

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Ayşe Hümeyra Karayel & Soner Karayel



İNSAMER

İHH İNSANİ VE SOSYAL ARAŞTIRMALAR MERKEZİ
IHH HUMANITARIAN AND SOCIAL RESEARCH CENTER
مركز البحوث الإنسانية و الاجتماعية

Referans için: Karayel, A. H. & Soner Karayel. "Tükenmişlik Sendromu", Araştırma 97, İNSAMER, Nisan 2019.

Araştırma 97

Giriş

Günümüz çalışma hayatında her sektörden bireyi olumsuz etkileyen ve ciddi bir toplumsal sorun haline gelen tükenmişlik sendromu, detaylı biçimde ele alınması ve çözümüne dair işlevsel fikirler geliştirilmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle modern çağın getirdiği teknolojik gelişme, maddi refah ve yeniliklere rağmen gitgide yalnızlaşan, sığılan ve her şeyin daha iyisini, daha fazlasını arzulayıp hayat standardını yükseltmek için durmaksızın çabalayan ve bunca çaba sonunda yine de mutlu hissetmeyen insanoğlu, kendini sürekli bir hedonik çarkın ve doyumsuzluğun içinde bulmaktadır. Kişisel çıkar ve hazların

tatmini için yoğun bir çalışma ve koşuşturma içinde olan birey, ya sahip olduklarının kendisini tatmin etmemesinden dolayı ya da şartlar gereği, hep daha fazlası için mücadele etmektedir. Bu düzenin hem sebebi hem sonucu olarak da asla duraksamayı ve boşluğu kabul etmeyen acımasız çalışma prosedürleri, bu süreçte bireyi bir hayli zorlamaktadır.

Başlangıçta severek ve sıkı sıkıya tutundukları işlerinden yavaş yavaş soğuyan, sonrasında çalışma hevesleri ve azimleri kırılan, en sonunda ise zihnen, fiziken ve ruhen tükenmiş, yorgun, çökmüş hale gelen bireyleri kamu ve özel sektörde, hatta benzer koşullarda çalışma



İNSAMER
İHH İNSANİ VE SOSYAL ARAŞTIRMALAR MERKEZİ
HUMANITARIAN AND SOCIAL RESEARCH CENTER
مركز البحوث الإنسانية و الاجتماعية

düzenine sahip sivil toplum kuruluşlarında yaşamalarını sürdürmeye çalışırken görmekteyiz. Bu bireylerden kimi sağlık çalışanı kimi sivil toplum kuruluşunda gönüllü kimi ev hanımı kimi ise şirket yöneticisi olabilmektedir. Özetle toplumun tüm katmanlarını ilgilendiren bir olgu olan tükenmişlik sendromu bir anda ortaya çıkmayan, tam tersi süreç içerisinde yavaş yavaş ilerleyen bir sorundur. Öyle ki bu sendrom, bireyin çalışma hayatından ayrılmasına, ekonomiye katkı sağlayamaz hale gelmesine hatta -ileri derecede olumsuz etkilenmiş vakalarda- uzman desteği olmaksızın çözülemeyecek psikolojik sorunlara sebep olmaktadır.

Tükenmişlik sendromu nedir?

Toplum ve bireyin hayatını derinden etkileyen “tükenmişlik” kavramı ilk kez 1969 yılında Bradley tarafından, sonra 1974 yılında daha ayrıntılı olarak Amerikalı psikolog Herbert Freudenberger tarafından açıklanmıştır. Daha sonra kavramla ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmış olmakla birlikte, günümüzde kullanıldığı anlamıyla tükenmişlik sendromu tanımını yapan isim ise Maslach’tır. Maslach’a göre tükenmişlik sendromu; “kişinin iş yaşamında ve diğerleriyle ilişkilerinde olumsuzluklara yol açan özsaygı yitimi, kronik yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının gelişimi ile birlikte seyreden fiziksel tükenme, duygusal tükenme ve entelektüel tükenmeyle karakterize bir sendromdur.”¹ Görüldüğü üzere tükenmişlik sendromu sadece fiziki bir çökkünlük hali değildir; bireyde duygusal ve zihinsel tükenmişlik bulgu ve belirtilerine de sebep olmaktadır.

