

## Modern Çalışma Hayatının Gizli Çöküşü: Boreout

Tugay Ülkü<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmanın temel amacı yakın bir geçmişte akademik çalışmaların ilgi odağı haline gelen boreout kavramının detaylı tanımını yapmak, yapısal olarak boreout kavramını incelemek, boreout'un nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmek, boreout'un etkilerinin azaltılmasına yönelik stratejileri ele almaktır. Boreout, bireyin zaman içerisinde çalışma ortamına yönelik olarak hissettiği can sıkıntısı, anlamsızlık ve gelişim gösterememe hislerinin bir bütünüdür. Modern çalışma hayatında bu tip olumsuzlukların en az maliyetle ortadan kaldırılması organizasyonların refahı açısından oldukça önemlidir. Boreout, yapısı itibarıyla bireylerdeki duygusal yıpranmanın sinsice ilerlediği bir süreç olarak tarif edilebilmektedir. Bu nedenle boreout ve boreoutla ilgili kavramların araştırmacılar tarafından daha detaylı bir şekilde ele alınmasında fayda görülmektedir. Boreout'un nedenleri ve sonuçları iyi anlaşıldığı takdirde günümüzün stratejik olarak en önemli kaynaklarından birisi olan çalışanların verimli ve motive bir şekilde hareket etmelerinin sağlanacağı düşünülmektedir.

### 1. GİRİŞ

Modern yönetim ve iş dünyası, artan rekabet ve verimlilik baskısı altında çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu etkileyen birçok yeni olguyu ortaya çıkarmaktadır. Bu olgular arasında, sıklıkla gözden kaçan ancak çalışanların ruh sağlığı ve performansı üzerinde önemli etkileri olan “boreout sendromu” giderek daha fazla ilgi çekmektedir. Boreout kavramı, çalışanların iş yerinde kendilerini sürekli olarak sıkılmış, değersiz ve ilgisiz hissetmelerine yol açan bir durumdur ve bireyin sahip olduğu kapasitenin altında bir iş yüküyle karşı karşıya kalmasından kaynaklanır. Bu sendrom, tıpkı tükenmişlik (burnout) sendromu gibi iş tatmini kaybı ve psikolojik rahatsızlıklara yol açsa da

1 Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, tugay.ulku@gop.edu.tr,  
ORCID: 0000-0002-4337-4876

temelinde aşırı iş yükünden değil, yetersiz iş yükünden kaynaklanan bir psikolojik yorgunluk vardır. İş yerinde aşırı yorulmak, iş yükünden ve çalışan rollerinin ağırlığından şikayetçi olmak, iş yerindeki olaylara duygusuz kalmak gibi tükenmişliğin belirtileri yanı sıra, bazı bireylerin yapacak iş bulamamak, yapılması gereken işleri küçümsemek, kendi yeterliliğini yapılacak işin yeterliliğinden üstün görmek ve bunlara bağlı olarak iş yerinde sıkılmak gibi olumsuzluklar da bulunmaktadır. Yazında bu duruma boreout (iş yeri sıkılganlığı, iş yerinde sıkılma) kavramı ile karşılık bulunmuştur.

Boreout kavramının akademik çalışmalara konu edilişi 2007 yılında Werder P. ve Rothlin P. tarafından yazılan “*Diagnose Boreout: warum Unterforderung im Job krank macht*” adlı kitapla mümkün olmuştur. Bu tarihten itibaren akademik literatürde yer alan bu kavram, çalışanların işyerindeki sıkılganlık sorunlarını anlamada önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Rothlin ve Werder (2007), boreout’un iş yerinde çalışanlara verilen görevlerin ya yeterince zorlayıcı olmamasından ya da anlamdan yoksun olmasından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Boreout, işin monoton, rutin ve çalışanın potansiyelini ortaya koymasına engel olacak kadar sıradan bir yapıya bürünmesiyle başlamaktadır. Bu durumda birey, kendisine verilen görevleri yerine getirme isteğini kaybederek, işten soğuma ve kayıtsızlık geliştirme eğilimindedir. Bazı durumlarda bireyler yeni şeyler öğrenmekten kendilerini alıkoyabilmektedir.

Boreout sendromu yaşayan çalışanlar, iş tatminsizliği ve motivasyon düşüklüğü gibi sorunların ötesinde, işyerine karşı aidiyet duygularını kaybedebilmekte ve bu durum işten ayrılma eğilimlerini artırabilmektedir. Çoğu zaman, boreout’un dışarıdan gözlemlenmesi zor bir süreçtir çünkü birçok çalışan, iş yerinde kendilerini sürekli olarak meşgul göstermeye çalışarak sıkılganlıklarını maskeleyemeye eğilimlidir. Ancak, bu durum sürdürülebilir olmaktan uzak olduğu gibi bireyin zihinsel sağlığını olumsuz etkileyen bir sürece dönüşmektedir. Boreout, bireyin içsel motivasyonunu zayıflatarak yaratıcılığını köreltmekte ve işyerinde yenilikçi davranışlarda bulunma olasılığını azaltmaktadır.

Boreout sendromunun nedenleri bireysel, kurumsal ve çevresel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bireyin sahip olduğu yetenekleriyle uyumsuz veya tekrarlayan görevler üstlenmesi, çalışanın kendini sürekli olarak değer yaratmadığı bir döngüde hissetmesine yol açmaktadır. Kurumsal düzeyde, etkili iş planlaması yapılmaması, görevlerin yeterince çeşitlendirilmemesi ve çalışanların becerilerini geliştirmeye yönelik fırsatların sunulmaması boreout sendromuna katkı sağlayabilmektedir. Ayrıca, yüksek beklentilerle işe başlayan çalışanların iş yerinde bekledikleri çeşitliliği veya sorumluluğu bulamamaları, bu sendromun ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir.

Boreout sendromunun iş yerindeki maliyeti hem bireyler hem organizasyonlar için önemle üzerinde durulması gereken bir büyüklüğe sahiptir. Çalışanların kendilerini yetersiz hissetmeleri ve işe karşı bağlılıklarının azalması beraberinde performans düşüklüğü ve uzun vadede mental sağlık sorunları gibi olumsuz sonuçları doğurabilmektedir. Organizasyonlar açısından ise boreout, verimlilik kaybı ve yüksek çalışan sirkülasyonu gibi maliyetleri beraberinde getirmektedir. Ayrıca, boreout sendromuna maruz kalan çalışanların işlerine duyduğu ilgisizlik, takım dinamiklerini zayıflatabilmekte ve örgüt kültürünü olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu bağlamda, boreout sendromunu önlemek ve bu konuda bilinç oluşturmak organizasyonlar için bir zorunluluk haline gelmiştir. Boreout sendromuyla mücadelede etkin görev yönetimi, iş çeşitlendirmesi ve çalışanlara anlamlı görevler sunma stratejileri, bu sorunun çözümünde önem taşımaktadır. Çalışanların potansiyellerini ortaya koyabilecekleri, ilgi ve yeteneklerine uygun işlerle meşgul olmaları hem bireysel iş tatmininin sağlanması hem de kurumsal verimliliğin artırılmasında rol oynayacaktır.

Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında boreout kavramının tanımı yapılacak, boreout sendromunun oluşmasındaki faktörler ele alınacak, boreout sendromu sonucunda ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilecek ve boreout'un olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılmasına yönelik stratejiler aktarılacaktır. Boreout kavramının örgütsel davranış disiplini açısından güncel bir kavram olması, bu konudaki araştırmaların nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesini önemli hale getirmektedir. Boreout sendromunun yöneticiler ve çalışanlar açısından ele alınması ve kavramın bilimsel olgulara dayandırılarak tanımlanması olumsuz sonuçların ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır.

## 2. BOREOUT SENDROMU

Bireyler hayatlarının önemli bir bölümünü işyerinde uzun zaman geçirerek ve görevlerini mükemmel şekilde yerine getirme çabasıyla harcamaktadır. Bireylerin gösterdiği çabalar sayesinde, hem kendileri için gelir yaratma imkânı ortaya çıkmakta hem sosyalleşme imkanları artmakta hem de organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlanmaktadır. Çalışma ortamları, bireylerin davranışlarına ve ruh sağlığına olumlu etkiler sunan ortamlar olmakla birlikte; Sosyal Değişim Teorisi'ne göre (Blau, 1964), bireyler ortaya koydukları emeğin karşılığına uygun bir geri dönüş alamadıklarında bazı olumsuz davranışlar geliştirme eğiliminde olabilmektedir. Bu tür davranışlar, boreout gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Çalışma ortamında zaman zaman

gözlemlenmesine rağmen boreout kavramının bilimsel araştırmalara konu olması yakın bir geçmişe dayanmaktadır. Çalışanlara psikolojik iyi oluş açısından yaklaşan araştırmacıların üzerinde durduğu boreout, çalışan performansını anlamlandırma amacına yönelik psikolojik faktörlerin önemi üzerinde durulması ile popüler bir kavram haline gelmiştir.

Boreout kavramı, bireylerin en çok değer verdikleri şeyleri elde etmeye, sürdürmeye, tanıtmaya ve korumaya çalıştıklarını belirten Kaynakların Korunması Teorisi ile de açıklanabilmektedir. Teori kapsamında, bireylerin kendilerini, sosyal ilişkilerini, organize olma, hareket etme ve organizasyon kültürüne geniş çerçevede uyum sağlama biçimlerini düzenlemek için temel kaynakları kullandıkları aktarılmaktadır (Hobfoll, 2011). Teori, kaynakları, kişiler tarafından değer verilen veya bu değerlere ulaşmanın bir yöntemi olarak aracılık eden koşullar, varlıklar, enerjiler, ilişkiler ve kişisel özellikler olarak tanımlamaktadır. Boreout açısından bakıldığında, düşük iş heyecanı, anlam eksikliği ve büyüme fırsatı eksikliği, bireyin çalışma ortamındaki kaynak eksikliğine işaret etmektedir. Bireylerin, yapılması beklenen işlerine ayırmış oldukları kaynak, işin yapılması için gerekli olan kaynaktan çok daha fazla olduğunda bu dengesizlik bireyler açısından problemler oluşturmaktadır. Organizasyon içerisindeki kaynaklar sürekli bir devinim halindedir. Kaynakların varlığı ve bu kaynakların nasıl değerlendirildiği uzun vadede yeni kaynaklara ulaşılmasına veya tam tersi mevcut kaynakların yok olmasına yol açabilmektedir. Boreout etkilerinin gözlemlenmeye başlaması bireylerin, can sıkıntıları nedeniyle kalan kaynaklarını verimli kullanamadıkları veya kullanmak istemedikleri için bir kayıp sarmalına düşmeleri anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, bireyler sahip oldukları kaynakları kullanamıyorlarsa, yeni kaynak arayışına girmeleri, daha talepkâr işleri tercih etmeleri veya boşa gittiği düşünülen kaynakları telafi etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, çalışma ortamındaki memnuniyet düzeyleri azalma eğilimi göstermektedir (Abubakar, 2020; Halbesleben vd., 2013).

Organizasyonların sahip olduğu üretim faktörlerinin en önemlileri arasında yer alan istihdam, sahip olduğu potansiyel nedeniyle organizasyonların stratejik açıdan üzerinde durması gereken meselelerden birisidir. Çalışma ortamında bireylerden maksimum verim alabilmek, özellikle rekabetin çok yoğun yaşandığı alanlarda organizasyonların dinamik ve başarılı olması için hayati durumdadır. Çünkü güncel gelişmeler ele alındığında bireylerin karşılaştıkları sorunlar, kariyer fırsatlarının yetersizliği, iş hayatı ve özel hayatta meydana gelen olumsuzluklar psikolojik iyi oluşu doğrudan etkilemekte (Boehm ve Lyubomirsky, 2008) iyi oluş da psikolojik ruh halini tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir (Griffin ve Hesketh, 2003). Bu sebeplerle bireylerdeki negatif gelişmeleri azaltıp, pozitif yönelmek

önem kazanmaktadır. Bireylere yatırım yapmanın ve çalışma ortamındaki olumsuzluklardan ziyade davranışların olumlu taraflarının ön plana çıkarılması gerektiği düşüncesi bu noktada devreye girmiştir. Buna paralel olarak pozitif psikoloji alanındaki çalışmaların artışı ile birlikte, 2000’li yıllardan sonra boreout kavramının varlığı üzerine tartışmalar başlamıştır. Yukarıda belirtildiği üzere Rothlin ve Werder (2007), boreout kavramını ilk defa kullanmış ve örgütsel davranış disiplininin kavramla bilimsel ortamda tanışmasını sağlamıştır. Araştırmacılar çalışmada boreout’u organizasyondaki çalışma ortamının çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermemesi ve çalışanların yaptıkları işlerden dolayı sıkılmaları ya da yaptıkları işe ilgisiz/kayıtsız kalmaları olarak tanımlamaktadır (Moris ve Nedosugova, 2019).

