

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AVUKATLARIN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER
AÇISINDAN İNCELENMESİ: SAKARYA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsmail GÜRSES

Enstitü Anabilim Dalı :Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN

AĞUSTOS - 2006

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AVUKATLARIN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER
AÇISINDAN İNCELENMESİ: SAKARYA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 25/09/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN
Jüri Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ
Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN
Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

İsmail GÜRSES

23.08.2006

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, daha önce akademik çalışma yapılmamış olan avukatların tükenmişliği konusunda; mesleki tükenmişlik düzeyini belirlemek hedeflenmiştir. Yargılamanın vazgeçilemez unsuru olan avukatların tükenmişlik düzeylerinin belirlenip, çözüm önerileri geliştirilerek, adalete dolaylı katkı sağlamak bu araştırmanın temel amacıdır. Bu araştırmanın uygulamacılara (avukatlara) ve tükenmişlik konusunda çalışan akademisyenlere katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Araştırmam süresince engin deneyimleriyle bana yardımcı olan değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN'a, anket çalışmamı uygulamam sırasında verdikleri destekten dolayı Sakarya Barosu Başkanlığı'na ve değerli meslektaşlarıma, araştırmamın yazım aşamalarını gerçekleştiren asistanım Ayşe Çamural'a sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca araştırmam süresince bana moral ve destek veren değerli babam Muharrem GÜRSES'e, sevgili eşim İpek GÜRSES'e, sabırla babalarını bekleyen biricik yavrularım Sedefe ve Egemen GÜRSES'e bir kez daha teşekkürlerimi sunarım.

İsmail GÜRSES

23/08/2006

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ÖZET	v
SUMMARY.....	vi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	8
1.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı.....	8
1.2. Tükenmişlik Modelleri	9
1.2.1. Freudenberger'in Tükenmişlik Modeli.....	9
1.2.2. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli	10
1.2.3. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli	11
1.2.4. Cherniss'in Tükenmişlik Modeli.....	12
1.2.5. Edelwich Ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	13
1.2.6. Pines Tükenmişlik Modeli	14
1.2.7. Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli	15
1.3. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	15
1.3.1. Kişisel Faktörler	15
1.3.2. Çevresel Faktörler	18
1.4. Tükenmişliğin Belirtileri	19
1.4.1. Fiziksel Belirtiler.....	21
1.4.2. Psikolojik / Ruhsal Belirtiler	22

1.4.3. Davranışsal Belirtiler.....	24
1.5. Tükenmişliğin Sonuçları	27
1.5.1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları.....	27
1.5.2. İş Hayatına Etkileri	29
1.5.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri	30
1.6. Tükenmişlikle Mücadelede Yöntemleri.....	31
BÖLÜM 2: YÖNTEM	34
2.1. Araştırmanın Modeli	34
2.2. Çalışmanın Evreni.....	34
2.3. Veriler ve Toplanması.....	35
2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	37
BÖLÜM 3 : BULGULAR VE YORUM	38
3.1. Kişisel Durumlara İlişkin Bulgular	38
3.2. Duygusal Tükenmeye İlişkin Bulgular	47
3.3. Duyarsızlaşmaya İlişkin Bulgular.....	48
3.4. Kişisel Başarıya İlişkin Bulgular	50
3.5. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular	51
SONUÇ	64
KAYNAKLAR.....	70
EKLER.....	75
ÖZGEÇMİŞ.....	77

KISALTMALAR

AB.	: Avrupa Birliği
ABD.	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	: Aktaran
ANOVA	: Analysis of variance
AVK.	: Avukatlık Kanunu
D	: Duyarsızlaşma
diğ.	: Diğerleri
DT.	: Duygusal tükenme
KB	: Kişisel başarı
md.	: Madde
Ort.	: Ortalama
Std.Sap.	: Standart sapma
vb.	: Ve bunun gibi

TABLÖLİSTESİ

Tablo 1: Cinsiyet.....	38
Tablo 2: Yaş	39
Tablo 3: Medeni Hal	40
Tablo 4: Kıdem.....	40
Tablo 5: Dava türüne göre dağılım	41
Tablo 6: Yaklaşık Dava Sayısına(1 yıl içerisinde) göre dağılım.....	42
Tablo 7: Ailedeki avukat durumuna göre dağılım	43
Tablo 8: Lisans üstü eğitim durumuna göre dağılım	43
Tablo 9: Mesleki iş doyum düzeyine göre dağılım.....	44
Tablo 10: Dava Türlerinin Yaşa Göre Dağılımı.....	44
Tablo 11: Avukatların Tükenmişlik Düzeyini Ölçmek İçin Maslach Tarafından Geliştirilen Ölçek Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	46
Tablo 12: Duygusal Tükenme Boyuta İlişkin İfadelerin Analizi (%)	47
Tablo 13: Duyarsızlaşmaya İlişkin İfadelerin Analizi (%)	49
Tablo 14: Kişisel Başarıya İlişkin İfadelerin Analizi (%).....	51
Tablo 15: Faktör Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	53
Tablo 16: Cinsiyet/Faktörlere Göre Dağılım ve Ortalama ile Std.Sapma Değerleri	55
Tablo 17: Cinsiyet ile Tükenmişlik Faktörleri Arasındaki T-Testi Bulguları	55
Tablo 18: ANOVA Tablosu	58
Tablo 19: ANOVA Tablosu	60
Tablo 20: ANOVA Tablosu	62

Tezin Başlığı: Avukatların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Sakarya Örneği	
Tezin Yazarı: İsmail GÜRSES	Danışman : Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN
Kabul Tarihi: 31 Mayıs 2006	Sayfa Sayısı : vii (ön kısım) + 75(tez)
Anabilim dalı: ÇEKO	Bilim dalı : ÇEKO
<p>Bu çalışma mesleki tükenmişlik düzeyini belirlemek amacı ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak Sakarya Barosuna bağlı 149 avukat üzerinde yapılmıştır.</p> <p>Araştırmanın örnekleme belirlenirken; temel kural olan “yansızlık” ilkesini uyulamak için, ana kütlenin tamamına ulaşılmak hedeflenmiş fakat kısıtlar nedeniyle %75’i ne ulaşılmıştır.</p> <p>Araştırmanın örnekleme giren avukatlara, onbeş sorudan oluşan kişisel bilgi ve Maslach Tükenmişlik Ölçek formu uygulanmıştır.</p> <p>Avukatların tükenmişlik düzeylerini belirlemek için kullanılan Maslach ölçeğinden elde edilen veriler; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı ile T-testi ve One Way ANOVA testlerinden yararlanılarak yorumlanmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.</p> <p>Avukatların kişisel nitelikleri ile ilgili değişkenlerden; cinsiyet göre, avukatların tükenmişlik düzeyleri duygusal tükenme alt boyutuna göre anlamlı bir fark bulunmazken duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında önemli biçimde farklılık görülmüştür. Yaşa göre, duygusal tükenme alt boyutunda avukatların yaşları arasında anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Dava türü ve mesleki doyuma göre, avukatların duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı parametreleri tükenmişlik düzeyi duyarsızlaşmaya kıyasla çok daha etkilidir.</p> <p>Avukatların, duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı alt boyutları açısından yüksek düzeyde, duyarsızlaşma alt boyutu açısından ise düşük düzeyde bir tükenmişlik yaşadıkları ifade edilebilir.</p>	
Anahtar Kelimeler:	

The Title of Thesis: Analayse of the lawyers' professional burn-out degree with different variations: Sakarya sample

Author: İsmail GÜRSES

Supervisor: Assis. Prof. Dr. Fatma FİDAN

Date: 25.02.2006

Nu.Of Pages: vii(pre text)+75(main body)

Department: Labour Economics and Ind. Rel

Subfield: Labour Economics and Ind. Rel

This study was conducted on the 149 lawyers of sakarya incorporated law society with Maslach burn-out inventory to determine professional burn-out degree.

During the determination of exemplification procedure, to apply impartiality rule as the basic criteria, it was aimed to reach the whole of the society but because of the restrictions it was only conducted %75 percent of the body.

Maslach burn-out inventory and personal information form which consist of fifteen questions was applied to the advocates who participate in exemplification of the research.

Data gathered from this inventory explained by using One Way ANOWA, T-test, medium, frequency, standard deviation and percentage distribution. Significance level was taken 0.05.

Variables about the personal qualities of advocates; there wasn't a meaningful difference in emotional difference according to the sex instead there was a difference in personal success and insensitivity. In emotional burn-out subtitle there wasn't any difference according to age. It was efficient that in comparison with emotional burn-out and personal success parameters with insensitivity of burn-out degree according to case type and personal satisfaction.

It can be expressed lawyers live a low burn-out in the subtitle of insensitivity and a high burn-out in the subtitle of personal success and emotional burn-out.

Keywords: burn-out, inventory, personal

GİRİŞ

Yeni bin yıla girdiğimiz şu günlerde, her geçen gün daha çok sanayileşen ve şehirleşen dünya düzeninde insanoğlu her alanda yoğun bir tempo içerisinde hayatını devam ettirmektedir. İş hayatında karşılaşılan durumlar da bu yoğun tempoya yeni sorunlar, yeni zorluklarla katkıda bulunmaktadır. Karşılaşılan zorluklar bireyin ruh sağlığını alt üst edebilmektedir. İnsanı farklı şekillerde etkileyen ve organizmada fiziksel, ruhsal yönlerden değişikliklere neden olan zorlayıcı yaşantılar stres olarak adlandırılmaktadır. Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Stres verici olay çok ciddi ise ve uzun sürerse, organizma için tükenme basamağına gelinir (Baltaş ve Baltaş 1993).

Tükenme; işte kronik hale gelen baskı veya stresten kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme duygusu olarak tanımlanmakta ve bireyin işine ve hayata karşı olumsuz duygular hissetmesi ile karakterize edilmektedir (Pines, Aronson ve Kafry 1981, akt. Seğmenli, 2001;1). Mesleki baskılara daha fazla tahammül edemeyen ve iş stresinden tamamıyla ezildiğini hisseden tükenmiş bireyler bir kırılma noktasına ulaşma eğilimindedirler (Pines ve Kafry 1978, akt. Seğmenli, 2001;2).

“Tükenmişlik” kavramı, Freudenberger (1974)’in “Journal of Social Issues” dergisinde yayınlanan makalesi ile literatüre girmiştir. Freudenberger’ e göre tükenmişlik; enerji, güç ve kaynaklarda aşırı isteklerde bulunulması sonucunda yaşanan başarısızlık, aşınma ve bitkinlik duygularının toplamıdır. Freudenberger, tükenmişliğin fiziksel ve davranışsal göstergelerini belirleyerek, kavramını daha somut hale getirmeye çalışmıştır.

Cherniss (1980) de tükenmişlik konusunda katkılar sağlamıştır. O’na göre tükenmişlik iş stresine yanıt olarak, işe ilişkin tutum ve davranışlarda olumsuz değişiklikler gösterme davranışıdır (Gökçekan ve Özer, 1999).

Maslach ve Jackson (1981), tükenmişlik kavramını üç boyutlu olarak ele almışlardır. Buna göre tükenmişlik boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı duygularından oluşmaktadır. Duygusal tükenme; insan ilişkilerinin yoğun olduğu iş alanlarında çalışan bireylerde yaşanan bir durumdur. Bireye duygusal açıdan fazla yüklenilmesine karşı doğan bir tepkidir. Duyarsızlaşma; bireyin yüz yüze geldiği

insanlara duygusuzca yaklaşması, soğuk ve ilgisiz davranması gibi durumları içermektedir. Kişisel başarı ise; kendini o iş için yeterli hissetme ve başarılı olmayı içermektedir. Bu durumun tam tersi, düşük kişisel başarı duygusunun yaşanması ile sonuçlanmaktadır.

Suran ve Sheridan (1984), tükenmişliği dört basamakla açıkladıkları bir model geliştirmişlerdir. Kimlik ve rol karmaşası, yeterlilik ve yetersizlik, verimlilik ve durgunluk, yeniden oluşturma ve hayal kırıklığı basamakları bulunan modelde tükenmişlik her bir basamakta çatışma yaşanması sonucu oluşmaktadır.

Tükenmişlik, insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde çalışan hekimler, hemşireler, sosyal hizmet uzmanları, psikologlar, fizyoterapistler gibi sosyal ve sağlık yardım hizmetlerinde çalışanlarda görülen bir olgudur. Bu konuda pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda öğretmenlerdeki tükenmişlik (Anderson ve Iwanicki 1984; Farber 1984; Brisse ve diğ. 1988; Huberman 1993; Friedman 1995; Mills ve Huebner 1998), tükenmişlik ve sosyal destek ilişkisi, psikologlarda tükenmişlik (Savicki ve Cooley 1987) ve insanlarla ilgili servislerde çalışan bireylerde tükenmişlik (Etzion ve Pines 1986) gibi konular ele alınmıştır. Ayrıca Ülkemizde yapılan araştırmalarda da öğretmenlerde ve akademisyenlerde tükenmişlik (Baysal 1995; Girgin 1995; Tümkiye 1996) yöneticilerde tükenmişlik (Örmen, 1993) ve hemşirelerle doktorlarda tükenmişlik (Ergin 1992; Demir 1995; Üstün 1995; Gözüm, 1996), banka çalışanlarında tükenmişlik (Sılığ 2003), üniversite akademik personeli (Özdemir, 2001) ve araştırma görevlilerinde tükenmişlik (Üre, 2001) konuları araştırılmıştır.

Bilindiği gibi “Adalet Mülkün Temelidir”. Bu yönde toplumda oluşan inancın sarsılmaması için “Hukuk kurallarının tam olarak uygulanmasını sağlamak” gibi oldukça ağır bir sorumluluk yüklenen avukatların, mesleklerini icra ederken söz konusu sorumluluklarının gereği olarak mesleki tükenmişliğe maruz kalmaları kaçınılmazdır.

Türkiye İş Kurumu Meslekler rehberinde avukat “Bireylerin birbirleriyle ve devletle ilişkilerinde ortaya çıkan anlaşmazlıklarda hukuki bilgisine başvurulmuş ve bireyleri ilgili yerlerde, özellikle mahkemelerde temsil eden ve haklarını savunan kişi” olarak tanımlanmaktadır.

Avukatın bir işverene bağlı olmadan mesleğini kendi bürosunda tek başına, bir büroda diğer avukatlarla birlikte (büro ortaklığı) veya avukatlık ortaklığında ortak olarak icra etmesi serbest avukatlık olarak nitelendirilmektedir.

Avukatlık aynı zamanda bir kamu hizmeti ve serbest bir meslektir. (Avukatlık Kanunu md.1). Bu yönüyle de mesleğe kabul ve mesleğin icra edilmesi özel düzenlemelere tabi tutulmuştur. Başta Avukatlık Kanunu ve TBB Genel Kurulunca kabul edilen “Avukatlık Meslek Kuralları” olmak üzere avukatların çalışma biçimleri mevzuat ile detaylı bir biçimde düzenlenmiş bulunmaktadır. Avukatlar mesleklerini icra ederken bu kurallara uymak zorundadırlar.

Avukatlığın mahiyeti AVK md. 1 de “kamu hizmeti ve serbest bir meslek” olarak belirtilmiştir. Yine bu madde de yapılan son değişiklikle avukatın “yargının kurucu unsurlarından bağımsız savunmayı serbestçe temsil ettiği” vurgulanmıştır. Md. 2 de avukatlığın amacının “hukuki münasebetlerin düzenlenmesini, her türlü hukuki mesele ve anlaşmazlıkların adalet ve hakkaniyete uygun olarak çözümlenmesini ve hukuk kurallarının tam olarak uygulanmasını her derecede yargı organları, hakemler, resmi ve özel kişi, kurul ve kurumlar nezdinde sağlamak” olduğu belirtilerek avukatın “bu amaçla hukuki bilgi ve tecrübelerini adalet hizmetine ve kişilerin yararlanmasına tahsis” etmesi öngörülmektedir.

Avukatlık Kanunu’nda yapılan son değişiklikler ile mesleğin en önemli faaliyeti olan savunma, yargının kurucu unsurlarından biri olarak kabul edilmiş ve bu mesleğe “hukuk kurallarının tam olarak uygulanmasını sağlamak” gibi oldukça ağır bir sorumluluk yüklemiştir. Niteliği itibariyle avukatlık mesleği öyle bir meslektir ki; bu mesleğin icra edilmesi adına yapılan faaliyetler ile bir taraftan “hukuk kurallarının tam olarak uygulanması” gibi bir kamu hizmeti gerçekleştirilecek, bir taraftan da serbest ve bağımsız çalışarak gelir elde edilmesi sağlanacaktır. Gelir elde etmek mesleği sürdürebilmek adına bir zorunluluktur. Avukatlığı diğer mesleklerden ayıran en önemli özellik/fark, mesleki faaliyetlerinin aynı zamanda bir kamu hizmeti olmasıdır.

“Hukuk kurallarının tam olarak uygulanmasını sağlamak” gibi oldukça ağır bir sorumluluk yüklenen avukatların, mesleklerini icra ederken söz konusu sorumluluklarının gereği olarak mesleki tükenmişliğe maruz kalmaları kaçınılmazdır. Ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik ortam ve özellikle kriz dönemlerinde iflas eden

tacirlerin, ticari faaliyetleri sonucu icralık olmaları ve haciz işlemlerine maruz kalmaları ve söz konusu süreçte yaşananlar, Ağır Ceza gibi, can ve namusa ilişkin davalarda yaşanan insan manzaraları, insanın vicdani boyutuyla ilintili dramatik sahneler, mesleki tükenmişliği daha da artıran olgulardır. Adaletin sağlanmasında önemli bir role sahip olan avukatlar, mesleklerinin yapısı gereği vicdani boyutu ilgilendiren olay ve davalarla, eğitim sürecinin önemli bir parçası olan öğretmenlerin öğrenim sürecindeki yıpranmışlığından çok daha yoğun bir tükenmişlikle maruz kaldıkları kabul edilir bir gerçektir. Duygu yoğunluğu, operasyonların sonucuna göre farklılık gösteren tabiplerden de, sürecin tamamı vicdani boyutla ilgili olan avukatların, daha yüksek bir tükenmişlik çarpanı ile mesleklerini icra ettikleri, avukatların tükenmişliği konusunda daha önce akademik çalışma yapılmamış olsa bile konunun uzmanlarınca kabul edilen bir realitedir.

Araştırmanın Problemi

Araştırma konusuna ilişkin yukarıda kısaca özetlenen önceki araştırma örnekleri, konunun bu çalışmada öne çıkarılan zaman-mekan ve ontolojik temel koordinatları itibari ile işlenmediğini göstermektedir. Böylece araştırma kendi koordinatları ile oldukça özgün ve uygulamaya katkı sağlayıcı niteliktedir. Bu saptamalar ışığında araştırmanın özgün problem cümlesi; *“Avukatların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Sakarya Örneği”* olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Tükenmişlik, önceleri başkalarına sosyal yardımda bulunmakla yükümlü mesleklerle ilgili bir olgu olarak kavramlaştırılmış, daha sonra çerçeve genişletilerek iş gereği insanlarla etkileşimde bulunan diğer mesleklerin de tükenmişlik tehlikesiyle karşı karşıya olduğu kabul edilmiştir.