Bir diğer tanımda tükenmişlik; “süreklilik gösteren ve hayatın değişik dönemlerinde uğraş, iş ve görev etkinliklerinde yaşanabilen bir duygu-

sal tepki” olarak ifade edilmiştir.² Randall ve Scott ise tükenmişliği; “bireysel kaynakların, esnekliğin, pozitif enerjinin tükenmesi veya erken bir yeterlilik krizi sonucu ortaya çıkan tükenme durumu” olarak tanımlamışlardır.³

Çeşitli tanımlamaları bulunan tükenmişlik durumunun bireyin yaşantısında sinsice ilerlediği ve sonunda ciddi hasarlara neden olabildiği görülmektedir. Bu sendromun oluşmaması ve/veya tedavisi için yapılabilecekler hakkında kapsayıcı ve yapıcı öneriler sunabilmek için bu duruma yol açan faktörlerin ve belirtilerinin detaylı şekilde incelenip anlaşılması gerekmektedir. Bu nedenle aşağıda tükenmişlik sendromuna sebep olabilecek faktörlerden ve tükenmişlik sendromunun çeşitli belirtilerinden bahsedilecektir.

Tükenmişlik Sendromuna Sebep Olan Faktörler

- Tükenmişlik olgusunun ortaya çıkmasına sebep olabilecek birçok bireysel ve kurumsal faktör vardır ancak bunlardan en yaygın ve bilindik olanı strestir. Stres kavramını ilk kez 1977 yılında Prof. Hans Selye kullanmış ve stresi “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepki” olarak ifade etmiştir. Magnuson da stresi “kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepki” olarak tanımlamıştır.⁴ Birey üzerinde olumlu etkileri yanı sıra birçok olumsuz etkiye de sebep olan stres, özellikle çalışma hayatında kişiyi tükenmişlik seviyesine götüren ciddi bir faktördür. Bilhassa sağlık çalışanları olmak üzere insanla sürekli iletişim halinde olunması gereken meslek gruplarında ve yöneticiler arasında çok yaygın olan stres, başa çıkılamadığında bireyin psikolojisini ve işin kalitesini olumsuz etkilemektedir.

- İş yükünün fazlalığı veya azlığı da tükenmişlik sendromuna sebep olabilmektedir. Kişinin potansiyeline uygun tatmin edici bir işe sahip olmaması yahut haddinden fazla iş yüküne maruz kalması, zamanla tükenmişliğin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir.
- Kişinin yanlış meslek seçimi, sevdiği işi yapamaması veya sadece maddi kazanç elde etmek için çalışmak zorunda olması da tükenmişlik duygusuna sebep olabilmektedir.
- Uzun süre aynı pozisyonda ve aynı işi yapma, zamanla monotonluğa ve iş körlüğüne yol açabileceğinden işten duyulan tatmini azaltmakta ve tükenmişliğe sebep olabilmektedir.
- Geç veya erken terfi, tükenmişlik sendromunun kurumsal faktörlerindendir.
- Çalışılan ortamın iş yapmaya elverişli olmayışı, strese ve tükenmişliğe neden olabilmektedir. Yapılan bir araştırmada çalışma ortamının çok sıcak ya da soğuk oluşu, ısı ve nem sorunları, yetersiz veya aşırı aydınlatma, kirli hava ve tozlar, zehirli maddeler ve radyasyon, iş kazaları gibi faktörler, çalışanı strese sokan unsurlar olarak ortaya konmuştur.⁵
- Mesai fazlalığı, mola azlığı ve vardiyalı çalışma sistemi, zaman içerisinde çalışanları yormakta, hatta biyolojik dengelerini dahi bozabilmektedir. Özellikle fazla mesai sebebiyle kişisel yaşantısında ve sosyal hayatında birçok aksama gözlemlenen bireyin tükenmişlik semptomları gösterme olasılığı artmaktadır. Yapılan bir araştırmada çalışanlar için ideal çalışma süreleri günlük azami 7,5, haftalık 45 saat şeklinde belirtilmiştir.⁶ Bu saatler aşıldığında çalışmada ciddi fiziksel ve ruhsal sorunlar ortaya çıkabilmektedir.
- İşverenin baskın, adaletsiz ve anlayışsız oluşu veya mesai arkadaşlarının otoriter,

uyumsuz, işinin ehli olmayışı, bireyi tüketen diğer faktörlerdendir.

