

# Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İlişkisi

Cem Harun MEYDAN

Dr., Kara Harp Okulu Dekanlığı  
Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü  
cmeydan@kho.edu.tr

## Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İlişkisi

### Özet

Bireyler örgüt içinde yorgunluk, yıpranma, iş tatminsizliği, fiziksel bitkinlik, çaresizlik, ümitsizlik, işe yaramama hissi gibi duygulara ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlara sahip olabilmektedir. Bu tür olumsuz duygular bireyleri çalışma yaşamında etkisiz hale getirebilmektedir. Bu noktada, enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı istekler-talepler, başarısızlık ve yıpranma sonucunda ortaya tükenmişlik durumu çıkabilmektedir. Bireyler hayatlarını olumsuz etkileyen bu durumdan kurtulmaya çalışmakta, bu bağlamda bazı yöntemler izlemektedir. Tükenmişlik sendromundan kurtulabilmenin bir yönteminin de bireylerin diğer insanlar ile ilişkileri olabileceği görülmektedir. İzlenim yönetimi taktikleri ise bireyler arası ilişkilerin yönetilmesi için kullanılmaktadır. Bu çalışma örgüt içinde bireylerin davranışları ve örgütsel performans üzerinde olumsuz etkisi bulunan tükenmişlik ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu maksatla oluşturulan araştırma soruları, bankacılık sektöründe çalışan 115 bireyden toplanmış olan veri ile test edilmiştir. Sonuçlar araştırma sorularını açıklar niteliktedir. Genel olarak değerlendirildiğinde bireylerin tükenmişlik düzeylerinin izlenim yönetimi taktikleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, izlenim yönetimi, örgütsel davranış.

## *The Relationship of Burnout and Impression Management Tactics in Organizational Environment*

### **Abstract**

Individuals within the organization may have emotions such as fatigue, job dissatisfaction, physical fatigue, helplessness, hopelessness, a sense of inefficiency and may have negative attitudes towards other people. Such negative emotions can make individuals ineffective in the working life. At this point, burnout syndrome arises as a result of excessive demands on energy, power, or resources-demands and failures, fatigue and excessive strain on energy, power and potential, individuals try to get rid of this situation which adversely affects their lives and in this regard they use some methods. One of the methods to get rid of burnout syndrome is seen to be the relationship of individuals with colleagues. Impression management tactics can be used to manage the relationships between individuals. This study aims to identify the possible relationship between burnout, which has a negative impact on organizational behavior and on organizational performance, and impression management tactics. For this purpose the developed research questions tested with the data collected from 115 individuals working in the banking sector. The results explain the research questions. Considering the results as a whole, the burnout levels individuals are effective on impression management tactics.

**Keywords:** Burnout, impression management, organizational behavior.

## 1. Giriş

Tükenmişlik bireylerin örgüt içinde davranışlarını şekillendiren bir olgu olarak örgütsel performans üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilmektedir. Bu nedenle tükenmişlik son dönemde örgüt yazınında üzerinde durulan konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Tükenmişliğin örgütsel performansı olumsuz etkilemesi nedeniyle örgütlerin istemediği bir olgu olmasının yanında, bireysel sağlık üzerinde de olumsuz etkileri olduğundan, bireyler tükenmişlikten kurtulmanın çarelerini aramaktadırlar. Bu nedenle tükenmişliğin giderilmesinde kullanılabilecek etmenlerin ortaya konması önem arz etmektedir.

Örgütsel ortamda tükenmişlikten kurtulabilmek için bazı çözüm yöntemleri bulunmaktadır (Maslach, 1982). Örgüt içinde bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi ve değiştirilmesi bu yöntemlerden bir tanesi olarak ele alınabilir. Bu bağlamda, bireylerin örgüt içinde hem çalışma arkadaşları ile ilişkileri hem de yöneticileri ile istedikleri düzeydeki ilişki kurmaları tükenmişlik seviyelerini düşürebilmektedir. Örgüt içi ilişkiler konu olduğunda ise, bu ilişkilerin belirlenmesinde önemli bir etmen olarak görülen, bireylerin birbirleri ile ilgili edindikleri izlenimlerin önemli olabileceği görülmektedir. Bireyler karşısındakilere bıraktıkları izlenimlerle ilişkilerine yön verebilmekte ve bu maksatla bazı taktikler sergileyebilmektedir. Bu taktikleri içeren davranışlar izlenim yönetimini oluşturmaktadır. Bununla birlikte, izlenim yönetimi davranışları, örgütsel davranışların anlaşılması ve yorumlanması için bir çerçeve görevi görmektedir (Basım vd., 2006a). Bu nedenle, insanları, ilişkilerini düzenlemek için bazı taktikler sergileme yönünde davranmaya yönelten motivasyon unsurlarının ortaya konmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Buradan yola çıkarak tükenmişliğin izlenim taktiklerinin tetikleyen bir unsur olarak ele alınabileceği, tükenmişlik yaşayan bireylerin bundan kurtulmalarının bir yöntemi olarak, çalışma ortamındaki diğer bireylerle ilişkilerini istedikleri şekilde düzenlemeye çalışmalarının ve bu amaçla bazı taktiklere başvurabilmelerinin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. Şüphesiz ki örgüt içinde bireyler izlenim yönetimi taktiklerine başvurmaktadır ancak tükenmişlik yaşayan bireylerin bu taktikler bağlamında farklı davranabilmesi de söz konusudur.

Bu çerçevede, hem tükenmişlik yaşayan bireylerin sergiledikleri izlenim yönetimi taktiklerine açıklık getirilmesi hem de anılan iki değişken arasındaki ilişkilerin ortaya konulması önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada tükenmişlik yaşayan bireylerin bu tür taktiklere başvurup başvurmadıkları araştırılmakta ve tükenmişlik yaşayan bireylerin izledikleri izlenim yönetimi taktikleri uygulamalı bir araştırma ile ortaya konmaya çalışılmaktadır. Ayrıca bu iki değişken arasındaki ilişkilerin tükenmişliğin yarattığı davranışlar açısından daha önce incelenmemiş olması çalışmanın önemini artırmaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışmada önce tükenmişlik ve izlenim yönetimine ait kuramsal bilgiler verilmekte, ardından bu iki değişken arasında olabilecek muhtemel ilişkiler kuramsal olarak ortaya konmakta ve oluşturulan araştırma sorunsalı bir örneklemden toplanmış olan veri ile test edilmektedir.

## 2. Tükenmişlik

Çalışma yaşamı içinde bireyler olumlu duygulara olduğu kadar olumsuz duygulara da sahip olabilmektedir. Bu çerçevede bireyler örgüt içinde yorgunluk, yıpranma ve iş tatminsizliği gibi duygulara sahip olabildiği gibi bunların haricinde fiziksel bitkinlik, çaresizlik, ümitsizlik, işe yaramama hissi ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlar gibi olumsuz duygulara da sahip olabilmektedir (Maslach vd., 1981). Bu tür olumsuz duygular bireyleri çalışma yaşamında etkisiz hale getirebilmektedir.