Boreout kavramının Türkçe karşılığı üzerinde ortak bir görüş henüz netleşmemiştir. Kavramın orijinal dilindeki yapısına bakıldığında bore ve out kelimelerinin ‘sıkılma halinde bulunma’ olarak değerlendirilmesi mümkündür. Orijinal dilinde boreout, “çalışanların iş yeri ortamındayken gerçekleştirdikleri bilişsel karşılaştırma süreci sonucunda, kendilerine ait yeterliliklerin işin gerektirdiği yeterliliklerden fazla olması nedeniyle psikolojik olarak zayıflaması” şeklinde tanımlanmaktadır (Stock, 2015). Dutton ve arkadaşları (2010), boreout’un yani iş yerinde sıkılmanın, aynı zamanda bireylerin çalışma hayatlarında kendilerinden istenen görevlerin az, basit ve yetersiz oluşandan kaynaklandığını öne sürmektedir (Stock, 2015). Bir başka tanımlamada boreout, “yapılan işe karşı heyecan ve enerjinin azalmasıyla oluşan psikolojik bozukluk olarak” ifade edilmektedir (Poirier vd., 2021). Boreout sahip olduğu yapısıyla organizasyonlar için gizli bir tehdit oluşturmaktadır (Abubakar, 2020).

Boreout, profesyonel yöneticiler için her geçen gün önem kazanan bir kavramdır. Özellikle ofis tipi çalışanları açısından yapılan işe ilgisizliğin artması, kariyer fırsatlarının eksikliğine yönelik düşünceler, işi değersiz hissetme, kişisel ve örgütsel gelişim imkanlarından yakınma vb. tutum ve davranışlar başta örgütsel performans olmak üzere motivasyon, iş yerinde mutluluk, fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları gibi gelişmeler organizasyonun tüm paydaşlarını etkileyen ve istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir (Abubakar, 2020; Bailey ve Madden, 2016; Karadal vd., 2018; Merdan vd., 2022; Sürücü ve Yıkılmaz, 2022). Her ne kadar boreout’un yarattığı olumsuz etkiler çoğu durumda organizasyon için ölümcül olmasa da yeni ve yaratıcı olmaktan uzaklaşmış, odağını, motivasyonunu ve tatmin duygusunu kaybetmiş bireylerin organizasyona yüklediği maddi ve manevi maliyetler göz önünde bulundurulmalıdır (Karatepe ve Kim, 2020). Ayrıca Moris ve Nedosugova (2019), kişilik açısından, başkalarının beklentilerini ve görüşlerini önemseyen ve diğerleri tarafından eleştirilmekten korkan

bireylerin, boreout sendromuna daha yatkın olduğunu belirtmektedir. Bireyler, farklı uyaranlar tarafından sürekli uyarılmaya ve karşılaşılabilecekleri sürekli bir zorluk kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Bu bakış açısına göre iş tanımları incelendiğinde, iş faaliyetlerinin yetersiz değişkenliği ve uzun vadeli hedeflerin yerine getirilemeyeceği işler boreout sendromu açısından önemli risk faktörleri arasındadır.

Boreout'un tanımları incelendiğinde, ilk etapta burnout (tükenmişlik) kavramıyla yakın ilişkili görünmektedir. Ancak boreout ve burnout arasında ayırt edici farklılıklar mevcuttur. Burnout kavramı, iş yerindeki aşırı stres nedeniyle bireyin duygusal ve mental olarak dengesiz bir ruh haline bürünmesi iken; boreout bunun tam tersi bireyin iş yerinde yapacak iş bulamama ya da bireye işin anlamsız gelmesi ile açıklanmaktadır (Basar ve Basim, 2016). Yani boreout ve burnout arasında stresin kaynağı açısından temel bir farklılık bulunmaktadır ve boreout açısından bu farklılığın tembellik olmadığına altını çizmekte fayda görülmektedir (Abubakar, 2020; Rozvadský-Gugová & Heretik, 2011; Radka, 2021). Bu noktada özellikle grup çalışmalarında boreout ve burnout'un bir arada oluşabileceğini gözden kaçırmamak gerekmektedir. Bireyler açısından grup çalışmalarındaki bazı işler sıkıcı, gereksiz ve basit gelebilir, bu durumda diğer bireylerin iş yüklerinde artış kaçınılmaz olacaktır. Dolayısıyla aynı çalışma grubunda hem boreout hem burnout ortaya çıkmakta ve şüphesiz bu durum organizasyonlar açısından olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Rothlin ve Werder, 2007). Boreout sendromunun oluşum nedenlerini ve sonuçlarını incelemeden önce, boreout'un kavramsal yapısını analiz etmekte fayda görülmektedir.

## **2.1. Boreout'un Yapısal Boyutları**

Boreout üzerine yapılan çalışmalar sonucunda boreout'un ölçümlenmesinde kullanılan yapısal bileşenler temelde üç boyuttan oluşmaktadır (Rothlin ve Werder, 2011; Stock, 2015):

- Anlam Krizi (Crisis of Meaning)
- İş Sıkıntısı (Boredom)
- Büyüme Krizi (Crisis of Growth)

### **2.1.1. Anlam Krizi (Crisis of Meaning)**

Anlam krizi, çalışanların yaptıkları işe karşı hiçbir ilgi duymaması ve buna bağlı olarak can sıkıntısı yaşamaları anlamına gelmektedir. Çalışanlar yaptıkları işe yönelik olarak hiçbir şekilde heyecan veya motivasyona sahip olmamaktadırlar. İş yerinde kendilerinden istenen işler, çalışanlar tarafından

anlamsız olarak algılanır ve hatta iş yerinde yaşanan gelişmeler çalışanlar için işi daha da zorlaştırmaktadır. Yöneticilerin, çalışanlardan dönemsel olarak istedi raporların çalışanlar tarafından gereksiz, basit, kişisel gelişim içermeyen bir iş olarak algılanması ve işi yapmaktan en ufak keyif almamaları örnek gösterilebilecek durumlardan bir tanesidir (Rothlin ve Werder, 2007).

Stock (2015)'a göre çalışma ortamında bireyler kendilerinden istenen bir işi yerine getirirken eldeki girdileri belirli bir süreç eşliğinde organizasyonun hedeflerine uygun olacak şekilde çıktılara dönüştürmektedir. Eğer çalışanlar, eldeki girdilere değer ve anlam yükleme konusunda psikolojik açıdan buhrana kapılırsa, etkililik ve verimlilik düşecektir. Bireylerin iş yerinde yaşadıkları anlam kaybı sadakat ve motivasyon konusunda sorunlar yaratmaktadır (Kass vd., 2001). Uzun vadeli anlam krizleri çalışanların işten ayrılmalarına sebebiyet verebilmektedir (Havener, 1999; Cartwright ve Holmes, 2006). Anlam krizi bu açıdan boreout oluşumunda rol oynayan stres faktörlerinden bir tanesidir.

