

## ÖZET

### *Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu*

Günümüz örgütlerinde çalışanların iş yükünün gereğinden fazla olması, onların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Özellikle de çalışanların duygusal ve sosyal bağlamda kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olmaktadır. Böyle bir durumda çalışanlardan yüksek düzeyde verimlilik beklemek her zaman mümkün olmamaktadır. Bir taraftan çalışanların tükenmişlik duygularının iyileştirilmesi diğer taraftan ise onların iş performanslarını etkileyen üretkenlik karşıtı davranışların açığa çıkarılması ve çözülmesi ihtiyacı örgütlerin temel sorunlarından biridir. Bu çerçevede çalışmada çalışanların tükenmişlik durumları ile üretkenlik karşıtı davranışları arasındaki ilişki kavramsal bir boyutta ele alınarak çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Çalışmada; tükenmişlik, tükenmişliğin nedenleri, belirtileri, üretkenlik karşıtı davranışlar ve bu davranışlar ile tükenmişlik arasındaki ilişki kavramsal olarak ayrıntılı olarak incelenmiştir.

*JEL Sınıflaması: J8, M15*

*Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Başarısızlık, Üretkenlik Karşıtı Davranışlar*

## ABSTRACT

### *The Conceptual Dimension of the Relation between Burnout and Counter-Productive Behaviour*

Excessive workload of employees in today's organizations influences their burnout levels. This, particularly, brings about feelings of emotional and social inadequacy in employees. In such a case, it is not always possible to expect high level of productivity from them. One of the basic problems of the organizations is the need to alleviate employees' burnout feelings and meanwhile to expose and to solve the counter-productive behavior adversely affecting performance and productivity. In this framework, the relationship between employees' burnout circumstances and their counter-productive behaviors has been discussed conceptually and various recommendations have been made. In this study, burnout, the causes and symptoms of burnout, counter-productive behaviors, the relationship between counter-productive behaviors and burnout have been examined conceptually in detail.

*JEL Classification: J8, M15*

*Keywords: Burnout, Emotional Burnout, Desensitization, Failure, Counter-Productive Behavior*

# Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu



Yrd. Doç. Dr. Yavuz DEMİREL\*

Dr. Zeliha SEÇKİN\*\*



## İRİŞ

Çalışma yaşamının karmaşık ilişki, iletişim ve iş yapısı çalışanların duygusal ve fiziksel varlığını tehdit etmektedir. Bu tehditlerden ikisi; tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı davranışlar, çalışanlar kadar örgütün varlığı için de tehlikeli bir durumu yansıtmaktadır. Ferdenberger'in kavramsallaştırdığı (1974) ve Maslach'ın duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olmak üzere üç boyutta ele aldığı tükenmişlik (Maslach ve Jackson, 1981: 100), çok yönlü etkisi ile çalışanların iş ve örgüte karşı ilgi, heves ve heyecanını yok eden bir olgudur. Tükenmişliğin çalışan ve örgüt için doğurduğu sonuçlar kadar

nedenleri de çok ve karmaşıktır. Bu nedenler hizmet sunumu yapılan insanlardan kaynaklanabileceği gibi durumsal (iş, örgüt ve çevresel) da olabilir (Marcus ve Schular, 2004: 649). Son yıllarda konuya ilişkin çok sayıda araştırmanın yapılıyor olması, konunun hem çalışan hem de örgütler için hayati önemde olduğunun göstergesi sayılabilir. Örgütler için asıl değer yaratan unsurun “insan” olduğu gerçeği de dikkatlerin çalışanlar üzerine yoğunlaşmasına neden olmuştur. Tükenmişlik, çalışanı ruhsal ve fiziksel olarak yetersizleştirdiği duygusuna iterek meslek ve işlerinin gereklerini yerine getirmesine engel olmaktadır. Çalışanlar fiziksel ve psikolojik olarak iş, örgüt ve insan ilişkilerine bağlı nedenlerin ürettiği tükenmişliğe karşı farklı yapı ve düzeyde tepkiler geliştirebilmektedirler. Üretkenlik karşıtı davranışlar bağlamında; örgüt mallarına

\* Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
ydemirel75@gmail.com

\*\* Aksaray Üniversitesi Ortaköy MYO  
zeliha0101@hotmail.com

zarar verme, hırsızlık, iş süreçlerini kesintiye uğratma, müşteri taleplerine kayıtsızlık, iş arkadaşlarına karşı duyarsızlaşma, bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün yararına organize etmede isteksizlik, sabotaj, işten ayrılma gibi tepkiler örnek olarak verilebilir (Fox vd, 2001: 292; Bukhari ve Umail, 2009: 85 ). Bu tepkilerin örgüte olan yansımaları arasında; iş süreçlerinde kesintiler, yetişmiş iş gücünü etkin kullanamama veya tamamen kaybetme, amaçlardan sapma, kaynak, iş, zaman ve müşteri kaybı, çalışanların tüm kapasitelerinden yararlanamama gibi kayıplar sayılabilir.

Bu çalışmada; çalışanların sosyal, iş ve örgütsel ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkan tükenmişlik ve nedenleri, boyutları, çalışan ve örgüt için sonuç ve önemi tartışılmıştır. Çalışanların tükenmişliğe karşı geliştirdikleri üretkenlik karşıtı davranışlar ve aralarındaki ilişki; örgüt performansı ve iş memnuniyeti üzerindeki etkileri kavramsal çerçevede ele alınmıştır.

### **TÜKENMİŞLİK KAVRAMI, İÇERİĞİ VE BOYUTLARI**

Herbert J. Freudenberger (1974) tarafından literatüre kazandırılan ve “mesleki bir tehlike” olarak nitelendirilen tükenmişlik (burnout) kavramı, bireyin başarısızlık, yıpranma ve aşırı iş yükü sonucunda güç ve enerji kaybederek iç kaynaklarında tükenme durumunun oluşmasına işaret etmektedir (Freudenberger, 1974: 159). Tükenmişlik

süreci, çalışanların örgütsel ortama katılmaları ile birlikte mesleklerine ilişkin coşku, istek, heves ve ideallerine denk düşen bir karşılığın üretilmediği kanaatine ulaşmaları ile başlamaktadır. Çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan tükenmişlik olgusu, Maslach’ın geliştirdiği ölçek çerçevesinde, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutu ile ele alınmaktadır. Başta sağlık, eğitim, güvenlik sektöründe çalışanlar olmak üzere, insanlarla yüz yüze iletişim gerektiren meslek gruplarında daha sık ve yoğun bir şekilde yaşanan mesleki tükenmişlik, çalışanların iş ortamındaki etkileşimlere karşı geliştirdiği fiziksel ve psikolojik bir tepki olarak tanımlanabilir (Evers vd, 2001: 441). Ancak bu tepki, çalışana direnç kazandıran bir yansıma da değildir. Başka bir ifade ile tükenmişlik, bireyin duygusal ve fiziksel açılarından yoğun enerji kaybı olarak değerlendirilebilir. Bir süreç olarak ele alındığında tükenmişlik hissi, çalışanları meslek ve işin gereklerini yerine getirmede yetersizleştirerek, bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda organize edebilmelerini engellemektedir. Bu gelişmeye bağlı yansıma ve etkileri; bireyler, bireylerarası ve örgüt düzeyinde olmak üzere ele almak mümkündür (Halbesleben ve Buckley, 2004: 863). Çalışanların yaşadığı tükenmişlik duygusunun bireysel ve örgütsel performansa etkilerini konu alan çok sayıda araştırmanın varlığı, konunun önemini daha da artırmaktadır. Bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı olumsuz etkinin fark edilmesi, konuya duyulan

lan ilgiyi yoğunlaştırmaktadır (Halbesleben ve Buckley, 2004:859). Özellikle, stresin sözlük anlamından soyutlanarak bir süreç olarak değerlendirilmesi durumunda, stresi besleyen iş kaynaklı zorlamaların tükenmişliğe de kaynaklık ettiği söylenebilir. Maslach ve Jackson (1981) da tükenmişliği, stres artırıcı unsurlara karşı bireyin geliştirdiği bir tepki olarak değerlendirmişlerdir. Rol belirsizliği, kişiler arası çatışmalar, bireyin kendini kanıtlama arzusu, beklentilerin sınır tanımazlığı gibi nedenlere bağlı olarak bireyi duygusal baskı altına alan stresin bireysel ve örgütsel anlamda performans düşüklüğü, iş devamsızlıkta artış, fizyolojik hastalıklar yanında davranışsal bozukluk, kaygı, depresyon gibi tükenmişlik belirtisi sayılan gelişmeleri de tetiklediği anlaşılmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 466).