Tükenmişliğin yaygınlığıyla ilgili olarak yapılan bir çalışmada ABD’de işadamları, yöneticiler, serbest meslek sahipleri ve teknisyenlerin % 20’sinin tükenmişlikten etkilendiği belirlenmiştir. Bu gibi gruplar arasındaki tükenmişlik farklılıklarında kişilerarası ilişkilerin sıklığı ve yoğunluğunun rol oynayabileceği ileri sürülmüştür (Cordes ve Dougherty, 1993 akt. Küçükaslan, 1994). Diğer kişilerle hem çok fazla

beraber olan hem de etkileşimleri sorunlarla veya ağır sorumluluklarla yüklü olan çalışanların önde gelen tükenmişlik adayları arasında bulunabilecekleri belirtilmektedir.

Türkiye’de yapılan tükenmişlik araştırmaları ise yeni başlatılmış olup meslekler arasındaki yaygınlıkla ilgili ipuçları vermekten henüz uzaktır. Bu olgunun daha önce incelenmiş doktor, hemşire, banka yöneticisi ve telefon operatörü (Ergin, 1992; Örmən, 1993) gibi grupların dışında insanlarla ilgili görev yapan diğer mesleklerde de araştırılması konuyla ilgili bilgilerin genişletilmesine yardımcı olabilir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuklu veya çocuksuz olma, eğitim, iş tecrübesi gibi demografik değişkenlerin tükenmişlikle ilişki gösterdiği konusunda veriler bulunmakla birlikte bazı araştırmalarda birbiriyle tutarlı olmayan sonuçların elde edildiği görülmektedir.

Adalet, toplumsal barışın en önemli unsurudur. Avukatlar, adalet mekanizmasının sağlıklı işleminde önemli bir görev üstlenmektedir. Hak arama sürecinin olmazsa olmazı konumundaki avukatların tükenmişlik düzeylerinin belirlenip çözüm önerileri geliştirilerek adalete dolaylı katkı sağlamak bu araştırmanın temel amacıdır. Bu temel amaç gerçekleştirilirken, tükenmişliğin, yaş, ilgi alanı ve cinsiyet parametrelerine göre değişim gösterip göstermediğinin araştırılması çalışmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Çalışan insanların ömürlerinin çoğu iş ortamında geçmektedir. Bu durum göz önüne alındığında iş ortamında karşılaşılan her farklı durum birey için sorun haline gelebildiği gibi, katkı sağlayıcı yönlerinin de bulunduğunu belirtmek gerekir. İş yaşamındaki farklı sorunlar bireyin stres yaşamasına neden olmaktadır. İnsanlarla ilgili olarak çalışılan mesleklerde; duygusal süreçlerin yoğunluğu, sürekli insanlarla ilişki ve etkileşimin gerekliliği, kişilik özelliklerinin çalışmaları etkilemesi stresin daha yoğun yaşanmasına neden olmaktadır (Ergin 1992).

Ayrıca avukat, doktor, hemşire, öğretmen, sosyal hizmet uzmanı, psikolog ve rehber öğretmen gibi insanlarla çalışılan ve onlarla daha fazla ilgi ve yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde, etkileşime girilen ve hizmet verilen bireylerin birer canlı olması hizmet verenlerde ayrıca bir sorumluluk uyandırmakta ve yıpranma daha fazla yaşanmaktadır.

İnsanlarla çalışılan mesleklerdeki bu gibi özellikler göz önünde bulundurulduğunda tükenmişlik yaşanmasının kaçınılmaz olabileceği düşünülebilir.

Avukatlık mesleğinin en önemli faaliyeti olan savunma, yargının kurucu unsurlarından biri olarak kabul edilmiş ve bu mesleğe “hukuk kurallarının tam olarak uygulanmasını sağlamak” gibi oldukça ağır bir sorumluluk yüklenmiştir. Niteliği itibariyle avukatlık mesleğinin icra edilmesi adına yapılan faaliyetler ile “hukuk kurallarının tam olarak uygulanması” gibi bir kamu hizmeti gerçekleştirilmektedir. Bilindiği gibi “Adalet Mülkün Temelidir”. Bu yönde toplumda oluşan inancın sarsılmaması için “Hukuk kurallarının tam olarak uygulanmasını sağlamak” gibi oldukça ağır bir sorumluluk yüklenen avukatların, mesleklerini icra ederken söz konusu sorumluluklarının gereği olarak mesleki tükenmişliğe maruz kalmaları kaçınılmazdır.

Söz konusu bu tükenmişlik, adaletin doğru dağılmasını etkileyeceği için daha da önem kazanmaktadır. Eleştirel kaynak incelemesi sürecinde insanlarla ilişki kurmak durumunda olan hemen her alanda tükenmişlik düzeylerine ilişkin araştırmalarla karşılaşılmış iken avukatların tükenmişlik düzeylerini konu alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle de bu çalışma diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir.

Varsayımlar

- Bu araştırma için seçilen yöntem, araştırmanın amacına, konusuna ve problemine uygundur.
- Ankete katılan avukatlar anketi samimi bir şekilde cevaplandırmışlardır.
- Uygulanan ankete daha önce geçerlilik ve güvenilirlik testleri uygulandığı için geçerli ve güvenilirlerdir.

Sınırlılıklar

- Bu araştırma Sakarya Barosuna kayıtlı ve şehir merkezinde faaliyet gösteren avukatlarla sınırlıdır.
- Araştırma bulguları ankete cevap veren avukatların görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma, sorulan anket sorularıyla sınırlıdır.

Tanımlar

Tükenmişlik: İşi gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromudur.

Duygusal Tükenme: Çalışanların yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetmeleri gibi duygularındaki artış olarak tanımlanmaktadır.

Kişisel Başarısızlık: Kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi ve kişisel başarı eksikliği olarak tanımlanmaktadır

Duyarsızlaşma: Kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, onların kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın ve duygudan yoksun şekilde davranmasıdır.

Kişisel başarıda düşme: Bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerin olumsuz bir nitelik kazanmasıdır.

Yalnızlık: Kişinin sosyal ilişkiler örüntüsünün istenen ölçüde doyum vermemesinden kaynaklanan bir duygudur.

Yaşam doyumu: Bireyin “iyi olma” algısını yansıtan bir tutum ya da arzulanan ile başarılan arasındaki “algılanan” farklılık olarak tanımlanır.

Diğer tanımlar metin içinde yeri geldikçe açıklanacaktır.

BÖLÜM 1: TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

1.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı

Literatür incelendiğinde tükenmişliğin psikolojik bir olgu olduğu konusunda araştırmacıların bir fikir birliğine vardıkları ancak tükenmişliği tanımlama konusunda ortak bir görüşe varamadıkları görülmektedir. 1980'li yılların başlarına kadar, tükenmişlik konusunda sistemli, ampirik çalışmalar yapılmamıştır. 1980'li yıllardan sonra tükenmişlik daha net olarak tanımlanmış ve tükenmişliği ölçmek üzere Maslach Tükenmişlik Envanteri geliştirilmiştir. Çalışanların işe ilişkin tutumlarını, motivasyonlarını ve dolayısı ile meslek gruplarını etkilediği için özellikle son 20 yıldır tükenmişlik hakkında çok sayıda kitap ve makale yazılmıştır.

İnsanlarla ilgili işlerde çalışanların içinde buldukları durumları tanımlamak için kullanılan tükenmişlik kavramı işin özelliklerinden, çalışanları etkileyen stresin fiziksel ve psikolojik etkilerinden ve sektördeki gelişmelerden etkilenerek oluşmaktadır. Tükenmişliğin sözlük anlamı; “kaybetme, bitkinlik, aşırı enerji, güç ve kaynak kullanımından dolayı oluşan tükenmedir” (Freudenberger, 1974, akt. Sılığ, 2003; 10).

Tükenmişlik kavramı ilk olarak Freudenberger tarafından “ başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımlanmıştır (a.g.e., 11). Daha sonra çeşitli yazarlar tükenmişliği strese karşı bir tepki olarak ele almışlardır. Ginsburg, tükenmişliği iş yerinde yaşanan kronik strese karşı geliştirilen bir tepki olarak tanımlamıştır. Chemiss de tükenmişliği aşın stres ya da doyumsuzluğa tepki ile, işten geri çekilme olarak tanımlamış ve aşırı bağlılığın bir rahatsızlığı olarak görmüştür (Baysal, 1995).

Perlman ve Hartman kendilerine gelene kadarki süreçte yapılmış olan tanımlamaların bir sentezi ve içerik analizini temel alarak bir tükenmişlik kavramı oluşturmaya çalışmışlardır. Buna göre tükenmişlik, kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler duygusal ve/ veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmadır (a.g.e.).

Greer ve Wethered tükenmişliği, insanlarla yüz yüze çalışanlarda; rol stresi, aşın enerji ve zaman harcama, içsel kaynakları bitirme sonucu oluşan bir stres tepkisi olarak

tanımlamakta ve aşırı strese bir tepki olarak görmektedir. Tükenmişliğin bir uyarıcı mı, bir tepki mi ya da karşılıklı etkileşim süreci mi olduğuyla ilgili görünür bir karmaşanın olmasına rağmen tükenmişliğin bir stres durumu oluşuyla ilgili bazı yargılar vardır.

Bazı yazarların tükenmişliği, sonuçlarından yola çıkarak tanımlama yoluna gittikleri görülmektedir. Warnath ve Shelton tükenmişliği “işe bağlılığın kaybı” olarak tanımlarken Berkeley Planning Associate ise ve “müşterilerden, iş arkadaşlarından, işten ve çalışılan kurumdan uzaklaşma, soğuma” olarak tanımlamaktadır. Tükenmişliği bir sendromlar bütünü olarak gören Pines ve Maslach(1978)’a göre de tükenmişlik “fiziksel ve duygusal olarak yıpranma durumuna eşlik eden olumsuz benlik kavramı gelişimi, olumsuz iş tutumları ve müşterilere karşı olan ilginin kaybindan oluşan bir sendromdur”. Pines, Aranson ve Kafry ise daha popüler bir tanım ortaya koyarak tükenmişliği “fiziksel, duygusal ve ruhsal yorgunluk, bitkinlik hali” olarak tanımlamışlardır. Diğer bakış açısından tükenmişlik, iş koşullarının bir sonucu olarak, ilgi, istek, idealizm, amaç ve düşüncenin ilerlemesinin kaybı şeklinde tanımlanmaktadır (Edelwich ve Bradsky, 1980, akt. Sılığ, 2003).

Günümüzde, tükenmişliğin en yaygın ve kabul gören tanımı Maslach ve arkadaşları tarafından kullanılan üç boyutlu tükenmişlik kavramıdır.

İş gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan 3 boyutlu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) bir sendromdur (Maslach ve Jackson, 1982, akt. Sılığ 2003; 11).

1.2. Tükenmişlik Modelleri

1.2.1. Freudenberger’in Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik kelimesi psikoloji literatürüne Freudenberger’in (1974) “Journal of Social Issues” da yayınladığı makalesiyle girmiştir. Freudenberger’ e göre tükenme başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerinde aşırı isteklerde bulunulmasıyla ortaya çıkan bir durumdur ve bu tam olarak, kurumdaki personelin herhangi bir sebepten dolayı tükendiği ve çalışamaz duruma gelip, amaca hizmet edemediği zamanı göstermektedir. Genellikle, birey bir kurumda çalışmaya başladıktan

bir yıl sonra ortaya çıkar, çünkü bu süre içerisinde bazı faktörler etkili olmaya başlamaktadır (Örmen 1993).

Freudenberger (1974), tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. O'na göre, tükenmenin, bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma en belirgin davranışsal göstergeleridir. Güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları ilerleyen aşamalarda görülmektedir (a.g.e.).

1.2.2. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Maslach modeline göre tükenmişliğin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarı duygusunun azalması olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Bu Üç boyuta ilişkin tükenmişliği ölçebilmek için 22 maddeden oluşan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" geliştirilmiştir (Maslach ve Jackson 1986). Tükenmişliğin üç boyutuna ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme; kişinin yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak tanımlanır. Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (a.g.e.).

Duyarsızlaşma:

Duyarsızlaşma; kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesini içermektedir. Bu davranış katı, soğuk ve ilgisiz şekillerde kendini belli eder. Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan en az düzeye indirir. Maslach'a göre tükenmişliğin üç bileşeninden duyarsızlaşma alt boyutu en problemli

boyut olarak görünmektedir. Duyarsızlaşma, Maslach tarafından “hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşmış, katı hatta insancıl olmayan bir yanıt” olarak tanımlanmıştır. Uzaklaşmanın artmasıyla, diğerlerinin gereksinmelerine aldırış etmeyen bir tutum ve duygularına aldırılmama durumu meydana gelmektedir (a.g.e.).

Kişisel Başarısızlık:

Kişisel başarı; sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılamasıdır. Diğer insanlar hakkında geliştirilen olumsuz düşünceler sonucunda birey, kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir. Suçluluk, sevilme hissi ve başarısızlık duyguları, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona sokabilmektedir (a.g.e.).

Maslach, tükenmişlik olgusunu üç bileşenli sendrom olarak kavramlaştırmış ve Üç düzeyde ifade etmiştir (Çam, 1991). Bunlar:

- Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- İş ve hizmet verilenlerden soğuma,
- Kendi kendinden şüphelenmeye varan ruhsal yorgunluk.

1.2.3. Perlman ve Hartman’ın Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman (1982), tükenmişlik çalışmalarını gözden geçirerek bir özet oluşturmuşlardır. Berkeley Planlama Derneği, Maslach ve Jackson (1981), Perlman ve Hartman (1982) tükenmişliği üç boyutlu olarak kavramsallaştırmış ve ölçümlerin toplam bir puanla sonuçlanmadığını belirtmişlerdir. Perlman ve Hartman (1982)’in modeli, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel/algısal bir odağa sahiptir. Bu modele göre, tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel semptom kategorisini yansıtmaktadır. Bunlar:

- a) Fiziksel semptomlar üzerinde odaklaşan fizyolojik boyut (fiziksel tükenme),
- b) Tutum ve duygular üzerinde odaklaşan duygusal – bilişsel boyut (duygusal tükenme),

c) Semptomatik davranışlar üzerinde odaklaşan davranışsal boyuttur (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi).

Model, bireysel özelliklerin ve kurumsal/sosyal çevrenin, tükenmenin etkisi ve algılanmasında önemli olduğunu göstermektedir. Stresi etkin ve etkin olmayan başa çıkma yolları etkilemektedir. Modelin dört aşaması bulunmaktadır.

Birinci aşama durumun strese iletkenliğini göstermektedir. Stresin oluşumunda iki temel durum mevcuttur. Bireyin beceri ve yetenekleri, algısal ve gerçek organizasyonel talepleri karşılamak için yetersiz olabilir ya da iş, bireyin istek, ihtiyaç ve değerleri ile örtüşmeyebilir. Başka bir deyişle stres, birey ve iş çevresi arasındaki uyumsuzluk veya çelişki olması durumunda oluşmaktadır. İkinci aşama bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanır. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçiş, rol ve organizasyonel değişkenlere olduğu kadar, bireyin geçmişi ve kişiliğine de dayanmaktadır. Üçüncü aşama, strese verilen Üç temel tepki kategorisini içerirken, dördüncü aşama da stresin sonuçlarını temsil etmektedir (a.g.e.).

1.2.4. Cherniss'in Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik konusunda araştırma yapan Cary Cherniss, tükenmişliği, aşırı bağlılığın bir rahatsızlığı olarak görmüş ve tükenmişliği “aşırı stres ya da duyumsuzluğa tepki ile, işten geri çekilme” olarak tanımlamıştır (Izgar, 2000; 21). Cherniss Modeli tükenmişliği bir süreç olarak ele almaktadır. Bu modelde tükenmişlik, işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, işle psikolojik olarak ilişkiyi kesmeyi içeren ve bir başa çıkma davranışı ile son bulan bir süreçtir. Cherniss, işe ilişkin tutumlardaki değişimi güven duygusunda azalma, idealist olma durumunda azalma ve işten geri çekilme olmak üzere üçe ayırmıştır (Stout ve Williams, 1983). Cherniss'in tükenmişlik modelinde iş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, destek ve süpervizyon eksikliği gibi örgütsel değişkenler ile çalışanın kişiliği, evlilikten aldığı doyum, kariyer planları gibi kişiyle ilgili değişkenler etkileşmektedir. Bütün bu stres kaynakları zamanla tükenmişliğe neden olmaktadır. Ayrıca bu modele göre çalışanlarda stresin artmasına neden olan etkilere biri de örgüt içi çatışma ve olumsuz iş koşullarıdır (Eisenstat ve Felner, 1984, akt. Yıldırım, 1996).

Bu modele göre taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan birey, başa çıkma yolu olarak ilk adımda stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçer. Başarılı olamadığı takdirde, ikinci adımda egzersiz yapma, meditasyon gibi bazı stresle başa çıkma yöntemlerini kullanarak rahatlamaya çalışır. Bu biçimde de başarılı olamazsa, birey duygusal yükünü azaltmak için işle psikolojik olarak ilişkisini kesmeye çalışır. Bu sürecin sonucunda bazı belirtiler ortaya çıkar.

Bu belirtiler; düşük motivasyon, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına ilişkin olumsuz tutumlar, iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçültülmesi ve iş tatminsizliğidir (Yıldırım, 1996).

1.2.5. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre, tükenmişlik, yardım veren mesleklerde çalışan bireylerde görülen ve iş koşullarının bir sonucu olarak idealizmin, enerji ve amacın kaybıdır. Tükenmişliğe yol açan iş koşulları; müşteri yoğunluğu, düşük ücret, uzun mesai saatleri, yüksek idealler ile ulaşılabilen nokta arasındaki uçurum, bürokratik ya da politik zorlamalardır (Yıldırım, 1996).

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçerek bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşler ve tükenmişliğin “idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşma (apati)” olmak üzere dört aşamada gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

1. **İdealistik Coşku:** Bu aşama heves ya da şevk (enthusiasm) olarak da adlandırılabilir, işe yeni başlanan dönemlerde görülen bu aşamada büyük umutlar, bol enerji, gerçekçi olmayan beklentiler vardır. Aynı zamanda hizmeti veren kişide mesleki eğitimini sürdürmek için ısrarlı bir istek vardır. Bu kişiler övülmeyi beklerken, genellikle gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlarla karşılaşır. Bu durumun etkisi ile ve işin kişiye verdiği hazzın uzun süre devam etmemesi nedeniyle kişi hayal kırıklığı yaşayarak tükenmişlik yolunda ilerlemeye başlar. Bu, sıklıkla çalışmaya başladıktan sonraki yaklaşık bir yılın sonunda oluşur (Baysal, 1995).

2. Durgunluk (stagnation): Bu evrede kişinin birinci aşamada gösterdiği mevcut enerji düzeyi düşmeye başlar, motivasyonu azalır, işle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşadığı görülür. Bu durum devam ettiğinde çalışan, işinden soğumaya başlar.
3. Bireyin ilgisi daha fazla para kazanma, daha iyi yaşama, boş zamanları daha iyi değerlendirme gibi iş dışı faaliyetlere önem verme yönünde değişir.
4. Engellenme (frustration): Bu aşamada birey, mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Birey zaman geçtikçe başarılı olma çabalarının yetersiz kaldığını düşünür. Buna iki durum sebep olur; birincisi çalışanın, hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini gideremeyerek engellenmesidir. İkincisi, çalışanın, hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini doyumak için, kendi ihtiyaçlarını gözden çıkarmasıdır (Baysal, 1995). Bireyin işinde sürekli engellenme yaşaması sonunda, birey üç yol izleyebilmektedir (Girgin, 1995):
 - a. Adaptif Savunmalar: Bireyin içinde bulunduğu durum ile bir denge kurarak tükenmişlikten çıkmasıdır.
 - b. Maladaptif Savunmalar: Kişinin sorunu görmezden gelerek kendisini işine daha çok vermesiyle sorunu çözeceğini düşünmesidir.
 - c. Durumdan Kendini Çekme: Kişinin işini yaparken mekanikleşerek, kendisini ruhen işine vermemesidir.
5. Duygusuzlaşma (apati): Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizmasıdır. Duyarsızlaşmanın tipik belirtileri, duygusal kopma, inançların tamamen yitilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesmedir. Hizmet götürülen kişiye karşı bir ilgisizlik, zamanla onları aşağılama oluşur. Dıştan bakıldığında bu kişiler katı, soğuk ve ilgisizdir (Baysal, 1995).