### 2.1.2. İş Sıkıntısı (Boredom)

Bireyler, iş ortamında bağlı buldukları kurum için harcadıkları enerjinin ve zamanın karşılığını beklemektedir. Performans gösteriminin verimini, ortaya konan emek sonucunda organizasyonun faydasına yapılan işlerin değerini görmek çalışanların motivasyonunu ve tatmin düzeylerini arttırmaktadır. Özellikle yöneticiler tarafından desteklenmek, takdir edilmek, yaratıcı ve riskli fikirlerin desteklendiğini görmek, daha zorlayıcı ve katma değeri yüksek işlerde çalışmak bireylerin çalışma hayatlarındaki beklentileri arasında yer almaktadır. Bahsi geçen unsurların eksikliği ise bireylerin iş ortamında sıkılmalarına, mutsuz olmalarına, isteksiz olmalarına ve zaman zaman sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Çünkü çalışanın ortaya koyabileceği potansiyel nitelik, kendisinden istenen işin niteliğinden fazla ise çalışanlar daha az emek harcamakta ve işin gerçekleştirilmesinin zaman kaybı olduğunu düşünmektedir (Karadal vd., 2018; Loukidou vd., 2009; Sürücü ve Yıkılmaz, 2022).

Yazındaki çalışmalarda iş yerindeki can sıkıntısı, yeterince hoş olmayan bir ortama karşı ilgisizliğin neden olduğu duygusal ve dolayısıyla öznel bir düşük uyarılma ve hoşnutsuzluk hali olarak kategorize etmiştir (Mikulas ve Vodanovich, 1993; Cummings vd., 2016). Can sıkıntısı, yapılacak bir şeyin olmaması (yani zaten yapılmış olması) veya çalışanın uzunca bir süredir aynı nitelikteki görevleri tekraren yapması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Günlük yaşamda, can sıkıntısına neden olabilecek aktiviteleri ikame aktivitelerle ya da yeni aktivitelerle değiştirme imkânı bulunsa da çalışma



ortamında bunu yapmak elbette daha zordur (Rothlin ve Werder, 2007). Çalışanlar iş yerinde tekrara düşen görevler, istihdam politikalarındaki yetersizlik veya hatalar, yönetim uygulamalarının tek düzeliği, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerindeki eksiklikler, nitelikli iş bulunmaması ve yönetim uygulamalarındaki kısıtlayıcı faktörler nedeniyle can sıkıntısı yaşayabilmektedir (Cleary vd., 2016).

### **2.1.3. Büyüme Krizi (Crisis of Growth)**

Çalışma ortamında bireyler kendilerini geliştirme, diğerlerinden farklı olarak ön plana çıkabilme, arzu edilen hayat standartlarına kavuşabilme gibi nedenlerle kariyer ve kişisel gelişim fırsatlarını sürekli takip etmektedir. Organizasyonların bu takip sürecinde çalışanlara gelişim ve büyüme imkânı tanınması gerekmektedir (Dutton vd., 2010). Yeterli oranda gelişim imkânı bulamayan bireyler için, sebeplerden birisi olarak organizasyonun yapısı veya yapılan işin gelişime engel oluşu düşünülmeye başlanmaktadır. Böylelikle iş yerinde büyüme krizi ortaya çıkmaktadır (Xanthopoulou vd., 2010). Bu büyüme krizi aynı zamanda boreout'un yapı taşlarından birisi olarak değerlendirilmektedir.

Kariyer gelişimi, kariyer hedeflerini geliştirmek, kişisel gelişim ile farklılık yaratmak ve sahip olunan yeterliliklere paralel olarak gelir elde etme fikrine dayanmaktadır. Kariyer gelişiminin desteklendiği organizasyonlarda bağlılık ve iş tatmini artarken; kariyer gelişiminin yeterli olmadığı organizasyonlarda bireyler hem nitel (yapılan işin kalitesi ve yeterliliği) hem nicel (yapılan işin sayıca yeterliliği) açıdan kendilerini organizasyondan daha üstün görme eğilimine kapılabilmektedir. Bu durumun sonucunda yapılan işin hem nitel hem nicel açıdan değiştirilememesi aynı şekilde boreout oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Huo, 2021; Rothlin ve Werder, 2007).

Boreout'un oluşumu ve sonrasındaki olumsuz süreçler içerisinde boyutların birbirini oluşturan bir döngü içerisinde yer alabildiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Öyle ki, kariyer gelişiminin önündeki engeller bireyi büyüme krizine sevk ederken, büyüme krizinin varlığı organizasyon içerisindeki performansı düşürerek iş yerinde sıkılmayı arttırabilecektir. Benzer şekilde iş yerinde anlam arayışı içerisinde olan bireyler kariyer gelişimi açısından bir olumsuzlukla karşılaşırse sıkılma düzeyinde yine olumsuz bir artış olması ihtimali bulunmaktadır. Kısacası boreout'u oluşturan boyutların birbirlerini yakından ve önemli ölçüde etkilediğini ifade etmek mümkündür (Rothlin ve Werder, 2007). Bir sonraki kısımda boreout'un oluşum nedenleri ve sonuçları ele alınacak, akabinde boreout'tan uzak durma stratejilerine değinilecektir.



## 2.2. Boreout Oluşum Nedenleri

İş yerinde boreout sendromu, süreklilik arz eden bir süreçtir. Bireyler bir anda boreout yaşamaya başlamamaktadır. İş yerinde çalışanların sürekli olarak niteliklerinin altında işlerle uğraşmaları, yöneticilerin profesyonel olmayan davranışları, diğer meslektaşların görece daha nitelikli işlerde çalışıyor olması, kötüleşen fiziki çalışma ortamı, çalışma koşulları nedeniyle oluşan dikkat eksikliği ve monotonlaşan işler, yeni, yaratıcı ve risk alınmasına fırsat vermeyen yöneticilerin varlığı, kariyer gelişimi önündeki yapısal engeller vb. koşullar boreout oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2014). Bu sebepler arasında en önde gelen koşullardan birisi bireylerin sürekli olarak kendileriyle ilgili algıladıkları kapasitenin altında bir iş yapmaya zorlanmaları olarak değerlendirilmektedir. Kişisel olarak aşırı niteliklilik algısı olarak ifade edilebilen bu durum bireyler açısından yapılan işlerin basit, yapılmaya değer olmayan ve nitelikleri köreltici düşüncesinin zihinsel sürece yerleşmesiyle sonuçlanabilmektedir (Dutton vd., 2010; Arar, 2021; Ayvaz vd., 2024).

