

T.C  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

## **AİLE-İŞ ÇATIŞMASI VE TÜKENMİŞLİK**

( Yüksek Lisans Tezi )

Tezi Hazırlayan: **Kemal EKİCİ**

İstanbul, 2014

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

## **AİLE-İŞ ÇATIŞMASI VE TÜKENMİŞLİK**

( Yüksek Lisans Tezi )

Tezi Hazırlayan:

**Kemal EKİCİ**

Öğrenci No:1207460009

Danışman:

**Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN**

İstanbul, 2014

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Aile-İş çatışması ve tükenmişlik**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumlar doğrularım. 20/12/2014

İmza

Kemal EKİCİ

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

23.03.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1207460009 numaralı *Kemal EKİCİ'nin* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Aile - İş Çatışması ve Tükenmişlik*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.03.2015 tarih ve 2015/09 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (30) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

  
DANIŞMAN  
PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN

  
ÜYE  
DOÇ.DR. İLYAS KARABIYIK

  
ÜYE  
YRD.DOÇ.DR. BİLGE AKSAY

Adı ve Soyadı : Kemal EKİCİ  
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN  
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2014  
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Aile İş Çatışması, Tükenmişlik.

## ÖZ

### AİLE-İŞ ÇATIŞMASI VE TÜKENMİŞLİK

Günümüz çalışma hayatını etkileyen unsurlardan birisi de tükenmişlik sendromudur. Freudenberger, bu kavramı 1974'te tanımlarken, daha çok insanların iç dünyası üzerinde durmuş ve yıpranmayı, gitgide hayattan soğumayı temel aldığını vurgulamıştır. Bu çalışmada amaç; Çalışan kişilerin görevli olduğu işlerdeki tükenmişlik düzeylerini ve derecelerini saptamak ve bunlar üzerinde sağlıklı tespitler yapmaktır. Diğer bir ifadeyle tükenmişlik sendromunun Aile –İş çatışmasında rol kavramı ve rol çatışması üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın teorik olarak tükenmişlik sendromunun etkileri, Aile-İş çatışmaları, tükenmişlik çatışması kavramları detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

Sonuç olarak çalışanlarda tükenmişlik sendromunun sık görüldüğü bilinmektedir. Çalışmamızda da görüldüğü gibi çalışanlarda tükenmişlik düzeylerinin artması hastalar açısından da olumsuz sonuçlar doğurabilmesinden dolayı ciddi bir halk sorunudur. Bu konuda yapılacak çalışmalarla tükenmişliği etkileyen faktörlerin belirlenmesi, çalışanların konu hakkında bilgilendirilmesi ve baş etme önlemlerinin alınması gerekmektedir.

Name and Surname : Kemal EKİCİ  
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN  
Degree and Date : Masters, 2014  
Major : Hospital & Health Care Management  
Key Words : Family Business Conflict, Burnout, Management

## **ABSTRACT**

### **FAMILY BUSINESS CONFLICT AND BURNOUT**

One of the factors affecting today's working life is burnout syndrome. Freudenberg, explaining the construct in 1974, emphasized mostly on the inner world, deterioration basing on decrease of energy and power

This study determines the level of burnout of medical staff and the variables that are intended to identify the differentiation of burnout levels. In other words, the effect of burnout syndrome on role work family sphere and role conflict is discussed.

In the theoretical part of the study, the effects of burnout in health care, the conflicts of Work-Family the concepts of role conflict and role will be explained. Consequently, it is known that burnout syndrome is present very highly in health care. The increasing level of burnout syndrome among health care staff may lead to serious public problem as a negative consequence for patients. Studies in this area should identify the factors which affect burnout, the issue of health care and coping measures

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER .....	i
KISALTMALAR .....	vi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### AİLE-İŞ ÇATIŞMASINA YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE, ROL ÇATIŞMASI

1. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI.....	3
1.1. Aile Kavramı .....	4
1.2. İş Kavramı .....	5
1.3. İş-Aile Rol Kavramı .....	6
1.4. İş-Aile Rol Çatışması.....	6
1.5. İş-Aile Çatışması Kavramı ve Tanımı .....	8
1.6. İş-Aile Çatışması Türleri .....	11
1.6.1. İş-Aile Çatışması .....	13
1.6.2. Aile-İş Çatışması .....	14
1.7. İş-Aile Çatışmasının Teorileri .....	16
1.7.1. Akılcı Bakış / Rasyonel Teori .....	17
1.7.2. Taşıma Teorisi .....	17
1.7.3. Telafi Teorisi .....	19
1.7.4. Katkı Teorisi .....	20
1.7.5. Çatışma Teorisi.....	21
1.8. İş-Aile Çatışmasının Nedenleri.....	21
1.8.1. Cinsiyet Faktörü .....	22

1.8.2. Yaş .....	25
1.8.3. Medeni Durum.....	26
1.8.4. Çocuk Bakımı Sorunları .....	27
1.8.5. Yaşlı Bakımı Sorunları .....	28
1.8.6. Eğitim .....	29
1.8.7. Yönetici Tutumu.....	29
1.8.8. Çalışma Saatlerinin Fazlalığı ve İşkoliklik.....	31
1.9. İş-Aile Çatışmasının Sonuçları .....	32
1.9.1. İş-Aile Çatışmasının Etkileri .....	35
1.9.1.1. Örgütsel Etkileri .....	35
1.9.1.2. Bireysel Etkileri .....	35
1.10. İş-Aile Yaşam Dengesi İle Önemi ve İş-Aile Dengesini Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar .....	37
1.10.1. İş-Aile Dengesi Kavramı .....	37
1.10.2. İş-Aile Dengesinin Önemi .....	38
1.10.3. Hayat Dengesinin Bozulması Taleplerin Karşılammaması Durumu	39
1.11. İş-Aile Dengesinin Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar .....	41
1.11.1. Ayrı Dünyalardan İş-Aile Yaşamı Sentezi .....	41
1.11.2. İş-Aile Sınır Kuramı .....	43
<b>2. ROL KAVRAMI.....</b>	<b>40</b>
2.1. Rol Kavramının Tanımı .....	41
2.2. Rol'ün Tarihsel Süreç İçindeki Gelişimi .....	45
2.3. Rol Çeşitleri .....	46
2.4. Rol Algısı.....	46
2.5. Rol Davranışı Kavramı ve Süreci .....	54
2.6. Rol'ün Öğrenilmesi .....	47
2.7. Rol Kişi Bütünlemesi.....	48
2.8. Sağlık Kurumlarında Roller.....	49
<b>3. ROL ÇATIŞMASI KAVRAMI .....</b>	<b>50</b>
3.1. Rol Çatışmasının Neden ve Sonuçları .....	51
3.2. Rol Çatışmasının Türleri.....	53
3.2.1. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması .....	54

3.2.2. Rol Göndericiler Arasında Çatışma.....	57
3.2.3. Roller Arası Çatışma .....	58
3.2.4. Kişi-Rol Çatışması.....	59
3.2.5. Fazla-Hafif-Aşırı Rol Yüklemeşi .....	60

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, BELİRTİLERİ, NEDENLERİ, SONUÇLARI VE TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE

<b>1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI .....</b>	<b>62</b>
1.1. Tükenmişliğin Boyutları .....	64
1.1.1. Duygusal Tükenme .....	64
1.1.2. Duyarsızlaşma .....	65
1.1.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi .....	65
1.2. Tükenmişlik ile İlgili Kavramlar .....	66
1.2.1. Stres .....	66
1.2.2. Genel Adaptasyon Sendromu .....	67
1.2.3. Depresyon .....	67
1.2.4. İş Doyumu .....	68
1.3. Tükenmişlik Belirtileri.....	69
1.3.1. Fiziksel Belirtiler .....	70
1.3.2. Psikolojik Belirtiler.....	70
1.3.3. Davranışsal Belirtiler .....	71
<b>2. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ .....</b>	<b>72</b>
2.1. Örgütsel Nedenler .....	72
2.1.1. Aşırı İş Yüğü .....	72
2.1.2. Kontrol Eksikliği ve Kararlara Katılmama.....	73
2.1.3. Ödüllendirilememe .....	73
2.1.4. Topluluğun Dağılması .....	73
2.1.5. Adil Muamele Görmemek .....	74
2.1.6. Değer Çatışması.....	74
2.2. Bireysel Nedenler .....	75

2.2.1. ‘A Tipi ‘ Kişilik Yapısında Olma .....	75
2.2.2. Dış Kontrol Odaklı Olma .....	76
2.2.3. Empati Yeteneği .....	76
2.2.4. Beklenti Düzeyi .....	77
2.2.5. Demografik Değişkenler.....	78
<b>3.TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI.....</b>	<b>78</b>
3.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları .....	79
3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları .....	80
3.3. Tükenmişliğin Aile İlgili Sonuçları .....	81
3.4. Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Nedenleri .....	82
3.5. Sağlık Çalışanlarında Tükenmişliğin Sonuçları .....	83
<b>4.TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ MÜCADELE TEKNİKLERİ.....</b>	<b>84</b>
4.1. Bireysel Düzeyde Mücadele .....	84
4.2. Aile Düzeyinde Mücadele .....	85
4.3. İş Arkadaşları Düzeyinde Mücadele.....	86
4.4. Yönetici ve Kurum Düzeyinde Mücadele .....	86
4.5. Devlet Düzeyinde Mücadele.....	87
<b>SONUÇ .....</b>	<b>89</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>92</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>94</b>

## ŞEKİLLER ve TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Şekil 1.</b> İş-Aile Çatışması Oluşum Şeması.....	11
<b>Şekil 2.</b> Frone ve Arkadaşlarının Hazırladığı İş-Aile Çatışması Modeli.....	13
<b>Şekil 3.</b> Frone ve Arkadaşlarının Hazırladığı Aile-iş Çatışması Modeli.....	14
<b>Tablo 1.</b> İş ve Aile Yaşamını İlişkilendiren Başlıca Kuramlar .....	16

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AÜ</b>	: Ankara Üniversitesi
<b>BÜ</b>	: Başkent Üniversitesi
<b>BOÜ</b>	: Bozok Üniversitesi
<b>DPÜ</b>	: Dumlupınar Üniversitesi
<b>EBE</b>	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
<b>EGE</b>	: Ege Üniversitesi
<b>EOÜ</b>	: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
<b>GOÜ</b>	: Gazi Osmanpaşa Üniversitesi
<b>GÜ</b>	: Gazi Üniversitesi
<b>HÜ</b>	: Hacettepe Üniversitesi
<b>HAÜ</b>	: Haliç Üniversitesi
<b>MÜ</b>	: Marmara Üniversitesi
<b>MEÜ</b>	: Mersin Üniversitesi
<b>NIÜ</b>	: Niğde Üniversitesi
<b>NÜ</b>	: Nevşehir Üniversitesi
<b>PAÜ</b>	: Pamukkale Üniversitesi
<b>s.</b>	: Sayfa Numarası
<b>SBE</b>	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>SABE</b>	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>vd.</b>	: ve diğerleri
<b>YUT</b>	: Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi
<b>YYLT</b>	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

## GİRİŞ

– **Çalışma Konusunun Seçimi:** Aile-İş çatışmasının Çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu Tükenmişliğe etkisi, çalışma hayatında ailenin iş ile bir araya geldikten sonra aile hayatında ve iş hayatında ne gibi değişikliklerin baş gösterdiği ve en önemlisi kişideki tükenmişliğe etkisinin ne olduğuna cevap aramaktır.

– **Çalışmanın Amacı:** Aile-İş çatışmasının da çalışanların üzerinde görülen tükenmişliğe etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu araştırma çalışanın işte ve aile içindeki sorumluluk paylaşımı sonrası gerçekleştirdiği aile ve iş içi görevlerinin, yaşanan rol çatışmaları sonucunda çalışanın tükenmişliğini etkilemiş biçimi doğrultusundadır.

Bununla birlikte iş-aile içindeki rol çatışmalarının çalışanda yaratmış olduğu tükenmişlikle birleşerek çalışanın çalışani örgütsel ve bireysel olarak nasıl etkilediği, oluşabilecek negatif ve pozitif yönde ki etkinin nasıl dengede tutulması gerektiği gibi durumların araştırılması ve sonuçlarının bulunması da araştırmanın amacını ortaya koymaktadır.

– **Çalışmanın Önemi:** Kadınların iş gücü piyasalarına katılımlarının giderek artmasıyla işgücü piyasaları erkek egemen görüntüsünü kaybetmeye başlamış ve kadınların işgücüne aktif katılımı sonucu daha önceden kadınlar tarafından üstlenilen ailevi sorumlulukların kim tarafından yerine getirileceği ve bu sorumluluklarla iş hayatının çalışanlara yüklediği sorumluluklar arasında nasıl bir denge kurulacağı konusu da tartışılan bir problem haline gelmiştir. Böylelikle hem kariyer gelişimi hem de aile yaşamındaki dengenin korunması; diğer yandan da çalışanın iş yerinde karşılaştığı olumsuzluklarla başa çıkmaya çalışması açısından iş-aile çatışması önemli bir çalışma alanı olmuştur. Bununla birlikte hem kendi ülkemizde hem de yabancı ülkelerde yapılan teorik ve ampirik çalışmaların kapsamı, durumun insan kaynakları yönetimi ve yöneticilerinin üzerinde çalıştıkları ciddi bir husus halini almıştır.

Çalışmamda, ülkemiz için yüksek öneme sahip olan hatta gayri safi milli hasıla da en yüksek paya sahip olan kurumlardan ilk 5'nin içerisinde bulunan ve ülkenin kalkınması ve gelişmesindeki payından da öte sağlıklı bir toplum ve bireylerin yetişmesinde en önemlisi de insan hayatının bu kurumlarda çalışanlarına bağlı olduğundan dolayı, çalışanlarda iş ve aile hayatındaki yaşadığı durumları yine bu kişilerde yaratmış olduğu tükenmişlikten kaynaklı psikolojik sorunların incelenmesi hem bilime hem de topluma ışık tutacaktır.

– **Çalışma Planı:** Bu çalışmada Aile-İş çatışması ve çalışanlarda tükenmişlik konusunda ortaya çıkan çeşitli sorun ve problemlerin nedenleri, tespiti, çözüm kaynak ve yorumlardan yararlanılarak iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Aile-İş çatışmasına yönelik kavramsal çerçeve, rol çatışması, ikinci bölümde ise; tükenmişlik ve çalışanlar üzerinde tükenmişliğin etkilerine yer verilmiştir. Her iki bölümde teorik açıklamalarda bulunulmuştur, açıklamalar yapılırken, aynen aktarma, özetleme ve örnekleme metodundan yararlanılmıştır. Sonuç bölümünde kişisel görüşlere yer verilerek bitirilmiştir. Çalışmanın kapsamı, İş-Aile çatışmasında ki rol çatışmalarının tükenmişlik üzerine etkisi olduğuna daha öncede değinmiştik.

– **Çalışmada Kullanılan Metod ve Teknikler:** Bu çalışmada temel teorik veriler ortaya konmuştur. Kaynak tarama tekniğinden, aynen aktarma, özetleme, yorumlama türünden yararlanma ve örneklere yer verilmiştir.

– **Çalışmada Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Kaynak taramasında ulaşmada temininde olağan zorluklarla karşılaşılmıştır. Ancak bu zorluklar nedeniyle herhangi bir sınırlamaya gidilmemiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE-İŞ ÇATIŞMASINA YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE, ROL ÇATIŞMASI

#### 1. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

İş - aile çatışması kavramını açıklamaya başlamadan önce iş ve aile çatışması ile ilgili kimi terimlere açıklık getirmek gerekmektedir. İlk olarak İş gönüllü olarak evde çalışmanın tam tersi olarak belirli bir ücret karşılığı olarak ev dışında bir yerde yapılan çalışmaya karşılık gelmektedir. Aile ise klasik tanımlama ile birbirine bağlı rolleri ve benzer hedeflerle paylaşan minimum iki kişi tarafından oluşturulan en küçük sosyal topluluktur. Aile ile iş arasındaki çatışma ile ilgili olarak araştırmacılar yıllardır çalışmakta ve bir alanda görevli olan personelin işi ile özel yaşamının ters düşmesi olgusunun yansımalarını ölçmeye çalışmaktadırlar. Yapılan çalışmalarda ortaya çıkan tablo, iş – aile çatışması ile ilgili yapılan çalışmaların sistematik bir tabana oturmadığını ve özellikle de örgüt araştırmaları baz alındığında son yirmi yılla birlikte bu alanın daha çok araştırılmaya açıldığı görülür. Özellikle araştırmalarda son dönemin çalışan sınıfının sosyal, kültürel yapısı, iş yoğunluğu ve aile yapısı ile ilişkisi irdelenerek tablolar ortaya sunulur.

Teknolojideki hızlı büyüyen değişme, sanayileşmenin fazlalaşması, siyasal ve ekonomik alandaki değişimler; toplumsal yapının, aile yapısının, aile içi ilişkilerin ve bireyin yerine getireceği rollerin farklılaşmasına sebep vermiştir. Tüm dünyada, özellikle de 1960'lı yıllardan itibaren, iş hayatı erkek egemen bir alan olmaktan çıkmış; ailelerde her iki ebeveynin de çalışması ve kadın çalışanların iş gücüne karar verici pozisyonlarda katılması gibi sosyal bazı değişiklikler ortaya çıkmıştır. Kadınların çalışma ortamına katılım oranındaki artışıyla ve bunun devamında iki yerden geliri olan aile tipinin de etkisiyle, ev içindeki cinsiyete dayalı iş bölümünde bazı değişimler oluşmaya başlamıştır. Bu değişim, işyerleri ve ailelerin birbirinden farklı kültür ve beklentilerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Çalışan kişi, ailede hem eş hem anne/baba rolü üstlenmişse, yükü artmış demektir. Bu nedenle hem iş alanında hem de aile ortamında rolleri olan bireylerin, bu rollerinin her iki ortam

rolleri ile çatışması sonucu oluşan rol çatışması iş-aile çatışması olarak tanımlanmaktadır.

“İş-aile çatışmasının ortaya çıkışı kişinin birden fazla role sahip olması durumunda meydana gelmektedir.”<sup>1</sup> İş – aile çatışmasının odak noktasında, kişinin her iki rollerinden birinin diğerine üstünlüğü sonucu, öbür rolünün aksamaya yatmaktadır. Bu durum çatışmaya neden olmakta ve bu da ‘rol çatışması’ adını verdiğimiz buhranı doğurmaktadır. Rol çatışmasında özellikle bir role daha fazla değer verme ve o rol ile daha çok ilgilenme, daha çok vakit ayırma ayrımı yatar. Bu da kişinin ikinci rolü için gereken verimi sağlamamasına yol açar. Bu durum, özellikle hem çalışan hem de evde görevi olan kişiler, özellikle de çalışan bayanlar için söz konusu olan bir gerçekliktir.

Bu noktada, rol çatışmasına iş- aile çatışması da alt başlık olabilmekte ve ailede etkin rolü olan bireyin, çalıştığı işte de etkin rol oynaması ve meşguliyetinin artmasıyla hayatındaki rol karmaşasına ışık tutmaktadır.

### **1.1. Aile Kavramı**

Aile bir kavram olarak gerekliliği ve kurulumu yıllardır araştırılan ve üzerindeki uzlaşılmış temel tanımı ile toplumun en küçük yapı taşı olan kurumdur. Ailenin oluşumu, genel olarak iki kategoriye ayrılmış ve bu çekirdek aile ve geniş aile olarak sıralanmıştır. Sıralanması ne olursa olsun ailenin temel ana unsuru anne, baba ve çocuk üçgeninden meydana gelmektedir. Yani her ailede bir baba, bir anne figürü olmak zorundadır.

Ailenin anne – baba – çocuktan oluşan şeklinde çekirdek aile denilmektedir. Bu aile tipi, daha çok modern toplumlarda görülür ve az bireyden oluşması nedeniyle bu ismi alır. Çekirdek ailedeki çocuklar, evlenmemiş olmalıdır. Onların da evlenmesiyle oluşacak ve sülale adını alacak topluluk çok geniş kapsamlı aileyi temsil etmektedir. Bu da bir yönüyle geniş aile dediğimiz tipe benzerlik göstermektedir.

---

<sup>1</sup> M. Çakır, Turizm Sektöründe İş-Aile Çatışması: Ankara’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi (GÜ) Eğitim Bilimleri Enstitüsü(EBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi (YYLT), Ankara, 2011, s.10

“Geniş aile, aynı evin çatısı altında yaşayan anne – baba – çocuk üçgenine ek olarak anneanne, dede, babaanne vs. gibi ebeveynin de ebeveynini kapsayan ve ailenin sayıca genişliğine dayanan bir aile tipidir. Bu aile tipi genellikle modern öncesi toplumlarda görülür ve geleneğin yansıması olarak karşımıza çıkar.”<sup>2</sup> Aile kelimesi gündelik dilde çok farklı grupları tanımlamak için de kullanılır. Örneğin Hasan iyi bir aileydi dendiğinde, Hasan'ın sorumlu bir baba ve koca olduğu anlaşılır. Oysa birisi ‘Benim ailem Adana'dan gelmiş’ dediği zaman, annesiyle babasının, hatta belki de dedelerinin Adana'da yaşamış olduğunu belirtir. Bir başkası Bu bir aile toplantısıdır dediğinde, o toplantıda yalnızca akrabaların bulunacağı anlaşılır. Bunlar amcalar, dayılar, teyzeler, halalar, yeğenler ve evlilik bağıyla aileye katılmış kişilerdir. Bütün bunlar bize, aile kavramının her zaman evliliğe ya da ortak atalara dayalı ilişkileri kapsadığını göstermektedir.

## 1.2. İş Kavramı

İş kavramı, genel olarak kişinin bilgi ve becerileri doğrultusunda, bir yerde emek vererek çalışması ve bunun sonucunda da belirli bir ücret alması ilkesine dayanmaktadır. İşin getirisi olarak, kişinin becerilerine uygun bir şekilde kazandığı olguya ise meslek adı verilir. Dünya üzerinde çok çeşitli olgular olması, çeşitli araç – gereç ve ekipmanın bulunması, çok fazla da mesleğin olmasına olanak sağlamıştır. Her mesleğin kendine göre ilgili olduğu bir alanı ve o mesleği yapan kişilerin oluşturduğu bir topluluk vardır. Türkiye’de resmi tanımı yapılan yaklaşık 600 meslek vardır ve bu mesleklerin her birinin sınırları çizilmiştir.

“Osmanlı Devleti döneminde kurulan Ahi Örgütü meslek dayanışması adına Anadolu’da kurulmuş olan ilk örgüttür. Bu örgütün temel amacı, devlet ve esnafın arasında köprü kurmak ve usta – çırak ilişkisi ile mesleklerin devamını sağlamaktır. Bugün buna benzer olarak kurulan sendikalar, çalışanların – işçinin emeğini savunmayı ve korumayı amaçlamıştır.”<sup>3</sup> Her bir meslek için tanım, görev alanları, güncel olarak kullandığı araç ve gereçler, mesleğin gerektirdiği özellikler, çalışma ortamı ve koşulları, çalışma alanı ve iş bulma olanakları, meslek eğitiminin verildiği yerler, meslek eğitimine giriş koşulları, eğitimin süresi ve içeriği, meslekte yol kat

<sup>2</sup> A. Çağatay, İş-Aile Çatışmasının Çalışanların İş Performanslarına Etkisinin Belirlenmesi: Ankara’daki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, GÜ, EBE, YYLT, Ankara, 2012, s.46

<sup>3</sup> Çağatay, s.47

edebilme ve yeni meslekleri seçebilme imkânları, destekleyici meslek kuruluşları, farklı özellikler gösterir.

### **1.3. İş-Aile Rol Kavramı**

Toplumdaki diğer bireylerin bir bireyden beledikleri davranış kalıplarının tamamına rol denir. Bireylerin bir görevi bulunabilir. Bu görev işlevsel çevrenin diğer bir ifade ile bulunduğu organizasyonun amaçları doğrultusunda yerine getirmek zorunda olduğu faaliyetlerin tamamını ifade eder. Fakat rol içinde yaşadığı toplumdaki diğer bireyler tarafından anlamlandırılan hiçbir hukuk zorunluluğu olmayıp, tamamıyla sosyal bir baskı sonucunda bireyin yerine getirmek zorunda kaldığı davranışların tamamıdır. Örneğin, bir öğretmen işlevsel çevresi olan okulda öğretmenlik görevini yerine getirmek için bulunduğu organizasyonun yüklemiş olduğu yetki ve sorumluluklar ile görev gereklerini yerine getirir. Aynı öğretmene toplumun yüklemiş olduğu rol çerçevesinde işlevsel çevrede (işyerinde) olmasa bile öğretmenlik rolünü ya da davranışını sergilemeye devam eder.

Rol, başka kişilerin bir işi yapan kişiden beklediği hareket ve eylemlerdir. Görev ise, kişinin işinden kaynaklı olarak yapması gereken ve insan doğal olarak beklenen eylemlerdir. Rol ve görev, tamamen birbirinden farklı noktadadırlar. Rolde, kişinin işi değil, ondan beklenen tutumu önem kazanır. Kişi bunun için olduğundan farklı bir kılığa da bürünebilir. Bu durum, etik ilkelere aykırı da olsa, kişinin çevresine uyumuna hizmet etmektedir. Görev ise, bunun tam tersi olarak kişinin maaşına, yaptığı mesleğe denk düşecek şekilde ondan beklenen karşılıklı eylemleri içerir ve etiklikle hiçbir ilgisi olmaz. “Bu çalışmada ise rol kişi tarafından beklenen statüyü yeri ve zamanı geldiğinde uygun bir şekilde yerine getirmesi” olarak esas alınmaktadır.”<sup>4</sup>

### **1.4. İş-Aile Rol Çatışması**

Rol çatışması kavramı, bireyin iki ve ikiden çok role sahip olması ve bunlardan birini daha fazla öne çıkarması sonucu oluşan kişilik bunalımı durumudur. Yani, bireyin birden fazla rolü olmasının onda yarattığı sıkıntıyı kapsar. Sıkıntı, kimi

---

<sup>4</sup> Çağatay, s.47

birey için geçebilecek düzeyde iken, kimisi için sonunu tükenmişlik sendromuna kadar götürür. Roller arası çatışmada özellikle görülen, birbirine yakın değil; uzak alanlarda rolü olan bireylerde olmasıdır. Ailede rolü bulunan bireyle, iş yerinde rolü bulunan bireyin iki rolünün birbiriyle çatışması, aslında roller arasında hiçbir benzerlik olmamasıyla da ilgilidir. ‘Rol çatışması’, sahip olduğu roller arasında denge kuramayan ve böylece rollerini de aksatmak zorunda kalan bireyin durumunu özetler.

Bireysel çatışmanın türlerinden olan rol çatışmasına dair tanımlar oldukça fazladır. Kişinin sahip olduğu rollerin çatışması anlamına gelmesinin yanına, kişide buhran uyandıran ve üstlendiği görevleri aksatmasına sebep olan bir durum olarak da karşımıza çıkar. Bireylerin sahip oldukları hayatın ilk kısmı aile içerisinde. Aile içinde kalan hayatta rol; kimi zaman anne, kimi zaman çocuk, kimi zaman ebeveyn gibi sıfatlar alır. Sıfatı ne olursa olsun kişinin içinde bulunduğu ailede de bir rolü vardır ve bu rolü yerine getirmek, diğer tüm rolleri gibi önemlidir. Dış hayat olarak tanımladığımız iş hayatında da kariyer için, maddiyat için vs. çalışan bireylerin işte edindikleri bir rol vardır. Örneğin; müdür olarak çalışan birinin bu konuma ait bir rolü vardır ve rolünü aksatması işyerinde başarısızlığı yol açabilir.

Rol çatışmasının en önemli nedenleri kararsızlık ve zorlanmadır. Kişi iki rolü arasında kalıp, hangisine daha fazla zaman ayırması gerektiği noktasında kararsız kaldığında rol çatışması yaşar. Zorlanma ise, kişinin iki role de yetişmeye çalışması noktasında ortaya çıkar ve kişiyi çok fazla yorar. Bu defa, birey iki role de yetişmek için çaba harcadığından çok fazla yıpranır.

Modern, sosyal ve örgütsel yaşam bireyin rol çatışması yaşamasını kaçınılmaz hale getirmektedir. “Örgütlerdeki rol belirsizliği, beklenen, algılanan ve gerçekte oynanan rollerin farklılığı, kişinin rolündeki değişiklikler, rolüne ilişkin beklentilerindeki çelişkiler, özellik ve yetenekleri ile rol gereklerinin uyumsuzluğu, rolünü benimsememiş olması, rol sorumluluklarını bilmemesi gibi etmenler rol çatışmasına neden olmaktadır.”<sup>5</sup> Çalışma hayatı bireyin işine ayırdığı zamanı, iş yaşamı dışında etkili olan kişisel ilgi alanlarını, kişisel gelişimini konu alan ve

---

<sup>5</sup> Çağatay, s.49

hayatın tamamında etkili bir role sahip olan bir alandır. Çalışma hayatı insan hayatında kapsadığı alan bakımından ciddi ve uzun bir süreç olmakla beraber; aile, toplum, kültür ve din gibi değerle iç içe ve onlardan soyutlanamaz bir biçimdedir.

İşin en önce gelen özelliği, toplum içinde aileye sosyal statü ve ekonomik kaynak sağlamasıdır. Buna karşılık iş ile ilgili bazı beklentiler, ailenin bireyden beklentileri ile çatışabilmekte; bu sebeple iş, aile ile ilgili faaliyetlerin yerine getirilmesini engelleyebilmektedir. Bireylerin genel hayat süreci içerisinde aile ve kariyerlerine ilişkin rolleri birlikte yürütmek isteği, çok rollülüğe bağlı olarak rol çatışması sorunlarını beraberinde getirmektedir.

Birey iş ya da ev rolünden hangisi daha baskın ise o role ağırlık vermeyi seçmektedir. Bir rolün diğerlerine göre daha baskın olması; kişisel özellikler, rol talepleri, dış baskılar, algılanan destek gibi pek çok faktöre bağlanabilir. Bireylerin kimlikleri ve kişisel özellikleri, rol ile ilgili davranışları etkilemektedir. Aynı şekilde rol talepleri ile role harcanan zaman ve çaba arasında pozitif bir ilişki vardır. İş ve aile talepleri kişilerin kısıtlı zamanı tahsis etme kararlarını etkiler. Ev ve işyerindeki rol göndericilerin taleplerindeki esneklik kişinin rol seçiminde önemli yer teşkil eder. İşte yönetici, evde ise eş, çocuklar, anne ve baba gibi rol göndericileri bireyin role ayırdığı zaman ve enerji hususunda yönlendirici olabilmektedir.