- Profesyonel çalışma ortamı olmayışı, çalışma şartlarının belirgin olmayışı, rollerin netleştirilmemesi ve kurumsallaşamama gibi etkenler de çalışanları zorlamakta ve işin kalitesini düşürmektedir.
- Yeterince etkin olamama ve yetki alanının darlığı kişinin kendine olan güveninin azalmasına ve zamanla pasif bir çalışma hayatına yönelmesine sebep olmaktadır.
- Birçok kişinin ağır çalışma şartlarına tahammül etmesindeki belki de en önemli etken ücretlendirmedir. Doyurucu bir maaş, tatmin edici bir performansı sağlarken adil olmayan düşük ücretlendirmeler, çalışanın daha hızlı ve kolay demoralize olmasına ve çalışma azminin kırılmasına yol açabilmektedir.
- “Duygusal emek, hizmet sektörünün yoğunlaştığı günümüzde, çalışan performansı açısından en fazla talep edilen çalışma koşullarından biridir.”⁷ Fakat bu koşulun oluşturduğu samimiyetsiz tutum ve baskı sonucu oluşan yapay iyilik hali, çalışanlar üzerinde tükenmişliğe neden olabilmektedir.
- Yıldırma anlamına gelen “mobbing” uygulaması günümüzde çok sık görülmekte ve çalışanların maruz kaldığı bir tür zorbalık olarak tanımlanmaktadır. İstatistikler birçok meslek grubundan çalışanın bu uygulamaya sıklıkla maruz kaldığını ortaya koymaktadır. Örneğin sağlık sektöründe yapılan bir çalışma “yıldırma” yaygınlığının son bir yıl içinde Tayvan’da %50,9, Bosna’da %76 olduğunu ortaya koymuştur. Ülkemizde hemşirelerle yapılan bir çalışmada ise son bir yıl içinde “yıldırma” davranışına maruz kalma oranının %86,5 olduğu belirlenmiştir. Yıldırma uygulaması kapsamında çok çeşitli duygusal ve fiziksel şiddete maruz kalan kişiler, sonunda işlerini bırakmak zorunda kalabilmektedir. Bu durum

bireyde tükenmişliğe, depresyona ve kaygı bozuklukları gibi birtakım ruhi sorunlara sebep olabilmektedir.⁸

- Danışman eksikliği, kontrol ve denetim eksikliği, imkânların ve altyapının kısıtlı oluşu, takdir olgusunun olmayışı, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmayışı da kurumlarda tükenmişlik sendromunun yaygınlaşmasına sebep olmaktadır.

Tükenmişlik Duygusuna Yol Açan Bireysel Özellikler

- Kişilik yapısı (A tipi kişilik)
- Sürekli onaylanma ihtiyacı
- Düşük özsaygı ve özgüven
- Aşırı beklenti ve mükemmeliyetçilik
- Beklentisizlik hali ve düşük motivasyon
- Aşırı kontrolcülük ve işkoliklik
- Kendinden taviz verme
- Hayır diyememe
- Sınır koyamama
- Sabırsız ve aceleci bir yapıya sahip olma
- Yaş
- Cinsiyet
- Medeni durum
- Çocuk sayısı
- Eğitim durumu
- Aile içi çatışmalar
- Kültür farkı, adaptasyon problemleri
- Sorumluluk sahibi olmama
- Psikolojik rahatsızlıklar
- Fiziksel hastalıklar
- Alkol ve madde bağımlılığı

- Sosyal destek ve sosyal çevre azlığı
- Sosyal izolasyon

Yukarıda belirtilen özelliklere sahip olan çalışanlar zamanla işlerinden uzaklaşmaya ve keyif almamaya, içe kapanmaya ve yeterli olmadıklarını düşünüp pasifleşmeye başlarlar. Tükenmişliğin beklenen aşamaları olan bu belirtiler, aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Tükenmişliğin Aşamaları

Her ne kadar tükenmişliğin kabul edilmiş tek bir tanısı olmasa da Maslach ve Jackson gibi tükenmişlik alanında çalışanlar arasında bu sendromun aşağıda belirtilen üç temel boyutu olduğu kararlaştırılmıştır.

1. Duygusal tükenmişlik
2. Duyarsızlaşma
3. Kişisel başarı noksanlığı⁹

Sürecin başında birey oldukça idealist, gözü kara, hevesli, azimli ve işine tutkuyla sarılıdır; tüm zorluklara göğüs germeye ve fazla çalışmaya hazırdır. Enerjisini sürekli sorun çözmeye, yeni şeyler üretmeye ve durmadan çalışmaya odaklamıştır. Bu yüksek enerji sayesinde kimi zaman zor veya ağır işlerin altına girebilmekte ve yorulduğunu fark edememektedir. Fakat zamanla yorulduğunu hissetmeye başlar ve enerjisinde düşüş gözlemlenir. İş yerindeki sorunlar rahatsızlık verebilir ve bireyin iç dünyasında duygusal tükenmişlik denilen aşama meydana gelir. Çalışan artık duygusal kaynaklarını ve gücünü tüketmiş, bu da enerji ve motivasyon kaybına neden olmuştur. Bu sebeple de eski performansını sergileyememektedir.