Boreout, çalışma ortamında bireylerin çok fazla boş zamanı olmasına rağmen, yapabilecekleri aktivitelerin sayıca olmasıyla da ortaya çıkabilmektedir (Yuwono ve Virlia, 2022). İçsel motivasyona sahip olmayan bireyler için boş zamanların anlamsız ve zaman kaybı olarak hissedilmesi doğal bir sonuçtur (Wang, 2019). Özellikle yapılan işlerin yeterince teşvik edici olmaması veya işin doğası gereği motivasyon düşülebilmektedir. Günümüzde teknolojik zaman zaman bireylerin yetersiz uyarıcılar nedeniyle sıkılmalarına neden olabilmektedir. Modern çağın bireyler için kullanıma sunduğu imkanlar boş zamanların artmasına ve bununla birlikte iş yerinde sıkılmaya neden olabilmektedir (Kara vd., 2023). Ayrıca başarılı çalışanlar için bile yeni zorluklar ve yeni beceriler kazanılmadığında zamanla boreout hissedilmeye başlanmaktadır. Kendisini zorlanmış hissetmeyen bireyler için yapılan iş veya çalışılan organizasyonla aradaki duygusal bağ zayıflamaya başlamaktadır. Bunun sonucunda uzun vadede bireyler dengeyi sağlamak için kendilerini organizasyondan soyutlayıp iş yapmaktan kaçınmakta hatta istifa etmeye kadar uzanan bir yola girmektedir (Günthner, 2014).

Boreout'un oluşumunda anlam krizi, işten sıkılma ve büyüme krizinin bir arada ve süreklilik arz eden şekilde hissedilmesi gerekmektedir. Bireyler, organizasyon içerisinde bazı işleri yerine getirirken bir takım ekstra ve tekrar gerektiren işleri de yapmak zorundadırlar. Bu durum tek başına boreout oluşumu için yeterli olarak değerlendirilmemelidir. Bahsi geçen küçük ve ekstra işlerin sürekli olarak bireyin karşısına çıkması ve nitelik açısından bireyi psikolojik olarak zorlamaya başlaması gerekmektedir. Çünkü her işin

gerektirdiği ekstra zorluklar bulunmaktadır. Bireyin, yaptığı işin kendisi köreltiğini düşünmeye başlaması, yaptığı işin anlamsız gelmeye başlaması ve bu durumdan sıkılmaya başlaması boreout için oluşumun temelleri arasındadır (Rothlin ve Werder, 2007).

Boreout'un oluşumundaki detaylar incelendiğinde, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim kalitesinin azalması, tecrübe ve tecrübesiz çalışanlar arasındaki iş dağıtım adaletinin bozulması, yöneticiler tarafından kariyer gelişimi açısından verilen sözlerin tutulmaması veya bireylerin kariyer seçimindeki hataları, çalışma ortamının gelişime müsait olmaması, çalışanların fikirlerine gerekli önemin verilmemesi, yapılan işlerin yeteri kadar değer görmemesi, diğer çalışanlarla yaşanan problemler gibi faktörlerin ön plana çıktığını söylemek mümkündür (Merdan vd., 2022; Özsungur, 2020). Boreout'un oluşumundaki nedenlerden bir diğeri sosyalleşme ile ilgilidir. Çalışma ortamında yöneticileriyle yeterli düzeyde iletişime geçemeyen veya mobbinge maruz kalan bireylerde işten sıkılma artmaktadır (Özsungur, 2020).

Organizasyonun sahip olduğu kültür yapısının aynı şekilde boreout üzerinde etkisi bulunmaktadır. Organizasyonun sahip olduğu kültürel doku nedeniyle bireyler zaman zaman utanma ve mahcubiyet duygusu yaşayabilmektedir. Özellikle sosyal karşılaştırma yoluyla daha net ayırt edilebilen bu durum, sıkılma belirtileri göstermeye başlayan bireylerin sessizlik ve utanç nedeniyle boreout sendromu yaşamalarıyla sonuçlanan süreci oluşturabilmektedir (Bourion ve Trebucq, 2011). Utanma ve mahcubiyet nedeniyle kendisini ifade etmekte zorlanan bireyler, yaşanan rahatsızlıkları paylaşmaktan ziyade tam tersi iş yerinde daha az çalıştıkları için boreout düzeyleri otomatik olarak artmaktadır (Poirier vd., 2021).

### **2.3. Boreout'un Sonuçları**

Boreout'un oluşum aşamasında bireylerin konuya yeterince önem vermeyişi ve sıkılma halinin ciddiye alınmaması (Philips vd., 1991) geri dönüşü zor olabilecek sorunlara yol açmaktadır. Boreout yaşayan bireylerde iş yeri devamsızlığı, dikkatsizlik, anksiyete ve mesleki gerginlik artarken, enerji, motivasyon, üretkenlik, öz saygı ve performans düşüş eğilimi göstermektedir (Cürten, 2013; Chapelle, 2016; Poirier vd., 2021). Dikkatsizlikle birlikte çalışma ortamında uyku hali ve hatta hayale dalma gibi durumlar görülebilen; stres ve depresyonun da arttığı ifade edilmektedir (Stock, 2015). Motivasyonun düşüşü ve depresyondaki artış beraberinde bireylerdeki odaklanma ve üretkenliği azalmaktadır (Halbesleben vd., 2013).

Boreout yaşayan bireyler için, organizasyon içerisinde kendini değersiz hissetme duygusu artmakta, huzursuzlukla birlikte işten ayrılma niyetinin ve iş gücü devir oranının arttığı düşünülmektedir (Basar ve Basim, 2016; Karadal vd., 2018). Boreout sendromuna yakalanan bireyler için kariyer gelişimi ile ilgili olumsuz düşüncelere kapılma, fırsatları kaçırma (Özşungur, 2020), iş-kariyer-yaşam tatmini, özgüven ve örgütsel bağlılık düzeylerinde düşme ve yorgunluk, halsizlik, ilgisizlik düzeylerinde artma gerçekleşmektedir (Rothlin ve Werder, 2007; Abubakar, 2020; Moris ve Nedogusova, 2019). İş tatmini açısından boreout sendromu içerisindeki bireylerde anlam, zaman ve gelir açısından yaşanan krizler ön plana çıkmaktadır (Rothlin ve Werder, 2007; Günthner, 2014). Bunun yanı sıra Karatepe ve Kim (2020), boreout üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada hizmet sektöründe boreout yaşayanlar için örgütsel vatandaşlık ve müşteri odaklı davranışlarda azalma olduğunu ifade etmektedir. Öyle ki, coşku, bağlılık ve konsantrasyonla birlikte gerçekleştirilen işler müşteri odaklı olmaya daha yatkındır. Ancak boreout nedeniyle oluşan stres, coşku ve konsantrasyonun düşüşüne sebebiyet verirken; bir yandan bireyin büyüme ve öğrenme süreçlerinin durmasını da sağlamaktadır. Bu durum çalışanların yaşadığı can sıkıntısı nedeniyle müşteri beklentilerini iyi analiz edememelerine neden olabilmektedir (Cheng vd., 2018; Karatepe ve Kim, 2020).

