

Boreout Sendromu: Çalışma Yaşamında Sessiz Bir Kriz

Müjgan Yılmaz¹

Özet

Boreout sendromu, çalışanın iş yerinde yetersiz zorlanma, ilgisizlik ve can sıkıntısını uzun süreli ve yoğun biçimde deneyimlemesi sonucu ortaya çıkan bir çalışma yaşamı sorunudur. Burnout kavramı akademik yazında uzun yıllardır geniş biçimde incelenmesine rağmen, boreout sendromu görece yeni bir araştırma alanı olarak dikkat çekmektedir. Bu bölümün amacı, boreout sendromunun kavramsal temellerini, tarihsel gelişimini, temel bileşenlerini, nedenlerini, belirtilerini ve sonuçlarını kapsamlı biçimde incelemek; ayrıca kavramı Endüstri 4.0 ve Endüstri 5.0 bağlamında değerlendirmektir. Bu doğrultuda Rothlin ve Werder'in özgün boreout yaklaşımı, Schaufeli ve Salanova'nın çalışma psikolojisi perspektifi, Stock'un ampirik ölçüm modeli ve güncel uluslararası araştırmalar birlikte ele alınmıştır. Bölümde boreout sendromunun yetersiz zorlanma, ilgisizlik ve can sıkıntısından oluşan üç temel bileşeni açıklanmış; burnout, sessiz istifa, presentecism ve içsel istifa gibi kavramlarla ilişkisi tartışılmıştır. Ayrıca iş tasarımı, örgütsel uygulamalar, aşırı nitelik ve kişi-iş uyumsuzluğu gibi nedenler değerlendirilmiş; psikolojik, davranışsal ve örgütsel sonuçları incelenmiştir. Literatür bulguları boreout sendromunun çalışanların ruhsal iyilik hâli, iş performansı, inovatif davranışları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Endüstri 4.0 sürecinde dijitalleşme ve otomasyonun boreout riskini artırabileceği; buna karşılık Endüstri 5.0'in insan merkezli yaklaşımının anlamlı iş tasarımı, iş şekillendirme ve çalışan refahı odaklı uygulamalar yoluyla bu riski azaltma potansiyeli taşıdığı değerlendirilmektedir. Sonuç olarak boreout sendromunun bireysel bir sorun olmaktan öte, örgütsel ve yapısal boyutları bulunan önemli bir çalışma psikolojisi sorunu olduğu vurgulanmaktadır.

1 Öğr. Gör. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Çerkezköy Meslek Yüksekokulu, mujganyilmaz@nku.edu.tr, 0000-0001-8777-9077

1. GİRİŞ

Stres, günümüz çalışma yaşamının kaçınılmaz bir parçası hâline gelmiştir. Öyle ki yoğun çalışmak ve stresli olmak, sosyal olarak arzu edilen ve kabul gören bir davranış biçimine dönüşmüştür (Rothlin ve Werder, 2014). Bu söylemin gölgesinde kalan farklı bir gerçeklik ise şudur: Çalışanların önemli bir kesimi stresin değil; tam tersinin, yani yetersiz zorlanmanın, ilgisizliğin ve can sıkıntısının pençesinde olduğundan söz etmektedir. Uluslararası insan kaynakları araştırmalarında Kelly Services tarafından yürütülen bir çalışmaya göre Avrupa çapındaki çalışanların yalnızca %27'si kendini gerçek anlamda stresli hissetmektedir (Rothlin ve Werder, 2014). Bu bulgu, çalışma psikolojisinin odaklanması gereken başka bir sorun alanının varlığına işaret etmektedir: boreout sendromu.

Boreout sendromu, çalışanın yetersiz zorlanma, ilgisizlik ve can sıkıntısı duygularını bir arada ve sürekli biçimde yaşadığı bir durumu tanımlamaktadır (Rothlin ve Werder, 2014). Burnout'un (tükenmişlik) zihinsel kaynakların aşırı talep karşısında tükenmesinden doğmasına karşın boreout, tam tersine bu kaynakların kullanılmamasından, potansiyelin ziyan olmasından beslenmektedir (Schaufeli ve Salanova, 2014). Her iki sendromun da benzer belirtiler sergilemesi -yorgunluk, motivasyon kaybı, düşük performans- tanı sürecini güçleştirmekte ve boreout'un görünmez kalmasına zemin hazırlamaktadır.

