmaktadır. Başka bir deyişle arzu edilen sonuca ulaşmak için yapılması gereken davranışlarla ilgili betimlemelerdir.

(3) **Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies):** Yeterli olma beklentileri kavramı, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği ifade etmektedir. Bandura' ya göre (1977), sonuç ve yeterli olma beklentileri arasındaki ayrımı vurgulamak gerekmektedir. Çünkü ikisi arasındaki fark, “bilmek” ve “yapmak” arasındaki farktır. Arzuladıkları bir işi yapabilecek kişisel yeterliliğe sahip olmadığını düşünen kişiler, tükenmişlik yaşayabilmektedirler.

(4) **Bağlamsal Bilgi İşleme / Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing):** Bağlamsal bilgi işleme kavramı, insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme, başka bir deyişle davranışları anlamlandırma süreçlerine işaret etmektedir. Meier'e göre (1983); insanların iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgilendiği

sorulardandır. Model; bu soruları, “bağlamsal işleme” kavramına vurgu yaparak ele almaktadır.

Meier’ e göre (1983), pekiştirme, sonuç ve yeterli olma beklentileri kişinin iş yaşantılarını içsel ve dışsal bağlamlar içerisinde işlemesi ile öğrenilir ve korunurlar. Bu üç beklenti karşılıklı etkileşimlerle bir sistem oluşturmaktadır. Örneğin birey, kişisel yeterliliği için düşük beklentiler geliştirir. Bunun bir sonucu olarak kişi, işi hakkında olumsuz düşünmeye başlar. İşinde nasıl başarılı olabileceğiyle ilgili bilgisi olumsuz etkilenir. Böylece iş doyumunu düşer ve bu da bireyi tükenmişliğe doğru sürükler. Söz konusu süreç; “bu hissin kişisel yeterlilikle ilgisi olmadığı” yönünde vurgulamalar ve müdahalelerle kırılabilir.

Literatürde tükenmişliğin daha çok duyuşsal (affektif) yönü üzerinde durulduğunu belirten Meier (1983); bu modelde olgunun bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamayı amaçladığını belirtmiştir. Meier’ in tükenmişlik modeli, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve zamanla oluştuğunu vurgulamaktadır (Baysal, 1995: 27).

Meier’ in Tükenmişlik Modelinin ardından Suran ve Sheridan tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli hakkında bilgiye aşağıda yer verilmektedir.

2.4.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan’ ın (1985) tükenmişlik modelindeki yaklaşımın temelini, Eric Erikson’ un (1950, 1959) kişilik gelişimi kuramı oluşturmuştur. Model;

- (1) Rol Belirginliği (Kimlik) - Rol Karmaşası Aşaması
(Identity Versus Role Confusion)
- (2) Yeterlilik - Yetersizlik Aşaması
(Competence Versus Inadequacy)
- (3) Verimlilik - Durgunluk Aşaması
(Productivity Versus Stagnation)

(4) Yeniden Oluşturma - Hayal Kırıklığı Aşaması (Rededication Versus Disillusionment)

şeklinde dört aşamadan oluşmaktadır (Suran ve Sheridan, 1985: 743-744).

Yukarıda sıralanan dört aşamanın her biri, tükenmişlik ile başa çıkma konusunda yararlı olabilecek yaşam kesitlerini içermektedir. Suran ve Sheridan' a göre tükenmişlik, bu aşamaların her birinde yer alan çatışmaların tatmin edici bir şekilde çözümlenmemesinin bir sonucudur. Bu bakış açısının gelişiminde, yukarıda ifade edilen “yeterlilik beklentileri” (Meier, 1983), “pasif tükenmişlik” (Gillespie, 1980-81) ve “çözümlenmemiş kişisel sorunlar” (Meyer, 1982) gibi yapıların da desteği bulunmaktadır.

Gözleme ve tecrübeye dayalı olarak geliştirilen bu model yetişkinliğin başlangıcında ve ortasında var olan, mesleki gelişime uygun psikolojik adımları ayrıntılı olarak işlemeye çalışmaktadır. Modelin aşamaları alt başlıklar halinde açıklanabilir.

2.4.6.5. Rol Belirginliği (Kimlik) -Rol Karmaşası Aşaması

Bireyler genellikle lisenin son, üniversitenin ilk yıllarında mesleki gelişimlerine özgü konuları aktif bir şekilde düşünmeye başlamaktadırlar. Bu noktada da, mesleki gelişime yönelik eğitim ve öğrenim konuları öncelik kazanmaktadır. Rol belirginliği/ rol karmaşası dönemi; bireysel ve mesleki kimliğe özgü rollerin, bireyin psikolojik gelişiminde kritik bir rol oynadığı dönemdir. Erikson' a göre (1950); ego kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışmanın çözümlenmesi, uzmanlık alanı / meslek seçiminde ve bireysel hedeflerin tayininde ağırlık kazanır. “Ne tür bir meslek insanı olacağım?” sorusu bu aşamada ön plana çıkar. Bu soruya verilecek cevap ise; gerek meslek seçimine (bireyin psikolog, doktor ya da avukat olması gibi), gerekse de bu meslekler labirentinde bireye yol gösteren ilk hislere (para ve finansal başarı, güç, etki, prestij ya da başkalarına hizmet veya yardım etmek gibi amaçlardan hangisinin daha önemli olduğu) dayanır.

Mesleki gelişimin bu psikososyal aşamasını başarıyla çözümleyememe, gelecekteki meslek insanını, bir rol karmaşası duygusuyla başbaşa bırakacak; birey, kendisini meslek seçiminde ya da bu seçime duyduğu bağlılıkla ilgili süregelen soruların içinde bulacaktır.

Meslek eğitimine; bireyin gelişimi de dikkate alınarak, psikolojik bir bakış açısıyla başlamak gerekmektedir. Genç bir profesyonel olabilmek için, gelişim aşamasında birlikte yer alan; “Profesyonel Süreç (Professional line)” ve - benlik farklılaştırma ve özelleştirme dinamiklerini içeren – “Kişisel - Sosyal Süreç (personal-social line)” olmak üzere iki temel sürecin var olduğu tahmin edilmektedir.

Meslek insanının bir birey olarak gelişimi ile eğitim ihtiyacının gerçekçi bir şekilde dengelenememesi, bireyin benliğini kişisel ve mesleki açıdan bütünleştirebilmesine engel teşkil edecektir. Böylece, kariyerine fazla yatırım yapmış başarı odaklı bireyler için, gelecekteki olası bir “tükenmişliğin” tohumları atılmış olacaktır. Meslek insanında “kimlik”, “Tüm benliğimle ben kimim?” sorusunun cevabını öğrenme sürecidir.

Nitekim gelecekte, kariyere yeni atılmış, yüksek motivasyona sahip bireyler için tükenmişlik yaşama riskinin önemli ölçüde yüksek olabileceğini unutmamak gerekir. Yaptıkları işin tüm insanlığa yarar sağlayacağına ve kendi yaşamları için anlamlı olduğuna inanan bu genç bireyler; destekleyici bir çevrede çalıştıkları ölçüde, yüksek performans gösterirler. Bu şekilde bir çalışma ortamı, bireyin sahip olduğu motivasyonu da güçlendirir. Diğer yandan, mesleğe yeni başlamış birey; yoğun stresli ve engelleyici bir örgüt ortamıyla karşılaşır, başarısızlıkla birlikte tükenmişlik yaşayabilir. Çünkü kariyerlerine yeni adım atmış bireyler için, başarılı olmak büyük önem taşıırken, başarısızlık büyük hayal kırıklığı anlamına gelir. Bu noktada yaşanan tükenmişlik, bireyin işe ilişkin motivasyonunu da azaltıcı bir etki yapar (Pines ve Aronson, 1988: 33).

2.4.6.6. Yeterlilik -Yetersizlik Aşaması (Yeterlilik Kazanımı Aşaması)

Kimlik süreci, bireyin içinde bir yeterlilik duygusu edinmesi ve kendi kişisel-sosyal yaşamını etkili bir şekilde yönetebilmesiyle tamamlanmaktadır. Yeterlilik – Yetersizlik dönemi; en iyi, bireyin kendi yeteneklerini geliştirebileceği ve bu doğrultuda bağımsızlığına kavuşabileceği, bir “*çıraklık dönemi*” olarak ifade edilebilir (Sürgevil, 2006: 37). Nitekim birçok meslekte formel bir eğitim süreci bulunmaktadır.

Birey bu süreç içinde birey, insanların gözünde profesyonel / mesleki bir kimlik geliştirir ve bu kimliği geliştirmeye yönelik duyduğu anksiyete / kaygı azalır. Artık bireyin seviyesi belirlenmiş, unvanı tayin edilmiştir. Birey kendisini; “doktor, hemşire, işletmeci, öğretmen vb.” şeklinde tanımlamaktadır. Kendisini, mesleği doğrultusunda kendisiyle en çok örtüşen şekilde tanımlayabilen bireyin, kimliğine ve mesleğine yönelik duyduğu kaygıların büyük bir kısmı çözümlenmiştir. Bu noktadan sonra sorulan soru, “Yaptığım işte ne kadar iyiyim?”e dönüşmüştür. Sorunun en uygun çözümü; bireyin kendisini, ona statü olarak yakın olan bireylerle karşılaştırması (ya da bireyin kendisini birkaç yıl sonra sahip olabileceği -yöneticilik/mentorluk gibi- bir statüye yansıtması) ve bireyin mesleğin temel görevlerini yerine getirmek için gereken minimum yeteneğin ne olduğunu bilmesi ile bulunabilir. Bireyin kendisini bu şekilde başkalarıyla (kendisine eşit statüdeki başka bireylerle) kıyaslaması, “Yaptığım işte birçok meslektaşım gibi ya da onlardan daha iyi olabilirim” hissine yol açar. Bu karşılaştırma dönemi; genel olarak yirmili yaşların ortalarıyla, otuzlu yaşların başlarına denk gelmektedir. Ayrıca bu dönem, - genç profesyonelin gerçekten en yetenekli olduğu alanda çalıştığı ya da yapmaktan en çok hoşlandığı işi yaptığı sürece - mesleki aktivitelerde ve mesleğe yönelik ilgi alanlarında aşırı bir genişlemeye işaret eder (Sürgevil, 2006: 38). Diğerleriyle yapılan karşılaştırma her zaman istenen çözümler vermemektedir. Karşılaştırmaların sonuçları olumsuz olduğunda, birey kişisel bir yetersizlik ve mesleki bir aşağılık duygusuna kapılabilir.

Kişiler gelişip olgunlaştıkça, yeterlilik duygusu daha çok bireysel bir standart halini alır ve bu standart, yapmaktan hoşlanılan şeyi iyi yapma duygusuna bağlı bir görünüm sergiler. Örneğin; mezun olduğumuz okul arkadaşlarımızla karşılaştırıldığımızda, onların farklı alanlarda önemli birtakım görevlere geldiklerini görmemiz olasıdır. Bu tip duygulardan bazıları geçici olabilir ve birey kendisine has kariyer yönelimlerini irdelendiğinde, kolayca bu olumsuz duygulardan kurtulabilir. Ancak bazı kişiler; hemen yanlarındaki bireylerin önemli bir terfi aldığını ya da bir ödüle layık görüldüğünü duyduklarında, henüz kendi mesleki yeteneklerini hiç sorgulamamış durumda bile olabilirler.