Rol göndericilerin bireyin kararları üzerinde etkili olmasının çeşitli sebepleri olabilir. Örneğin kişi, işyerindeki kariyerini, itibarını, olası ilerleme fırsatlarını değerlendirerek kendisi için en çok faydayı sağlayacak olan iş rolüne ağırlık verebilir. Bireylerin işyerinde; yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından, evde ise aile bireyleri tarafından desteklenmesi algılanan çatışmanın boyutlarını değiştirmektedir. Pek çok etmenin senteziyle kişinin aile rolüne katılımı güçlü, iş rolüne katılımı zayıf olduğu zaman aile-iş çatışması; tersi durumda yani iş rolüne katılımı güçlü, aile rolüne katılımı zayıf olduğu zaman iş-aile çatışması yaşanmaktadır.

### **1.5. İş-Aile Çatışması Kavramı ve Tanımı**

Kavramsal olarak iş ve aile çatışması iki taraflıdır. Pek çok araştırmacı iş – aile çatışması ile aile – iş çatışması nasıl adlandırılır üzerinde çalışmışlardır. İş – aile

çatışması yoğun, düzensiz veya esnek olmayan iş saatleri fazla iş yükü ve diğer değişik iş stresi, işyerindeki kişiler arası çatışma, yoğun ve sık sık yapılan seyahatleri kariyer geçişleri desteklenmeye yönetim ve organizasyonlar gibi iş deneyimlerinin aile hayatına girdiği zaman ortaya gelir.

“İş ile kişisel yaşamın talepleri arasındaki çatışma her zaman vardır. İnsanların her zaman bakmaya yükümlü oldukları çocukları ve ebeveynleri vardır; insanlar her zaman hobilerini gerçekleştirmeye çalışmış ve sosyal faaliyetlere zaman ayırmışlardır. Geçmişte, birçok yönetici bu tür bireysel ihtiyaçların üstesinden genellikle şöyle gelirdi: Ofiste yaptığımız iş bize; dışarıda yaptığımız iş ise size aittir. Çalışanların şirketin çıkarlarına öncelik verecekleri sayılırdı.”<sup>6</sup> İş gücünün içinde kadın sayısının çoğalması gibi çarpıcı demografik değişiklikler daha çok sayıda anneyi çalışma hayatına sokarak iş – yaşam konularına dikkat edilmesini sağlamıştır. Öte yandan küresel rekabet gibi yeni ekonomik kuvvetlerde manzarayı değiştiriyor; şirket küçülmelerinin ardından bağlılığın azaldığı bir dönemde kendini adanmış çalışanlara olan ihtiyaç olağanüstü artmış bulunuyor.

Modern toplumlarda işin birey için sağladığı faydalardan dolayı iş birey için son derece önemlidir. Bunların başında ise işin sağladığı maddi getiridir. İşin birey için sağladığı fayda ise psikolojiktir buda kişiye sağladığı kimliktir. Sosyal bir varlık olan insan için işin toplumsal yanı önemlidir. İş ve aile, hayatımızın vazgeçilmez iki unsurudur. İş insan hayatında onun ihtiyaç duyacağı maddi varlıkları elde etmek amacıyla uğraştığı bir vasıta. Bu ihtiyaçları bireyler karşılarken edindikleri işleri ile belirli getiriler kazanırken bunun yanı sıra kişiden negatif anlamda götürdükleri de olmaktadır. Bunun en bariz örneği işte çalışmak zorunda olduğumuzdan sevdiklerimizden ayrı kalabilmemizdir. Bu bakımdan kişi aile unsurunu çalıştığı mekanizmada ne kadar geri planda tutarsa o kadar aile ile çalıştığı iş arasında aile bazında çatışma yaşayacaktır. “Aile, yaşayan bir sistemdir. Her yaşayan sistemin olduğu gibi, onun da kendi iç dengesi var ve o da tüm yaşayan sistemlerde olduğu gibi iç dengeyi korumak ister. Bu dengenin kurulup sürdürülebilmesi için sistemi oluşturan bireylerden belli şeyler talep eder. Bu talepler örneğin enerji, emek, sevgi

---

<sup>6</sup> Ö, Toraman, İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Pamukkale Üniversitesi, (PAÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü, (SBE), YYLT, Denizli, 2010, s.15

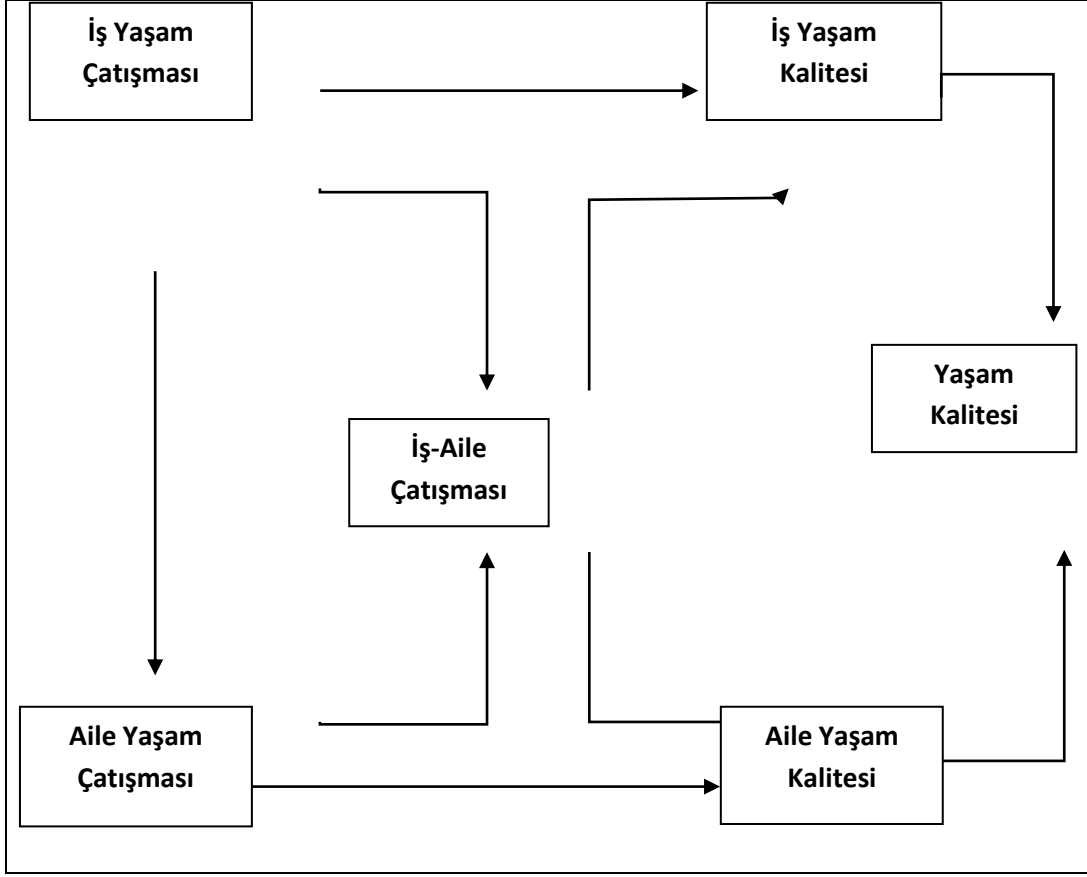
ile aileye ayırdığı zamanla aynı orantıdadır.”<sup>7</sup> Roller arası çatışmanın bir türü olan iş-aile çatışması iş ya da aile ortamında ortaya çıkacak birbirinden bağımsız ve farklı baskıların birey üzerinde oluşturduğu olumsuz durum ile baş gösterir. Bu olumsuz durum bireyin içinde bulunacağı herhangi bir ortamda (iş ya da aile) yaşanması halinde bulunacağı diğer ortamda (iş ya da aile) fazla olumsuz sonuçlara neden olacaktır. Böylece iki kutuplu ortamda bireyin şiddetle yaşayacağı olumsuzluklar bireyde iki ortama birden bir uyumsuzluk sonucu doğuracak ve birey bir öncelik sonralık sıralaması yapamayacak, sonuç olarak ta bireyde çatışma durumu doğacaktır.

Kişinin herhangi bir rolü üstlenme durumu, üstleneceği herhangi başka bir rolden ötürü zorlaşmaktadır. Bireyin sorumluluğu dâhilindeki rollerden herhangi birisi için zorunlu olan tutum ve davranışlar, üstlendiği olası başka rolün veya roller gereğince üstlenmesi gerekenlerden farklılık ve uyumsuzluk gösterebilecektir. Bu ise birey baskı yaratacak, söz konusu baskının yoğunlaşması bireyin üstlendiği rollerden ötürü çatışma yaşaması durumunu doğuracaktır. Bu çatışma halinin bir alt türü olan iş-aile çatışması; bireyin aile üyesi olarak üstlenmesi gereken bir rol ile çalışmasının gerçekleştiği herhangi bir örgütte üstlenmesi gereken rol arasında denge açısında bir farklılık olduğu durumda ortaya çıkacak bir husustur. “Çalışan bireylerin iş-aile yaşam düzeninin bozulması, iş-aile çatışması yaşaması; iş ve aile yaşamının gereği olarak üstlenilen roller arasında oluşabilecek uyumsuzlukların birey üzerinde yaratması muhtemel olan gerilim arttıkça ortaya çıkmaktadır.”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Çağatay, s.50-51

<sup>8</sup> O. Diker, İş-Aile Çatışması Ve İşe Bağlılık İlişkisinin Turizm Sektöründe İncelenmesi: Nevşehir Bölgesinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Nevşehir Üniversitesi (NÜ), SBE, YYLT, Nevşehir, 2010, s.43-44



**Şekil 1. İş-Aile Çatışması Oluşum Şeması**

**Kaynak:** O. Diker, İş-Aile Çatışması Ve İşe Bağlılık İlişkisinin Turizm Sektöründe İncelenmesi: Nevşehir Bölgesinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, NÜ, SBE, YYLT, Nevşehir, 2010s.44

“Yapılan çalışmalara göre üç tür iş-aile çatışması bulunmaktadır. Bunlar zamana odaklı, gerilim odaklı ve davranış odaklı çatışma olarak sınıflandırılmaktadır. Konunun daha anlaşılır halde incelenebilmesi için ise iş-aile çatışması türlerini ayrıntılı olarak incelemek yerinde olacaktır”.<sup>9</sup>

### 1.6. İş-Aile Çatışması Türleri

Her bireyin kendine ait yaşantısının içerisinde iki önemli nokta vardır ki, bunlar aile ve iştir. Hem aile, hem iş bireyin günlük meşguliyetini, hayatının önemli bir parçasını oluşturur. Bireyler, işin ve ailenin kimi zaman aynı anda olan önemli durumlarında yetişme gücünü çekerler. Bu noktada her ikisine bir arada yetişmeye çalışmak, sadece bireyi yıpratıcı bir çabanın ürünü olur.

<sup>9</sup> Diker, s.45

Günümüz toplumunda kadının çalışma hayatına dahil olmasıyla, evdeki rolü azalmıştır. Kadın bir bireyin hem ev işlerinde zaman harcaması, hem ailesine gereken özeni göstermesi, işinden arta kalan zamanlarda olmaktadır. İş ve ailesi arasında kalan kadının rol çatışması günümüz toplumunda görülen iş – aile çatışması türüne en önemli örnektir.

Çatışma kavramı, bugünün rekabet üzerine kurulmuş çalışma sektöründe, çalışan bireyi her türlü olumsuz etkileyecek kavramı içinde barındıran bir olgu olmuştur. Çatışma bireyin tercih yapmasına bu açıdan da zorlanmasına neden olan, fakat seçtiği tarafta da daha fazla başarı elde etmesini sağlayan bir kavramdır. Ancak, çok fazla olması bireyde fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara sebep olabileceğinden sakıncalıdır. “İş – Aile çatışmasının en belirgin özelliklerinden bir tanesi de görülen bu çatışmanın iki taraflı bir şekilde meydana gelmesidir. Çatışmanın ortaya çıkabilmesi için iki değişkeninde taraflı olarak karşı karşıya gelmesi gerekmektedir. Bu bakımdan çatışma iki yönlü ele alınmaktadır:

1. İş - Aile Çatışması
2. Aile - İş Çatışması”<sup>10</sup>

İş-aile çatışması, kişinin işle ilgili görev ve sorumluluklarının ev içerisindeki rolünü gerçekleştirmesini engellemesi; aile-iş çatışması ise ailevi sorumlulukların kişinin iş rolünü yerine getirmesini engellemesi anlamına gelmektedir. İş aile çatışması, işle ilgili stres faktörlerinden ve karakteristiklerden oluşur ve aile ile ilgili etkileri ve davranışsal sonuçları meydana getirir. Benzer şekilde aile-iş çatışması, aile ile ilgili stres faktörlerinden meydana gelir ve iş ile ilgili sonuçları etkiler.

Gerek iş-aile çatışması gerekse aile - iş çatışması, kişiyi etkilerken ne sadece işine ne de sadece ailesine zarar verir. Çalışma hayatında yaşanan doymamazlık, stres, sıkıntı bireyin normal yaşamına da zarar verir ve aile hayatını da olumsuz etkiler. Birey, işteki mutsuzluğunu ailesine yansıtır. Bu da bireyin genel yaşamını olumsuz etkiler ve kişisel sağlığına da tesir eder. Bu açıdan birey, aile ve iş arasındaki dengeyi iyi kurmalı ve bilhassa zamanını dengeli bir şekilde ayırmasını bilmelidir.

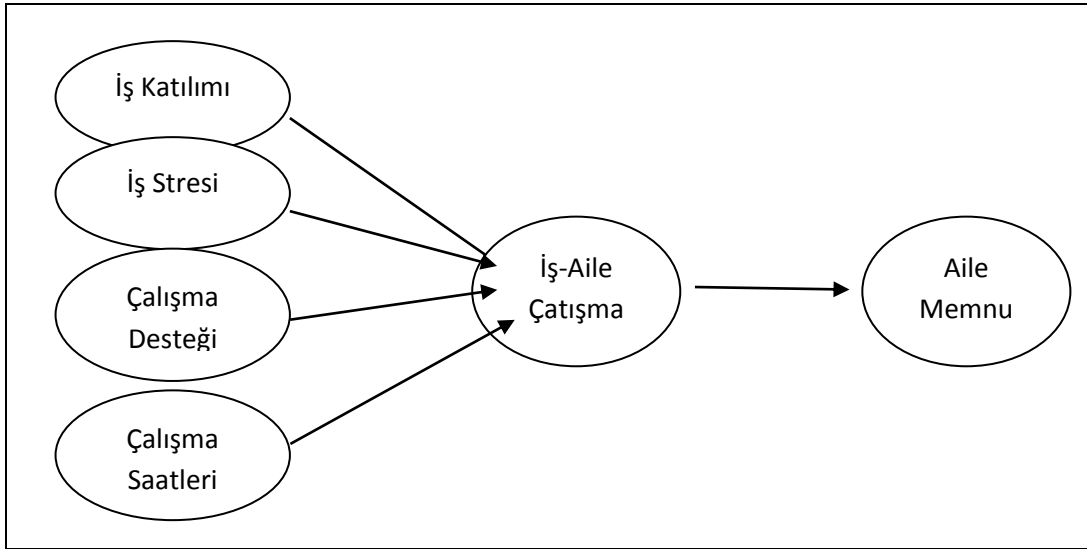
---

<sup>10</sup> Çağatay, s.50

### 1.6.1. İş-Aile Çatışması

Araştırmacılar iş – aile çatışmasının kompleks ve çok yönlü bir yapı olduğuna inanıyorlar. İş-aile çatışması iki yönlü (aileden işe ve işten aileye),birden fazla şekilde (zaman temelli, çok çalışma sonucu gerilme temelli, davranış temelli) ve spesifik çok yönlü hayat rolleri olarak (eş, ailesel, ev bakımı, aile bakımı ve işsizlik) kavramlaştırılıyor. Rol çatışmasına en önemli sebep zaman yetersizliğidir. Birey, zamanının çoğunu hangi rolüne harcarsa o alanda daha fazla başarılı olmakta veya en azından sorumluluğunun bilincini yerine getirdiğine inanmaktadır. Bunun yanında aksattığı rolü ise, temelde zamanını diğer role aktarmasından kaynaklıdır.

Bireyin temelde çatışmasıyla birlikte ortaya çıkan psikoloji dengesizliği, bireyi çok fazla yıpratmakta ve onda oluşturduğu yorgunluk, halsizlik ve mutsuzluk duygusuyla rollerine odaklanmamayı gerçekleştirir. Çatışmanın diğer önemli nedeni, davranış çatışmasıdır. Bireyin bir rolünün ondan beklediği tutum ve davranış, diğer rolündeki tutum ve davranış ile çelişirse bu da bireyde buhrana yol açar. Örneğin, disiplinli ve sert bir hakimin, eve gelince çocuklarıyla oyun oynaması, onlara masal anlatması ve hep onların yanında mutlu gözükmemesinin gerekliliği gibi.



**Şekil 2. Frone ve Arkadaşlarının Hazırladığı İş-Aile Çatışması Modeli**

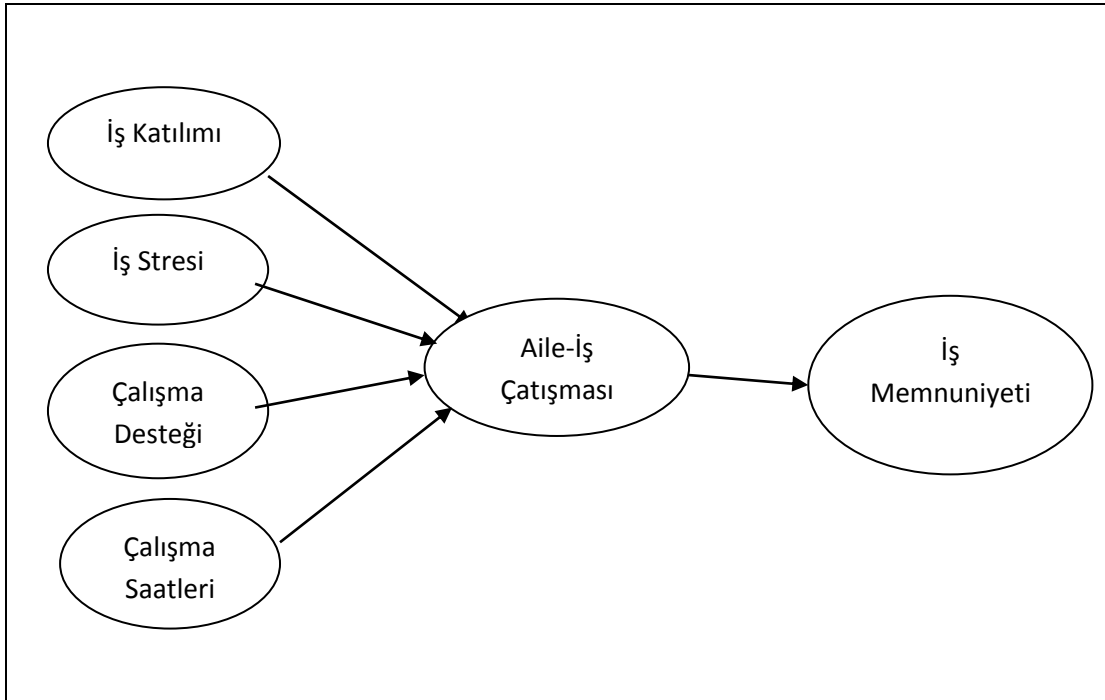
**Kaynak:** A., Çağatay, İş-Aile Çatışmasının Çalışanların İş Performanslarına Etkisinin Belirlenmesi: Ankara'daki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, GÜ, EBE, YYLT, Ankara, 2012, s.54

Nitekim yapılan bir uygulamada işteki çalışma süresi, katı iş programları ve işte stres oluşturan durumlar ile iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bireylerin yeni çocuk sahibi olmaları ve her ikisinin de kariyer sahibi olması, işlerine bakmaları; iki alanda bireyi zora sokan bir çatışma türüne örnektir.

İş ve aile yaşamları arasındaki ilişkinin iki yönlü olduğunu yukarıda da söylemiştik. Buna göre, bireyin aile yaşamı işini etkiliyorsa, işi de aile yaşamına tesir edebilmektedir. Bireyin iş hayatındaki sorunları aile yaşantısını aksatarak, ailesine gereken özeni ve zamanı ayırmamasını sağladığı gibi, aile sorunları da beynini meşgul ederek işine odaklanmasını ve vakit ayırmasını güçleştirebilir.

### 1.6.2. Aile-İş Çatışması

Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalar aile – iş çatışmasının, iş – aile çatışmasından daha fazla yaşandığını ortaya koymuştur.



**Şekil 3. Frone ve Arkadaşlarının Hazırladığı Aile-iş Çatışması Modeli**

**Kaynak:** A., Çağatay, İş-Aile Çatışmasının Çalışanların İş Performanslarına Etkisinin Belirlenmesi: Ankara'daki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, GÜ, EBE, YYLT, Ankara, 2012, s.55

Kişinin aile rolü sorumluluklarının iş performansını engellemesi ile ortaya çıkan olumsuz durumu ifade eden iş – aile çatışmasında ailenin iş üzerindeki etkileri önem kazanmaktadır. Ev taşıma, çocuğun hastalanması gibi nedenlerle işe gidemeyen bir çalışan muhtemelen iş – aile çatışması yaşayacaktır. İş – aile çatışması, aile aktivitelerinin iş sorumlulukları ile karışması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle aile sorumluluklarının iş sorumluluklarının önüne geçmesi durumunda yaşanmaktadır.

“İş – aile çatışması genel olarak çatışma sürecinin daha az incelenen boyutunu temsil etmektedir. Kişinin sahip olduğu ailenin özelliklerinin ve ailevi durumlarının iş davranışlarını, motivasyonunu, işe bağlılığını, işe devamını, performansını etkilediğine dair görüşlere rağmen iş – aile çatışması, aile – iş çatışması kadar araştırılmamıştır. Bu nedenle konunun iki yönlü incelenmesi yerine daha ziyade işin aile üzerindeki etkilerini ifade eden aile – iş çatışmaları üzerinde durulmuştur. Ayrıca aile – iş çatışmalarının sadece kadın değil bütün çalışanların sorunu olduğunun anlaşılması aile – iş çatışmaları kadar iş – aile çatışmalarının da araştırılmasının önemli nedenlerinden biri olmuştur. Bireylerin iş – aile çatışmalarını daha az algılamalarının en önemli nedeni, ev işlerinin daha esnek olması, bireylerin ev ve aileleri üzerindeki kontrollerinin daha çok olması ve işe ilişkin sorumlulukların ailevi sorumluluktan daha net belirlenebilir olmasıdır.”<sup>11</sup> Kısaca toparlamak gerekirse; iş-aile çatışması, kişinin işle ilgili görev ve sorumluluklarının ev içerisindeki rolünü gerçekleştirmesini engellemesi iken, aile-iş çatışması ise, ailevi sorumlulukların kişinin iş rolünü yerine getirmesini engellemesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, aile-iş çatışması, ailenin bireyin işiyle ilgili çalışmalarına engel olmasıyla oluşan ve bireye sıkıntı veren durumdan ileri gelir. İş-aile çatışması, işle ilgili stres faktörlerinden ve karakteristiklerden oluşmakta ve aile ile ilgili etkileri ve davranışsal sonuçları meydana getirmektedir. Benzer şekilde, aile-iş çatışması, aile ile ilgili stres faktörlerinden meydana gelmekte ve iş ile ilgili sonuçları etkilemektedir. Araştırmacılar, iş – aile çatışmasının toplumda, aile – iş çatışmasına oranla daha fazla görüldüğünü ve bunun da kişilerin özellikle işlerindeki olayları ailelerine yansıttığının kanıtı olduğunu söylerler.

---

<sup>11</sup> Çağatay, s.55

## 1.7. İş-Aile Çatışmasının Teorileri

Aile yaşamı ile ilgili konuların iş yaşamını, iş yaşamı ile ilgili konuların da aile yaşamını etkilemediği varsayımının aksine, her iki yaşam alanının etkileşim içerisinde bulunduğu varsayımına dayanan çeşitli araştırmalar incelendiğinde bu konuda beş farklı kuramın var olduğu görülmektedir. İş ve aile yaşamlarının etkileşimi konusu üzerine geliştirilmiş bu kuramlar şunlardır:

“• Akılcı bakış / Rasyonel Teori

• Telafi Teorisi

• Katkı Teorisi

• Taşıma Teorisi

• Çatışma Teorisi”<sup>12</sup>

**Tablo 1. İş ve Aile Yaşamını İlişkilendiren Başlıca Kuramlar**

Kuram	Temel Varsayım	Başlıca Eserler
<b>Akılcı Bakış/ Rasyonel Teori</b>	İş ve aile yaşamlarının her birisi için ayrılması gereken zamanın artmasıyla birlikte iki yaşam alanı arasında çatışma yaşanması kaçınılmazdır.	(Duxbury, Higgins ve Lee, 1994; Greenhaus, Bedeian ve Mossholder, 1987)
<b>Telafi Teorisi</b>	Kişiler hayatlarını daha anlamlı ve tatmin edici bir şekilde yaşamak için her iki yaşamı da bir diğerinde eksik olan şeyleri telafi etmek için kullanmak eğilimindedirler.	(Burke, 1986; Jones ve Butler, 1980; Lobel, 1991; Greenhaus ve Beutell, 1985; Zedeck ve Mosier, 1990)
<b>Katkı Teorisi</b>	Kişinin hem aile hayatından duyduğu doyum düzeyi hem de iş yaşamından duyduğu doyum düzeyi genel olarak kişinin yaşam doyum düzeyiyle ilişkilidir. Bunun sonucu olarak, kişisel ve örgütsel unsurlar birbirleri üzerinde etkili olarak kişinin genel yaşam doyum düzeyini, farklı bir deyişle iyi olma durumunu etkilemektedir.	(Cooke ve Rousseau, 1984; Duxbury ve Higgins, 1991)
<b>Taşıma Teorisi</b>	İş ve aile yaşam alanlarından birisinde meydana gelen gelişmeler diğer yaşam alanını da etkiler. Yaşam alanlarının birinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz gelişme diğer yaşam alanında da benzer etkiyi yaratır.	(Bartolome ve Evans, 1980; Burke, 1986; Evans ve Bartolome, 1984; Letterand Durup, 1996; Zedeck ve Mosier, 1990)
<b>Çatışma Teorisi</b>	Hiç kimsenin iş ya da aile yaşamında üstlendiği rol tek başına çatışmaya yol açmaz, çatışmaya yol açan bu rollerin gereği olarak bireyin üstlendiği sorumluluklar ve yükümlülüklerinin birey üzerinde birbirleriyle uyumsuz talepler yaratmasıdır.	(Bedeian, Burke ve Moffett, 1988; Cooke ve Rousseau, 1984; Greenhaus ve Beutell, 1985; Greenhaus ve Parasuraman, 1986; Hesketh ve Shouksmith, 1986; Kopelman ve diğ., 1983; Paradine, Higgins, Szeglin, Beres, Kravitz ve Fotis, 1981; Thomas ve Ganster, 1995)

**Kaynak:** A., Çağatay, İş-Aile Çatışmasının Çalışanların İş Performanslarına Etkisinin Belirlenmesi: Ankara'daki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, GÜ, EBE, YYLT, Ankara, 2012, s.61

<sup>12</sup> Çağatay, s.60

### **1.7.1. Akılcı Bakış / Rasyonel Teori**

Rasyonel teoriye göre, iş ve aile yaşam alanlarından herhangi birisine ayrılması gereken zamanın artması çatışma yaratır. Kişinin iş için ayırdığı zamanın fazla olması, aile ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesini engellemekte ve aile – iş çatışması yaşamasına sebep olmaktadır. Aynı şekilde evinde geçirdiği zamanın fazla olması, iş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini engellemekte ve iş – aile çatışması yaşamasına sebep olmaktadır.

“Rasyonel teori, çatışma sürecini cinsiyet boyutunda ele almaktadır. Kadınların temel görevi ev içinde, erkeklerin ise ev dışında yani iş yaşamındadır. Kadınlar iş yaşamında yer alsalar da ev ile ilgili sorumlulukların çok büyük bir bölümü yine onlardan beklenmektedir. Bazı araştırmalara göre kadınların ev işleri ve çocuk bakımı gibi aile rollerine ayırdıkları zaman daha fazla olduğu için iş – aile çatışmasını erkeklere göre daha yüksek seviyelerde yaşamaktadırlar. Erkeklerin iş ile ilgili sorumluluklara ayırdıkları zaman daha fazla olduğu için aile – iş çatışmasını kadınlara göre daha çok yaşamaktadırlar.”<sup>13</sup> Akılcı bakış acısı kuramına göre ise, iş ve aile arasında çatışmanın yaşanması, iki alanda da çalışan kişinin edindiği rollerin birbiriyle çatışması ve kişinin bu çatışmada dengesinin bozulmasıyla açıklanabilir. Akılcı bakış açısı kuramı, bir işte çalışan bireyin ailesine gereken özeni göstermemesi ve aile yaşamının olağan seyrinde gitmemesi nedeni ile ortaya çıkan bir durumdur.

### **1.7.2. Taşıma Teorisi**

Taşıma kuramı, bir alanda ortaya çıkan bir değişikliğin, diğer alanı etkileyeceği görüşü ile temellendirilmektedir. Örneğin, iş arkadaşları ile kurulan zayıf ilişkiler, aile üyeleri ile zayıf ilişkiler kurma ya da çatışma yaşama gibi aile hayatına da aksedecektir.

İş ve aile alanlarının her ikisinde de stres yaşamak mümkündür. Rollerin duygusal, fiziksel ve akılsal istekleri, alanlardan birini diğerinden üstün kılabilir. Taşıma kuramı, bir alanda yaşanan stresin diğer alanı da etkileyeceğini

---

<sup>13</sup> Çağatay, s.62

savunmaktadır. İki alan arasındaki karşılıklı dayanışmadan dolayı, bir alandaki duygusal gerginlik diğer alan üzerinde de etkili olmaktadır. Taşıma kuramı aile yaşamının iş yaşamıyla, iş yaşamının da aile yaşamıyla çelişerek rol karmaşası oluşturduğu durumda ortaya çıkar.