Türkçe akademik yazınında boreout sendromu giderek daha fazla ilgi görmektedir. Yavuz (2024), Türkiye bağlamında yürütülmüş 19 bilimsel çalışmayı kapsayan içerik analizinde bu ilginin somut kanıtlarını sunmuştur; ancak araştırmanın kavramsal derinlik, teorik çerçeveleme ve güncel bağlamlarla ilişkilendirme açısından hâlâ önemli boşluklar barındırdığını ortaya koymuştur. Bu bölüm söz konusu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Bölümün özgün katkısı şu üç eksen üzerine kuruludur: boreout'un kavramsal çerçevesini İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) modeli ve çalışma psikolojisi literatürüyle ilişkilendirmek; Endüstri 4.0 ve Endüstri 5.0 bağlamında boreout riskini yapısal olarak değerlendirmek; ve Türkiye'den ampirik verilerle ulusal bağlamı aydınlatmak.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Boreout Sendromunun Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Boreout kavramının kökleri, çalışma psikolojisinde boredom (can sıkıntısı) araştırmalarına uzanmaktadır. Hugo Münsterberg, 1913 yılında iş yerinde can sıkıntısını bilimsel incelemeye değer bir konu olarak tanımlamıştır. İkinci Dünya Savaşı öncesinde ve sırasında yürütülen ilk ampirik çalışmalar, insan faktörleri

perspektifinden görev performansı üzerine odaklanmış; boredom'u laboratuvar ortamında incelemiştir. 1960'lı ve 1970'li yıllara kadar ise boredom örgütsel bağlamda sistematik biçimde araştırılmamış; 2014 itibarıyla yayımlanan bilimsel çalışma sayısı 400'ü geçmemektedir (Schaufeli ve Salanova, 2014). Fisher (1993), iş yerinde boredom üzerine en kapsamlı erken dönem kuramsal çalışmalardan birini ortaya koymuş; görev özellikleri, çalışma ortamı, bireysel özellikler ve kişi-iş uyumu boyutlarını bütünlük bir çerçevede ele alan bir model önermiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, boredom araştırmalarındaki bu uzun ihmal dönemi, boreout kavramının neden burnout'a kıyasla çok daha geç akademik gündeme girdiğine ışık tutmaktadır.

Boreout kavramının sistematik ve bütüncül olarak tanımlanması 2007 yılına aittir. Philippe Rothlin ve Peter R. Werder, "Diagnose Boreout" adlı çalışmalarında bu sendromu; çalışanların iş yerinde yetersiz zorlanma, ilgisizlik ve can sıkıntısından kaynaklanan bir durum olarak tanımlamıştır (Rothlin ve Werder, 2014). Kavramın Türkçe karşılığı konusunda ortak bir terminoloji henüz oluşmamış olmakla birlikte, Türkçe yazında kavram çoğunlukla "boreout sendromu" olarak kullanılmakta (Karadal ve Erdem, 2018); bazı çalışmalarda ise "iş yerinde sıkılma" veya "iş yeri sıkılganlığı" şeklinde ifade edilmektedir (Ülku, 2024).

Loukidou ve diğerleri (2009), kapsamlı literatür derlemesinde boredom öncüllerini dört ana tema çevresinde örgütlemiştir: işe ilişkin özellikler, bireysel farklılıklar, sosyal bağlam ve hedefler/baş etme süreçleri. Boredom; yaşam kalitesinin düşmesi, depresyon, iş tatminsizliği, iş gerginliği, devamsızlık, devir hızı ve üretkenlik karşıtı davranışlar gibi bireysel ve örgütsel sonuçlarla tutarlı biçimde ilişkilendirilmektedir. Yazarlar, boredom araştırmalarının temel çabasının bu çok boyutlu yapıyı bütünlükten entegratif bir açıklamayı geliştirmek olduğunu vurgulamaktadır.