Bazı bireyler, kendi “yeterlilik beklentileri (efficacy expectations)” ya da “işkoliklik (workaholic dynamics)” leri sonucu, kendilerini kolayca yenilgiye uğramış hissedebilirler. Örneğin; bir işkolik, kendi varlığını kanıtlamak ve kimliğini var etmek için, kimliğinin boyutlarını sürekli “iş”i kullanarak yenilemek durumundadır. Birçok işkolik, “çalışmadığı sürece kim olduğunu gerçekten bilememek” ten şikâyetçidir (Sürgevil, 2006: 38). Bir kişinin benliğini işine adanması, bazı insanlar için oldukça olumlu sonuçlar verebilirken; bazı işkolikler için ise o denli tatminkâr olmamaktadır. İşkoliklikte en büyük risk; bireyin göstermekte olduğu çabaların karşılığında beklediği sonuçlara ulaşamadığını anlamasıyla ortaya çıkar. Bir kişinin kariyerinin ortasında bunu fark etmesi hayal kırıklığı yaratmaktadır. Bu aşamada birey; başarı ve başarısızlık duygusu geliştireceğinden, geri bildirim ve hedef belirleme bu noktada kritik bir öneme sahiptir.

Bir bireyin kişisel-sosyal yaşamını ve kimliğini etkin bir şekilde yönetebilmek konusunda geliştireceği yeterlilik duygusu; bireyin mesleki yeterliliğe yönelik bireysel çabalarıyla bir paralellik göstermeli ve bu ikisi birbiriyle dengeli olmalıdır. Dolaylı ilişkiler ve arkadaşlıklar geliştirmek, hobiler ve eğlenceler, iş dışından birisiyle hoş vakit geçirmek, bir evin sorumluluğunu almak, başkalarını kişisel ve sosyal yönden geliştirmek ve bunun gibi bazı alanlardaki yeterlilikler, meslek özelliklerinden bağımsızdır ve bunlar kişisel gelişim için kritik faktörlerdir (Sürgevil, 2006: 39). Bu aşamada, mesleki ilerlemenin yavaş olması ve her işin ardındaki rekabetin şiddetini arttırması nedeniyle; genç meslek insanına -örgütün

mesleki beklentileri doğrultusundaki eğitimlerin bir parçası olarak- danışmanlık verilmesi gerekmektedir. Belirsiz kariyer olasılıklarıyla çalışan genç meslek insanı, tükenmişlik riski altındadır. Yeterlilik ise; kişinin yapmayı seçtiği işte, işini yaparken kendisini değerli hissetmeyi öğrenmesi sürecidir.

2.4.6.7. Verimlilik-Durgunluk Aşaması

Meslek insanı, çıraklık dönemini tamandıktan sonra, sisteme bağlılığı kalmamıştır ve kariyerini düzenleme sürecinin içine girmiştir. Verimlilik-Durgunluk aşaması; genellikle, otuzlu yaşlarda ortaya çıkar ve otuzlu yaşların ortalarıyla sonlarına kadar devam eder. Bu dönemde verilen kararlar, çalışma yeri ve tarzı seçimlerini içerir. Bu süreçte, maddi ve kişisel olarak bir istikrar sağlanır ve bir ev sahibi olmak, evlenmek ve çocuk sahibi olmak gibi kararlar verilir. Özel ilgi alanları ve yetenekler belirgin hale gelir. Yeteneklerde uzmanlaşma ortaya çıkar ve artık bireyler özel yetenekleri ve ilgi alanlarıyla tanınır. Bireyin sosyal ilişkiler döngüsü, benzer ilgi alanlarına ya da statülere sahip meslektaşlarından oluşur. Bu sosyal döngü aynı zamanda, bireyin mesleki kimliğini sağlamlaştırmaktadır (Sürgevil, 2006: 39).

Verimlilik döneminde güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta; başarı, saygınlık ve özgürlük ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Bireyde, sorumluluk ve inisiyatif isteyen işlere geçme arzusu egemen olmaktadır. İlk kez ciddi olarak kariyer amacı sorgulanır, evlenme ya da çocuk sahibi olma gibi kararların ertelenmesi durumu ile karşılaşan bireyler için zor bir dönemdir. Bu aşamada, kariyer ile kişisel mutluluk arasındaki ilişki incelenmeye başlanır. Bağlılık duyulan şeylerden kopmalar yaşanabilir ve mesleki gerekliliklerle ailevi veya kişisel ihtiyaçlar arasında dengeyi sağlayabilecek seçimler yapılarak kararlar verilir. Ekonomik olarak belirli bir düzeye gelmiş olma -başarılı bir mesleki faaliyete yatırım yapabilme gibi- kişinin öncelikleri hakkında ciddi kararlar alabilmesine olanak sağlar. Örneğin; çocuk sahibi olmak isteyen ancak başarılı bir kariyeri yarıda kesmek ya da çocuğuyla yeterince ilgilenememek gibi sorunların varlığını düşünerek karmaşa yaşayan kadınlar için oldukça stresli bir aşamadır.

Kişinin verimli olduğu ve işine yoğunlaştığı bu dönemde, yaşamını ve yeteneklerini bütünleştirmiş olması hissi, bireyin enerjisini verimli çalışmaya harcamasını ve kişinin yaratıcı bir yaşam tarzı edinmesini sağlar. Özel bir alanda araştırma yapmak ya da bu alanda bir ün kazanmak vb. gibi bireyin kariyerinde izleyeceği yol ile amaçlarını bütünleştirici bir rol oynar ve yaratıcılığı teşvik eder. Ancak kişinin mesleğinde kendine has bir tarz (mesleki stil) ya da ilgi alanı geliştirmeyi başaramaması, bir amaçsızlık ve mesleki tıkanma hissiyle sonuçlanır. Eğer kişi, yeteneklerini yaratıcı bir şekilde uygulayabileceği özel bir ortam bulamazsa, daha önceki başarıları da oldukça boş ve önemsiz görülür (Sürgevil, 2006: 40).

Ne yazık ki, mesleki gelişimin bu ilk aşamalarında bazı profesyoneller bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde, ego gelişimleriyle ilgili sorunlarını, evlenerek ya da uzun süreli ilişkiler yaşayarak çözmeye çalışmaktadırlar. Ancak bunlar da bir çözüm olmamakta, kişinin içindeki yetersizlik duygusu onu hala rahatsız etmektedir. Zaman geçtikçe, ilişkilerin birçoğu biter ve kişi kendisini tamamen değersiz hissetmeye başlar. Bütün bu fenomenler esas gerçeği yansıtmaktadır: Kişi artık ne yapacağını bilemez ve “Hepsi bu muymuş?” duygusunu yaşar. Bu gibi duygular tükenmişlik ile bağlantılıdır. Verimlilik ise, “Ben kimim?” sorusunun bir uzantısı olarak, kişinin kendi yolunu yaratmayı ve o yolda yürümeyi öğrenmesi sürecidir (Sürgevil, 2006: 41).

2.4.6.8. Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı Aşaması

Birey otuzlu yaşların ortaları ve sonlarından, kırklı yaşların ortaları ve sonlarına kadar, kariyerinde kendisini bulunduğu noktaya getiren seçimlerini sorguladığı bir dönem yaşar. Bu sorgulamanın sonucunda da kişi aktif olarak mesleğiyle ilgili bir tatminsizlik yaşayabilir. Yıllar boyunca yeteneklerini kullanan kişi, bir süre sonra sıkıntı ve tükenmişlik yaşayabilir. Her şey tekrar tekrar yapılmış ve mesleki görevlerin yerine getirilmesinde çok az yenilikler, farklılıklar bulunuyormuş gibi gelebilir. Stres, gerginlik ve rahatlayamama kişinin tüm yaşamını kaplayabilir.

Yeniden oluşturma-hayal kırıklığı aşamasında; aslında açıkça klasik “orta yaş krizi” yaşanmaktadır. İncinme ya da ölüm korkuları ortaya çıkabilir. Aynı zamanda, kişinin çalışmalarının ve çabalarının ona mükemmel bir yaşam sunmadığı da tüm gerçekliğiyle ortadadır. Orta yaşlarda yaşanan bu “hayal kırıklığı” duygusu, kariyer hedeflerinin tekrar gözden geçirilip tanımlanmasında ve bireyin başarı gereksinimlerini tekrar belirlemede olumlu bir uyarıcı rolü de oynayabilir (Sürgevil, 2006: 41).

Kişi bu dönemde; kırgınlık, küskünlük ve engellenme duyguları içinde ruhsal dengesini yitirebilir. Alkole düşkünlük, işi bırakma, yönetimsel kariyerini tehlikeye girmesi gibi davranışlar göstererek geçmişteki kişiliğinin tam tersi bir kişiliğe bürünebilir. Bu krizlerin çözümü; bireyin işine ve mesleki faaliyetlere daha az zaman ve enerji harcaması ve eşine, ailesine, hobilerine, eğlence vb. aktivitelere daha çok bağlılık göstermesi gibi kararları içerebilir. Bazı olasılıklar daha önceki aşamalar için oldukça çekici olabilir. Ancak, yaş ilerledikçe verilen kararların kesin olamayacağı da aşikârdır. Bu aşamada, belki bireyin arkadaşlarının çocukları büyümektedir. ocuğu olmayan bu profesyoneller ise, hala ocuk yapmayı ya da evlat edinmeyi düşünmektedirler. Mesleki ve kişisel ihtiyaçları dengelemek; kişinin kariyer yollarını daha açık bir bakış açısıyla görebilmesini sağlar ve gerek iş gerekse de özel yaşama yeni anlamlar katar. Bu aşamayla başa çıkamama, gerek mesleki gerekse de kişisel rollerde derin bir “hayal kırıklığı” duygusu yaratır. Hayal kırıklığına uğramış bir profesyonel, kendisini “işe yaramaz” hissetmeye başlar ve bu aşamada, kariyer değişikliği “boşluk, işe yaramazlık, ümitsizlik” gibi duygulara karşılık, mutluluk verici bir alternatif gibi görülebilir (Sürgevil, 2006: 42).

Yeniden oluşturma; bireyin, kişisel / özel ve mesleki yaşamında, olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetmesi sürecidir. Kişinin yeni bir neden oluşturamaması ya mesleğinden tamamen uzaklaşmasıyla ya da tümüyle bir hayal kırıklığı içerisine girerek “tükenmişlik” sendromunu yaşamasıyla sonuçlanacaktır (Sürgevil, 2006: 42).

Yukarıda aktarılan dört aşamalı Suran ve Sheridan tükenmişlik modeli, bir bireyin 50 yaşına kadar olan gelişim sürecini kapsamakta, 50 yaş sonrasında ortaya çıkabilecek tükenmişlik durumlarını ele almamaktadır. Ancak, araştırmacılar tükenmişliğin, yaşam döngüsünün daha ileriki aşamalarında da gözlenebilir bir olgu olduğunu belirtmişlerdir (Sürgevil, 2006: 35-42).

Suran ve Sheridan' ın Tükenmişlik Modelinin ardından Gaines - Jermier tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli incelenebilir.