Bu noktada ortaya çıkan tükenmişlik, enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler-talepler, başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu olarak ifade edilmektedir (Freudenberger, 1974). Tükenmişlik duygusal, zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumlarını içermekte ve bireyler üzerine yavaş yavaş gelişmektedir (Cordes vd., 1993; Maslach vd., 1984; Maslach vd., 2001). Çünkü bireyler kişisel, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğun karmaşık duygularını yaşadığının farkına varsa da bu duygularını dile getirememeleri ve belirgin beklentilere sahip olmamaları nedeniyle bu durumu göz ardı etmektedirler. Bunun sonucunda işten soğuma, işe gitmeyi istememe, yüklenmişlik, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme ve kendilik imajına uygun olmayan şekilde davranma gittikçe artarak ortaya çıkabilmektedir (Maslach vd., 1981; Maslach vd., 1997; Meydan vd., 2011; Mitchell vd., 2001; Pines, 1993; Rose, 1995; Schaufeli vd., 1996; Rose, 1999; Wright vd., 2000).

Tükenmişlik duygusu kendini birkaç şekilde göstermektedir: Bireyler çoğunlukla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma yaşayabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişlik profilleri kendisini duygusal tükenme ile başlayan, duyarsızlaşma ile devam eden ve bunun sonucunda düşük kişisel başarı hissi ile devam eden bir süreç izleyebildiği gibi, bireyler bu profillerden herhangi birini doğrudan yaşamaya başlayabilmektedir (Basım ve Şeşen, 2006). Aşağıda açıklanan bu duygular tükenmişliğe ait yazında genel kabul görmüş boyutlandırılmayı da oluşturmaktadır.

İlk boyut olarak ele alınan duygusal tükenme tükenmişliğin temel boyutudur (Cordes ve Dougherty 1993). Duygusal tükenmişlik yaşayan kişiler bireysel olarak stres yaşamakta ve kendilerini işlerine verememektedirler. Bu bireylerin duygusal kaynakları tükenmekte ve fiziksel enerjisi azalmaktadır (Meydan vd., 2010). Bu

nedenle bu kişiler, üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu kullanmakta ve insanlarla olan ilişkilerini azaltmaktadır.

Bireylerin yaşadığı diğer bir tükenme hali ise tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşmayı beraberinde getirmektedir. Bu bireyler çalışma arkadaşlarına ya da hizmet verdiği kişilere karşı olumsuz, soğuk, ciddiyetten uzak, ilgisiz ve umursamazca davranmakta ve işe karşı tepkisizleşmektedir. Başkaları hakkında olumsuz düşünen bireyler kendisi hakkında da olumsuz duygulara sahip olmakta ve bunun etkisi ile bireyler suçluluk duygusu içine girerek kendisini başarısızlıkla nitelendirmektedir. Bunun sonucunda ise bir diğer tükenmişlik hali olan kişisel başarı hissi azalması meydana gelebilmektedir (Basım ve Şeşen, 2005).

Bireylerin kişisel başarı hissinde azalma hissetmesi, onların iş yerinde etkili olamadıklarını hissetmemelerine, işten tatminsizlik duymalarına ve iş dışındaki faaliyetlere yönelmelerine neden olmaktadır. Bu kişilerin, işinde ilerleme kaydetmediğini, gerilediğini düşünmeleri, kendilerini olumsuz değerlendirmeleri, suçlu hissetmeleri ve iş yerinde etkili olamadıklarına inanmaları, kendilerine olan saygılarını kaybetmelerine ve depresyona girebilmelerine neden olabilmektedir (Basım ve Şeşen, 2005; Maslach vd., 2001: 402-403; Maslach ve Zimbardo, 1982: 5; Sweeney ve Summers, 2002; Wright ve Douglas, 1997: 492).

Tükenmişlik bireysel ve örgütsel-çevresel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, kişisel beklentiler, kişilik, işe aşırı bağlılık gibi etkenler kişisel nedenler olarak sayılırken, işin niteliği, çalışılan meslek, çalışma yerinin özellikleri, çalışma süresi, iş yerinde alınan kararlara etki derecesi, diğer çalışanların ve yöneticilerin desteği ile örgütün yönetim yapısı, aile yapısı, sosyal destek, sosyal ilişkiler, ekonomik ve toplumsal etmenler gibi faktörler ise örgütsel ve çevresel nedenler olarak ele alınabilir (Arı ve Bal, 2008: 139; Ağaoğlu vd., 2004; Barutçu vd. 2008; Basım ve Şeşen, 2005; Izgar, 2001; Maslach vd. 1984).

Tükenmişlik hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçları olan bir kavramdır (Arı ve Bal, 2008: 141). Tükenmişlik yaşayan bireyler olumsuz davranışlar sergileme, işi savaştırma, işi bırakma eğilimi, düşük iş performansı, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma, iş doyumsuzluğu, hizmetin niteliğini bozma, işe izinsiz gelmeme, rapor ve benzeri yollara başvurma eğilimi, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma eğilimi, sebepsiz hastalanma eğilimleri gibi olumsuzluklar göstermekte, ayrıca, tükenmişliğe maruz kalan bireylerde birtakım fiziksel ve duygusal sorunlar da ortaya çıkabilmektedir (Geurts vd., 1999; Izgar 2001; Maslach 1982; Maslach vd., 2001; Meydan vd., 2010; Rose 1995; Wright vd., 2000). Yoğun tükenme durumunda, bazı psikosomatik yakınmalar, işten ayrılma, iş doyumunu sağlayamama, uyku-

suzluk, alkol veya ilaç kullanımında artış gibi davranışsal ve ruhsal problemlerle karşılaşabilmektedir (Basım ve Şeşen, 2006).

### 3. İzlenim Yönetimi

Bireyler hem örgüt içinde çalışma arkadaşları hem de özel yaşantıların karşılaştıkları insanlar üzerinde amaçladıkları veya istedikleri izlenimleri oluşturmaya çalışmaktadır (Leary ve Kowalsky, 1990). Bu sayede bireyler başkaları tarafından algılanma biçimini kontrol etmeye, güç elde etmeye veya gücünü artırmaya çalışmaktadır (Jones, 1990; Leary ve Kowalski, 1990; Leary, 1996). Başka bir deyişle bireyler karşılarındakilere ilettikleri bilgiler yoluyla onların algılama ve davranışlarını etkileme ve yönlendirme gayreti içine girmektedir (Gardner, 1992; Rosenfeld, vd., 1995). Bu çerçevede örgütlerde izlenim yönetimi, bireyin örgütsel ortamlarda sosyal güç kazanmak, bireylerarası etkileşimi kolaylaştırmak veya olumsuz izlenimlerden kaçınmak amacı için iş çevresindeki bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrol ve yönlendirme davranışları olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2002).

İzlenim yönetiminin, bireyler arası ilişkilerin temelinde olduğu değerlendirilmektedir (Crane ve Crane, 2004). Bu nedenle, çalışma ya da örgütsel yaşamın neredeyse tamamında bu taktik ve uygulamalara rastlanabilmektedir (Gardner, 1992). Bireyler toplu yaşam ya da örgütsel yaşam içine girdiklerinde, hem örgüte katılımında, hem de örgüt içindeki süreçlerde etkili ve başarılı olabilmek için izlenim yönetimi davranışları göstermektedir (Demir, 2002). İzlenim yönetimi sürecinde temel amaç, diğer insanları arzu edilen şekilde davranmaları için etkilemektir (Basım ve Tatar, 2006; Jones ve Pittman, 1982; Leary, 1996). Bu sayede bireyler beklenen ödülleri artırmaya, aynı zamanda da alınabilecek cezaları en aza indirmeye hedeflemektedirler (Leary ve Kowalski, 1990). Dolayısıyla doğru izlenimleri karşı tarafa iletmek, hem bireylerin hedeflerine ulaşma şansını artırmakta hem de istenmeyen durum ve sonuçlarla karşılaşmasına engel olabilmektedir. Bireyler doğru izlenimi karşı tarafa ileterek onaylanma, arkadaşlık, destek görme, güç elde etme gibi sosyal ilişki boyutlu kazanımlarla birlikte, maaş artışları, daha iyi çalışma koşulları gibi maddesel boyutta kazanımlar sağlamayı da hedeflemektedir. Bununla birlikte, izlenim yönetimi davranışları karşı tarafın övgü, hayranlık ve sevgi içeren tepki ve davranışlarına neden olabildiğinden, bireylerin kendilerine olan saygılarını kazanmalarını da sağlayabilmektedir (Leary ve Kowalski, 1990).