Bu duygusal tükenmeye yol açan iç ve dış faktörler varlığını sürdürdüğünde ise, kişi tükenmişlik



Kaynak: <https://herculeanthatshowifeeltoday.com/2016/09/27/12-stages-of-burn-out/>

sendromunda ikinci aşama olan duyarsızlaşma belirtileri sergilemeye başlar. Artık işine veya işiyle ilgili kişilere olumsuz, kaba, sert davranır ve gereken önemi, ilgiyi göstermez. Duygulardan arınmış tamamen eylemsel olan bu aşamada bireyin eylemleri alaycı, küçümser, katı, umursamaz ve mesafeli olmaya başlar.¹⁰ Duyarsızlaşma aşaması ise, içsel olmaktan ziyade artık tükenmişliğin kişiler arası boyutunu ifade eder.¹¹

Son aşama olan kişisel başarı noksanlığı, kişinin kendisi hakkında olumsuz değerlendirmeler yapması ve olumsuz hükümler çıkarması sürecini kapsar. Özellikle kişi, mesleğinde iyi olmadığı, başarısız olduğu, işe yaramadığı, kendine ve başkalarına fayda sağlayamadığı, üretken olmadığı gibi olumsuz fikirler geliştirme eğilimi gösterir ve bu nedenle daha fazla tatminsizlik hisseder. Bu durumda birey iş

dışı meşgalelerle daha fazla uğraşır ve sadece maddi sorunlar yaşamamak için çalışır yahut iş değiştirir ve sonunda da görevinden istifa edebilir, ancak en nihayetinde bu kişiler ciddi psikolojik problemler geliştirebilir.

Psikolog Herbert Freudenberger ve meslektaşı Gail North, tükenmişlik sendromunun bir gecede olmadığını, süreç içerisinde ilerlediğini belirtmiş ve sendromu 12 faza bölerek açıkla-

mıştır. Bu fazların her biri sıralı olarak diğerini takip etmek zorunda değildir ve bazı kişiler aynı anda birden fazla fazı yaşayabilmektedir.¹²

Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri

Tükenmişliğin belirtilerini eylemsel, psikolojik, sosyal, fiziksel ve zihinsel olmak üzere beş ana başlıkta ele almak mümkündür. Aşağıdaki tabloda detaylandırılmış olan belirtiler, bireylerde birden fazla ve zaman içerisinde görülmektedir.

Eylemsel Belirtiler	Aşırı sigara kullanımı
	Alkol kullanımında artış
	Madde kullanımı
	Yüksek riskli davranışlar
	Şiddet türleri
	Aşırı yeme
	Hiperaktivite
	Uyku sorunları
	Fazla çalışma
	İşe gitmek istememe, rapor alma
	İşe geç gitme, işten erken çıkma
	Eleştiriye kapalı olma
	İşe ilginin azalması, istifa etme
	Aşırı alınganlık ve kavgacı tutumlar
Psikolojik Belirtiler	Anksiyete, panik, depresyon
	Aşırı yüklenilmiş hissetme
	Korku, paranoya
	Kontrol dışı hissetme
	Kendini suçlu hissetme
	Değersizlik hissi
	Ümitsizlik, çaresizlik
	Kolay ve çabuk öfkelenme, gerginlik
	Baskı altında gergin hissetme
	Kendini ve işini sorgulama
	Amaçsız, hedefsiz, boşlukta hissetme

Sosyal Belirtiler	Kızgınlık, bezginlik
	Arkadaşlardan uzak durma
	Evlilik ve akrabalık sorunları
	Sosyal ilişkileri sınırlama
	Kendini ve diğerlerini eleştirme
	Eşler arası anlaşmazlık
	Başkalarına aşırı bağımlılık
	Konsantrasyon zorluğu
Zihinsel Belirtiler	Dikkati toplamada güçlük
	Karar vermede yetersizlik
	Kendi kendini ayıplama
	Düşünce bozuklukları
	Sık rüya görme
	Belirli düşüncelerden kaçınma
	Sürekli yorgun hissetme
	Enerji kaybı
Fiziksel Belirtiler	Hastalıklara daha sık yakalanma
	Baş ağrısı
	Mide ağrısı, mide bulantısı
	Sindirim problemleri
	Kas ağrıları ve kramplar
	Bel ve sırt ağrıları
	Uyku bozuklukları ve kâbus görme
	Nefes darlığı çekme

Kaynak: http://www.solunum.org.tr/TusadData/Book/472/176201612828-32_Bolum_31_Tukenmislik.pdf