2.4.7. Gaines - Jermier Tükenmişlik Modeli

Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli ise, tükenmişliğin ilk aşamasını oluşturan duygusal tükenmişlik, sürecin en önemli boyutudur. Bu boyut, diğer boyutlarla (duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalmayla) ardışık bir süreç oluşturmaktadır.

Duygusal tükenmişlik; fiziksel yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, kişiler arası ilişkilerden geri çekilme, eş ve/veya çocuklarla olan zayıf ilişkiler vb. gibi gerilimlerle ilgilidir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik, kronik ve iş deneyiminin yaygın ve etkili özelliklerinin her ikisini de kapsayan birkaç gerilim kavramından biri olarak tanımlanır (Şanlı ve Akbaş, 2004: 5).

Gaines-Jermier' in Tükenmişlik Modelinin ardından aşağıda Leiter' in tükenmişlik modeli hakkında bilgiye yer verilmektedir.

2.4.8. Leiter Tükenmişlik Modeli

Leiter' in tükenmişlik modeli iki koşula dayanmaktadır. Maslach tükenmişlik ölçeğiyle tanımlanan tükenmişliğin üç boyutu, "iş saatleri dışındaki diğer zamanları da etkiler" düşüncesi, birinci koşulu oluşturmaktadır. İkinci koşul ise, "üç boyutun çevresel koşullar ve farklı kişilik özellikleri nedeniyle farklı ilişkilere sahip olduğu" düşüncesinden oluşmaktadır (Demirkol, 2006: 44).

Model, tükenmişliğin odak noktası olan duygusal tükenmişlik üzerine kuruludur (Demirbaş, 2006: 20-21). Çalışanlar işteki stres kaynakları ve taleplere karşı daha duyarlı olduklarından öncelikle duygusal tükenmişliğin geliştiği var sayılmaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışan, hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşarak tükenmişlik duygusu ile baş etmektedir (Sat, 2011: 33). Duyarsızlaşma çalışanların iş ilişkilerindeki kişisel yeterliliklerini kaybetmelerine ve tükenmişlik durumlarına neden olan başarı duygularının azalmasına neden olmaktadır (Demirkol, 2006: 44).

Leither' in Modeline göre; duygusal tükenmişlik, mesleki stres kaynaklarına gösterilen bir tepki olmaktadır. Temel stres kaynakları olarak, iş yükü ve iş yerindeki kişilerle yaşanan çatışmalar belirtilmektedir (Sat, 2011: 33). Etkili beceri kullanımının ve baş etme çabalarının tükenmişlik ve kişisel başarı üzerinde tampon etkisi yarattığı öne sürülmektedir.

Leiter modeli; ana rolü, kişisel istekler ile örgütsel sınırlılıklar arasındaki çatışmalara vermektedir. Bu da örgütlerdeki iş yükü ve sıradanlık, çalışan yönetici çatışmaları, müşteri ilişkileri karar verme eksikliği gibi işin doğasında bulunmaktadır. Tükenmişliği önlemek için gerekli olan profesyonellere izin verilerek insan kaynakları birimlerini daha duyarlı hale getirilmesi gerekmektedir (Demirkol, 2006: 44-45). İnsan kaynakları birimleri, iş yükünün kontrol edilebilir olmasına, görev dağılımının zenginleştirilmesine, kişilerarası çatışmaları azaltma yöntemlerinin belirlenmesine yönelmelidir (Sat, 2011: 33).

Leiter' in Tükenmişlik Modelinin ardından Maslach tükenmişlik modeli irdelenebilir.

2.4.9. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach Tükenmişlik modeli, literatürde “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli” ya da “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” olarak da adlandırılmaktadır. Bu modele

göre tükenmişlik; “Yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı / yeterlilik duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom” olarak tanımlanmıştır. Maslach’ a göre tükenmişlik; yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişilerarası stresörlere yönelik sürekli bir tepkidir ve duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization, cynicism) ve düşük kişisel başarı hissi (feeling of reduced personal accomplishment) şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399).



Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ); insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren çeşitli mesleklerdeki çalışanların duygusal anlamda kendilerine ilişkin yaşadıkları tükenmişliği, iş ortamında karşılaştıkları diğer bireylere yönelik yaşadıkları duyarsızlaşmayı ve işteki başarılarına yönelik kendi değerlendirmelerini ortaya koymayı amaçlayan bir ölçektir. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerine ilişkin bilgi elde etmek için Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından ülkemize uyarlaması yapılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır (Ceyhan ve Siliğ, 2005: 46).

MTÖ toplam 22 maddeden oluşmakta ve tükenmişliği, Duygusal Tükenme (DT), Duyarsızlaşma (D) ve Kişisel Başarı (KB) olmak üzere üç boyutta değerlendirmektedir. Duygusal tükenme boyutunda 9 madde, duyarsızlaşma boyutunda 5 madde ve kişisel başarı boyutunda 8 madde yer almaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ilgili ifadeler olumsuz, kişisel başarı ile ilgili olanlar olumlu ifadelerdir. Ölçekte her bir madde, hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman şeklinde beşli bir dereceleme ile cevaplandırılmaktadır. MTÖ’ den genel tükenmişlik ve alt ölçek puanları olmak üzere dört ayrı değerlendirme puanı elde edilmektedir. Her alt ölçeğin değerlendirilmesi ayrı ayrı yapılmaktadır. DT ve D alt ölçek puanları, her bir madde için; hiçbir zaman (0), çok nadir (1), bazen (2), çoğu zaman (3), her zaman (4) olarak, KB alt ölçek puanı ise bunun tersi olacak şekilde değerlendirilmektedir. Böylece, tüm alt ölçeklerden alınan puan yükseldikçe tükenmişliğin arttığı kabul edilmektedir (Dolunay ve Piyal, 2003: 38).

Enerji, aidiyet ve yeterlilik kavramları tükenmişliğin üç boyutunun tam zıttı kavramlardır. Tükenmişlik başladığında, çalışma isteği azalmaya ve üç pozitif duygu yerini yavaş yavaş diğer üç negatif duyguya bırakmaya başlamaktadır. Enerji yerini duygusal tükenmeye, aidiyet yerini duyarsızlaşmaya, yeterlilik ise yerini yetersizliğe bırakmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 24) .

MTÖ' nün ülkemize uyarlanması çalışmaları kapsamında geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Söz konusu geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, ölçeğin yüz yüze çalışmayı gerektiren mesleklerdeki çalışanların tükenmişliklerini değerlendirmek için gerekli psikometrik özelliklere sahip olduğunu, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymaktadır (Ceyhan ve Siliğ, 2005: 47) .

Şekil 4: Maslach Tükenmişlik Modeli

- Duygusal Tükenme  - Duyarsızlaşma  - Kişisel Başarı

Kaynak: Ardıç ve Polatçı, 2008: 71.

Şekil 4’de görüldüğü üzere, Maslach Tükenmişlik Modeli’ nin üç boyutu alt başlıklar halinde ayrıntılı bir şekilde incelenebilir.

2.4.9.1 Duygusal Tükenme

Maslach Tükenmişlik Modeli’ nde; duygusal tükenme (emotional exhaustion, exhaustion), tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve “Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı” ifade etmektedir. Maslach’ a göre (1976, 1982) “Çalışanların fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmeleri” şeklinde tanımlanabilen duygusal tükenme; çalışanların kendilerini işlerine verememeleri ve kendilerini müşterilerine karşı eskisi kadar sorumlu hissetmemeleri gibi sonuçlara yol açabilir. Genellikle insanlarla yüz yüze çalışmanın

gerekli olduğu mesleklerde, “işte aşırı derecede psikolojik ve duygusal taleplere maruz kalmaktan dolayı yaşanan enerjinin bitmesi durumu” şeklinde de ifade edilebilen duygusal tükenme boyutu, tükenmişliğin en temel boyutu ve tükenmişlik sendromunun en net belirtisi olarak kabul edilmektedir. Duygusal tükenme yaşayan bireyler için, ertesi gün tekrar işe gidecek olmak bir kâbus gibi algılanır.

İnsanlar tükendikleri zaman, kendilerini gerek duygusal gerekse de fiziksel açıdan aşırı zorlanmış hissetmektedirler. Kendisini bitmiş ve kullanılmış hisseden birey, yorgunluğunu gidermek ve kendine gelmek konusunda da başarısız olmuştur. Sabah uyandıkları zaman, kendilerini en az akşam yatağa gittikleri kadar yorgun hisseden bu bireylerin; başka bir bireyle veya başka bir projeye karşılaşılabilecek enerjileri de kalmamıştır. Duygusal tükenme, işin taleplerinin ve değişikliklerin yarattığı strese verilen ilk tepkidir.

Bireyler, tükenmişlik sendromunu yaşayan diğer insanları veya kendilerini tanımlarken, daha çok “duygusal tükenme” hissi yaşadıklarını belirtmektedirler. Tükenmişliğin üç boyutu arasında en çok rapor ve analiz edilen boyut, duygusal tükenme boyutudur. Shirom’ a göre (1989); bu tükenme boyutunun çok güçlü bir şekilde tanımlanmış olması, sendromun diğer iki boyutunun tesadüfî veya gereksiz olduğu yönündeki tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Ancak, duygusal tükenme boyutunun tükenmişlik için temel ve gerekli bir kriter olması, onun tükenmişlik tanısını koymada tek başına yeterli olacağı anlamına gelmemelidir. Tükenmişliğin sadece bireysel tükenme boyutuna odaklanmak, fenomene bütünsel bakış açısını kaybetmek anlamına gelir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 402-403; Etzion, Eden ve Lapidot, 1988: 578).

Tükenmişliğin ilk boyutu olan duygusal tükenmenin ardından veya onunla birlikte geliştiği düşünülen ikinci boyut duyarsızlaşma olup, aşağıda duyarsızlaşma boyutu ile bilgi verilmektedir.

2.4.9.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma (cynicism / dehumanization / depersonalization) bileşeni, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil etmektedir. Duyarsızlaşma; müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir.

“Hizmet götürülen kişilere karşı katı, soğuk, ilgisiz ve hatta insancıl olmayan tarzda olumsuz bir tavır sergilenmesi” şeklinde tanımlanan duyarsızlaşma, işe yönelik idealizmde önemli bir azalmaya işaret eder. Bu boyutta, özellikle işyerinde hizmet verilen kişilere yönelik tutumlarda olumsuz değişimler görülmektedir. Dozu farklılaşabilen bu tepkiler, çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranışlar sergileyebilir, onların rica ve taleplerini göz ardı edebilir, aldırma ve katı tutumlar gösterebilir, insanları kafasında kategorize ederek onlara klişeleşmiş kalıplar dahilinde davranabilir. Bütün yaşamının “diğerleri” tarafından zapt edildiğini düşünen birey (Wright ve Bonett, 1997: 492) artık, diğer insanların yaşamından çıkıp, kendisini yalnız bırakmalarını gönülden istemektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 5).

Duyarsızlaşma, “insanlara birer nesne gibi davranma” ya işaret eder ve sıklıkla ilişkide bulunulan kişilerden bahsedilirken, kişi isimleri yerine, 22 numaralı odadaki böbrek gibi nesne isimlerini kullanmak şeklinde kendini gösterir.