Bireyler zaman zaman karşısındaki insanlar üzerinde bir etki yaratmak için bilinçli ve planlı olarak hareket edebilmektedir. Ancak bireyler tüm davranışlarını planlayarak ve farkında olarak uygulayamamakta, otomatikleşmiş ve alışkanlık haline gelmiş izlenim yönetimi davranışları da sergileyebilmektedirler (Basım ve Tatar, 2006; Rosenfeld vd., 1995). Bireylerin; amirlerine karşı saygılı olmaları, amirlerin

görebileceği kaba hareketlerden kaçınmaları, eksiklik ve sınırlarını kendilerine saklamaları bunlara örnek olarak verilebilir. Bununla birlikte izlenim yönetimi taktiklerinin belirli zaman ve mekânlarla sınırlı olmadığı bireylerin örgüt içinde sürekli başvurduğu davranışlar olduğu görülmektedir (Gardner, 1992). Ayrıca, bireylerin her zaman aynı izlenim yönetimi davranışlarını ve taktiklerini kullanmadıkları, insanların farklı zamanlarda farklı izlenim yönetimi davranışlarında buldukları da gözlenmektedir (Schutz, 1998).

İzlenim yönetimi taktiklerindeki bu farklılaşma bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi (Sadler vd., 2010; Tabak vd., 2010), örgütsel faktörlerden de kaynaklanabilmektedir (Drory ve Zaidman, 2007).

İzlenim yönetimine yönelik birçok taktik bulunmaktadır. Bu taktiklerin bazı araştırmacılarca gruplandırılarak sınıflandırıldığı görülse de (Ör: Crane ve Crane, 2004; Schutz, 1998), izlenim yönetimine ilişkin genel kabul görmüş sınıflandırmanın kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya, örnek davranışlar sergilemeye, kendine acındırma ve tehdit etme olarak yapıldığı görülmektedir (Bolino ve Turnley, 1999; Jones ve Pittman, 1982). Bu sınıflandırmaya yönelik taktikler aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

Kendini sevdirmeye yönelik taktik en temel ve en yaygın izlenim yönetimi taktiğidir. Kendini sevdirmeye yönelik davranışlarda, karşıdaki insanın, toplumun kabul ettiği normal nezaket kurallarının ve sosyal normların ötesinde nazik davranışlar ile etkilenmesi söz konusudur (Basım ve Tatar, 2006). Çünkü insanlar genellikle sıcak ve samimi insanları, soğuk ve itici olanlara tercih ederler (Tabak vd., 2010). İnsanlar sahip oldukları gücü korumak veya artırmak için bu taktiğe yönelmekte ancak bu taktikleri açık olarak uygulamamaktadır (Jones, 1990). Bu taktiğin başarısında inandırıcı ve içten olmak önemlidir (Liden ve Mitchell, 1988). Bu taktik, taktiğin hedefindeki amir/yönetici pozisyonunda bulunan bireylerin kontrol alanında, ceza ve kontrol seçeneklerini azaltan sınırlandırıcı bir etki yapmakta, ödüllendirilme ihtimalini artırmaktadır (Rosenfeld vd., 1995). Kendini sevdirmeye davranışları örgüt içinde ve dışında bireylerarası ilişkilerin ve ahenkli çalışma ortamının gelişmesine katkı sağlayarak performans üzerinde olumlu etki yapmaktadır (Basım ve Tatar, 2006). Kendini sevdirmeye yönelik davranışlar görüş birliği göstermek, övgü ifadeleri kullanmak ve iyilik yapmak olarak belirtilmektedir (Tatar, 2006).

Yetenekli, başarılı ve bilgili olan insanlar toplumda genellikle yüksek statü sahibi ve diğer insanlar üzerinde daha etkili olmaktadır (Basım ve Tatar, 2006). Bu nedenle bireyler yetenekli, başarılı ve bilgili şekilde algılanmak istemekte (Leary, 1996) ve yeteneklerini tanıtmaya taktiğini kullanmaktadır. Bu sayede bireyler hem genel kabiliyet, hem de özel yetenekler açısından yetenekli ve yeterli olarak görülmeye çalışmaktadır (Rosenfeld vd., 1995; Tabak vd., 2010). Böylece hem diğer insanların saygısını kazanmak, hem de “terfi etmeyi” veya “ücret artışı almayı” hak eden

birisi imajını yaymak daha mümkün hale gelmektedir (Tabak vd., 2010). Bununla birlikte, insanlar kendi yeteneklerini ön plana çıkardıklarında, karşısındaki insanlarda hem bu yetenekleri görme hem de performans gösterme konusunda beklenti oluşturmaktadır (Jones, 1990). Bu taktiği uygulayan bireylerin diğer insanların saygısını kazanmak ve “terfi etmeyi” veya “ücret artışı almayı” hak eden imajını yayması mümkündür; ancak, bu bireylerin diğerleri tarafından, “kendini beğenmiş ve ukala” olarak nitelendirilme riski de bulunmaktadır (Basım ve Tatar, 2006; Jones, 1990).

Diğer bir taktik olan örnek davranışlar sergileme taktiğinde, bireyler, çalışma ortamında mesaiye erken gelen, geç giden, evine iş götürüp çalışan, izin almayan ve işiyle özdeşleşmiş olarak görünerek, fazilet ve erdem sahibi, moral ve ahlaki değerlere bağlı olarak tanınmak istemektedirler (Basım ve Tatar, 2006; Leary, 1996; Rosenfeld vd., 1995; Tabak vd., 2010). Bu taktikte bireyler zorluklara katlandıklarını ve her şeye rağmen çok çalıştıklarını göstermeye çalışmaktadır. Bireyler bu taktiği sergileyerek amirleri ya da yöneticileri pozisyonundaki kişilerin “eğer istedikleri ödülleri vermezlerse, suçluluk duymalarını” sağlamaya çalışmaktadırlar (Feldman ve Klich, 1991). Sonuçta amaç bireylerin istediklerinin elde edilmesidir. Ancak faziletli ve erdemli davranışlar bireyden sürekli beklenen bir hal almakta bir tek olumsuz davranış bile bireyin imajına zarar verebilmektedir (Basım ve Tatar, 2006; Jones, 1990; Leary, 1996; Tabak vd., 2010).