Freudenberger'in (1974) sadece duygusal boyutuna vurgu yaptığı tükenmişliği, Maslach ve Jackson (1981) duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutu ile ele almışlardır. Bir süreç olarak değerlendirildiğinde her üç boyutun da birbiri ile bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır. Tükenmişliğin bireyde yarattığı fiziksel ve psikolojik çöküntünün müşteri memnuniyetine ve örgüte olan etkileri göz önüne alındığında, etki alanının çalışanlarla sınırlı olmadığı daha kolay anlaşılacaktır. Boyutlarının ne olduğu ve içeriklerine ilişkin açıklamalar tükenmişliğin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

**Duygusal Tükenme:** Bir süreç olarak ele alındığında duygusal tükenme, tükenmişliğin ilk evresi olarak değerlendirilebilir. Tükenmişlik sürecinin bu evresinde birey duygusal boyutlu bir yıpranma ile yüz yüze gelmektedir. Örgüte etkileşime giren bireyin beklentilerine karşılık üretilmediğine dair güçlü izlenimler edinmesi ile yaşadığı hayal kırıklığı ve strese bağlı olarak ortaya çıkan duygusal tükenme, kaynağına yönelik önleyici tedbirler alınmadığında daha da derinleşecektir. Bu bağlamda duygusal tükenme, bireyin fiziksel ve duygusal kaynaklarındaki azalmayı temsil etmesi bakımından önemlidir (Maslach; Schaufeli ve Leiter, 2001: 402; Jackson ve Schuler, 1983: 59). Mesleğine ilişkin ideallerinin, heyecanının, istek ve bağlılık gibi duygularının çözülmesi, yıpranması sonucunda çalışan başta kendisine olmak üzere işine ve örgüte karşı yabancılaşmakta, ilgisizleşmekte ve isteksizleşmektedir. Duygusal tükenme temelde kişisel kaynaklı olmakla birlikte, bireyin iş performansını, örgüte bağlılığını, müşteriye bakış açısını etkilemesi bağlamında daha geniş bir etki alanına sahiptir. Çalışanların duygusal tükenme sürecine girmeleri ile birlikte, sahip oldukları örtülü yeteneklerinin açığa çıkarılamaması da örgütler açısından yaratılacak artı değerden vazgeçilmesi anlamına gelmektedir.

**Duyarsızlaşma:** Tükenmişliğin kişiler arası ilişkiler boyutunu temsil eden duyarsızlaşma evresinde çalışan, müşterilerine ve örgüte karşı katı tutumlar geliştirmekte ve

işine karşı duyduğu bağlılık ve ilgi azalmaktadır. Bu evrede çalışanın müşterilere karşı geliştirdiği negatif tutum ve davranışlar, müşteri merkezli yönetim anlayışına taban tabana zıt bir gelişmedir (Brenninkmeijer, 2002: 2). Bireyin tükenmişlik eğilimine bağlı olarak öncelikle özgüveninde meydana gelen azalma, müşteriye karşı geliştirdiği negatif tutum ve davranışlara dönüşmektedir. Bu tutum ve davranışın yoğun stres ve psikolojik doyumsuzluğa bir tepki olarak ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Özellikle bireyin “özgüven”ini saldırılara karşı savunmasız bırakan tükenmişlik sendromu, diğerlerine (çalışma arkadaşları, müşteri, paydaşlar gibi) ilgisizlik, kızgınlık, umursamazlık, öfke bileşkesi olarak yansımaktadır. Karşılıklı bir etkileşim ile sonuçlandırılan tükenmişliğin etkisi sadece bireyle sınırlı kalmamaktadır. Bireyin temasta olduğu iş, olay ve “diğerler”ini de kapsam altına almaktadır.

**Düşük Kişisel Başarı:** Tükenmişlik sürecinin bu evresi çalışanın kendisini yetersiz, gereksiz, işe yaramaz olarak algılaması ile ilgilidir. Yetenekleri, bilgisi, becerisi konusunda bireyin kendini yetersiz ve değersiz olarak algıladığı bir ruh halini temsil etmektedir. Tükenmişliğin bu evresinde çalışan kendini olumsuz değerlendirme eğilimine girmektedir. İşindeki başarısızlıktan kendisini sorumlu tuttuğu için de tatminsizlik duymaktadır (Tuğrul ve Çelik, 2002: 2). Bu evre, çalışanın tüm boyut ve sonuçları ile tükenmişliği yaşadığı bir gelişmeye işa-

ret etmektedir. Çalışanın kendisine ilişkin negatif değerlendirmelerinin yoğunluk ve hızına bağlı olarak içsel çatışma ve özgüven kaybı da artmaktadır. Çalışanın kendi içsel değerlerindeki yıkım, tükenmişlikle ilgili algılamasını da etkilemektedir. Tükenmişlikten kendisini sorumlu tutması, çalışanın diğer faktörleri göz ardı etmesi tehdidini ortaya çıkarabilir.

Tükenmişliğin boyutları arasında ilişki olup olmadığı literatürde tartışılan konular arasındadır. Bir süreç olarak ele alındığında tükenmişliğin boyutları arasında yakın ilişki olduğu söylenebilir. Bu bağlamda Maslach vd. (1996), duygusal tükenmenin duyarsızlaşmaya yol açtığı varsayımından hareketle bunun sonucunda düşük kişisel başarının ortaya çıktığını savunmuşlardır. Lee ve Ashferth (1996)’da duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın birbirine paralel geliştiğine dikkat çekerek bunu düşük kişisel başarının izlediğini ifade etmişlerdir.

## TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ

Tükenmişlik, bireysel ve örgütsel (çevresel) bağlamda olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır (Huprich, 2007: 2-3; Barutçu ve Serinkan, 2008: 546-547).

**Bireysel Nedenler:** Çalışanların yaşları, evli olup olmadıkları, çocuk sayısı, eğitimleri, işlerine aşırı bağlılık duymaları, kişisel beklentilerinin seviyesi, motive edici unsurların yetersiz veya hiç olmaması, ego güçleri ve kişilik özellikleri ve tükenmişlik

eğilimleri daha fazla olan A tipi kişilik özelliğine sahip olmaları tükenmişliğin bireysel nedenleri arasında sayılabilir. Bilişsel dayanıklılıktan yoksun kişilerin strese daha yatkın oldukları, fazladan verilen işleri yük olarak algıladıkları; güçlü kişilik özelliğine sahip olanların ise hayatı ilginç ve heyecanlı buldukları, bu nedenle de iş yaşamında daha az stres yaşadıkları, verilen işleri ilerleme fırsatı olarak değerlendirdikleri kabul edilmektedir (Fowler, 2006: 177). Araştırmalar, iyimser bakış açısına sahip olanların işyerinde karşılaştıkları tükenmişliğe neden olan uygulama ve süreçler karşısında daha dirençli olduklarını ve olayları pozitif bir yaklaşımla değerlendirdiklerini; buna karşın karamsar bakış açısına sahip olanların iş yerinde karşılaştıkları olayları olumsuz olarak algılamaya daha yatkın olmalarından dolayı aşırı yıprandıklarını ortaya koymaktadır (Hayes ve Weathington, 2007: 567-568). Ayrıca, çalışanların “rol çeşitlemesi” bağlamında karşılaştığı sorunlar da tükenmişliği tetikleyen nedenler arasında sayılabilir (Kirk-Brown ve Wallace, 2004: 30).