1.2.6. Pines Tükenmişlik Modeli

Bu modelde tükenmişlik fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır (Stout ve Williams, 1983).

Kronik yorgunluk ve enerji azalması fiziksel bitkinliğin; çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı duygusal bitkinliğin; insanlara, işe, yaşama ve

kendine karşı olumsuz tutumlar ise zihinsel bitkinliğin belirtileridir. Tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları yatmaktadır. Meslek yaşamlarına başarılı olma, takdir edilme, kalıcı izler bırakma gibi idealist hedeflerle başlayan bireyler, stresi yüksek, destek ve ödülün az olduğu çalışma koşullarında başarılı olmak için gerekli fırsatları elde edemezler. Bu bireyler için başarısızlıklar tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturan yaşantılardır (Yıldırım, 1996).

1.2.7. Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli

Bu modelde tükenmişlik beş aşamadan oluşan bir süreç olarak ele alınmıştır. “Balayı” (honey moon) olarak adlandırılan ilk aşama Edewich ve Brodsky modelinin ilk aşaması ile benzerlik göstermektedir. Bu aşama, bireyin heyecanının ve enerjisinin üst düzeylerde bulunduğu aşamadır.

İkinci aşama “Yakıt Azalması” (fuel shortage) olarak adlandırılır. Bu aşamada iş verimliliğinde bir düşme, uyku sorunları, ilaç ve alkol kullanımında artış ve yorgunluk gibi şikâyetler ortaya çıkmaktadır. Üçüncü aşamada kronikleşme eğilimi gösteren hastalıklar, öfke ve depresyon gibi fiziksel ve psikolojik belirtiler vardır. Gerçek krizin olduğu dördüncü aşamada belirtiler akut hale gelmiştir ve tükenme bireyin zihnini meşgul etmektedir. Umutsuzluk ile karakterize olan beşinci ve son aşama “çıkılmaz girme” (hitting the wall) olarak adlandırılmaktadır ve bu noktada mesleki açıdan gerileme oluşmaktadır (Baysal, 1995).

1.3. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişliğin sebepleri incelendiğinde birçok sebepten söz edildiği görülmektedir. Tükenmişliğe neden olan faktörlerden bir kısmı kişiden, bir kısmı ise çevreden kaynaklanmaktadır. Bu bölümde tükenmişliğe etki eden tüm faktörleri incelemek bu araştırmanın kapsamını aşmaktadır. Bu nedenle burada (a) kişisel ve (b) çevresel faktörlerin açıklamalarına yer verilmiştir.

1.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, kişinin tükenmişliğe neden olan çevresel faktörlerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de güçlendirici bir özelliğe sahiptir (Örmen, 1993).

Kişisel faktörler olarak burada açıklanan değişkenler şunlar olmuştur; kişinin beklenti düzeyi; kişisel duyguların analizi, paylaşımı; kişilik özellikleri; demografik özellikler; yaş; medeni durum; eğitim düzeyi.

Kişinin beklenti düzeyi: Birey işe girdiğinde idealist bazı beklentileri olmaktadır, örgütün nasıl çalışması gerektiği ve ne kadar başarılı olacakları ile ilgili beklentiler bireyin “gerçeklik şoku” yaşamasına neden olmaktadır (Maslach, 1982). Çalışanların beklentileri; başarı beklentileri ve örgütsel beklentiler olmak üzere iki çeşittir.

Başarı beklentileri, kişinin verdiği hizmette ne kadar başarılı olacağı ile ilgili olan beklentilerdir.

Kişinin çalıştığı örgütün yapısı hakkındaki beklentileri ise örgütsel beklentilerdir. Yüksek başarı beklentisi kişinin aşırı duygusal enerji harcamasına ve dolayısı ile kişinin kendisini bitkin hissetmesine neden olabilmektedir. Aynı şekilde örgütsel beklentilerin yüksek oluşu da tükenmişliğe neden olabilmektedir, örneğin örgütten alınması umut edilen olumlu geri bildirim alınmadığında düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkabilmektedir (Örmen, 1993).

Yapılan araştırmalara bakıldığında genç ve tecrübesiz çalışanlarda yaşlı ve tecrübeli çalışanlara oranla daha çok tükenmişlik görülmektedir. Bu da genç çalışanların beklenti düzeylerinin yüksek olmasından dolayı hayal kırıklığı yaşadığı ile açıklanmaktadır (Lee ve Ashforth, 1990, akt. Sılığ, 2003).

Kişisel duyguların analizi, paylaşımı; Kendini ifade eden, duygularını paylaşan çalışanların tükenmişlik düzeyi düşük olmaktadır, örgüt içinde çalışanların birbirleri ile paylaşımında bulunabilecekleri bir ortam yaratıldığında bu sadece kişilerin konuşarak rahatlamalarını değil aynı zamanda müşterilerle ilişkilerini anlamalarını ve farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlamaktadır. Örneğin bu ortamı sağlayan gruplardan birisi workshop gruplarıdır (Baysal, 1995).

Kişilik Özellikleri: A tipi kişilik, Freudenberger (1974), tarafından potansiyel bir “tükenmişlik” tipi olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde, Nagy ve Davis (1985) de tükenmişlik faktörlerinin A tipi kişilik ve işkolizm eğilimleri ile ilgili olduğunu bulmuşlardır. Bu kişilik tipi sosyal etkileşimleri azaltan faktörlere sahiptir. Sosyal etkileşimler en az düzeye indiğinden, kişilerin elde ettikleri sosyal destek de

azalmaktadır. Bu destekten yoksun kalmak iş stresi ile başa çıkmada başarılı olma olasılığını da azaltmakta ve sonunda tükenmişlik yaşanmaktadır (Torun, 1995).

Demografik Özellikler: Tükenmişliğe etki eden faktörlerden cinsiyetin, tükenmişliği ne yönde etkilediği konusunda çeşitli görüşler vardır.

Bazı araştırmacılar erkeklerin tükenmişliği daha yoğun yaşadığını ifade ederlerken bazıları kadınların daha yoğun yaşadıklarını ifade etmektedirler (Örmen, 1993). Bu görüşlerin yanı sıra cinsiyetin tükenmişliği etkileyen bir faktör olmadığı yönünde de sonuçlar verilmektedir. Dolayısıyla bu konuda farklı görüşler bulunduğu belirtilebilir.

Tükenmişlik düzeyi ve yaş arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Tükenmişlik düzeyinin, çoğunlukla genç çalışanlar arasında yaşlı çalışanlara oranla daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Burada yaşın etkisi ile bireylerin daha olgun, dengeli ve tükenmişliğe karşı dirençli oldukları anlaşılmaktadır. Yaş, duygusal tükenme ile ve kişisel başarı boyutu ile ilişkilidir. Genç ve tecrübesizler duygusal tükenmeye karşı daha dayanaksız olmaktadır. Buradan hareketle yaşla tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır denilebilir. Bu düşüncüyü doğrulayan pek çok araştırma vardır (Ergin, 1996; Izzar, 2000; Tümkeya, 1996).

Medeni durum ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında bekârların evlilere göre ve çocuksuz olanların çocuk sahibi olanlara göre daha yüksek oranda tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir (Lee ve Ashforth, 1993, akt. Torun, 1995). Aile sahibi olmanın tükenmişlik açısından olumlu etkisi, bireyin ihtiyacı olan sosyal desteği ailesinden alabilmesi ile açıklanabilmektedir.

Eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasındaki ilişki karmaşık bir ilişkidir. Eğitim düzeyi ilerledikçe tükenmişlikle başa çıkmada başarılı olunacağı önyargısı oldukça yaygındır. Bu konudaki sonuçlar üniversite eğitimi almamış çalışanların daha az tükenmişlik yaşadıkları; üniversite mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları yönündedir. Kısacası belirli bir eğilim yoktur. Bu sonuçlar değişik eğitim düzeylerindeki çalışanların değişik işlerde çalışıyor olmasından kaynaklanmış olabilir (Örmen, 1993).

1.3.2. Çevresel Faktörler

Araştırmalardan tükenmişliğe yol açan, çevresel faktörler olarak müşteri yoğunluğu (aşırı iş yükü), çalışma saatlerinin uzunluğu (Freudenberger, 1974), iş ortamındaki iletişimin görüntüsü, rol belirsizliği, iş yerinin fiziksel koşulları (yüksek ses, kasvetli veya monoton bir görsel düzenleme), ilerleme fırsatlarının olmaması, idari baskı, yetersiz ücret, örgüt içinde kararlara katılamama, özerkliğin olmaması gibi çok sayıda faktör sıralanmaktadır. Burada hepsinin açıklamasına yer vermek mümkün değildir ancak bazıları kısaca açıklanmıştır. İş yükü(müşteri yoğunluğu) : İş yükü ile anlatılmak istenen kısa zamanda çok fazla kişiye hizmet vermek ve çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olmasından kaynaklanan bir durumdur (Perlman ve Harthman, 1990).

Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktası, aşırı iş yüküdür (Izgar, 2000). İnsanlarla ilgili işlerde çalışanlar sık sık yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya olduklarından şikayet etmektedirler. Aşırı iş yükü sonucunda, çalışanda aşırı bilişsel, duymusal ve duygusal bir yük oluşmakta ve başa çıkma davranışı olarak duyarsızlaşma gelişmektedir (Jackson, Turner ve Brief; 1987; akt. Örmen, 1993). Dolayısı ile verilen hizmetin kalitesi düştüğü gibi kişinin yaşam kalitesi de düşmektedir.

Çalışma Saatlerinin Uzunluğu: Çalışma saatlerinin uzun olması bireyin yorgunluk, sıkıntı, stres vb. yaşama olasılığını arttırmaktadır. Bu da kişinin tükenmişlik yaşaması riskini doğurmaktadır. Bunu engellemek için kısa süreli aralar verilmesi ve çalışanın dinlendirilmesi uygun olabilmektedir (Baysal, 1995).

İş Ortamındaki İletişim: Mesai süresi boyunca çalışılan ortamda bulunan iş arkadaşları, yöneticiler ve diğer kişilerle iletişim kurulmaktadır. İş arkadaşları ve yöneticilerden gelecek destek çalışanın tükenmişlikle başa çıkmadaki başarısını olumlu yönde etkilemektedir fakat aynı zamanda iş arkadaşları, bir şekilde tükenmişliğe de neden olabilmektedir. İş arkadaşlarından kaynaklı tükenmişlik iki şekilde olmaktadır. Birincisi, duygusal anlamda bir stres kaynağı olmasıyla, ikincisi ise çalışanın sorunlar karşısındaki direncini azaltması nedeniyle tükenmişliğe yol açmasıdır (Örmen, 1993). İş arkadaşlarının duygusal gerilimden uzak bir atmosfer oluşturması, iyi birer dinleyici, paylaşımcı ve birbirlerine karşı saygılı olmaları iş yerinde destekleyici atmosferin özellikleridir. Bir iş yerinde bu şekilde bir ortam oluşturulabilmiş ise çalışanların tükenmişliklerinin önlenmesi yönünde en önemli adım atılmış olur.

Yetersiz Eğitim: Kişinin aldığı eğitim, iş hayatında karşısına çıkan sorunları çözmede etkili olmaktadır. Kişinin iş hayatında kendini yetersiz bulması onun düşük kişisel başarı hissi yaşamasına neden olmaktadır (Örmen, 1993). İş hayatında yetersizlikten kaynaklanan sorunları, görmezden gelerek, başa çıkmaya çalışan kişiler daha çok tükenmişlik yaşamaktadırlar (Izgar, 2000).

1.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik yavaş ve sinsi başlayan, ortaya çıkışı ne kadar ani de olsa, sürekli gelişen, kronik bir olgudur. Bireyin bir gün içinde ani bir şekilde yaşadığı bir olay, yaşanan tükenmişliğin belirtisi haline gelebilir. Tükenme durumuna gelmeden kısa bir süre önce; genellikle ya bir iş veya sınav baskısı, ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen stres yaratıcı olaylar gibi bazı çevresel koşullara rastlanır. Bazen çok seyrek de olsa tükenmişlik herhangi bir olay olmadan birdenbire ortaya çıkarır. Tükenmiş kişiler genellikle; zayıf yönlerini iyi gizleyebilen, yetenekli insanlar oldukları için çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde içlerinde olup bitenlerin farkında bile değildirler (Freudenberger, Richelson 1981; akt. Sılığ, 2003).

Tükenmişlik, sadece negatif duyguların varlığıyla ilgili değil, pozitif duyguların yokluğuyla da ilgilidir. Kendisini işine angaje etmiş bir insanın yaptığı iş; işine karşı duyduğu heyecanla, işini iyi yaptığında aldığı doyumla, çalışma arkadaşlarıyla arasındaki keyifli ilişkilerle ve sahip olduğu değerlerin övünç kaynağı olmasıyla zenginleşecektir. Bu gibi olumlu duygular, çalışanın bağlılığını ve motivasyonunu artıracaktır. Nitekim, yaptığı iş bireyi mutlu ediyorsa, o da işini yapmaya ve daha iyi yapmaya devam edecektir. Ayrıca kendisini iyi hissedenden birey; yaratıcı ve yeni çözümlere daha açık bir hale gelerek, işinde özel şeyler yapmak için ayrıca bir çaba göstermekten de çekinmeyecektir.

Başarıdan alınan haz ve mutluluk, başarısızlıkların verdiği üzüntüyü dengeleyebilir. Bunun için başarıların çok büyük olması gerekmez, diğerlerinden takdir gören küçük günlük yaşantılar bile bu dengeyi sağlayabilir. Fakat, ne zaman ki pozitif duygular negatif duyguları dengeleyecek güçlerini kaybederler; o noktada, duyarsızlaşma boy göstermeye başlar. Her şeyi güvensiz ve düşmanca bir bakış açısıyla yargılamaya başlayan bu insanlar için; bundan böyle, yarısı dolu olan bardağın, yarısı hep boştur (Hamarta, 2000).

Günümüzün gittikçe karmaşıklaşan iş dünyasında tükenmişlik küçük sinyaller vererek başlar. Potter'a göre (1995; 1); bu uyarı sinyalleri; engellenmişlik hissi, duygu patlamaları rahatsız edilmeme isteği, yabancılaşma duygusu, düşük performans, ilaç ve alkol kullanımında artış şeklinde sıralanabilir.

Calamidos tükenmişliğin; fiziksel tükenmişlik, entelektüel-zihinsel tükenmişlik, sosyal tükenmişlik, duygusal tükenmişlik ve son olarak ruhsal tükenmişlik olmak üzere beş aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bu beş aşama otuza yakın belirti içermektedir. Bunlar arasında; cinsel yetersizlik, dış gıcırdatma, terleme, kazalara yatkın olma, iş hakkında yoğun endişe, kötü niyet taşıyan espriler yapma, alkolizm, kararsızlık, duyarsızlaşma, şüphecilik, işe devamsızlık ve depresyon gibi belirtiler bulunmaktadır (Ergin, 1992).

Tükenmişlik genellikle; fiziksel, duygusal ve davranışsal kategorileri içeren bir belirtiler yumağı şeklinde tanımlanmıştır (Baysal, 1995; 2). Tükenmişlik belirtileri çok çeşitli olmakla beraber, tükenmişliğin sinsi gafını ayrıntılarıyla gözler önüne sermektedir. Tükenmişlik yaşayan birey, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluk duyguları yaşadığını fark eder ve işe gitmeyi istememe, terslik ve tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme hissi, benlik (kendilik) imajına uygun olmayan davranışlar sergiler (Ergin, 1992).

Tükenen biri dışardan bakıldığında pek sempatik değildir. Bu insanlar garip/ eleştirici, kızgın, katı, önerilere / eleştirilere kapalı ve insanları iten davranışlar içinde görülürler. Bu görüntü biraz aralanıp altındaki kişinin acı çektiği görülemezse, bu kişinin yanından uzaklaşmak istenebilir. Ancak bilinmesi gereken, tükenmişlik kötü niyetten oluşan bir olgu değildir; tersine iyi niyetten doğan bir sorundur. Tükenen kişilerin çoğu, bir zamanlar belli bir amaca ulaşmak için çabalamış kişilerdir. Programları dolu olan, her zaman kendisinden istenenden daha fazlasını yapmaya çabalayan, kendi sınırlarını hep zorlayan bu insanlar, hayata büyük beklentilerle başlamış, yol boyunca da daha azıyla yetinmeyi red etmiş insanlardır. Bu insanlar, hep bir ideale hizmet etmek için işe başlamışlardır. Tükenmenin nedenleri, insanların bu idealleriyle ilişkilidir (Freudenberger, Richelson; 1981; akt. Ergin, 1992).

“İşime karşı duyduğum heyecanı kaybettim”, “İşimin sonuna mı geliyorum?”, “İşimde her geçen gün daha mutsuz, sinirli ve gergin oluyorum”, “Bu işe devam etmeyi sürdürüp sürdürmeme konusunda kararsızım”, “Aşırı yüklenmiş, aşırı çalışmış ve tüm

bu yükün altında kendimi ezilmiş hissediyorum ve hiçbir çıkış yolum yok” gibi ifadelerle aktarılan tükenmişlik, herkes için farklı bir anlam ifade etse de, aslında özünde yatan temel düşünce hep aynıdır.

Tükenmişlik yaşayanlarda görülen temel belirtiler; işe duyulan ilginin kaybı (birey için önemli, anlamlı ve cazibeli başlayan işin anlamsız, mutsuz edici ve tatmin edici olmayan bir hale gelmesi), duygularda aşınma (çalışma şevki, bağlılık, güven ve neşenin yerini sinirlilik, kaygı ve depresyonun alması) ve iş ile birey arasındaki uyumsuzluk şeklinde gözlenmektedir (Maslach, Leiter; 1997; akt. Girgin, 1995).

Yukarda sayılan ifadelerde görüldüğü gibi, tükenmişliği yaşayan insanlar kendilerini “sürekli gergin” olarak tanımlamakta ve sinirlilik, duyarsızlık, keskin tavırların en baskın duygular olduğunu belirtmektedirler. Bu tür duygular, insanların, işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla, aileleriyle ve en önemlisi hizmet sunduğu insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde değiştirmeye başlamaktadır (a.g.e.).

Tükenmişliğin belirtileri; fiziksel, psikolojik/ruhsal ve davranışsal olmak üzere üç ayrı başlık altında incelenebilir. Bu belirtiler aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde de düşünülebilmektedir.