Düşük statüde ve düşük güç seviyesindeki kendini acındıran bireyler kendi zayıflıklarını ve eksikliklerini göstererek diğerlerinin acıma duygusunu harekete geçirmeye çalışmakta ve bunun sonucunda arzu edilmeyen, ağır bazı iş ve sorumluluklardan kurtulmayı ve muhtemel başarısızlıklarına gerekçe bulmayı ya da eleştirilmekten kurtulmayı hedeflemektedirler (Leary, 1996). Bu taktik sonucunda işten, sorumluluktan kurtulmak mümkün olsa da bırakılabilecek olan yetersiz, tembel, zayıf veya güvenilmez imajı bireyler hakkında olumsuz düşüncelere yol açabilir (Basım ve Tatar, 2006).

Bireyler karşısındaki insanların istedikleri şekilde davranmalarını sağlayabilmek için olumlu taktiklerin yanı sıra olumsuz taktikler de kullanabilmektedir. Tehdit etme olumsuz bir taktik olarak ele alınabilir. Diğer taktiklerde, karşı taraf, bireyin davranışını değerlendirerek hareketlerine kendisi karar verirken, tehdit etme taktiğinde zorlama söz konusudur. Bu taktik sonucunda karşı taraf istemese de bir şeyleri yapmaya itilmektedir. Bu taktiği sergileyen bireyler başkaları tarafından sert, kötü, korkutucu veya tehditkâr olarak algılanmaya ve bunun sonucunda tehlikeli bir kişi olarak görünerek sosyal güç elde etmeye çalışmaktadır (Basım ve Tatar, 2006; Leary, 1996; Rosenfeld vd., 1995). Bu taktiğe maruz kalan bireyler her ne kadar istenilen şekilde davranırsa da, örgütlerde tehdit unsurunun kullanılması,

örgüt üyeleri arasında korku ve güvensizliğe yol açabilmektedir (Crane ve Crane, 2004).

#### 4. İzlenim Yönetimi ve Tükenmişlik İlişkisi

Bireyler nasıl ki hastalık, rahatsızlık ya da benzer durumlarla kendileri baş etmeye çalışmakta ise (Alonzo, 1979), tükenmişlik yaşadıkları zaman bu duyguyu azaltmaya yönelik davranışlarda bulunmaktadır (Kristensen vd., 2005).

Bireyler tükenmişlik yaşamak istemezler, çünkü tükenmişlik duygusu bireyleri yıpratmakta, bireylerin meslek yaşantılarını olduğu kadar özel yaşantılarını da olumsuz etkilemekte, iş yerinde tükenmişlik yaşayan bireyler iş-aile çatışması yaşayabilmektedir (Haar, 2006). Tükenmişlik yaşayan bireyler her ne kadar bir yandan işi savsaklama, işe gelmeme ya da iş arkadaşları ile iletişimi bozma gibi davranışlar geliştirirlerse de (Izgar 2001: 46), yaşadıkları tükenmişlik ile baş etmeye çalışmakta (Payne, 2001) ve bu maksatla bazı yöntemler izlemektedirler. Bu bağlamda, bireyler, tükenmişlikten kurtulma çabalarının bir sonucu olarak, örgüt içindeki ilişkilerini değiştirme ve geliştirmeye çalışmaktadır (Maslach ve Leiter, 2005).

Bu noktada bireylerin örgüt içinde diğer bireylerle olan ilişkilerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Diğer sosyal ortamlarda olduğu gibi, insanlar örgütsel ortamlarda da diğer bireylerle olan ilişkilerini şekillendirmeye çabalamaktadırlar (Basım vd., 2006a). Bu çabanın bir parçası olarak, örgüt içindeki ilişki ve etkileşimler sonucunda edinilen ve bırakılan izlenimler, ilişkilerin gelişmesinde belirleyici olabilmektedir. Bu bağlamda, bireylerin diğer bireylerde bıraktıkları izlenimler, hem karşıdakilerin algı ve değerlendirmeleri üzerinde, hem de kişilerin kendilerine olan bakışları ve psikolojik sağlıkları üzerinde etkili olabilmektedir (Basım vd., 2006b). Bu noktada tükenmişlik yaşayan ve bunun yarattığı psikolojik sağlık problemlerinden (Schaufeli & Enzmann, 1998) kurtulmaya çalışan bireylerin örgüt içinde izledikleri ilişki yönetme, geliştirme ve bunun bir parçası olan izlenim bırakma taktiklerinin farklılaşabileceği ve yaşanan tükenmişliğin kullanılan izlenim taktikleri üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Bireylerin tükenmişlik duygusunun önüne geçebilmek için sergileyeceği izlenim taktikleri aynı zamanda tükenmişlik ile ortaya çıkmış olan performans düşüklüğü sonucunda karşılaşılabilecekleri, işten kendi isteklerinin dışında ayrılma/atılma gibi durumlara kadar varabilecek olayların önüne geçebilmelerini de beraberinde getirebilir. Örneğin, bir birey bir iş yerinde çalışmak zorunda olduğu ve başka bir iş bulamadığı, yani mecbur olduğu için çalışıyor ise ve tükenmişlik sonucunda işten ayrılmak istemesine rağmen işyerinden ayrılamaz durumda ise, işten atılmak gibi bir durumla karşılaşmamak için farklı izlenimler bırakma yönünde bazı davranış kalıpları geliştirebilir.



Bunun yanı sıra, tükenmişliğin azaltılmasında sosyal destek, otonomi (van Daalen vd., 2009) ve artan motivasyon (Koustelios ve Tsigilis, 2003: 189) etkili olabilmektedir. Bu nedenle bireyler tükenmişliklerini azaltmak için aradıkları sosyal desteği örgüt içinde arkadaşlarından ya da amirlerinden bulabilmek, ya da motivasyonlarının artırılmasını sağlayabilmek için de farklı izlenim yönetimi taktiklerini içeren davranış kalıpları geliştirebilirler. Sonuçta, tükenmişlik sonucunda oluşan izlenim bırakma davranışları, bireylere sosyal destek olarak geri dönebilir. Ayrıca, örgüt içi kişilerarası ilişkiler, terfi, maaş, sosyal yardımlar, performans değerlendirme, ödüller, işten ayrılma ve/veya çıkartılma, örgütsel politikalara uyum ve verimlilik gibi iş çıktıları ile kişilerarası iletişimi etkilemektedir; bu çerçevede izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı, bu çıktılar üzerindeki pozitif veya negatif etki yapabilmektedir (Gallagher, 2007; Yaylacı, 2006). Çünkü, Örgütsel ortamlarda, yöneticilerin bireyler hakkında sahip oldukları objektif bilgiler kadar, onlar ile ilgili izlenimleri de değerlendirme ve karar alma süreçlerinde etkili olabilmektedir (Basım vd., 2006b). Dolayısıyla, tükenmişlik yaşayan bireylerin kullanmayı tercih edecekleri izlenim taktiklerinin kendileri ile ilgili olumlu örgütsel çıktılara dönüşmesi de mümkündür.

Tükenmişlik yaşayan bireylerin bu durumdan kurtulmak istemelerinin yanı sıra, örgüt içinde bu durumdan kurtulmak için çaba göstermeyen bireylerin de bulunması mümkündür. Tükenmişlik davranışsal değişikliklere yol açabildiğinden bu bireylerin de isteyerek ya da istemeden iş arkadaşları üzerinde bıraktıkları izlenimler farklılaşabilecektir. Zira bireylerin bunu saklayabilmeleri mümkün olmamakta (Bakker vd., 2005), hatta tükenme durumu yakın arkadaşlar arasında bulaşıcı olabilmektedir (Bakker, 2009).