İnsanlar kendilerini duyarsız (cynical) hissettikleri zaman, işlerine ve işteki insanlara karşı uzak ve soğuk bir tavır geliştirir, işteki ilişkilerini minimize ederler. Duyarsızlaşma bir açıdan, insanların kendilerini tükenmeden (exhaustion) ve hayal kırıklığından koruma ve yaşadıkları psikolojik gerginlikten uzaklaştırma girişimi gibi düşünülebilir. Başka bir deyişle, duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hissedebilir ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak görebilir. Duyarsızlaşma yaşayan birey, diğer insanlarla arasında bir tür “duygusal tampon” oluşturmaktadır. Nitekim hizmet sağladığı insanları arama gözle görülür şekilde, onları özel kılan nitelikleri yok sayarak (onları birer nesneymiş gibi algılayarak), mesafe koyan birey, kendi ihtiyaçlarını ve isteklerini daha yönetilebilir

kılabilmektedirler. Duyarsızlaşma ile diğerlerinden bilişsel bir uzaklaşmaya yönelen bireyin kendini uzaklaştırması, aslında duygusal tükenmişliğe yönelik bir tepki, bir anlamda kişinin kendisini koruma stratejisidir. Ancak bu kadar negatif olmak, insanın iyi halini ve etkin çalışabilme kapasitesini ciddi anlamda yok edici bir etki yaratabilmektedir (Sürgevil, 2006: 44-45).

2.4.9.3. Kişisel Başarı (Kişisel Yeterlilik)

Maslach tükenmişlik modelinin üçüncü boyutu “kişisel başarı / kişisel yeterlilik” boyutudur. Bu boyut; kişinin, işindeki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar. Maslach’ a göre kavramsal olarak, “öz yeterlilik” (Bandura, 1977) ve “öğrenilmiş çaresizlik” (Seligman, 1975) gibi olgularla ilişkili olduğu düşünülen kişisel başarı hissi; tükenmişliğin kişisel gelişme boyutunu temsil etmektedir. Düşük kişisel başarı hissi; tükenmişliğin bir parçasını oluşturmaktadır. Yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişilerarası anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, benlik saygısında (öz saygıda) azalma gibi belirtilerle karakterize edilen düşük kişisel başarı / kişisel yeterlilik duygusu; en yalın haliyle, “Kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması”nı ifade eder (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403; Maslach ve Zimbardo, 1982: 5; Wright ve Bonett, 1997: 492; Cordes ve Dougerty, 1993: 623; Hock, 1988: 168).

Birey, “yetersiz” hissettiği zaman, büyük bir eksiklik duygusu geliştirir. Hiçbir şeyle baş edemeyeceğini düşünür. Sanki tüm dünya kendi işleyişini sürdürmek için, onun bütün girişimlerine komplo kuruyormuş gibi gelir. Bu kişilere göre, başardıkları her şey çok anlamsız ve çok küçüktür. Bir farklılık yaratabilmek için kendi yeteneklerine güven duymazlar. Bireyler kendilerine duydukları güveni kaybettikleri zaman, diğerleri de onlara duydukları güveni kaybederler. Bu kısır döngü böylece sürüp gider.

Bireyin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, bir süre sonra kendisi için de olumsuz düşünceler geliştirmesine neden olur. Birey, kimse

tarafından sevilmediği, müşterileriyle ilgilenmede yetersiz kaldığı, sorunlarla başa çıkamadığı, işinde başarılı olamadığı gibi duygulara kapılabilir. Bunların bir sonucu olarak da benlik (öz saygısı) düşebilir (Örmen, 1993: 3; Yıldırım, 1996: 10). Tüm bunlar birey için üstesinden gelinmesi zor bir süreci ifade etmektedir (Sürgevil, 2006: 46).

Bazı çalışmalarda (Byrne, 1994; Lee ve Ashforth, 1996) kişisel başarıda düşme hissi; duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmanın ya da her ikisinin kombinasyonunun bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Maslach, Schaofeli ve Leiter, 2001: 403). Kimi araştırmacılarca da, tükenmişliğin diğer iki boyutuna kıyasla daha az ilgi görmüştür (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986: 630) . Bazı çalışmalarda da tükenmişliğin bir bileşeni olarak değil, bir sonucu olarak değerlendirilmiştir (Lee ve Ashforth, 1990: 744).

Maslach' ın üç boyutlu tükenmişlik modeli; geleneksel iş stresi teorilerinden farklı olmakla birlikte, duygusal tükenme boyutu kuvvetli bir iş stresi değişkenini anımsatmaktadır. Duyarsızlaşma, insana hizmet verilen mesleklerde çalışanlarda görülen bir stres tepkisi olarak ele alınan bir boyuttur. Maslach ve Jackson'a göre (1982), bireyleri kendisinden uzaklaştıracak şekilde davranma, diğerlerine ilgi göstermeme, reddetme, diğerlerine düşmanca davranma ve olumsuz reaksiyonlar verme gibi faktörlerle karakterize olan duyarsızlaşma boyutu, tükenmişliğin en problemlili boyutudur.

Literatür araştırmalarına göre; bu modellerin dışında, farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş çeşitli tükenmişlik modelinin bulunduğu görülmektedir. Lee ve Ashford' un tükenmişlik modeli, Golombiewski ve Munzenrider' in tükenmişlik modeli önemli modeller arasında sayılmaktadır. Ancak söz konusu modeller; Maslach' ın tükenmişlik modeli üzerine temellendirildiği için bu çalışmada ayrıca bir alt başlık altında ele alınıp incelenmemiştir (Sürgevil, 2006: 47).

2.5. TÜKENMİŞLİĞİN TEMEL BELİRTİLERİ

Tükenmişlik sendromu aniden ortaya çıkan bir durum değildir. Tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmesi onun ilerlemesine ve başa çıkılamaz hale gelmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, tükenme sürecinin belirtilerinin iyi bilinmesi ve zamanında teşhis edilerek gerekli önlemlerin alınması önem arz etmektedir. Tükenmişlik belirtileri kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olarak üçe ayrılmaktadır. Söz konusu belirtiler alt başlıklar altında kısaca açıklanabilir.

2.5.4. Fiziksel Belirtiler

Yorgunluk ve bitkinlik hissi, kolay kolay geçmeyen soğuk algınlığı ve grip, sık baş ağrıları, mide ve bağırsak bozukluklarından sıkıntı çekme, uykusuzluk, solunum güçlüğü, kilo kaybı, uyuşukluk, deri şikâyetleri, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlığı gibi belirtiler şeklinde sıralanabilir (Barutçu ve Serinkan, 2008: 547).

Freudenberger ve Richelson' a göre tükenmişlik yaşayanlar genellikle; iş yaşamlarının ilk yıllarında yetenekli, kendisine güvenen, enerjik, işe karşı hevesli, fazla mesaiye kalan, uykusuzluklarına rağmen yüksek performans gösteren bireylerdir. Zaman içerisinde ortaya çıkan bazı nedenlerle bu bireylerin metabolizmaları düzenli çalışmamaya başlamakta, bu ise onların enerjisini tüketmektedir. Bireylerin işlerine ve çevrelerine yansıttıkları enerjilerinin tükenmesi, onların fiziksel açıdan ciddi sorunlar yaşamalarına neden olabilmektedir.

Tükenmişlik fiziksel anlamda öncelikle hafif belirtiler olarak kendisini göstermektedir. Bu belirtiler; yorgunluk ve bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyuşukluk, uyku bozuklukları şeklinde ortaya çıkar. Önlem alınmazsa devam eden süreçte; geçmeyen soğuk algınlıkları, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, kilo kaybı veya şişmanlık, solunum güçlüğü, genel ağrı ve sızılar, mide bağırsak hastalıkları, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kas gerilmeleri, kalp çarpıntısı ve cilt hastalıkları

oluşmaya başlayabilir. Bu tür rahatsızlıklardan sürekli şikâyet edilmesi durumunda, birey söz konusu belirtileri göz ardı etmemeli, zaman geçmeden önlem almalıdır. Çünkü bu tür belirtiler tükenmişliğin habercisi olabilirler (Ardıç ve Polatçı, 2009: 30).

2.5.5. Psikolojik / Duygusal Belirtiler

Psikolojik belirtiler, tükenmişlik yaşayan kişilerde görülebilecek diğer belirtilere oranla daha az belirgindir. Bu belirtiler; engellenmişlik hissi ve sinirlilik, psikolojik incinmeye açıklık, nedeni bilinmeyen huzursuzluk ve tedirginlik duygusu, sabırsızlık, özgüvende azalma, çevreye karşı düşmanlık duygusu, güçsüzlük, enerji kaybı, iş ile ilgili ümitsizlik, diğer kişileri eleştirme, ilgisizlik, aile içi sorunlarda artış, tatminsizlik, yaşama karşı negatif tutumlar geliştirme, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma, düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık, asılsız şüpheler ve paranoya, depresyon, suçluluk hissi ve çaresizlik şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tükenmişliğin psikolojik belirtileri işi bırakmayı düşünme ve sık sık işe gitmek istememe olarak da kendisini göstermektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73-74).

2.5.6. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler, fiziksel ve psikolojik belirtilere göre başkaları tarafından daha kolay gözlenebilen tükenmişlik belirtileridir. Bu belirtiler; unutkanlık, başarısızlık hissi, aile içi çatışmalar, konsantrasyon düşüklüğü, çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları, sık gelen ağlama nöbetleri, yalnız kalma isteği, alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme şeklinde genel tepkiler olarak karşımıza çıkabilmektedir. Ayrıca işe özel belirtiler olarak bazı belirtileri de söz konusudur. Bunlar; işi yavaşlatma, hırsızlık eğilimleri, işten uzaklaşma, hizmetin niteliğinde bozulma, hizmet verilen kişilere hatalı müdahaleler ve hizmet verilenlerin şikâyet sayılarındaki artış, evraklarla ilgili sahtekârlıklar, düşük iş performansı, iş arkadaşlarına karşı alaycı ve suçlayıcı olma, iş tatminsizliği, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, işe geç gitme ve gitmemeler, örgütsel bağlılıkta azalma, iş gücü

devrinde yükselme, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde artış, işten ayrılma ve başka iş alanlarına transfer olma isteği şeklinde sıralanabilir . Bu tür belirtiler nedeniyle hiç bir şekilde huzur bulamayan, yaptığı hiçbir şeyden zevk alamayan ve görev aldığı işlerde tutunamayıp, bir işten diğerine atlamayı alışkanlık haline getiren birey, karşılaştığı sorunları unutmak için kendisini farklı alanlara yoğunlaştırır. Bunlar; çok fazla yemek yeme, sağlığını tehdit edecek kadar çok çay ve kahve tüketimi, alkolik oluncaya kadar alkol tüketimi şeklinde olabilir. Bütün bunların yanı sıra uykusuzluk insanı fazlasıyla rahatsız eder, sahip olunan gerginliği azaltabilmek için, sakinleştirici ve uyuşturucu ilaç kullanımına başlanır. Tüm bu gelişmeler bireyin sağlık sorunlarını artırır ve işteki verimini düşürür (Ardıç ve Polatçı, 2009: 31).