Misun ve Hudakova (2010), sendromun temel özelliği olarak çalışanın aşırı yoğunluk görüntüsü sergilediği hâlde gerçekte boş olduğu, meşgul görünme performansı içinde olduğu durumu tanımlamış; bunu "uzun vadeli stres" biçiminde nitelendirmiştir. Schaufeli ve Salanova (2014) ise çalışma psikolojisi literatüründe boredom'u "yetersiz uyarıcı bir çalışma ortamına bağlı olarak ortaya çıkan, görece düşük uyarılma düzeyi ve tatminsizlikle karakterize hoş olmayan bir duygusal durum" olarak tanımlamaktadır; bu tanım boreout sendromunun iş sıkıntısı (job boredom) boyutuyla doğrudan örtüşmektedir.

2.2. Temel Bileşenler: Yetersiz Zorlanma, İlgisizlik ve Can Sıkıntısı

Rothlin ve Werder (2007), boreout sendromunun üç temel unsurunu birbirinden ayırt etmekte ve aralarındaki döngüsel ilişkiyi vurgulamaktadır.

Stock (2015) ise bu unsurları ampirik ölçüme uyarlarken farklı fakat örtüşen bir kavramsallaştırma geliştirmiştir. İki çerçeveyi birlikte okumak, sendromunun hem betimleyici hem açıklayıcı boyutlarını kavramayı kolaylaştırmaktadır:

- **Yetersiz zorlanma (Underchallenge) (Rothlin ve Werder, 2007):** Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimin iş gereklilikleri tarafından yeterince kullanılmamasıdır. Bu durum hem nicelik (yeterli iş bulunmaması) hem nitelik (görevlerin çok basit kalması) boyutlarında kendini gösterir. Stock'un (2015) ölçeğinde bu unsur, kariyer ve kişisel gelişim fırsatlarının önünün tıkanıldığını yansıtan Büyüme Krizi (Crisis of Growth) boyutuyla ölçülmektedir.
- **İlgisizlik (Disinterest) (Rothlin ve Werder, 2007):** Çalışanın yürüttüğü işe, çalıştığı sektöre ve kuruma karşı duyduğu derin kayıtsızlık ve anlam yitimi hâlidir. Stock'un (2015) ölçeğinde bu boyut Anlam Krizi (Crisis of Meaning) olarak kavramsallaştırılmakta; uzun vadeli anlam krizlerinin çalışanların işten ayrılmalarına doğrudan zemin hazırladığı bilinmektedir (Ülkü, 2024).
- **Can sıkıntısı (Boredom) (Rothlin ve Werder, 2007):** Çalışanın ne yapacağını bilemediği, zamanın geçmediği, içsel anlamda durağan kaldığı duygusal hâldir. Schaufeli ve Salanova (2014), iş sıkıntısını (job boredom) yetersiz uyarıcı bir çalışma ortamına bağlı olarak ortaya çıkan, görece düşük uyarılma düzeyi ve tatminsizlikle karakterize hoş olmayan bir duygusal durum olarak tanımlamaktadır; bu tanım Stock'un (2015) İş Sıkıntısı (Job Boredom) boyutuyla örtüşmektedir.

Bu üç unsurun etkileşimi döngüsel bir nitelik taşımaktadır: Yetersiz zorlanma yaşayan çalışan zamanla anlam krizine düşmekte; anlam krizine düşen çalışan ise can sıkıntısı içinde tutunma stratejileri geliştirmektedir. Rothlin ve Werder (2014), bu dinamiği bireyleri birbirini besleyen bir kısır döngüye hapseden yapısal bir süreç olarak tanımlamaktadır. Rothlin ve Werder'in (2007) bu üç unsuru ile Stock'un (2015) ölçek boyutları şu şekilde örtüşmektedir: Underchallenge-Crisis of Growth, Disinterest-Crisis of Meaning ve Boredom-Job Boredom. Bu eşleştirme, özgün kavramsallaştırma ile ampirik ölçüm arasında güçlü bir tutarlılık bulunduğunu göstermektedir.