1.4.1. Fiziksel Belirtiler

İnsan vücudu; bütün sistemleri uyum içinde çalıştığında, önemli bir enerji üretmektedir. İşlerini büyük bir şevkle yapan insanlar, bazı dönemlerde, neredeyse tüm gün, hatta gece yarısına kadar çalışabilmekte; sadece birkaç saat uyumalarına rağmen ertesi gün işlerine tüm enerjileriyle devam edebilmektedirler. Tükenmiş insanların birçoğu iş yaşamına böyle başlamıştır (Freudenberger, Richelson; 1981; akt. Ergin, 1992). Ancak bir zamanlar enerjilerini, çevrelerindeki insanlara adayan bu insanların; tükenmişlik sürecinde hem fiziksel hem de psikolojik olarak sahip oldukları tüm enerjileri tükenebilir. Bu tükeniş ise kişide fiziksel olarak ciddi rahatsızlıklara neden olmaktadır.

Çeşitli araştırmacılar (Coşkuner 1994, Baysal, 1995, Gözüm, 1996)’ın tükenmişliğin fiziksel belirtilerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir.

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi
- Uyuşukluk

- Baş ağrısı
- Uykusuzluk
- Mide, bağırsak hastalıkları
- Solunum g¼çlüđ¼, kısa nefes almalar
- Kilo kaybı
- Yüksek kolesterol
- Koroner kalp rahatsızlığı insidansının artışı
- Hastalıklara sık yakalanma eğilimi
- Deri Őikâyetleri(deride kabartı ve kızarıklıklar)
- Genel ağrı ve sızılar

1.4.2. Psikolojik / Ruhsal Belirtiler

T¼kenmiřliđin psikolojik belirtileri; diğerlerine nazaran daha az gözle görülür olsa da, dikkat edildiğinde hem birey hem de çevresi tarafından kolaylıkla fark edilebilir. Bu belirtilere aşağıda yer verilmektedir(Çam, 1992; Akçamete ve diğ. 1998).

Engellenmişlik hissi ve sinirlilik tükenmişliğin belirgin özelliklerindedir. Birey kendisini engellenmiş hisseder; çünkü hedeflerine ulaşmaktan alıkonulmuştur. Eğer birey, işi üzerindeki kontrolünü kaybetmiş ya da işini yapmak için gereken kaynaklardan yoksun bir durumdaysa, bu durumda onu hedefine götüreren kariyer yolu üzerindeki engelleri de aşamayacaktır. Buna ek olarak birey, beklediği ödülleri de alamıyorsa, kendisini yetersiz hissetmesi, hiç de şaşırtıcı olmayacaktır. Harcanan zaman ve çabanın bir sonucu olarak da birey kendisini tükenmiş hissedebilecektir. Bireyin engellenmişlik duygusuna eşlik eden sinirlilik hali; insanlara karşı negatif tepkileri ve işe karşı duyarsızlaşmayı tetikleyecektir. Bu negatif tepkiler için, bir günah keçisi arayışına giren birey, kendi problemleri için diğerlerini suçlamaya başlayacak ve onlara verdikleri tepkiler daha cezalandırıcı ve agresif (saldırđan) olacaktır. Bununla birlikte, sinirli olan birey işini yapış Őekli konusunda daha katı olacak ve kendisini yeni alternatiflere kapatacaktır.

İnsanlar kendilerine saygı ve güven duyulmadığını ve yaptıkları işe değer verilmediğini düşündüklerinde, öz saygı ve yeterlilik hisleri tehdit altında girecektir. Bir anlamda, işleri konusunda kendilerini küçük düşürülmüş hisseden bireyler, çevrelerine karşı bir düşmanlık duygusu da geliştirebilirler. Çalıştıkları yerde kendilerini bir yabancı gibi hisseden bu insanlar, hırsızlık ve sabotaj gibi yıkıcı misillemelerde bile bulunabilirler.

Korku ve kaygı (gerilim), tükenmişliği körükleyen duygulardan diğer ikisidir. Bu duygular, çalışanın işi üzerindeki kontrol duygusunu kaybettiği ve iş çevresinin belirsiz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Günümüzde işyerlerinde birçok çalışan, bu gibi durumlarla yüz yüze kalmaktadır. Yaygın görüş; insanların diğerleriyle rekabet halinde olmaları veya işlerini kaybetme ve gelecek korkusu yaşamaları halinde daha iyi çalıştığı şeklindeyse de; aslında böylesi bir ortam çalışanların dikkatini dağıtıcı bir etki yaratmakta ve onların işlerine daha az ilgi ve bağlılık göstermelerine ve işe yönelik enerjilerinin azalmasına neden olmaktadır.

Tükenmişlik; kaygı, depresyon gibi ruhsal açıdan tehlikeli durumlara da yol açabilmektedir. Bu gibi durumlar; alınganlık, belirgin üzüntü, apatik (duygusuz, ilgisiz) görünüm, asılsız şüpheler ve paranoya, öz saygı ve özgüvende azalma, başarısızlık hissi, suçluluk, içerlemişlik, çaresizlik vb. duygularla karakterize edilmektedir.

Çeşitli araştırmacılar (Baysal, 1995; Izgar, 2000; Tümkaya, 1996) tarafından ortaya konan tükenmişliğin psikolojik belirtilerine ilişkin görüşler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir.

- Diğer insanları eleştirme
- İlgisizlik
- Düşük kişisel başarı hissi
- Öz güvende azalma
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma
- Yansıtma
- Hayal kırıklığı
- İç sıkıntısı

- Depresyon
- Endişe
- Umutsuzluk
- Zayıf konsantrasyon
- Alınganlık
- Yalnızlık
- Çaresizlik
- Engellenmişlik
- İntihar
- Aile içi sorunlarda artış
- Uyku düzensizliği

Tükenmişlikte duygular ve davranışlarla ilgili belirtiler daha önce ortaya çıkmakta ve daha kolay tanınmaktadır (Tümekaya, 1996). Bu belirtilerle birlikte; Tükenmişlik sürecinin gelişimi Freudenberger (1974) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır. Tükenmişlikte çabuk ve ani öfkelenmeler olmaktadır. Tükenmişlik yaşayan kişiler duygularını içlerinde saklamakta zorlanmakta, çabuk ağlamalar, bağırılmalar, kendisine aşırı yüklenildiği düşüncesi, kuşkuculuk oluşmaktadır ve kişi aşırı gergin, inatçı, değişime kapalı bir hale gelebilmektedir. Değişiklik yeniden uyum sağlamak demektir ve kişinin buna ayıracak enerjisi kalmamıştır.

Diğer kişiler bireydeki değişimin farkındadırlar. Çoğu kez işe ayrılan zamana karşın başarı beklenen düzeyde olmamaktadır.

1.4.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin diğer belirtilerine kıyasla, başkaları tarafından daha kolay gözlemlenebilen davranışsal belirtiler; aslında tükenmişliğin ciddi bir boyuta ulaştığının da bir göstergesidir. İçinde yaşadığı karmaşaları uzun bir süre boyunca saklamaya

çabalamış birey için; tükenmişlik duygusu bir anlamda, bireyin içinde saklayamayacağı kadar huzursuzluk vermektedir.

Tükenme gösteren bireyler psikolojik olarak içe çekilirler (geri çekilme) ve bu psikolojik geri çekilme; yüzeysel ilişkilere girme, kişilere ayrılan zamanın kasıtlı olarak uygun olmayan bir biçimde harcanması, hizmet sunulan kişiden uzaklaşma şeklinde görülür. Bireyin tükenmişliği evine taşıdığı noktada, tükenme ve negatif duygulanımları ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkilerini de etkilemeye başlayacaktır.

Tükenmişlik yaşayan bireylerde; çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları, gözyaşlarını tutamama, aşırı alınganlık, yalnız kalma isteği, işe gitmek istememe, işe geç gelme / gelmeme, işyerinde işi yavaşlatma ya da sürüncemede bırakma, örgütlenme güçlüğü, ilaç (özellikle trankilizan), alkol ve tütün vb. almaya eğilim ya da bunların kullanımında artış, az / çok yemek yeme, evlilik çatışmaları ve boşanma, aile çatışmaları, aile ve arkadaşlardan (dış çevreden) uzaklaşma ve içe kapanma, kişilerarası problemler, sıkıntı, konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık, hareketli olamayıp, başkalarına fazla güvenmeme veya onlardan kaçınma, kuruma yönelik ilginin kaybı, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, çalışmaya yönelmede direnç, hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, onları küçümseme ve onlarla alay etme, değişime direnç ve çalışma arkadaşlarıyla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma gibi davranışsal belirtiler gözlenmektedir (Freudenberger, 1974; Demir, 1995, Üstün, 1995, Gökçekan ve Özer, 1998).

Benzer şekilde genel olarak tükenmişlik sürecindeki belirtiler Freudenberger (1974) tarafından şu şekilde aktarılmıştır (Çam, 1992; 11-12): “Çabuk öfkelenme, ani iritasyon (sinir) ve engellenme belirtileriyle, duyguları ele almak güçleşir. Kişi kolay ağlamaya başlar, önemsiz baskılar ona taşıyabileceğinden çok fazlaymış gibi gelir. Çabuk öfkelenme ile şüpheli bir tutum, alınganlık vb. duygularla kişi başkalarının onu hep aldattığını düşünmeye başlar. Başkalarının yapamadıklarını kendisinin yapabildiğine inanan kişi, gittikçe kendisine aşırı bir güven duymaya başlar ve süreç içinde diğerlerini küçümsemeye başlar. Kişinin görünüşü gittikçe kapalı bir kutu gibi olmaya başlar. Aşırı katı, inatçı, esnekliğini yitirmiş bir görünüm veren kişi, her şeyi kendisinin bildiğine inanır, ilerleyici ve yapıcı bir değişim gösteremez. Sözeleşen tutumlar görülür. Herkesin kendi çıkarı için çalıştığına inanan diğerlerine kötü davranmaya, surat asmaya

başlar; bakışları hareketleri ve görüntüsü depresifdir. Kişi, kendisini korumak için böyle görünür. Karşıdaki kişiler ne olup bittiğini anlamazlar ancak bireyde bazı değişikliklerin de olduğunu farkındadırlar. Çoğu kez çalışılan yerde harcanan zaman artmasına rağmen başarı düşer. Birey sanki gidecek yeri yokmuş gibi, başıboş dolaşmaktadır, çünkü işi hayatının tamamını kapladığından arkadaşlarının da çoğunu kaybetmiş durumdadır.”

Çeşitli araştırmacıların (Demir, 1995, Üstün, 1995) tükenmişliğin davranışsal belirtilerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir.

- Çabuk öfkelenme
- İşten uzaklaşma
- Alıngan olma ve takdir edilmediğini düşünme
- İş doyumsuzluğu, işe geç kalma ve işe devamsızlık
- İlaç, alkol kullanma eğilimi ya da alımında artma
- Kendine güvende azalma
- Evlilik, aile çatışmaları
- İçer kapanma, insanlardan uzaklaşma
- Suçluluk hissi
- Çaresizlik, kolay ağlama, dikkat dağınıklığı
- Unutkanlık
- Rol çatışması
- İşleri erteleme ya da sürüncemede bırakma
- Başarısızlık
- Hizmet verilen kişilere tek tip davranma, küçümseme, düşüncede katılık, değişime karşı direnç gösterme.

1.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Literatürde tükenmişliğin belirtilerinin yanı sıra sonuçları üzerinde de çeşitli araştırmacılar tarafından durulduğu görülmektedir. Tükenmişliğin belirtileri olarak ifade edilen çeşitli faktörlerin bazen tükenmişliğin sonuçları olarak ifade edildiği gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar tükenmişliğin birçok olumsuz sonucu olduğunu ortaya koymuştur. Bu bölümde tükenmişliğin sonuçlarından bazıları üzerinde durulmaktadır.

1.5.1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları

Tükenmişlik yaşayan bireyin yaşadığı duygusal yorgunluk beraberinde fiziksel yorgunluğu da getirmektedir. Bu durumda olan çalışanlar için sabah kalkıp yeni bir güne başlamak, çok zor olmaktadır. Bu yorgunluk hissinin esas kaynağı bireyin yaşadığı gerginliktir. Yaşadığı yoğun gerginlik, bireyin gevşemesine ya da gece rahat uyuyabilmesine imkan vermemektedir. Devam eden duygusal gerginlik uyumayı, özellikle de derin uyumayı engellediğinden uykusuzluk önemli bir problem haline gelebilmektedir.

Bireyin uykusunu bölen kötü rüyalar veya kabuslar, uykusuz gecelerin tedirginliği ve korkular, sık sık bir şeylerin ters gideceği duygusunun yaşanmasına neden olmaktadır. Kronikleşen yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını, baş ağrılarını ve psikosomatik şikayetleri artırmakta; bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılamamasına neden olmaktadır (Maslach, Zimbardo; 1982; 74). Tükenmişliğin en önemli belirtilerinden veya sonuçlarından biri olan psikosomatik şikayetler (baş ağrısı, geçmeyen soğuk algınlığı, grip, sırt ağrıları gibi), hem fiziksel hem de psikolojik olarak bir şeylerin ters gittiğinin işaretidir. Ancak çoğu zaman birey tarafından göz ardı edilir. Çünkü fiziksel bir rahatsızlık, psikolojik bir rahatsızlıktan daha “kabul edilebilir” ve daha rahat baş edilebilir bir olgudur. Bu nedenle, birey gerçekte içinde neler olduğuyla yüzleşmek istemez; örneğin sadece “grip” olduğunu düşünür (Freudenberger, 1974; 66). Bu şekilde bir düşünüş tarzıyla birey, “gerçek”ten kaçarak rahatlama yolunu seçmektedir. Ancak esas sorunun üstü sadece “geçici bir süre” örtülmüş olmaktadır.

Freudenberger'e göre (1974; 443); tükenmişliğin en önemli ve bireye en çok ipucu veren belirtilerinden veya sonuçlarından biri; bireyin enerji seviyesindeki azalmadır. Bireyin enerjisi fark edilir bir şekilde eskiye nazaran azalmışsa, bir şeyler ters gitmektedir (Freudenberger, 1974; 443). Bu enerji azalmasının veya vücut direncindeki düşüşün nedeni, yanlış yeme alışkanlıklarından da kaynaklanabilir. İş yoğunluğu nedeniyle yemek saatlerinin geçiştirilmesi ya da hızlı yemek yenmesi vücut direncini düşürebilir; bireyde ülser gibi mide rahatsızlıkları, boyun ve sırt ağrıları görülebilir. Birey, yaşadığı problemlerle baş edebilmek için; ilaç (ağrı kesici, uyku ilaçları vb.), sakinleştirici, uyuşturucu veya alkole yönelebilmektedir. Acı bir şekilde bu yönelim “alkolizm”le ve / veya ilaç bağımlılığı ile sonuçlanabilmektedir (Maslach, Zimbardo; 1982; 74). Sıkıntılarını bir süre olsun hafifletebilmek ihtiyacıyla sığınılan bu ve benzeri yönelimler, sorunu çok daha güçleştirebileceği gibi, bireyin sandığının aksine onu bir çözüme değil, bir çıkmaza sürükleyecektir.

Tükenmişlik, bireyin sadece fiziksel sağlığı ile ilgili değil, aynı zamanda psikolojik / ruh sağlığı ile de ilgilidir. Tükenmişlik, kişisel başarı duygusunda ve bireyin benlik saygısında azalmayı beraberinde getirir. Tükenmişlik yaşayan kişi; kendisi ve işi hakkında “kötü” hissetmektedir. Kişinin kendisini kötü hissetmesi; işini kötü yapmasına neden olur. Nitekim çalışanların işlerinde kendilerini yetersiz ve değersiz hissetmelerinin nedeni, burada yatmaktadır. Bu noktada, kişide kendisini suçlama eğilimi başlar. Bu eğilim, bireyin insanlardan kopmasına ve kendisine zarar vermesine; bunların bir sonucu olarak da izole bir hayat sürmesine neden olmaktadır. Ayrıca, 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. Bu öfke, sadece diğer kişilere duyulan negatif hisleri değil, aynı zamanda şüphecilik / paranoya tavrını besler. Tükenmişlik yaşayan kişi, etrafındaki herkesin onun hayatını zorlaştırmak için çalıştığını düşünür. Buna ek olarak, tükenmiş kişi, her şeye gücünün yettiğine, her şeyi kendisinin bildiğine inanabilir. “Kimse bunu yapamaz, sadece ben yapabilirim”, şeklinde bir düşünüş tarzı; bireyin normalden daha fazla riskli işlere girmesine yol açabilir. Birey fazla riskli işleri; “işe yaradığımı” kendisine ve başkalarına kanıtlamak için yakaladığı bir fırsat gibi görebilir (Maslach, Zimbardo; 1982; 75-76; Freudenberger, 1974; 62-65).

Bazı araştırma bulguları, tükenmişliğin kendi başına ruhsal bir hastalık biçimi olduğu varsayımını desteklemektedir. Bununla beraber, tükenmişliğin, (anksiyete, depresyon, benlik saygısında düşme ve bunun gibi ruh sağlığıyla ilgili negatif etkiler yaratabilen) ruhsal çöküntüye (dysfunction) neden olabileceği daha kabul edilebilir bir yargı olarak düşünülmektedir (Dolu, 1997).

Aşırı stres altında çalışan kişilerde duygusal tükenme oluşabilmektedir. Duygusal anlamdaki yorgunluk, fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmekte, bu kişiler kendilerini yorgun, bitkin, boşlukta, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissetmektedirler. Bu durumdaki kişilerin uyku problemi çekmeye başladıkları sık sık gözlenmektedir. Kronik yorgunluk ve gerginlik, kişiyi fiziksel ve psikolojik hastalıklara açık tutmakta, depresyon, bıkkınlık, dikkati toplayamama, karar vermede güçlük çekme, unutkanlık gibi tepkiler ortaya çıkarmaktadır (Freudenberger, 1974; Perlman ve Hartman, 1982). Tükenmişliğin olumsuz sonuçlarından bazıları ise sakinleştirici, uyuşturucu, sigara ya da alkole yönelmesidir. (Stout ve Williams, 1983).

1.5.2. İş Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin örgüt ortamındaki sonuçları performans miktarında düşme, çalışanın hizmeti alanlara yetersiz ilgi göstermesi, hizmet verilen kişileri alaya alma, onları suçlamayla gelişmekte ve işe devamsızlık, iş değiştirme isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çam, 1992; Baysal, 1995; Örmən, 1993; Staout ve Williams, 1983).

Tükenmişliğin iş hayatına en önemli etkilerinden biri de çalışanın iş doyumunda olmaktadır. İş doyumsuzluğu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında yüksek düzeyde ilişki vardır. Araştırmalarda üzerinde fikir birliğine varılamayan bir nokta mevcuttur. O da; iş doyumunun tükenmişliğin bir sonucu mu, yoksa nedeni mi olduğudur. Maslach ve Schaufeli (1993)'e göre de tükenmişlik ve iş doyumunda bir ilişki vardır ancak bu ilişkinin doğası tartışmaya açıktır. Çünkü araştırma sonuçlarına dayanarak iş doyumsuzluğunun tükenmişliğe neden olduğu ya da tükenmişliğin iş doyumsuzluğuna neden olduğunu söylemek güçtür (Yıldırım, 1996).

Yapılan araştırmalara göre tükenme yaşayanlar, işten ayrılmayı arzulayan, sürekli hasta olan, artan miktarda alkol ve ilaç kullanan, aile ve evlilik çatışmaları yaşayan insanlar olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişlik, bulaşıcı bir hastalık gibi

çevredeki diğer kişileri de etkilemektedir. Herhangi bir kurumda depresif kişiler baş gösterdiği zaman diğer çalışanlar da huzursuz ve kaygılı olmaktadır (Freudenberger, 1974).