Tükenmişliğin belirtileri zamanında fark edilip önlem alınmadığında belirtilerin şiddetinde artmalar ortaya çıkacaktır. İlk zamanlar sadece baş ağrısı, özgüvende azalma ve çabuk öfkelenme olarak gözlenen belirtiler, zamanla daha zararlı ve yıkıcı belirtilere dönüşmekte, hatta zaman zaman intiharla bile sonuçlanmaktadır (Koyuncu, 2001: 349-360).

Tükenmişliğin temel belirtileri ile ilgili aktarılan bu bilgilerin ardından, tükenmişliği önlemede bilinmesinin büyük önem taşıdığı düşünülen “tükenmişliğe yol açan faktörlerle” ilgili bilgilere yer verilecektir.

2.6. TÜKENMİŞLİĞE YOL AÇAN FAKTÖRLER

Tükenmişliğin oluşmasında, bireysel ve örgütsel pek çok faktör etkili olmaktadır. Tükenmişlik konusunda yapılan araştırma ve gözlemler sonucu tükenmişliğe etki ettiği tespit edilen bu faktörler, tükenmişliğin daha iyi tanınması ve tükenmişlik ile başa çıkılmasını sağlaması açısından önemlidir.

2.6.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, örgüt içerisindeki kişilerden kaynaklanan ve tükenmeye neden olan özelliklerdir. Diğer yandan bu faktörler, örgütsel özelliklerin bireyler üzerindeki etkisini de pozitif veya negatif yönde etkilemektedir.

Çalışanların kişilik yapılarının, tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde önemli etkisi vardır. Kişilik yapısı açısından idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, çevrelerine karşı öfkeli ve saldırgan davranışlar sergileyen, eleştirici, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayretinde olan, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşan bireyler, yaşamlarını şans ve kader gibi dışsal faktörlerin yönettiğini düşünenler, karşılanması zor beklentileri olan, öz yeterliliğe sahip olmayan bireyler ve empati kuramayan bireyler daha fazla tükenme riski altındadırlar.

Diğer yandan demografik özelliklerdeki farklılıklar da tükenmişlik üzerinde önemli etkiye sahiptir. Tükenmişlik araştırmalarında, genellikle kadınların erkeklerden daha fazla tükendikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Yaş, çalışma süresi ve mesleki kıdem ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Genç ve tecrübesiz çalışanlarda tükenmenin daha fazla görülmesi, işe yeni başlayan bireylerin iş konusunda çok daha heyecanlı ve istekli olmaları nedeniyle daha fazla enerji harcayarak daha kısa zamanda yorulmalarına da bağlanabilir. İşinde kendisini ispatlamak isteyen bu bireyler, genellikle kısa zamanda çok büyük başarılar kazanacaklarına inanırlar. Ancak zaman geçtikçe amaçlarına ulaşamamaları halinde gerçeği kabullenmek ve hedeflerini düşürmek yerine hayal kırıklığına ve tükenmişliğe sürüklenirler. İşe yeni başlayan bireylerde tükenmişliğin daha fazla görülmesinin bir diğer nedeni ise, yeni işin getirdiği rol ve sorumlulukların karmaşası ve mesleğe ve / veya örgüte bağlılığın henüz oluşmamış olması şeklinde belirtilmiştir. Bekârların evlilere, çocuk sahibi olmayanların olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır. Bekâr ve evli bireylerin aynı ortamda çalışmalarına rağmen evlilerin daha az tükenme yaşamaları, evlilerin genel yaşam

doyumlarının fazla olmasına bağlanabilir. Ayrıca evli bireyler, kişilerarası ilişkiler ve krizler ile başa çıkmada deneyim sahibi olup, sorun çözme becerilerini geliştirmiş olabilirler. Özetle aynı koşullar altında bile olsa, bireysel nedenlerden dolayı bazı bireyler tükenirken, bazılarının tükenmediği gözlenebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 23-24).

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik kavramının ilk kez tanımlandığı yıllarda, tükenmişliğin daha çok “bireysel özellikler kaynaklı” bir sorun olduğu kabul görmüştür. Bu geleneksel bakış açısına göre, sorun bireydedir ve çözüm bireyin sorunlarını ortadan kaldırmak ya da bireyden kurtulmaktır. Ancak ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda tükenmişliğin sadece birey odaklı bir sorun olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu görüşe göre; tükenmişlik bireysel değişkenlerden çok, meslek ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen “örgütsel faktörler kaynaklı” bir sorundur.

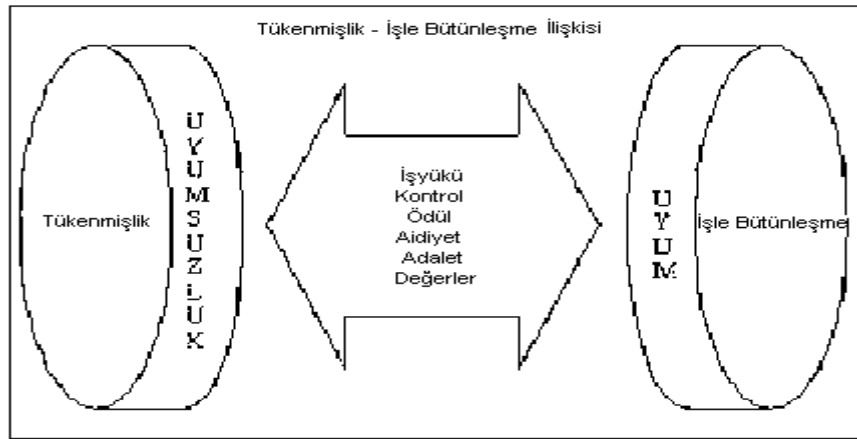
Tükenmişlik sendromu üzerinde önemli etkiye sahip olan örgütsel faktörler konusunda farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Ancak çalışmanın kapsamı bakımından, bu bölümde sadece Maslach ve Leiter (1997) tarafından geliştirilen çalışma hayatı alanları olarak adlandırılan altı alan üzerinde durularak, bu alanların tükenmişliği nasıl etkiledikleri açıklanacaktır.

Maslach ve Leiter’ a (1997) göre ne geleneksel anlayışın “bireysel özellikler odaklı” tükenmişlik anlayışı, ne de daha sonraları ortaya çıkan “örgütsel faktörler odaklı” tükenmişlik anlayışı, tükenmişlik sendromunu gerçek anlamda tanımlamak için yeterli değildir. Maslach ve Leiter tükenmişlik konusuna farklı bir bakış açısıyla yaklaşmış, bireysel ve örgütsel faktörleri bir arada incelemişlerdir. Bu bağlamda, tükenmişliğin oluşmasına neden olan faktörler, “çalışma hayatının alanları” olup, ancak bu alanlar incelenip gerekli değişiklikler yapıldığında tükenmişlik önlenmiş olacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 397-442) .

Maslach ve Leiter (1997), bireyin iş çevresindeki altı faktörü çalışma alanları olarak tanımlamış ve bu faktörler açısından birey ve işi arasındaki uyum veya uyumsuzluğu konu alan bir model oluşturmuşlardır. Bu model; tükenmişlik olgusunu, “iş talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasında temel bir uyumsuzluktan kaynaklanan ve yavaş yavaş gelişen bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Modele göre tükenmişlik sendromunun artı ve eksi uçları vardır. İşin talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasındaki fark ne kadar büyükse, başka bir deyişle birey ile işi arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise, tükenme olasılığı o kadar yüksektir. Aksi takdirde uyum ne kadar fazla ise, işle bütünleşme (engagement) olasılığı da o kadar fazla olacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 397-442).

Çalışma hayatı alanlarından herhangi biri veya bütünü ile ilgili birey ve iş arasındaki uyumsuzluk bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olurken, diğer yandan bu altı faktör açısından birey ve iş arasındaki uyum “işle bütünleşme” yi sağlamaktadır. Söz konusu uyum ve uyumsuzluk şekil 5’deki gibi şematize edilebilir.

Şekil 5: Çalışma Hayatı Alanları Açısından Birey ve İş Arasındaki Uyum ve Uyumsuzluk



Kaynak: Ardiç ve Polatçı, 2009: 26.

Şekil 4’den de görüleceği üzere, “Çalışma Hayatının Alanları” olarak adlandırılan iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler olmak üzere altı önemli faktörü alt başlıklar halinde incelemek yerinde olacaktır.

2.6.2.1. İş Yüğü

Çalışma hayatının temel alanlarından biri olan iş yüğü “belirli bir zamanda, belirli kalitede yapılması gereken iş miktarı” şeklinde tanımlanabilir. İş yüğü örgüt açısından verimliliğı, bireysel açıdan ise işi yapmak için harcanan zaman ve enerjiyi ifade etmektedir. Maslach ve Leiter (1997) modelinde, sadece gereğinden fazla iş yüğü değil, aynı zamanda gereğinden az iş yükünün de birey üzerinde stres oluşturduğu belirtilmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 26).

Birey ile iş arasında, iş yüğü açısından uyum; yapılması gereken işlerin bireyin beklentilerini karşılmasını ifade etmektedir. Birey ile iş arasında iş yüğü açısından bir uyum varsa bireyin yaptığı iş, belirli bir düzene sahiptir. Ancak iş ne bireyi yoracak ve kapasitesini zorlayacak kadar fazla, ne de onu boş bırakıp sıkılmasına neden olacak kadar azdır. Birey ile iş arasında iş yüğü açısından uyum sağlandığında bireyler işlerini severek yaparlarken, kendilerini mesleki açıdan geliştirerek bireysel kariyerlerini de planlamaktadırlar.

Birey ve iş arasında, iş yüğü açısından uyumsuzluk ise genellikle, işin türünün veya miktarının bireyin kapasitesini zorlaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin yapması gereken iş karmaşık yapıya sahip bir iş olabileceğı gibi, gerekli bilgi veya tecrübesinin olmadığı bir iş de olabilir. Böyle bir durumda bireyler yoğun iş taleplerinin arasında kalıp tükenirler ve kendilerine gelip enerjilerini toplayacak zamanı bulamazlar. Diğer yandan bireyin işte gösterdiği performansa uygun olmayacak şekilde az işin verilmesi de, bireyin sıkılmasına, kendisini değersiz ve işe yaramaz hissetmesine neden olmaktadır. Birey ve iş arasındaki iş yüğü açısından uyumsuzluk genellikle tükenmişliğin temelindeki bitkinliğe (duygusal tükenmeye) neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 26-27).

2.6.2.2. Kontrol

Bireyin iş üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı” kontrol olarak tanımlanmaktadır. Birey ve işi arasında kontrol açısından uyum, bireyin işi üzerinde sahip olduğu kontrolün yine işi üzerinde sahip olduğu sorumlulukla örtüşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır.

Kontrol konusundaki birey ve iş uyumsuzluğu, bireylerin işleri için gerekli kaynaklar üzerinde kontrol sağlayamamaları veya işin yapılış şekli konusunda karar verme yetkisine sahip olmamaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu uyumsuzluk ise, bireylerin işlerinden uzaklaşmalarına, performanslarının azalmasına ve sonuç olarak tükenmelerine neden olmaktadır. Kontrol açısından yaşanan uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutu ile ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

2.6.2.3. Ödüller

Çalışma hayatı alanlarının üçüncüsü, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, maddi veya manevi açıdan takdir edilmesini ifade eden ödüllerdir. Başarılı bir ödüllendirme sistemi, bireylerin işe yaptıkları katkıların fark edildiğinin ve değerli bulunduğu göstergesidir (Leiter, 2003: 2).