“Taşıma kuramına göre, iş ve aile yaşamı arasındaki ilişkiler olumsuz sonuçlar kadar gibi olumlu sonuçlar da ortaya çıkarabilir. Bunlar pozitif taşıma ve negatif taşıma olarak isimlendirilir. İş yaşamındaki mutluluğun aile yaşamına taşınması ya da aile yaşamındaki mutluluğun iş yaşamına taşınması pozitif taşımadır. Mutsuzluk, yorgunluk, stres gibi durumların taşınması da negatif taşımadır.”<sup>14</sup> Başka bir deyişle anlatacak olursak; taşıma ya da sıçrama teorisi olarak da bilinen taşıma teorisi, bir yaşam alanında uygulanan her türlü davranış kalıbının, diğer yaşam alanına aynı şekilde geçtiğini ifade etmektedir. Taşıma, çalışma yaşamı ile bunun dışında kalan yaşamın iki yönlü olarak aktarma yapacağı bir noktada durur. Bu kuram iş ya da aile yaşamında çıkan sorunun, sadece bir alana değil; iki alana da etki edeceğini ve bu iki alanda da zarar oluşturacağını savunur.

Bireylerin iş ve aile gibi bazı temel rolleri aynı anda sürdürmeye çalışması stres ve iş tatminsizliği gibi sonuçlar doğursa da; taşıma teorisine göre; çatışmayla başa çıkma yeteneği olan kişiler için birden fazla rolü aynı anda yürütmenin faydaları zararlarından daha fazla olmaktadır. İşe ayırdıkları zaman ve ilgi kadar aile hayatına da zaman ve ilgi ayıran kişiler tek bir role odaklanan insanlara göre daha başarılı ve daha tatminkâr bir hayat yaşayabilmektedirler; çünkü bir rolde edinilen deneyimler taşıma teorisinde ifade edildiği gibi başka rollere de yansımaktadır. Örneğin evde yaşanan olumlu gelişmeler iş stresini ve psikolojik sıkıntıyı azaltıcı etkide bulunabilmektedir. Taşıma süreci, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Öğrenme sonucu taşıma: Kişinin evde ya da işte kazandığı yetenek, beceri ve tecrübeleri diğer alanda uygulaması anlamına gelmektedir. Psikolojik taşıma: “Bir alandaki duyguların ve genel anlamda psikolojik durumun diğer alana yansımalarıdır. Evde ya da işte yaşanan olumsuzluğun diğer alanı olumsuz olarak etkilemesi, olumsuz taşıma olarak adlandırılırken olumlu deneyimlerin diğer alanı olumlu biçimde etkilemesi,

---

<sup>14</sup> N, A, Irkılata, İş-Aile Çatışmasının, Aile İçi İlişkiler ve Asosyal Hayat Üzerindeki Etkileri: Özel Kurumlarda Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi (DPÜ), SBE, YYLT, Kütahya, 2010, s.82

olumlu taşıma olarak adlandırılmaktadır.”<sup>15</sup> Bu durum, tatmin edici ise sahip olan kişilerin tatminkâr yaşamlara sahip olacağı ya da aynı şekilde tatminkâr yaşamlara sahip olan kişilerin tatmin edici işlere sahip olacağı anlamına gelmektedir.

### 1.7.3. Telafi Teorisi

Bu teori, diğer teorilerden farklı olarak kişinin bir alanda olan eksikliklerini kapatmak, telafi etmek ya da görmezden gelinir yapmak için, bir başka alana çok fazla yönelmesi ve o alan ile açığı kapatması prensibini ilke edinir. Örneğin; bir kişi ailesini kaybetmişse ve sorumluluk duyduğu kimse yoksa işinde çok çalışarak bir alana yüklenir ve aileden doğan açığı kapatmaya çalışır.

Bir bireyin hayatında işinin ve ailesinin ne oranda önemli olduğu, o kişinin yaşayacağı rol çatışması düzeyini belirlemektedir. Kişi eğer işini çok önemli bir noktada tutuyorsa, zamanının çoğunu işine ayırıyorsa ve işinden gelecek beklentisi çoksa o zaman ailesini bu çatışmada farklı bir kenara koyar. Ancak, bunun yanında kişinin hayatında iş önemli bir yer tutmuyorsa veya beklentileri çok fazla değilse, o kişi için iş – aile çatışması çok fazla gerçekleşmez ve aile yaşamı daha açık olur. Bu defa işten arta kalan zamanlarda aile düzeni kurmaktansa, aileden arta kalan zamanlarda işe bakılır.

Bireylerin işlerine takındıkları tutum aile hayatlarını, aile hayatlarına karşı takındıkları tutum ise işlerini çok fazla etkiler. Birey, her ikisine de yeterli zamanı ve özeni sağlayamıyorsa, yaşayacağı duygusal çöküntünün derecesi çok fazladır. Bunun yanında pişmanlık duygusu da önemli bir noktadadır. Birey, ailesini seçse işinden ayrı kalan zamanı ve belki de edineceği başarıyı gözden çıkararak bir pişmanlık yaşayacaktır. Ancak, bir de işine gereken özeni gösterip ailedeki rolünü aksatsa bu defa maneviyat yönünden çok fazla hasara uğramış olacaktır.

“Telafi teorisinde, taşıma teorisinin aksine iş aile arasındaki etkileşim ters yönlüdür. Kişi bir alanla ilgili olarak elde edemediklerini diğer alanda bulmaya; böylece bir alandaki tatminsizliğini ya da mutsuzluğunu diğer alanda telafi etmeye çalışmaktadır. Dengeleme teorisi olarak da ifade edilebilen bu teoride çalışma

---

<sup>15</sup> Toraman, s.22

yaşamından alınan tatmin ile yaşam tatmini arasında zıt ve negatif bir ilişki olduğu savunulmaktadır. Çalışma yaşamından elde edilen mutluluk ya da yaşamdan elde edilen mutluluktan herhangi birinin yüksek olması durumunda düşük olan tarafın dengeye getirileceği varsayımı hâkimdir. Bu modele göre, işini gerçekten sevmeyen ve işinden beklentisi olmayan birey zamanının çoğunu aile hayatına, aile hayatı yönünden eksik birey ise zamanın çoğunu işine yansıtılmaktadır.”<sup>16</sup> Çalışanlar, çalışma yaşamındaki başarısızlık, tatminsizlik gibi durumlarını çalışma dışı yaşam alanlarında düzeltmeye çalışırlar. Çalışma yaşamında beklentilerini bulamayan, istediği gibi bir işte çalışmadığını düşünen insanların, çalışma dışı yaşamlarında aile, arkadaş, akraba, komşuluk ilişkilerini geliştirme yoluna gidecekleri ve bu yaşam alanındaki tatmin düzeylerini yükseltmeye çalışacakları varsayılmaktadır.

#### **1.7.4. Katkı Teorisi**

“Katkı kuramı, kişisel ve örgütsel unsurların birbirleri üzerinde etkili olarak çalışanın genel yaşam doyum düzeyini etkilediği varsayımına dayanmaktadır. Bunun sonucu olarak, bireysel ve örgütsel unsurlar birbirleri üzerinde etkili olarak kişinin genel yaşam doyum düzeyini ve iyi olma durumunu etkilemektedir.”<sup>17</sup> Katkı kuramıyla ilgi olan değerlendirme çalışmalarında görülen şudur ki; birey sadece ne işinden, ne de ailesinden etkilenir. Bireyi etkileyen tüm psikolojik ve fizyolojik faktörler, rol çatışması esnasında bu iki unsurdan da gelmektedir. Örneğin; bireyin hayat standardının iyi olmasının iyi bir meslekte çalışmasına bağlı olduğu ve iyi bir meslekte çalışmasıyla ailesinde huzurlu olduğu düzeni getirdiği ortama bağlı olduğu bir hayatta, birey her iki noktadan da bir düzene sahip olmalıdır. Ne sadece aileye, ne de sadece işe bağlı olması önemlidir. Bunun yanında araştırmalar da gösterir ki, her iki alanda da doyum sağlamış bireyler gerçekten rol çatışması konusunda en az sorunu yaşayan bireylerdir.

“Bu kurama göre kişinin hem aile hayatından sağladığı doyum düzeyi hem de iş yaşamından sağladığı doyum düzeyi genel olarak yaşam doyumuyla ilişkilidir.

---

<sup>16</sup>Toraman, s.23

<sup>17</sup>Çakır, s.13

Bunun sonucu olarak, bireysel ve örgütsel unsurlar birbirleri üzerinde etkili olarak kişinin genel yaşam doyumu düzeyini ve iyi olma durumunu etkilemektedir.”<sup>18</sup>

### **1.7.5. Çatışma Teorisi**

Çatışma kuramı, bir alandaki memnuniyet ve başarının diğer alanda fedakârlıkları gerektirdiğini savunur. Kurama göre, iki çevre birbiri ile uyumsuzdur, çünkü onların ayrı normları ve istekleri vardır. Bazı kuramcılar işe gelmemenin, geç kalmanın ve verimsizliğin belirleyicisi olarak aile sorumluluklarını görmektedir. Çatışma kuramına göre, bireyler sadece bir role sahip olarak asla rol kargaşası yaşamazlar. Rol kargaşasının altında birden fazla sebep vardır ve bu sebeplerin başında da bireyin başka bir alana ait sorumlulukları gelmektedir.

“İş ve aile yaşamı birbiri ile çatışma halindedir ve bu çatışma kolay kolay sona ermez. Bireyin iş yaşamındaki kariyeri, başarısı ve memnuniyeti, aile yaşamında fedakârlıkları gerektirmektedir. Tatmin edici bir aile yaşamına sahip olmak için, aile yaşamının bireyin kariyeri ile uzlaşma içinde olmasını gerektirmektedir.”<sup>19</sup> Kısaca özetleyecek olursak; çatışma kuramı, kişinin birden fazla olan rolüne gönderme yapar ve tek rolde olan bireyin asla bunu yaşamayacağını, bireyin birden fazla rolünün ve belki de statüsünün açtığı yolda sorunlar yaşadığını öne sürer. Yani, bireyin rolleri arasında denge kuramaması, çatışmanın temel nedeni olarak açıklanır.

### **1.8. İş-Aile Çatışmasının Nedenleri**

İş-aile çatışmasına sebep olan etmenler; iş, aile ve bireysel kaynaklıdır. Kişinin kendi özellikleri, işinden kaynaklı özellikler ve ailesinden kaynaklı özellikler çatışmalarda odak noktasında yer almaktadır.

Bireyin yaşamın gereği olarak üstlendiği birden fazla rol ile aynı anda yüzleşmesi ve bu roller arasında oluşabilecek olası uyumsuzluk durumları, rol gerginliği olarak kendisini gösterir. Bu durum kişisel ya da bireysel nedenlerden çok

---

<sup>18</sup> S. Önderoğlu, Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar, Ankara Üniversitesi (AÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.19

<sup>19</sup>İrkılata, s.83

rolün yapısı ile ilgilidir. Söz konusu durum bireyde yaşanacak olası gerilim durumu ile kendini gösterir.

Bireyin iş çevresi – işi ve ailesi, odak noktasında olan ve bireyin meşguliyet alanına giren rollerinin bulunduğu alanlardır. Günümüzde modern insan için ailecek sosyal aktivitelerde bulunmak, paylaşımlar yapmak, etkinliklere katılmak önemli olarak gelişmekte ve zaman almaktadır. Bunun yanında statü kavramının da önemi toplumda giderek artmakta ve birey için, yaptığı işte iyi olmak, terfi etmek, üst kademeye gelmek önemli olmuştur. Özellikle sosyal anlamda tatmin olmak, günümüz bireyinin sorunları arasındadır. Kişinin işinin ve ailesinin kapsama alanında kalan özel hayat ve dışarıdaki hayat arasındaki ayrım, kimi zaman çakışmakta ve kişi bu çakışmanın arasında kalabilmektedir.

“Bireylerin herhangi bir rolü üstlenmiş olması nedeniyle ortaya çıkan rol baskılarının başka bir rolden kaynaklanan baskılarla çatışması sonucu yaşanan bir çatışma biçimi olarak tanımlanmış olan roller arası çatışmaların temelinde, birden fazla rolün gereklerinin birbirleri ile farklı ve uyumsuz olması yatmaktadır.”<sup>20</sup> Bu doğrultuda iş-aile çatışması; iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbiri ile karşılıklı uyumsuz olması sonucunda meydana gelen bir tür roller arası çatışma şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre iş-aile çatışması, iş ve aile rollerinin her ikisinin de üstlenilmesiyle meydana gelmektedir.

### **1.8.1. Cinsiyet Faktörü**

İş-aile çatışması cinsiyette göre karşılaştırıldığında; kadınların erkeklere oranla daha fazla iş-aile çatışması yaşadıkları görülmektedir. İş-aile çatışmasının cinsiyete göre farklılık göstermesinin nedeni, cinsiyet rolleri ile yakından ilişkilidir. Kadının rollerine ilişkin olarak yapılan çalışmada, kadınlara ait yedi tane rol olduğu ortaya konulmuştur. Bu roller; annelik, eşlik, ev kadınlığı, akrabalık, mesleki, topluluk ve bireylik rolleridir. Kadınlara ait olan bu rollerden, çoğunluğunun ev ortamında yapılmaya uygun olması da dikkat çekicidir. Erkek egemen kültüre sahip toplumlarda erkeğin üstün olduğunu ortaya koyan yaşam biçimi, iş hayatına da yansımaktadır. “Kadınların, ev içi sorumlulukları çoğu zaman tek başına üstlenmek

---

<sup>20</sup> Diker, s.54

zorunda kalmaları; iş hayatına uyum sağlamaları ve işte başarılı olmaları açısından engel teşkil etmektedir. Bu tarz geleneksel ailelerde erkek, tüm dikkatini işiyle ilgili konulara verebilmektedir.”<sup>21</sup> 1960'lerden itibaren kadınların işgücü piyasalarına katılımlarının giderek artmasıyla beraber, işgücü piyasaları erkek egemen görüntüsünü yitirmeye başlamıştır. Ancak, kadınların işgücü piyasalarına aktif katılımı sonucunda daha önceden yaygın bir şekilde kadınlar tarafından üstlenilen ailevi sorumlulukların kim tarafından yerine getirileceği ve söz konusu sorumluluklarla iş hayatının çalışanlara yüklediği sorumluluklar arasında nasıl bir denge kurulacağı konusu da sıklıkla tartışılan bir problem haline gelmiş bulunmaktadır. Genel itibarıyla, kişilerin sahip oldukları kısıtlı zaman dilimi hem işlerindeki hem de özel hayatlarındaki sorumluluklarını en iyi şekilde gerçekleştirecek dengeli bir şekilde dağıtmaya mecbur olmaları aile hayatı ve iş dengesinin Avrupa düzeyinde önemli bir sorun alanı olarak belirmesine neden olmaktadır. Gerek iş hayatında olsun gerek aile hayatında bireylerin cinsiyetleri ilişkiler bakımından önem arz etmektedir. Özellikle ülkemizdeki kültürel yapının bir ürünü olan aile ve aileyi oluşturan bireyler açısından aralarındaki fark dış çevre tarafından farklı algılanmıştır. Erkeğin yapabileceği argümanlarla kadının toplum tarafından izin verildiği kadarıyla hareket etmeleri nedeniyle bu cinsiyetteki farklılıklar oldukça fazladır.

“Birçok erkek ve özellikle de kadınlar için aile dostu iş yerleri ve aileyi koruyan politikalar pozitif farklılıklar doğurmaktadır. Daha eleştirel bir gözle bakıldığında bu politikalar maskülen (erkek) organizasyona ait yapıdan biraz daha farklı bir yontuyu temsil edebilir. Bununla birlikte, bu politikaların avantajlarından yararlanan kişiler özellikle küçük çocukları olan kadınlar işlerinde başarılı olmak için gerekli olan fedakârlığa daha az istekli ve daha az motive olmuş olarak algılanabilirler. Kadınlar genellikle aile yükümlülüklerini erkeklerden daha az adil olarak algırlar.”<sup>22</sup> Buna ilave olarak cinsiyet farklılıklarına göre bireylerin iş-aile çatışmasına maruz kalmalarının değişik sonuçlar doğurduğu araştırmalar neticesinde ortaya konmaktadır. Kimi araştırmalarda kadın ve erkeğin iş-aile çatışmasını eşit seviyede yaşadığı sonucu ortaya konurken kimi araştırmalarda kadının söz konusu çatışma halini daha çok yaşadığı vurgulanmaktadır. Yukarıda bahsedildiği üzere

---

<sup>21</sup> Çakır, s.17

<sup>22</sup> Çağatay, s.65

genel olarak konu ile ilgili yapılan çoğu araştırmalarda cinsiyet faktörünün karışık sonuçlar verdiğinden ötürü iş-aile çatışması kavramının cinsiyet ile ilgili faktörünün araştırılmasında her iki cinsiyet grubunu da göz önünde bulundurmak önemlidir.

Diğer yandan bazı araştırmalar sosyal hayatta cinsiyet kavramının yirmi yıl öncekinden daha karmaşık olduğuna dair çeşitli görüşler savunmaktadır. Günümüzde bireyler cinsiyetlerine göre üstlendikleri roller ile alışılmışın dışında sonuçlar vermektedir. Örneğin yukarıda da belirtildiği gibi geleneksel yaklaşımda asli görevi ev ve aile ile ilgili sorumlulukları yerine getirmek olan kadın artık ev dışında çalışmaya başlamış ve kimi ailelerde birincil gelir kazanıcı haline gelmiştir ve bu şekildeki birçok kadın evlenmemeyi tercih etmektedirler. Bazı araştırmalar biyolojik olarak cinsiyetin iş-aile çatışmasını etkilememesine karşın, bireyin iş ve aile karakteristiklerinin iş-aile çatışmasını ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi her iki cinsiyet grubu içinde direkt olarak zayıflatacak kadar farklı şekillerde etkilemekte olduğunu ortaya koymaktadır. Cinsiyet rolü, beklentiler, değerler ve algılar gibi kişisel değişkenler bireyin iş-aile ile ilgili deneyimlerini etkileyebilir.

Buna ilave olarak, ailesel sebeplerden kaynaklı rol kargaşası ve çatışma yaşayan erkek çalışanlar, çatışma yaşamayanlara göre çok daha az bir çalışma başarısı ile iş hayatlarını sürdürmüşlerdir. Ancak, kadın çalışanlara bakıldığında böyle bir durum gözlenmemiş, tam tersine kadın çalışanların durumdan etkilenmediği görülmüştür. Bu durum, yapılan araştırmalarda rol çatışmasının cinsiyete bağlı olarak gösterdiği değişimleri ortaya koymuştur. Bunun da en önemli nedeni kişilerin cinsiyetlerine göre oluşturdukları sorumluluk profili ya da rolleridir. Ancak, yine aynı çalışmalardan çıkan sonuç kadınların çalışma yaşamında, erkekler kadar rollerinden dolayı ceza çekmediklerini de göstermektedir.

Türkiye’de aile ve ev rolleriyle ilgili cinsiyet rol görüşünün baskın olduğu görülmüştür. Çalışan kadınların, çalışan erkeklere göre evle ilgili görevler konusunda öncelikli sorumluluğa sahip olmaları daha şiddetli seviyelerde çatışma yaşamalarına neden olmaktadır. Kadının iş rolü aile gereksinimleriyle daha fazla çatışmaktadır. Yani çatışmanın yönü işten evedir. Erkeklerde çatışmanın yönü ise evden işe doğrudur. Bu doğrultuda iş-aile çatışması kadınlarda daha yüksek seviyede görülmektedir. Gerek Türkiye’de gerekse yurt dışında uygulanan annelik izni, kreş

hizmetleri gibi aile dostu politikaların daha çok kadın çalışanlara yönelik olması, kadınların yasadıkları iş-aile çatışmasının erkeklere oranla daha büyük oranda olduğu sonucunu desteklemektedir.

“Cinsiyet ayrımı düzleminde öne çıkan ikinci görüş de rasyonel görüştür. Bu görüşe göre bireyler işve aile sorumluluklarına harcadıkları zamana bağlı olarak çatışma yaşamaktadırlar. Bu varsayım doğrultusunda kadınlar ev ve aile işlerine daha fazla zaman ayırdıkları için aile-iş çatışmasını erkeklere göre daha yüksek oranda yaşamaktadırlar. Erkekler ise iş sorumluluklarına daha fazla zaman harcadıkları için iş-aile çatışmasını kadınlara göre daha fazla yaşamaktadırlar.”<sup>23</sup> Aile yaşamının, kadınların iş yaşamı ve kariyeri üzerindeki etkisini konu alan pek çok araştırma; evlilik ve çocukların kadının kariyerini engellediğini ortaya çıkarmaktadır. Oysa aynı durum erkeğin kariyeri için sorun teşkil etmemektedir. Kadın ve erkek rollerine ilişkin bu yapı kadınların kolay kolay üst kademelere yükselmesini engellemektedir.

### 1.8.2. Yaş

İş-aile çatışması ile ilgili araştırmalarda çatışma ile yaş arasındaki ilişkiye dair farklı sonuçlar bulunmaktadır. “Bireylerin yaşları ile iş-aile rol çatışması arasında daha çok negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bireyler yaşlandıkça bilgi, deneyim, para gibi isteki kaynaklarının arttığı, daha az iş stresi yaşadığı ve iş sorumluluklarının aile sorumluluklarını daha az etkilediği görülmektedir. İş-aile çatışmasının yaş arttıkça azalması, yaşı büyük bireylerin iş ve aile hayatlarını birbirinden ayırabilme konusunda daha profesyonel olmalarından ya da çalışma koşullarının iyi ve çalışma programlarının nispeten daha düzenli olmasından da kaynaklanmaktadır.”<sup>24</sup>

İş-aile çatışması ile ilgili araştırmalarda çatışma ile yaşarasındaki ilişkiye dair farklı sonuçlar bulunmaktadır. Bireylerin yaşları ile iş-aile rol çatışması arasında daha çok negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bireyler yaşlandıkça bilgi, deneyim, para gibi işteki kaynaklarının arttığı, daha az iş stresi yaşadığı ve iş sorumluluklarının aile sorumluluklarını daha az etkilediği görülmektedir. İş-aile

---

<sup>23</sup> Toraman, s.25

<sup>24</sup> Çakır, s.18

çatışmasının yaşattıkça azalması, yaşı büyük bireylerin işve aile hayatlarını birbirinden ayırabilme konusunda daha profesyonel olmalarından ya da çalışma koşullarının iyi ve çalışma programlarının nispeten daha düzenli olmasından da kaynaklanmaktadır.

### **1.8.3. Medeni Durum**

“Evlilik ve kariyer bireylerin en önemli yaşam olaylarıdır. İki alan arasındaki olumlu bir etkileşim hem is hem de evlilik açısından yeni fırsatları; olumsuz etkileşim ise çatışmayı, mücadeleyi beraberinde getirmektedir. Kadın ve erkeklerin evlilik ve kariyere ilişkin anlayışlarında farklılıklar vardır. Kadınların aynı pozisyondaki evli erkeklere göre iş hayatında daha geri planda kaldıkları ve daha düşük kariyer beklentisi içinde oldukları görülmektedir. Çünkü evlilik kadının kariyerini arka plana atmasına sebep olmaktadır.”<sup>25</sup> Evli çiftelerde mantıksal ve duygusal uyumun yanında, eşlerin işlerinin ve hayat yapılarının uyumu da önemlidir. Erkek egemen bir toplumda yaşadığımız için, kadınların varlıkları genellikle unutulmakta ve kadınların erkeklere uyum sağlaması beklenmektedir. Erkeğin işi oturmuş olup, kadının erkeğin işine uyum sağlayan ve evde genellikle işlerle ilgilenen konumda olan yapısı, toplumun zihnine oturmuştur.

Düzenli ve mutlu bir evliliğin ve aile yaşamının sürdürülmesinde önemli rol oynayan ev işlerinin gerçekleştirilmesinde temel sorumluluk kadına aittir. Kadının, erkeğin ekonomik yükünün azaltıp, aile bütçesine katkıda bulunması aile birliğini güçlendirirken; çok yorulması ve kendine yeterince zaman ayıramaması eve olumsuz olarak yansıtılabilmektedir.

Bireylerin evli olması veya bekar olması, onların çalışma hayatındaki durumlarını etkilemekte ve istedikleri hedeflere ulaşmalarını güçleştirmektedir. “Özellikle çalışan kadınların evdeki sorumlulukların arttığı, erken egemen toplumlarda kadın, hem çalışıp hem de iş ile ilgilendiği zaman rol çatışmasına ister istemez girmek zorunda kalır. Kadının iş hayatına daha fazla önem vermesi, toplumda erkeğin istediği aile ortamına kavuşmasına engel olmakta ve bu da eşler

---

<sup>25</sup> Toraman, s.27

arasında huzursuzluğun çıkmasına, hatta ayrılığı neden olmaktadır.”<sup>26</sup> Mutsuz evliliklerin ve uzun boşanma süreçlerinin getirdiği yıpranmaların bireylerde yarattığı yüksek stres ise odaklanmayı güçleştirerek, performansını düşürmekte ve hassaslaşan bireylerin çatışmaya girmelerini kolaylaştırmaktadır. Bazı araştırma sonuçları göstermektedir ki evli çiftler bekârlara göre daha fazla iş-aile çatışması yaşamaktadır.

#### **1.8.4. Çocuk Bakımı Sorunları**

İş-aile çatışması ayrıca çocuk sayısına ve çocukların yaşına da bağlıdır. Çocukların sayısı çoğaldıkça zaman darlığı da artmakta olmakla birlikte, küçük çocuk sahibi anne babalar için bu durum daha da güçleşmektedir.

“Arkaya dönülüp bakıldığında, anahtar anlayış kadını bu modelden işçi gücüne, çalışan grubuna yönlendiren güçle alakalıdır. Aşağıda devam eden satırları hatırlarsak: “yükselen bir annelik zamanı değeri bir annenin meslek hayatına girmesi ihtimalini düşürür ve önceden hazırlanmış yiyecekler tüketerek yemek yapmak için daha az zamanının olmasına ve çocuk bakımı için bakıcı, dadı veya kamplara ihtiyaç duyarak çocuk bakımı için daha az zaman ayıracağı ihtimalini düşürecektir” . Çocuk bakımı ailelerin ideolojik anlamda hayata bakış açılarıyla da ilgilidir. Eşitlikçi ideolojiye sahip kişilerin aile yükümlülüklerinin eşit olarak paylaştırılmamasını gelenekselci yaklaşıma sahip olan kişilerden daha az adil olarak değerlendirmelerini destekleyen önemli lakin güçlü olmayan yola çıkılan tahminle çok da alakalı olmayan sonuçlar ortaya konmuştur.”<sup>27</sup> İş- aile çatışmasının ağır çocuk bakım sorumlulukları ile bağlantılı olması kuvvetle muhtemel bir gerçektir. Fazla sayıda çocuk sahibi olma ve sahip olunan çocukların yaşlarının küçük olması iş gereklerini yerine getirmede yetersizlik, çocuk bakımı ile fazla meşgul olma ve bireylerde ailevi sorumluluklardan ötürü fazla fiziksel yüklenme gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Geleneksel aile yapılarında (sadece bir eşlerden erkek olanın çalıştığı) çocukların bakımı ve sorumluluklarının yerine getirilmesi işlemleri eşlerden kadın olanın da sorumluluğundadır. Ancak eşlerden ikisinin de çalıştığı ailelerde bu sorumluluklar eşlerden kadın olanın sorumluluğu altında olduğu kadar eşlerden erkek

---

<sup>26</sup> Toraman, s.32

<sup>27</sup> Çağatay, s.67

olanında sorumluluğu altındadır. Aile yaşam sahasının bu konu ile ilgili sorumluluklarının yerine getirilmesi sonucu ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar ebeveynlerin sahip oldukları çocukların yaşlarına ve sayılarına göre değişiklik göstermektedir.

“Çocukların yaş periyotlarına göre istek ve bakım sorumlulukları değişiklik gösterdiği bilinen bir gerçektir. Küçük çocuklara sahip ailelerde çocukların yoğun bakım ihtiyacı olması nedeni ile çalışan ebeveynler iş gereklerinden arta kalan zamanlarını tamamen çocuklarına ayırmak zorunda kalmaktadırlar. Hatta bazı durumlarda (örneğin; çocukların hastalanması ya da yalnız kalması (v.b) iş yaşamı ile ilgili yürütülmesi gereken faaliyetlere ait zamana ve bu faaliyetler için harcanması gereken enerjiye taşma olmakta, bu durumda birey zamana dayalı iş-aile çatışması durumu ile karşı karşıya kalmaktadır.”<sup>28</sup> Diğer taraftan okul çağında çocukları olan çalışan ebeveynlerin çocuklarının eğitimlerinde başarı durumlarına olan ilgileri, alakaları ve bu konuya yönelik oluşabilecek yoğun yaklaşımları nedenleri ile bir gerilim durumu içerisinde kalması kaçınılmaz olabilecektir ve bu da yine bireyde iş-aile çatışması yaşama ile yüz yüze getirecektir.

### **1.8.5. Yaşlı Bakımı Sorunları**

Yaşlı ve malul akrabalara yönelik bakım talebi ve arzı arasında çoğalmakta olan dengesizliklere, bilhassa orta ile doğu Avrupa ülkelerinde daha fazla önem verilmelidir. Aileler kendi çekirdek aileleriyle beraber yaşayanlar artan sorumluluklarına karşın, yalnız yaşayanlara kıyasla hayatlarından daha çok memnun bulunmaktadır. Bu nedenle, daha mutlu bireylerden oluşan bir toplum yaratmada aile ile iş hayatı dengesinin sağlanmasının büyük önemi bulunmaktadır. Buna ek olarak, Avrupa'nın nüfus yapısı, yani giderek yaşlanmakta olan bir nüfusa sahip bir toplum oluşu, göz önünde bulundurulduğunda, gelecek dönemde yaşlıların aileleri tarafından bakımının iş ile aile hayatı arasındaki gerilimin fazlalaşmasına neden olacağı ileri sürülebilmektedir. Yaşlı akrabalara bakmak çocuklara bakmaktan daha az yaygın olmakla beraber, bu gibi bakımı günlük olarak yapanlar için çocuk bakımı kadar zahmetli olduğu görülmektedir. Avrupa düzeyinde ücretsiz aile işlerinden yaşlıların

---

<sup>28</sup> Diker, s.66

bakımı için harcanan zaman diğer ailevi sorumluluklara kıyasla oldukça düşüktür. Ayrıca, bu konuda harcanan zaman itibariyle kadın ve erkek arasındaki fark daha az belirgindir. Yaşlıların bakımı konusunda dikkat çeken başka bir konu ise, kişilerin ailelerindeki yaşlı fertlerle olan iletişim düzeyleri ve yaşlı fertlerden kişilere sağlanan maddi destek arttıkça, Avrupa düzeyinde yaşlı bakımı için harcanan zamanda belirgin bir artış gözlemlenmesidir.<sup>29</sup>

### **1.8.6. Eğitim**

İş-aile çatışması ile eğitim arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sınırlı olması ile birlikte, iş-aile çatışması ve eğitim düzeyi arasında ilişkinin yüksek olmadığı görülmektedir.