Tükenmişlik Sendromuyla İlgili Örnek Çalışmalar ve İstatistik Veriler

Birçok araştırma gösteriyor ki, ev kadınları da dahil her kesimden birey tükenmişlik sendromu yaşayabilmektedir. İş yükünün ağır olduğu durumlarda sendromun görülme ihtimali daha da artmaktadır. Yapılan çalışmalar tükenmişlik sendromunun en çok başkalarına hizmet verenler -özellikle sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışanlar- arasında yaygın olduğunu ortaya koymaktadır. Küresel olarak bakıldığında tükenmişlik sendromunun hekimler arasında oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.¹³ Bulgaristan'daki sağlık çalışanları arasında görülen tükenmişlik sendromunun ekonomik boyutlarını ortaya koymak için 1.500 doktor ve 1.500 hemşire ile yapılan bir anket çalışmasında, katılımcıların %50'den fazlasının yüksek ve çok yüksek derecede tükenmişlik belirtileri sergilediği gözlenmiştir.¹⁴ Yine Güney Hindistan'da %71'i kadın ve %51'i hekim olan 105 acil servis çalışanı ile yapılan bir başka anket çalışmasında da %64,8 oranında tükenmişlik hali, %71,4 oranında depersonalizasyon ve %73,3 oranında mesleki yetersizlik algısı olduğu görülmüştür.¹⁵ 2014 yılında Amerika'da doktorlar arasında yapılan bir çalışmadan elde edilen tükenmişlik sendromu verilerine göre ise; üroloji alanındaki hekimlerin %63,6'sında, fizik tedavi ve rehabilitasyon uzmanlarının %63,3'ünde, aile hekimlerinin %63'ünde, radyologların %61,4'ünde, ortopedistlerin %59,6'sında, dermatologların %56,5'inde, genel cerrahi alt uzmanlık dallarındaki hekimlerin %52,7'sinde, patoloji uzmanlarının %52,5'inde ve pediatriistlerin %46,3'ünde tükenmişlik sendromu tespit edilmiştir.¹⁶

Ülkemizde radyasyon onkolojisi (RO) kliniklerinde çalışan araştırma görevlisi hekimlerle yapılan bir çalışmada ise; duygusal tükenmenin %49, duyar-

sızlaşmanın %27, kişisel başarının %69 oranında olduğu belirlenmiştir.¹⁷

Öğretmen ve yönetici öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanan bir başka çalışmadan elde edilen bulgular; katılımcı öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin duygusal tükenme boyutunda yüksek, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutunda ise orta düzeyde olduğunu ortaya koymuştur.¹⁸ Psikolojik danışmanların yaşadığı tükenmişlik düzeyinin incelenmesi amacıyla yapılan bir çalışmadan elde edilen sonuçlar ise şu şekilde özetlenebilir; psikolojik danışmanlar okullarda yaşadıkları durumların etkisinde kalarak sorunlarını eve taşımakta, danışanların yaşantılarının etkisinden çıkamamakta ve ailelerine vakit ayıramamaktadırlar. Bu durum da danışmanlarda tükenmişliğe neden olabilmektedir.¹⁹

Görüldüğü üzere birçok alanda çalışanların tükenmişlik seviyelerini ölçen araştırmalar yapılmış ve meslek ayırt etmeksizin pek çok hizmet ve emek yoğun sektör çalışanları arasında orta veya yüksek düzeyde tükenmişlik bulgusu tespit edilmiştir.

Tükenmişliği Önleyici Faktörler ve Çözüm Yolları

Her dönemde ve her sektörde sıklıkla karşılaşılan ve tüm çalışanların yaşamlarını olumsuz etkileyen tükenmişlik sendromunun çözümü konusunu iki boyutlu olarak ele almak faydalı olacaktır:

1. Bireysel olarak yapılabilecekler

- Öncelikle bireyin severek icra edeceği bir işinin olması ve o işin sınırlarını, zorluklarını, şartlarını iyi bilerek çalışması gerekmektedir.
- Bireyin var ise engellerinden ve özel durumundan mesai arkadaşlarına ve amirine bahsetmesi, olası zorlukları önlemede fayda sağlayacaktır.