**Örgütsel (Çevresel) Nedenler:** Tükenmişliğin örgütsel nedenleri arasında; yapılan işin niteliği, haftalık çalışma saati, çalışılan kurumun niteliği, iş yükü, hizmet verilen kişilerin bakımına ayrılan süre, hizmet verilen kişilerden kaynaklanan problemler, iş gerilimi, meslektaş desteğinin yetersizliği, ilerleme fırsatlarının kısıtlı veya hiç olmaması, rol belirsizliği, örgütsel desteğin

olmayışı, ödüllendirici olmayan iş koşulları, çalışma şekline kaynaklanan sorunlar, mesleğin ilerlemelere imkân vermemesi, örgütsel başarı sağlama koşullarının net olmayışı, iş ilişkileri, çalışanların toplanma sıklığı ve iletişim şekli, dinlenme sürelerine ilişkin beklentilerin karşılanmaması, baskıcı ortam, ücret yetersizliği, kırtasiyecilik, yetersiz eğitim, hizmet verilenler ve yönetim tarafından takdir edilmeme, katılımcı olmayan yönetim anlayışı, kötü ulaşım, çalışanların sivil ihtiyaçlarına karşılık üretilmemesi, uygulanan liderlik tarzı, cinsiyet, iletişim kanallarının kapalı sistem özelliği göstermesi, yetersiz araç-gereç, katı hiyerarşik yapı, ailesel, ekonomik ve toplumsal etkenler sıralanabilir.

## **TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ**

Hem çalışan hem de örgütlerin temel sorunlarından olan tükenmişliğin belirtileri alan yazınında fiziksel, davranışsal, örgütsel ve sosyal boyutta olmak üzere dörtlü bir sınıflandırma ile ele alınmaktadır (Barutçu ve Serinkan, 2008: 547-548; Deniz Kan, 2008: 432).

**Fiziksel Belirtiler:** Kronik ve yoğun strese bağlı olarak ortaya çıkan tükenmişlik durumunda bedende birçok değişiklik ortaya çıkmaktadır. Bu değişikliklerden en belirgin olanları; süreklilik arz eden yorgunluk ve bitkinlik hissi, soğuk algınlığı ve grip, baş ağrısı, mide ve bağırsak bozukluk-

ları ile ilgili şikâyetler, uykusuzluk, solunum güçlüğü çekme, kan basıncında artma, kilo kaybı, uyuşukluk, deri hastalıkları, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, panik atak, kalp-damar rahatsızlığı olarak sıralanabilir.

**Davranışsal (Psikolojik) Belirtiler:** Tükenmişliğin davranışsal belirtileri arasında çabuk öfkelenme, işe gitmede isteksizlik, konulara şüphe ve endişe ile yaklaşma, alınganlık, iş doyumunda azalma, özgüven ve öz saygıda azalma, unutkanlık, işe ve örgüt sorunlarına karşı kayıtsızlaşma, bazı şeyleri sürekli erteleme, yansıtma, çabuk ve abartılı sinirlenme eyleminin olağanlaşması, kolay ağlama, işlerin taşıyabileceğinden daha ağır olduğu hissine kapılma, gerilim ve yersiz endişe, kendini başarısız olarak algılama, hizmet alanlara karşı tek tip davranış sergileme, küçümseme ve alay etme eğiliminde artış, katı davranışlardan yana tavır geliştirme, benlik imajının bozulması sayılabilir.

**Örgütsel Belirtiler:** Sık sık hata yapmak ve bu hataların “meşru hata” boyutlarını aşıyor olması, işe geç gitmek veya gitmemek, takdir edilmediğini düşünme, hizmet kalitesinde bozulma, görev ve kurullarla ilgili karışıklık ve belirsizlik, yönetici ve görevlilere güven eksikliği veya güvenme, kuruma yönelik ilgi azlığı, örgütlenmede yetersizlik, yöneticilerin kendisini desteklemediğini düşünme, rol çatışması, yönetici ve meslektaşlarına karşı öfke besleme, değişime karşı direnç, örgütsel verimli-

likte düşüş, işi bırakma gibi eylemler tükenmişliğin örgütsel belirtilerine örnek olarak verilebilir (Halbesleben ve Buckley, 2004: 866).

**Sosyal Belirtiler:** Bireyin çevresine karşı negatif duygu ve tavırlar geliştirmesi, her şeyi olumsuz değerlendirme eğilimi içine girme, insanlara karşı ilgisiz, alaycı ve suçlayıcı davranma, sürekli olarak gergin ve huzursuz olma, işlerini aksatmayı alışkanlık haline getirme, ağır davranışlar tükenmişliğin sosyal belirtilerinin önemli örneklerindedir.

Yukarıda açıklanan belirtiler, sadece bireyin tükenmişliğine neden olmamaktadır. Bireysel gibi görünse de yarattığı etki, bireyler arası ilişki ve iletişimi, örgütsel etkinlik ve verimliliği de yakından etkilemektedir. Tükenmişlik algısına bağlı olarak ortaya çıkan tutum ve davranışlar hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir. Böyle bir gelişme, örgütün etkinliğini derinden etkileyecektir (Barutçu ve Serinkan, 2008: 548).

## ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, İÇERİK VE ÖRGÜTSEL ÖNEMİ

Örgütlerde sıkça rastlanan ve yöneticilerin baş etmek zorunda olduğu temel sorunlardan biri olarak kabul edilen üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt üyeleri tarafından planlanarak bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmekte ve örgütün işleyişine, iş yapma sü-

reçlerine, amaç ve hedeflerine, verimlilik ve etkinliğine zarar vermektedir. Örgüte ve üyelerine zarar vermeye yönelik bu davranışlar örgüt çalışanlarınca yapılmakta ve sabotaj, saldırganlık ve hırsızlık gibi açık eylemler şeklinde olabileceği gibi örgütün kural ve ilkelerine kasten uymama, işi düzgün yapmama gibi örtülü (pasif) eylemler şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Fox vd, 2001: 291; Penney ve Spector, 2005: 777). Üretkenlik karşıtı davranışların yansımalarını saldırganlık, asosyal davranış, suç işleme eğilimi, sapkınlık, misillemede bulunma, duygusal istismar, intikam ve psikolojik tacizin bileşkesi olarak sıralamak mümkündür (Bruk-Lee ve Spector, 2006: 147; Seçer ve Seçer, 2007: 150-151).

Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüte veya örgüt çalışanlarına zarar vermeye yöneliktir (Meglich-Sespico, 2006:1) ve çalışanın “intikam alma” duygusundan beslenmektedir (Jones, 2004: 1). Kasıtlı davranışların organize şekilde örgütsel çıkarılara zarar vermesi söz konusudur. Üretkenlik karşıtı davranışların örgütün meşru çıkarlarına doğrudan zarar veren bilinçli ve sistematik davranışlar bütünü olarak kabul görmesinin üç önemli sonucunu aşağıdaki gibi ele almak mümkündür (Seçer ve Seçer, 2007: 150-151):

- Üretkenlik karşıtı iş davranışı ile üretkenlik karşıtılığının ayrılmasının gerekliliği. Bunun anlamı, her üretkenlik karşıtı iş davranışının zarar ile sonuçlanmayacağıdır. Güvenlik kurallarının her ih-

lalinin mutlaka zararlı sonuçlanmaması gibi. Bu durumda üretkenlik karşıtı iş davranışını belirlemede, davranış sonucunda ortaya çıkan zararın değil, davranışın kendisinin etkili olduğu söylenebilir. Bu kabulün doğal sonucu, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının iş performansının bir parçası olarak görülmesidir.

- Bu davranışların yasadışı, genel ahlak kurallarına aykırı ve sapkın davranışlar gibi birbirleri ile kesişen özellikler göstermesi. Yasa dışı davranış, yargılama hakkı ile ilişkili olarak hukuksal çerçevede; ahlaka aykırı davranışlar din, örf ve adet gibi belirli değer sistemleri içerisinde ve sapkın davranışlar da normlardan sapma olarak toplumsal boyutta değerlendirilmektedir. Bu üç davranışın ortak paydasında “normalden sapma” yer almaktadır.
- Davranıştaki “kasıt” durumu. Bir eylemin veya bir eylem sonucu ortaya çıkan sonucun kasıtlı olup olmadığının ayrımı oldukça önemlidir. Bu durum kaza örneği ile açıklanabilir. “Tüm güvenlik önlemlerinin alınması ve bu önlemlere uyulması durumunda birisinin düşerek yaralanması üretkenlik karşıtı iş davranışı kapsamında değerlendirmeye uygun değilken, bir çalışanın güvenlik prosedürlerini ihlali sonucu yaşanan bir kaza üretkenlik karşıtı iş davranışı bağlamında değerlendirilebilir”.