“Pilar’e göre, düşük eğitim düzeyindeki bayan çalışanlar genellikle yarı zamanlı işlerde veya zihinsel yorgunluğun daha az olduğu işlerde çalıştıkları için, işin beklentileri ile aile sorumlulukları arasında daha rahat denge sağlarken, eğitim düzeyi yüksek olan erkek çalışanlar işe aile sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmek adına işin beklentilerine cevap vermekte ve yoğun ölçüde aile-iş çatışması yaşamaktadırlar. Ballica’ya göre ise, daha az eğitilmiş kişiler, yaptıkları işin daha az sorumluluk gerektiren işler olması sebebi ile iş yaşam dengesini daha iyi kurabildiklerini ifade etmektedir.”<sup>30</sup> Eğitimi daha az olan bireylerde iş yaşam anlamında daha az risk ve sorunlarla karşı karşıya kaldıklarından dolayı iş ve yaşam dengesi daha kolay olmuştur.

### **1.8.7. Yönetici Tutumu**

Günümüzde yönetimin baskı ya da desteği, aile baskısı ya da desteği gibi iş-aile çatışmasında önemli rol oynayabilmektedir. Aile yaşamını destekleyen ve aile problemlerinde destek sağlayan işverenlerle çalışanlar, ailelerine daha fazla zaman ayırabileceğinden, daha az çatışma yaşayacak ve aile görevlerine daha fazla vakit ayırabileceklerdir. Bu doğrultuda, yönetim ve yöneticiler çalışanları iş ve bireysel amaçları doğrultusunda desteklediklerin de kişi iş-aile çatışmasını daha az hissedebilecektir. “Bireylerin kişisel gelişimlerini destekleyen, kişiyi iş öncelikleri

---

<sup>29</sup> Çağatay, s.67

<sup>30</sup> Çakır, s.20

konusunda bilgilendiren ve kişinin iş yaşamı dışında da çeşitli rolleri olduğunu kabul eden ayrıca iş ve aile yaşamının dengelenmesi için çeşitli yollar arayan ve bulan yöneticiler sayesinde iş kaynaklı sorunlar azalabilecektir.”<sup>31</sup> Örgütlerde yerine getirilen her işin icra edilişi ile ilgili beklenti gereklerine uygun olarak yapılması yönündedir. İş gerekleri ile bir iş kapsamında yapılması gereken faaliyetlerin ve ulaşılmaması gereken sonuçların ifadesi anlatılmak istenmektedir. Çalışanlar iş icra etmek için iş gereklerini yerine getirmek zorundadırlar. Ancak, bazı durumlarda iş gereklerini yerine getirmek için çalışanlar uzun uğraşlar vermek ve fedakârlık yapmak zorunda kalabilmektedirler. Bu durum sonucunda bireyler yoğun iş gerekleri ve boğulma ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Önceki çalışmalar açıkça göstermektedir ki yoğun iş gereklerine boğulan bireyler günün her saatinde bu gereklerini karşılamaya güdülendikleri için psikolojik olarak şartlanmışlık yaşamakta bu ise sosyal hayata adaptasyonda sorun teşkil etmektedir.

Gerek iş gereklerinin yerine getirilmesinde gerekse bireylerin doğru zamanlama veya etkin performans ile çalışmalarında önemli faktörlerden bir tanesi de yöneticilerin tutumudur. Örgütlerde hedeflere ulaşmada en önemli unsurlardan olan doğru yöneltme ve yönetme çalışanların iş-aile çatışması yaşamaları konusunda da araştırmalara konu olan bir unsurdur.

Etkin çalışma sistemlerinin oluşturulamaması ile bu bağlamda çalışanların doğru yönlendirilip yönetilememesi emek verilen işin hacmi ne olursa olsun iş için ayrılması gereken zaman ve enerjinin azami ölçüde tüketilmesine neden olacaktır. Bu durum birey üzerinde aile yaşam sahasında ayırması gereken zaman ve enerji konusunda baskı oluşmasına neden olabilmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin çalışan bireylere karşı tutumları da bireylerin iş-aile çatışması yaşamaları konusunda önem arz etmektedir.

“Herhangi bir örgüte bağlı çalışan bireylerin sosyal hayatlarının olduğu gerçeğinin yöneticiler tarafından önemsenmemesi ve çalışan bireylere sadece üretim faktörü görüşü ile yaklaşma bireylerde ekstra olarak iş stresi ve doyumsuzluğu

---

<sup>31</sup> Çakır, s.20

meydana getirmektedir. Bireyler böylece iş yaşamı ile aile yaşamı sorumlulukları arasında sıkışmakta ve sonuç olarak bu durum çatışmaya neden olmaktadır”.<sup>32</sup> Yönetim ve yöneticiler çalışanları iş ve bireysel amaçları doğrultusunda desteklediklerin de kişi is-aile çatışmasını daha az hissedebilecektir. Bireylerin kişisel gelişimlerini destekleyen, kişiyi iş öncelikleri konusunda bilgilendiren ve kişinin iş yaşamı dışında da çeşitli rolleri olduğunu kabul eden ayrıca iş ve aile yaşamının dengelenmesi için çeşitli yollar arayan ve bulan yöneticiler sayesinde iş kaynaklı sorunlar azalabilecektir.

### **1.8.8. Çalışma Saatlerinin Fazlalığı ve İşkoliklik**

İşkolikliğin belli bir tanımı olmadığı gibi, kurallarının olmaması da onun tanımının yapılmasını güçleştirmektedir. “Snir, Harpaz ve Buike gibi araştırmacıların kavramın üzerine düşünmesi sonucu ortaya çıkan verilere göre, işkolik bireyin en önemli özelliği işini merkez alan bir hayatı yaşaması ve bundan asla sıkılmaması; yani gönüllü bir iş sever olmasıdır. Maschlowitz ile Mosier’e göre ise; işkoliklik, yaptığı işi seven ve bu işe gerektiğinden çok fazla zaman ayıran, hatta ve hatta haftada elli saatin üzerinde çalışma zamanı oluşturan bireyin hissettiği aşırı bağımlılık duygusudur. Bu duygu, kimi yörelerde sapkınlık gibi görülürken; bazı kültürlerde de derin bağlılık olarak da görülmektedir. Haymon’a göre işkoliklik mükemmel olma duygusunun yarattığı yoğun baskı ve stres ile alakalıdır. Spence ve Robbins gibi araştırmacıların bulguları, işkoliklerdeki stresin, diğer iş çalışanlarına oranla çok fazla olduğunu gösterir. İşkoliklik birey, yalnızca kendisini değil; bulunduğu ortamı da derinden etkiler. Bunun yanında işkolik bir bireyde ruhsal hastalıklar, fiziki rahatsızlıklar da görülür”.<sup>33</sup>

Örneğin, işi gereği çok oturan birinin hırs yapıp o işi erken bitirmek için tüm gün masada oturması, fiziksel olarak ağırlara yol açar bu da bireyin sağlığını olumsuz etkiler. Sadece bu hususta değil, bireyin çevresine zaman ayırması hususunda da işkolik bireylerin tablosu değişik biçimde karşımıza çıkar. İşkolik bireyler, genellikle haftada elli saatten fazla işine zaman ayırdıklarında ne sosyal

---

<sup>32</sup> Diker, s.60

<sup>33</sup> Diker, s.73

çevreye, ne de kendi hayatındaki bireylere ayıracak vakti kalmaz. Bu da bireyin yalnızlaşmasına sebep olur.

Kısacası, bir bireyin işine verdiği değerin çok önemli olmasının yanında, fazla zaman ayırması kişinin hem kendi çevresine, hem sağlığına tehdit oluşturmakta ve onu sınırlayıcı bir hal almaktadır. Bu nedenle, işkoliklik kavramı genellikle hafızalarda olumsuz bir imge olarak hayal edilmiştir. İşkolik bireyler de aynı şekilde mutsuz ve sağlıksız olarak tanımlanmışlardır. Çünkü, bu bireyler tek bir şeye odaklı olarak yaşayan ve toplumda sosyallik algısından uzakta kalan bireylerdir.

Sonuç olarak, işkoliklik toplumda olumsuz bir imaj çizmektedir. Ancak, bu kavramı olumlu olarak tanımlayan bireyler de vardır. Bu bireyler genellikle iş sahipleridir. Çünkü, işkolik olmanın fayda sağlayacağı ilk kişiler, iş sahipleridir. İşkolik bir bireyin fazla çalışması, kendine olduğu kadar en fazla patronuna yarar sağlamaktadır.

Bunun tersine kişinin ailesinin açısından bakıldığında, rol çatışmasının temel noktasında bulunan sorun, işkolikliklidir. İşkolik bireyin çalışma saatlerindeki belirsizlik, işkolik bireyin sosyal yaşamına ve aile hayatına uyum sağlayamaması, hayattan kopuk olması aile hayatını olumsuz etkileyen ve ailesinin gözünde kişiye değer kaybettiren bir unsurdur.

### **1.9. İş-Aile Çatışmasının Sonuçları**

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere iş-aile çatışması iki boyutlu olarak insanları etkilemekte iş-aile ve aile-iş ve her bir boyutta sorunun yaşandığı yerin aksine diğer yaşam sahasında birey çatışma yaşamaktadır. Söz konusu çatışma durumu incelenirken de bu ayrımın göz önünde bulundurulması konuyu tüm açılarından incelemek açısından önem arz etmektedir.

İş-aile çatışmasının diğer boyutunu oluşturan aile-iş çatışması, bireyin aile yaşam sahasında yaşadığı olumsuz durumlardan iş yaşam şahsına katılımının etkilenmesi ile alakalıdır. Önceki bölümlerde incelenen kuramlar, özellikle taşma kuramı incelendiğinde çatışmanın bu boyutunun anlaşılması daha da kolaylaşacaktır. Yukarıda da ifade edildiği üzere bireyin aile yaşam sahasında yaşadığı kimi olumsuz

durumlar bireyin iş yaşam sahasındaki sorumluluklara katılımı ve genel yaşama entegrasyonu gibi birçok olguyu etkilemektedir. Konunun tam olarak anlaşılabilmesi açısından bu hususların açıklanarak incelenmesi yerinde olacaktır.

“İş-aile çatışmasının olumsuz sonuçları incelenirken değinilen söz konusu durum bireyin aile yaşam sahasında yaşadığı gerilim yaratıcı birçok durumun bireyin iş ve aile yaşam sahaları dışında kalan diğer yaşam alanlarındaki etkinliği, katılımı v.b birçok konuyu etkileyeceği açıklıkla görülmektedir. Bu hususa bir önceki bölümde ayrıntılı bir şekilde yer verildiği için tekrarı önlemek amacıyla bu noktada yüzeysel olarak incelenmiştir”.<sup>34</sup> İş-aile ya da aile-iş çatışmasının kişisel, örgütsel ve ailesel düzlemde pek çok sonucu bulunmaktadır. Bireylerin iş ve aile sorumlulukları nedeniyle yaşadıkları çatışmalar, aile yaşamında olumsuzluklara neden olmakta, iş yaşamında ise kariyer ilerlemesini engellemektedir. Bireyin kariyerinin engellenmesi stres yaratacağı için verimde düşme, saldırganlık gibi istenmeyen davranışlar ortaya çıkabilir. Kendine ve çevresine karşı saldırgan davranışlar içine giren ve aşırı savunma mekanizmalarını kullanmak durumunda kalan bireyin psikolojik ve bedensel rahatsızlıkları başlayabilir. İş-aile çatışması aile tatminini negatif yönde etkilemekte; uzun vadede depresyona, hayat kalitesinin ve hayat tatmininin düşmesine sebep olmakta, hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını bozmaktadır.

İş-aile rol çatışmasının bireysel boyutta neden olduğu etmenlerden birisi strestir. Rol çatışması, rollerin karışması ve herhangi bir rolden kaynaklanan aşırı yüklenme stresin kronik sebeplerindendir. Çalışanın yaşadığı stres, kaygıya, tatminsizliğe, fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik olarak ifade edilen tükenmişliğe neden olmaktadır. İş-aile çatışması literatürde genellikle yayılmacı modeli savunmaktadır. Bu modele göre, bireyin evinde hissettiği stres iş alanına yayılır ve işyerindeki davranışlarını etkiler. Eğer organizasyonlar iş-aile çatışmasını azaltmak için önlem almazlarsa, bu durum verimliliği, kârlılığı ve örgütsel bağlılığı azaltır. Literatürde iş-aile rol çatışmasıyla stres arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koyan pek çok çalışma bulunmaktadır.

---

<sup>34</sup> Diker, s.74

İş-aile rol çatışmasının sebep olduğu diğer bir etmen iş tatminsizliğidir. İş-aile rol çatışması ile işinden duyduğu beklentiyi karşılama noktasında olumsuz bir bağ ortaya koyan pek çok çalışma mevcuttur: İş tatmini ile rol çatışması ilişkisi daha çok gerginlik ve zaman esaslı çatışmalar boyutunda gerçekleşmektedir. Yoğun bir iş ortamında uzun saatler boyunca çalışmak durumunda olan çalışan, zaman ve enerjisinin büyük bir bölümünü işe ayırdığı için aileye yeterli ilgiyi gösterememekten dolayı vicdani bir rahatsızlık duymakta, iş verimliliklerini kaybetmektedirler. Benzer şekilde ailesine aşırı ilgi göstermek durumunda olan çalışanın işine yeterince zaman harcayamadığı için duyduğu vicdan azabı, aile hayatında tatminsizlik yaşamasına neden olmaktadır. Bazı araştırmalarda, iş-aile çatışmasının daha çok iş tatmini ile ilgili; aile-iş çatışmasının ise aile tatmini ve işten ayrılma eğilimi ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

Çalışan bir bireyin iş – aile çatışması yaşaması, sadece onu değil; onunla birlikte çalışılan firmayı da maddi açıdan etkiler. Çalışan kişinin işine yeterince odaklanamaması ve ailesi ile işi arasında mekik dokuması, işten alacağı verimi ve işin kalitesini düşürmekte, bu da çalışılan firmaya ağır bedeller olarak geri dönmektedir. İş-aile çatışması örgütsel anlamda bireylerde devamsızlık eğilimine, iş değiştirme arzusuna ve örgütsel vatandaşlık davranışının düşmesine sebep olmaktadır. Öcal yaptığı araştırmada iş ve aile arasındaki bağın denli kuvvetli olduğunu ortaya koymuş, işin aileyi, ailenin de işi gerek olumlu gerekse olumsuz noktalarda etkilediğini açıklamıştır. Bu da kişinin her iki tarafa gereken özeni, gerektiği kadar vermesinin gerekliliğini ortaya koymuştur. Efeoğlu'nun yaptığı araştırmada ise korelasyonel bağıntılar ortaya çıkmış işin ve ailenin, iş stresi ile arasındaki ortalama pozitif ilişki ve iş tatmini ile olan az pozitif hatta ve hatta negatif ilişki ortaya çıkmıştır. Yurtsever yaptığı araştırmasında ise; işten memnun olma ile zaman sıkıntısına dayalı çatışma durumunda olumsuz bir bağ saptamıştır. İşten memnuniyet ve aile – iş ilişkisinin ise bu kavramla hiçbir bağı olmadığını ortaya koymuştur.

“Evans ve Bartolome'nin araştırmasında da iki mühim sonuç ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, bireyin yaptığı işin, ilk aşamada ailesini etkilediğidir. Buna örnek olarak okul müdürleri, CEO'lar, bir yerde genel yetkili olarak çalışan bireyler

örnek gösterilebilir. İş yükü ağır olan ve özellikle sorumluluğun kendisinden bilindiği bir kurumda çalışan kişi, iş hayatına gereken özeni gösteremez ve özellikle çocuklu bir bireyse ailesi bu durumdan olumsuz etkilenir”.<sup>35</sup> İkinci sonuç ise, çalışan bireyin geçmişteki ve şimdiki ilişkilerini farklı farklı tanımlamasıdır.

### **1.9.1. İş-Aile Çatışmasının Etkileri**

İş-aile çatışmasının etkileri, bireyler ve örgütler açısından ele alınarak incelenmektedir. Aşağıda, iş-aile çatışmasının bireysel ve örgütsel etkilerine yer verilmiştir.

#### **1.9.1.1. Örgütsel Etkileri**

“Duxburyve Higgins’in belirttiği gibi iş-aile çatışmasının örgütsel sonuçları iş memnuniyeti, örgütsel bağlılığın azalması, devamsızlık, işten ayrıma isteği ve verimsizliği şeklinde ifade edilebilir”.<sup>36</sup>

İş görenlerde işten memnun olmama ve işten ayrılma hissinin artması, verimsizlik, işe gelmeme, geç gelme ve geri çekilme davranışları gibi örgütsel sonuçlar da doğurmaktadır.

#### **1.9.1.2. Bireysel Etkileri**

İş-aile çatışmasının sonucunda oluşan gerilim, gerginlik ve stresin çeşitli sonuçları vardır ve bu sonuçlar üç tane olarak gruplanır: Davranışsal sorunlar, psikolojik sonuçlar ve fiziksel sonuçlar. Davranışsal sonuçlara örnek olarak iş yeri kazalarını, kişilerin stres sonucu şiddete eğilimini örnek olarak gösterebiliriz. Psikolojik sonuçlara örnek olarak ise buhran ve yaşanan bunalımlar örnek verilir. Son olarak fiziksel sonuçlara örnek olarak ise, kişinin yaşadığı rahatsızlıklar ve hastalıklar örnek olur.

“İş-Aile çatışmasının birey üzerindeki olumsuz sonuçlarına baktığımızda:

-Aileye yönelik sonuçlar içerisinde

---

<sup>35</sup> Toraman, s.36

<sup>36</sup> Çakır, s.21

- Evlilik hayatının tatminsizliği
- Ebeveyn hayatının tatminsizliği
- Sorumluluklardan kaçınma
- Aile yaşamına karşı adaptasyon sorunu,

gibi sorunlar yer almaktadır.’’<sup>37</sup>

Evlilik hayatının tatminsizliği, bireyin yaşadığı çatışmanın sonucunda ortaya çıkacak bunalım durumu ile alakalıdır. Bireyin evliliğın gereklerini yerine getirememesinden kaynaklanan psikoloji ile eşinin ortaya koyacağı tavır ya da bireyin evlilik hayatına katılım için kendisini zihinsel olarak yeterli hissetmemesi evliliğın gerekliliğini sorgulamaya başlaması sonucunu doğurabilecek ve bununla eş zamanlı olarak bireyde evlilik hayatını bitirmeye yönelik isteği doğurabilecektir.

Ebeveyn hayatının tatminsizliği, birey aile hayatında evlilik hayatında eşleri ve evlilik hayatının gidişatı ile ilgili problemler yaşamasa dahi bireyin aile yaşam sahasındaki sorumluluklarının çoğunluğunu oluşturan, çocuklara karşı sorumluluklarını yerine getirememesi ile ortaya çıkabilecek, çocukların gösterecekleri tepkiler sonucunda bireyde oluşabilecek tatminsizlik durumu ile açıklanmaktadır.

Sorumluluklardan kaçınma, birey çatışma neticesinde yaşayacağı psikolojik sonuçların etkisi olarak aile yaşam sahası ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmede zorluklar yaşayacaktır. Bu zorluklar kimi zaman bireyin mevcut psikolojik durumu ile ilgili olacak iken kimi zaman da bireyin psikolojik durumundan kaynaklanacak fiziksel yorgunluğu ile ortaya çıkabilecektir. Birey yerine getirmekte zorlandığı ve gerçekleştirilmesi zorunlu bu sorumluluklardan refleks olarak kaçınma hissi yaşayacaktır, bu ise bireyi psikolojik olarak söz konusu sorumluluklardan uzaklaştıracaktır.

---

<sup>37</sup> Diker, s.71

Aile yaşamına karşı adaptasyon sorunu, çatışmaya maruz kalan birey evlilik hayatından tatminsizlik, ebeveyn olarak yaşama karşı oluşabilecek tatminsizlik ve bunların sonucunda oluşabilecek sorumluluklardan kaçınma durumu bireyin aile hayatı ile ilgili adaptasyon sorunlarını beraberinde getirecektir. Böylece birey hiçbir ailevi faaliyete tam anlamıyla katılamayacak katılsa dahi tam anlamıyla kendini vermeyecektir. Bu durumun doğal sonucu olarak da birey ailenin diğer fertlerinin tepkileri ile karşılaşacak ve birey böylece aileden uzaklaşmaya başlayacaktır. Bu ise aile kurumunun bozulması sonucunu doğurabilecektir.

## **1.10. İş-Aile Yaşam Dengesi İle Önemi ve İş-Aile Dengesini Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar**

### **1.10.1. İş-Aile Dengesi Kavramı**

İş – aile çatışması iş ve ailede eşit bir şekilde uyuşmayan etkilerin yarattığı rol baskılarının karışık ve interaktif bir şekil olarak tanımlanır. Bu tanım çift yönlü bir ilişkiyi ima eder. İş aile çatışması ev sorumlulukları ile işle alakalı taleplerin karışması durumunda ve aile iş çatışması aile sorumluluklarının iş aktivitelerine engel teşvik ettiği anlarda ortaya çıkar. Bu iki tip çatışma da çalışanların negatif yönde doyumsuzluklarıyla ilgilidir. Hayat iş uyumu işçilerin meslek ve ev hayatı arasında bir denge olması, işlerini yaparken kendilerini güvende hissetmeleri, işe katılmak ve ev görevlerini yapabilmek için esnekliğe sahip olmaları olarak tanımlanır. İş hayat dengesi aynı zamanda kişisel hayat ve iş yaşamı arasındaki uyumu yansıtır.

İş-aile dengesi, çalışan bireylerin ailesi ile işi arasında oluşturduğu uyumsal bağı tanımlar. Bireylerin çalıştığı iş ve statüsünün ayrımı olmadan her birey, işi ile aile yaşamı arasında uyumu sağlamak için çaba harcar. Ancak, günümüz dünyasında yaşam koşullarının zorluğu, iş bulmanın ve devamında mevki korumanın zorluğu bireylerin bu dengeyi sağlıklı bir şekilde kurmasını engellemektedir. Kişiler işlerini kaybetmemek uğruna veya daha iyi şartlarda yaşamak uğruna işlerini aile yaşamlarının önüne geçirerek, bir nevi işkolik olmaya zorlanmaktadır.

“Denge kavramı, her birey için farklı anlama gelmektedir. Örneğin, ev hayatına çok fazla alışmamış ve bütün zamanını işte geçiren biri için kurulacak dengede, eve günde 1 ya da 2 saat ayırmak yeterli olacaktır. Oysa tam tersi ev hayatına alışmış ve iş yaşamına çok fazla adapte olmamış birey içinse tam tersi, iş yaşamına ayrılacak vakit çok azdır. Bu durum kişilerin tercihleri ve öncelikleri hususunda değişkenlik gösterir.”<sup>38</sup> Bireyin iş ya da aile yaşamından herhangi birisine çok daha fazla özen göstermesi halinde, diğer sorumlu olduğu alanlara daha az değer vermesi ve belki de daha az özen göstermesi, kişi için dengelemenin ne denli olduğuna dair de sorular getirmektedir.

İş ve aile yaşamının taleplerini dengelemedeki yetersizliğin en önemli sonuçlarından biri, bu talepler arasındaki çatışmaların artmasıdır. İş ve aile yaşamı arasındaki çatışmalar; birey zaman, enerji ve çaba gerektiren çoklu rolleri yerine getirirken ortaya çıkmaktadır.

Denge kavramına ilişkin araştırmalarda genelde iş ve aile yaşamı arasındaki dengeye ya da dengesizliğe dair bilgiler yer alıyor. Ancak hayat dengemizin diğer bir önemli unsur olan ben imiz karşımıza çıkıyor. İş yaşantımızda iyi bir çalışan, iyi bir yönetici; aile yaşantımızda iyi bir eş, anne, baba ya da evlat olabilmek amacıyla çalışırız. Bu değerlerin yanı sıra birde kendimiz olan ben ögesi karşımıza çıkıyor. Kişi kendisini hangi alana yaklaştıracak veya uzak tutacağına ilişkin çalışmalar yapmaktadır. Kişi çalıştığı iş ve bulunduğu aileye zaman ayırmaktan kendi ihtiyaçlarını gidermekten mahrum kalabilmektedir. Benimizin taleplerini karşılamak yerine kaynaklarımızı, zamanımızı, enerjimizi sadece işe ve aileye kanalize ederiz. Daha sonra da kendimiz için bir şey yapmadığımızdan yakınıp, suçluluk duyar ya da buna sebep oldukları için çevremizdekileri suçlarız.

### **1.10.2. İş-Aile Dengesinin Önemi**

İş- aile etkileşiminin önemi, kadınların çalışma hayatına girmesi ve sanayi devrimi sonrası oluşan iş fazlalığı, rekabet ortamı ve paranın değer kazanmasıyla sorgulanır olmuştur. Ayrıca, evlilikte hem kadının hem de erkeğin kişisel kariyerinin olması ve kadının ev dışı bir yaşama sahip olması, bu sorgulamayı arttırmıştır.

---

<sup>38</sup> Çağatay, s.73

Gelişen teknoloji ve değişen zamanla birlikte her birey için hayat standardı ve önemli olmuş ve insanlar kadın – erkek ayrımı yapmadan iş hayatında ön plana çıkmışlardır. Bu da aile hayatına tesir etmiş ve aile hayatında huzurun önemini vurgulamıştır. Bu bağlamda, aile – iş yaşamı dengesinin birey, organizasyon ve toplum açısından faydaları aşağıda ki gibi özetlemek mümkündür:

‘‘İş – aile yaşamı dengesi;

–Bireylerin hayat kalitesini düzenler ve psikolojik durumlarını dinç tutar.

–Bireylerin ve bireylerden yola çıkarak toplumu oluşturan her kesimin huzurunu sağlar.

–Verimliliği artırır, işe devamsızlığı azaltır. Özellikle çocuk bakımının kalitesinden memnun olan çalışanların daha az aile – iş çatışması yaşadığı, bunun da daha düşük işe devamsızlıkla sonuçlandığı görülmektedir.

–Çalışanların moralini olumlu etkileyerek, çalışanın organizasyona bağlılığını artırır, işgücü devrini azaltır.

–Kamu ve özel kurumları etkileyebilen daha bilgili vatandaşlar yaratılmasını sağlar.

–Çocukların sağlıklı yetişilmesinde önemlidir.’’<sup>39</sup>

Gibi konularda hayatımızda denge unsuru olmakta ve hayatımızı daha uyumlu ortamlarda yaşanabilir kılmaktadır.

### **1.10.3. Hayat Dengesinin Bozulması Taleplerin Karşılanmaması Durumu**

Hayat dengesi, taleplerin çok fazla olması (örneğin, işteki ve evdeki yoğunluk), sahip olunan desteklerin ve kaynakların az olması (ev işlerinde ya da işte yardımcı olacak kişilerin bulunmaması gibi) ve eldeki kaynakların talepleri karşılamada eksik kalması sebepleriyle bozulabilir.

---

<sup>39</sup> Çağatay, s.74

Çalışan kişiler sürekli olarak yaşamlarındaki taleplerin yol açtığı ikilemler yaşarlar. İşle ilgili yurtdışındaki toplantılara kim gidecek? Çocuğun öğretmenler toplantısına kim katılacak? Spor yapmaya nasıl vakit ayrılacak? İş aile çatışmasında önemli unsurlarından biri olan, kişiler üzerinde baskı yaratan bu ve bunun gibi talepler, üç ana başlık halinde tanımlanır: İş alanındaki talepler, aile ve sosyal çevrenin talepleri, kişinin kendinden beklentileri ve talepleri.<sup>40</sup>

## 2. ROL KAVRAMI

Rol kavramı, sosyolojinin ilgi alanı içinde olan ve özellikle toplumda takınılan kimliği ilgilendiren bir kavramdır. Rol denilince özellikle akla gelmesi gereken şey, kişinin kendisinden beklenen görevlere doğru ve tam yanıt verebilmesini sağlayan davranışlardır. Bu davranışlarla birlikte, sadece birey değil, toplumda kazançlı çıkar. Birey, topluma ait en değerli ögedir ve her öge gibi, zincirin bir halkasını oluşturur. Bu halkada bir ögenin görevlerini yerine getirmemesi, toplumsal refah için kötü sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle rol kavramının belki de en doğru tanımı, toplumda kişiden beklenen belirli bir davranış” olarak geçer. Beklenen davranış kavramı diğer kişiler tarafından rol atfedilen davranışsal gereklilikleri ifade etmektedir.

Genel olarak rol insanların hali hazırdaki davranışları şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetim ve organizasyon alanında kullanılan rol kavramı, esas itibarıyla ilk olarak sosyoloji biliminin alanı içinde incelenmiş kavramdır. Sosyoloji tarihine bakıldığında rol kavramına açıklık getiren yaklaşımların iki tane olduğu görülür. Bunlardan ilki, yapısalcı – işlevselci yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, rol kavramı, toplumun insana giydirdiği kalıplı bir elbise gibi gözüktür. Yani, rolü toplum belirler, kişi sadece bunlara uyma noktasında devreye girer. İkinci yaklaşım ise, sosyal – psikolojik yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ise, diğerinin aksine belirleyici kurum ya da kişi toplum değil, bireyin kendi çevresi, benimsediği değerler ve normlardır. Birey, çevreye uyum sağlama adına ister istemez kendisine verilen role uymak zorundadır.

---

<sup>40</sup> Çağatay, s.74

“Rolleri biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) roller adı altında sınıflayabiliriz.