Tükenmişlik yaşayan kişide, diğer insanlara bakış açısı da farklılaşmakta ve insanı bir obje, nesne gibi görmeye başlayabilmektedirler. Böylece çalışan, müşterinin ihtiyaçlarına önem vermeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve müşterinin duygularına duysız bir yaklaşımla hizmet vermeye devam edebilmektedir (Örmen, 1993; Tümkaya, 1996).

1.5.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin etkileri bireyin sadece iş hayatını kapsamamakta, bireyin kişisel olarak yıpranmasına neden olduğu gibi, aynı zamanda hayatının farklı alanlarında sıkıntılar yaşamasına neden olmaktadır. Bu alanlardan en önemlisi olan aile, bireyin yaşadığı sıkıntılardan doğrudan etkilenmektedir.

Tükenmişlik bireyin sadece iş hayatını değil, aynı zamanda özel yaşamını da çöküntüye uğratabilir. Duygusal tükenme ve bireylere karşı duysızlaşma işten kaynaklanabilir; fakat etkileri tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikayetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Aile üyeleri kendilerini kırılmış, yalnız ve ihmal edilmiş hissedeceklerdir. Bir milletvekili oğlunun, babası için söylediği sözler bunun en açık göstergesidir: “Benim babam, ihtiyacı olan veya zor durumda olan insanlar için çok çalışıyor. Eve geldiğinde ise dinlenme odasına çekiliyor. Diğer insanlar onu istediği zaman, O hep orda; ama ben O’nu istediğimde, yok. Biliyorum o gerçekten iyi bir insan, ama iyi bir baba değil” (Maslach ve Zimbardo; 1982; 81-82). Bu örnekte de görüldüğü gibi, aile üyeleri kendilerini yalnız ve değersiz hissetmekte, çalışan bireyin diğer insanlara gösterdiği ilgiyi kıskanmakta ve bireyi sürekli suçlamaktadır. Bu ve benzeri durumlar aile içi çatışmalar yaşanmasına ve aile bireylerinin birbirinden uzaklaşmasına neden olmaktadır.

Bazı durumlarda çalışan bireyler, evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamayı tercih etmektedir. Bu durum, bireylerin, işlerinin katı yönleriyle ailelerinin yüzleşmelerini istemedikleri için, sığındıkları bir çözümdür. Birey bu şekilde, bir anlamda ailesini koruma altına almaktadır. Bu davranış, her ne kadar avantajlı gibi gözükse de; özellikle evli çiftler arasında, açık, güvenli ve paylaşımcı bir ilişkiye sahip olmayı engeller niteliktedir (Maslach ve Zimbardo; 1982; 82-83). Aile içi bölünmelere neden olan konulardan birisi de, çalışanın özel hayatında uygun olmayan vakitlerde telefonla aranması, hatta işine gitmek zorunda bırakılmasıdır. Bu gibi durumların birey için ağır bir bedeli bulunmaktadır. Nitekim herhangi bir acil durumun ne zaman ortaya çıkacağı bilinemeyeceği için, her an hazırlıklı olmak zorunda kalan birey; gerçek anlamda rahatlama fırsatı bulamayacaktır (Maslach ve Zimbardo; 1982; 83). Bununla birlikte, aileyle ortak geçirilecek zamanların bu şekilde kesintiye uğraması ve bunun zaman içinde sıklıkla tekrar etmesi, aile üyelerini birbirinden uzaklaştıracaktır. Aile içinde yaşanan huzursuzlukların, kavgaların artması, ciddi aile problemlerine neden olabilir. Bu problemlerin başında da ayrılma / boşanmalar ilk sıralarda yer almaktadır.

Günümüzde boşanma oranlarındaki artış; artık çalışanların işlerinde başarılı olabilmek için aile hayatlarından ödün verdikleri varsayımını güçlendirmektedir. Başka bir deyişle, iş hayatındaki başarı, aile huzurunun bozulması pahasına gerçekleşmektedir (Örmen, 1993; 31).

Ancak aile hayatıyla iş hayatındaki gelişmeler arasında bir paralellik, denge ve uyum olduğu sürece gerçek başarıdan söz etmenin mümkün olacağı da unutulmamalıdır.

1.6. Tükenmişlikle Mücadelede Yöntemleri

Tükenmişlikle mücadele etmede örgütsel ve bireysel tekniklere yer verilmesi önerilmektedir. Rogers'a göre (1984) yöneticiler, tükenmişliğin etkilerini hafifletmek için; işin yoğunlaştığı dönemlerde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak, serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı arttırmak, başarıları takdir etmek, ödül dağıtımını gözden geçirmek, kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak, üst yönetimin desteğini sağlamak, kişilerarası temasların düzenini değiştirmek, iletişim miktarını azaltıp kalitesini yükseltmek, işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak, kişileri yeni görevlere atamak vb. gibi çeşitli yönetsel değişikliklere gidebilirler. Bireysel düzeyde ise, işle ilgili gerçekçi beklenti ve

hedeflerin geliştirilmesi, atılganlık / girişkenlik eğitimi (assertiveness training), kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılma, zaman yönetimi, hobi edinme, tatile çıkma, meditasyon, gevşeme eğitimi, biyolojik geri bildirim, jimnastik, monotonluğun azaltılması ve iş değişikliği önerilmektedir (Glogow, 1986: akt. Torun, 1997; 48-49).

Tükenmişliği “bireysel bir problem” olarak ele aldığımızda veya örgütsel koşullar kontrol edilemeyecek durumdaysa; bireysel mücadele teknikleri en mantıklı çözümlerdir. Çektiğiniz zorluk, kusurunuz veya zayıflığınız ne olursa olsun, bunları iyileştirmek için dinlenmek, yardım almak ya da işten ayrılmak gibi çözümler üretebilirsiniz. Dinlenmek; bir süre izin almak, bir tatile gitmek ya da daha sakin bir yaşam stili geliştirmek ve son olarak işten ayrılmak şeklinde olabilir. Yardım almak; yeni yetenekler geliştirmek, sağlığınıza daha çok önem vermek ya da danışmanlık veya farklı şekillerde tedavi görmek şeklinde olabilir. İşten ayrılmak ise işi tamamen bırakmak anlamına gelir (Maslach ve Leiter; 1997; 62-63).

Bu şekilde bir mücadele kapsamında, çeşitli bireysel stratejiler ileri sürülebilir. Bunlar daha çok “Stres Yönetimi” başlıklarının altında bulunan konulardır. Stres yönetimi ile ilgili kitaplarda ve seminerlerde bu tip stres yönetimi teknikleri bireysel olarak denenebilir, hatta örgütler çalışanlarına bu şekilde eğitimler de verebilirler (Maslach ve Leiter; 1997; 63),

Tükenmişlik tek bir kişinin başa çıkabileceğinden daha ciddi bir problem olarak görülse de; bu, bireyin tükenmişliğe teslim olması ve çözüme yönelik hiçbir şey yapmaması anlamına gelmemektedir. Nitekim, bir bireyin hem fiziksel hem de ruhsal açıdan kendisini güçlendirebilecek birçok seçeneği vardır. Bireyler, tükenmişliği durduracak süreci başlatabilmek için harekete geçebilirler. Ancak bu süreçte de birey başkalarına ihtiyaç duyabilir. İzole edilmiş bir ortamda çalışmadığımız ve yaşamadığımız için; tükenmişlikle etkin bir şekilde baş edebilmek için çalışma arkadaşlarıyla birlikte hareket etmek gerekebilir (a.g.e.).

Tükenmişlikle mücadele etmede, faydalı olacağı düşünülen bazı davranış, yöntem ve teknikler; kendini tanıma, gerçekçi hedefler belirleme, işin yapılış tarzını değiştirme, psikolojik geri çekilme, işe ara verme, kendi kendine diyalog kurma/iç konuşma, olumlu yanları görme, sorunları içselleştirmeme, zaman yönetimi, stres yönetimi, solunumun kontrolü, dinlenme ve gevşeme, doğru beslenme, egzersiz ve uyku, mizah

duygusu ve gülme, iş değiştirme alt başlıkları altında sıralanmıştır (Maslach, 1982; 90-107):

BÖLÜM 2: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmış ve araştırma modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, veriler ve toplanmasına, verilerin çözümlenmesine ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde ilişkisel Tarama Modelinden yararlanılmıştır. İlişkisel Tarama Modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 1999).

Bu çalışma; bir mesleki tükenmişliğin değerlendirilmesi çalışması olarak betimsel bir araştırmadır. Bu model çerçevesinde, avukatların tükenmişlikleri betimlenmiş; daha sonra kişisel nitelikleri ve çalıştıkları büro nitelikleri ile avukatlık mesleğine ilişkin algı ve beklentilerine ilişkin değişkenler açısından tükenmişlik düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı betimlenmiştir. Bu sebeple araştırmanın ağırlığını, anket tekniği ile elde edilen bilgiler oluşturmasına rağmen, ilgili kaynaklardan da yararlanılmıştır. Böylece, araştırma, kaynak taraması ve anket uygulamasına dayanmaktadır.

2.2. Çalışmanın Evreni

Bu araştırmanın evrenini; “Sakarya Barosu’ na Kayıtlı Avukatlar” oluşturmaktadır.

Örneklemin amacı, araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği (tüme varım) bilgiyi, evrenin bütünü tek tek araştırmasına gerek kalmadan sağlamaktır (Altunışık ve diğ. 2005; 72). Örneklem, çalışma için seçilen büyük grubu (evren) temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan (denek) oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturulması sürecidir.

Araştırmanın örneklemi belirlenirken; temel kural olan “yansızlık” ilkesinin sağlanabilmesi için ana kütlemin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. İl bazında Sakarya Barosu’na kayıtlı 291 Avukat bulunmaktadır. Bunlardan, şehir merkezinde faaliyet gösteren 198 avukatın tamamına ulaşılmaya çalışılmış fakat çalışmanın alan araştırması bölümü, “Adli Tatil” nedeniyle % 90’ına alan araştırması formu bırakılmış ve % 92 dönüş sağlanmıştır.

2.3. Veriler ve Toplanması

Örnekleme giren avukatlara, onbeş sorudan oluşan kişisel bilgi ve Maslach Tükenmişlik Ölçek formu uygulanmıştır. İfadelere, “Hiçbir Zaman”, “Çok Nadir”, “Bazen”, “Çoğu Zaman”, “Her Zaman” seçenekleri çerçevesinde görüş bildirilmesi istenmiştir. Anket formları doğrudan araştırmacının eliyle deneklere dağıtılmış ve iki gün sonra tekrar toplanmıştır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Maslach ve Jacson tarafından 80’li yıllarda geliştirilmiştir. Tükenmişlik araştırmalarında yaygın olarak kullanılan ve en geniş kabul gören bir ölçek formudur. Bir diğer özelliği de tükenmişlik düzeyini tespit etmeye yönelik ilk ölçek olmasıdır. Güvenilirliği yüksek bir testtir. Aşağıda gösterilen değerler, ölçeğin özgün formuna ilişkin güvenilirlik katsayılarıdır.

	İç Tutarlılık	Test/Tekrar-test
Duygusal Tükenme	0.90	0.82
Duyarsızlaşma	0.79	0.60
Kişisel Başarı	0.71	0.80

Maslach Tükenmişlik Ölçeği, tükenmişliğin üç alt boyutunu ölçmeye yöneliktir.

- Duygusal Tükenme
- Duyarsızlaşma
- Kişisel Başarı

Puanlama ölçeğinin her alt boyutu için ayrı ayrı yapılmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz, kişisel başarı bölümü olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle puanlama sırasında, kişisel başarı boyutundaki sorular tersine puanlanmıştır.

Ölçeğin Türkçeye uyarlanması sırasında, özgün formunda yedi basamaklı olan cevap seçeneklerinin Türk kültürüne uygun olmadığı görülmüştür. Bu yüzden basamak sayısı beşe indirilmiştir. Sonuç olarak maddelerin yapısı şu şekildedir.

0	1	2	3	4
Hiçbir Zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman

Tükenmişlik düzeyi şu kritere göre belirlenmektedir. Dağılımın ilk üçte birinde yer alan tükenmişlik puanları düşük, ortadaki üçte birindekiler normal, son üçte birindekiler yüksek olarak değerlendirilmektedir. Grafikselsel olarak anlatım aşağıda görüldüğü gibidir. (Turnipseed, 1991)

	1	.33	2	.67
0	1	2	3	4
Tükenmişlik Düşük	Düzevi	Tükenmişlik Düzeyi Orta	Tükenmişlik Düzeyi	Yüksek

Ankette yer alan soruların temsil ettiği maddeler ve ait oldukları kategoriler aşağıda belirtilmiştir:

Duygusal Tükenme: Bu bölüm 9 maddeden oluşmaktadır. (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20) Duygusal tükenme alt ölçeği kişilerin psikolojik olarak ne kadar tükendiklerini ve ne ölçüde duygusal olarak verebilecek bir şeyleri kalmadığını saptamaya yöneliktir. Duygusal tükenme ölçeğindeki yüksek puanlar yüksek tükenmişlik düzeyini göstermektedir.

Duyarsızlaşma: Beş maddelik bu alt ölçek (5, 10, 11, 15, 22) kişinin işi gereği karşılaştığı insanlar hakkındaki negatif düşünce ve davranışlarını ölçmeye yöneliktir. Duygusal tükenmede olduğu gibi yüksek tükenmişliğin belirtisidir.

Kişisel Başarı: Sekiz maddeden oluşmaktadır. (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) Deneğin işinde sahip olduğu başarı hissini ölçmeye yöneliktir. Deneğin bu sekiz maddeden aldığı düşük puanlar yüksek tükenmişlik düzeyinin habercisidirler.

Deneklerin tükenmişlik puanları yukarıda belirtilen maddeleri temsil eden sorulara verdikleri cevaplara göre belirlenmiştir. Daha sonra elde edilen cevaplar cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, mesleki doyum düzeyi, toplam çalışma hayatı, gibi

kişisel sorulara verilen cevaplarla belirtilmiş ve bu sekiz kişisel özellik ile üç tükenmişlik boyutu arasında bir korelasyon olup olmadığı gözlemlenmiştir.

Araştırma; Sakarya Barosu' na kayıtlı olup şehir merkezinde faaliyet gösteren 198 avukattan, 178'ine alan araştırması formu ulaştırılmıştır. Geri dönen 165 alan araştırması formundan 149 (% 75) adedi ön taramadan sonra değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Analizde SPSS istatistik programı kullanılmış olup, veriler; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı ile T-testi ve One Way ANOVA testlerinden yararlanılarak yorumlanmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken 0.00-0.80 arasındaki ortalama değerlerin "Hiçbir Zaman"; 0.81-1.60 arasındaki ortalama değerlerin "Çok Nadir"; 1.61-2.40 arasındaki ortalama değerlerin "Bazen"; 2.41-3.20 arasındaki değerlerin "Çoğu Zaman" ve 3.21-4.00 arasında yer alan ortalama değerlerin ise "Her Zaman" derecelerinde yer aldığı kabul edilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUM

3.1. Kişisel Durumlara İlişkin Bulgular

Avukatların mesleki tükenmişliğini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada, örnekleme giren 178 avukata, kişisel bilgi bölümü araştırmacı tarafından hazırlanan ve tükenmişlik düzeyini ölçmek üzere literatürce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş Maslach tarafından geliştirilen alan araştırması formu ulaştırılmıştır. 178 alan araştırması formundan 165 adedi geri dönmüş ve ön taramadan sonra ancak 149 adedi değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Anketi değerlendirmeye alınan avukatların cinsiyet, yaş, medeni hal, kıdem(meslekteki toplam hizmet süresi), dava ve büro türü, bir yıl içerisinde bakılan dava sayısı, müvekkillere ulaşma yöntemi ve sigara-alkol kullanma durumuna göre dağılımları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Cinsiyet: Alan çalışmasına katılan avukatların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmektedir:

Tablo 1: Cinsiyet

Cinsiyet	N	%
Bay	104	69.8
Bayan	45	30.2
Toplam	149	100,0

Tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan avukatların %70’ine yakınının erkek olduğu görülmektedir. Avukatlık mesleğinin yorucu iş temposu ve iş yapış şekillerinin ağırlığı nedeniyle bayanlar tarafından önceliklenen mesleklerden değildir. Zira avukatlık en stresli mesleklerden biridir. Avukatlığın en önemli sermayelerinden biri de zamandır. Avukatlık mesleğinde zaman programlaması etkin bir şekilde yürütülemediğinden, bayanlar tarafından serbest avukatlık tercih edilmemekte, daha ziyade kurum avukatlığı veya bir başka avukatın yanında ücretle çalışma sistemi, hakimlik, savcılık vs. gibi alternatif çalışma yöntemleri tercih edilmektedir. Hukuki ihtilafların, davaların ağırlığı, karmaşıklığı, düzeyleri ayrı ayrıdır. Rutin hale gelmiş işler, davalar yoktur. Her olayın,

her davanın kapsamı, özellikleri birbirinden farklıdır ve her davaya hazırlanmak için zaman harcamak gerekmektedir.

Sosyal bir olgu olan avukatlık alanında yapılan araştırmalar, uygulayıcıların eril özelliklerinin, hedeflenen amaçlar doğrultusunda başarıya ulaşmada daha yüksek etki gücüne sahip olduğuna işaret etmektedir.

Yaş: Alan çalışmasına katılan avukatların yaşlarına göre dağılımı Tablo 2’de gösterilmektedir:

Tablo 2: Yaş

Yaş	N	%
-25-35	84	56.4
36-45	40	26.8
46-55+	25	16.8
Toplam	149	100,0

Yaşa göre dağılım tablosu incelendiğinde, 25-35 yaş arasının belirgin bir ağırlığı görülecektir. Bunda avukatlık mesleğinin son dönemde popüler olması nedeniyle yeni mezunlar tarafından tercih edilmesinin etkisi vardır. Ayrıca ülkenin, üniversite mezunu oranının toplam nüfusa oranındaki artışa benzer bir trend göstermektedir. Yine Hukuk Fakültesi sayısındaki artış da 26-35 yaş arasının ağırlığındaki en büyük etkendir.Sakarya’da ticari hayatın son dönemlerde artarak gelişmesinin de etken olduğu düşünölmektedir.

Medeni Hal: Alan çalışmasına katılan avukatların medeni hallerine göre dağılımı Tablo 3’de gösterilmektedir

Tablo 3: Medeni Hal

Medeni Hal	N	%
Evli	93	62.4
Bekar	56	37.6
Toplam	149	100,0

Avukatlık mesleğinde yeterliliği kazanma sürecinde, gerek eğitimin gerekse staj sürecinin uzun olması mesleğe başlama yaşını ötelemektedir. Bu nedenle mesleğe başlayanlarında belli bir yaşın üzerinde olmaları, bunun sonucu olarak da evli olmaları kaçınılmazdır.