Buraya kadar çizilmeye çalışılan kuramsal çerçeve bireylerin tükenmişlik düzeyleri ve sergiledikleri izlenim yönetimi taktikleri arasında olabilecek ilişkileri ortaya koymaktadır. Bu kuramsal gerekçeler çerçevesinde tükenmişlik duygusunun birey davranışı üzerinde etkili olabileceği ve dolayısıyla izlenim yönetimi taktikleri üzerinde etki yaratabileceği beklentisinden hareket edilerek, bu araştırma, bireylerin yaşadıkları tükenmişlik hisleri ve bunun sonucunda yaşayabilecekleri istenmeyen duyguları giderebilmek için hangi tür izlenim yönetimi taktikleri kullandıklarını ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu maksatla bu araştırma aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aramaktadır.

Örgüt içinde tükenmişlik yaşayan bireyler, belirli izlenim yönetimi taktikleri kullanmakta mıdır? Bu iki örgütsel değişken arasında ilişki bulunmakta mıdır?

Tükenmişliğin alt boyutları bağlamında farklı izlenim yönetim taktikleri benimsemekte midir?

## 5. Yöntem

### 5.1. Örneklem

Araştırmaya, Ankara ilinde 342 çalışanı bulunan özel bir bankanın 9 şubesinde görev yapan 115 çalışan katılmıştır. Bu örneklemin, 0,95 güvenirlik ve 0,08 örneklem hatası ile, evreni temsil edebileceği (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50) değerlendirilmiştir. Katılımcıların %46,1'i (n=53) kadın, %53,9'u (n=62) erkek; yaşları 28 ile 39 yıl arasında (Ort= 34,74, ss= 3,71); kurumda çalışma süreleri ise 3 ile 20 yıl arasında değişmektedir (Ort= 11,88, ss= 4,57). Katılımcıların %93'ü (n=107) lisans ve %7'si (n=8) de yüksek lisans derecesine sahiptir. Veriler, ölçüm araçlarının yüz yüze iletişimle katılımcılara uygulanması ile elde edilmiştir.

### 5.2. Ölçüm Araçları

#### 5.2.1. Tükenmişlik Ölçeği

Katılımcıların tükenmişlik düzeyleri, Türkçeye Ergin (1992) tarafından çevrilmiş olan Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE) (Maslach vd., 1981) ile ölçümlenmiştir. Ölçek, 76'li Likert tipinde 22 maddeden oluşmakta ve bir örgüt içinde, çalışanlar tarafından muhtemel olarak kullanılabilir izlenim yönetimi taktiklerini ölçümlenmektedir. Katılımcılardan ölçekte bulunan çeşitli yargı cümlelerine hangi oranda katıldıkları 0 (hiçbir zaman) ile 6 (her gün) aralığında işaretlemeleri istenmektedir.

Ölçek üç alt boyuttaki (Duygusal Tükenme- 9 madde, Duyarsızlaşma- 5 madde ve Kişisel Başarı Hissi- 8 madde) tükenmişlik düzeylerini ölçümleyebilmektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puanlar ile kişisel başarı alt ölçeğinden alınan düşük puan tükenmişliği göstermektedir. Bu çalışmada analizin kolaylaştırılması için kişisel başarı puanları ters çevrilmiştir. Sonuçta yükselen puanlar tükenmişliği göstermektedir.

Ölçek Türkiye'de farklı çalışmalarda kullanılmış (Ergin, 1992; Basım ve Şeşen, 2005) ve bu çalışmalarda boyutlara ait geçerlik ve güvenirlik düzeylerinin 0,65 ile 0,85 arasında değiştiği, ölçeğin tümü içinse 0,72 ve 0,76 olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmada ölçeğin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı değerlendirilmiştir. DFA sonucunda iki maddenin (14 ve 15'inci maddeler) faktör yüklenimlerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüş ve bu maddeler değerlendirmeden çıkarılmıştır.

DFA ile MTE'nin üç faktörlü yapısı tekrar test edilmiştir. Analiz sonuçları ( $\Delta\chi^2=275,54$ ,  $p<0,01$ ,  $sd=156$ ,  $\Delta\chi^2/sd=1,77$ ,  $RMSEA=0,08$ ,  $CFI=0,89$ ,  $IFI=.90$ ) ölçeğin üç faktörlü yapısını doğrulamıştır. Ölçeğin iç tutarlılığı ise, alt boyutlarda, duygusal tükenme için 0,88, duyarsızlaşma için 0,72 ve kişisel başarı hissi için 0,80 olarak, tüm ölçek için ise 0,72 olarak hesaplanmıştır.

### 5.2.2. İzlenim Yönetimi Ölçeği

Çalışanların örgüt içinde kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini belirlemek üzere, Türkçeye Cantekin (2003) tarafından çevrilmiş olan, Jones ve Pittman (1982) sınıflandırmasına göre Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 5'li Likert tipinde 20 maddeden oluşmakta ve bir örgüt içinde, çalışanlar tarafından muhtemel olarak kullanılabilir izlenim yönetimi taktiklerini ölçülemektedir. Katılımcılardan ölçekte bulunan çeşitli yargı cümlelerine hangi oranda katıldıkları 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında işaretlemeleri istenmektedir.

Ölçek üç alt boyuttaki (Kendini Sevdirmeye- 8 madde, Kendini Acındırma -5 madde ve Örnek Personel Gibi Gösterme- 4 madde ve Önemi Zorla Fark Ettirme- 3 madde) tükenmişlik düzeylerini ölçümlenmektedir. Yükselen puanlar kullanılan izlenim yönetimi taktiklerini göstermektedir.

Ölçek Türkiye'de farklı çalışmalarda kullanılmış (Basım vd., 2006a; Cantekin, 2003) ve bu çalışmalarda boyutlara ait geçerlik ve güvenilirlik düzeylerinin 0,61 ile 0,87 arasında değiştiği, ölçeğin tümü içinse 0,82 ve 0,87 olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmada ölçeğin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı değerlendirilmiştir.

DFA ile ölçeğin dört faktörlü yapısı tekrar test edilmiştir. Analiz sonuçları ( $\Delta\chi^2=215,91$ ,  $p<0,01$ ,  $sd=151$ ,  $\Delta\chi^2/sd=1,43$ ,  $RMSEA=0,06$ ,  $CFI=0,93$ ,  $IFI=,93$ ) ölçeğin dört faktörlü yapısını doğrulamıştır. Ölçeğin iç tutarlılığı ise, alt boyutlarda, kendini sevdirmeye için 0,80, kendini acındırma için 0,82, örnek personel gibi gösterme için 0,79, önemi zorla fark ettirme için 0,69 olarak ölçeğin tamamı için ise 0,87 olarak tespit edilmiştir.