**Biçimsel roller;** iş tanımları ve görev belirlemesi gibi süreçler olup, bunlar herhangi bir bireyden bağımsız olarak net bir şekilde belirlenebilir. Bu açıdan örgüt, biçimsel anlamda rollerden oluşan bir sistemdir.

**Biçimsel olmayan roller;** biçimsel rol konumlarıyla belirlenmeyen ya da düşünülmemiş bireylerin eylem ve davranışlarıdır.”<sup>41</sup>

Herhangi bir bireyin rol ya da rolleriyle ilgili olan rollerin toplamına rol kümesi denir. Rol ilişkileri bulunan kişi kümesi üstler, astlar, eşitler, dışarıdakiler onun rol kümesini meydana getirir. Tüm örgüt, bir kısmı örgüt sınırlarını aşan, geçişmeli ve birbirine kenetlenmiş rol kümelerinden oluşan bir bütün olarak düşünülebilir. Rol kümesi kavramı, davranışçının özelliği olan uzmanlaşmalarının bütünlüğünü ifade eder ve bireyin eş zamanlı edindiği üyelikle ilgili belirli konumlar kompleksini ya da grubunu ifade etmek için kullanılır. Örgüt çeşitli rollerden oluşan rol kümelerinden oluşur ve bunların hepsi şu ya da bu şekilde birbiriyle örtüşür. Bazı roller birbirleriyle doğrudan ilişkili iken diğerleri birbirlerine teğet geçerler.

Bir rolün oluşumu bireyin içinde bulunduğu veya bireyle etkileşimde bulunan grupla doğrudan ilgilidir. Grup belirli bir statüyü işgal eden kişiden özel davranışlar bekler. Gerek grup üyeleri gerekse birey bu davranışları hakkında haberleşirler. Sonuçta rolü gerçekleştirecek kişinin kavrayıp gerçekleştirdiği bu davranış ortaya gerçekleşen rol davranışı şeklinde çıkar.

## **1.11. İş-Aile Dengesinin Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar**

### **1.11.1. Ayrı Dünyalardan İş-Aile Yaşamı Sentezi**

İş – aile yaşantısı ile ilgili olgular, özellikle kadınların toplumsal hayatta aktif olmasıyla ve devamında iş gücüne katkı sağlayıp, iş hayatına adım atmasıyla ortaya çıkan olgulardır. Sanayi toplumunun özellikle 1950’den sonra ortaya çıkardığı ve birey merkezli olan yaşayış modelleri, bireyin özgürlüğünü ve cinsiyet ayrımı

---

<sup>41</sup> Y. Narin, İstanbul İlinde Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Rol Çatışması, İş Doyumu ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi(HAU), SABE, YYLT, İstanbul, 2010, s.9

yapılmamasını temel almaktadır. Bu noktada iş ve ev ayrı ayrı kavramlar olarak hayatımıza girdi. Tarım toplumu zamanında işin ve evin bir arada olmasının aksine 1950'lerden sonra gerçekleşen ayrılıkçı politika ile bireyin evdeki yaşamından çok dışardaki iş yaşamı önem kazandı.

Bu noktada, eskiden beri dışarda çalışan erkeğin konumu aynı kalırken, konumu evde olan kadının, dünyası çok katmanlı bir değişime uğradı. Kadın çalışma hayatına girdi ve bu da hem çalışma hayatında hem de iş hayatında var olmanın hem sorumluluklarını hem de becerisini kadına kazandırdı. Kadının yüzyıllardır süregelen geleneksel rolünün aksine, yeni gelen bu rolü kadın için oluşacak bir rol çatışmasına da zemin hazırlamıştır. Birçok araştırmacı ve birey, kadının bu yeni rolünün onu olumsuz etkileyeceğini ve ev ile iş arasında kalan kadının gerek çocuklarına gerek eşine yeterince zaman ayıramayacağını öne sürerek kadını bekleyen bir depresyon hali olduğunu savunmuşlardır.

Endüstrileşmeyle beraber toplumun öne çıkan yeni aile modelinde, çift kariyerli aile, aile – iş yaşamı sentezine geçişi de yansıtmaktadır. İş-aile yaşamı/aile - iş rol sentezi, iş-yaşam bütünleşme modeli olarak da adlandırılabilir. Yeni aile modelinde, aile taleplerinin her iki eşin iş talepleriyle uyum sağlaması gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden, aileye uyumlu işyeri politikalarının önemi artmaktadır. İşverenler tarafından desteklenen aile – iş politikaları, çalışan bireylerin ev taleplerinde olduğu gibi, işyerindeki sorumluluklarını yerine getirmesini ya da performansını pozitif etkileyecektir. Birden çok rol üstlenilmesi, daha fazla enerji harcanmasına neden olmasına rağmen, birey bunun karşılığını, hem psikolojik getiriler (rol sorumluluklarını üstlenme gücü, öz benlik saygısının artması, sosyal ilişkiler için yeni fırsatlar gibi) hem de parasal karşılık olarak almaktadır.

İş ve aile hayatı ile oluşturulan kuramlarda, bu iki öge birbirinden ayrı olarak tanımlanmıştır ve genellikle kuramlar birbirilerini eleştirerek veya çürüterek değil, kümülatif bir biçimde birbirlerinin üzerinde yığılarak ilerlemişlerdir. Bunun yanı sıra, yeni birçok kuram da oluşmaya devam etmiş ve bu konu çekiciliğini kaybetmemiştir.

### 1.11.2. İş-Aile Sınır Kuramı

İş – aile kavramları arasındaki ilişkide yer alan çatışma, araçsallık, telafi gibi kavramlar, bu iki sisteme ait unsurların geçiş halinde olduğunu ve birbirine tesir ettiğini vurgular. ‘‘Son yıllarda, Clark tarafından aile – iş etkileşimini ve dengesini açıklayan bir teori geliştirilmiştir: İş-Aile Sınır Teorisi. Clark'a göre, iş ve ailenin arasındaki ilişki duygulara göre değil, insani boyutlara göre olan bir ilişkidir. Bu alanların arasında kalan birey, her iki alanla da ilgilenir ve duygu geçişi yapar. Bireyler içinde yaşadıkları alanları, bu alanlar arasındaki sınırları biçimlendirerek, sınır geçicinin o alan ve o alanın üyeleri ile ilişkilerini belirleyerek şekillendirirler. Bireyler kendi çevrelerini şekillendirirken, aynı zamanda o çevre tarafından da etkilenirler. İş ile ev çevresini belirleme ve onlar tarafından belirlenme aynı zamanda bir çelişkinin de ifadesidir.’’<sup>42</sup> Bu çelişki, aile – iş dengesini, iş ve aile çalışmalarında öne çıkaran kavramlardan biri yapmaktadır. İş- aile sınır teorisi, sınır geçiciler ve onların iş ve aile yaşamları arasındaki bu karmaşık etkileşimi açıklamaya çalışmaktadır. İş ve aile konusunda önceki teorilerin eleştirilerini ve boşluklarını telafi etmek için geliştirilmiştir. Bu teori, bireylerin dengeye ulaşmak için, iş ve aile alanlarını arasındaki sınırları nasıl yönettiklerini açıklamaktadır.

Sınır teorisi, hem iş alanında hem de ailede sadece tek başına bir olguyu değil, bu iki olgunun karşılıklı birbirine bağımlılığını destekleyen ve yayılma – telafi teorilerince de desteklenen bir teoridir. Yayılma ve telafi teorileri ile ilgili en ciddi problem, her iki teorinin de ilgi odağının sınırlayıcı olmasındandır. Bu iki teori genellikle duygusal bağlara (doyum, gerilim) yönelmektedir. Ayrıca bu teoriler bireyi çevrelerine hükmetme ya da şekillendirme yeteneğine sahip olmaktan çok, sadece reaktif olarak ele almaktadır. Diğer bir deyişle, bireylerin içinde buldukları çevreye ve koşullara bağlı tepkiler geliştirmektedirler.<sup>43</sup>

### 2.1. Rol Kavramının Tanımı

Bir toplumsal yapı ilişkiler sistemi açısından gruplandırıldığında genel yönleri ile davranış düzlemi karşımıza çıkmaktadır. Davranış düzlemi analiz

---

<sup>42</sup> Çağatay, s.76

<sup>43</sup> Çağatay, s.76

edildiğinde ise bir statüler ağı karşımıza çıkmakta, davranış düzlemi ile statüler topluluğunun iç içe olduğu görülmektedir. Statü, davranış düzlemi içerisinde gerçekleştirilmesi gereken etkinlikler grubu olarak düşünülürse, bu etkinlikler grubunun, uygun özelliklerdeki kişilerce istenen biçimde gerçekleşmesine de rol denebilir.

Toplum, üyelerinin birbiriyle etkileşim ve ilişkilerinin bir dokusudur. Bu dokuyu yaşatan etken ise, toplumun üyelerinin kendilerine düşen ya da kendilerinden beklenen rolü gerektiği gibi oynamalarıdır.

Her statü için uygun olan bazı davranışlar mevcuttur. İnsanlar sosyal yaşamda bu davranışları sergilemek durumundadırlar. Sahip olunan statülerin gerektirdiği bir durum olarak sergilenen davranışlar rol olarak değerlendirilir. Başka bir deyişle statünün davranış boyutu roldür. Rol, bireyin toplumda sahip olduğu statünün hareketli kısmını oluşturur. Bu açıdan bakıldığında kişinin sahip olduğu statü, beklenen rolün oluşması için en önemli dayanağı oluşturur.

Toplumsal yaşamda insanların edindikleri statüler, onların toplumda diğer insanlarla uyum içinde yaşamasına da olanak verir. Kişinin statüsü ne denli yüksek olursa, toplumdaki alacağı olumlu geri dönüş de o denli yüksektir. Toplumda bireyler için uyum içinde yaşamının en önemli gereği de, birbirinin rolünü tahmin etmek ve ona uygun davranış kalıpları geliştirmektir. Sosyal düzen içerisinde rol davranışlarının temel işlevi, kişilerin farklı toplum yada grup üyeleriyle ilgili davranışlarında, onlar tarafından beklenen ve kabul gören davranış kalıplarının neler olduğunun ve nasıl gerçekleştirileceğinin fiil olarak ortaya konmasıdır.

Sosyal roller normatif özelliktedir. Bir başka ifadeyle tekrarlanan, alışkanlık olarak devam eden, insan eylemlerinin kendine göre örgütlendiği kurallara ya da otorite taşıyan toplumsal kurallara göre sosyal roller gerçekleştirilir.

İnsanlar, kendilerinden ne beklediğini ya aynı roldeki başkalarını gözleyerek ya da hatalar yaparak (rolün gerektirdiğinden farklı davranarak) öğrenirler. Roller bize kim olduğumuzu, başka bir deyişle kendimize ait benlik tarifimizi şekillendirir.

Açık bir şekilde tarif edilmiş role sahip olmak, şüphesiz kendi kimliğimiz ile ilgili benliğimize de çok önemli katkılarda bulunur.

Örgütsel çerçeve içinde örgüt üyelerinin işbirliğine yönelik olarak çalışmalarını için sosyal etkileşimin temelini oluşturan davranış ve tutum normlarına 'rol' adı verilmektedir. Ancak iş görenin örgüt içindeki tüm davranışlarını rol kavramı altında toplamak, örgütsel davranışı tanımayı zorlaştıran bir yaklaşımdır. Örgüt yapısının, birbiri üzerine binmiş, birbiriyle kenetlenmiş ki tür davranış halkası, örgütü toplumdan ayırır. Bunlardan birincisi görev davranışları ikincisi ise rol davranışlarıdır. Ancak bu iki tür davranış halkası nitelikleri gereği örgütün, topluma bakarak daha karmaşık bir yapıda olmasına yol açar.

Toplumda iş görenin sergileyeceği iki davranış kalıbı vardır. Bunlardan ilki işlevsel işlevsel çevresiyle etkileşiminin sonucu olan davranışları; ikincisi ise, toplumsal çevresiyle etkileşiminin sonucu olan davranışlardır. Bireyin toplumda ortaya koyacağı örgütsel davranışın anlaşılması açısından bu iki davranış türünün de ayrı ayrı ele alınması gerekir. Örgütsel açıdan 'rol', bir iş görenin görevine ilişkin yapmayı üstlendiği davranışlar dışında örgütsel ve toplumsal konumuyla ilgili olarak kendisinden beklenen ya da yapmayı düşündüğü davranışlarıdır.<sup>44</sup>

## **2.2. Rol'ün Tarihsel Süreç İçindeki Gelişimi**

Rol kavramını bugünkü anlamda kullanmamıza yardımcı olan bilim adamı Linton'dur. Linton'a göre toplumsal yapı içindeki bireyin hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde onun sosyal rolü de belirlenmiş olacaktır.

Linton'un bu açıklamasına göre rol davranışı, statünün belirlediği görev ve hakların bireylerce kullanılmasıdır. Ancak rol statüden farklıdır. Çünkü statüye sahip olunur ama rol oynanır. Sosyal rol, sahip olunan statüye uyum sağlayabilmek için takip edilen yol, yapılan faaliyettir. Toplumsal yaşamda sosyal mevkilerden ve bu mevkilerde bulunanlardan toplumun bazı beklentileri vardır. Bu beklentilere cevap vermek gerekir. Bu cevap vermelerde bazı insanlar başarılı olurken bazıları başarısız

---

<sup>44</sup> N. Kara, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması, Marmara Üniversitesi (MÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.6

olur. Sosyal rol, insanın toplum içinde sergilediği davranışlarının görülen yanı olduğuna göre şahsiyetinde simgesi olmaktadır. Bu yüzden sosyal rol, sosyal yaşamda kişiye üstün şahsiyet, otorite, bazı haklar, sosyal ve kültürel mükâfat kazandırmaktadır.<sup>45</sup>

### 2.3. Rol Çeşitleri

Roller gerçekleştirme biçimlerine ve yaygınlıklarına göre farklı sınıflandırılırlar. Banton tarafından yapılan sınıflandırma ve örgütsel davranış ile psikolojik alanında çokça kullanılan üçlü rol sınıflamadır. “Buna göre roller; temel roller, genel roller, bağımsız roller diye üç gruba ayrılmaktadır.

**Temel roller;** anne, baba, çocuk, karı, koca gibi yüzyıllardır değişmeyen ve tüm toplumlarda merkez alınan geleneksel rollerdir veya başka bir deyişle kişilerin cinsiyet ve yaşlarına göre gerçekleştirmek durumunda oldukları rollerdir.

**Genel roller;** toplum tarafından kişilere daha ziyade niteliklerinden dolayı verilen, toplumca kabul görülmüş olan, sınırları davranış düzlemlerine göre değişen, sonuçları çok zaman toplumu veya grubu etkileyen rollerdir. Mesleki roller bu tür rollere örnek gösterilebilir.

**Bağımsız roller;** hobi rolleri olarak da nitelendirilen bu roller, kişilerin, boş ve serbest zamanlarını değerlendirmek için oynadıkları rollerdir. Örneğin, lisans eğitimini tamamlayan bir kişinin yüksek lisans yapması isteğe bağlıdır. Yüzme, golf, oynama vb.’’<sup>46</sup>

### 2.4. Rol Algısı

Yukarıda da değinildiği gibi bireye rolleri çevresi tarafından yüklenmektedir. Kişi bu yüklenen rollerden beklenen davranışı algıladığı oranda yerine getirir. O halde rol algısı konusunun üzerinde kısaca durmak yararlı olacaktır. Yöneticilerin ve çalışanların faaliyetleri rol algısı tarafından yönlendirilmektedir. Diğer bir deyişle bir kişi diğerlerinin kendisinden ne beklediğini algılamadığını müddetçe istenilen davranışı gösteremez. O halde bir örgütte yöneticinin çalışanlarından ne istediği

---

<sup>45</sup> Kara, s.8

<sup>46</sup> Narin, s.12

çalışanlarının bu çalışmalar karşılığında üstünden ne beklediği açıkça belirgin olmadığı sürece istenilen uyumlu çalışmada, üretkenlik verimlilikten bahsetmek oldukça güçtür.

“Örneğin; örgütsel bir statüde yer alan herhangi bir kişi için muhtemel rol beklentileri:

Örgütün ya da işin beklentileri

Ast olunan grubun beklentileri,

Diğer grup veya kişilerin beklentileri,

Rol yükümlüsünün beklentileri şeklinde özetlenebilir.”<sup>47</sup>

Rol gereği göstermesi gereken davranışın ne olduğu açık olarak bilmeyen birey istenilen davranışı gösteremeyecek ve bu belirsiz karşısında kişi çatışma yaşayacaktır. Bu da kişinin iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. O halde ivedilikle örgütün çalışanından istediği davranışı alabilmesi için önce beklentilerini açık bir şekilde ifade edecek bir yapıya kavuşması gerekecektir.

## 2.6. Rol’ün Öğrenilmesi

Rolün öğrenilme süreci ve roller arasındaki ilişkiler sisteminin özellikleri, rol çeşitlerine ve roller arasındaki davranış düzlemine, bu düzlemle diğer davranış düzlemleri arasındaki ilişkiye bağlıdır. “Bir organizasyona katılan bir birey, belirli bir süre, bir uyum sağlama sürecinden geçecektir. Bu kimse çevrenin kabul ettiği davranışların ne olduğunu, ne tür sonuçların beklendiğini ve ödüllendirildiğini görecektir ve öğrenecektir. Böylece kişi o organizasyonun bir üyesi olarak kendisine düşen rolü de öğrenmiş olacaktır.”<sup>48</sup>

Sosyal grubun örgütsel bütünlüğü ve etkinliği, roller arası ilişkiler sisteminin düzenliliğine ve bireylerin kendilerinden beklenen rolleri tam olarak yerine getirmelerine bağlıdır. Kişinin rolünü bekleyişler doğrultusunda gerçekleştirilmesi ise

---

<sup>47</sup> Narin, s.10

<sup>48</sup> Kara, s.7

rolünü bilmesine ve yeni rolleri öğrenmesine bağlıdır. Kişinin rolünü öğrenmesi bir rol olgusu topluluğuna bağlıdır veya bir rol olayları dizini içersin de gerçekleşir.

## 2.7. Rol Kişi Bütünlemesi

Bir davranış düzlemi rollerin bütünleşmesinden oluşmakta, özel ve genel kurallar doğrultusunda bünyesinde yer alacak olan statü alanlarının sınır ve özelliklerini belirlemektedir. Davranış düzlemi kişilerden bağımsızdır, genel görünümü ile kişisel ilişkilerin düzenleyicisi durumundadır. Statü ise rolün sınırlarını ve rolü gerçekleştirecek olan bireyin özelliklerini, yeteneklerini belirler. Ancak, bir statü düzlemi içersin de yer alan kişinin kişiliği ile gerçekleştireceği rol davranışı arasında karşılıklı ilişki olacaktır.

“Roller, toplumsal ve kurumsal olarak belirlenmekte ve kişiliğin ifade edilmiş biçimleri üzerine bazı sınırlamalar getirmektedir. Bazı kişilerin tutum, davranış ve güduları belirli roller için diğer bazı insanlardan daha uygun olmaktadır. Kişiliğine uygun bir role sahip olan insanların organizasyon içindeki ilişkileri daha uyumlu ve başarısı daha yüksek olacaktır.”<sup>49</sup>

Kişi gerçekleştireceği rolün özelliklerini kavrayacak, bu özelliklerle kendi özellik ve yeteneklerini bütünleştirecektir. Günümüzün organize toplulukları olan işletmelerde ise durum biraz aksinedir. Örgütleyici, statü sınırlarını belirlerken rol davranışını gerçekleştirecek kişinin özelliklerini, yeteneklerini tanımlamakta, aranan özelliklere sahip kişilerin rol davranışını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışmaktadır. Fakat kişi, ister seçilerek ister bir statü seti içerisinde yer alsın, ister öğrenerek bir rolü gerçekleştirmek durumunda kalsın kişiliğinden rolüne bazı davranışsal faktörler aktaracak, buna karşılık rolü de uzun sürede kişiliğine etki edecektir.

Rolün oynanması, kişilik üzerinde önemli ölçüde etki bırakır. Toplumsal bir niteliğe sahip rol ile insana özgü kişilik arasında önemli ölçüde bir etkileşim söz konusunun olması gerçekte insan ile organizasyon arasındaki etkileşim sorununun anlaşılır olmasında önemli bir yardımcıdır.

---

<sup>49</sup> Kara, s.8-9

## 2.8. Sağlık Kurumlarında Roller

Sağlık profesyonellerin üstlendikleri roller, büyük ölçüde ulusal sağlık politikalarında insan gücü planlamasına ilişkin izlenen yaklaşımlara bağlıdır. Sağlık kişi gücü planlaması sürecinde ne tür, hangi sayıda sağlık personeline ihtiyaç olduğu ve bu ihtiyacın hangi kaynaklardan karşılanacağına ilişkin verilen kararlar sağlık çalışanlarının rollerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Sağlık hizmetlerinde hızlı teknolojik gelişmelere, hasta beklentilerine, talep ve yasal değişikliklere paralel olarak sağlık hizmeti sunucularının da değişimi hızlı olmalıdır. Sağlık sektöründeki kanun koyucuların bu değişiklikleri önceden tahmin etmeleri ve bunlara karşılık gelecek uygun düzenlemeleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Bir meslek grubuna ait olan roller çok çeşitlidir ve sabit değildir. Bunun en büyük nedeni de, değişen teknoloji ve yaşam şartlarıyla birlikte sağlık hizmetlerinin de günden güne değişmesi, ilerlemesi ve teknolojiye ayak uydurmasıdır. Bu da doktorların ve sağlık çalışanlarının rollerini git gide değiştirir ve çeşitler. Örneğin; sağlık alanında yeni keşfedilmiş bir yöntem, ya da yeni keşfedilmiş bir makine bu makine kullanmak için yeni meslek gruplarını doğurabilir. Sağlık alanında ortaya çıkan tıbbi teknisyenlerin çoğu, üretilen makinelerin kullanımını uzman olarak öğrenmeleri sonucu bu sıfatı almışlardır.

Tedavi ve rehabilitasyon gibi gün geçtikçe daha karmaşık hale gelen sağlık hizmeti sunumunun üstesinden gelebilmek için çoklu profesyonel çalışmalardan yararlanılması, sağlık hizmeti ekibinin dinamiklerini değiştirmektedir. Artık geleneksel tıbbın baskın olduğu hiyerarşiden uzaklaşıp, sağlık sektöründeki mesleklerin her birinin kendi başlarına birer profesyonel olarak ekibe yarar sağladığı bir düzene geçilmesi zorunluluk haline gelmiştir.

Sağlık profesyonellerinin ekip çalışması içersin de üstlenecekleri roller ve görev dağılımları ülkenin sağlık sistemi içindeki yönlendirmeler doğrultusunda gelişmektedir. Örnek olarak, ABD’de ebeler mesleği üst düzey eğitim almış hemşireler tarafından yerine getirilmekte olup ebelerin yetiştirilmesi yavaş ve sayısı

az olduğundan bebeklerin çoğu doğum uzmanı hekimler tarafından dünyaya getirilmektedir; İngiltere’de ise bebeklerin bir çoğunluğu ebeler tarafından dünyaya getirilir. Bununla birlikte, ABD’de anestezi yapma sorumluluğu hemşirelere verilmişken, İngiltere’de bu hak sadece hekimlere tanınmıştır. Bunun nedeni hizmet başına ücret sisteminin geçerli olduğu ABD’de sağlık sektörü piyasasına hakim olan hekimlerin, bu alandan kazançlarının büyük olmasıdır. Maaşlı ücret sisteminin uygulandığı İngiltere’de bu tür etmenler söz konusu olmamaktadır.<sup>50</sup>

### 3. ROL ÇATIŞMASI KAVRAMI

Rol çatışması Herhangi bir rol içerisinde kendiliğinden oluşabilecek ve yaşanması kaçınılmaz olan baskıların diğer role uyumu zorlaştırması durumu olarak tanımlanmaktadır. Kahn ve diğerlerine göre, rol çatışması, kişinin bir role uyum sağlamasının bir diğer role uyum sağlamasını zorlaştırması, başka bir ifadeyle, aynı anda iki ya da daha fazla rolü üstlenmenin kişi üzerinde yarattığı baskı sonucu ortaya çıkan gerilim durumudur.

“Yapılan birçok araştırma birden çok çeşit rol çatışması olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar; bireyden bağımsız olarak oluşan rol çatışması, bireyler arası rol çatışması, kişiye has rol çatışması. Rol çatışmasının tüm çeşitlerinde, bir rol çeşidi ile ilgili baskı diğer rol çeşidindeki baskıdan bağımsız olarak oluşmakta ve bireyi etkilemektedir.”<sup>51</sup>

Örgütlerde, insanların iç çatışmalarının önemli bir bölümü kişinin üstlendiği role bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Rol, kişinin bulunduğu konum itibarıyla kendisinin gerçekleştirmesi gereken davranış kalıplarından oluşur. Kişinin iç dünyasında, rollerle ilgili olarak meydana gelen çatışmalar, rol çatışması olarak adlandırılır. Rol çatışması, kişiden beklenen ile yapılması gerekenin arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkan çatışma şeklidir. Başka bir ifadeyle rol çatışması, aynı anda iki ya da daha çok rolü üstlenmenin kişi üzerinde yarattığı baskı sonucu ortaya çıkan gerilim durumudur. Bireyin üstlendiği rollerden birinin gereği olarak sergilediği tutum ve davranışlar üstlendiği diğer rolün gereği olarak

---

<sup>50</sup> Ş. Özkan, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Hekim ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Olan Etkileri, HAÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2008, s.7

<sup>51</sup> Diker, s.42

üstlenmesi gereken tutum ve davranışlarla uyumsuzluk gösterdiğinde kişinin roller arası çatışma yaşamaya doğaldır. Bireyin hem işi hem de ailesi dolayısıyla yerine getirmek zorunda olduğu birden çok rolü olması durumunda, her iki rolün de gerçekleşmesi için harcaması gereken zaman ve kaynak nedeniyle bir çatışmanın yaşanması söz konusudur. Roller arası çatışmanın bir türü olan iş-aile çatışması iş yada aile ortamında ortaya çıkacak birbirinden bağımsız ve farklı baskıların birey üzerinde oluşturduğu olumsuz durum ile baş gösterir.<sup>52</sup>

### **3.1. Rol Çatışmasının Neden ve Sonuçları**

Rol çatışması ile belirsizliğin bireylerin kendi firmalarının örgütsel karmaşıklığını tam olarak kavrayamamalarından, kişiler arası iletişimdeki zorluklardan, örgütteki uygulamaların usule uygun olup olmamasından ve örgütteki iletişimin yeterli olup olmamasından kaynaklandığını görülmektedir.

Rol çatışması ve belirsizliği örgütsel yapının objektif özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Rol çatışmasını belirleyen pek çok faktör söz konusu olmakla birlikte, neden olan ve yoğunluk derecesine göre iki başlık altında sınıflandırılır.

#### **Genel Faktörler**

-Rol çatışmasının genel nedenleri şöyle sıralanabilir.

“-Rolün gereklerinin biliniyor olmasına rağmen zamanla toplumsal değişim nedeniyle kişinin yeni rol ve geleneksel rol arasında kalması,

-Rolün kişinin değer yargıları ile çelişkiler içermesi,

-Süreç içerisinde beklenen rollerin birbirini izleyen bir tutarlılık içerisinde olmaması,

-Rol göndericinin birbiriyle çelişen ve uyumsuz beklentilerde olması,

-Birden fazla rol göndericinin talepleri çakışması,

---

<sup>52</sup> Çakır, s.10

-Rol sorumlusunun yerine getirmesi gereken roller arasında tercih yapamaması,

-Kişinin yerine getirebileceğinden fazla rolün yüklenmesidir. ’’<sup>53</sup>

### **Örgütsel Faktörler**

Çalışanlarda rol çalışmasına neden olan örgütsel faktörler öncelikle örgüt içindeki iletişim tarzı, uzmanlaşma, çalışma uyumu, örgütün çalışanlarından taahhütleri ve yönlendirmeleri, amaçlara ulaşma, amaç farklılıkları, kaynakların dağıtımı, yöneticinin tutumu, hizmet sunulan grup özellikleri ve sağlık çalışanları arasındaki görev, yetki ve sorumluluk belirsizliği şeklinde sıralanabilir. <sup>54</sup>

Rol çatışmasının sonuçlarına bakıldığında, örgütlerde sıklıkla yaşanan rol çatışmaları hem bireyler hem örgüt açısından olumsuz çok fazla sonuçları vardır. Bunlar; bireyin engellemeye uğraması ile başlayıp stresin artması sonucu düşük moral, iletişim güçlükleri, iş tatmininin azalması ve güvenin azalması ile sonuçlanmaktadır. <sup>55</sup>

Birçok çalışmada rol stresinin hem birey hem de örgüt için iş memnuniyetsizliği, güvensizlik, anksiyete, gerginlik, işten ayrılmalarda artış, işten kayırmada artış, yüksek tansiyon gibi olumsuz sonuçlar meydana getirdiği vurgulanmıştır.

Rol çatışmasının yol açtığı değişik iş bağlantılı sonuçlar ve davranışları inceleyen birçok çalışmada rol çatışması, düşük iş tatmini, işle ilgili gerginlik, düşük performans ve işi bırakma eğilimi ile ilişkilendirilmiştir.

Rol stresiyle ilgili araştırmalarda yüksek derecede rol çatışması ve rol belirsizliğinin hem birey hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurduğu bildirilmiştir. <sup>56</sup>

---

<sup>53</sup>S.Kaygısız, Rol Çatışması, Psikolojik İklim ve Mobbing Kavramları Arasındaki İlişkiler: Bir Kamu Hastanesi İşletmesinde Uygulama, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi (EOÜ), SBE, YYLT, Eskişehir, 2010, s.11

<sup>54</sup> Narin, s.15

<sup>55</sup> Narin, s.16

<sup>56</sup> Kaygısız, s.10

“**Bireyin Engellemeye Uğraması:** Bireyin örgütten, örgütün bireyden beklentileri vardır, eğer bu beklentiler uyuşmuyor ve birey beklentilerini örgütten karşılayamıyorsa, ondan beklenen davranışlar kişinin beklentilerine uygun düşmüyorsa birey beklentilerinin engellendiğini düşünecektir. İsteklerini karşılayacak yeni imkanlar, yeni işlerin arayışı içine girecektir. O halde yetiştirdiği ve üzerine yatırım yaptığı çalışanını kaybetmek istemeyen yönetici bireyin bu beklentilerini karşılayabildiği oranda onu örgüt içinde tutabilecektir.