Gruys literatürde, 87 değişik üretkenlik karşıtı davranış tespit ederek bunları 11 ka-



tegoride toplamıştır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sackett, 2002: 5-6):

- Çalışanlardan para veya eşya çalma, izin almaksızın mal veya hizmet hediye etme, çalışan indirim hakkının kötüye kullanılması gibi davranışlar sergileme,
- Mala zarar verme veya sabote ederek üretimi kısmen veya tamamen durdurma,
- Bilgiyi yanlış kullanarak gizli bilginin açığa çıkmasına veya kayıtlarda tahribata neden olma,
- Zaman ve kaynakları yanlış kullanarak mesai kavramını sabote etme,
- İş sağlığı ve güvenliği prosedürlerini öğrenmekten kaçınma veya takip etmeme,
- İşe devamsızlığı alışkanlık haline getirme veya izinleri kötüye kullanma,
- İş kalitesinde düşüş veya işe gereken özeni göstermeme,
- Alkol kullanma,
- Madde bağımlısı olma,
- Müşteri, iş arkadaşı veya yöneticilerle tartışma veya sözlü tacizde bulunma,
- Arkadaşlarına fiziksel saldırı veya cinsel tacizde bulunma.

Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları çıkış nedenlerine ve yaygınlık derecesine bağlı olarak örgütleri hem maddi hem de manevi kayıplarla karşı karşıya bırakmaktadır. Diğer bir deyişle, üretkenlik karşıtı davranışların örgütlere maliyeti oldukça yüksek olabilmektedir. Örgütlerde verimli-

liğin düşmesi, maliyetlerin artması, kaynak israfının neden olduğu kayıplar, işletmenin piyasa itibar ve değerinde düşme, çalışanların moral değerlerindeki düşüş bu maliyetin boyutları hakkında önemli ipuçları verebilecek örneklerdir (Gruys ve Sackett, 2003: 30-31). Bennett (1998)'in yaptığı araştırma sonuçları da örgütlerde üretkenlik karşıtı davranışların boyut ve maliyeti hakkında dikkate değer bilgiler vermektedir. Bennett araştırmasında; çalışanların %70'inin izinsiz olarak işe geç geldiklerini, %58'inin hasta olmadığı halde kendilerini hasta gösterdiklerini, %26'sının işyerinde alkol ve uyuşturucu madde kullandıklarını, %48'inin işyerinde küfürlü konuştuklarını, %79'unun işyerinde huzurlu ve mutlu olmadıklarını, %72'sinin ise işveren ve yöneticiler hakkında dedikodu yaptıklarını tespit etmiştir. Örgütlerde üretkenlik karşıtı davranışların neden olduğu sorunlar bunlarla da sınırlı değildir. Diğer bir araştırmanın sonuçlarına göre (Kwak, 2006: 11-12); çalışanların %33'ünün hırsızlık ve dolandırıcılık yaptıkları, zimmetlerine para geçirdikleri, görevlerini kötüye kullandıkları, mazeretsiz işe gelmedikleri ve sabotaj gibi eylemlerde buldukları anlaşılmaktadır. Literatürde üretkenlik karşıtı davranışlar bireyler arası ve örgütsel boyutta olmak üzere iki biçimde değerlendirilmektedir (Gruys ve Sackett, 2003: 30; Mount vd, 2006: 594).

**Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar:** Örgüt çalışanlarının kendi

aralarındaki ilişki ve iletişimlerine bağılı olarak ortaya çıkan bu davranışlar, çalışanların birbirlerine karşı geliştirdikleri kötü niyetli davranışlar bütününi temsil etmektedir (Miles vd, 2002: 52). Bu tür davranışların kaynağında çoğu kez bilinçaltı veya bastırılmış duygular vardır ve bu duyguların ortaya çıkması sonucunda gerçekleşmektedir. Çalışanlar arası kötü niyetten beslenen bu tür davranışlar, ayrımcılığı keskinleştirerek örgütün verimliliğini de etkilemektedir. Çalışanlar arası iş karşıtı davranışların ortaya çıkardığı sonuçlar arasında düşük performans, dinlenme molalarının kötüye kullanılması, hırsızlık, alay etme, lekeleme, küfür, sözlü saldırı, kaba ve kırıcı davranışlar, ayrımcılık, asılsız dedi-kodu yayma, cinsel istismar sıralanabilir (Bruur-sema, 2007: 3). Bu tür davranışların neden olduğu en önemli sorunlardan biri de örgüt üyelerinin örgütsel değer ve normlara aykırırı düşen davranışlar sergileyerek kişisel çıkarlarını örgütsel çıkarlardan üstün tutmalarıdır.

**Örgütsel Boyutlu Üretkenlik Karşıtı Davranışlar:** Örgütsel kültür ve yönetim kaynaklı üretkenlik karşıtı davranışlar bağlamında; ödüllendirme sisteminin adaletsiz olarak algılanması, takım çalışmalarında grup normlarına uyma konusundaki baskılar, iş performansının karmaşıklık derecesi, adil olmayan ve kayırmacı izlenim uyandıran uygulamalar, çalışanların örgütsel güven algılarını sarsıcı yapısal ve yönetsel uygulamalar sıralanabilir (Seçer ve Seçer,

2007: 160). Bu tür örgütsel uygulamalar, çalışanlar arası üretkenlik karşıtı davranışların da yaygınlaşması ve kökleşmesinde rol oynayacaktır. Böyle bir gelişme örgütü, bütününe yönelik olmak üzere, amaç ve hedeflerine yönelik olumsuz ve organize davranışlarla karşı karşıya getirecektir.

### ÖRGÜTLERDE ORTAYA ÇIKAN ÜRETKENLİK KARŞITİ DAVRANIŞLAR

Örgütlerin varlığını tehdit eden üretkenlik karşıtı davranışlar ve neden olduğu sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gruys ve Sackett, 2003: 34-35; Foldes, 2006: 231-234; Seçer ve B. Seçer, 2007: 153):

**Bireysel ve Örgütsel Bilgiyi Kötüye Kullanma:** Bilgi özelliği gereği paylaşıldıkça çoğalmakta, kullanıcısı ve örgüt için bir değer yaratmaktadır. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamalarının temel şartı, çalışanların sahip oldukları bilgiyi örgüt amaçları doğrultusunda organize etmeleridir (Augier, 2001: 125). Bilgiyi kötüye kullanım, çalışanların sahip oldukları mesleki bilgi ve becerilerini paylaşmaktan kasıtlı ve bilinçli olarak kaçınmaları durumudur. Bu durum; örgütsel güven düzeyinin azalması, hata ve eksiklerin çoğalması, iletişim ve sosyal ilişkinin zayıflaması, iş performansının düşmesi, örtülü bilginin saklı kalması gibi olumsuz gelişmelerin yaşanmasına neden olmaktadır. Bilgiyi kötüye kullanma; örgüte ait belge ve kayıtların tahrip edilme-

si, stratejik önemi olan bilgilerin üçüncü kişilerle paylaşılması, çalışma arkadaşları ve yöneticilere kasıtlı ve yanlış bilgi aktarımı, eğitimi veya becerileri hakkında yanıltıcı bilgi vererek farklı pozisyonlara gelme, eksiklerini kapatmak için yalana başvurma gibi tehlikeleri barındırmaktadır.

**Örgüt Kaynaklarını ve Zamanı Kötüye Kullanma:** Kaynakların (fiziksel, beşeri ve bilgi gibi) örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için organize edilmesi yerine etkin bir biçimde kullanılmamasıdır. Çalışanların bireysel çıkarlarını örgüt çıkarlarından üstün tutması şeklinde de ortaya çıkan kaynakların kötü kullanımında, iş verimliliği ve örgüt performansı da zarar görmektedir. Çalışanların zamanı kötü niyetli kullanmaları da örgüt için tehlikeli bir durumdur. Özel işlere zaman ayırarak mesai saatlerini tüketmek, gereksiz iş molaları, ziyaretçiler için ayrılması gereken sürenin abartılması, iş başında oyalanma (görünürde iş yapma) gibi eylem ve tutumlar zamanı kötü kullanmanın göstergeleri olarak sıralanabilir.