Birey ile iş arasında ödüller açısından uyum; bireyin örgüte yaptığı katkılar karşılığında, kendisini tatmin olmuş, takdir edilmiş ve ödüllendirilmiş hissetmesini sağlayan bir çalışma ortamını ifade eder. Bireyler elde ettikleri, beklentileriyle uyumlu ödüller neticesinde kendilerinin örgüt için anlamlı ve önemli olduğuna inanırlar.

Birey ile iş arasında ödüller açısından uyumsuzluk ise; bireyin işiyle ilgili konularda kurumuna sağladığı katkı karşılığında herhangi bir ödüllendirmenin olmaması veya eksik olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Birey yaptığı işten dolayı elde etmesi gerektiğini düşündüğü ödülleri elde edemiyorsa, sağladığı

katkıların örgüt tarafından göz ardı edildiğini düşünür, bu da onun motivasyon ve performansının düşmesine neden olur. Ödüllerin yetersizliği bireylerde işe yaramadıkları duygusunu geliştirdiğinden, bu konudaki uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

2.6.2.4. Aidiyet

Tükenmişliğe etki eden çalışma hayatı alanlarının dördüncüsü aidiyet (birlik) duygusudur. İnsanlar sosyal bir varlık olmaları nedeniyle, bir topluluğa ait olma ve diğer bireylerle yakın ilişki kurma ihtiyacı hissederler. Bu tür gereksinimlerin tatmin edilmesi, kişinin sosyal yönden belirli bir doyuma ulaşmasını ve çalışma güdüsünün artmasını sağlar.

Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyum; bireylerin birbirleriyle destekleyici ilişkiler içinde olmasının ve işyerinde birlik, beraberlik duygularının hakim olduğunun bir göstergesidir.

Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyumsuzluk ise; bireyin iş arkadaşlarıyla pozitif iletişimi yakalayamaması veya kaybetmesi sonucuna neden olmaktadır. Aidiyet açısından uyumsuzluk yaşayan birey kendisini geri planda, yalnız ve çevreden soyutlanmış hisseder ve / veya diğerleriyle aktif bir çatışma içerisine girer (Leiter, 2003: 10) .

Maslach ve arkadaşlarına göre çalışma hayatı için en zarar verici durum, çalışanlar arasındaki kronikleşmiş ve çözülemeyen anlaşmazlıklardır. Örgüt içerisinde ortaya çıkan çatışma veya anlaşmazlıklar bireylerin, çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkilere sahip oldukları duygusunu kaybetmelerine neden olur. Çalışma arkadaşları ve işe karşı geliştirilen negatif düşünceler, bireyin işi ile arasında aidiyet açısından uyumsuzluk duygusu yaşamasına neden olmaktadır. Ross ve arkadaşlarına göre birey ve işi arasında aidiyet açısından uyumsuzluk, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini artırıcı etkiye sahiptir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 28).

2.6.2.5. Adalet

Adalet kavramı, “örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması” anlamına gelmektedir. Bir örgütte adaletin varlığından söz edilebilmesi için örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması gerekmektedir.

Birey ile iş arasında adalet açısından uyum; örgüt içerisinde her ne kadar farklı düşünce yapılarına sahip bireyler olsa da, çalışanların işle ilgili her türlü önemli kararın açık, tutarlı ve eşit bir şekilde alındığını hissetmelerini ifade eder. Bu uyum, örgütün insanlara duyduğu saygının ve çalışanlarda var olan örgütsel adalet duygusunun bir göstergesidir. Birey ile iş arasında adalet açısından uyumsuzluk ise; örgüt çalışanlarının örgüt için önemli olan kararların, güçlü birey ve kliklerin (küçük örgütsel gruplardır) çıkarları doğrultusunda alındığını düşünmelerini ifade eder. İş yükü ile ilgili eşitsizlikler, tarafların çıkarları doğrultusunda karar verilmesi, üst yönetimin değerlendirme ve terfileri doğru ve eşit yapmaması örgüt içi adaletsizliğe örnektir. Diğer yandan, anlaşmazlık ve çatışmalarla ilgili prosedürler, tarafların eşit bir şekilde kendilerini savunmalarına izin vermediğinde de, adaletsizlik ortaya çıkmaktadır.

Bir örgütte adalet açısından algılanan uyumsuzluk tükenmişlik üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin çalıştığı örgütte adaletsizlik hissettiğinde, duygusal olarak çökmesi ve tükenmesidir. İkincisi ise adaletsiz ortamın, bireyin işe ve kuruma karşı duyarsızlaşmasına neden olmasıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 415).

2.6.2.6. Değerler

Değer, en yalın haliyle, “hangi tür davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirler” olarak tanımlanabilir. Buna göre bir değer, belirli bir davranış tarzının veya yaşama amacının bir diğerine göre üstün olduğu yönündeki tutarlı ve derin inançtır.

Birey ile iş arasında değerler açısından uyum; bireyin, örgütün misyonu ve amaçları ile kendi misyonunu ve amaçlarını özdeşleşmesini ve örgüt misyonunun, bireylerin günlük çalışma hayatı üzerinde etkili olmasını ifade etmektedir.

Birey ile iş arasında değerler açısından uyumsuzluk ise; örgütün yapısındaki bazı özelliklerin, bireyin beklentileriyle ters düşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Uyumsuzluk, örgütün sunduğu hizmetlerle, dış dünyayla etkileşimiyle ve / veya çalışanlarına davranış şekliyle ilgili olabilir. Çalışma hayatının altıncı ve son alanı olan değerler açısından birey ve iş arasındaki uyumsuzluk, tükenmişliğin her üç boyutuyla da ilişkili bulunmuştur.

Sonuç olarak eğer bu altı alanda uyum sağlanırsa, bu uyumdan doğacak sinerji tükenmişlik yaşanmasına izin vermeyeceği gibi, tükenmişliğin tam tersi özelliklere sahip olan ve örgütsel başarı için çok önemli sayılabilecek işle bütünleşmeyi (engagement) da oluşturacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 29).

2.7. TÜKENMİŞLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Tükenmişlik sendromu, bireysel ve örgütsel açıdan yarattığı olumsuz sonuçlar açısından önem arz etmektedir. Tükenmişliğe etki eden faktörlerden etkilenme düzeyi kişiden kişiye ve zamana bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Tükenmenin insanlar üzerinde geçici veya kalıcı rahatsızlıklar bıraktığı yapılan araştırmalarca ispatlanmıştır. Ancak bu tür rahatsızlıklar ortaya çıkmadan önce tükenmişliğin fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerine bakılarak, tükenmişliğin bireyler üzerinde geçici, tedavisi uzun süren veya kalıcı rahatsızlıklar bırakacağı konusunda fikir sahibi olmak olasıdır. Bu nedenle, tükenmişliğin belirtileri başlığı altında incelenen durumlar, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde de ele alınabilmektedir.

2.7.1. Birey Düzeyinde Etkiler ve Sonuçları

Bir stres türevi olan tükenmişlik sendromu, bireyleri pek çok açıdan etkilemektedir. Bireyin tükenmişlik nedeniyle yaşadıkları, fiziksel açıdan yorulup yıpranmasına neden olmaktadır. Ancak bireyin yaşadığı yorgunluk hissini asıl kaynağı, iş ortamında yaşadığı gerginliktir. İş ortamında sürekli devam eden bu gerginlik, bireyin uykusunu bölen kâbuslar görmesine, uykusuzluk nedeniyle oluşan halsizlik ve huzursuzluk yaşamasına, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesine kapılmasına neden olmaktadır. Diğer yandan kronikleşen yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını ve baş ağrılarını artırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılmamasına neden olmaktadır. Tükenmişliğin en önemli ve en gözle görülür sonuçlarından birisi de, tüm bunlar nedeniyle yaşanan enerjideki düşüştür. Diğer yandan strese bağlı olarak gelişebilecek fizyolojik kökenli rahatsızlıklar; dolaşım sistemi ve kalp damar hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezi hastalıkları, deri hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları ve migren gibi hastalıkların tükenme yaşayan bireylerde görülme ihtimali, tükenmişlikle stresin ilişkisi nedeniyle oldukça yüksektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 310) .

Tükenmişliğin ortaya çıkardığı fizyolojik sonuçlara karşı birey, bazı duygusal tepkiler geliştirerek, kendisini korumaya çalışacaktır. Bireyin tükenme süreci içerisinde karşı karşıya kaldığı fizyolojik sorunlar, onun psikolojik düzenini de bozma eğilimi gösterecektir. Bu gibi durumlarda yaşanan depresyon, kaygı, çaresizlik ve öz güvenin kaybolması gibi belirtiler, tükenmişliğin başlı başına “ruhsal bir hastalık” olduğunun göstergesidir. Fiziksel ve psikolojik alanda yaşanan bu ve benzeri sorunlar birey üzerinde olumsuz etki yaratmakta, bireyin başarı duygusunu ve kendisine olan saygısını yitirmesine neden olmaktadır. Bu tarz duygular içerisindeki birey, kendisini işe yaramaz hissetmeye, işini iyi yapamadığını düşünmeye başlayacaktır. Çalıştığı kurum için kendisini değersiz hissedenden bireyin performansı düşmekte, kendisini sürekli başarısız hissetmekte ve kendisini suçlama eğilimi içerisine girmektedir. Bu eğilim, bireyin iş ortamındaki iletişimin zayıflamasına, kendini insanlardan soyutlamasına neden olmaktadır.

Yukarıda belirtilen nedenlerle kendisini duygusal yönden bitkin hisseden ve insanlara karşı hoşnutsuzluğu büyüyen kişi çok daha kolay sinirlenir, önemsiz bir hataya karşı bile ani bir öfkeyle karşılık verebilir. Ortaya çıkan tedirginlik ve öfke sadece diğer kişilere duyulan negatif hisleri değil, aynı zamanda şüphecilik/paranoya tavrını da besler. Tükenmişlik yaşayan kişi, etrafındaki herkesin onun hayatını zorlaştırmak için çalıştığını düşünmeye başlar. Tükenme yaşayan bireyler, müşterilere veya iş ortamında karşılaştıkları kişilere olumsuz davranışlar sergilerler. Diğer yandan işten ayrılma, verimi düşürücü davranışlar, kişilerarası zayıf iletişim, düşük iş tatmini ortaya çıkar. Tüm bunlara ek olarak, tükenmiş kişi savunma mekanizmasını çalıştırarak karşılaştığı herkese meydan okumaya çalışabilir, her şeye gücünün yettiğine, her şeyi kendisinin bildiğine inanabilir. “Kimse bunu yapamaz, sadece ben yapabilirim” şeklinde bir düşünce tarzı, bireyin normalden daha fazla riskli işlere girmesine yol açabilir. Birey fazla riskli işleri, “işe yaradığını” kendisine ve başkalarına kanıtlamak için yakaladığı bir fırsat gibi görebilir. Tüm bu etkiler bireylerin yaşam kalitesini olumsuz etkilemekte ve mutsuzluğa neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 32-33).