Kıdem (Meslekteki Toplam Hizmet Süresi): Alan çalışmasına katılan avukatların kıdeme göre dağılımı Tablo 4’de gösterilmektedir:

Tablo 4: Kıdem

Yıl	N	%
5 Yıldan az	59	39.6
5-10 Yıl	43	28.9
11-20 Yıl	28	18.8
21 Yıl ve Üstü	19	12.8
Toplam	149	100,0

Avukatların yaşa göre dağılımlarında görülen durum kıdeme göre dağılımda da kendini göstermektedir. Araştırmaya katılan avukatların % 68,5’i 10 yıl ve daha az hizmeti bulunmasından, avukatların yarıdan fazlasının mesleki bilgilerinin yeni ve güncel olduğu sonucu çıkarılabilir. Sosyal bilimlerde ve özellikle de hukuk gibi gelişmelerin ve değişikliklerin hızlı ve sürekli olduğu bir alanda mesleki gelişmeleri izlemek önemli bir

yetkinliktir. Araştırmaya katılan avukatların bu yetkinliğe sahip oldukları değerlendirilmektedir. Profesyonel iş yaşamında gerekli olan bir çok yetkinlik avukatlık için de geçerlidir. Sürekli öğrenme avukatlar için vazgeçilemez bir yetkinliktir. Mevzuatın sürekli değişmesi ve yeni hukuk dallarının ortaya çıkması bu yetkinliğin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Günümüzde yaşanan hızlı sosyal değişim beraberinde hukuk alanında da yeni düzenlemeleri getirmektedir. Dolayısıyla büyük bir hızla artan bu yeni düzenlemeleri de takip etmek zorundadır. Fakat bu değişiklikleri takip etmek de giderek zorlaşmaktadır.

Dava Türü: Alan çalışmasına katılan avukatların branşlara göre dağılımı Tablo 5'te gösterilmektedir:

Tablo 5: Dava türüne göre dağılım

Dava Türü	N	%
Hukuk	87	58.4
Ceza	40	26.8
İcra	22	14.8
Toplam	149	100

Araştırmaya katılan avukatların baktıkları dava türüne göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 5); Hukuk davalarına bakan avukatların %58.4 gibi bir oranla diğer tüm dava türlerinin toplamından daha fazla olduğu görülecektir. Bunda hukuk dava türlerinin çok geniş bir içeriğinin olması sebebiyle böyle bir sonucun çıkması doğal kabul edilmiştir. Medeni hukuk, aile hukuku, iş hukuku vs. gibi hukuk dalları hukuk çatısı altında toplandığından bu alanda ortaya çıkan ihtilaflar ülkemizde daha yoğundur.

Günümüzde avukatlık genellikle avukatın bürosunda tek başına çalışması şeklinde yürütülen bir faaliyettir. Avukatlıkta uzmanlaşma olmadığı için de avukat önüne gelen her davaya girebilir. Özellikle de mesleğin ilk yıllarında çekilen geçim sıkıntısı sebebiyle durum bu şekildedir. Bu konuda yasal bir düzenleme bulunmamakla birlikte deneyimli avukatlar çoğunlukla girdikleri dava konularında öteki alanlara göre daha

fazla birikim sahibi olurlar ve bir anlamda da uzmanlaşmış olurlar. Dolayısıyla da mesleğinin ilerleyen yıllarında daha çok bilgi ve birikimi olduğu konulardaki davaları almaya özen gösterirler. Dava sahipleri de hangi avukatın hangi konuda uzmanlaştığını bilirler ve önemli davalarını bu avukatlara verirler.

Dava Sayısı: Alan çalışmasına katılan avukatların bir yıl içerisinde ilgilendikleri dava sayısına göre dağılımı Tablo 6’de gösterilmektedir:

Tablo 6: Yaklaşık Dava Sayısına(1 yıl içerisinde) göre dağılım

Dava Sayısı	N	%
0-25	38	25.5
26-50	64	43.0
51-100	27	18.1
101 ve üstü	20	13.4
Toplam	149	100

Ceza davalarında hazırlık sürecinin zaman alıcı olduğu, delillerin toplanmasındaki zorluklar, tarafların bulunamaması, dava açıldıktan sonra da yargılamanın uzun sürmesi bilirkişi incelemesi yargılama sonucunda verilen kararların kesinleşmesi için gereken temyiz incelemesinin uzun sürmesi, Hukuk davalarında taraf teşkili dava ve davaya cevap süreci delillerin toplanması süreci bilirkişi ve keşif incelemesi nedenleriyle avukatların %68.5 gibi önemli çoğunluğu bir yılda 50 ve altında davaya bakabilmektedir. Bu oranda hukuk davalarının toplam içerisindeki ağırlığının büyük olmasının etkisi olarak da görülebilir.

Ailedeki Diğer Avukat: Alan çalışmasına katılan avukatların ailelerinde meslektaşlık durumuna göre dağılımı Tablo 7’de gösterilmektedir:

Tablo 7: Ailedeki avukat durumuna göre dağılım

Ailede Başka Avukat	N	%
Evet	32	21.5
Hayır	117	78.5
Toplam	149	100

Ailede bir başka bir avukatın bulunmasına ilişkin veriler değerlendirildiğinde mevcut oranında avukatlar arasındaki evlilik yoğunluğundan kaynaklandığı görülmüştür. Ailede avukat olan anne –baba veya diğer aile bireylerinin örneklenmesi sınırlı kalmıştır.

Lisans Üstü Eğitim: Alan çalışmasına katılan avukatların lisans üstü eğitim yapma durumuna göre dağılımı Tablo 8’de gösterilmektedir:

Tablo 8: Lisans üstü eğitim durumuna göre dağılım

Lisans Üstü Eğitim	N	%
Evet	6	4.0
Hayır	143	96.0
Toplam	149	100

Ülkelerin gelişmişliği ile mesleklerin gelişimi arasındaki yüksek korelasyon, avukatlık mesleği içinde geçerlidir. Türkiye’de avukatlık mesleği için lisans eğitimi yeterli iken, son yıllarda lisans üstü eğitimin önemi kavranmış olmakla birlikte yeterli seviyeye ulaşmamıştır. Bunda Sakarya’da mevcut üniversite olan Sakarya Üniversitesi bünyesinde Hukuk Fakültesinin bulunmamasının da etkisi yadsınamayacak derecede büyüktür. Avrupa Birliğine üye olma sürecinde olan ülkemiz için AB topluluğunun mevzuatının uyarlanması sonucunda bu konudaki mevzuat ve içtihatlarda önem kazandığından mesleğin geleceğini küreselleşme bakımından önemli görenlerin lisans üstü eğitime ve yabancı dil öğrenmeye önem vermeleri gerekmektedir.

Mesleki İş Doyumu: Alan çalışmasına katılan avukatların mesleki iş doyum düzeyine göre dağılımı Tablo 9’da gösterilmektedir:

Tablo 9: Mesleki iş doyum düzeyine göre dağılım

Lisans Üstü Eğitim	N	%
Yüksek	14	9.4
Orta	86	57.7
Düşük	49	32.9
Toplam	149	100

Popüler bir meslek olmasına rağmen avukatlık çok stresli bir meslek olduğundan , yargulamaların ülkemizde çok uzun sürmesinden, mesleki gelişimin yetersiz olmasından, mesleki yenilikleri takip etmekteki zorluklar, iş doyum düzeyini orta seviyede tutmaktadır. Mesleğin kamu hizmeti niteliği dolayısıyla bir yandan hukuk kurallarının uygulanması ve adaletin sağlanması için uğraşılacak diğer yandan geçimini sağlayacak oranda gelir elde edilmeye çalışılacak olması, mesleğin icra edilmesinin belirli ilke ve kurullarla sınırlandırılması, mesleki rekabet gibi sorunlara karşı mücadele edebilmek için avukatın mesleğinin özelliğini çok iyi anlaması ve mesleğini severek ve isteyerek yapması gerekir.

Tablo 10: Dava Türlerinin Yaşa Göre Dağılımı

Dava Türü		Yaş			Toplam
		-25-35	36-45	46-55+	
Hukuk	N	44	25	18	87
	%	50.6	28.6	20.7	100
Ceza	N	25	11	4	40

	%	62.5	27.5	10.0	100
İcra	N	15	4	3	22
	%	68.2	18.2	13.6	100
Toplam	N	84	40	25	149
	%	56.4	26.8	16.8	100

Tablo 10'dan görüleceği gibi 25-35 yaş grubu dava türlerinin dağılımında da ağırlıklı bir konuma sahip bulunmaktadır. Bunun sebebi ise diğer yaş gruplarına göre tükenmişlik düzeyinin daha alt seviyede olmasından ve yenilenen mevzuata daha hakim olmalarından kaynaklanmaktadır.

Avukatların tükenmişlik düzeyini ölçmek için Maslach tarafından geliştirilen ölçek; avukatların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarındaki tükenmişlik düzeylerinin tespit edilmesine ve bu düzeyin cinsiyet, yaş, dava türü gibi değişkenlerle ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Avukatların tükenmişlik düzeyini ölçmek için Maslach tarafından geliştirilen ölçeğin ortalama puanları ile standart sapma dereceleri Tablo 11'de sunulmuştur. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, Avukatlık en stresli mesleklerden birisidir. Strese karşı dayanıklılık ve belirsizliklerle başa çıkma konusunda her avukatın gerekli yetkinliğe sahip olması gerekmektedir. Avukatlık hizmetinin eksik verilmesi durumundaki büyük sorumluluk ve verilen hizmetlerin büyük çoğunluğunun belirli sürelerle bağlı olması en önemli iki stres kaynağıdır. Ayrıca özellikle duruşmalarda her an yeni bir durumun ortaya çıkabilme olasılığı, belirsizliği oluşturur ve bu belirsizliğe karşı her zaman hazırlıklı olmak gerekir. Eğer avukat bu stresli çalışma hayatından kendini uzaklaştıracak hobiler ile uğraşmaz veya sosyal ve kültürel etkinliklere katılmaz ise, kısa sürede "tükenmişlik" noktasına gelebilmektedir. Zaman içerisinde yaşam enerjisini kaybetmeye mahkum olan avukatlar ile ilgili olarak ABD de yapılan tükenmişlik ile ilgili araştırmalarda, tükenmişliğin en çok görüldüğü meslekler arasında avukatlık da yer almaktadır. Bu bakımdan avukatların ruhsal sağlıkları açısından kendilerini yoğun ve stresli iş ortamından uzaklaştıracak sosyal ve

kültürel etkinliklerde bulunması büyük önem taşımaktadır. Sürekli insanlar ile iletişim halinde bulunan avukatların sosyal yönleri güçlü olmalıdır.

Tablo 11

Avukatların Tükenmişlik Düzeyini Ölçmek İçin Maslach Tarafından Geliştirilen Ölçek Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	İfadeler	Ort.	Std. Sap.
DT	1. İşimden soğuduğumu hissediyorum	1.25	.99
DT	2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	1.36	1.07
DT	3 Sabah kalkınca kendimi yorgun buluyor ve yeni bir güne başlama arzusu duymuyorum	1.34	1.02
KB	4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım	2.63	.90
D	5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum	0.51	.80
DT	6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	2.28	1.08
KB	7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	2.96	.74
DT	8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	1.32	1.08
KB	9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	2.99	.94
D	10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	1.31	1.03
D	11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum	1.15	1.08
KB	12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim	2.58	1.04
DT	13. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum	1.48	1.19
DT	14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	2.17	1.11
D	15. İşim gereği karşılaştığım insanların ne olduğu umurumda değil	0.61	.88
DT	16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yapıyor	2.35	1.25
KB	17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir atmosferi kolaylıkla yaratabilirim	3.10	.62
KB	18. Müvekkillerimle yakın bir şekilde ilgilendikten sonra kendimi iyi hissederim	3.05	.76
KB	19. Bu işte kayda değer başarı elde ettim	2.36	.95
DT	20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	2.36	.95
KB	21. İşimde duygusal sorunlara serinkanlıkla yaklaşabilirim	2.94	.78
D	22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissedebiliyorum	1.83	1.15
Genel Ortalama		1.93	0.93

DT: Duygusal Tükenme, **D:** Duyarsızlaşma, **KB:** Kişisel Başarı

0; Hiçbir Zaman, **1;** Çok Nadir, **3;** Bazen, **4;** Çoğu Zaman, **5;** Her Zaman

Avukatların tükenmişlik düzeylerini belirlemek için kullanılan Maslach ölçeğinden elde edilen veriler; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı ile T-testi ve One Way ANOVA testlerinden yararlanılarak yorumlanmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

3.2. Duygusal Tükenmeye İlişkin Bulgular

Duygusal tükenme, daha çok insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu sektörlerde çalışanlar üzerinde görülür; kişideki aşırı psikolojik ve duygusal yüklenmeden kaynaklanır. Duygusal tükenme tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içerisinde bulunan kişi kendisini zorlar ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilir. İşte, duygusal tükenme bu duruma bir tepkidir. Burada kullanılan “tükenme” (exhaustion) kelimesi önemli bir anlam taşır. Gerçekten de bu duygu, içeriği insan olan ve yoğun bir iş hayatına sahip kişileri birinci dereceden tehdit etmektedir.

Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir; tekrar doldurmak için kaynak bulamamaktadırlar.

Tablo 12: Duygusal Tükenme Boyuta İlişkin İfadelerin Analizi (%)

İfadeler	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	Ortalama	S.Sapma
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum	29.5	25.5	35.6	9.4	-	1.25	.99
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	28.2	24.2	30.9	16.8	-	1.36	1.07
3 Sabah kalkınca kendimi yorgun buluyor ve yeni bir güne başlama arzusu duymuyorum	24.8	32.2	28.2	14.1	.70	1.34	1.02

6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	9.4	10.7	31.5	38.9	9.4	2.28	1.08
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	30.9	23.5	28.9	16.8	-	1.32	1.08
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	26.8	26.2	22.8	20.8	3.4	1.48	1.19
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	7.4	20.8	30.2	30.9	10.7	2.17	1.11
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yapıyor	10.1	12.8	32.2	22.1	22.8	2.35	1.25
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	67.1	15.4	12.1	5.4	-	2.36	.95
Duygusal Tükenme Ortalamaları						1.76	0.97

İnsanlarla tamamen yüz yüze ilişki halinde olunan avukatlık mesleğinde, duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunulduğundan müvekkillerin taleplerini karşılamak için kendini zorlayarak bu taleplerin altında ezilmeye başlanılır. Bunun sonucunda da tükenmişlik sendromuna yakalanmak kaçınılmaz bir son olmaktadır. Avukatlık mesleğinde hizmet süresi ilerleyip iş yükü artmaya başladıkça duygusal tükenme oranı da artmaktadır

3.3. Duyarsızlaşmaya İlişkin Bulgular

Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, kendini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder. Üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan minimum düzeye indirir. İnsanları kafasında kategorize eder, karşılaştığı kişilere klişeleşmiş kalıplara göre davranır. Bunun sonucunda katı kural ve prensiplere göre hareket eden bir bürokrata dönüşürler. Bunlar duyarsızlaşmanın ilk belirtileridir.

Bu yöntem insanların kendilerini diğerleriyle anlamlı ilişkiler kurmaktan kopardığı birçok yöntemden biridir. Sendroma yakalanmış kişi diğerleriyle arasında bir nevi duygusal tampon oluşturur. Fakat su ve yağ karışımında olduğu gibi, hem işi gereği insanlarla yoğun bağlantı içinde olup hem de mesafe koymak kolay değildir. Bunlar

arasında bir denge kurmaktansa çoğu insan iki zıt kutuptan birisine kayar. Genelde “başı dertte” olan kişi, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih eder. Dolayısıyla başkalarının hislerine ve duygularına soğuk ve kayıtsız bir tarzda yaklaşır.

Geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan yapı tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir; onların rica ve taleplerini gözardı edebilir veya gerekli yardım ve servisi sağlamada başarısız kalabilir. Diğer insanların hayatından çıkıp kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder. Duyarsızlaşma kişinin diğer insanlara kirli gözlükler arkasından bakmasına da benzetilebilir. Kişi insanlar hakkında yanlış düşünceler geliştirir. Onlardan sadece kötülük geleceğini zanneder; hatta onlardan nefret eder. Böylece müvekkilleri, müşterileri veya işi gereği karşılaştığı insanlara karşı duyarsızlaşır. İş gereği karşılaştığı insanlara sanki birer nesneymiş gibi davranırlar.

Bu sendroma yakalanmış bir kişi, müşteri veya müvekkilleri kendi isimleriyle değil nesne isimleriyle adlandırır. Mesela, “Ahmet” yerine “705 numaralı dosya sahibi müvekkil” şeklinde hitap eder.

Tablo 13: Duyarsızlaşmaya İlişkin İfadelerin Analizi (%)

İfadeler	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	Ortalama	S.Sapma
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum	65.1	21.5	11.4	1.3	.7	.51	.80
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	26.8	30.2	28.9	13.4	.7	1.31	1.03
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum	36.2	26.2	26.2	9.4	2.0	1.15	1.08
15. İşim gereği karşılaştığım insanların ne olduğu umurumda değil	61.1	20.8	14.8	2.7	.7	.61	.88

22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissedebiliyorum	16.1	24.8	20.8	36.2	2.0	1.83	1.15
Duyarsızlaşma Ortalamaları						1.08	0.98

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 insanlarla arasına gözle görülür şekilde, onları özel kılan nitelikleri yok sayarak (onları birer nesneymiş gibi algılayarak), mesafe koyan birey; kendi ihtiyaçlarını ve isteklerini daha yönetilebilir kılabilirler. 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.

Avukatlık mesleğinde; karşılaşılan her sorun, her olay, her davada ayrı bir özellik-farklılık bulunmaktadır. Doktorluk, öğretmenlik, askerlik gibi mesleklerde ise yapılan işler ve verilen hizmetler rutine dönüşmüştür. Avukatlık mesleğinde yapılan her iş ve verilen her hizmet farklılık içerdiği için diğer mesleklere oranla duyarsızlaşma oranı daha düşüktür.

3.4. Kişisel Başarıya İlişkin Bulgular

Bir insan kendisini "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 insanlara 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 (Maslach ve Leiter; 1997). Bu kısır döngü böylece sürüp gider.

Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı, kişinin kendisi hakkında da negatif düşünmesine yol açar. Kişi, bu düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendini suçlu hisseder. Kendisini kimsenin sevmeyeceğine; hizmet vermede yetersiz kaldığına dair bir duygu geliştirir. Kendisi hakkında “başarısız” hükmünü verir. İşte, bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar.

Bunun sonucunda kişi kendine olan saygısını kaybeder; depresyona girebilir. Kişisel problemlerini çözümlenebilmek için terapist veya uzmanlara başvurur. Bazıları da işlerini değiştirir; insanlarla stres verici bir kontak gerektiren işlerden uzak durur.

Bazı çalışmalarda (Lee, Ashforth; 1996) kişisel başarıda düşme hissi; duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmanın ya da her ikisinin kombinasyonunun bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Kimi araştırmacılarca da, tükenmişliğin diğer iki boyutuna kıyasla daha az ilgi görmüştür. Bazı çalışmalarda da tükenmişliğin bir bileşeni olarak değil, bir sonucu olarak değerlendirilmiştir (Lee, Ashforth, 1990; 744).