Stock (2015, 2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda boreout'un yenilikçi iş davranışlarını ve yine aynı şekilde müşteri odaklı davranışları olumsuz etkilediği aktarılmaktadır. Boreout'un bir diğer önemli sonucu anksiyetenin artmasıyla birlikte ele alınan özgüven ve inanç kaybıdır. Boreout sonucunda anksiyete artışı yaşayan çalışanlarda hayata karşı olumsuz düşüncelerin ağır basması güven duygusunun azalmasına, meslektaşlar tarafından dışlanmaya ve bireyin kendi yeteneklerine olan inancın kaybolmasına neden olmaktadır (Özşungur, 2020; Starchos ve Schüll, 2021). Bireyin yaratıcı ve yenilikçi davranışlar sergileme arzusu kendisine olan inançla paralel gelişmektedir. Özellikle anlam ve büyüme krizi yaşayan bireyler için yenilikçi davranışlar sergilenmesi ihtimali azalmaktadır (Stock, 2014). Kaynakların korunması teorisine göre, bireyler sahip oldukları manevi kaynakları aynı şekilde koruma güdüsüyle hareket etmektedir. Boreout nedeniyle enerji ve uyarıcı kaybı yaşayan bireyler için yenilikçi davranışlar sergilenmesi zorlaşmaktadır (Hobfoll, 1989; Stock, 2014).

#### **2.4. Boreout'tan Kaçınma Stratejileri**

Boreout sendromu günümüz modern organizasyonlarının yok sayamayacağı düzeyde yaygınlaşmaya başlamıştır. Rekabet avantajı ve karlılık açısından yöneticilerin boreout yaşayan çalışanları tabiri caizse yeniden hayata

döndürebilmeleri için önerilen bazı uygulamalar bulunmaktadır. Bireysel ve örgütsel açıdan uygulanabilecek kaçış stratejileri şu şekildedir:

-İşin Anlamını Yeniden Keşfetme: Çalışanlar, mevcut rollerindeki anlamı bulmak veya işlerini daha anlamlı hale getirmek için kendi görevlerini yeniden değerlendirebilir. Örneğin, görevlerin iş yerinin genel amaçlarına nasıl katkı sağladığını düşünmek faydalı olacaktır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

-Yeni Beceriler Geliştirme: İşe duyulan ilgiyi artırmak için çalışanlar, kişisel ve mesleki gelişimlerine odaklanmalıdırlar. Bu, yeni görevler üstlenme veya ek eğitimlerle sağlanabilmektedir (Abubakar, 2020).

-İş Zenginleştirme: Görevlerin daha çeşitli ve anlamlı hale getirilmesi için çalışanlar yöneticilerle konuşarak rollerine yeni sorumluluklar eklenmesini talep etmelidir (Oldham vd., 1976).

-Öz Yönetim Teknikleri: Çalışanlar, boreout'u önlemek için görevleri arasında molalar verebilmeli, günlük iş planlarını daha dinamik hale getirebilmeli veya farklı iş yapma yöntemleri deneyebilmelidir (Rothlin ve Werder, 2007).

-İletişim ve Geri Bildirim Arayışı: Çalışanlar, yöneticileri veya ekip arkadaşları ile daha açık iletişim kurarak katkılarının fark edilmesini sağlamalı ve yeni fırsatlar yaratmalıdırlar (Basar ve Basim, 2016).

-Görev ve Rol Dağılımını İyileştirme: Çalışanların görevleri, bireysel yetkinlik ve ilgi alanlarına uygun şekilde yeniden dağıtılmalıdır. Bu sayede, monotonluğun önüne geçerek iş tatmininin artması hedeflenmelidir (Oldham vd., 1976).

-İş Tasarımı ve Çeşitlilik Sağlama: İş yerinde çeşitliliği artırarak çalışanların monoton görevlerden kaçınmasını sağlamak önemlidir. Çalışanların dönem dönem farklı görevler üstlenmeleri farklı beceriler geliştirmelerine yardımcı olabilecektir (Rothlin ve Werder, 2007).

-Çalışanların Karar Süreçlerine Katılımı: Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, iş yerindeki anlam ve kontrol duygusunu artırabilecektir (Hobfoll, 2011).

-Mentorluk ve Geri Bildirim Kültürü Oluşturma: Çalışanların becerilerini geliştirebileceği ve kendilerini değerli hissedebileceği bir mentorluk programı oluşturulmalıdır. Ayrıca, düzenli geri bildirim verilmesi, çalışanların katkılarının fark edilmesini sağlayacaktır (Alarcon, 2011).

-Motivasyonu Artırıcı Uygulamalar: Ödül ve tanıma programları, çalışanların işlerine daha fazla bağlanmasına yardımcı olurken; bu

uygulamalar, motivasyonu artırarak boreout riskini azaltabilecektir (Poirier vd., 2021).

-İş Yeri Kültürünü Geliştirme: İş yerinde daha açık, destekleyici ve katılımcı bir kültür oluşturulması, boreout ile mücadelede etkili bir yöntemdir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

-Sürekli Eğitim ve Gelişim Programları: Çalışanların kariyer gelişimini destekleyen eğitim programları, bireylerin işlerinden sıkılmasını önleyerek, uzun vadede bağlılıklarını arttırabilecektir (Abubakar, 2020).

-Teknolojinin İş Akışına Entegre Edilmesi: Tekrarlayan görevlerin otomasyonu, çalışanlara daha stratejik işlere odaklanma imkânı sunarak sıkılma hissini azaltacaktır (Basar ve Basim, 2016).

-Esnek Çalışma Modelleri: Uzaktan çalışma, hibrit model ya da esnek çalışma saatleri gibi yöntemlerle çalışanların işlerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine olanak tanınmalıdır (Rothlin ve Werder, 2007).

## 2.5. Boreout'un Ölçümlenmesi

Literatür incelendiğinde, boreout sendromunu ölçmek için üç ölçek geliştirilmiştir. Bu kapsamda oluşturulan ilk ölçüm aracı Rothlin ve Werder (2008) tarafından geliştirilmiştir ve on adet evet/hayır sorusundan oluşmaktadır. Katılımcıların verdikleri evet cevapları arttıkça boreout düzeyi o kadar yüksek olmaktadır. Ancak, literatürde bu ölçeğin başka çalışmalarda doğrulanmadığı veya yeniden kullanılmadığı görülmektedir. İkinci ölçek, Rothlin ve Werder (2009)'ün tanımlaması temel alınarak Cabrera-Noriega (2014) tarafından geliştirilmiştir. Noriega'nın geliştirmiş olduğu ölçüm aracı 0 = asla ile 4 = her zaman arasında puanlanan 18 maddeden oluşmaktadır. Her madde üç bileşenden birini ölçmeyi amaçlamaktadır: can sıkıntısı (boredom), ilgi eksikliği (lack of interest) ve meydan okuma eksikliği (lack of challenge). Geliştirilen bu ölçeğin güvenilirlik değerlerinin düşük olduğu görülmektedir.