2.7.2. Örgüt Düzeyinde Etkiler ve Sonuçları

Tükenmişlik, ilk başta bireysel düzeyde etkisini gösteren bir sendromdur. Ancak bu durum zaman içinde bireysel boyutları aşmaktadır. Bireyin sağlığını kaybetmesine ve moralinin bozulmasına neden olan tükenmişlik, çalışma hayatı üzerinde de bazı olumsuz etkilere sahiptir. Maslach ve Zimbardo’ ya (1982) göre; tükenmişlik çalışma hayatı üzerinde en fazla etkiyi, bireyin performansında düşüşle yapmaktadır. Bu düşüş, genellikle yapılan işin niteliğinde ve kalitesinde kendisini göstermektedir. Düşük performansın bir sonucu olarak motivasyon düşmekte ve birey kendisini engellenmiş hissetmeye başlamaktadır. Bu durumdaki birey yaptığı işi artık umursamamakta daha başarılı olma gibi bir kaygı taşımamaktadır. Dolayısıyla işi için daha fazla çaba göstermemektedir. Bireyin işe olan tavrındaki bu değişiklikler, işteki başarısının düşmesine, sonuç olarak da örgütsel başarının

düşmesine neden olmaktadır. Ayrıca gerek çalışanlara gerekse de örgüte ağır maliyet yükü getirecektir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 33).

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi ise, hizmet verilen bireylere / müşterilere karşı yetersiz ilgi gösterilmesine neden olmasıdır. Tükenmişlik yaşayan birey, diğer insanlara bakış açısını değiştirerek etrafındaki insanları bir nesne gibi görmeye başlar. Böylece birey, hizmet verdiği insanların/müşterilerin ihtiyaçlarına önem vermemeye, onlara nezaketsiz bir şekilde hizmet vermeye başlamaktadır (Izgar, 2001: 25). Bireyin bu şekilde kalitesiz hizmet vermesi ve insancıl olmayan tavırlar sergilemesi hizmet verilen insanları/müşterileri negatif etkilemektedir. Bu durum tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilişkilidir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 34).

Öfkeli, şüpheli, kavgacı tavırları ve işi yavaşlatması nedeniyle bulaşıcı bir hastalık gibi yayılan tükenmişlik örgütün diğer çalışanlarını da etkilemektedir. Bu etki, düşük performans ve yüksek işgücü devir oranına neden olduğundan örgütün verimlilik ve etkinliğini de düşürmektedir.

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki etkilerinden birisi de çalışanın iş doyumunu üzerindeki etkisidir. Yaptığı işten tatmin olmayan ve örgüt içerisinde istediği huzurlu çalışma ortamını bulamayan bireyde, yüksek düzeyde moral ve motivasyon bozukluğu görülmektedir. Tükenme yaşayan bireyler kendilerinde, yaptıkları işe devam edebilecek enerjiyi bulamadıklarında, bilgi birikimi ve deneyimlerine olan güvenlerini kaybettiklerinde mesleklerini tamamen terk etme eğilimi içerisine girebilirler. Bu da alanında uzmanlaşmış elemanların örgütler açısından kaybına yol açmaktadır.

Tükenmişliğin iş gören devir hızının yükseltici etkisi de örgütlere ek maliyet getirmektedir. Diğer yandan işe devamsızlık veya işyerinde olduğu halde işe katkı sağlamama / işten kaytarma (presenteeism) gibi durumlar da, örgütlerin çalışan maliyetlerini artırarak verimlilik ve etkinliği düşürmektedir.

Tükenmişliğin örgüt üzerindeki olumsuz sonuçlarından bir diğeri de tükenme yaşayan bireyin işten ayrılmayı istemesi ancak bunu gerçekleştirmeye enerjisi ve kendine güveni yeterli olmadığından, gönülsüz bir şekilde işte kalmaya devam etmesidir. Örgütte zorunlu olarak kalan bireylerde ortaya çıkan devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık ve iş kazaları da, örgütün büyük ölçüde maddi kaybına neden olmaktadır. Bu durumda oluşacak iş tatminsizliği, örgütsel bağımlılıktan yoksunluk ve işe karşı duyulan duyarsızlık örgütsel başarıyı ve verimliliği önemli ölçüde düşürecektir.

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi ise, üretim kalitesindeki düşüş ve iş kazalarıdır. Yaşadığı sorunlardan dolayı bireylerin kafası karışıktır ve iş yapma becerileri zayıflamıştır. Bu da onların defolu veya düşük kaliteli üretim yapmalarına ve yaptıkları işe kendilerini verememelerinden dolayı zaman zaman iş kazalarına neden olabilmektedir.

Tükenme yaşayan bireyler kişilerarası çatışmalara neden olarak ve/veya yapılan işlere engel olarak çalışma arkadaşları üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadırlar. Tükenmişlik ile ilgili sorunlar, kişilerarası ilişkiler yolu ile çevreye yayılarak tükenme yaşayan kişi ile sınırlı kalmamaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 33-35).

2.7.3. Toplum Düzeyinde Etkiler ve Sonuçları

Tükenmişlik, toplum açısından nitelikli iş görenlerin kaybı ile hizmet kalitesinde azalmaya ve ekonomik kayıplara yol açmaktadır (Eğitim Makaleleri). İnsanlarla iç içe olan mesleklerde daha yüksek olan tükenmişlik durumunun sonuçları sadece tükenmişlik yaşayan bireyde değil, aynı zamanda tüm toplumda görmek olasıdır (Yoğun ve Erçen, 2007: 3). Öğretmenlerin genel olarak diğer mesleklerde çalışan kişilerin yaşadığı ortalama stresten daha fazlasını yaşadıkları kabul edilmektedir. Öğrenci yetiştirme misyonu olan öğretmenlerin yaşadığı tükenmişliğin sonuçları bu bakımdan sadece öğretmenin kendisinde değil yetiştirdiği öğrenciler aracılığıyla tüm topluma yayılmaktadır (Yoğun ve Erçen, 2007: 3). Çünkü

eğitim ğretim hizmetlerinde; ğrenci-ğretmen, okul-aile çatışmaları, öğrencilerin disiplin sorunları, aşın kalabalık sınıflar ve yetersiz fiziki koşullar, fazla bürokratik iş, düşük ücret, terfi etme güçlükleri, toplumun eleştirileri, toplum desteğinin az olması, sosyal ve politik glerin eğitim kurumları üzerindeki baskıları, ödüllendirme ve kurumda karar sürecine katılımın yetersiz olması gibi sorunlar mevcuttur. Bu sorunlar stres, kaygı ve tükenmişliğin ortaya çıkmasına yol açmakta; düşük iş performansı, işe yönelik olumsuz tutumlar, sıkça tekrarlanan iş devamsızlıkları; işten ayrılmak isteme ve hatta fiziksel, ruhsal sağlıkta bozulma gibi sonuçlara yol açarak gerek eğitim ortamına, gerek öğrencilere, ailelere ve tüm topluma yansımaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin globalleşmesi, çevresel şartların ve müşteri beklentilerinin hızla değişmesi gibi gelişmeler örgütlerde insan kaynaklarının öneminin daha da artmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, işletmeler işgörenlerini güçlü kılmaya çalışmaktadırlar. Bu sayede işgörenlerin sorumluluk alma, risk üstlenme ve işe ilişkin faaliyetlere aktif olarak yönelimini sağlamak amaçlanmaktadır. Güçlendirmeye olan ilginin, özellikle 1980'lerin sonundan itibaren daha da artmasına karşın bu kavrama ilişkin net bir tanım getirilememiştir. Bunun nedeni, konunun güçlendirmeye yönelik yönetsel faaliyetler ve bu faaliyetlerin işgörenler tarafından ne şekilde algılandığı olmak üzere farklı açılardan ele alınmasıdır. Oysa güçlendirme her iki bakış açısını da kapsayan bir kavramdır. Çünkü güçlendirmenin gerçekleşebilmesi açısından işgörenleri güçlü kılmak için yapılan birtakım yönetsel faaliyetler kadar, bunların işgörenler tarafından kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması da oldukça önemlidir.

Ayrıca güçlendirme kavramı, çoğunlukla yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme gibi yönetim kavramlarıyla karıştırılmaktadır. Söz konusu kavramların güçlendirme ile önemli benzerlikleri olmasına karşın, kapsam ve uygulama açısından güçlendirmeden farklıdırlar. Örneğin; yetki devri, üstlerin sahip oldukları yetkinin bir kısmını astlara devretmesidir. Bu noktada işgörenlerin devredilen yetkiyi kullanma sürecinde çalışma şartlarını ve kendisini nasıl gördüğü göz ardı edilmektedir. Katılımda işgörenler karar süreçlerine belli ölçüde ve olanak verildiği sürece katılırken, güçlendirmede devamlı olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içindedirler. Çünkü güçlendirmede kararları alan kişi, fiilen işi yapan işgören olduğu için zaten sürekli karar sürecinin içindedir. Motivasyon kavramındaki işgören kapasitesinden üst düzeyde yararlanma düşüncesine karşılık, güçlendirme kavramında bunun bir adım ötesine gidilerek, işgören kapasitesinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. İş zenginleştirme ise, işin kendisi ve özelliklerine odaklanırken, güçlendirme işgörenlerin sağlanan şartları bireysel olarak algılama biçimlerine odaklanmaktadır.

Personel güçlendirme, değişim ve rekabet olgularının gün geçtikçe daha da kendini göstermesiyle son dönemlerde ön plana çıkan yeni yönetim tekniklerinin en çok tercih edilenlerindedir. Söz konusu tekniği, diğer tekniklerden ayıran en önemli özellik, işletmelerde yönetim tarafından alınan kararların yönetim emri ile çalışanlara uygulatılmasından daha çok çalışanlarla alınan ortak kararlar çalışanların kendilerini en iyi şekilde yetiştirip yönetime katılabilmesiyle sonuçlanmasıdır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yetiştirme, yardımlaşma, paylaşma ve bir ekip çalışması ile kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve aynı zamanda kişilerin kendilerini geliştirmesi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda, en önemli unsurlardan biri motivasyon unsurudur. Motivasyonu artmış bilgi ve uzmanlıklarından yararlanan, inisiyatif kullanarak işletmenin menfaatine olan bir durumda karar verme yetkisine sahip olan çalışan güçlendirilmiş işgören olarak ifade edilebilmektedir.

Son dönemlerde güçlendirmeye yönelik ilginin artması, işletmelerin hızla değişen çevresel koşullarda müşteri isteklerine kısa sürede cevap vermek yoluyla müşteri memnuniyetini kazanmak ve rekabet avantajı elde etmek istemesindedir. Bu istek, ise gerekli kararları alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan iletişim kurulacak olan personele yönlendirilmesiyle, başka bir deyişle personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri artmakta, bu da bireysel performansa, dolayısıyla da örgütsel sonuçlara yansımaktadır. Ayrıca işle ilgili karşılaşılan sorunların personel tarafından kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilerin daha önemli faaliyetlere zaman ayırmasını sağlamaktadır.

Tükenmişlik ise, genellikle bireylerle yüz yüze ilişkide bulunmayı gerektiren mesleklerde görülen ve kronik iş stresörlerine geç dönemde verilen cevap olarak ortaya çıkan bir kavramdır. Tükenmişlik; kişinin işinden duygusal olarak bitkinlik duyması olarak ifade edilen “duygusal tükenme” ; diğer bireylerle arasına mesafe koyma çabası olan “duyarsızlaşma”; yüksek beklentiler ve gerçekler arasındaki fark ve çeşitli organizasyonel nedenlerden kaynaklanan “düşük kişisel başarı algısı” olmak üzere üç boyuttan oluşan bir sendromdur.