**İşe Devam Konusunda Keyfi Davranma:** İş süreçlerinin tamamen veya kısmen durdurulmasına yönelik bir eylem olan işe devam etmeme, gereklilikten çok keyfi olarak iş başında bulunmama durumudur. Bu bağlamda işe gelmeme, planlanmış ve bir programa bağlanmış iş süreçlerinin normal akışını olumsuz yönde etkileyen kesintilerdir. Örgütsel verimlilikte düşmelere neden

olduğu gibi çalışanların motivasyonunu da azaltan bir gelişmedir. İşe devamsızlık, özellikle hastalık, kaza vb nedenlere dayanmıyorsa örgüt içi sosyal ve psikolojik dengeyi bozucu etkiye sahiptir. Çalışanların iyi niyetini tahrip eden örgütsel verimliliği düşüren bu davranışlara; işe geç gelme ve işten erken ayrılma, resmi ve hafta tatillerine erken başlama, geçerli neden göstermeksizin sık sık izin alma, çalışma saatlerine uymama, iş dışı telefon görüşmelerini kasıtlı olarak uzatma, ara dinlenmeleri sürelerini gereğinden fazla kullanma örnek verilebilir.

**Negatif Ayrımcılık:** Çalışanları üretkenlik karşıtı davranışlara sevk eden önemli nedenlerden biri de ayrımcılıktır. Benzer durum ve şartlarda her hangi bir bireye diğer bireylere göre farklı davranma anlamına gelen ayrımcılık; Doğan (2008)'a göre çalışanlar açısından işe alınırken, işte çalışırken ve işten ayrılırken cinsiyet, renk, ırk ve ulusal köken, din, dil, politik görüş, sosyal köken, fiziksel engellilik, yaş, eğitim gibi özelliklerinden dolayı farklı davranılmasıdır. Bu bağlamda farklı davranma, negatif bir içeriğe sahiptir. Çalışanların ayrımcılık algısını güçlendiren uygulamalara kendilerini dışlanmış olarak algılamaları, eşitleri arasında daha düşük ücret alma, fazla ve ağır işlerde çalıştırılma, sosyal haklardan mahrum edilme örnek verilebilir. Örgüt düzeyinde üretkenlik karşıtı davranışların doğması, yayılması ve kökleşmesinde ayrımcılık oldukça önemli bir neden olarak değerlendirilebilir.

**Bireysel ve Örgütsel Yabancılaşma:**

Geniş anlamda yabancılaşma; bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine uyumunun azalması sonucunda çevresi üzerindeki denetiminin ortadan kalkması, bu denetim ve uyum azalmasının giderek bireyi yalnızlığa ve çaresizliğe itmesidir (Yeniçeri, 1999: 94-95). Yabancılaşma, bireyin kendisini bulunduğu ortamdan soyutlamasına neden olan durumlara karşı geliştirdiği duygusal bir tepkidir. Örgütler açısından ise yabancılaşma; çalışanların mevcut örgütsel şartlara karşı uyum yeteneğini kaybetmesidir. Üretkenlik karşıtı davranışlar kapsamında ele alınan yabancılaşma, örgütlerde olağan kabul edilmesi gereken “normal” bir gelişme değildir. Bireyi kendisine ve örgüte karşı yabancılaştıran tüm iç ve dış çevre şartlarının araştırılması temel bir gerekliliktir. Bireyi örgütsel amaçlardan uzaklaştıran ve iş performansı üzerinde negatif etki yaratan yabancılaşmanın yarattığı sorunlardan biri de O’Donohue (2006)’ya göre, kendilerini güçsüz ve anlamsız hisseden bireylerin örgütsel bağlılıklarında azalmaya neden olmasıdır. Çetin vd. (2008) tarafından yapılan bir araştırma bulgularına göre çalışanların yabancılaşma duygularındaki artış örgüte olan bağlılık duygularını zayıflatmaktadır. Yabancılaşma algısının etkisi ile kendini yalnız hisseden bireylerde sosyal sistemden kopma eğilimi de artmaktadır. Bu eğilime bağlı olarak paylaşım duygusunda zayıflama, özdeşim ve işbirliği duygularında yıpranma, ekip çalışmasında çözülme, ileti-

şimde kopma, moral, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi temel değerlerde hızlı bir düşüş eğilimi görülmektedir.

**İş Verimliliği ve Kalitesinde Düşüş:**

Çalışanlar, çalışma yaşamları boyunca birçok konuda deneyim ve tecrübe kazanırlar. Üretkenlik karşıtı davranış geliştiren çalışanlar sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini çalışma arkadaşları ile paylaşmaktan veya iş süreçlerine aktarmaktan kaçınabilirler. Bu da üretkenlik ve örgütsel verimliliği azaltıcı bir etki yaratır (Cropanzano vd, 2003: 162)). Daha da önemlisi, çalışanlar iş arkadaşları ve yöneticilerine karşı alıngan, sinirli, kırıncı tepkiler geliştirebilirler. Bu gelişmelere bağlı olarak; çalışanlarda tembellik, yorgunluk, sinirlilik, saldırganlık gibi istenmeyen davranışlar görülebilir. İş kalitesinde önemli düşüşlerin yaşanmasına neden olan bu gelişmeler fiziksel unsurlara bağlı olarak ortaya çıkabileceği gibi, sosyo- psikolojik nedenlerden de kaynaklanabilir.

**İşyerinde Alkol ve Madde Bağımlılığı:**

İşyerlerinde alkol ve madde bağımlılığının kaynaklanan sorunlar işyerinde yaşanması arzu edilen bir sonuç değildir. Buna rağmen çalışanların çok sık olmasa da bu tür davranışlar sergileme eğilimi gösterdikleri bilinmektedir. Bu tür davranışların neden olduğu sorunlar bireysel yaşam alanı ile sınırlı değildir. Örgüt ve çalışanları da yakından etkilemektedir. Alkol ve madde bağımlılığı, çalışanların yalnızlaşmasına ve çevrelerinden yoğun tepki almalarına neden

olabilir. Alkol ve madde bağımlılığı; neden olduğu stres, yorgunluk, dikkat kayması, iletişim kopukluğu gibi sorunlar yüzünden üretkenlik karşıtı davranışların artmasına da zemin hazırlamaktadır.

**Bireysel ve Örgütsel Sözlü ve Fiziksel Saldırılar:** Çalışanların sosyal itibar ve ilişkilerinin, meslek ve örgüt içi konumlarının doğrudan veya dolaylı olarak saldırıya maruz kalması durumudur. Çalışanların kendilerini soyutlamasına neden olan bu tür davranışlar, bilinçli ve sistemli bir şekilde yapılmaktadır. Davenport vd, (2003)'e göre çalışanın yalnız bırakılması, hiçe sayılması, kararlara katılımının engellenmesi, hakkında dedi-kodu yayılması, alay edilmesi, küçültücü sıfatlar takılması gibi sosyal konum ve itibarını zedeleyici davranışlara muhatap olmasıdır. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanması ve şiddete maruz kalması da çalışanları üretkenlik karşıtı davranışlara sevk eden temel nedenler arasındadır.

**Bireysel ve Örgütsel Güven Eksikliği:** Bireysel, bireyler arası ve örgüt düzeyinde olmak üzere üç başlık altında incelenen güven veya güvensizlik (Steward, 2004: 22) her üç bağlamda da muhataplarını, çevrelerini, yaptıkları işi, ilişki ve iletişimlerini yakından etkilemektedir. Güvensiz bir ortamda, çalışan ve yöneticilerin birbirine güven sorunu vardır ve bu sorun çalışanların konumlarına, geleceğe ilişkin beklenti ve ümitlerine derinden zarar verebilir (Nelson, 2004: 57). Aşırı güvensizlik durumunda çalışanlar işlerine karşı bir korku geliştirirler.

Bu korku, çalışanların işlerini yaparken hata yapmalarına ve örgüte zarar vermelerine neden olabilir (Güney, 2006: 436). Çalışanların arkadaşlarına, yöneticilerine ve bir bütün olarak örgüte güven duymamaları örgütsel bağlılık algılarını da azaltmaktadır. Örgüt düzeyinde güven eksikliğinden kaynaklanan sorunların çözümü, üretkenlik karşıtı davranışların etkisini azaltmakla sınırlı değildir. Örgüt içi iletişimden ilişkiye, verimlilikten etkinliğe kadar birçok alanda olumlu gelişmelerin yaşanmasına katkı sağlayarak, çalışanlar arası ve örgüt düzeyinde yaşanabilecek çatışmaları da önleyecektir.