## 6. Bulgular

Yapılan istatistiksel analiz çalışmaları sonucunda değişkenlere ve boyutlara ait ortalamalar hesaplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, izlenim yönetimi taktiklerine ait puanların, ortalamanın altında olduğu görülmektedir (kendini sevdirmeye,  $Ort=2,41$ ,  $ss=0,70$ ; kendini acındırma,  $Ort=2,58$ ,  $ss=0,69$ ; örnek personel gibi gösterme,  $Ort=1,44$ ,  $ss=0,62$ ; önemi zorla fark ettirme,  $Ort=1,40$ ,  $ss=0,60$ ). Bununla birlikte bireylerin tükenmişlik düzeylerinin de duygusal tükenme ( $Ort=2,47$ ,  $ss=0,87$ ) ve duyarsızlaşma ( $Ort=1,87$ ,  $ss=0,77$ ) boyutlarında, görece düşük olduğu, kişisel başarı hissi azalması ( $Ort=4,28$ ,  $ss=0,73$ ) boyutunda ise görece yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ölçekler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere öncelikle boyutlar arası korelasyonlar araştırılmıştır. Alt ölçeklerden alınan puanların birbirleriyle olan korelasyonları Tablo 1'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlarda tükenmişlik boyutla-

rından duygusal tükenmenin önemini zorla fark ettirme ile ( $r=0,296$ ,  $p<0,01$ ), duyarsızlaşmanın yine önemini zorla fark ettirme ile ( $r=0,352$ ,  $p<0,01$ ), kişisel başarı hissi azalmasının kendini acındırma ile ( $r=0,153$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğu dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra tükenmişlik boyutlarının ve izlenim yönetimi boyutlarının da kendi aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 1. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri**

Değişken	Ort.	ss.	1	2	3	4	5	6	7
1. Kendini Sevdirme	2,41	,70	(,798)						
2. Kendini Acındırma	2,58	,69	,568*	(,820)					
3. Örnek Pers. Gibi Gösterme	1,44	,62	,657*	,341*	(,79)				
4. Önemi Zorla Fark Ettirme	1,40	,60	,478*	,326*	,605*	(,685)			
5. Duygusal Tükenme	2,47	,87	,145	,162	,096	,296*	(,882)		
6. Duyarsızlaşma	1,87	,77	,164	,108	,155	,352*	,577*	(,721)	
7. Kişisel Başarı Hissi Azalması	4,28	,73	,138	,153*	-,017	-,126	,462*	,341*	(,803)

\* $p< ,01$ ; Not: Parantez içindeki değerler ölçeklerin güvenilirlik değerlerini (alfa) ifade etmektedir.

Tükenmişliğin bireylerin izlenim yönetimi taktikleri üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymak için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 2). Regresyon analizi öncesinde verinin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Regresyon analizinde yaş eğitim ve çalışma süresi değişkenleri birinci adımda girilerek kontrol altına alınmış, müteakiben tükenmişliğin izlenim yönetimi üzerindeki etkisi test edilmiştir.

**Tablo 2. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İzlenim Yönetimi							
	Kendini Sevdirmeye		Kendini Acındırma		Örnek Pers. Gibi Gösterme		Önemini Zorla Fark Ettirme	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
1. Demografik Değişkenler		0,022		0,110		0,008		0,036
Yaş	-0,006		0,055		0,030		0,070	
Eğitim	-0,210		-0,094		-0,136		-0,290	
Çalışma Süresi	0,085		0,017		0,091		0,231	
F	0,835		0,407		0,306		1,368	
2. Tükenmişlik		,089*		0,097*		0,025		0,134**
Duygusal Tükenme	0,170		0,275*		0,027		0,161	
Duyarsızlaşma	0,160		0,040		0,153		0,260*	
Kişisel Başarı Hissi Azalması	0,282**		0,308**		0,046		0,021	
F	3,608*		3,915*		0,915		5,796**	

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Regresyon modeline ilk adımda yaş, eğitim ve çalışma süresi girilmiştir. Bu değişkenlerin anlamlı yordama gücü olmadığı görülmektedir. Modele ikinci adımda tükenmişlik boyutları dahil edilmiştir. Modele ikinci adımda dâhil edilen tükenmişlik boyutları ve izlenim yönetimi boyutları değerlendirildiğinde, duygusal tükenmenin kendini acındırma taktiğini yordadığı ( $\beta = 0,275$ ,  $p<0,05$ ;  $F = 3,915$ ;  $\Delta R^2 = 0,097$ ;  $p<0,05$ ), duyarsızlaşmanın önemini zorla fark ettirme taktiğini yordadığı ( $\beta=0,260$ ,  $p<0,05$ ;  $F=5,796$ ;  $\Delta R^2=0,134$ ;  $p<0,01$ ), kişisel başarı hissi azalmasının kendini sevdirmeye taktiğini ( $\beta=0,282$ ,  $p<0,01$ ;  $F=3,608$ ;  $\Delta R^2 = 0,089$ ;  $p<0,05$ ) ve kendini acındırma taktiğini ( $\beta = 0,308$ ,  $p < 0,01$ ;  $F = 3,915$ ;  $\Delta R^2 = 0,097$ ;  $p<0,05$ ) yordadığı görülmektedir.

Bu çerçevede çalışmanın araştırma odağı değerlendirildiğinde farklı boyutlarda da olsa tükenmişlik duygusunun bireylerin izlenim yönetimi davranışları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırma sorularına cevap bulunduğu değerlendirilmektedir.

## 7. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma tükenmişliğin izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisini bankacılık sektöründe çalışan bireyler üzerinde yapılan bir araştırmayla ortaya koymaya çalışmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin kişisel başarı hislerindeki azalmanın

görece fazla olduğu, kendini sevdirmeye ve kendine acındırma taktiklerini diğer taktiklere oranla daha fazla kullandıkları görülmüştür. Tükenmişlik ve izlenim yönetimi alt boyuları arasındaki ilişkileri daha net ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda duygusal tükenmenin kendini acındırma taktiği üzerinde, duyarsızlaşmanın önemini zorla fark ettirme taktiği üzerinde, kişisel başarı hissi azalmasının kendini sevdirmeye taktiği ve kendini acındırma taktiği üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Bireylerin örgüt içinde yaşadıkları tükenmişlik bireylerin örgüt içindeki tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Basım vd., 2006a; Koustelios ve Tsigilis, 2003; Low vd., 2001; Maslach ve Leiter, 2005). Bununla birlikte tükenmişlik bireylerin pek de yaşamak istemedikleri bir durum olarak karşımıza çıkmakta, bireyler bunu giderilmesi gereken bir problem olarak değerlendirerek tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasına yönelik çarelere başvurabilmektedir. Bu çarelerden bir tanesinin de bireylerin amirleri ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin düzenlenmesi olabileceği görülmektedir. Bu ilişkileri düzenlemenin ya da değiştirmenin bir yolunun bireylerin karşısındakilere bıraktıkları izlenimler olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bireyler sözlü ya da sözsüz izlenim yönetimi taktiklerine başvurarak karşısındakilerin kendileri hakkındaki düşünceleri üzerinde etkili olabilmektedirler. Bu çerçevede örgütsel ortamda tükenmişlik yaşayan bireylerin çalışma arkadaşları ile ilişkilerini değiştirmek için sergileyebilecekleri izlenim yönetimi taktiklerinin farklılaşabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışma sonuçları, bu çalışma kapsamında tükenmişliğin izlenim yönetimi taktiklerini etkilemesine yönelik olarak yukarıda ifade edilen değerlendirmeleri ve bu araştırma kapsamında oluşturulan araştırma sorularını açıklar niteliktedir. Genel olarak değerlendirildiğinde bireylerin tükenmişlik düzeylerinin izlenim yönetimi taktikleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Tükenmişlik ve izlenim yönetimi alt boyuları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, duygusal tükenmenin kendini acındırma taktiğini yordadığı, duyarsızlaşmanın önemini zorla fark ettirme taktiğini yordadığı, kişisel başarı hissi azalmasının kendini sevdirmeye taktiğini ve kendini acındırma taktiğini yordadığı görülmektedir. Değişkenlerin boyutları arasındaki ilişkiler daha detaylı incelendiğinde aşağıdaki sonuçları çıkarmak mümkündür:

Bireysel olarak stres yaşayan, kendini işe veremeyen ve duygusal kaynakları tükenen bireylerin üzerlerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu kullanmakta oldukları ve insanlarla olan ilişkilerini azaltmak için kendi zayıflıklarını ve eksikliklerini göstermeye ve diğerlerinin acıma duygusunu harekete geçirmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu sayede bireylerin kendilerini işe verememelerinden kaynaklanan performans düşüklüklerine ve muhtemel başarısızlıklarına gerekçe bulmayı hedefledikleri değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, duygusal tükenme

yaşayan bireylerde gelişmeyen izlenim yönetimi taktikleri de dikkat çekicidir. Duygusal tükenme yaşayan bireylerde gelişen stres ve enerji azalmasının, onların sıcak ve samimi olma istekleri ile nezaketli tavırlarını azaltarak kendini sevdirmeye yönelik davranışlar geliştirmemelerine neden olduğu; benzer şekilde, bireylerin işlerine kendilerini vermemeleri sonucunda örnek personel gibi gösterme davranışlarının gelişmemekte olduğu; ayrıca, bu bireylerin işten kaçış yolları aramalarının, onların önemlerini zorla fark ettirme yönünde davranmaya yönelik davranışlar geliştirmemelerine neden olduğu değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte arkadaşlarına ya da amirlerine karşı olumsuz, soğuk, ciddiyetten uzak, ilgisiz ve umursamazca davranan, başkaları hakkında olumsuz düşünen, işe karşı tepkisizleşen, bunların sonucunda ise kendisi hakkında da olumsuz duygulara sahip olan ve suçluluk duygusu içine girerek kendisini başarısızlıkla nitelendiren bireylerin başkaları tarafından sert, kötü, korkutucu veya tehditkâr olarak algılanmaya ve bunun sonucunda tehlikeli bir kişi olarak görünerek sosyal güç elde etmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu sayede bireyler diğer insanların kendilerini muhtemel performans düşüklükleri sonucunda suçlanmaktan kurtulmaya çalıştıkları değerlendirilmektedir. Bununla birlikte duyarsızlaşmanın kendini sevdirmeye, kendini acındırma ve örnek personel gibi gösterme taktikleri üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Duyarsızlaşmanın kendini sevdirmeye ve kendini acındırma üzerinde etkili olmaması durumunun duyarsızlaşma ile gelişen diğer bireylere karşı soğuk, olumsuz, ilgisiz ve umursamaz davranışların iletişim üzerindeki olumsuz etkisinden kaynaklanabileceği, aynı zamanda bireylerin kendilerini başarısız görerek kendilerini suçlamalarının örnek personel gösterme davranışı geliştirmemelerine neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusunun da, etkili olamadıklarını hisseden, işten tatminsizlik duyan, işinde ilerleme kaydetmediğini, gerilediğini düşünen ve sonuçta kendilerini olumsuz değerlendiren, suçlu hisseden, iş yerinde etkili olamadıklarına inanan ve kendilerine olan saygılarını kaybederek ve depresyona girebilen bireylerin, arkadaşlarına ve amirlerine karşı normların da ötesinde nazik davranarak kendileri hakkında olumlu düşüncelere sahip olmalarını sağlamaya çalışmaları ve kendi zayıflıklarını ve eksikliklerini ön plana çıkararak diğerlerinin acıma duygusunu harekete geçirmeye çalışmaları olduğu görülmektedir. Bireylerin bu sayede arzu etmedikleri, ağır bazı iş ve sorumluluklardan kurtulmayı hedefledikleri, mesleki olarak kötü durumda olsalar da muhtemel başarısızlıklarına gerekçe bularak hem cezalandırılma durumundan kurtulabileceklerini düşündükleri, hem de çalışma yeri içindeki bireylerarası ilişkilerin ve ahenkli çalışma ortamının gelişmesini sağlamaya çalıştıkları değerlendirilmektedir. Bu etkilerin aksine kişisel başarı hissinde azalma ile gelişen bireylerin kendileri hakkındaki olumsuz düşünceleri ile iş dışı faaliyetlere yönelimleri kendilerini örnek personel gibi göstermeleri üzerinde;

ayrıca bireylerde gelişen etkili olmadıkları hissi, zorlamayı beraberinde getiren önemlerini zorla fark ettirme üzerinde etkili olmamaktadır.

Araştırma sonuçları yönetsel uygulamalar açısından ele alındığında şu değerlendirilmelere ulaşılmaktadır. Tükenmişlik yaşayan bireylerin bu olumsuz duygudan kurtulmaya çalışmak için bazı davranış kalıpları geliştirebileceği ve taktikler izleyebileceği, bunun sonucunda çalışma arkadaşları ve amirleri ile ilişkilerini geliştirmeye çalışabileceği ve çabanın bu duygunun azaltılmasında olumlu sonuçlarının olabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle bu bireylere örgüt içinde destek olunması, bu bireylerin yalnız bırakılmaması, kendileri hakkındaki olumlu düşüncelerin kendilerine açıkça ya da örtük olarak iletilmesi ve bu dönemde bireylerin hatalarına karşı biraz daha toleranslı davranılması yetişmiş işgücünün kaybedilmemesi ve tekrar kazanılması için olumlu sonuçlar yaratabilecektir. Bireylerin çalışma ortamına, çalıştığı örgütün kültürüne alışma ve uyum sağlama süreçleri dikkate alındığında tükenmişlik yaşanan personeli bu duygudan kurtarmanın örgütsel performans üzerine olumlu etki yapacağı değerlendirilmektedir. Tüm bu bulguların ötesinde daha genel ifade etmek gerekirse yöneticiler bu konuya önem vermelidir.

Yukarıdaki bulguların yanında çalışmamız bazı sınırlılıklar da içermektedir. Çalışmamızın bulguları örneklem sayısı ve özellikleriyle sınırlıdır. Nicel ve nitel olarak farklılaştırılmış örneklem gruplarıyla yürütülecek benzer çalışmaların birbirleri ile karşılaştırma olanağı sağlayacağı ve böylece daha sağlıklı ve genellenebilir sonuçlara ulaşma imkânı elde edileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca araştırma kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş ve sosyal beğenirlik etkisi değerlendirmeye alınmamıştır.



## Kaynakça

Ağaoğlu, E., M. Ceylan, E. Kasım ve T. Madden (2004), "Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya.

Alonzo, A. A. (1979), "Everyday Illness Behavior: A Situational Approach To Health Status Deviations", *Social Science and Medicine*, 13(A), 397-404.

Arı, G. S., E. Ç. Bal (2008), "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.

Bakker, A. B. (2009), *The Crossover of Burnout and Its Relation to Partner Health. Stress And Health*, 25: 343–353.

Bakker, A. B., E. Demerouti ve W. B. Schaufeli (2005), *Crossover of Burnout and Work Engagement Among Working Couples. Human Relations*, 58, 661–689.