- Kişi, işinde kendisini zorlayan durumları iyi belirlemeli ve olumsuzlukların değiştirilip iyileştirilmesi için gerekli çabayı sarf etmelidir.
- Çalışma arkadaşlarıyla grup çalışmaları düzenlemek, süpervizör desteği almak ve gerekirse birim değişikliğine gitmek, yenilenmeduygusuna katkı sağlayabilmektedir.
- İş saati içerisindeki molaları değerlendirmek ve tatil programları oluşturmak, nefes almayı sağlamaktadır.
- Bireyin her gün kendine ayırdığı en az yarım saati olmalıdır. Ayrıca istirahat etmesi ve bu esnada kendisinde strese sebep olan şeylerden uzak durup nefes ve gevşeme egzersizleri yapması da tükenmişlik duygusu ile başa çıkma sürecinde bireye yararlı olacaktır.
- Düzenli egzersiz ve spor yapılmalıdır.
- Dengeli beslenmeye dikkat edilmelidir.
- Kaliteli uyku düzenine sahip olmak çok önemlidir.
- Hobiler, sanatsal faaliyetler ve kitap okumak bireyin kendini iyi hissetmesine katkı sağlayıcı etkinliklerdir.
- Sosyal çevreye sahip olmak, çalışma hayatının yoğun temposunda bireyin durup dinlenmesini sağlamaktadır.
- Aile yaşantısında var olan problemler kişinin iş yaşamını da olumsuz etkilediğinden ailevi sorunların çözümüne öncelik verilmeli, aile ile geçirilen vakit arttırılmalı, iş yüzünden aile ve sosyal çevre ile olan ilişkiler askıya alınmamalıdır.
- İş yerinde psikolog veya danışman var ise gerektiği zaman bu kişilerle görüşmek hem rahatlatıcı hem de yeni bir bakış açısı kazandırıcı mahiyettedir.
- Problemler karşısında alkol ve madde kullanımının bir çözüm değil aksine işleri

daha da karmaşık ve çözümsüz hale getiren unsurlar olduğu unutulmamalıdır.

- Zaman yönetimi iyi sağlanmalı ve iş ile özel hayat birbirine karıştırılmamalıdır.
- Fazla yahut uzun sürecek işleri iyi planlama ve parçalara bölerek hafifletme, zorlandığında arkadaşından veya bir danışmandan yardım isteme, bireyi rahatlatıcı yöntemlerdendir. Bu sebeple birtakım hedefler belirleyerek uzun vadede de olsa o hedeflere emin adımlarla yürünmelidir.²⁰
- Özellikle tam kurumsallaşmamış yapılarda yahut gönüllülüğün esas alındığı kurumlarda profesyonellikle gönüllülüğün birbirine karıştırılmaması gerekmektedir.
- Birey gerektiğinde “hayır” demeyi öğrenmeli ve kendinden fazlasıyla taviz vermekten kaçınmalıdır.
- Birey kendisini üzen yahut zorlayan durumları sözlü veya yazılı olarak ifade edebilmeli, bunları kendi içinde bastırmamalıdır. Sorun yokmuş gibi davranmaya devam etmek sorunu geçici olarak çözülmüş gibi gösterse de uzun vadede daha büyük problemlere yol açabilmektedir.
- Aşırı mükemmeliyetçi ve aşırı kontrolcü olunmaması ve bu yönlerin törpülenmesi gerekmektedir. Birey gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamında hatalar yapabileceğini, bazen işlerin başarısızlıkla sonuçlanabileceğini kabullenmelidir. İşkolik yanın iş dışı aktivitelerle dengelemesi gerekmektedir.
- Başarı algısı, sorumluluk algısı, takdir görme, beğenilme ve özsaygı ile ilgili düşüncelerin aşırı düzeyde olmaması, bu yönlerde beklentilerde makul ve esnek olunması önemlidir.
- Empatinin ve anlayışın tesis edildiği bir çalışma ortamı, tükenmişliği önleyici faktörlerdendir.

- Tükenmişlikle ilgili bilgi edinmek ve olası stres ile başa çıkma tekniklerini öğrenip kullanabilmek birey için son derece faydalı olmaktadır.
- Gerekli durumlarda uzman desteği almak-tan çekinilmemelidir. Psikoterapi bireyin yaşantısını yeniden düzenlerken atacağı adımları destekler ve daha olumlu, daha dingin bir yaşama kavuşmasında yardımcı olur. Tükenmişlik her ne kadar yavaş ve sinsi ilerlese de beraberinde depresyon ve kaygı bozukluklarına yol açtığı da unutulmamalıdır. Bu sebeple uzmanlar tarafından gerek görüldüğünde psikoterapi veya ilaç tedavisi uygulamaları kişiye fayda sağlama amaçlı kullanılabilir ve danışanın daha aktif, pozitif, mutlu ve üretken olması sağlanabilir.