**Sosyal Baskılar:** Bireyin içinde yaşadığı örgüt ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerine yönelik olarak ortaya çıkan eylemleri kapsamaktadır. Sosyal baskılar, çalışanların çevreleri ile etkileşimleri sırasında davranışlarının yönlendirilmesi bağlamında değerlendirilebilir. Çalışanlara çevreden gelen olumlu tepkiler, iş performansını da olumlu etkileyecektir. Sosyal baskıların yoğunluk ve sıklık derecesine bağlı olarak örgüt içi iletişim ve ilişkilerde yıpranma ve yıkımlar yaşanabilmekte, bu da çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Örgüt içi iş arkadaşları ve yönetici kaynaklı sosyal baskılar arttıkça çalışanlar da bu baskılara karşılık gelecek tepkiler geliştirmektedirler.

**Psikolojik Yıldırma (Mobbing):** Psikolojik taciz, bireyin saygısız ve zararlı davranışla karşı karşıya kalması durumudur (Tınaz, 2008: 8). Kişiye yöneliktir ve bu

bağlamda mobbing rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir bireye yönelik saldırganlıktır (Davenport vd, 2003: 16). Mobbing olgusu çalışanın yaşama arzusunu yitirmesine, uykusuzluk çekmesine, unutkanlık, alınganlık, ani öfke durumu gibi arzu edilmeyen davranışlar geliştirmesine neden olarak, örgüt içinde iş performansının hızla düşmesine neden olmaktadır (Tınaz, 2008: 9). Bu durum üretkenlik karşıtı davranışların örgüt düzeyinde artmasına neden olan ve gerekli önlemlerin alınmaması durumunda muhatabına zarar vermekle kalmayarak tüm örgütü etkilemektedir. Psikolojik tacizin mağdurları, üzerlerinde yaratılan bu baskıyı dengeleyebilmek için işe gelme, sık sık izin kullanma gibi istenmeyen yollara başvurmaya başlamaktadırlar. Bıkkınlık ve yılgınlık duygusuna kapılan çalışan, bu baskının neden olduğu kırılma ve ümitsizlik duygusu ile istifa ile sonuçlanan bir sürecin içine girmektedir.

### **TÜKENMİŞLİK VE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ KAVRAMSAL İLİŞKİ**

Tüm örgüt ve çalışanları yakından ilgilendiren tükenmişlik konusunda yapılan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda tükenmişliği tetikleyen nedenler ve tükenmişlikle ilişkisi, tükenmişliğin örgüt ve çalışanları nasıl etkilediği irdelenmiştir. Asad ve Khan tarafından yapılan işe bağlı stres ve tükenmişlik arasındaki ilişki-

yi ölçmeye yönelik çalışma, örgütsel desteğin tükenmişlik üzerindeki etkilerini de kapsamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, işe bağlı stres ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü; yaratıcı düşüncenin örgütçe desteklenmesi ile stres ve tükenmişlik arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Asad ve Khan, 2003: 144). Low ve çalışma arkadaşları (2001) da satış personelinin yaşadığı tükenmişliğin öncülleri ve sonuçları bağlamında geliştirdikleri modelde; rol çatışması ve rol belirsizliğinin içsel motivasyonu etkilediğini, her üç değişkenin de tükenmişliğe yol açtığını, tükenmişliğin de örgütten ayrılma eylemlerine dayanak teşkil eden örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve çalışanların performansları üzerinde etkili olduğunu tartışmışlardır. Siegall ve McDonald (2004) birey-örgüt değer uyumu, tükenmişlik ve kaynak dağılımındaki adaletsizlik arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik araştırmalarında; tükenmişlik ile iş memnuniyeti arasında negatif, işten ayrılma isteği ile de pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Tükenmişliğin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkilerden korunabilmeleri için örgütsel değerlere sahip çıkmaları yönünde çalışanların cesaretlendirilmesi gerektiğini de vurgulamışlardır. Kirk-Brown ve Wallace (2004) de çalışmalarında, iş memnuniyeti ve tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Tsigilis, Koustelios ve Togia (2004), tükenmişlik ve iş memnuniyeti ile ilgili araştırmalarında;

örgüt çalışanlarının rol çatışması ve rol belirsizliği ile duygusal tükenmişlikleri arasında pozitif, örgütsel bilgi paylaşımı ve duygusal tükenmişlikleri arasında da negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu da, bilgi paylaşımının hem örgüt hem de çalışanların performansı açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Hayes ve Weathington (2007), iyimserlik, stres, yaşam kalitesi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi irdeledikleri araştırmalarında; stres ile iyimserlik arasında etkileşim olduğuna dair bir bulguya ulaşamazken; stresin yaşam kalitesini doğrudan etkilediğini ve özellikle de işe bağlı stresin çalışanlarda tükenmişlik eğilimini artırdığını tespit etmişlerdir. Komala ve Ganesh (2007) de sağlık çalışanlarının işteki bireysel huzurları ile bunun iş memnuniyeti ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada, işyerindeki bireysel huzur ile iş memnuniyeti arasında pozitif; işyerindeki bireysel huzur ile tükenmişlik arasında da negatif yönlü ilişki olduğu yönünde saptamalar yapmışlardır.

Örgütlerde sosyal ilişkilere zarar veren tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı davranışların örgütlere maliyeti de giderek artmaktadır. İş yerlerinde ortaya çıkan şiddet içeren davranışların yıllık maliyetinin 4.2 milyon dolar, işçiler arasındaki hırsızlığın maliyetinin yıllık tutarının 40- 120 milyon dolar, üretkenlik karşıtı davranışların yıllık maliyetinin ise 6 ile 200 milyon dolar olduğu tahmin edilmektedir (Hammond, 2005:

1). Bir başka araştırma sonuçlarına göre, A.B.D.'de bu tür istenmeyen davranışların maliyetinin yıllık 50 milyon dolar olduğu ve örgütlerin %95'inin bu durumla yüz yüze geldiği belirtilmektedir (Mount vd, 2006: 592). Maddi boyutta gerçekleşen bu zararların maliyetinden daha kötü olansa, psikolojik yıkımın bireyler ve örgütler ölçeğindeki zararının kayıt altına alınamaması ve gerçek maliyetinin tespit ve tahmin edilmesinin oldukça zor olmasıdır. Hollanda'da yapılan bir araştırmaya göre, strese bağlı psikolojik hastalıklardan dolayı iş yapma kapasitesini kaybederek emekli olanların oranı çalışan nüfus içinde %34 olarak tespit edilmiştir. Ülkede strese bağlı hastalıkların tedavisi için yıllık tahmini gider tutarı 2.1 milyon dolardır (Brennikmeijer, 2000: 2). Bu rakamlara rağmen, örgüt çalışanlarının moral çöküntüsü, buna bağlı olarak yaşadıkları tükenmişlik, hayal kırıklığı, iş performansında düşüş ve işten ayrılma gibi geliştirdikleri tepkilerin maddi çıkarla ölçülmesindeki zorluk ve muğlâklık konunun hassasiyetini artırmaktadır.