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

Basım, H. N. ve H. Şeşen (2005), "Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları İle Hemşireler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Toplum ve Sosyal Hizmet* 16(2), 57-70.

Basım, H. N. ve H. Şeşen (2006), "Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: kamu'da bir araştırma", *Ege Academic Review*, 6(2), 15-23.

Basım, H. N. ve İ. Tatar (2006), "Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Amme İdaresi Dergisi*, 39(4), 225-244.

Basım, H. N., İ. Tatar ve N.H. Şahin (2006a), "İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı, Mesleki Hedeflere Ulaşma Düzeyi ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği", *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(58), 1-14.

Basım, H. N., İ. Tatar ve N.H. Şahin (2006b), "Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(18) 1-17.

Bolino, M. C. ve W. H. Turnley (1999), "Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy", *Organizational Research Methods*, 2, 187-206.

Cantekin, A. (2003), *Etkileme Yönetimi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Cordes, C. L. ve T. W. Dougherty (1993), "A review and an integration of research on job burnout", *Academy of Management Review*, 18, 621-656.

Crane, E. ve F. G. Crane (2004), "Usage and effectiveness of impression management strategies in organizational settings", *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*, 55(1), 25-34.

Demir, K. (2002), *Türkiye'deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Drory, A. ve N. Zaidman (2007), "Impression Management Behavior: Effects of The Organizational System", *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 290-308.

Feldman, D. C. ve N. R. Klich (1991), "Impression Management and Career Strategies", Ed. Giacalone, R. A. ve P. Rosenfeld, *Applied Impression Management*, Londra: Sage, 67-79.

Freudenberger, Herbert J. (1974), "Staff Burnout". *Journal of Social Issues* 30: 159-165.

Gallagher, V. (2007), *Situational And Dispositional Antecedents and Consequences of Impression Management Tactics: The Role of Political Skill* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), The Florida State University, ABD – Florida, ABI/INFORM Global (Yayın No. AAT 3282609, Erişim: 16 Ekim 2010).

Gardner, W. L. (1992), "Lessons in Organizational Dramaturgy: The Art of Impression Management", *Organizational Dynamics*, 21(1), 33-46.

Geurts, S. ve R. Gründermann (1999), "Workplace Stres and Stres Prevention in Europe. Preventing Stres", Ed. Compier, M. ve C. Cooper, *Improving Productivity; European Case Studies in the Workplace*. Londra, Routledge, 9-32.

Haar, J. M. (2006), "The Downside of Coping: Work-Family Conflict, Employee Burnout and The Moderating Effects of Coping Strategies", *Journal of Management & Organization*, 12(2), 146-159.

Izgar, H. (2001), *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yay.

Jones, E. E. (1990), *Interpersonal Perception*, New York: W.H. Freeman and Company.

Jones, E. E. ve T. S. Pittman, (1982), "Toward a General Theory of Strategic Self-presentation", Ed. Suls J., *Psychological Perspectives on the Self*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 231-261.

Koustelios, A. ve N. Tsigilis (2003), "The Relationship Between Burnout and Job Satisfaction among Physical Education Teachers: A Multivariate Approach". *European Physical Education Review*, 1(2),189-203.

- Kristensen, T., M. Borritz, E. Villadsen ve K. Christensen (2005), "The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout", *Work & Stress*, 19(3), 192-207.
- Leary, M. R. (1996), *Self-Presentation, Impression Management and Interpersonal Behavior*. Oxford: Westview Press.
- Leary, M. R. ve R. M. Kowalsky (1990), "Impression Management: A literature Review and Two-component Model", *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47.
- Liden, R. C. ve T. R. Mitchell (1988), "Ingratiation Behaviors in Organizational Settings", *Academy of Management Review*, 13, s. 572-587.
- Low, G. S., D. W. Cravens, K. Grant ve W. C. Moncrief (2001), "Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout", *European Journal of Marketing* 35 (5/6), 587-615.
- Maslach, C. (1982), *Burnout, the Cost of Caring*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Maslach, C. ve M. P. Leiter (1997), *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C. ve P. G. Zimbardo (1982), *Burnout – The Cost of Caring*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,
- Maslach, C. ve S. H. Jackson (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behaviour* 2, 99-113.
- Maslach, C. ve S. H. Jackson (1984), "Patterns of Burnout among a National Sample of Public Contact Workers", *Journal of Health and Human Resource Administration* 7, 189-212.
- Maslach, C. ve M. P. Leiter (2005), "Reversing Burnout: How to Rekindle your Passion for Your Work", *Stanford Social Innovation Review*; 3(4), 42-49.
- Maslach, C., W. B. Schaufeli ve M. P. Leiter (2001), "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Meydan C.H., H. Şeşen ve H.N. Basım (2011), "Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Öncüllük Rolü", *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13, 2, 41-62.
- Payne, N. (2001), "Occupational Stressors and Coping As Determinants of Burnout in Female Hospice Nurses", *Journal of Advanced Nursing*, 33(3), 396-405.
- Pines, A. M. (1993), "Burnout", Ed. Goldberger, L. ve S. Breznitz, *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*, New York: The Free Press, 386-402.

Rose, J. (1995), "Stress and Residential Staff: Towards An Integration of Existing Research". *Mental Handicap Research*, 8, 220-236.

Rose, J. (1999), "Stress and Residential Staff Who Work with People Who Have An Intellectual Disability: A Factor Analitic Study", *Journal of Intellectual Disability Research* 43, 268-278.

Rosenfeld, P., R. A. Giacalone ve C. A. Riordan (1995), *Impression Management in Organizations*. New York: Routhledge.

Sadler, M. E., J. M. Hunger ve C. J. Miller (2010), "Personality and Impression Management: Mapping the Multidimensional Personality Questionnaire onto 12 self-presentation tactics", *Personality and Individual Differences*, 48(5), 623-628.

Schaufeli, W. B., M. P. Leiter, C. Maslach, ve S. E. Jackson (1996), "The MBI—General Survey", Ed. Maslach, C., S. E. Jackson ve M. P. Leiter, *Maslach Burnout Inventory manual*, 19-26.

Schaufeli, W.B. ve D. Enzmann (1998), *The Burnout Companion to Study and Research a Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.

Schutz, A. (1998), "Assertive, Offensive, Protective, and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy", *The Journal of Psychology*, 132(6), 611-628.

Sweeney, J. T. ve S. L. Summers (2002), "The Effect of the Busy Season Workload On Public Accountants' Job Burnout", *Behavioral Research In Accounting*, 14, 223-245.

Tabak A., H. N. Basım, İ. Tatar ve F. Çetin, (2010), "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10(2), 541-559.

Tatar, İ. (2006), *İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı ve Stres: Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Van Daalen, G., T. Willemsen, K. Sanders ve M. V. Veldhoven (2009), "Emotional Exhaustion And Mental Health Problems Among Employees Doing 'People Work': The Impact of Job Demands, Job Resources and Family-To-Work Conflict", *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(3), 291-303.

Wasti, S. A. (2000), "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış". Ed. Aycan Z., *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yay., 201-224.

Wright, T. A. ve D. G. Bonett (1997), "The Contribution of Burnout to Work Performance", *Journal of Organizational Behavior* 18, 491-499.

Wright, T. A. ve R. Cropanzano (2000), "Psychological Well-being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.

Yaylacı, Ö. G. (2006), "Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması", *Bilig/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 93-112.

Yazıcıoğlu, Y. ve S. Erdoğan (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.