**Stresin Artması:** Bireyde rol çatışmalarının yaşanması stresi beraberinde getirir. Ancak stres fizyolojik ve psikolojik tepkiler şeklinde kendini gösterir. Kimi zaman fizyolojik tepkiler; kalp, mide şikâyetleri gibi bozukluklar veya keyif verici maddeleri kullanma olarak kendini gösterir. Kimi zaman ise tepkiler davranışlara yansır. Huzursuzluk, öfke, dikkatsizlik, unutkanlık, aşırı kaygılar gibi. Şüphesiz bu tür problemleri sıklıkla yaşayan iş görenler huzursuzluklarını işe taşıyacak, motivasyonu düşecek, başarısız ve tatminsiz olacaktır.

**Düşük Moral, İş Tatmini ve Güvenin Azalması:** Rol çatışması yaşayan bireyler istenilen davranışı gösteremediklerinden performansları düşecek bu da onların başarısızmış gibi değerlendirilmesine neden olacaktır. Bu durum karşısında bireyin kendine güveni azalacak ve işinde mutsuz olacaktır. Bu olumsuz gelişmeler kişinin moralini bozacak dolayısıyla iş tatmini düşecektir.

**İletişim Güçlükleri:** Kişiler veya gruplar arasındaki haberleşme noksanlıkları muhtemel bir çatışma kaynağıdır. Çalıştığı örgütten, üstlerinden kendini soyutlayarak rol çatışması içine giren birey gittikçe içe kapanır. Yaşanan bu iletişim güçlükleri bireyin kendini ifadesini zorlaştıracak, tatminsizliğinin sebebi olan olumsuzlukları karşı taraf iletemeyecek ve bir kısır döngü gibi negatiflikler katlanarak yaşanacaktır.”<sup>57</sup>

### **3.2. Rol Çatışmasının Türleri**

Rol çatışması kavramı, sınırları belli olmayan ve çok çeşitli tanımlamalara sahip olan bir kavramdır. Rol çatışması, aynı anda birbirleriyle çatışan amaçlara

---

<sup>57</sup> S. Yörükoğlu, Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, HÜ, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (SABE), YYLT, İstanbul, 2008, s.18

sahip iki veya daha çok rolü yapmak zorunda kalan rol sahibinin, bu ikisi arasında karar verememesi ve zorda kalması durumunu tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle bireyin çevresiyle iç dünyasındaki uyumsuzluğu bağlı yaşanan psikolojik bir durumdur. Zihin ya da deneyim veya rolünü iki veya daha çok rol beklentileri öyle ki bir uyum daha zor hatta imkânsız diğer uyum yapacak eşzamanlı meydana doğan görevdeki algılama durumudur.

“Stanley’ye göre sağlık çalışanları rol çatışmalarının yüksek yaşandığı bir grup olup en çok çatışma yaşadıkları alan ise mesleki değerleri ile ilgili klinik roller ve örgütsel değerlerle ilgili yönetsel roller arasında kalarak yaşadıkları gizli çatışma olarak tanımlamıştır”.<sup>58</sup> Rol, kişinin toplumda veya içinde bulunduğu örgütte ondan yapılması beklenen davranışlar dizinini oluşturur. Bu davranışlar, çok çeşitlidir ve yeri geldiğinde de birbiriyle çatışabilmektedir. Kişilere, eğer bu rollerini veren başka bireyler varsa, role ait beklentilerin karşılanıp karşılanmadığına dikkat edeceklerdir. Bu açıdan rol verici kişilere de çok fazla sorumluluk düşmekte ve kişiyi rolü verdikten sonra denetledikleri gibi, rolü vermeden önce de rolün gereklerini ve önemini iyi anlatmalılardır.

Role sahip bireyler içinse önemli olan, kendilerine verilen rolü anlatıldığı gibi iyi kavramak ve rolün gereklerini yerine getirmek adına çok çalışmaktır. Rol gerçekleştiricisi durumunda olanlar farklı sebeplerle kendilerinden beklenenleri yerine getiremezlerse özel bir çatışma türü olan rol çatışması ortaya çıkar. Araştırmalar rol çatışmasına konu olan kişilerin stres ve iş tatminsizliği yaşadığını ortaya koymaktadır. Çeşitli rol çatışması türleri bulunmaktadır.<sup>59</sup>

## **2.5. Rol Davranışı Kavramı ve Süreci**

Rol davranışı, statünün tanımlanmış olduğu hak ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi ifade eder. Buna göre rol kişinin yerine getirmek zorunda olduğu fonksiyon; rol davranışı ise kişinin bu fonksiyonu gerçekleştirmeye yönelik davranışı anlamını taşır. Modern toplum ve işletme yaşamının doğal bir gerekliliği olarak, bilinen, kişiler pek çok örgüt içi veya örgüt dışı rolü aynı anda üstlenmek

---

<sup>58</sup> Narin, s.13

<sup>59</sup> Kaygısız, s.8

durumundadırlar. Kuşkusuz, örgüt dışından gelen kişinin örgütsel davranışlar üzerinde etkili olmakla birlikte, rol çatışma ve belirsizliği açısından daha fazla ağırlığa sahip olan örgüt içi rollerdir.

“Bir kişinin örgütsel davranışının uyumluluğu, söz konusu rolleri ne ölçüde algılandığı ve bunu gerçekleştirmeye ne ölçüde güdülendiğine bağlıdır. Örgütlerde rol davranışını güdeleyen, içgüdü ve yakın biyolojik doyum değildir. Örgütsel rolleri almada birçok başka güdü işe karışır da, öncelikle başkalarının bekleyişlerini öğrenme, bunları benimseme ve üyeliğin dışsal ödülleri için gerçekleştirme sürecidir. Eğer süreç özellikle değer verilen yeteneklerin ortaya konmasına veya yeteneklerin kazanılmasına olanak veriyorsa, çabalarımızı başkalarının ki ile ustaca ve başarılı bir biçimde kaynaştırmakta, onlar bizim bekleyişlerimizi karşılarken bizim de onların bekleyişlerini karşılamamız konusunda içsel doyum oluşturmaktadır. Bu bekleyişleri bir rol sistemini sürdürme ve gerekli rol davranışını da yaratmada ana öğelerden biridir. Dolayısıyla bir rol davranışının gereği gibi gerçekleştirilmesi için, kişinin rol düzlemini ve rolün içeriğini iyice tanıması ve anlaması gerekmektedir. Bireyler örgüte katılma kararı verirken roller üstlenmeyi benimsediklerinden, örgüt içindeki davranışları rol davranışı’ olarak görülmektedir. Rol davranışının amacı iki yönlüdür:

1. Örgüt yönünden örgütün amacını başarmaya yönelik oluşu,
2. Bireysel yönden kişisel tatmin sağlama amacıyla oluşu.”<sup>60</sup>

İşletme, bir davranış düzlemidir. Bu düzlem içersin de çok sayıda statü ve statülere bağlı olarak rol davranışı mevcuttur. İşletmedeki rol davranışı davranış düzleminin genel yapısına ters düşmemeli, davranış düzlemi ile uyum içersin de olmalıdır. Bu uyum statüler arasındaki dengeye bağlı olacaktır. İşletmenin dışına çıkıldığında veya işletme davranış düzleminin etki alanından ayrılmanın söz konusu olması halinde ise rol taşınması olmayacak, diğer davranış düzlemlerinin gerekleri yerine getirilecektir.

Bir örgüte gireceğini öğrenen herkes, o örgütte nasıl bir rol oynayacağı konusunda bir görüş geliştirir. Birey örgüte girerken kendisine rolü anlatılmış olsa da

---

<sup>60</sup> Narin, s.11

örgüte girdikten sonra ilk izlenimlerini güçlendirir ya da ilk izlenimlerinde bazı değişiklikler yaparak rol davranışı hakkında öz kavram oluşturur.

Gönderilen rolün algılanması ve rolün iş görende çatışma yaratmaması, iş görenin rolü üstlenmesinin önemli önkoşullarıdır. Rolün, iş görenin kişiliğine ve yeterliliğine uygun olması, iş görence çekici bulunması iş görenin o rolü üstlenebilmesi için gereklidir. Bunun yanında iş görenin rol göndericinin etkisini benimsemesi, iş görenle rol gönderici arasındaki iletişimin ve ortamın rol oynamaya uygun olması da gerekli önkoşullardır.

İnsan kendisinden beklenen rolü algıladığında bunu bilişsel sistemine alır; eğer oynanacak rol onda çatışma, uyumsuzluk, çelişki yaratmıyorsa, rolü oynamayı üstlenir, zamanı ve yeri geldiğinde oynar. İyi oynanan rol, rol oynayanla rol gönderen arasındaki ilişkileri geliştirir. Bu nedenle rol göndericinin rolü gönderme özelliği, çalışan ile rol gönderici arasındaki etkileşim ve iletişim sürecidir.

“Bu sürecin boyutlarını şunlar oluşturur:

**İmler:** Çalışanın rolünü oynamasını destekleyici ve rolünün sapmasını engelleyici ipuçlarıdır.

**Yeğlilik:** Çalışana rolünü oynaması için yapılan etkinin gücünü gösteren sezdirmelerdir.

**Yoğunluk:** Çalışana rolünü oynarken tanınan beklentiye uyma ya da başka seçenekleri seçme özgürlüğünün sınırı ya da derecesine ilişkin belirlemelerdir.

**Özellik:** Çalışandan oynanması beklenen rolün ayrıntılarına, değişikliğine ve bireye özel oluşuna ilişkin ipuçlarıdır.”<sup>61</sup>

### 3.2.1. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması

Örgütlerde çalışanlar, örgüte uygun olmaya, örgütün prensiplerine, çalışma düzenine uygun olmaya çalıştırılır. Çünkü, her örgüt kendi içinde bir bütündür ve bu

---

<sup>61</sup> Kara, s.14

bütünlükte kişiler, örgüt kurallarına uymalı, uygun hale getirilmelidir ki, örgüt ve çalışan bir kombinasyon oluştursun ve başarı beraberinde gelsin.

Bazı örgütlerdeki işler, çok zor olur ve kişi bu işlere adapte olamaz. Hatta bu iş için uygun olmadığını düşünür ve canını sıkır. Bunun tam tersi durumu da mümkündür. Örgütte çaba gerektirmeyen ve çok basit olan işler olur ve bu işler için seçilen bireyler, bu kadar basit işlere yönlendirildikleri için kendilerini mutsuz ve kapasitesiz hissederler. Kişilerin yeteneklerine, kabiliyetlerine, kapasitelerine uygun işler bulamamak, onların faydasız birer çalışan olmasına da sebep olur. Kişi, çalıştığı işe ne zaman tam anlamıyla ve kapasitesiyle yararlı olduğunu hissederse, o zaman ancak o işi gerçekten başarma duygusu hisseder ve örgüte fayda sağlar.

Rolün yapılması bekleyen kişinin uyumsuz beklentiler içinde olmasıdır. Bu durumda beklentilerden birini yerine getirmek diğerini yerine getirmeyi imkânsızlaştırır. Örneğin; işinde çok çalışmak zorunda kalan bir adamın iyi bir baba ve iyi bir eş rollerinde de başarılı olmak istemesi. Bu çatışmaya başka bir örnek vermek gerekirse, satış elamanından potansiyel müşteriler ile ilgili daha fazla sayıda satış ziyaretinin yanı sıra, mevcut müşterilere de daha fazla özen gösterilmesini istemesi verilebilir. Bu beklentilerden birinin yerine getirilmesi diğer beklentinin yerine getirilmesini imkânsız kılar.<sup>62</sup>

### **3.2.2. Rol Göndericiler Arasında Çatışma**

“Göndericiler arası rol çatışmaya, bir rol yükümlüsünün ya da daha fazla kaynaktan birbiriyle uyumlu olmayan talep ve beklentiler aldığı durumda ortaya çıkar. Birden çok rol göndericiler beklentilerinin çakışması rol yükümlüsünün çatışmaya girmesine neden olur. Örneğin: düzenli üretim seviyelerine ve maliyet kontrolüne daha fazla önem verilmesini talep eden üretim sorumlusu gibi.”<sup>63</sup>

Belirli bir rol yükümlüsüne, belirli bir rol göndericiden gelen baskı ve beklentilerin, diğer rol göndericinin ya da göndericilerin baskı ve beklentileriyle uyumsuz olması durumunda görülür. Örneğin, yağışlı havada şehirlerarası yolculuk yapan otobüsün şoföründen firma sahibinin zamanında varış yerinde olmasını

---

<sup>62</sup> Narin, s.14

<sup>63</sup> Narin, s.14

istemesine karşılık, yolcuların yavaş sürmesini istemesi bu çatışma türüne girmektedir.

İş gören rol takımındaki üyelerden iki ya da daha çoğunun iş görene gönderdikleri rol tek olduğunda ve iş görenden rolün, üyelerden ancak birisi için oynanması istendiğinde, iş gören rolü hangi üyeye oynayacağını şaşırarak çatışmaya düşer. Rol göndericilerin konumu ve değeri, iş görenin gözünde birbirine denk olduğunda, iş gören, daha da zorlanarak, hangisinin gönlünü kıracağını bilemez. Ayrıca iş gören, gönderilen rolü oynamaya gönüllü olduğu üye dururken, zorunlu olarak başka üyeye oynadığında bu zorlanma daha da yüksektir.

Aynı zamanda birden çok rol göndericisine bağlı olarak çalışan bireylerde bu tür rol çatışması kolayca ortaya çıkmaktadır. Belli zamanlarda iki üstün kendi verdiği görevlerin öncelikle olarak yapılmasını istemesi sonucunda iş gören çatışmaya girmektedir.<sup>64</sup>

### **3.2.3. Roller Arası Çatışma**

“Roller arası çatışma bireyin içinde bulunması gereken herhangi bir role katılımı zorlaştıran bir rol çatışmasıdır. Bu tip rol çatışması, herhangi bir organizasyona üye olmakla bireyin içersin de bulunacağı baskılar nedeni ile ortaya çıkacak olumsuz durumların diğer organizasyona üyeliği etkilemesi ile açıklanır ve karşılıklı ilişkiden söz edilmektedir. Rol sağlayıcı tarafından gelebilecek fazla mesai ya da eve iş gönderilmesi gibi talepler bireyin eşinden, gelecek ailesine zaman ayırması isteğinin yaratacağı baskı nedeni ile bireyin çatışma yaşaması muhtemeldir. Çatışma, ilgili kişinin çalışan, baba ve eş olmasından kaynaklanan rolleri arasında meydana gelmektedir. Sonuç olarak roller arası çatışma herhangi bir rolde baş gösteren olası bir baskının başka bir rolde ortaya çıkacak diğer bir baskıyı doğurması ile ortaya çıkmaktadır.”<sup>65</sup>

Başka bir ifadeyle roller arası çatışma; rolü yerine getirmekle sorumlu kişinin kendi değer, inanç, ilgi ve yetenekleri ile rolün gerekleri arasında uyum sağlayamamasıdır. Bu rol çatışması şekli, bir kişinin uyumsuz talepleri kapsayan iki

---

<sup>64</sup> Kara, s.25

<sup>65</sup> Diker, s.43

ya da daha fazla rolü üstlenmesi sonucu ortaya çıkar. Bu durum, rol yükümlüsü kişinin yerine getirmesi gereken rollerden birini seçmemesi halinde söz konusudur. Bu çatışmaya örnek olarak, bir satış elemanının iş rolünün taleplerinin yanı sıra, ailesi için öncelikle evin geçimini sağlayan baba, eş, izci lideri ya da futbol antrenörü biçimindeki rollerin talepleri arasında bocalaması verilebilir.

### 3.2.4. Kişi-Rol Çatışması

“Bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, inanç, tutum, dünya görüşüyle bağdaşmayan davranışlar beklenmesi halinde ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Bu rol çatışmaya örnek olarak, üniversite sınavlarına girecek olan bir gencin, kendi tercihi, olan konservatuar yerine, ailesinin tercihi olan mühendislik eğitimi için hazırlanması verilebilir.”<sup>66</sup> İlk üç rol çatışması türünün başkalarının beklentileriyle (rol gönderimi ile) ilgili olmasına rağmen kişi-rol çatışması, rol yükümlüsünün gereksinim, inanç, değer ve yeteneklerinin, rol düzleminin talepleriyle uyumsuz olmasını ifade etmektedir.

“Rol çatışması sadece bireyin aynı anda birden fazla rol davranışını gerçekleştirdiği durumda karşımıza çıkmaz. Bazen kişi rol uyumsuzluğu veya kişinin rolü benimsememesi durumlarında da ortaya çıkabilir. Bireyin aynı anda birçok rolü gerçekleştirmesi ve bu duruma uyumsuzluğu sonucu görülen rol çatışması, roller arası ilişki çatışması olarak tanımlanabilir. Bu şekildeki çatışma her şeyden önce bir kişiden başkalarının bekleyişlerinin farklı olmasından kaynaklanır.”<sup>67</sup>

İş görene gönderilen rol, çalışanın kişilik özelliklerine, değerlerine ve ilkelerine uymadığında iş gören, rolü oynayıp oynamama da kararsızlığa düşer. Çalışan, istenen rolü oynamadığında, rol gönderenin baskısı, zorlamasıyla karşı karşıya kalır. Oynadığındaysa, kendi kendini suçlar, aşağılar, kendine olan özsaygısını yitirir. Hangisini yitireceğine karar vermek, çalışana çatışmaya düşürür.

---

<sup>66</sup> Narin, s.15

<sup>67</sup> Kara, s.27

### 3.2.5. Fazla-Hafif-Aşırı Rol Yükleme

Bireye yerine getirebileceğinden fazla rolün yüklenmesi, kişinin rol çatışmasına girmesine neden olmaktadır. Ancak burada, rol yüklemesi kişinin yapamayacağı değil, yapacağı doğrultudaki rollerin fazlalığından kaynaklanır. Kişi, rol fazlalığından dolayı sorumluluğunun da fazla olduğunu hisseder ve bu nedenle başarısız olacağına kendisini inandırır.

“Gerçekte, göndericiler arası bir çatışma şekli olan aşırı rol yüklenme, rol yükümlüsüne rol düzlemi üyelerince gönderilen taleplerin ve rol beklentilerinin birbirleriyle çelişen bir nitelik taşımaması nedeniyle, bu rol çatışması türünden farklılaşmaktadır. Bunun yanında, bu çatışma türünde rol yükümlüsü kendisine yönelik beklenti ve talepleri verilen zaman ve nitelik sınırları içerisinde başaramayacağını hisseder. Bu durumda birey aşırı rol yüklenmeyi bir öncelikler çatışması olarak yaşayıp, hangi baskılara uyup, hangilerine uymama konusunda bir karar verme durumunda kalacaktır. Baskıların her ikisine de uymaktan kaçınmak söz konusu olamıyorsa, kişi yetenek ve kapasite sınırlarını zorlamaya çalışacak ve muhtemelen de başarısız kalacaktır. Örneğin, değişik derslerin öğretmenlerinin aynı günde sınav yapacaklarını bildirdikleri bir sınıftaki öğrencilerin durumu bu çatışma türüdür.”<sup>68</sup>

Çalışana gönderilen rol, iş görenin gücünün yetemeyeceği niceliğe ve niteliğe sahipse birey nasıl yapacağını şaşırarak çatışmaya düşer. Yeterliliğinin üzerinde rol yükleme iş göreni şaşkına çevirir.

Bir bireye verilen fazla roller, bireyin işi karşısında niteliksel ve niceliksel olarak zorlandığını hissetmesi halinde ortaya koymaktadır. Bu fazlalık, iş görenin çok hızlı çalışmasına, gücünü ve dikkatini son haddine kadar zorlamasına neden olur. Aşırı iş yükü, insanların gerektiğinde ‘hayır’ diyememesinden kaynaklanır. Hayır diyememenin birçok sebebi vardır. Bu sebeplerin başında bireylerin kariyerlerini tehlikeye atmamak, olumsuz insan izlenimi yaratmamak gibi endişeler yer alır. Oysa birey hayır diyememenin bedelini, fazla rol yüklenmesi nedeniyle karşılaşacağı başarısızlıklarla da ödeyebileceğini unutmamalıdır.

---

<sup>68</sup> Kara, s.31

Fazla hafif roller, kısa zamanda rutine oturtulabilen, açık, sade ve can sıkıcı işlerle ilgilidir. Rolün yalınlığından kaynaklanan can sıkıntısı, bireyin yeteneklerinin, işinde yeterince değerlendirilmediği kuruntusuna yol açar.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, BELİRTİLERİ, NEDENLERİ, SONUÇLARI VE TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE

#### 1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

“Tükenmişlik kavramı tanımlanırken, “insana yönelik hizmetlerde çalışanların işine önceleri ilgi gösterirken, daha sonra giderek artan duygusal tükenme, enerji kaybı ve işi bırakması” şeklinde mesleğin getirisi olan stres olarak tanımlanmıştır. 1970’lerde ilk defa Herbert Freudenberger ve Christina Maslach tarafından kullanılmıştır. Tükenmişlik kavramı, pratiğe uygulanmayan bir alanın aksine, alansal araştırmalardan ortaya çıkmıştır. Kavramın tanımlanmaya başlandığı 70’li yıllardan başlayarak, 21. yüzyıla girilen günümüz zamanına dek 5000’in üzerinde bu sendroma yakalanmış kişi tespit edilmiştir. Zaten yapılan çalışmalar da bu hastalığın yeni değil, geçmişten gelen bir hastalık olduğunu nitelendirir.”<sup>69</sup>

Tükenmişlik sendromu ile ilgili araştırmalar, üç ayrı dönemde ele alınır. İlk dönemde, 1970’li yılların izi vardır. Çünkü, teori daha yeni ortaya çıkmış ve hakkında bilgi ve bulgu edinme dönemi ile zaman geçmiştir. 1990’lı yıllar ve sonrası olan birkaç yıl ikinci dönemi kapsar. Bu dönemde araştırmalara ait hastalıklar tespit edilmiş ve bu hastalıkların neden tükenmişlik sendromu olduğu ve nasıl oluştuğu konusunda çalışmalar yapılmıştır. 90’lardan günümüze kadar geçen süreçte ise, sendroma yakalanan bireylerin, modern toplumda artması ve sendromun güncelleşmesi vakası görülür. Özellikle stres sahibi bir toplum olmamız, bu sendroma neden olmuştur.

Tükenmişlik insanlara hizmet veren mesleklerde çalışan bireylerde gözlenen ve belirtileri duygusal tükenme, hizmet verilen kişilere karşı duyarsızlık ve kişisel başarı duygusunun azalması olan bir durumdur. Tükenmişliğin yalnızca yorgunluk, yıpranma ve iş doyumsuzluğundan kaynaklanmadığını; fiziksel bitkinlik, süregelen

---

<sup>69</sup> Yörükoğlu, s.22

yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik, olumsuz kişilik algılaması, işe, aileye ve çevreye karşı olumsuz tutumlar içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel bir sendrom olduğunu bildirmektedir. Tükenmişlikle ilgili pek fazla tanımlar yapılmış olmakla beraber, hepsinin ortak vurguladıkları nokta tükenmişliğin belli bir zaman süreci sonunda kişinin kendini fiziksel, zihinsel ve ruhsal yönden bitmiş hissettiği durumdur.

“Maslach ve Jackson’a göre tükenmişlikle başa çıkmada uygulanabilecek yollar şöyle özetlenebilir:

- Güdüleyici bir rol oynayan hizmet içi eğitim imkânları oluşturmak: Böylece hem kişi kendini geliştirir, kişisel doyum gerçekleşir, moral artar, hem hizmetin kalitesi yükselir, hem de kişinin kuruma bağlılığı artar.
- Adil ve planlı bir şekilde düzenlenen yükselme olanakları sağlamak: Yöneticilerin bu konuda bilmesi gereken, iş görenlerin en az dolgun ücret kadar yükselme şansı aradığıdır.
- Kurum ortamında değişiklikler yapmak: Değişime kapalı kurumlarda yaşanan durgunluk, kurumu tembelleğe sürükler ve çalışanlar için bir tükenme nedenidir.
- Kurumsal geliştirme programları: Kurumsal geliştirmenin amacı sadece kurumun etkinliği ve sağlamlığını arttırmak değil, kurum üyelerinin ihtiyaç ve mutluluğunu sağlamak, kurumda iyi insan ilişkileri kurulmasına imkân vermektir.
- Yetki devrinin yaygınlaştırılması: Çalışanlar üst düzey yöneticiler ile personel arasında kaldıkça tükenmişlik yaşamaları kaçınılmazdır, çünkü sorumlulukları altında çözmeleri gereken birçok sorun ve almaları gereken kararlar varken çoğu zaman karar yetkileri yoktur.
- Çatışma yönetimi: Bir kurumun dinamizmini, değişme ve gelişmesini çatışma yönetimi sağlar. Aksi halde kurumun durağanlaşması, hatta yok olması kaçınılmaz olur. Yönetimin görevi çatışmayı yok etmek değil, ancak etkin olarak yönetmektir. Yönetici kurumsal değişme ve gelişme için zaman zaman

çatışmayı desteklemelidir. Tükenmişlik bu çatışmalardan doğrudan etkilenmektedir. Kurumsal çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yönetimin çatışmayı kontrol etmesi çok önemlidir.

- Çalışanları makul hedeflere yönlendirmek: Çalışanlar için hedef belirlemek yerine, hedefleri kendilerinin belirlemelerini sağlamak tükenmişlikle mücadelede önemli bir yöntemdir.
- Kurum-çevre ilişkileri: Kurum ile çevrenin ilişkilerinin başarısız olması çalışanlar üzerinde bir baskı unsuru olduğu için tükenmede etken bir rol oynar. Kurum-çevre ve çalışanların kurum içindeki kaynaşmaları önemlidir.<sup>70</sup>

Tükenmişlikle ilgili çalışmalar, tükenmişliğin sosyal bir problem olarak önem kazanmasına neden olmuştur. Olgunun çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin sonucu olduğu yönündeki varsayımlar hem birey hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlarını ortaya koyarak azaltıcı koşulların tanımlanmasına neden olmuştur. Tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları ile incelenir.<sup>71</sup>

## **1.1.Tükenmişliğin Boyutları**

### **1.1.1.Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun ilk ve en önemli basamaklarından biridir. Bireyin, tükenmişliğine neden olacak işin uzun süre ona maruz kalması nedeniyle görülür. Bu aşamaya geçecek birey, daha çok toplumla iç içe olan meslek gruplarından çıkmaktadır.

“Tükenmişliğin bireysel stres yönünü belirtmekte olup bireyin, çalıştığı iş nedeniyle artık kendini çaresiz hissetmesi ve elinden yapacak bir şey gelmemesi durumunu ifade eder. Güvensizlik, huzursuzluk, gerginlik ve saygıda azalma gibi

---

<sup>70</sup> Maslach, C.-Jackson, S.E., The measurement of experienced burnout, Journal Of Occupational Behaviour, S.2, 1981, s.99-113

<sup>71</sup> C. Özkan, Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler, Mersin Üniversitesi (MEÜ), Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi (YUT), Mersin, 2012, s.26

duygularda artış gözlenir”.<sup>72</sup> Duygusal kaynaklardaki enerji boşalması ile tükenmesidir. Bu boyut tükenmişliğin temel taşı olarak değerlendirilebilir. Bu aşamada tükenmişliğin stres boyutunu yaşayan birey kendisini fiziksel ve duygusal açıdan aşırı yıpranmış hissetmekte, işe odaklanamamakta ve müşterilerle iş arkadaşlarına karşı kendisini eskisi kadar sorumlu hissetmemektedir.<sup>73</sup>

### **1.1.2.Duyarsızlaşma**

Bireyin yaptığı işten sonra edindiği tükenmişlik sendromu sonucu oluşan ve artık bireyin olaylara, kişilere, durumlara normal tepki vermesini engelleyen bir olgudur. Duyarsızlaşma içinde olan birey, bu durumu artık kendisini işe yaramaz hissetmeye kadar götürür ve toplum içinde bu olayı bir sığınak olarak görür.

“Tükenmişliğin bireyler arası boyutunu temsil etmekte olup kişinin hizmet sunduklarına karşı duygudan yoksun biçimde, olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesidir. Kişiye nesneymiş gibi davranır”.<sup>74</sup> Kişinin işi gereği karşılaştığı diğer kişilere ve işine karşı karamsarlığa kapılmasıdır. Bu boyut işlerini düzenli yapmaları için diğer insanlarla iletişim kuran çalışanlar arasında yaygındır. Dozu gittikçe fazlalaşan bu olumsuz reaksiyon çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranır, onların rica ve taleplerini göz ardı eder. İş görenlerin hizmet verdikleri kişilere insan yerine nesne gibi davranmaları ile kendisini gösterir. Bu durumdaki iş görenler, etkileşimde buldukları kişilere ve çalıştıkları örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınırlar. Davranışlarının altında yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizmasının devreye girmesi yatmaktadır.<sup>75</sup>

### **1.1.3.Düşük Kişisel Başarı Hissi**

“Zamanla sorunlarla başa çıkamayan birey, önceleri başkalarına yüklediği olumsuz tutum ve davranışları artık kendine yüklemeye başlar. Kendini, karşısına çıkan sorunların çözümünde yetersiz olarak hissetmeye başlar.”<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> Özkan, s.26

<sup>73</sup> C. Dinçerol, Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, GÜ, EBE, YYLT, Ankara, 2013, s.16

<sup>74</sup> Özkan, s.26

<sup>75</sup> Dincerol, s.16

<sup>76</sup> Yörükoğlu, s.25

Kişisel başarı, kişinin işindeki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar. Bireyin başkaları hakkındaki olumsuz düşünceleri kendisi hakkında da olumsuz düşünmesine yol açar. Kişi bu düşüncesiyle yanlış davranışları ile kendisini suçlu hisseder. Kendisini kimsenin sevmediğine dair bir duygu geliştirir. Kendisi hakkında başarısızlık hükmünü verir. İşte bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar. Kişilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasının sonucu olarak, işinde ve işi gereği karşılaştığı kişilerle ilişkilerinde başarısızlık ve yeterlik duygularında düşüş görülür. İşinde ilerleme kaydedemediğini, hatta gerilediğini düşünen bu kişiler kendilerini suçlu hisseder.<sup>77</sup>

## **1.2.Tükenmişlik ile İlgili Kavramlar**

### **1.2.1.Stres**

Stres kelimesi günümüzde sık kullanılan kelimelerden birisi haline gelmiştir. Yabancı kökenli bir kelime olmasına rağmen, her sosyo-kültürel seviyedeki insan, bu kelimeyi kullanmaktadır. Günlük hayattaki kullanımıyla stres kavramı, genellikle hoş gitmeyen herhangi bir olay, bir duygu ve durumu anlatmaktadır.