Sonuç olarak; Çalışanlara işletmenin değerli bir bireyi olduğu hissettirilmesi, işlerinin uzmanı ve işlerinde yetkili olduklarını bilmeleri onların işletme ile olan ilişkilerinde gelişmelere olanak sağlayacak böylece çalışanlarda beklenen tükenmişlik hissi azaltılacak hatta ortadan kaldırılacaktır. Bu sorunların giderilmesinde en yalın işlem personelin güçlendirilmesidir. Personel güçlendirme işletmeye maddi açıdan, zaman ve enerji açısından bir kayıp oluşturmaz. Bu sayede, gerek personelin, gerekse de müşterinin işletmeye bağlılığının artması mümkün olacaktır. Personelin güçlendirilmesi, işi hakkında karar verebilen, sorumluluk alabilen personelin işe karşı tutumunu olumlulaştıracak, kendini değerli hisseden personelin tükenmişlik hissi ortadan kalkacaktır.

Personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Personel güçlendirme uygulamaları ne kadar ciddiye alınır ve bir yönetim tekniği olarak uygulanırsa çalışanların tükenmişlik duyguları da o denli azalacaktır. Çalışanlar kendilerinin işletmede önemli olduğunu hissedecek, yaptıkları işleri benimseyerek yerine getirmeye çalışacak ve müşteri memnuniyeti için gerekli tüm imkânları kullanacaktır. Müşteri memnuniyetinin çalışanlar tarafından sağlanmasıyla da üst düzey yönetim değişen çevre şartlarını daha yakından izleyerek rakiplerine fark atacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akat, i., Budak, G. ve Budak, G. (1997). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Baltaş, A. ve Baltas, Z. (2002). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. 21. Basım, İstanbul: Remzi Kitapevi.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Budak, G., Aldemir, C. ve Ataol, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5.Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988); *Theoretical Foundation of Carismatic Leadership*. San Francisco: CA Jossey Bass.

Coşkun, R. (2002). *Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)*. 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Çelikkol, A.(2001). *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*. 1.Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme (Empowerment)*. 1.Baskı, İnsan Kaynakları Dizisi No: 383, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dworkin, G.A. (1986). *Teacher Burnout in the Public Schools: Structural Causes and Consequences for Children*, State University of New York Press, Albany (Erişim: <http://site.ebrary.com/lib/deulibrary>).

- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazı*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Freudenberger, H.J. ve Richelson, G. (1981). *Burnout; How to Beat The High Cost of Success*. Bantam Books, New York: Doubleday & Company, Inc.
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim – Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Leiter, M. P. (2003). *Areas of Worklife Survey Manual*. Third Edition, Wolfville NS Canada: Centre for Organizational Research and Development,
- Maslach, C. ve Leiter, M.P. (1997). *The Truth About Burnout*. CA San Francisco: Jossey-Bass.

Maslach, C. ve Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

Okay, A. (2002). *Kurum Kimliği*. 3. Baskı, İstanbul: Media Cat Yayınları.

Öztekin, A. (2002). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Pines, A. ve Aronson, E. (1988). *Career Burnout; Causes & Cures*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Stenart, T. (1997). *Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği*. Çeviren: Nurettin Elhüseyni, MESS Yayınları, No: 258.

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. 1.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Taşkıran, N. (2003). *İşletme Stratejileri ve Politikaları*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 9. Baskı, İzmir.

Torun, A. (1997). *Stres ve Tükenmişlik; Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-2*. Baskı, Editör: Suna TEVRÜZ, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını.

Wells, R. G. (1993). *Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: Yetki Devri*. Çeviren: Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları.

Yıldırım, H. (2004). *Personel Güçlendirme – Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Makaleler

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10 (2): 69-96.

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (Ocak-Haziran 2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32 (2): 21-46.

Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*. 28 (2): 117-148.

Bandura, A. (March 1997). Self-Efficacy. *Harvard Mental Health Letter*. 13 (9): 1-2

Bandura, A. ve Locke, E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*. 71 (1): 87-99.

Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 8 (2): 541-561.

Bolat, O. İ. (Nisan 2011). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. “İşGüç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13 (2): 63-80.

Bowen, D., ve Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Management Review*. 33(3): 36-37.

Budak, G. (2005). *Performansı Artırmada Yeni Bir Yöntem: Personeli Güçlendirme*. Mess Yayınları. 10, Sayı:37.

Ceyhan, A. A. ve Siliğ, A. (2005). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 2005/2: 43-56.

Cordes, C.L. ve Dougherty, T. W. (1993). A Review and An Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*. 18 (4): 621-656.

Cordes, C.L., Dougherty, T.W. ve Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: a comparison models. *Journal of Organizational Behaviour*. 18 (6): 685-721.

Çelik, A. (1992). Kütüphaneciliğin Psiko-Sosyal Boyutları (1) : Stres Üzerine. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*. 6 (2): 83-88.

Dierendonck, D.V., Schaufeli, W. B. ve Buunk, B.P. (2001). Toward a process model of burnout: Results from a secondary analysis. *European Journal of work and Organizational Psychology*. 10 (1): 41-52.

Dolunay, A.B. ve Piyal, B. (2003). Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler ve Tükenmişlik. *Kriz Dergisi*. 11 (1): 35-48.

Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23 (3): 35-52.

Erçen, A. ve Yoğun, E. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Mersin İlinde Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3 (34): 1-8.

Etzion, D., Eden, D. ve Lapidot, Y. (Aug 1998). Relief from job stressors and burnout: Reserve service as a respite. *Journal of Applied Psychology*. 83 (4): 577-585.

Güven, M. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*. 4 (16): 113.

Haran, S., Devrimci Özgüven, H., Ölmez, Ş. ve Sayıl, I. (2006). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri ve Ankara Numune Hastanesinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik Düzeyleri. *Kriz Dergisi*, 6(1): 75-84.

Hock, R.R. (1988). Professional Burnout Among Public School Teachers. *Public Personnel Management*. 17 (2): 167-189.

İncir, G. (2001). Motivasyonu Uyaran Belli Bir Lider Kişilik Yapısından Ya Da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edebilir Mi?. MPM Yayını. *Verimlilik Dergisi*. 2: 32

Jackson, S.E., Schwab, R.L. ve Schuler, R.S. (Nov 1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*. 71 (4): 630-640.

Karakoç, N. ve Bıyıklılar, Ö. (2003). İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının 'İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini' Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*. 5 (19): 1.

Klagge, J. (1998). The Empowerment Squeeze – Views From The Middle Management Position. *Journal of Management Development*, MCB University Press. 17 (8): 548-549.

Koustelios, A. D. (2001). Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Grek Teachers. *The International Journal Of Educational Management*. 15 (7): 354.

Kutanic, R.Ö. ve TUNÇ, T. (Nisan 2010). Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme. *“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 12 (2): 59-74.

Lee, R.T. ve Ashforth, B.E. (1990). On the meaning of Maslach’s three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 75(6): 744.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. 52 (1): 397-422.

Murat, G. (Haziran 2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. *Öneri Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (16): 7.

Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19 (1).

Okpara, J.O., Squillace, M. ve Erondu E.O. (2005). Gender Differences And Job Satisfaction: A Study Of University Teachers In The United States. *Women in Management Review*. 20 (3): 178.

Oshagbemi, T. (2003). Personal Correlates Of Job Satisfaction: Empirical Evidence Form UK Universities. *International Journal Of Social Economics*. 30 (12): 1210.

Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. (1997). The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*. 26 (2): 41.

Pines, A. M. (2002). A psychoanalytic-existential approach to burnout: Demonstrated in the cases of a nurse, a teacher, and a manager. *Psychoterapy: Theory, Research, Practice. Training*. 39 (1): 103-113.

Pines, A.M. (2003). Occupational burnout: a cross-cultural Israeli Jewish-Arab perspective and its implications for career counselling. *Career Development International*. 8 (2): 97-106.

Posıg, M. ve Kıcıkul, J. (Jan 2003). Extending our understanding of burnout: Test of an integrated model in nonservice occupations. *Journal of Occupational Health Psychology*. 8 (1): 3-19.

Rothstein, L.R. (1995). The empowerment effort that came undone. *Harward Business Review*. 73 (1): 20-31.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions: Measurement And Validation. *Academy Of Management Journal*. 38 (5): 1443.

Sudan, B.G. ve Sheridan, P. (1985). Management of burnout; Training psychologists in Professional life span perspectives; *Professional psychology: Research&Practice*. 16(6): 742-744

Şanlı, S. ve Akbaş, T. (2004). Adana İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*. 10 (2): 1-24.

Tietjen, M.A. ve Myers R.M. (1998). Motivation And Job Satisfaction. *Management Decision*. 36 (4): 226-231.

Uyargil, C. (1996). İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Geliştirilmesinde Facilitator Rolü ve Öğrenme Sürecinin Etkinliğine Katkısı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. 25(1): 21

Wright, T.A. ve Douglas, G. B. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance. *Journal of Organizational Behaviour*. 18 (5): 491-499 .

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personnel Review*, MCB University Press. 27 (1): 41.

Bildiriler

Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını* (ss. 144), VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Düzenleyen Hacettepe Üniversitesi. Ankara. 22-25 Eylül 1992.

Koyuncu, M. (2001). Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Kurumdan Ayrılma İsteğine Etkisi. *Dokuzuncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (ss. 349-360). Düzenleyen İstanbul Üniversitesi. İstanbul. 24-26 Mayıs 2001.

Özgen, I. (2007). Yiyecek – İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği. *1. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler Kitabı* (ss. 116-124). Antalya. 4-5 Mayıs 2007.

Tezler

Baysal, A. (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Bildiren, M. (2001). *Çalışanları Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Çam, O. (1991). *Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromununun Araştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı.

Demirbaş, A. R. (2006). *Üç Farklı Hastanenin Yöneticilerinin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı.

Demirkol, İ. (2006). *Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı.

Erdağ, A. (2001). *Örgütlerde Çalışanları Güçlendirme (Empowerment) ve Bir Örgüt Ortamının Güçlendirme Açısından Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Girgin, G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Mirzehanlı, R. (2001). *Çalışanların Güçlendirilmesi ve Uygulamalardaki Eğilimlerin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı.

Sat, S. (2011). *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Sosyal Psikoloji Programı.

Diğer

Çöl, G. *Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması*. http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=228, (05.01.2005).

Fettahlıoğlu, S. H. *Personel Güçlendirme*. <http://www.girisim.com.tr>, (08.06.2004).

Eğitim Makaleleri: “Öğretmenlerde Tükenmişlik”, <http://www.bekirhoca.com/makaleler/makale.asp?id=117&%D6%F0renmenlerde%20T%FCkenmi%FElık>.

Taştan, S.(2002); *Personel Güçlendirme*. <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, (07.06.2004).

<http://www.humanresourcesfocus.com/iky08.asp>, (31.03.2005).

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=506, (10.03.2005).

<http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/banvezam.htm>, (30.3.2005).

Ezerler, D.U. <http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc>, (10.04.2005).