Avukatların mesleki tükenmişlik sürecinde, kişisel başarı değişkenlerin ne derece etkili olduğuna ilişkin bulgular Tablo 14’te verilmiştir

Tablo 14: Kişisel Başarıya İlişkin İfadelerin Analizi (%)

İfadeler	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	Ortalama	S.Sapma
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım	1.3	14.1	14.8	59.7	10.1	2.63	.90
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	2.7	.7	11.4	68.5	16.8	2.96	.74
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	4.0	2.7	12.1	52.3	28.9	2.99	.94

12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim	3.4	14.8	19.5	45.6	16.8	2.58	1.04
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir atmosferi kolaylıkla yaratabilirim	1.3	.7	4.7	73.2	20.1	3.10	.62
18. Müvekkillerimle yakın bir şekilde ilgilendikten sonra kendimi iyi hissederim	1.3	2.7	10.1	61.1	24.8	3.05	.76
19. Bu işte kayda değer başarı elde ettim	1.3	23.5	18.8	50.3	6.0	2.36	.95
21. İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşabilirim	2.0	4.0	9.4	67.1	17.4	2.94	.78
Kişisel Başarı Ortalamaları						2.95	0.84

Avukatlık mesleğinde “yetersizlik” duygusu başarısızlığı da beraberinde getirmektedir. Başarısızlık da kendine olan güvenin yitirilmesine, kendine olan güvenin yitilmesi de iş yapılan ve hizmet verilen insanların güveninin yitirilmesine yol açmaktadır. Başarısızlık halinde, bir daha hiç bir zaman başarılı olamama endişesine kapılarak negatif düşünce tarzını geliştirilir.

Çalışmanın temel amaçlarından biri olan avukatların tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve muhtemel çözüm önerilerinin sunulması çalışmasında, tükenmişlik düzeyinin belirlenmesi sürecinde kullanılan üç temel faktörün ortalamaları ve standart sapmaları verilerek ulaşılmaya çalışılmıştır (Tablo 11).

Tablo 15: Faktör Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Tükenme	1.76	0.97
Duyarsızlaşma	1.08	0.98
Kişisel Başarı	2.95	0.84
Toplam	1.93	0.93

Yukarıdaki rakamların anlamlı olabilmesi için değerlendirmenin bilinmesi gerekir. Aşağıdaki puanlama tablosu veri alındığında, avukatların insan bilincinin dönüşümünde kullanılan faktörleri bildikleri ve hangi argümanların hangi faktöre ait olduğu bilgisine sahip olduğu sonucu çıkartılabilir.

Her Zaman	3.21 - 4.00
Çoğu Zaman	2.41 - 3.20
Bazen	1.61 - 2.40
Çok Nadir	0.81 - 1.60
Hiçbir Zaman	0.00 - 0.80

3.5. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tükenmişliğin cinsiyet kökenli kaynaklan üzere birçok araştırma yapılmıştır. Etzion ve Pines'in (1986) cinsiyet ve kültür farklarını karşılaştırmalı olarak ele alan araştırmalarına göre kadınlar erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar. Ancak araştırma sonuçlarına göre kültürel farklılıklar cinsiyet farklılıklarından daha yüksek bulunmuştur. İsrail ve Amerikan insan servislerinde çalışan bireyleri kapsayan

araştırma kültürel farklılıklara dikkat çekmekte ve çalışma koşulları üzerinde durmaktadır. 503 kişi ile yapılan araştırma tükenme ile başa çıkma stratejilerini de irdelemektedir. Friedman (1991)'a göre ise erkek öğretmenler bayan öğretmenlerden daha yüksek tükenmişlik göstermekle beraber, araştırmaların çevresel faktörlerin tükenmişliğe etkisi üzerinde yoğunlaştırılması gerektiği sonucu yazar tarafından ortaya konulmuştur. Araştırmanın amacı, öğretmenin tükenmesine neden olan okuldaki kaynaklanan faktörleri belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için Friedman (1995), tükenmişliği yüksek ve düşük olan öğretmenlerin okullarını belirleyerek karşılaştırmalı bir araştırma yapmıştır. 78 okuldan 1597 öğretmen ile çalışılmıştır.

Geller ve Hobfoll'un (1994) 61' erkek; 55'i kadından oluşan 116 bireyi kapsayan araştırmalarında, erkeklerle kadınlar benzer miktarda iş stresi rapor etmişlerdir. Araştırmaya göre kadınlarda bezginlik oranı erkeklerinkinden fazla çıkmıştır. Araştırmada iş stresinin azaltılmasında sosyal desteğin önemi vurgulanmaktadır. Her iki cinsiyet için de sosyal desteğin iş stresini azalttığı sonucuna varılmıştır.

Örmen'in (1993) yöneticileri içeren araştırmasında cinsiyet değişkeni, yapılan diğer araştırmalarla paralellik göstermektedir. Güçray'ın (1994) Çukurova Üniversitesi'nde görevli akademik çalışma aşamasında olan 25 kadın, 48 erkek olmak üzere toplam 73 öğretim elemanı ile yaptığı kaygı, iş doyumu ve stresle ilgili araştırmasında sürekli kaygı ve strese yönelik olumsuz tepkilerde cinsiyetle ilgili farklılıklar görülmüştür.

Avukatların, cinsiyetin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda etkili bir faktör olup olmadığının test edileceği bu bölümde, iki grup arasında karşılaştırma yapılacağı için test birimi olarak T-testi kullanılmıştır. Uygulama sonucu cinsiyet ile tükenmişlik faktörleri arasındaki ilişki incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. "Cinsiyet/Faktörlere Göre Dağılım ve Ortalama ile Standart Sapma Değerleri" Tablo 16'da, "Cinsiyet ile Tükenmişlik Faktörleri Arasındaki T-Testi Bulguları" ise Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 16: Cinsiyet/Faktörlere Göre Dağılım ve Ortalama ile Std.Sapma Değerleri

Boyutlar	Cinsiyet					
	Bay			Bayan		
	N	Ort.	Std. Sapma	N	Ort.	Std. Sapma
Duygusal Tükenme	104	1.52	0.64	45	1.66	0.72
Duyarsızlaşma	104	0.98	0.57	45	1.31	0.62
Kişisel Başarı	104	2.76	0.41	45	2.97	0.41

Tablo 17: Cinsiyet ile Tükenmişlik Faktörleri Arasındaki T-Testi Bulguları

Boyutlar		Varyans Eşitliği için T-Testi		Ortalamalar Eşitliği için T-Testi				
		F	Sig	t	df	Sig(2-tailed)	M. Dif.	Std. E. D.
Duygusal Tükenmişlik	Veod	0.99	.528	117	147	,240	-.140	,119
	Vfod.			1,12	77.75	,264	-.140	,125
Duyarsızlaşma	Veod	0.40	.320	-3.11	147	,002	-,328	,105
	Vfod			-3.01	75.48	,004	-,328	,109
Kişisel Başarı	Veod	9.96	.020	-2.12	147	,036	-,211	,029
	Vfod			-2.45	119.8	,015	-,211	,028

Bu veriler ışığında hipotezlerin test sonuçları;

H₁₁: Avukatların cinsiyetleri ile Duygusal Tükenmişlik düzeyleri arasında fark yoktur.

Avukatların, tükenmişliğin boyutlarından olan “Duygusal Tükenmişlik” ile “Cinsiyet” değişkeni arasında ($0.240 > 0.05$) arasında anlamli bir fark yoktur. Yani H₀ hipotezi kabul edilir.

Kadın veya erkek her avukat hizmet verilenlerin aynı türdeki talep ve zorlamaları ile karşı karşıya kalmaktadır.

H₁₂: Avukatların cinsiyetleri ile Duyarsızlaşma düzeyleri arasında fark yoktur.

Avukatların, tükenmişliğin boyutlarından olan “Duyarsızlaşma” ile “Cinsiyet” değişkeni arasında ($0.02 < 0.05$) arasında anlamli bir fark vardır. Yani H₀ hipotezi reddedilir.

Kadınların yaradılışı gereği bezginlik duygularının daha yoğun olması, çevresel ve kültürel faktörler erkeklere oranla daha duyarsız olmalarının sebebidir.

H₁₃: Avukatların cinsiyetleri ile Kişisel Başarı düzeyleri arasında fark yoktur.

Son olarak, Avukatların, tükenmişliğin boyutlarından olan “Kişisel Başarı” ile “Cinsiyet” değişkeni arasında ($0.015 < 0.05$) arasında anlamli bir fark vardır. Yani H₀ hipotezi reddedilir.

Çevresel ve kültürel faktörler kadın avukatların olası bir başarısızlıklarında “hiçbir zaman başarılı olamazlar” düşüncesinin oluşmasına, bu düşünce de “hiçbir zaman başarılı olunamayacağı” düşüncesinin yerleşerek kendilerinin yetersiz olduklarına inanmalarını beraberinde getirmektedir.

Bu çözümlmeden hareketle avukatların tükenmişlik duygusuna kapılmada cinsiyetin belirleyici faktör olmadığı görülecektir. Yani daha önceki çalışmaların bulguları ile örtüşen bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Yaş ve tükenmişlik arasındaki ilişki yapılan araştırmalarda açık bir şekilde görülmektedir. Tükenmişlik, genç çalışanlar arasında yüksek yaşlı çalışanlar arasında

düşüktür (Maslach 1982) Friedman ve Lotan (1985)' a göre tükenmişlik düzeyi yaş ve deneyim ile birlikte artmakta, zirveye 41–45 yaşlarında ulaşıp daha sonra gerilemektedir. Genç yaşta karşılaşılan tükenmişlik işten ayrılma ile sonuçlanırken, ileri yaşlarda tükenmişlikte ise başa çıkma deneyimi de beraberinde getirmekte ve tükenmişlik daha az yaşanmaktadır.

Girgin'in (1995) ilkökul öğretmenlerinde tükenmişliği araştıran makalesinde varılan sonuç yaş arttıkça tükenmişliğin azaldığı yönündedir Baysal'ın (1995) lise ve dengi olduğu öğretmenleri ile yaptığı araştırmasında özellikle 23–30 yaş grubu tükenme için en riskli grup olarak belirtilmektedir. Tümkaya (1996)'ya göre yaş arttıkça "iş doyumu" ve "öğrencilere yönelik tutumlarındaki tükenmişlik azalmaktadır.

Tükenmişlik ve yaş değişkeni arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı araştırmalar da bulunmaktadır. Üstün (1995), Gözüm (1996) , Haran ve arkadaşları (1998) tükenmişlik ve yaş arasında anlamlı ilişki belirtmemektedirler. Her üç araştırmada da hemşire, doktor ve ebelerle çalışılmıştır.

Bu çözümlenmeler ışığında yaş değişkeni, tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişki analiz edildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır.

Yukarıda ifade edildiği gibi T-testi, sadece iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için uygundur. Ancak uygulamada ikiden fazla grubun karşılaştırılması gerekebilmektedir. Örneğin araştırmamızda, avukatların yaşları (35 ve altı, 36-45, 46 ve üstü) ile tükenmişliğin parametreleri (Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı) arasındaki farklılık incelenmek istendiğinde, karşılaştırılması gereken grup sayısı ikiden fazla olduğu için T-testi kullanılamayacaktır.

Bu gibi durumlarda uygun test ANOVA (Analysis of Variance) testidir. Bu testin ön şartlarından biri, bütün grupların normal dağılım sergileyen bir ana kitleden tesadüfi olarak seçilmiş örnekler olmasıdır. Bunun yanında bütün grupların varyanslarının birbirine eşit olması da istenmektedir. ANOVA testinin, normal dağılım şartının ihlaline karşı hassasiyeti azdır. Ancak, ANOVA testi sonuçları, sadece karşılaştırma yapılan gruplar (üç veya daha fazla sayıda olabilir) arasında herhangi bir fark olup-olmadığını göstermekle beraber, bu farklılığın sebebinin hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı konusunda herhangi bir bilgi vermemektedir. Bu amaçla, One-way ANOVA testi

uygulamak gereklidir. One-way ANOVA testinde en yaygın kullanılan ve yorumu en kolay olan Scheffe testidir.

One-way ANOVA analiz çıktıları iki tablo olarak verilmektedir. Ancak, gruplar arası farkın olmadığı (birinci tablodaki F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi (Sig. >0.05 olması durumunda) durumda, Scheffe testi sonuçlarını içeren tablo üretilmemektedir. Sadece ANOVA tablosu oluşturulmaktadır. Gruplar arası farkın olması durumunda ise Scheffe testi tablosu oluşturulmaktadır ve istatistiksel açıdan anlamlı farklılığa sebep olan grup veya gruplara ilişkin seçeneklerin yanına * işareti konmaktadır (Altunışık ve diğ. 2005).

Tablo 18: ANOVA Tablosu

Boyutlar		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Duygusal Tükenmişlik	Gruplar Arasında	1.842	2	.921	2.085	.128
	Gruplar İçinde	64.487	146	.442		
	Toplam	66.329	148	-		
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	1,020	2	.510	1.382	.254
	Gruplar İçinde	53.861	146	.369		
	Toplam	54.842	148	-		
Kişisel Başarı	Gruplar Arasında	0.976	2	.488	1.532	.219
	Gruplar İçinde	46.511	146	.319		
	Toplam	47.487	148	-		

Yukarıdaki tabloda, tükenmişliğin parametreleri ile avukatların yaşları arasında farklılık olup-olmadığı araştırılmaktadır. ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

H₂: Avukatların yaşları ile Tükenmişliğin parametreleri arasında fark yoktur.

Hesaplanan tüm F değerleri (2.085;**0.128**, 1.382;**0.254**, 1.532;**0.219**) (Sig. >0.05) den dolayı anlamlı bir fark yoktur. Yani H₀ hipotezi kabul edilir.

Avukatlık mesleğinde en kıdemlinin en kıdemsizden bir farkı olmadığı ve verilen her hizmet, karşılaşılan her sorun, olay ve dava birbirinden ayrı özellikler-farklılıklar taşıdığı için avukatların yaşları arasındaki fark önem arz etmektedir.

Dava Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Geleneksel görüşe göre; tükenmişlik esas olarak onu yaşayan bireyin problemidir. Buna göre, insanlar kendi karakterlerindeki, davranışlarındaki ya da üretkenliklerindeki kusurlardan dolayı tükenirler. Bu bakış açısına göre, problem insandır ve çözüm onu değiştirmekte ya da ondan kurtulmakta yatar. Fakat Maslach ve Leiter'a göre (1997); tükenmişlik üzerinde etkili olan farklı bir yön bulunmaktadır. Nitekim onlara göre tükenmişlik insanların kendileriyle ilgili değil, çalıştıkları sosyal çevre (iş çevresi) ile ilgili bir problemidir. İşyerinin yapısı ve işlerliği; insanların diğerleriyle etkileşimini şekillendirdiği gibi, insanların işlerini nasıl yaptıklarını da etkilemektedir. İşin insan yanını görmezden gelen işyerleri için, tükenmişlik riski -beraberinde yüksek bir bedel taşıyarak- artacaktır. Özetle tükenmişlik, bireyin kendisinden çok çalışılan işyerinde karşılaştığı sorunlardan kaynaklanmaktadır (Maslach, Leiter; 1997; 1,18). Bu çıkarsamadan hareketle avukatların tükenmişlik düzeylerinde mesleklerini icra ederken ilgilendikleri mesleki dalın tükenmişlik düzeylerinde etkili olacağı kabulü test edilecektir. Avukatların dava türleri ile (Hukuk, Ceza ve İcra) ile tükenmişliğin parametreleri (Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı) arasındaki farklılık incelenmek istendiğinden dolayı, One-way ANOVA testi uygulamak gereklidir. One-way ANOVA testinde en yaygın kullanılan ve yorumu en kolay olan Scheffe testidir.

Aşağıdaki tabloda(Tablo 19), tükenmişlik düzeyi parametreleri ile avukatların baktıkları dava türleri arasında farklılık olup-olmadığı araştırılmaktadır. ANOVA testi sonuçlarına

göre gruplar arasında anlamlı fark vardır (F=4.038, Sig. 0.020 / F=4.544, Sig. 0.012). Bu farkın kaynağı incelenecek olursa, Scheffe testi sonuçlarına göre, Duygusal Tükenmişlik ve Kişisel Başarı avukatların baktıkları dava türlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 19: ANOVA Tablosu

Boyutlar		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Duygusal Tükenmişlik	Gruplar Arasında	3.477	2	1.738	4.038	.020
	Gruplar İçinde	62.853	146	.430		
	Toplam	66.329	148			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	.991	2	.495	1.342	.264
	Gruplar İçinde	53.890	146	.369		
	Toplam	54.881	148			
Kişisel Başarı	Gruplar Arasında	2,783	2	1.391	4.544	.012
	Gruplar İçinde	44,705	146	.306		
	Toplam		148			

H₃: Avukatların baktıkları davaların türleri ile Tükenmişliğin parametreleri arasında fark yoktur.

Scheffe testi sonuçlarına göre yukarıdaki hipotez reddedilmiş olur. Başka bir ifade ile Duygusal Tükenmişlik ve Kişisel Başarı parametreleri tükenmişlik düzeyi, diğer tükenmişlik parametresi (Duyarsızlaşma) kıyasla çok daha etkindir ve bu etkinlik istatistiksel açıdan da anlamlı büyüklüktedir.

Avukatların baktıkları dava türlerine göre tükenmişlik düzeyine; icra hukukuna ilişkin verilen hizmetlerdeki duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı parametresi düşük, hukuk

davalarına ilişkin aynı parametreler orta ve ceza davalarına ilişkin aynı parametreler daha yüksek derecede etkindir. Bunun sebebi olarak icra hukukuna ilişkin sorunların borç-alacak ilişkisinden kaynaklanması, hukuk davalarının hukuki anlaşmazlıklardan kaynaklanması, ceza davalarının ise suç ve cezadan kaynaklanıp insan hakları ile ilgili olmasındandır.

Mesleki Doyum Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular

Stout ve Williams,(1983) ile Lee ve Ashfort (1993)'da duygusal tükenme ile duyarsızlaşma boyutları ile iş doyumunu arasında negatif ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Miller ve Ellis(1990)'da tükenmişlik ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Fakat duygusal tükenme ile zayıf bir ilişki sergilediğini ifade etmişlerdir.

Avukatların mesleki doyum düzeyleri ile (Yüksek, Orta ve Düşük) ile tükenmişliğin parametreleri (Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı) arasındaki farklılık incelenmek istendiğinden dolayı, One-way ANOVA testi uygulamak gereklidir.

Tablo 20: ANOVA Tablosu

Boyutlar		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Duygusal Tükenmişlik	Gruplar Arasında	3,837	2	1,918	4,482	,013
	Gruplar İçinde	62,493	146	,428		
	Toplam	66,329	148			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	,556	2	,278	,747	,476
	Gruplar İçinde	54,326	146	,372		
	Toplam	54,881	148			
Kişisel Başarı	Gruplar Arasında	9,966	2	4,983	19,389	,000
	Gruplar İçinde	37,522	146	,257		
	Toplam	47,487	148			

Yukarıdaki tabloda (Tablo 20), tükenmişlik düzeyi parametreleri ile avukatların mesleki doyumları arasında farklılık olup-olmadığı araştırılmaktadır. ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı fark vardır (F=4.482, Sig. 0.013 / F=4.983, Sig. 0.000).

H₄: Avukatların Mesleki Doyumları ile Tükenmişliğin parametreleri arasında fark yoktur.

Scheffe testi sonuçlarına göre yukarıdaki hipotez reddedilmiş olur. Başka bir ifade ile Duygusal Tükenmişlik ve Kişisel Başarı parametreleri tükenmişlik düzeyi, diğer tükenmişlik parametresi (Duyarsızlaşma) kıyasla çok daha etkindir ve bu etkinlik istatistiksel açıdan da anlamlı büyüklüktedir.