2. Kurumsal olarak yapılabilecekler

- Çalışma saatleri çok uzun ise, saatlerin çalışan için sağlıklı olan ideal süreye çekilmesi gerekmektedir.
- İşle ilgili sorunlar olduğunda iş modifiye edilmeli, iş ve görev yeniden düzenlenmeli, şartlar iyileştirilmelidir.²¹
- Çalışanlara inisiyatif alma hakkı tanınmalı, kendi alanları ile ilgili organizasyon, planlama ve uygulama yapabilmeleri için yetki verilmeli ve desteklenmelidir.²²
- Çalışanın yetersiz kaldığı durumlarda yeni çalışan istihdamı sağlanmalıdır.
- İşin ve sorumlulukların alanı, çalışandan beklentiler en başta belirlenmelidir.
- Gerekli kontrol ve denetim mekanizması işletilmelidir.
- Çalışanların pozisyonları hakkında kariyer planı yapmamaları da tükenmişliğe neden olabilmektedir.²³ İşin birey için tatmin edici olabilmesi, iyi bir gelecek planlaması yapılmasını gerektirmektedir.
- Süpervizyon, danışma, eğitim ve çalışma grupları yanı sıra çalışanı destekleyip geliştirici eğitim programları düzenlenmelidir.
- “Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniği olarak ifade edilebilir.”²⁴ Böylesi faydalı bir hizmetin kurum tarafından çalışanlara sağlanması, iş verimini arttırmada ve tükenmişliği önlemede büyük önem arz etmektedir.
- Birim toplantıları, genel toplantılar ve geri bildirim almaya yönelik toplantılar düzenli aralıklarla yapılmalıdır.
- Ücret dağılımında adaletli olunması; ikramiye, prim gibi motivasyonu artırıcı maddi kaynakların her bir çalışan için tatmin edici bir dengede olması sağlanmalıdır.
- Kurum içi ve kurum dışı tatil ve sosyal faaliyetler organize edilerek çalışanların motivasyonları yükseltilmelidir.
- İşveren tarafından kurumun eksikleri, çalışanların güvenliği, iş yeri ortamının daha sağlıklı ve çalışılabilir hale getirilmesi kritik önemdedir.
- Tüm düzenlemelere ve iyileştirilmelere rağmen hâlâ tatmin edici sonuçlar alınamıyorsa birim veya iş değiştirme seçenekleri düşünülmelidir.
- Zor işlerin dönüşümlü olarak yapılması veya çalışanlara eşit olarak dağıtılıp bir kişide aşırı iş yükü birikmesinin önlenmesi de tükenmişliği önleyici uygulamalardandır.²⁵
- Çalışanlarla amirleri arasındaki iletişim otoriter olmaktan ziyade karşılıklı saygı ve verim esasına dayalı olmalı, çalışanların fikirleri alınıp karar alma süreçlerine aktif katılımları sağlanmalıdır.
- “Bireyin davranışlarını belirleyen motivasyonun, bu davranış sonucunda-

ki beklentiler olduğunu iddia eden”²⁶ beklenti teorisine göre, ödül ve performans arasında doğrudan bir ilişki vardır ve bu nedenle kurum tarafından çalışanlara gerekli onay, takdir ve ödüllendirilme sağlanmalıdır.

- Vardiyalı çalışma düzeni modifiye edilmeli, art arda mümkün mertebe az vardiya konmalı, sabah vardiya saatleri çok erken olmamalı ve vardiyalı çalışan kişilere işe geliş gidişlerde servis olanağı sağlanmalıdır.
- Kurum, çalışanına gerekenden fazla iş yükü yüklemekten kaçınmalı, tatil veya mazeret izinlerine saygı duyulmalı ve dönemsel olarak çalışanlarla yöneticilerini bir araya getirip var olan ya da olası sorunlar ve bunların çözüm yolları hakkında konuşmalar tertip etmelidir.

Sonuç

Görüldüğü üzere tükenmişlik sendromu bir günde değil, süreç içerisinde yavaş yavaş, iş ve özel hayattaki olumsuzlukların birikmesi neticesinde gelişebilmekte ve bireyin iş yaşamını ve sosyal ilişkilerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu denli yıkıcı ve tüketici etkileri olan bu sendromla başa çıkabilmede sadece çalışanın

değil aynı zamanda kurumun da gayreti ve düzenlemeleri hayati rol oynamaktadır. Bu yenilikçi çalışmalar ve iyileştirme süreci çift taraflı yürütüldüğünde birey bu sorundan kurtulabilmekte, daha sağlıklı ve üretken olarak hayatına devam edebilmektedir. Tek tarafa yüklenilip diğer tarafın üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmemesi durumunda ise tükenmişlik sendromu hem işverenin çalışanını kaybetmesine hem de çalışanın işinden istifa etmesine sebep olmakta, bu da uzun vadede ülke ekonomisine zarar vermektedir.

Unutulmamalıdır ki, iş motivasyonu artan bireyin performansı da artmaktadır. Tam tersi durumlarda ise birey, ne kendine ne çalıştığı kuruma ne de ülkesine faydalı olabilmektedir.²⁷ Ayrıca bu durumdaki birey, başka pek çok problemle de baş etmek zorunda kalabilmektedir. Bu nedenle bireyler ve kurumlar tükenmişlik sendromu ve buna sebep olan faktörler hakkında bilgilendirilmeli ve en ufak bir emare görüldüğünde bu durumu düzeltici gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Tüm düzenlemelere rağmen sorunun çözülemediği durumlarda ise, birey uzman desteği almaktan çekinmemelidir.