Çalışma ortamındaki olumsuzluklar, yöneticilerin tükenmişlik eğilimini tetikleyen tutum ve davranışları, çalışanların ideallerine denk düşen uygulamaların yokluğu gibi nedenlere bağlı olarak yaşanan stresin hızlandırdığı tükenmişlik eğilimi, başta özgüven eksikliği olmak üzere çok çeşitli fiziksel ve psikolojik sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Tükenmişlik eğilimindeki artışa bağlı olarak da çalışanlarda işten

soğuma, yoğun stres, iş performansında azalma, müşteri beklentilerine karşılık üretme gibi arzu edilmeyen duygusal ve psikolojik yıkım durumu ortaya çıkmaktadır (Jackson ve Schuler, 1983: 59). Üç boyutta ve bir süreç olarak ele alınan tükenmişliğin neden olduğu psikolojik baskılar yoğunlaştıkça çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlar geliştirme eğilimi güçlenmektedir. Tükenmişlik sonucu çalışanların psikolojik ve fiziksel olarak karşı karşıya kaldıkları durum ve bu duruma karşı geliştirdikleri tepkilerle üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki benzerlik bu ilişkinin sarmal yapısının ipuçlarını vermektedir. Diğer bir ifade ile tükenmişlik sürecinin yoğun baskısı sonucu duygusal yıkım yaşamaya başlayan çalışanın tükenmişlik karşıtı davranışlar geliştirme eğiliminde artış olduğu söylenebilir. Duygusal olarak tükenmiş, çevresine karşı duyarsızlaşmış ve yetersizleştiğini düşünen çalışanın örgüte, iş süreçlerine ve çevresine karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesi doğallaşmaktadır (Halbesleben ve Buckley, 2004: 866). Bu süreçte çalışanlar kadar örgüt de zarar görmektedir (Jackson ve Schuler, 1983: 58). Tükenmişlik duygusunu pekiştirici ortam ve şartlara bağlı olarak örgütsel verimlilikte düşme yaşamakta, ekip çalışması zorlaşmakta, örgütün amacını gerçekleştirme arzusu terk edilmekte ve örgüt varlıklarına yönelik zarar verme eğilimi artmakta, güven problemi ortaya çıkmakta, çalışan devir hızında atışlar meydana gelmektedir (Tınaz, 2008:

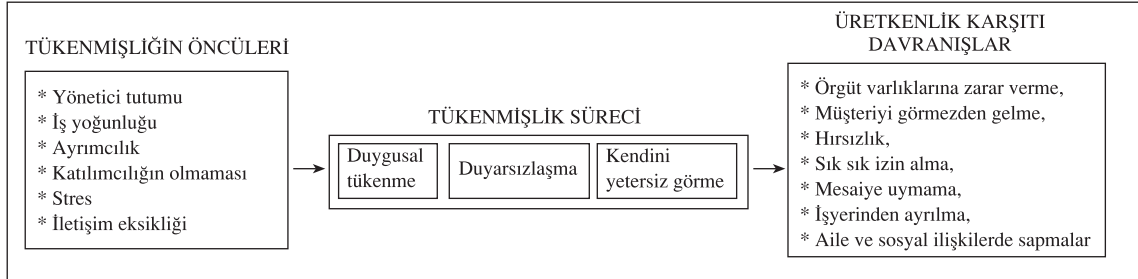
161-162). Tükenmişlik duygusunun pekişmesinde etkili olan iletişim ve sosyal ilişki problemi, üretkenlik karşıtı davranışlara bağlı sorunların da derinleşmesine neden olmaktadır.

Tükenmişlik; örgüt, yönetici, iç ve dış müşteri, paydaşlar, iş yoğunluğu vb faktörlere bağlı olarak çevreden merkeze (içsel alana) doğru çalışanı duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kendini yetersiz görme bağlamında psikolojik bir kıskaca alırken; üretkenlik karşıtı davranışlar; örgüt, yönetici, çalışma arkadaşları, müşteriler, paydaşlar ve iş süreçlerine karşı merkezden (içsel alandan) çevreye doğru yöneltilen bir tepkiyi temsil etmektedir. Tükenmişliğin negatif yönlü eğimini temsil eden eğri, etkisi negatif olmakla birlikte, çalışanın üretkenlik karşıtı davranışa yönelmesi ile birlikte pozitif bir yönde yükselmektedir. Başka bir ifade ile tükenmişlik duygusu artan çalışanın üretkenlik karşıtı davranışlar gösterme eğilimi de artacaktır. Bu bağlamda, tükenmişliğin öncülleri ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişki sürecini aşağıdaki gibi şekillendirmek mümkündür.

Şekil 1’de, tükenmişlik ile üretkenlik karşıtı davranışlar arası ilişkiler bir süreç çerçevesinde ele alınmıştır. Buna göre; yönetici tutumu, iş yoğunluğu, yapısal ayrımcılık, katılımcılığın teşvik edilmemesi, yoğun stres, iletişim eksikliği gibi faktörler tükenmişliğin öncülleri arasındadır ve bu faktörler duygusal tükenme ile başlayıp iş, müşteri ve örgütsel sorunlara duyarsızlaş-



### Şekil 1 : Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arası İlişkiler Süreci



ma ile devam etmektedir. Üçüncü ve çalışanın çevresel faktörlerden çok kendisine yönelik algısını temsil eden yetersizlik duygusu ile çalışan, fiziksel ve psikolojik çöküş ve çözülmesinden sorumlu tuttuğu örgüte karşı üretkenlik karşıtı davranışlar geliştirebilmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar; örgüt varlıklarına zarar verme, müşteri beklentilerine uygun karşılık üretmeme, hırsızlık ve sabotaj, sık sık izin alarak mesaiye uymama, iş yerinden ayrılma, aile ve sosyal ilişkilerdeki sapmalar biçiminde ortaya çıkabilir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler için değer yaratmada insan faktörünün önemini tartışılmaz olması, dikkatleri çalışanlar üzerine çekmiştir. Çalışanın değer yaratmasının ön koşulu; sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini bir bütün olarak işine aktarmasına bağlıdır. Bu durum örgütlü toplumsal yaşamın tüm yapı, kural ve yaptırımları ile çalışanın gün içindeki davranış, ilişki ve iletişimini biçimlen-


diren iş yerlerinde sınırlarını “insan” ve “şartlar”ın çizdiği bir çevreye bağlı olarak şekillenmektedir. Çalışanın bu faktörlerden bağımsız olarak sahip olduğu kişisel kaynaklarını organize edip iş süreçlerine aktarması olası değildir. Çalışanın etkinlik ve verimliliğinin sınırları büyük ölçüde; birlikte iş yaptığı iş arkadaşları, yöneticiler ve hizmet ürettiği insanlar ve örgüt içi ve dışı durumlar tarafından çizilmektedir. Bu karmaşık yapı çalışanın kendi içsel çıkmazları ile birleştiğinde tükenmişliğin tuzağına daha kolay düşebilmektedir.

Örgüt ve yönetsel düzeyde tükenmişliği tetikleyen faktörleri yok edici veya azaltıcı çözümler üretilmedikçe örgütün değer yaratıcı (entelektüel) sermayesi kabul edilen varlıklarında önemli kayıplar yaşanacaktır. Çalışanların örgütten ayrılmalarının maliyet kalemleri içindeki maddi boyutu hesaplanamayan örtülü bilgilerinden mahrum kalmanın örgütlerin piyasa değerine olan etkileri literatürde sıkça tartışılmaktadır. Bu bağlamda tükenmişliğin yol açtığı açık iş

gücü kayıplarının (iş yavaşlatma, sık sık izin kullanma, yoğun strese bağı olarak psikosomatik rahatsızlıklara bağı şikâyetlerle sevk alma, işten soğuma ve örgütten ayrılma vb.) yanı sıra çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini açığa çıkararak yaratacak değerden mahrum kalınması da büyük bir kayıp olmaktadır. Tükenmişliğin şiddetine bağı olarak çalışanların geliştireceği tepkiler de farklı boyut ve etki düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda ortaya çıkan tepkiler bir bütün olarak üretkenlik karşıtı davranışlar olarak adlandırılırsa; örgüt mallarına zarar verme, örgüt ve diğere çalışanların mallarını çalma, mesai saatlerini sabote etme, iş yavaşlatma ve son noktada işten ayrılmalar bu duruma verilen örnekler arasında sıralanabilir.

Tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye bağı olarak ortaya çıkabilecek çalışan ve örgüt bazındaki zarar negatif bir sinerji yaratacak boyutta olabilir. Örgütlerin yapı, kültür, yönetici, ortam ve çevre boyutlu olmak üzere, tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı davranışların çalışan ve örgüte vereceği zarardan korunabilmesi için alınması gereken önlemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Çalışanlar, tükenmişlik gerçeği ile yüzleşme ve baş edebilme konusunda ikna edilmelidir,

- Tükenmişlik ve buna karşı geliştirilecek üretkenlik karşıtı davranışlara çözüm üretme konusunun her düzeyde (çalışan, yönetici ve örgüt) gereği ve önemi vurgulanmalıdır,
- Tükenmişliğin “insan” ve “şartlar” bağlamında hangi kaynaktan etkilendiği doğru tespit edilmelidir,
- Tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı davranışlar yönetimce hafife alınmamalı, bu konudaki önlem ve çabalarının sürekliliği çalışanlara her fırsatta hissettirilmelidir,
- Katılımcı, yeniliklere açık, çalışanların örtülü bilgi ve yeteneklerini geliştirici bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve süreklilik sağlanmalıdır,
- Örgüt içi iletişim kanalları açık tutulmalıdır,
- Hizmet içi eğitimler kurumsallaştırılmalıdır,
- Çalışanların aşırı iş yükleri azaltılmalıdır,
- Takım çalışması özendirilmelidir,
- Çalışanlara yönelik psikolojik ve sosyal aktiviteler artırılmalıdır,
- Örgüt içi kaynakların paylaşımında objektifliğin sağlanması gibi önemler alınmalıdır. 