Üçüncü ve en çok kullanılan sıkılma ölçüsü Stock (2015) tarafından önerilmiştir ve üç farklı ölçeğin birleşimidir. Stock (2015, 2016) kendi boreout tanımına göre, bu farklı şekilde doğrulanmış ölçeklerden 11 madde kullanmıştır. Anlam krizini ölçmek için, "yaşam" kelimesi "iş" olarak değiştirildikten sonra Schnell'den (2010) alınan kısaltılmış bir ölçek (4 madde) kullanılmıştır. İşte sıkılmayı ölçen üç madde, Fisherl (1993) tarafından orijinal olarak geliştirilen ölçekten alınmıştır. Son olarak, büyüme krizi Xanthopoulou ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen ölçeğin tersine çevrilmiş bir versiyonuyla ölçülmüştür. Ölçek 7'li Likert ölçeğiyle

kalibre edilmiştir (Stock, 2015). Bu ölçümler birkaç çalışmada kullanılmıştır, ancak bu ölçümler yalnızca Rothlin ve Werder (2008) veya Stock (2015) tarafından tanımlanan üç sıkılma bileşenini içermektedir. Bir başka çalışmada utanç ve suçluluk duygusu yoluyla sosyal karşılaştırmanın da sıkılmanın bir bileşeni olduğu ileri sürülmektedir (Bataille, 2016; Rengade, 2016). Son olarak Stock (2015) tarafından hazırlanmış olan ölçüm aracı Sürücü ve Yıkılmaz (2022) tarafından Türkçeye geçirilmiştir. Geçerlenen ve güvenilir olduğu aktarılan ölçüm aracının orijinal boyut yapısını koruduğu ifade edilmektedir.

### 3. SONUÇ

Bu çalışma, örgütsel davranış disiplinin güncel kavramlarından biri olan 'Boreout Sendromu' üzerine yazılmıştır. Çağımızın sinsi ve bir o kadar olumsuz sonuçlar doğurabilecek süreçlerinden birisi olarak, boreout hem yöneticiler hem çalışanlar açısından dikkatle ele alınması gereken bir kavramdır. Bu amaçla boreout kavramının tanımı, boreout'u oluşturan sebepler ve boreout sonucunda ortaya çıkan olumsuzluklara değinilmiştir. Ayrıca boreout sendromu oluşmadan önce veya boreout sendromunun hissedilmeye başlandığı andan itibaren atılabilecek adımlarla olası örgütsel ve bireysel maliyetlerin azaltılabileceği düşünülmektedir.

Boreout, modern iş yaşamında giderek daha fazla dikkat çeken, ancak çoğu zaman göz ardı edilen bir sorundur. İş yerindeki sıkılma, anlam eksikliği ve büyüme krizi gibi faktörlerle ilişkilendirilen bu sendrom hem bireysel hem kurumsal düzeyde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların, potansiyellerini yeterince kullanamadıkları ve işlerini anlamlı bulmadıkları durumlarda, motivasyon düşüklüğü, tükenmişlik, düşük performans ve iş tatminsizliği gibi olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Bu süreç, çalışanların mental ve fiziksel sağlıklarını olumsuz etkilerken, organizasyonlar açısından da verimlilik kaybı, artan çalışan devir oranı ve zayıflayan örgüt kültürü gibi maliyetler yaratmaktadır.

Literatürde boreout'un, bireyin iş yerine olan bağlılığını ve yenilikçi davranışlarını azaltarak, kariyer gelişimi ve mesleki tatmin üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ifade edilmektedir. Ayrıca, çalışanların iş yükünün niteliği ile bireysel yetenekleri arasındaki dengesizlik, boreout sendromunun en belirgin tetikleyicileri arasında yer almaktadır. Bu durum, çalışanların yaratıcı ve stratejik düşünme kapasitelerini sınırlamakta ve organizasyonların uzun vadeli başarısını tehdit etmektedir. Mevcut iş dünyasının şiddetli rekabet atmosferi düşünüldüğünde, yenilik odaklı davranışların teşvik edilmediği, çalışanların organizasyon için uğraşmaktan vazgeçtikleri veya uğraşmaya

değer görmedikleri bir sürecin oldukça ciddiye alınması gereken sonuçları olacaktır.

Boreout'un bireyler ve organizasyonlar üzerindeki bu çok boyutlu etkileri, konunun daha fazla araştırılmasını ve önleyici stratejilerin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Etkili görev yönetimi, iş çeşitlendirilmesi ve çalışanların işlerine anlam kazandıracak uygulamaların teşvik edilmesi, boreout'un olumsuz sonuçlarını minimize etmenin yolları olarak önerilmektedir. Aynı zamanda, yöneticilerin çalışanların katkılarını fark etmesi ve onları daha katılımcı bir iş kültürüne dahil etmesi, bireysel iş tatmini ve kurumsal verimliliğin artırılmasında kritik bir rol oynayabilir.

Sonuç olarak, boreout yalnızca bireysel bir sorun olarak değil, organizasyonel sürdürülebilirlik açısından da ele alınması gereken önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Daha fazla araştırma ve geliştirme çalışması, boreout'un önlenmesi ve etkilerinin azaltılmasında yol gösterici olacaktır. Bu konuda özellikle boreout ve burnout sendromlarının karşılaştırıldığı çalışmaların, boreout ile motivasyon arasındaki etkileşimin ele alındığı çalışmaların, boreout ile benlik algısı ve kişisel yeterlilik algısı etkileşimine yönelik ampirik çalışmaların yapılmasında fayda görülmektedir. Ayrıca, boreout sendromunun açıklanmasında kullanılan Sosyal Değişim Teorisi ve Kaynakların Korunumu Teorisi'ne ek olarak İş Kaynakları-Talepleri Teorisi ile boreout arasındaki etkileşimin ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Son olarak boreout kavramının ölçümlenmesine yönelik olarak geliştirilen ölçüm araçlarının farklı farklı çalışmalarda tercih edilmesi, geçerlilik ve güvenilirlik açısından oluşabilecek soru işaretlerini azaltacaktır. Kavramın görece yeni olması nedeniyle yapılacak çalışmalar sayesinde yapısal boyutlarında değişim olabileceği göz ardı edilmemelidir.