Avukatlık mesleğinde; avukatın arzuladığı ve başardığı arasındaki algılanan farklılığı yaratan “iyi olma” algısı (mesleki doyum) yüksek ise, yorgunluk ve yıpranmış hissetme duygularındaki artış (duygusal tükenme) ve kendileriyle ilgili olumsuz değerlendirme

ve başarı eksikliği (kişisel başarısızlık) düşük seviyede olmaktadır. Mesleki doyum orta seviyede ise, yorgunluk ve yıpranmış hissetme duyguları ile kendileri ile ilgili değerlendirmeleri olumsuz bir nitelik kazanmaya başlamasına (kişisel başarıda düşme olmasına) neden olmaktadır. Mesleki doyum düşük seviyede ise, kendilerini yorgun ve aşırı derecede yıpranmış hissedecekler ve kendilerini her zaman olumsuz değerlendirerek başarısız addedeceklerdir.

SONUÇ

Maslach'ın üç boyutlu tükenmişlik modeli, geleneksel iş stresi teorilerinden farklı olmakla birlikte; duygusal tükenme boyutu kuvvetli bir iş stresi değişkenini andırmaktadır. Duyarsızlaşma, insana hizmet verilen mesleklerde çalışanlarda görülen bir stres tepkisi olarak ele alınan bir boyuttur (Jackson, Schvab ve Schuler, 1986; 630). Maslach ve Jackson'a göre (1981), 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.

Literatüre bakıldığında; teorik bölümde gözden geçirilen bu modellerin dışında, farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş birçok farklı tükenmişlik modeli bulunmaktadır. Lee ve Ashford'un tükenmişlik modeli, Golombievski ve Munzenrider'in tükenmişlik modeli ve Leiter'in tükenmişlik modeli önemli modeller arasında sayılmaktadır. Ancak söz konusu bu üç model; Maslach'ın tükenmişlik modeli üzerine temellendirildiği için burada ayrıca ele alınmamıştır.

Tükenmişlik, insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde çalışan hekimler, hemşireler, sosyal hizmet uzmanları, psikologlar, fizyoterapistler gibi sosyal ve sağlık yardım hizmetlerinde çalışanlarda görülen bir olgudur.

Bilindiği gibi “Adalet Mülkün Temelidir”. Bu yönde toplumda oluşan inancın sarsılmaması için “Hukuk kurallarının tam olarak uygulanmasını sağlamak” gibi oldukça ağır bir sorumluluk yüklenen avukatların, mesleklerini icra ederken söz konusu sorumluluklarının gereği olarak mesleki tükenmişliğe maruz kalmaları kaçınılmazdır.

Avukatların başlıca sermayesi; zaman, bilgi ve çevredir. Zamanın bir sermaye olduğu konusu ne yazık ki yeterince anlaşılmış değildir. Türkiye’ de avukatların çok önemli bir zamanı duruşmalarda sıra beklemekle geçmektedir. Örneğin bir davanın sabah saat 09.00 olan duruşması bazen saat 17.00 de yapılabilmektedir. Bu gibi durumlar sıkça yaşanmakta ve o zaman dilimi boşa akıp geçmektedir. Oysa esas itibariyle avukatlık gibi bilgi yapan mesleklerde bu bilgiyi somut olayda kullanabilmek, yeni iş gelmesi ve iyi bir araştırma yapabilmek için zamana ihtiyaç vardır.

Keza yoğun olarak ceza davaları ile ilgilenen bir avukatın zamanını yönetmesi hiç mümkün değildir. Zira ne zaman ve nerede bir dava olacağı veya avukata ihtiyaç duyulacağını önceden kestirmek mümkün değildir.

Avukatlığın tükenmişlik kaynaklarından bir diğeri de avukatlık ve hakimlik meslekleri arasındaki kopukluktur. Günümüzde bu meslekler birbirlerinden çok ayrı saflardadır ve neredeyse kendi içlerinde soyutlanmışlardır. Avukatların, hakimlerin bakış açısını; hakimlerin de avukatların bakış açısını bilmeleri bu soyutlanmayı ortadan kaldırmak ve adaletin daha aktif işlemesine neden olacaktır.

Bir avukatın; meslek kuralları ve hukuk mevzuatı yanında, kendi ilke ve prensiplerini koyabilmesi kendi tutum ve davranışları ile kendini kabul ettirerek çevre yaratması da gerekmektedir. Ancak çevreniz sayesinde işinizi arttırmanız mümkündür. İşiniz çevrenizle birlikte artmaktadır. Ancak zamanla çevrenizde sizden ücretsiz yararlanmaya teşebbüs etmektedir. Özellikle mesleğe yeni başlayan ve çevre edinmeye çalışan genç avukatlar hatır için ücretsiz iş almak zorunda bırakılmaktadırlar. Ücretsiz hatır için bir iş alındığında da, ne kadar bilgili, başarılı olursa olsun müvekkil karşısında saygı duyulmaz duruma yol açmaktadır.

Müvekkillerle olan ilişkilerde baskı altında kalmamak ve güven vermek için, mevcut durumu olduğu gibi aktarmak, doğruları söylemek, yalan söylememek gerekmektedir. Müvekkiller sadece onların davası ile ilgilendiğinizi düşünürler. Onlar için önemli olan sadece kendi sorunlarıdır. Bu sebeple müvekkille ilk görüşüldüğü andan itibaren doğrular söylenmeli, doğru bilgilendirilmeli ve davaların gelişimi ile ilgili bilgileri de onlar sormadan aktarılmalıdır. Aksine davranış avukatı zor durumda bırakır. Kendisine duyulan güvenin sarsılmasına yol açar ve sanki sorunların sorumlusu sizmişçesine baskı altına girersiniz. İşin doğası gereği karşılaşılan insanların sorunlarına en uygun çözümü bulup onları bilgilendirmek ve onların sorunlarının çözümlerine katkıda bulunmak için motivasyonun çok iyi olmasına bağlı olup bu anlayış tarzı hizmet kalitesinin de artmasına, zorluklar karşısında soğuk kanlı davranılmasına ve mesleğin sevilmesine katkıda bulunacaktır. Motivasyon kaybı meslekten soğumaya yol açacaktır.

Müvekkillerin sorunlarına doğru çözümler getirebilmek için tıpkı bir satranç oyuncusu gibi düşünmek ve hareket etmek gerekmektedir. Algılamayı da doğru yorumlamalı,

dođru bir sentez yapmalı ve dođru bir sonuca ulařarak dođru bir teřhise varmanız kısacası analitik dűřünmeniz gerekmektedir.

Hukuki ihtilafların, davaların ağırlığı, karmaşıklığı, dűzeyleri ayrı ayrıdır. Rutin hale gelmiş işler, davalar yoktur. Her olayın, her davanın kapsamı, özellikleri birbirinden farklıdır ve şansa hiç yer yoktur. Kontrol edemediğiniz faktörlerin etken olarak kendi inisiyatifinizin sonuca ulaşmanızdaki etkisi ortadan kalkabilmektedir. Mahkemelerde ani ve çok önemli olaylarla aniden karşılaşmak mümkündür. Bu gibi durumlara hazırlıksız yakalanmamak için en ufak detayı dűřünülmeli, en kötü olasılıklar öngörölmelidir. Yerinde ve zamanında yapılmayan bir hamle haklı olunan bir davada hak kaybına sebep olacaktır.

Yaşamda olduğu gibi avukatlıkta yaşanan yarış da haksız rekabeti beraberinde getirmektedir. Yargı çevreleri ile çeşitli şekillerde kurduğu ilişkileri ön plana çıkarıp iş sahibine kendisini yanlış tanıtan avukatlar, bilgi birikimini kendisine başvurulan olay/dava için yeterli olmayan avukatın o işi alması, değerinin çok altında bir ücretle iş alan avukatlar, meslek dışındaki geçmişini (hakimlik, savcılık vb) ön plana çıkaranlar ve iş almada hukuka aykırı yollara başvuran avukatlar avukatlığın algılanışını değiştirip haksız rekabet yapmaktadırlar. Bu haksız rekabet ile de uğraşmak zorunda kalınış, işimizden soğumamıza neden olmaktadır.

Her davada, her olayda ayrı ayrı duygusal sorunlar yaşamamızda avukatlığın ayrılmaz bir parçasıdır.

Boşanma davaları ile yoğun olarak uğraşan bir avukat parçalanen bir aileyi, yıkılan bir yuvayı gördüğünde, anne veya babasından koparılan yavruları gördüğünde duygusal olarak yıpranmakta ve bu manzaradan bir insan olarak etkilenmektedir. Keza icra davaları ile yoğun olarak uğraşan bir avukat da borcunu ödemeyen bir borçlunun evine haciz yapmak için gittiğinde; hiçbir şeyden haberi olmayan eşin ve çocukların maruz kaldığı bu durum karşısında yaşadıkları sendrom icra işinden vazgeçilmesine, icra davası alınmamasına sebep olmaktadır. Ceza davaları ile yoğun olarak uğraşan avukatların durumu da icra ve boşanma davalarına bakan avukatlardan farklı değildir. Evladı öldürölen bir anne-babanın, babası öldürölen bir çocuğun, trafik kazasında yakınını kaybeden vb. ailelerin katıldığı davalarda, yitirdikleri varlıkların ölümine sebep olanlara sergiledikleri davranışlar, ettikleri hakaret ve beddualar ile çınlanan

duruşma salonlarındaki avukatların etkilenmemesi mümkün değildir. Diğer tarafta da işlediği suçu belirli ve kendine göre haklı olduğuna inandığı bir sebeple işlediğini söyleyip cezadan kurtulmaya çalışan insanlar. Kimi zaman cezalandırılmak isteneni, kimi zaman de diğer tarafı savunmak zorunda kaldığınızda olaylara bakışınız ve duygularınız değişebilmektedir. Bu ve benzeri olaylar avukatlarda ciddi anlamda tükenmişliği artırmaktadır. Bu çıkarsamalar ışığında, uygulamacılara şu öneriler yapılabilir.

Öneriler

Uygulamacılara;

- Mesleğin doğası zaman unsurunun doğru kullanılmasını gerektirmektedir. Avukatlar zaman yönetimi konusunda kendilerini yetiştirmeleri,
- Hak arama sürecinde maruz kalınan trajediye varan olayların etkisini azaltmak için, stres yönetimi ve sosyalleşme aktivitelerine katılmaları,
- Yaşanan hızlı değişimden ve teknolojik gelişmelerden avukatlık mesleğinin etkilenmemesi mümkün değildir. Hızlı değişime ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayamamak başarıyı azaltırken tükenmişliği en direk etki yapmaktadır. Değişim ve Teknoloji yönetim konusunda gerekli sürece kendilerini hazırlamaları,
- Meslek doğası gereği, hak aramak durumunda kalan insanlara, söz konusu süreçlerinde yardımcı olmak zorundadır. Haklılık psikolojisinin doğru anlaşılması ve yönetilmesi için gerekli formasyona sahip olmak başarı için kaçınılmazdır. Halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri yönetimi konusunda avukatların gerekli eğitim/seminerlere katılmaları,
- Türkiye'nin AB'ye uyum süreci, hukuk mantalitesinin globalizasyonunu doğurmuştur. Süreçteki değişim ve gelişimin gerisinde kalmak başarı kaynaklarından yoksun olmaya yol açacaktır. Başarı kaynaklarından yoksun olmanın doğal sonucu olarak ta başarısızlık ve başarısızlığın neticesi de tükenmişliktir. Gelişen ve değişen normlara uyum için mesleki organizasyonlar, uyum sürecini kolaylaştırıcı faaliyetler, seminerler organize edilmesi,

önerilmektedir.

Akademisyenlere;

- Bu çalışma sadece Sakarya Barosuna kayıtlı ve şehir merkezinde faaliyet gösteren avukatlarla sınırlıdır. Başka bir çalışmanın, Türkiye’ deki tüm avukatları kapsayacak şekilde, ülkenin coğrafi ve sosyo-ekonomik yapısı göz önünde bulundurularak kurgulanması,
- Sadece avukatları kapsayan bu çalışmanın, yargılamanın diğer sujelerini oluşturanları da (Hakim, Savcı ve Personel) kapsayacak şekilde kurgulanarak yapılacak çalışmalar ile adalet mekanizmasındaki toplam mesleki tükenmişliğin boyutlarının ortaya çıkartılması,
- Bu çalışmada tükenmişliğin belirlenmesinde Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Diğer tükenmişlik ölçekleri ile desteklemesi,
- Bu çalışmada kullanılan kişisel bilgi formunda cinsiyet, yaş ve tecrübe gibi değişkenler ile tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. kişilik özellikleri dikkate alınmamıştır. Kişilik özellikleri ile tükenmişlik parametreleri arasındaki ilişkinin araştırılması,

bir başka akademik çalışmanın konusu olabilir.

KAYNAKLAR

- AKÇAMETE, G., Kaner, S., Sucuoğlu, B.(1998), “Engelli ve Normal Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi” Ergonomi Kongresi, Ergonomi ve Yaşam Kalitesi Bildirileri, MPM Yayın No: 622.
- ALTUNIŞIK, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., Bayraktaroğlu, S. (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 4. Baskı, Sakarya Kitapevi, Sakarya,
- ANDERSON, M. B., Iwanicki, E. F., (1984), “Teacher Motivation and Its Relationship to Burnout” Educational Administration Quarterly, XX, 2: 109-132.
- BALTAŞ, A., Baltaş, Z. (1993), “Stres ve Başa Çıkma Yolları”, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- BAYSAL, A. (1995), “Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tüknmişliğe Etki Eden Faktörler”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- BEEMSTERBOER, J., Baum, B. H. (1984), “Bornout: Definitions and health care management”, Social Work in Health Care, X, 1: 180-190.
- BRISSE, J.S., Hoover, K. V., Bassler, O.C. (1988), “Individual, Situational Contributors to Teacher Burnout”, Journal of Educational Research, LXXXII, 2: 106-112.
- COŞKUNER, A. (1994), “İletişim Becerisini Geliştirme Eğitiminin İşgörenlerin İletişim Çatışmalarına Girme Eğilimlerine, Yalnızlık Düzeylerine ve İş Doyumlarına Etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- ÇAM, O. (1992), “Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik Güvenirliğinin Araştırılması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Ankara.
- DEMİR, A. (1995) “ Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Van: Cumhuriyet Üniversitesi.

- DOLU, G. (1997), “Onkolojide Çalışan Hemşirelerde Tıbbi Sosyal Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- ERGİN, C. (1992), “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, VII Ulusal Psikoloji Bilimsel Çalışmaları, (22-25 Eylül) H.Ü. VII Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara: 143-153.
- ETZION, D., Pines, A. (1986), “Sex and Culture in Burnout and Coping Among Human Service Professionals”, *Journal of Cross - Cultural Psychology*, XVII, 2: 191-209.
- FARBER, B. A. (1984), “Stress and Burnout in Suburban Teachers” *Journal of Educational Research*, LXXVII, 6: 325-331.
- FREUDENBERGER, H. J. (1974), “Staff Burn-out.” *Journal of Social Issues*, XXX, 1: 159-165.
- FRIEDMAN, I. A. (1995), “Student Behaviour Patterns Contributing to Teacher Burnout”, *The Journal of Educational Research*, LXXXIII, 5: 281-289.
- GİRGİN, G. (1995), “İlkokul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- GÖKÇAKAN, Z., Özer, R. (1998), “Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (Türkiye Örneğinde Bir Araştırma), 7.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Konya.
- GÖKÇEKAN, Z., Özer, R. (1999), “Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik” Rize Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü Yayınları, No:9, 1.
- GÖZÜM, S. (1996), “Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Hemşire ve Ebelerde İş Doyumu, Tükenmişlik ve İşe Devamsızlığı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ezurum: Ankara Üniversitesi.

- HAMARTA E. (2000), “Üniversite Öğrencilerinin Yalnızlık ve Sosyal Beceri Düzeylerinin Öğrencilerin Özlük Nitelikleri Açısından İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- HUBERMAN, M. (1993), “Burnout in Teaching Cares” European-Education, XXV, 3: 47-69.
- IZGAR, H. (2000), “Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi SBE.
- KARASAR, N. (1999), “Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Kavramlar, İlkeler, Teknikler”, Ankara, Bilim Kitap Kırtasiye.
- MASLACH, C., Jackson, S. E. (1981), “The measurements of Experienced Burnout” Joynal of Occupational Behaviour, 2: 99-113.
- MASLACH, C. (1982), “Burnout, A Social Psychological Analysis, The Burnout Sydrome: Crrrent Research, Theory and Interventions” Burnout, The Cost of Caring Englewood Cliffs, N., J: Prentice Hall.
- MASLACH, C., Zimbardo, P. G. (1982), “Burnout – The Cost of Caring, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- MASLACH, C., Jackson, S. E. (1986), “Maslach Burnout Inventory Manual” 2. Ed, Palu A lot, CA: Consulting Psychologists Press.
- MILLS, L. B., Huebner, S. E. (1998), “A Prospective Study of Personality Characteristics, Occupational Stressors and Burnout Among School Psychology Practitioners”, Journal of Educational Research, XXXVI, 1: 103-120.
- ÖRMEN, U. (1993), “Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- PERLMAN, B., Hartman, E. A. (1982), “Burnout: Summary and Future Research” Human Relations, XXXV, 4:283-305.
- PERLMAN, B., Hartman, E. A. (1990), “Burnout: Summary and Future Researctch”, Human Relations, 35:283-305.

- PERLMAN, B., Hartman, E. A., Edelwich, J., ve Brodsky, A. (1980), "Burn-out "Stages Disillusionment İn The Helping Professions", New York: Human Sciences Press.
- PINES, A.M., Kafry, D. (1978), "Occupational Tedium in the Social Services" Social Work, 23: 499-507.
- PINES, A. M., Aronson, E., Kafry, D. (1981), "Burnout: From Tedium to Personal Growth" Free Press, New York.
- SARROS, J.C., Sarros, A. M. (1992), "Social Support and Teacher Burnout", Journal of Psychology, XXX, 1: 55-69.
- SAVICKI, V., Cooley, E. (1987), "The Relationship of Work Environment and Client Contact to Burnout in Mental Health Professionals", Journal of Counselling and Development, LXV: 249-253.
- SEĞMENLİ, S. (2001), "Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- SILIĞ, A. (2003), "Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- STOUT, K., Williams, J. ve J. M. (1983), "Comparison Of Two Measures Of Burnout", Psychological Reports, 53: 283-289.
- SURAN, B. G., Sheridan, E. P. (1984), "Management of Burnout: Training Psychologists in professional Life Span Perspectives." Professional Psychology: Research and Practice, XVI, 6: 741-752.
- TORUN, A. (1995), "Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi SBE.
- TORUN, A. (1997), "Stres ve Tükenmişlik", Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği, 2. Baskı, Ankara.

- TÜMKAYA, S.(1906), “Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi.
- ÜSTÜN, B. (1995), “Hemşirelerin Atılgnlık ve Tükenmişlik Düzeyleri”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- WEISBERG, J. Sagie, A. (1999), “Teachers’ Physical, Mental and Emotional Burnout: Impact on Intention to Quit”, The Journal of Psychology, CXXXIII, 3: 333-339,
- YILDIRIM, F.(1996), “Banka Çalışanlarında İş Doyumu Ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi SBE.

ÖZGEÇMİŞ

İsmail GÜRSES, 17.04.1966 yılında Adapazarı / Sakarya' da doğdu. 1988 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesini bitirdi. Bir yıllık staj döneminden sonra 1989 yılında serbest avukatlık yapmaya başladı. Halen Sakarya Barosuna bağlı serbest avukat olarak çalışmaktadır.