## KAYNAKÇA

- Asad, N. ve Khan, S. (2003), "Relationship Between Job-Stress and Burnout: Organizational Support and Creativity As Predictor Variables", *Pakistan Journal of Psychological Research*, 18(3/4): 139-149.
- Augier, M.; Shariq, S. Z. ve Vendelo, M.T. (2001), "Understanding Context: its Emergence, Transformation and Role in Tacit Knowledge Sharing", *Journal of Knowledge Management*, 5(2): 125-136.
- Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2008), "Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 8 (2): 541-561.
- Bennett, R.J. (1998), "Perceived Powerlessness as a Cause of Employee Deviance", İçinde, R. W. Griffin, A.O'leary-Kelly&J.M. Collins (Eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent And Deviant Behavior*. (Vol.23 Part A, Pp:221-239) Stamford, Ct: Jai Press.
- Brenninkmeijer, V. (2002), *A Drug Called Comparison: The Pains and Gains of Social Comparison among Individuals Suffering From Burnout*, Printed By Plantijnca-parie, Almere, The Netherlands.
- Bruk-Lee, V. ve Spector, P.E. (2006), "The Social Stressors-Counterproductive Work Behaviors Link: Are Conflicts With Supervisors and Coworkers The Same?", *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2).
- Bruursema, K. (2007), *How Individual Values and Trait Boredom Interface With Job Characteristics and Job Boredom in Their Effects on Counterproductive Work Behavior*, Ph. D. Thesis, University of South Florida.
- Bukhari, Z. ve Umail, A. (2009), "Relationship between Organizational Citizenship Behavior & Counterproductive Work Behavior in the Geographical Context of Pakistan" *International Journal of Business and Management*, 4(1): 85-92.
- Cropanzano, R.; Rupp, D.E. ve Byrne, Z.S. (2003), "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 88(1): 160-169.
- Çetin, C.; Özdemirci, A. ve Kaplan, N. (2008), "Yabancılaşma Yalnızca Mavi Yakalıların Sorunu mudur? Bilgi Çağında Beyaz Yakalıların Yabancılaşması ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", 16. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 16 – 18 Mayıs Antalya: 718-721.
- Davenport, N.; Schwartz, R. D ve Elliott, G. P. (2003), *Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Denizkan, Ü. (2008), “Bir Grup Okul Öncesi Öğretmeninde Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2): 431-438.
- Doğan, İ. (2008), “Örgütlerde Ayrımcılık”, (Ed. M. Özdevecioğlu Ve H. Karadal) *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, Ankara: İlke Yayınevi.
- Evers, W.; Tomic, W. ve Brouwers, A. (2001), “Effects of Aggressive Behavior and Perceived Self- Efficacy on Burnout Among Staff of Homes for the Elderly”, *Issues in Mental Health Nursing*, 22: 439-454.
- Foldes, J. H.L. (2006), *Ethical Misconduct of Senior Leaders: Counterproductive Work Behaviours at The Top*, Ph. D. Thesis, University of Minnesota.
- Fox, Suzy; Paul E. Spector ve Miles, D. (2001), “Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors And Organizational Justice: Some Mediator And Moderator Tests For Autonomy And Emotions”, *Journal of Vocational Behavior*, 59: 291- 309.
- Fowler, K. L. (2006), “The Relations Between Personality Characteristics, Work Environment, and the Professional Well-Being of Music Therapist”, *Journal of Music Therapy*, XLIII (3): 174-197.
- Freudenberger, H. J. (1974), “Staff Burn-Out”, *Journal of Social Issues*, 30(1): 159-165.
- Gruys, M. L. ve Sackett P.R. (2003). “Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior”, *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1): 30-42.
- Güney, S. (2006), *Davranış Bilimleri, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Halbesleben, J.R.B. ve Buckley, M.R. (2004), “Burnout in Organizational Life”, *Journal of Management*, 30(6):859-879.
- Hammond, G.D. (2005), *The Relationship Between Job Attitudes and Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Role of Attitude Strength*, Ph.D. Thesis, B.S. Michigan State University.
- Hayes, C.T. ve Weathington, B. L. (2007), “Optimism, Stres, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers”, *The Journal of psychology*, 141(6): 565-579.
- Huprich, J. (2007), “Burnout in Academic Libraries”, *Library Work Life Home*, 14(10): 1-3.
- Jackson, S. ve S. Schuler, R. (1983), “Preventing Employee Burnout”, *American Management Associations*: 58-68.
- Jones, D.A. (2004), “Counterproductive Work Behavior Toward Supervisors Organizations: Injustice, Revenge, Context”, *Academy of Management Best Conference Paper*, School of Business Administration University of Vermont, Burlington.
- Komala, K. ve Ganesh, L.S. (2007), “Individual Spirituality at Work and Its Relationship With Job Satisfaction and Burnout:

An Exploratory Study Among Healthcare Professionals”, *The Business Review*, 7(1): 124-129.

Kirk-Brawn, A. ve Wallace, D. (2004), “Predicting Burnout and Job Satisfaction in Workplace Counselors: The Influence of Role Stressors, Job Challenge, and Organizational Knowledge”, *Journal of Employment Counseling*, 41(1): 29-37.

Kwak, A. (2006), *The Relationships of Organizational Injustice with Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors: Equity Sensitivity as A Moderator*, Ph. D. Thesis. Mount Pleasant, Michigan: Central Michigan University.

Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1996), “A Meta-Analytic Examination of Correlates of the Three Dimension of Job Burnout”, *Journal of Applied Psychology*, 81: 123-133.

Low, G. S. ve Cravens, D. W. ve Grant, K. ve Moncrief, W. C. (2001), “Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout”, *European Journal of Marketing*, 35(5/6): 587-611.

Marcus, Bernd ve Schuler, H. (2004), “Antecedents of Counterproductive Behavior At Work: A General Perspective”, *Journal of Applied Psychology*, 89(4): 647-660.

Maslach, C. ve E. Jackson, S. (1981), “The Measurement of Experienced Burnout”, *Journal of Occupational Behavior*, : 99-113.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001), “Job Burnout”, *Annu. Rev.*

*Psychol.*, 52: 379-422.

Meglich-S., Patricia A. (2006), *Perceived Severity of Interpersonal Workplace Harassment Behaviors*, Ph.D. Thesis.

Miles, D. E.; Borman, W. E.; Spector, P.E. ve Fox, S. (2002), “Building An Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: A Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior”, *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2): 51-57.

Mount, M.; Ilies, R. ve Johnson, E. (2006), “Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction”, *Personal Psychology*, 59: 591-622.

Necati, C. ve Erdemoğlu Şahin, D. (2007), “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2): 465-484.

Nelson, R. B. (2004), *Çalışanlara Yetki Verme*, (Çev. E.S. Yarmalı), İstanbul: Hayat Yayınları.

Penney, M. ve Spector, E.P. (2005), “Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26: 777-796.

Seçer, H. Ş. ve Seçer, B. (2007), “Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi” *TİSK Akademi*, 2(4): 147-175.

Siegall, M. ve McDonald, T. (2004), “Per-

son-organization Value Congruence, Burnout and Diversion of Resources”, *Personnel Review*, 33(3): 291-301.

Stewart, R.B. (2004), *Employee Perceptions of Trust: Rebuilding The Employee-Employer Relationship*, Phd. Thesis, Regent University.

Tınaz, P. (2008), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Tsigilis, N. ve Koustelios, A. ve Togia, A.

(2004), “Multivariate Relationship and Discriminant Validity between Job Satisfaction and Burnout”, *Journal of managerial Psychology*, 19(7): 666-675.

Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002), “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.12: 1-11.

Yeniçeri, Ö. (1999), *Yozlaşma ve Yabancılaşmaya Karşı İtirazlar*, Özlem Yayınları, Niğde.