Sonnotlar

- ¹ Burcu Özçelik Sözer, “Duygusal ve Fiziksel Çöküntü Durumu, Tükenmişlik”, https://www.dbe.com.tr/Yetiskinveaile/tr/news/duygusal-ve-fiziksel-cokuntu-durumu-tukenmislik/?gclid=EAIaIQobChMI8s-pl-5mf4QIVxESGCh1knwUzEAAYASAAEgJKIvD_BwE
- ² Mehmet Silah, *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2005.
- ³ Mary Randall, William A. Scott, “Burnout, job satisfaction, and job performance”, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00050068808255616>
- ⁴ Gülten Eren Gümüştekin, Ali Bircan Öztemiz, “Örgütsel Stres Yönetimi Ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi23/gumustekin.pdf>
- ⁵ Alptekin Sökmen, “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423878702.pdf>
- ⁶ Mehmet Zülfi Camkurt, “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, http://tuhis.org.tr/dergi/cilt20_21sayi6-1/cilt20_21_sayi6-1_bolum5.pdf
- ⁷ Meryem Aybas, Gözde Kosa, “Duygusal Emegin Mesleki Stres ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Tur Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma”, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/539824>
- ⁸ “Yıldırma (Mobbing)”, Türkiye Psikiyatri Derneği, <http://www.psikiyatri.org.tr/halka-yonelik/15/yildirma-mobbing>
- ⁹ “Guidelines for the primary prevention of mental, neurological and psychosocial disorders”, World Health Organization. Division of Mental Health, https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/60992/WHO_MNH_MND_94.21.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ¹⁰ Güler Sağlam Arı, Emine Çına Bal, “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/145983>
- ¹¹ Gülay Budak, Olca Sürgevil, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/211280>
- ¹² Ulrich Kraft, “Burned Out”, <http://jb-schnittstelle.de/wp-content/uploads/2014/08/Burned-Out.pdf>
- ¹³ Ercan Özmen, “Hekimlerde ve Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu”, https://www.istabip.org.tr/site_icerik/2018/mart/ercan_ozmen.pdf
- ¹⁴ Jasmine Pavlova, “Economic dimensions of burnout among medical professionals in Bulgaria”, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1179/1753304X11Y.00000000011>
- ¹⁵ J. Emerg, “Quantifying Burnout among Emergency Medicine Professionals”, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/29097859>
- ¹⁶ “Changes in Burnout and Satisfaction With Work-Life Balance in Physicians and the General US Working Population Between 2011 and 2014”, Mayo Clinic Proceedings, [https://www.mayoclinicproceedings.org/article/S0025-6196\(15\)00716-8/abstract](https://www.mayoclinicproceedings.org/article/S0025-6196(15)00716-8/abstract)
- ¹⁷ Nesrin Aktürk, Fadime Akman, Hülya Ellidokuz, A. Münir Kınay, “Türkiye’de radyasyon onkolojisi anabilim dalında çalışmakta olan araştırma görevlisi hekimlerde tükenmişlik ve depresyon düzeyleri ve etki eden faktörlerin değerlendirilmesi”, http://onkder.org/pdf/pdf_TOD_917.pdf
- ¹⁸ Sevdije Ersoy Yılmaz, Nihal Yazıcı, Hasan Yazıcı, “Öğretmen Ve Yönetici Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/203334>
- ¹⁹ Nihan Arslan, “Psikolojik Danışmanlarda Tükenmişlik: Nitel Araştırma Örneği”, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/491929>
- ²⁰ Kamil Ertekin, “Tükenmişlik Sendromu Ve Önlenmesi”, <https://www.e-psikiyatri.com/TUKENMISLIK-SENDROMU-VE-ONLENMESI-440>
- ²¹ Abdullah Soysal, “İş Yaşamında Stres”, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf>
- ²² Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi Yayınları, 2007, s. 86.
- ²³ Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Alfa Yayınları, 1996, s. 161.
- ²⁴ Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer*, İstanbul: Epsilon Yayınevi, 1997, s. 147.
- ²⁵ Dr. Füsün Ersoy, Dr. R. Cenap Yıldırım, Dr. Tamer Edirne, “Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu”, <http://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html>
- ²⁶ “Beklenti Teorisi (Expectancy Theory) ve Bilişim Sistemleri”, *MISSözlük*, <http://mis.sadievrenseker.com/2014/10/beklenti-teorisi-expectancy-theory-ve-bilisim-sistemleri/>
- ²⁷ Ali Akdemir, *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Çanakkale, ÇOMÜ Yayınları, 2004, s. 77-78.