Çalışma yaşamında birçok sebepten kaynaklanan ve iş veriminde azalış, işle ilgili konsantrasyonda düşme, çalışma düzenini bozan davranışlar gibi pek çok probleme sebep olan bir olgu olmasının yanı sıra doktrindeki araştırmacıların kimine göre hastalık olarak da bilinmesi gereken stres, sonuçları itibariyle çözülmesi gereken bir sorundur. Örgüt içerisindeki stres, çalışma yaşamının aktörlerini negatif yönde etkilemektedir.

Stres üzerine söylenen tanımların ortak özelliğinde vücuda zarar verdiği ve kişiyi yorduğu, hatta ve hatta fiziksel olarak yaşlandırdığı da açıklanır. Bu değişimlerin tamamı da bireyin, iş – ile dengesini, toplumdaki konumunu ve en önemlisi hayata uyum göstermesini olumsuz etkiler.

Diğer yandan stres her zaman sakınılacak veya zarar verici bir şey olmayabilir. Aşırı stresin bireysel ve örgütsel zararları vardır; ancak optimum

---

<sup>77</sup> Dincerol, s.16-17

seviyedeki stres motivasyon için faydalıdır ve bazen başarı için gerekli dinamizmin kaynağı da olabilir. Ancak tükenme sadece olumsuz sonuçlar doğuran bir olgudur.<sup>78</sup>

### **1.2.2.Genel Adaptasyon Sendromu**

Organizmanın bir alana uyum göstermesi, yaşam boyu onun rahatlığı ve güveni için gereklidir. Organizma, bir yere uyum sağladıktan sonra başka bir yere geçtiğinde adaptasyon sorunu yaşar ve bu sorunun giderilmesi gerekir. Strese verilen bu yanıt genel uyum belirtisi olarak da adlandırılır ve stresi zaman süreci içinde irdelemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Genel uyum belirtisi; alarm reaksiyonu, direnç dönemi, tükenme dönemi şeklinde üç döneme ayrılır.

Bu dönemde herhangi bir dış uyaran stres olarak algılanmaktadır. Vücut ısısının ve kan basıncının düştüğü, nabızın hızlandığı şok döneminin hemen ardından organizma bu durumu yenmek için bazı girişimler yapar. Bunlardan bir kaçı da fiziksel girişimdir. Bütün bu girişimlerin ortak noktasında, organizmanın eski durumuna geçme isteği vardır.

Vücudun direncinin normalin üzerine çıktığı dönemdir. Organizmanın, karşı karşıya olduğu stres verici duruma karşı direnci yükselmekte, ancak diğer stres vericilere karşı direnci azalmaktadır. Eğer direnç dönemi başarıyla atlatılırsa, beden normal koşullarına döner.

Stres verici olan olay fazla ciddi ve etkisi uzun süreli ise, organizma için tükenme basamağına gelinir. Her canlının uyum yeteneği, enerjisi farklı ve sınırlıdır. Bu dönem hastalıklara çok açık olunan bir dönemdir ve organizmada derin izler bırakabilir.<sup>79</sup>

### **1.2.3.Depresyon**

Günlük dilde halk arasında, tükenmişlik ile aynı anlamda kullanılan bir kavram olan depresyon en genel tanımıyla “daha önce isteyerek ve severek yapılan günlük etkinliklere karşı isteksizlik ve yaşamdan zevk alamama durumu” dur. Beck

---

<sup>78</sup>S.Polatçı, Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik personeli Üzerinde Bir Analiz, Gaziosmanpaşa Üniversitesi (GAÜ), SBE, YYLT, Tokat, 2007, s.12

<sup>79</sup> Özkan, s.14

depresyonu “insanların tam olarak başa çıkamadıkları olaylar karşısında ekseriyetle verdikleri tepki” olarak tanımlamıştır.

Depresyon ve tükenmişlik kavramlarını ayırt etmekte zorlanılmasından dolayı bilim adamları bu iki kavram ile ilgili bireysel davranışları istatistiksel olarak incelemişlerdir. Yapılan çalışmalar sonucunda, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ve depresyon arasında yakın bir ilişkinin olduğu, diğer boyutlar duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme ile ilişkinin ise çok zayıf olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç da, bu iki kavramın birbiriyle bazı noktalarda anlamsal çakışmalarının olduğunu, ancak bütüncül bir açıdan bakıldığında birbirinden farklı anlamlar taşıdığını göstermektedir.

Depresyonu tükenmişlikten ayıran en önemli özellik, depresyonun çalışma hayatıyla ilişkili bir kavram olmaması ve her türlü yaşamsal olaydan kaynaklanabilmesidir. İkinci fark ise tükenmişliğin depresyon gibi klinik değil, sosyal bir vaka olmasıdır. Diğer yandan depresyon çok az bir zaman diliminde ortaya çıkan, çok şiddetli ve ani güç kaybı olmasına rağmen, birey hala olumlu bir şeyler yapabilmektedir. Oysa tükenme yavaş ilerleyerek gerçekleşen ve tespiti kolay olmayan bir güç kaybıdır ve bu durumdaki birey çok az olumlu şey yapabilmektedir.<sup>80</sup>

#### **1.2.4.İş Doyumu**

İş doyumu kavramı, bir işin sahip olduğu niteliklerle, o işi yapan kişinin niteliklerinin uyum içinde olması durumunu kapsar. Kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucundaki memnuniyeti ifade eden iş doyumu, kişinin işini sevmesi ve ondan haz alması ile ilgilidir. Hareket halinde olan bu kavramın, bir topluluk içinde sağlanması hep aynı düzeyde kalacağını ve devam edeceğini garanti etmez. İş yerindeki fiziksel, bireysel, ilişkiler ve kurumsal faktörler çalışanların iş doyumları üzerinde pozitif ve negatif etkiler yaratır. Bireysel bir kavram olarak bilinen iş doyumu, örgütler için de önemli bir konudur. İş doyumu kişiyi mutlu veya mutsuz etmesiyle sadece onu etkileyen bir kavram olmaz, bunun yanında kişinin içinde bulunduğu topluluğu da etkileyerek, yapılan işten elde

---

<sup>80</sup> Polatçı, s.16

edilecek verimi de düşürür ya da yükseltir. İşte bu nedenlerden ötürü iş doyumu, hem iş görenler için hem de örgütler için çok önemli bir kavramdır. Bununla birlikte iş doyumu, örgütte sağlıklı ve verimli bir yapının olduğunun göstergelerinden biridir.

İş doyumu ile tükenmişlik arasında olumsuz bir ilişki söz konusudur. Araştırmacıların çoğunluğu, iş doyumu ile tükenmişlik arasında bir korelasyon olduğunu ve iş doyumun azalmasının tükenmişlik sendromuna yol açacağını belirtirler. Bu kavramların ikisi de içten gelen bir durumun sonucu olsa da dışarıdan da etkileri belirgindir. Tükenmişliğin mesleki stres kaynaklı, psikolojik gerginlik olarak ifade edilmesi de bu kavramı iş doyumundan farklı kılmaktadır. Sonuç olarak, tükenmişliğin yaşanmadığı, çalışanların iş doyumunun yüksek olduğu bir örgütte iş kalitesinin yüksek olması kaçınılmaz olacaktır.<sup>81</sup>

### **1.3.Tükenmişlik Belirtileri**

Tükenmişlik sendromu, tıptaki diğer birçok hastalığa nazaran, farklı belirtileri olan ve modern toplumdaki yorgun bireyin hastalığı olarak tanımlanan bir hastalıktır. Bu hastalığın belirtileri ve tetkiklerini, kişi kendisi de yapabilir ve farkında olur.

Tükenmişliğin çok farklı belirtileri vardır. Tükenmişlik yaşayan kişi, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluk duyguları yaşadığını fark eder ve işe gitmekten kaçınma, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme hissi, benlik imajına uygun olmayan davranışlar sergiler. Tükenmişlik sendromu yaşayan insanlar garip, eleştirici, kızgın, eleştirilere kapalı ve insanlara itici gelen davranışlar sergileyebilirler. Tükenmişlik yaşayanlarda görülen temel belirtiler; işe duyulan ilginin kaybı, duygularda aşınma ve iş ile kişi arasındaki uyumsuzluk şeklinde gözlenmektedir.

Yukarıda belirtilen ifadelerde görüldüğü gibi, tükenmişlik yaşayan insanlar kendilerini sürekli gergin olarak tanımlamakta ve sinirlilik, duyarsızlık, keskin tavırların en baskın duyguları olduğunu belirtmektedirler. Bu tür duygular, insanların, işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla, aileleriyle ve hizmet sunduğu insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde değiştirmeye başlamaktadır. Tükenmişliğin belirtileri; fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç ayrı başlık altında

---

<sup>81</sup> M. Özgüner, Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği, Bozok Üniversitesi (BOÜ), SBE, YYLT, Yozgat, 2011, s.42

incelenebilir. Bu belirtiler aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları olarak da düşünülebilir.<sup>82</sup>

### **1.3.1.Fiziksel Belirtiler**

Tükenmişlik yaşayan bireyler iş hayatlarında yetenekli, özgüveni yüksek, enerjik ve işe karşı hevesli, çalışma saati kavramı olmayan, uykusuzluğa dayanıklı ve yüksek performans sergileyebilen insanlardır. Zaman içerisinde ortaya çıkan bazı nedenler bu insanların metabolizmalarını olumsuz yönde etkilemekte ve onların enerjisini tüketmektedir.

İnsanların işlerine ve çevrelerine yansıttıkları enerjilerinin tükenmesi, onların fiziksel açıdan ciddi sorunlar yaşamalarına neden olabilmektedir. Fiziksel anlamda kişide, yorgunluk ve bitkinlik hissi, uykusuzluk, deri şikayetleri, yüksek kolesterol, mide ve bağırsak hastalıkları, baş ağrıları ve solunum güçlüğü gibi semptomlar baş gösterebilmektedir.<sup>83</sup>

### **1.3.2.Psikolojik Belirtiler**

Duygusal belirtiler yani psikolojik belirtiler fiziksel ve davranışsal belirtilere göre oranla tespit edilmesi ve gözlenmesi izlenmesi ve tanısı, tetkiki, tedavi yolları daha masraflı zor olan belirtilerdir.

Toplumdaki kimseye güvenmeme ve çaresiz olduğunu düşünme. Olumsuz duyguların kişide artması ve özellikle her şeye kızmaya ve sinirlenmeye başlama durumu, Olumlu duygularda giderek azalma ve bunların gereksiz olduğunu düşünme, Yaptığı işe doyum hissetmeme ve bu nedenle işi aksatma, Şüphe ve endişedeki artış, alıngan olma durumunun artması. Özsaygı ve özgüvende azalma, Aile ve arkadaşlardan giderek soğuma ve yalnızlaşma isteği, içe kapanıklık duygusunun artması, suçluluk duygusunun artması çaresizlik, kolay ağlama. Çalışma arkadaşlarına fazla güvenmeme veya onlardan kaçınma. Yapılması gereken şeyleri erteleme veya sürüncemede bırakma, başarısızlık hissi arkadaşlarla iş konusunda

---

<sup>82</sup>Özkan, s.16

<sup>83</sup>Dinçerol, s.47

konuşmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma, işten ayrılma ve toplumdaki uzaklaşma diyebiliriz.

### 1.3.3.Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler fiziksel ve duygusal belirtilere göre aile bireyleri ve çalışma arkadaşları tarafından daha net gözlemlenebilen tükenmişlik belirtileridir. İş yaşamında çalışanların üzerlerinde baskı hissetmesi ve bunun artması neticesinde kendini gösterir. Özellikle hiperaktif davranışlarda fazlalaşma, yerinde duramama, sigara ve kafeinli içecekler tüketiminde artış, alkole başlama veya dozunu arttırma, sakinleştirici ilaç kullanımında artış, iş yerinde üretimin düşmesi, işe gelmeme veya işten kaytarmak için bahaneler bulma, işlerin dışında kalmaya çalışma gibi belirtiler bu kapsamda değerlendirilebilir.

“Düzyürek ve Ünlüoğlu’na göre de davranışsal belirtilerin bazıları şunlardır:

- Unutma hissinin artması.
- Odaklanma güçlüğü çekme.
- Zihin bulanıklığı ve sersemlik.
- Yaratıcılığın yok olması ve sabit düşünce.
- Verimli çalışmadaki azalma.
- Tutucu düşünme ve değişime karşı direnç”.<sup>84</sup>

Tükenmişlik sendromu yaşayan bir birey, herkesin kendi çıkarı için çalıştığına inanmaya başlar, kötü davranma ve surat asma görülür. Kişinin bakışları, hareketleri ve görüntüsü depresiftir, birey kendisini korumak için bu şekilde görünür, Çoğu zaman çalışılan yerde çok zaman geçirilmesine rağmen başarı azalır. Birey, sanki gidecek bir yeri yokmuş gibi kararsızca dolaşmakta ve davranmaktadır. Aslında da çoğu kez gidecek yeri olmaz çünkü kendisini işine öylesini kaptırmıştır ki, arkadaşlarının çoğunu kaybetmiştir.

---

<sup>84</sup>Dincerol, s.48

## 2.TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ

Tükenmişlik sendromu gözlemlendiği zaman bu sendroma etkisi bulunan nedenler iki kategoriye ayrılarak incelenmiştir.

Bunlardan ilki kişinin içinde bulunduğu örgüt ve toplumdaki kaynaklı iken, ikincisi kişinin kendi ruh halinden kaynaklı olmuştur.

### 2.1.Örgütsel Nedenler

Tükenmişlik kavramının ilk kez tanımlandığı yıllarda, tükenmişliğin daha çok bireysel özelliklerden kaynaklanan bir sorun düşünülerek tükenmişliği hep bireysel nedenlerden kaynaklandığı varsayımı ile hareket edilmiştir. olduğu kabul edilmiştir.

Bu bakış açısına göre, sorun bireydedir ve çözüm bireyin sorunlarını ortadan kaldırmak ya da bireyden kurtulmaktır. Fakat ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda tükenmişliğin sadece birey odaklı bir sorun olmadığı ortaya çıkartılmıştır.<sup>85</sup>

#### 2.1.1.Aşırı İş Yükü

Tükenmişliğin kaynağı aşırı yüklenme sonucu kişi sınırlarını aşan iş yüküdür. Artan iş yükü, özellikle bireyin bitkin yorgun düşme durumu tükenmişlikle sağlam tutarlı bir ilişki oluşturur.

Tükenmişliğin tükenmenin ikinci boyutunun iş ilişkilerinden kaynaklandığını göstermektedir. Hem niteliksel, hem niceliksel iş taleplerini karşılamak için iş yükü ve yorgunluk artarak, kişinin kapasitesini tüketmekte ve bunun sonucunda da kritik nokta oluşmaktadır. Bunun sebebi, aşırı iş yükü olan kişilerin bu gibi acil durumlarda dinlenmek ve vücut dengesini sağlamak için çok az fırsatları olmasıdır. Akut yorgunluğun krize ve sonucunda da tükenmeye dönüşmemesi için birey kendisine iş yerinde ve evde huzurlu bir ortamda bulunmak için fırsatlar yaratmalıdır.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup>Dinçerol, s.43

<sup>86</sup>Dinçerol, s.44

### **2.1.2.Kontrol Eksikliği ve Kararlara Katılmama**

Yapılan tükenmişlik iş görenlerinde insanların yaşadığı rol çatışmalarının büyük bir kontrol problemine dönüştüğü ve bunun da tükenme boyutuyla arasında güçlü bir ilişki oluşturduğu gözlemlenmiştir. Özellikle örgütteki kararlara ve işleyişe aktif olarak katılmamak ve işin yapılış aşamasında karar verme yetkisine sahip olmamak, bireyin işinden uzaklaşım performansının düşmesine sebep olmaktadır.<sup>87</sup>

Kontrol konusundaki iş gören ve iş uyumsuzluğu, iş görenlerin iş için gerekli kaynakları kontrol edememesi veya işin yapılışında karar verme yetkisinin olmaması durumunda ortaya çıkar. Bu uyumsuzluk da iş görenlerin işten uzaklaşımalarına, performanslarının düşmesine, sonuç olarak tükenmişliğe neden olur.<sup>88</sup>

### **2.1.3.Ödüllendirilememe**

Çalışma hayatındaki, finansal, kurumsal ya da sosyal ödüllendirmenin yetersizliği bireylerin sosyal güvenlik açısından olumsuz duygulara kapılmasını gerçekleştirmektedir. Kişi ile ödüllendirme arasındaki uyumun sonucunda ise, birey örgüte yapmış olduğu hizmetlerin karşılığında ödüllendirildiğinde tebrik edildiğini anlayarak, kendisinin örgüt açısından anlamlı ve önemli olduğu hissiyle tatmin olur.<sup>89</sup>

Ödüller, kişinin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Kişi yaptığı işten dolayı elde etmesi gerektiği ödülleri elde edemiyorsa, sağladığı katkılarının örgüt tarafından göz ardı edildiği hissine kapılır ve bu da onun motivasyonunun ve performansının düşmesine neden olur. Bu konudaki uyumsuzluk, tükenmişliğin bireysel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir.<sup>90</sup>

### **2.1.4.Topluluğun Dağılıması**

Bir işte çalışan bireyler, belli bir topluluğu oluştururlar ve bu topluluk, genel olarak bir bütün gibi dışarı yansıtılır. Herhangi bir sorundan kaynaklı olarak bütünün

---

<sup>87</sup> Dinçerol, s.44

<sup>88</sup> Özgüner, s.48

<sup>89</sup> Dinçerol, s.44

<sup>90</sup> Özgüner, s.49

temelini bozmak, içinde bulunulan işe zarar vereceği gibi, işi yapan bireyler arasında da huzursuzluk ortamına sebep olur.

Çalışma ortamında iş arkadaşlarının destekleyici bir atmosfer oluşturması, tükenmişlikle mücadelede son derece önemlidir. İş arkadaşları ve yöneticilerinden gelen destek ile birey tükenmişlikle daha iyi mücadele edebilir ama iş arkadaşları ve yöneticiler aynı zamanda tükenmişliğin sebebi de olabilirler. Tükenmişlik araştırmalarında, iş gören insanların üstlerinden gelecek sosyal desteğin, iş arkadaşlarından gelecek destekten bile daha önemli olduğu belirlenmiştir.<sup>91</sup>

### **2.1.5.Adil Muamele Görmemek**

Adalet, belli bir işte veya durumda birden fazla öge olduğunda tüm öğeler arasındaki düzeni, aynı tutmak ve hakkaniyeti sağlamak adına yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Bir kurumda veya herhangi bir vakada adaleti sağlamak, kurumun huzuru için gerekli olan ilk prensiptir. İş yerlerinde çalışan birey, özellikle adalet kavramından en çok yararlanması gereken bireylerdir. Kurumların huzuru açısından bakıldığında bir kurumda iş yükü fazla olan bireyle, az olan bireyin olması o iş yerinde adalet duygusunun olmadığından söz edilmesine yol açar.

Örgüt içerisinde adalet açısından uyumsuzluğun tükenmişlik üzerine iki şekilde etkisi söz konusudur. Bunların birincisi, çalışanın örgüt içinde adaletsizlik hissettiği zaman duygusal olarak tükenmesi, ikincisi ise adaletsiz ortamın, çalışanın iş ile örgüte karşı duyarsızlaşmasına neden olmasıdır.<sup>92</sup>

### **2.1.6.Değer Çatışması**

Değerler, örgüt ve iş görenler için önemli olan şeyleri ifade eder. Örgüt ve çalışanların sahip olduğu değerler birbiriyle örtüştüğü zaman, tüm başarılar paylaşılır. Ancak örgütün değerleri ile çalışanların değerleri farklılık gösteriyorsa uyumsuzluklar ortaya çıkar.

---

<sup>91</sup> G. Yüksel Ege Bölgesindeki Tıp Fakültelerinin Anesteziyoloji ve Reanimasyon Anabilim Dallarında Görevli Araştırma Görevlisi Doktorlarda Tükenmişlik Düzeyinin Sosyo demografik Değişkenlerle İlişkisi, Ege Üniversitesi (EGE),Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi (YUT), İzmir(Bornova), 2011, s.23

<sup>92</sup> Özgüner, s.49

İş gören ile iş arasında değer açısından uyum, çalışanların örgüt misyonu ve amaçları ve özdeşleşmesini ifade ederken, uyumsuzluk ise, örgütün işlerini yürütme şeklinin çalışanların beklentileri ile ters düşmesi anlamına gelmektedir.<sup>93</sup>

## **2.2.Bireysel Nedenler**

Her bireyin sahip olduğu çeşitli özellikleri vardır. Bu özellikler, bireylerin iş huzurunun sağlanmasını veya onlarda görülebilecek olan tükenmişlik sendromunu tetikler. Bireylerin medeni durumları, çocuklu olup olmamaları, işlerine ve ailelerine düşkünlük seviyeleri bir iş yerinde onların sahip olacağı stres seviyesi ile de ilişkilidir.

Tüm bireylerin tükenmişlik yaşama olasılığının var olduğu kabul edilmekle birlikte, belirli özellikteki bireylerin bu riski diğerlerine nazaran daha fazla taşıdığı söylenebilir. Bu özellikler; A tipi kişilik yapısında olma, dış kontrol odaklı olma, duygudaşlık yeteneğinden ve duygusal kontrolden yoksun olma, gerçekçi olmayan beklenti düzeyine sahip olma şeklinde ifade edilebilir. Bu özellikleri kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür.<sup>94</sup>

### **2.2.1.‘A Tipi ‘ Kişilik Yapısında Olma**

Tükenmişlik sendromu vakalarında görülen ortak özelliklerden biri de, A tipi kişilik yapısına sahip bireylerde çokça ortaya çıkmasıdır. Bu kişilik yapısı, bireyin her şeyi ciddiye aldığı, işine takıntılı olduğu, sürekli rekabet duygusunu içinde taşıyan bireylerde görülen bir durumdur.

“A tipi kişilik, sosyal etkileşimleri azaltan faktörlere sahip olduğu için, sosyal destek düzeyi düşmekte, bu destekten yoksun kalma beraberinde iş stresi ile başa çıkma konusunda başarı olasılığını azaltmakta ve neticesinde tükenmişlik gerçekleşmektedir”.<sup>95</sup> Tükenmişlikle bireysel özellikler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalarda, duygusal tükenme boyutunun, Tip A kişilik özellikleri ile ilişkili olabileceği belirlenmiş ve ‘duygusal’ bireylerin, ‘mantıksal’ bireylere göre özellikle duyarsızlaşma alt boyutunda daha fazla tükenmeye sahip oldukları ifade

---

<sup>93</sup> Özgüner, s.50

<sup>94</sup> Özgüner, s.45

<sup>95</sup> Özgüner, s.46

edilmiştir. Tahammül eşiği düşük bireylerin özellikle duygusal tükenme alt boyutunda yüksek tükenmişlik puanlarına sahip olduğunun belirlendiği bu çalışmalarda, tükenmişlik ayrıca ‘nörotiklik’ ile de ilişkili bulunmuştur. Nörotiklik; anksiyete, düşmanca tavır, depresyon, bencillik ve kırılabilirlik gibi özellikleri içermektedir. Buna göre; nörotik kişiler, duygusal olarak dengesiz ve psikolojik strese eğilimlidirler.<sup>96</sup>

### **2.2.2.Dış Kontrol Odaklı Olma**

Dışarıda meydana gelen olaylarda, konunun kendisinin kontrolünde olduğuna inanan bireyler iç kontrollü, dış etkenlere bağlı olduğu ve kendisinin tesiri olmadığına inanan bireyler dış kontrollüdür. İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamları üzerindeki kontrolün kendi ellerinde olduğuna inanırlar. Kazandıkları paraların, yaptıkları işlerin ya da fiziksel sağlıklarının kendi kontrollerinde olduğuna inanırlar. İç kontrol odağına sahip insanların, stresle başa çıkma konusunda çeşitli girişimlerde bulunmaları beklenirken, dış kontrol odaklı insanlar stresle mücadelenin kendilerinin üzerinde bir olay olduğunu düşünürler veya bu nedenle aktif bir çözüm arayışı yerine pasif davranırlar. Kısacası tükenmişlik, dış kontrol odaklı kişilerde, iç kontrol odaklı kişilere kıyasla daha yüksektir.<sup>97</sup>

Diğer bir ifadeyle; iç kontrol odağına sahip bireyler, stresle başa çıkmak ya da stresin olumsuz etkilerini en aza indirmek için çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Buna karşın, stresle mücadele etmenin kendi güç ve yeteneklerinin ötesinde olduğunu düşünen dış kontrol odağına sahip bireylerin, aktif bir çözüm arayışı yerine pasif bir şekilde stresin etkilerine maruz kalmayı tercih etmeleri beklenir. Bu bağlamda, dış kontrol odaklı bireylerde, iç kontrole sahip bireylere göre daha fazla tükenmişlik yaşandığı belirlenmiştir.<sup>98</sup>

### **2.2.3.Empati Yeteneği**

Empati, kişinin başına gelen zor veya önemli bir durumda kendisini karşısındakinin yerine koyarak düşünmesi ilkesini içerir. Bu duygu, toplumsal huzur

---

<sup>96</sup> Yüksel, s.27

<sup>97</sup> Özgüner, s.46

<sup>98</sup> Yüksel, s.28

ve refahlık adına oldukça önemlidir. Empati, kişinin bencil olmasını engeller ve zor durumda karşısındakini anlamasını ve duygusal yönden ne hissettiğine ortak olarak insani yönünü sergilemesini sağlar.

Bireyin başkasının yerine geçerek, o kişinin duygularını ve ne hissettiklerini görmesi ve böylece daha duyarlı olması olarak tanımlanmıştır. Toplumda empati kuran bireylerin, diğer bireylere göre daha çok sevildiği ve bu bireylerin insani ilişkilerinin oldukça düzenli olduğu görülür. Ancak, her kavram gibi bu kavramı da çok benimsemenin zararları vardır. Örneğin, her bireyin sorunun çok fazla düşünmek, kişinin kendi iç dünyasında giderek artan bir tükenmişliğe neden olur. Araştırmalar, toplumda empati yeteneğini en fazla kadınların kullandığını ve özellikle duygusal zedelenme açısından erkeklerden daha fazla hasar aldıkları için tükenmişlik sendromuna yakalandıklarını göstermiştir.

#### **2.2.4.Beklenti Düzeyi**

Bireyler, işlerindeki beklentilerine göre farklılık gösterirler. Bazılarında hem işin doğası, hem de daha büyük başarı sağlama imkânı bağlamında bu beklentiler çok yüksektir. Bu yüksek beklentiler ister idealist, isterse gerçeklikten uzak olarak değerlendirilsin, tükenmişliğe yol açan birer faktördür. Tükenmişlik sendromunu yenen ya da ondan korunmaya çalışan profesyonellerin yine yüksek hedef ve beklentileri olmakla beraber, bu beklenti ve hedefler daha gerçekçidir. Ayrıca bu bireyler bu beklentilere ulaşma konusunda daha az zorlayıcıdır.<sup>99</sup>

Bireylerin idealleriyle ilişkili olan tükenmişlik, beklentilerin elde edilememesine bağlı olarak bireyde yaşam tarzına karşı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı yaratmaktadır. Eğer bireylerin beklentileri olabileceğın çok üzerindeyse bu durum kişide yorgunluğa, hayal kırıklığına yol açacak ve tükenmişlik ortaya çıkacaktır.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Yüksel, s.28

<sup>100</sup> Özgüner, s.47

### 2.2.5.Demografik Değişkenler

“Demografik özelliklerdeki farklılıklar da tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalarda, aynı meslek dalında çalışan kadınların erkeklere oranla daha çok duygusal tükenme yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde mesleklerinde ilk yıllarının etkisiyle daha fazla beklenti içerisinde olan genç çalışanların yaşlılara göre daha çok tükenmişlik hissettikleri belirlenmiştir. Kişilerin eğitim düzeyleri de tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yüksek eğitimli kişilerin tükenmişlik düzeyinin, eğitim düzeyi az bireylere göre fazla olduğu belirlenmiştir. Fazla eğitim düzeyine sahip kişilerin işlerinde yüksek sorumluluk almaları ve beklentilerinin fazla olması bu durumun en temel sebebi olarak görülmektedir”.<sup>101</sup> Medeni duruma bakıldığında ise, bekar olan kişilerin evli kişilere göre tükenmişlik sendromuna daha fazla yakalandığını göstermiştir.

Araştırmaya boşanmış insanları dahil etseler dahi, bekarlardaki oran aynı kalmıştır. Bir diğer demografik değişken olan cinsiyetin, tükenmişlik gelişimi için güçlü bir belirteç olmadığı ifade edilmektedir. Bazı çalışmalar kadınlarda, bazıları ise erkeklerde tükenmişliğin daha fazla görüldüğünü vurgularken, diğer bazıları da her iki cinsiyette eşit düzeyde tükenmişlik bildirmiştir. Buna göre, cinsiyet konusundaki tek anlamlı fark duyarsızlaşma alt boyutundadır. Erkeklerde bu alt boyut, bayanlara göre daha yüksek düzeyde görülmektedir. Bu sonuçlar cinsiyet-rol stereotipi ile ilişkili olabileceği gibi, bazı mesleklerde cinsiyet egemenliğine bağlı ortaya çıkmış da (polisler erkek, hemşireler bayan) olabilir.<sup>102</sup>

### 3.TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişlik sendromu, sadece bireyi değil aynı zamanda bireyin içinde bulunduğu örgütü de etkilediği için, tükenmişliğin hem bireysel hem de örgütsel sonuçları vardır.