## Kaynakça

- Abubakar, A. M. (2020). Using hybrid SEM–artificial intelligence: Approach to examine the nexus between boreout, generation, career, life, and job satisfaction. *Personnel Review*, 49(1), 67-86.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
- Arar, T. (2021). The role of job satisfaction in the relationship between perceived overqualification and bore-out syndrome. *Administrative and Economic Science*, 23.
- Ayvaz, A., Kılınc, S., Uzunbacak, H. H., & Akçakanat, T. (2024). The effect of perceived overqualification on turnover intention: The mediating role of boreout and work alienation. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 429-446.
- Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful—or meaningless. *MIT Sloan Management Review*.
- Basar, U., & Basim, N. (2016). A cross-sectional survey on consequences of nurses' burnout: moderating role of organizational politics. *Journal of Advanced Nursing*, 72(8), 1838-1850.
- Bataille, S. (2016). Le bore-out, nouveau risque. *Références en santé au travail*, 145, 19-27.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success?. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101-116.
- Bourion, C., & Trébucq, S. (2011). Le bore-out-syndrom. *Revue internationale de Psychosociologie*, (41), 319-346.
- Cabrera Noriega, L. E. (2014). Síndrome de Boreout: Diseño, confiabilidad y validación preliminar de un instrumento para su medición. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud*, 46(3), 259-265.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Chapelle, F. G. (2016). Modélisation des processus d'épuisement professionnel liés aux facteurs de risques psychosociaux: burn out, bore out, stress chronique, addiction au travail, épuisement compassionnel. *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, 26(3), 111-122.
- Cheng, T. M., Hong, C. Y., & Yang, B. C. (2018). Examining the moderating effects of service climate on psychological capital, work engagement, and service behavior among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 67, 94-102.

- Cleary, M., Sayers, J., Lopez, V., & Hungerford, C. (2016). Boredom in the workplace: Reasons, impact, and solutions. *Issues in Mental Health Nursing, 37*(2), 83-89.
- Cummings, M. L., Gao, F., & Thornburg, K. M. (2016). Boredom in the workplace: A new look at an old problem. *Human Factors, 58*(2), 279-300.
- Cürten, S. (2013). Boreout syndrome and coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 20*, 473-478.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review, 35*(2), 265-293.
- Fisherl, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations, 46*(3), 395-417.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of psychology, 55*(2), 65-73.
- Gugová, G. R., & Heretik, A. (2011). Gender differences in attachment styles using Slovak version of the Experiences in Close Relationships-Revised (ECR-R). *Acta Educationis Generalis, 1*(2), 29-36.
- Günthner, L. (2014). *Boreout statt Burnout: eine psychische Erkrankung ausgelöst durch Langeweile, Unterforderung und Desinteresse am Arbeitsplatz*. Diplomica Verlag.
- Halbesleben, J. R., Wheeler, A. R., & Paustian-Underdahl, S. C. (2013). The impact of furloughs on emotional exhaustion, self-rated performance, and recovery experiences. *Journal of Applied Psychology, 98*(3), 492.
- Havener, C. (1999). *Meaning: The secret of being alive*. Beaver's Pond Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A New attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. *The Oxford handbook of stress, health, and coping, 127*, 147.
- Huo, M. L. (2021). Career growth opportunities, thriving at work and career outcomes: can COVID-19 anxiety make a difference?. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 48*, 174-181.
- Kara, F. M., Sarol, H., Gürbüç, B., & Gürkan, R. K. (2023). Boreout at the office: The role of leisure boredom in predicting job burnout and social media addiction. *Journal of Education and Recreation Patterns, 4*(2), 400-414.
- Karadal, H., Abubakar, A. M., & Erdem, A. T. (2018). Boreout, kariyer uyumluluğu ve aile-iş zenginleştirme etkileşimi: Selçuk Üniversitesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18*(35), 41-63.

- Karatepe, O. M., & Kim, T. T. (2020). Investigating the selected consequences of boreout among cabin crew. *Journal of Air Transport Management*, 82, 101739.
- Kass, S. J., Vodanovich, S. J., & Callender, A. (2001). State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction. *Journal of business and psychology*, 16, 317-327.
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J., & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381-405.
- Merdan, E., Erdem, A. T., & Gümüşsoy, Y. (2022). Boreout sendromunun üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerine etkisinde sanal kaytarmanın aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(1), 176-191.
- Mikulas, W. L., & Vodanovich, S. J. (1993). The essence of boredom. *The Psychological Record*, 43(1), 3.
- Moris, H., & Nedosugova, A. B. (2019). Coaching as instrument to identity and remedy for boreout syndrome with employees. In *2nd International Conference on Education Science and Social Development (ESSD 2019)* (pp. 138-141). Atlantis Press.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of applied psychology*, 61(4), 395.
- Özşungur, F. (2020). The effects of boreout on stress, depression, and anxiety in the workplace. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1391-1423.
- Phillips, C. R., Bedeian, A. G., & Molstad, C. (1991). Repetitive work: Contrast and conflict. *The Journal of Socio-Economics*.
- Poirier, C., Gelin, M., & Mikolajczak, M. (2021). Creation and validation of the first French scale for measuring bore-out in the workplace. *Frontiers in Psychology*, 12, 697972.
- Radka, C. (2021). The Relationship between Burnout Syndrome and Boreout Syndrome of Secondary School Teachers during COVID-19. *Journal of Pedagogical Research*, 5(2), 138-151.
- Rengade, C. E. (2016). De l'ennui au bore-out, une revue de la littérature. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, 26(3), 123-130.
- Rothlin, P., & Werder, P. R. (2007). *Diagnose Boreout: warum Unterforderung im Job krank macht*. Redline Wirtschaft.
- Rothlin, P., & Werder, P. R. (2008). *Die boreout-falle: Wie unternehmen langeweile und leerlauf vermeiden*. Redline Wirtschaft.

- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom, and engagement in the workplace. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 293-320). Wiley.
- Schnell, T. (2010). Existential indifference: Another quality of meaning in life. *Journal of Humanistic Psychology, 50*(3), 351-373.
- Starchos, I., & Schüll, A. (2021, April). Stressed by Boredom in Your Home Office? On "Boreout" as a Side-effect of Involuntary Distant Digital Working Situations on Young People at the Beginning of Their Career. In *ICEIS (2)* (pp. 557-564).
- Stock, R. M. (2014). When the Service Encounter Becomes a Source of Boredom: A Customer Demands-Resources Model of Service Employees' Boreout. In *The Sustainable Global Marketplace: Proceedings of the 2011 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 145-145). Cham: Springer International Publishing.
- Stock, R. M. (2015). Is boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior?. *Journal of Product Innovation Management, 32*(4), 574-592.
- Stock, R. M. (2016). Understanding the relationship between frontline employee boreout and customer orientation. *Journal of Business Research, 69*(10), 4259-4268.
- Sürücü, L., & Yıkılmaz, İ. (2022). Boreout (iş yerinde sıkılma) ölçeğinin türkçe formu: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (72)*, 64-77.
- Wang, W. C. (2019). Exploring the relationship among free-time management, leisure boredom, and internet addiction in undergraduates in Taiwan. *Psychological Reports, 122*(5), 1651-1665.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & van Velhoven, M. (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology, 9*, 3-16.
- Yuwono, M. R., & Virlia, S. (2022). Leisure Boredom Affects Gaming Disorder on Emerging Adult Smartphone Users. *ANIMA Indonesian Psychological Journal, 37*(1).