---

<sup>101</sup> Özgüner, s.47

<sup>102</sup> Yüksel, s.29

### 3.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

“Kişi de yorgunluk, baş, sırt ve boyun ağrıları, sık hastalanmalar hastalıkların uzun sürmesi, beslenme düzensizliği, uykusuzluk gibi fiziksel etkilere, duygusal bitkinlik, isteksizlik, şüphecilik, anksiyete ve depresyon gibi psikolojik etkilere, insanlara karşı ilgisiz, alaycı ve negatif davranma, ailesi, iş arkadaşları ve hizmet verdiği insanlarla sürekli huzursuzluk çıkarma gibi davranışsal etkilere yol açmaktadır.”<sup>103</sup>

Biyolojik, psikolojik ve sosyolojik bir bütün olan insan, duygularından bağımsız olarak düşünülemez. Duyguların bilişsel ögesini oluşturan düşünceler, bireyleri harekete hazırlamaktadır. Olumsuz düşüncelerin, olumsuz duygular oluşturması sonucunda yine olumsuz fiziksel tepkiler ortaya çıkmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda tükenmişlik yaşayan bireylerin çok karmaşık duygular içinde olduğu ve bunun sonucu olarak birçok davranış bozukluğu gösterdiği tespit edilmiştir.

Tükenmişlik genel olarak bireyin, fiziksel yapısını bozan ve huzurunu kaçıran bir kavramdır. Bu kavram, etkilediği kişiyi çeşitli hastalıklara sürükleyen ve dengesini bozan bir yapıdadır. Özellikle kişinin işinden kaynaklı olarak görülen bu hastalık, bireyde yorgunluk, kabus görme, uykusuzluk gibi sorunlara yol açar. Bunun yanı sıra, bu özelliklerin giderek artması, kişinin ciddi bir hastalığa yakalanmasını da tetiklemektedir. Kişi zamanla tükenmişlik sendromunun beraberinde başka hastalıklara da yakalanabilmektedir.

Tükenmişlik sonucunda bireylerin kişisel başarı duygusunda ve benlik saygısında yaşanan azalma ile ruh sağlıkları da olumsuz şekilde etkilenmektedir. Bu bireylerin iletişim yeteneği başta olmak üzere, duygudaşlık, sevgi, anlayış gibi sosyal hayatı düzenleyen yeteneklerinde bulanıklıklar yaşanmaktadır. Bireyler tükenmişlik yaşadıklarında, normalden daha fazla şikâyet etmekte, hataları için başkalarını suçlamakta, çok çabuk sinirlenmekte ve olaylara aşırı tepkiler vermektedirler.

---

<sup>103</sup> Yörükoğlu, s.29

Görüldüğü üzere tükenmişliğin kişisel sonuçları yine kişinin kendisini etkileyen ve onu zor durumda bırakan bir yapıdadır. Kişinin işlerini aksatması, çevresine olumsuz bir tavır takınması, aşırı sinirli olması, huzursuzlanması bu sonuçlar arasındadır.

### **3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları**

“Tükenmişlik yaşayan birey, sık sık hatalar yapar, işe geç gelmeler, sık sık izin ve istirahat kullanmalar, iş verimi ve performansında düşme, iş kazalarında fazlalaşma gözlenebilir”<sup>104</sup>.

Çalışma hayatında kişilerin tükenmişlik sendromuna yakalanması oldukça olağan ve günümüz toplumunda da çokça görülen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, özellikle sanayi sonrası toplumlarda kişilerin giderek artan bir rekabet ortamında bulunması onların psikolojilerini dengesiz hale getirmiş ve onları devamlı bitmeyecek olan bir yarışa sokmuştur. Bu tarz bir ortamda da stresin ve sağlıksız bireylerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Stres ve iş yaşamında belirsiz olarak gelen bu durum, kişinin zamanla doyumsuzluğunu arttırarak, onu tükenmişlik sendromu ile baş başa bırakır.

Birçok araştırmaya konu olan tükenmişliğin örgütsel sonuçları olarak; kişinin işini örgütleme yeteneğinde zayıflık, kural ve normlara karşı kayıtsızlık, örgütsel amaç ve hedeflere karşı ilgisizlik, diğer çalışanlara karşı kuşkucu olma ve onlardan uzaklaşma, başarısızlık hissi, insanlara karşı kırıncı davranma, işe geç gelme ve devamsızlık, işleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, düşük iş performansı, iş kazalarında artış, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma ve tüm bunların sonunda işi bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteği sayılmaktadır.

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki olumsuz etkilerinden biri de, tükenmişlik yaşayan bireylerin, hizmet verdikleri insanlara/müşterilere karşı yetersiz ilgi göstermeleridir. Bu çerçevede, birey, diğer insanlara bakış açısını değiştirerek etrafındaki bireyleri birer nesne gibi görmeye başlamaktadır. Böylece kişi, hizmet verdiği insanların/müşterilerin ihtiyaçlarına önem vermeyen, onlara saygısız ve kaba

---

<sup>104</sup> Yörükoğlu, s.29

davranan bir kişiye dönüşebilmektedir. Yaşadıkları yabancılaşma hissi onları yeni kariyer eğitimi almak için fırsatlar aramaya ve işi bırakmaya yönlendirebilmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi örgüt içerisinde tükenmişlik yaşayan bireyler işlerinden soğumakta, yaşadıkları duyarsızlaşma sonucunda işlerine gereken önem ve hassasiyeti gösterememektedir. Düşük kişisel başarı hissi, çalışanların özgüvenini azaltmakta bu durum örgüt çıktılarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Tükenmişlik; görev başında bulunmama, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve işgücü devri ile ilişkili olmakla birlikte aynı anda; işten ayrılmayan/çalışmaya devam eden insanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin düşmesine de yol açan bir olgudur. Bu da beraberinde, çalışanların iş doyumunda ve işe/örgüte duyulan bağlılıkta azalmaya yol açabilmektedir.<sup>105</sup>

### **3.3. Tükenmişliğin Aile İlgili Sonuçları**

Tükenmişlik sendromu, daha evvel de bahsettiğimiz üzere sadece bireyi değil, bireyle birlikte tüm çevresini de etkileyen bir kavramdır. Kavramın en önemli sonuçları özellikle kişinin en yakınına oluşturan ailesi tarafından gözlemlenir.

Tükenmişlik bireyin sadece iş hayatını değil, aynı zamanda özel yaşamını da çöküntüye uğratabilmektedir. Duygusal tükenme ve bireylere karşı duyarsızlaşma işten kaynaklanabilir; fakat etkileri tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikâyetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu da ailesinin kişilerden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Bu durum aile içi çatışmalara ve bireylerin birbirlerinden uzaklaşmasına neden olacaktır. Bazı çalışanlar ise evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamayı tercih etmektedir. Bu durum bireylerin işlerinin sert yönleriyle ailelerinin yüzleşmelerini istemedikleri için, sığındıkları bir çözümdür. Bu durum, aile içi çatışmaların

---

<sup>105</sup> F. Kervancı, Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, (NİÜ), SBE, YYLT, Niğde, 2013, s.39

yaşanmasına, aile fertlerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına, boşanma veya ayrı evde yaşamalarına, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olabilmektedir.<sup>106</sup>

### **3.4.Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Nedenleri**

Tükenmişlik sendromunun yukarıda anlatılan bireysel ve örgütsel nedenlerine ek olarak, sağlık çalışanlarında görülmelerinde birkaç neden daha vardır. Bu nedenler, özellikle sağlık çalışanlarının ağır hastalara bakması üzerine kuruludur. Ölümcül hastalıkların tedavisine tanık olan çalışanlar psikolojik olarak dayanıklı olmalıdırlar. Bu durumda onların zamanla yıpranmalarına yol açmaktadır. Acil durumlar gibi nedenlerle, hastaları tarafından günün her saatinde aranabiliyor olmaları da doktorların dinlenme, rahatlama, özel hayatına zaman ayırma fırsatlarını değerlendirememelerine neden olmakta ve böylelikle tükenmişlik yaşama riskini arttırmaktadır.

Bunlarla birlikte tükenmişlik nedenleri, Doktorların ait oldukları çevrede tüm zamanlarını geçirmeleri, özellikle de hasta bireylerle bir arada çok kalmaları. Doktorların iş yükünün çok ağır olması, yeni becerileri kısa zamanda almaları gerekliliği, yaptıkları işin yükümlülüğünün çok olması. Obsesif - kompulsif olma, dikkatin önemli unsur olması. Doktorların iş sorumlulukları nedeniyle hasta ile olan ilişkilerinde empatinin önemli yer tutması ve hasta – doktor ilişkisinin dengelenmesi güçlüğü .Hastaların tedavi sonrası doktorlara duyacakları minnettarlık duygusunun belirtilmesi ve doktorların bu paralelde beklentilerinin ve sağlık personellerinin işlerinde teknik dengesizlikler yaşamaya müsaitliği vb.

Tükenmişliğin temel özellikleri enerji kaybı, motivasyon eksikliği, diğerlerine karşı negatif tutum ve aktif olarak diğerlerinden geri çekilmeyi içerir. Bunun yanı sıra fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik, ümitsizlik, negatif bir kendilik algısı, duygusal ve zihinsel tükenmede tükenmişliğin özelliklerindedir.

Bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığında sağlık çalışanlarında diğer meslek gruplarına göre tükenmişliğin daha fazla olduğu bildirilmiştir. Finlandiya’da yoğun bakım ve onkoloji alanında çalışanlarla yapılan bir araştırmada tükenmişlik oranları

---

<sup>106</sup> Kervancı, s.40

yüksek bulunmuştur. Acil servisler çalışma koşulları gereği sıklıkla fiziksel olarak dikkat gerektiren ve çalışanlar için sürekli olarak merhamet, sempati ve acıma için ağır yük oluşturan yerlerdir. Maslach sürekli olarak bu ortamda çalışmanın yarattığı stresin kişiyi emosyonel olarak güçsüzleştirdiğini ve tükettiğini göstermiştir. Melchoir ve arkadaşları desteğin olmayışını tükenmişlik için merkezi bir rolü olduğunu ve bununla işte devamlılığın ve üretkenliğin azalmasına yol açtığını göstermiştir. Var olan bu bilgilere karşın acil servis çalışanlarda görülen tükenmişliğin yaygınlığı ve etkisi ile ilgili sınırlı sayıda araştırma mevcuttur.<sup>107</sup>

### **3.5. Sağlık Çalışanlarında Tükenmişliğin Sonuçları**

Sağlık çalışanlarında tükenmişliğin sonuçları; Tükenmişlik yaşayan doktorlarda, yaşamayanlara oranla görülen ilk değişiklik işten aldıkları tatmindir. Tükenmişlik sorununu yaşayan birey, elindeki mesleğinin ona doyum vermediğinin farkında. Tükenmişlik sendromu, kişinin aile ve çevre ilişkilerini olumsuz bir yola iter. Tükenmişlik sendromu yaşayan doktorlar, özellikle meslekleri itibarıyla ilaçlara daha kolay erişebildikleri için, çok kolay ilaç bağımlısı olabilirler. Doktorlar, tükenmişlik sendromundan çıkamadıkları vakitte, depresyona sürüklenirler ve bu intiharla bile sonuçlanabilir. Doktorlar, bu sendromun getirisi olarak duygusal olarak hissizleşmeye, hastayı anlamamaya, olayı önemsememeye başlarlar. Bu durum, mesleklerini de çıkmaza sürükler. Hastalığa yakalanan doktor, kendisini yetersiz hisseder ve artık hasta için elinden bir şey gelmeyeceğine inanır.

Ayrıca; Duygusal tükenme ile doktor hastadan uzaklaşır ve zaten kendisini de hasta olarak gördüğü için tepkisizdir. Kendinden üst kademe ile sürtüşmeye itildikleri ve bunun da doktorluk mesleğini etkilediği görülür. Hasta sayısı arttıkça, bu hastalarla ilgilenen doktorun davranışlarında da değişimler görülür. Hastalarla çok ilgilenen doktorlar, zamanla kendilerini de çaresi ve hasta olarak algılamaya başlayabilirler. Bu durumlarda tükenmişlik sendromunu tetiklemektedir.

---

<sup>107</sup> E. Baysak, Acil ve Yoğun Bakım Çalışanlarında Travma Sonrası Stres Bozukluğu, Stresle Başa Çıkma Tarzları, Tükenmişlik ve İlişkili Etkenler, GÜ, SBE, YUT, Ankara, 2010, s.47

## 4.TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ MÜCADELE TEKNİKLERİ

Maslach ve Leiter tükenmişliğin kaynaklarını kişisel olmaktan çok kurumsal olduğuna işaret etmişler ve bu nedenle çözümlerin de çoğunlukla işin sosyal ortamında aranması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Tükenmişlik genellikle bireysel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan faktörlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan sendrom ve sistem sorunu olarak ele alınmalıdır. Tükenmişliğe neden olan faktörler hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ele alınarak ortaya çıkması engellenmeli veya erken dönemde tanımlanarak müdahale edilmesi yönünde çaba sağlanmalıdır.<sup>108</sup>

### 4.1. Bireysel Düzeyde Mücadele

Çalışma ortamında denetleme olmayan birçok yerde, tükenmişlik sendromunun gözlemlenmesi olanaksız olduğundan, bunun için dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Tükenmişlik düzeyini azaltmada bireysel bazda yapılabilecekler aşağıda olduğu gibi sıralanabilir: Tükenmişliğin farkında olunmalıdır. Riskli alanlarda çalışanlar tükenmişliği bilirlerse koruyucu önlemleri daha kolay alırlar. Aşırı sorumluluk almaktan kaçınılmalıdır. Alınan fazla rollerin yerine getirilemediğinde olacaklar düşünülerek öncelikler belirlenmelidir.

Kişinin tükenmişlik belirtileri göstermeye başladığı dönemde en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Kişinin sisteme bakış açısının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Mükemmeliyetçi ve kontrolü elinde bulundurabileceği düşüncesi taşıyan kişilikler tükenmişliğe daha yatkındırlar. Bu düşüncelerinin yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Kişiler işe başlamadan önce yapacakları işin zorluklarını ve risklerini öğrenerek kendilerini hazırlamalıdırlar.

Tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasını sağlayan belirtiler vardır. Kişinin bu belirtilerden haberdar olması, onun kendini tanımasını ve çözüm üretmesini sağlar. Kişiler duygularını ve zorluklarını paylaşmaları gerektiğinde yardım istemeleri konusunda teşvik edilmelidirler. Kişinin birey olarak sınırlılıklarını ve

---

<sup>108</sup> Özkan, s.31

sorumluluklarının sınırlarını bilmesi, kaldıramayacağı işlerin altına girmesini önleyebilir. Kişi hizmet sunduğu kişilere ancak kendi sorumluluk sınırları içinde yardım edebileceğini, kurumun sınırlılıklarını kendisinin aşamayacağını, aşmasının da gerekmediğini, tüm sistemin sorunlarından değil ancak kendi yaptıklarından sorumlu olduğunu bilmelidir.

Kendinize zaman ayırın. Spor, düzenli egzersiz yapılması emosyonel dengenin sağlanması için gereklidir. İş yerleri her gün aynı şeylerin tekrarlandığı yerlerdir. Ancak, bireyin bu durumu elinden geldiğince değiştirmesi onun açısından önemlidir. İş çıkışı rahatlatıcı aktivitelerde bulunmak son derece yararlıdır. Nefes alma, gevşeme teknikleri, derin düşünme yapılabilir. Günlük yaşamda kişi kendisini rahatlatacak etkinlikler bulmalı, bir hobi edinmeli ve kafasındaki düşünceleri işinden farklı yöne taşınmalıdır.

Aynı çalışma ortamını paylaşan kişilerin farklı aktiviteler yapması, birlikte oyunlar oynamaları ve vakitlerini stressiz birkaç dakika ile geçirmeleri dahi motive açısından önemlidir. Meslek içi eğitim kalitesinin artırılması ve iletişimin artırılması yararlıdır. İşte karşılaşılan sorunların ve duygusal zorlukların paylaşılacağı destekleyici grupların oluşturulması da yararlıdır. Daha kıdemli iş arkadaşları, işe yeni başlayan kişilere gerçekçi rol modelleri olabilmelidirler. İş yerinde destekleyici bir ortam içinde olmak kritik bir öneme sahiptir. İş dışındaki yaşamda ailenin ve diğer yakın kişilerin desteği vazgeçilmezdir, ayrıca bu yolla kişi, işi dışında var olduğu ve takdir edildiği bir alan bulmuş olacaktır. Doğrudan insana hizmet eden alanlarda sıklıkla görülen tükenmişlik, ekonomik zararlara, çalışanların işten ayrılmasına, hizmetin kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Sadece bireysel değil, örgütsel, toplumsal ve sağlık politikasıyla ilgili önemli boyutları da olan tükenmişliği çözmek için atılacak adımların başında olgunun kabul edilmesi ve tartışılır kılınması gereklidir.<sup>109</sup>

#### **4.2. Aile Düzeyinde Mücadele**

Aile yaşamı, tükenmişlikle savaşta önemli bir kaynak olma potansiyeline sahiptir. Bireye hem evdeki hem de işyerindeki insanlar tarafından yardım edilebilir.

---

<sup>109</sup> Özkan, s.33

Aile ve arkadaşlar, işyerindeki meslektaşlar gibi önemli bir sosyal destek kaynağı olabilirler.

Ailesi tarafından sevilen ve desteklenen bireyin bu şekilde işi dışında da takdir edildiği ve var olduğu bir alan söz konusu olmakta, mesleki başarı ve doyum, hayatının tamamını değil sadece bir bölümünü kaplamakta ve böylelikle tükenmişlikle daha kolay mücadele edebilmektedir.<sup>110</sup>

### **4.3. İş Arkadaşları Düzeyinde Mücadele**

Tükenmişlikle mücadelede iş arkadaşları düzeyinde yapılması gerekenleri şöyle ifade etmeye çalışırsak. Aynı işi paylaşan bireylerin sadece iş ortamında görüşmemeleri, aile gibi olmaları ve birbirleri ile buluşup sohbet etmeleri, aynı ortam içinde yakınlık kurmalarına ve birbirlerine dayanak olmalarına sebep olur. Adil ve uyumlu olmak, aynı işi paylaşan bireyler için huzur ve rahatlık getiricidir.

Birlikte çalışan kişilerin aralarında çıkan sorunları biriktirmeden çözmeleri ve birbirlerine kıdemli – tecrübesiz ilişkileri göstermeden yardımcı olarak iş yerinde yaşamaları stressiz bir ilişkiyi de temellendirilebilir.

### **4.4. Yönetici ve Kurum Düzeyinde Mücadele**

İş görenlerin mesleki performanslarının ele alınmasında uygulanan mekanizmaların çoğu, güncelliğini kaybetmiş, izlek açısından dolambaçlı ve uygun olmayan mevzuata dayalıdır. Değişimin tanımlandığı ve kabul edildiği durumlarda bile, uygun olmayan bir şekilde tasarlanan sağlık mevzuatı, farklı meslekler arasındaki çalışmaları, yeterliliklerin uygun bir şekilde kullanımını ve bakım hizmetinin en etkili şekilde sunulmasını teşvik eden politikaların önünde engeller oluşturmaktadır. Özetle, birçok ülkede sağlık bakım iş görenlerin sağlık sistemlerinde meydana gelen değişiklikler tarafından sunulan imkânlara pozitif bir şekilde yanıt vermesini engelleyen sağlık bakım çalışanlarının yönetimi ve ilgili yönetmelik ile ilgili eksiklikler bulunduğu dair oldukça fazla sayıda kanıt bulunmaktadır.

---

<sup>110</sup> Yüksel, s.36

Görev tanımlarının açık ve anlaşılır olması, işe yeni başlayan kişinin uyum programına katılımı ve süpervizyon sağlanması, iş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için işin modifiye edilmesi, bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması, düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması, sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması, yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi iletişimin sağlanması, çalışanların motive olabilmelerini sağlamak amacıyla kendini geliştirebilecekleri sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması, kararlara çalışan katılımın sağlanması gereklidir. Hoşgörülü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ve dinleyen, değer veren bir yönetici, tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde son derece önemlidir.

Türkiye’de kurum ve kuruluşların çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmesi için örgütsel yapı ve çalışanların görevlerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yeni gelişmeler doğrultusunda yeniden yapılması ve uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi, sistemdeki ödül kaynaklarının artırılması, personel yetersizliği, uzun çalışma saatlerinin, az ücret, tatil ve sosyal aktivite olanakları gibi çalışma koşullarının iyileştirilmesine ilişkin konular göz önünde bulundurulmalıdır.<sup>111</sup>

#### **4.5. Devlet Düzeyinde Mücadele**

Tükenmişlikle mücadelede devlet: ‘‘Uzun çalışma saatleri kısaltılmalı, ve sosyal aktivite imkânları sağlanmalı, ücret sorunu çözümlenmeli, İnsana hizmet vermeyi içeren mesleklerde ödüller arttırılmalı, Merkeziyetçi-hiyerarşik yönetim tarzları yerine, demokratik, yatay, yetki ve sorumlulukları paylaştıran yönetim tarzlarının tercih edilmesi için devlet önderlik etmelidir.’’<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Özkan, s.33

<sup>112</sup> Yüksel s.38-39

Devlet bu sayede tükenmişlik konusunda mücadele etme boyutunu en yüksek seviyelere çıkarmış olacaktır. Devlete birey düzeyinde geri bildirim sağlanmış olacak ve bireylerin verimi daha çok artma eğilimine girecektir.

## SONUÇ

Bireylerin hayatlarının iki vazgeçilmez unsuru ailesi ve işidir. Bazı bireyler ailelerine önem verirken işlerini aksatma eğilimindedir, bazıları ise işlerine önem vererek aileleri ile ilişkilerini tüketme eğilimindedir. En doğrusu ve performans açısından arzu edileni iş ile aile arasında denge kurabilmektir. Bu elbette çok kolay değildir. Bu dengeyi kurmaya çalışırken de bireyler bazı başka sorunlarla da karşılaşabilmektedirler. Her şeyden önce, bireyleri aile ya da işle ilgili çatışma içerisine düşürmemek gerekir. Bu çatışma başladığı zaman sosyal sistemlerin kendini dengeye getirme prensibi gereği bireylerde bir dizi sıkıntılar görülebilmektedir.

Çalışanlar bazen iş bazen de aile ile ilgili sorunlara maruz kalabiliyorlar. Gittikçe rekabetçi bir hale dönüşen iş hayatı içerisinde kısıpaca giren çalışanların etkinlik ve verimliliklerini yüksek tutabilmek için onları mutlu ve makul seviyelerde tatmin edilmiş hale getirmek gerekir. Bunun da yollarından biri iş ve aile arasında denge kurmasına yardımcı olmaktır. Bu dengenin sağlanmasında organizasyon yöneticilerine, açık iletişime dayalı bir ast-üst ilişkisi sistemi, kurmaları, kurumsal olarak örgüt psikologları ile çalışmaları, çalışanlarına motivasyon ve uyum sağlayabilecek yetenekte yöneticilerle çalışmaları, işletme içinde kreş vb. gibi bazı uygulamaları yaygınlaştırmaları, mümkünse esnek çalışma sistemine geçmeleri ve ailelerle zaman zaman sosyal etkinlikler planlamaları tavsiye edilebilir. Çalışanlara ise aileleri ile daha çok vakit geçirmenin değil verimli vakit geçirmenin yolları anlatılmalı, iş hayatı ile aile hayatının iç içe olduğu ama farklı davranış düzlemleri olduğu anlaşılır bir dille aktarılmalıdır. Çalışanlar üretkenliklerini geliştirebilecekleri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri yeni uğraşlar aramalıdır. Bu yolla çatışmanın etkisini azaltabilirler.

Çalışmamızda da irdelediğimiz gibi tükenmişlik sendromu sıklıkla hizmet sektöründe çalışanlarında görülmektedir. Yönetici kademesindekiler de, kurtarıcı pozisyonunda ki kişilerde, yaşamsal önemi olan kararlar vermek durumunda kalacak kişilerde ve takım liderlerinde görülme olasılığı daha fazladır. Zaman baskısıyla iş yetiştirmek durumunda kalanlar, dikkatin keskin olmasını gerektiren işlerde çalışanlar, ufak detaylara fazlasıyla önem verilmenin gerekli olduğu işleri yapanlar

da görülme sıklığı daha fazladır. Hiç kimse tükenmişlik sendromuna karşı koruyuculuğu yoktur.

Çalışanların kendilerini mutlu hissetmeleri işlerinde başarılı olmaları çok önemlidir. Günümüz yoğun rekabet ortamında tükenmişliği ortadan kaldırmak mümkün değildir. Çalışma hayatımızda bireyler değişik zamanlarda hem tatmin hem de tükenmişliği aynı anda yaşayabilirler. Buna karşın beklentimiz iş tatmini yüksek olan bireylerin tükenmişlik düzeyi düşük diye düşünürüz. Çalışanlarda tükenmişlik düzeyi azaldıkça; içsel tatmin artarken kişisel başarı duygusunda azalmaya neden olur. İş-Aile çatışması ve çalışanlardaki tükenmişlik düzeyinin en önemli nedenleri arasında ailenin kültürel sosyal yapısı, iş tatminsizliği ve tükenmişliğin en önemli nedenleri arasında örgütsel yapı meslektaşların ve yöneticilerin tutumu v.s. gelmektedir. Aile-İş çatışması yaşayan çalışanlarında işe gelememe, geç gelme, işe yabancılaşma, monotonluk, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar, aile içi şiddet, aile bireylerinden uzaklaşma ve yabancılaşma v.s. görülmektedir.

Aile-İş çatışması ve tükenmişlikte farkındalık çok önemlidir. Aile-İş çatışması ve tükenmişlikte farkındalık arttıkça problemlere karşı gerekli önlemler alınacak, aile ve iş tatmini sağlanacaktır. Aile ve işteki tükenmişlik sendromunun aşılması bireysel ve örgütsel çalışma ile birlikte aşılacaktır. Bireyin kendini tanıması ve kendine amaç, ideal belirlemesi kişisel değişim ve gelişimden fayda sağlayarak faaliyetler ve aktivitelerde bulunması gerektiğinde profesyonel destek alması, Aile-İş çatışması ve tükenmişlik sendromunun aşılmasına yardımcı olacaktır.

Aile-İş çatışması ve tükenmişliğin aşılmasında örgütsel anlamda yapılacak en önemli argüman objektifliktir. Bunun yanında doğru personel seçimi, iş zenginleştirme, yetki devri, hizmet içi eğitim, iş birliği, sosyal destekler, uyum eğitimleri ile alınacak önlemler bireylerin Aile-İş çatışması ve tükenmişliği büyük ölçüde azaltacaktır.

Çalışmanın sonuçları ışığında yeni stratejiler geliştirmek, iş yerlerinin fiziksel ortamını değiştirmek, kişiler arası ilişkileri geliştirmek, performans geri bildiriminde bulunmak, amirlerin yöneticilik tarzı ile ilgili idari politikalar ve işleyiş biçimi geliştirilmesi, ödül sistemi ve ücret iyileştirmesi, kariyer planlama sistemi

oluşturulması, ailevi konularda profesyonel destek alınması (Psikolog, Psikiyatrist v.s. )çalışanlarında mesleklerinde daha fazla önemsenmelerine, yaptıkları işlerin daha verimli kaliteli olmasına ve iş tatmininin artmasına ve bu sayede Aile-İş çatışması ve tükenmişliğin en asgariye düşmesini sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Baysak, E., Acil ve Yoğun Bakım Çalışanlarında Travma Sonrası Stres Bozukluğu, Stresle Başa Çıkma Tarzları, Tükenmişlik ve İlişkili Etkenler, GÜ, YUT, Ankara, 2010
- Çağatay, A., İş – Aile Çatışmasının Çalışanların İş Performanslarına Etkisinin Belirlenmesi: Ankara'daki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, GÜ, EBE, YYLT, Ankara, 2012
- Çakır, M., Turizm Sektöründe İş-Aile Çatışması: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, GÜ, EBE, YYLT, Ankara, 2011
- Diker, O., İş-Aile Çatışması ve İşe Bağlılık İlişkisinin Turizm Sektöründe İncelenmesi: Nevşehir Bölgesinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, NÜ, SBÜ, YYLT, Nevşehir, 2010
- Dincerol, C., Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, GÜ, EBE, YYLT, Ankara, 2013
- İrkilata, N., A. İş-Aile Çatışmasının, Aile İçi İlişkiler ve Sosyal Hayat Üzerindeki Etkileri: Özel Kurumlarda Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, DPÜ, SBE, YYLT, Kütahya, 2010
- Kara, N., Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması, MAÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010
- Kaygısız, S., Rol Çatışması, Psikolojik İklim ve Mobbing Kavramları Arasındaki ilişkiler: Bir Kamu Hastane İşletmesinde Uygulama, EOÜ, SBE, YYLT, Eskişehir, 2010
- Kervancı, F., Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, NİÜ, YYLT, Niğde, 2013

- Maslach,C.-Ve Jackson, S.E., “The Measurement Of Experienced Burnout”, Journal Of Occupational Behavior, S.2, London, 1981
- Narin, Y., İstanbul İlinde Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Rol Çatışması, İş Doyumu ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesi, HAÜ,YYLT, İstanbul, 2010
- Önderoğlu, S., Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Özgüner, M., Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği, BOÜ, SBE, YYLT, Yozgat, 2011
- Özkan, C., Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi’nde Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler, MÜ, YUT. Mersin, 2012
- Özkan, Ş., Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Hekim ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Olan Etkileri, HÜ, SABE, YYLT, Ankara, 2008
- Polatçı, S. Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz, GOÜ, SBE, YYLT, Tokat, 2007
- Toraman, Ö., İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten ayrılma Niyetine Etkisi, PÜ, SBE, YYLT, Denizli, 2010
- Yörükoğlu, S., Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, HAÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2008
- Yüksel, G., Ege Bölgesindeki Tıp Fakültelerinin Anesteziyoloji ve Reanimasyon Anabilim Dallarında Görevli Araştırma Görevlisi Doktorlarda Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Değişkenlerle İlişkisi, EGÜ, YUT, İzmir (Bornova), 2011

## ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Afşin'de doğdum. İlk ve orta öğrenimimi Afşin'de tamamladım. 1998 yılında Afşin Sağlık Meslek Lisesi Sağlık Memurluğu Toplum Sağlığı bölümünden mezun oldum. 2002 yılında Sağlık Bakanlığı'nda Sağlık memuru olarak göreve başladım. 2005 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Tıbbi Laboratuvar bölümünden mezun oldum. 2009 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldum. Halen Kahramanmaraş Necip Fazıl Şehir Hastanesi Kan Transfüzyon Merkezinde Sağlık memuru olarak çalışmaktayım. Evli ve 2 çocuk babasıyım.