2.3. Burnout ile Karşılaştırma: Benzer Belirtiler, Farklı Kökler

Boreout ve burnout, işlevsel karşıtlıklarına karşın birçok belirtisi itibarıyla birbirine benzemektedir; bu durum tanı sürecini karmaşık hâle getirmektedir. Maslach ve Jackson'ın (1981) burnout tanımında üç temel boyut yer almaktadır: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azaltması. Burnout, iş taleplerinin kaynakları aştığı durumlarda gelişen enerji tükenme

sürecidir (Schaufeli ve Salanova, 2014). Boreout ise tam tersi bir dinamiği işaret etmektedir: Kaynaklar mevcuttur, ancak iş gereklilikleri bu kaynakları kullanmaya olanak tanımamaktadır.

Schaufeli ve Salanova (2014), çalışan iyilik hâlini haritalamak için duygusal döngü modelini (circumplex model) kullanmaktadır. Bu modelde tüm duygusal durumlar hoşluk-hoşnutsuzluk ve etkinleşme-devre dışı kalma eksenlerinde konumlandırılmaktadır. Modele göre boredom ve burnout her ikisi de aynı köşede -hoşnutsuzluk ve düşük etkinleşme kesişiminde- yer almaktadır. Aralarındaki fark niteliksel değil yoğunluk bakımındandır: Burnout yaşayan çalışan boredom yaşayan çalışana kıyasla daha negatif ve daha düşük enerji düzeyinde konumlanmaktadır. Buna karşın her iki durum da benzer örgütsel ve bireysel sonuçlar doğurmaktadır. Bu yakınlık, boreout'un gözden kaçmasının yapısal nedenini de açıklamaktadır: Burnout ile paylaştığı belirtiler onu burnout'un hafif ya da başlangıç evresi gibi görünmesine yol açmaktadır.

İki sendromu birbirinden ayıran şey mekanizmadır. Burnout, iş taleplerinin kaynakları aştığı durumlarda gelişen enerji tükenme sürecinden doğarken; boreout tam tersi bir dinamiği işaret etmektedir: Mevcut kaynakların yeterince kullanılmaması, enerjinin boşa akması ve potansiyelin ziyan olması. Cürten (2013), burnout ve boreout'un karşıt nedenlere rağmen aynı belirtileri paylaştığını vurgulamaktadır. Mekanizma farkı açıktır: burnout aşırı talepten, boreout ise yetersiz zorlanmadan beslenmektedir.

Harju ve diğerleri (2022), 1730 çalışanla yürüttükleri iki dalgalı panel araştırmalarında boredom ile burnout arasındaki ilişkinin çift yönlü seyrettiğini ortaya koymuştur. Yapısal eşitlik modellemesi bulguları, bürokratik engellerin (red-tape) hem boredom hem burnout'u yordadığını; iş yükünün ise yalnızca burnout'u yordadığını göstermiştir. Öte yandan boredom ve burnout birbirini pozitif biçimde yordamakta; bu durum iki sendromun zamanla birbirini besleyen bir döngüye girebileceğine işaret etmektedir.

Toscanelli ve diğerleri (2024), İsviçre'de 452 yetişkin çalışan üzerinde yürüttükleri araştırmada boredom ile tükenme arasındaki ilişkide sinizmin aracı rol üstlendiğini göstermiştir. Boredom yaşayan çalışanlar; görevleri anlamsız ve önemsiz olarak algılayan bir sinizm sürecine girmekte, bu sinizm zamanla tükenmeye zemin hazırlamaktadır. Araştırmacılar bu süreci Kaynak Koruması Teorisi çerçevesinde açıklamakta; boredom koşullarının kaynak bakımından zaten yetersiz bir ortamda kaynak erozyonunu hızlandırdığını vurgulamaktadır.

Hillert ve diğerleri (2020), 15.000'den fazla yayını kapsayan değerlendirmelerinde burnout'un tanısal ölçütler açısından hâlâ tartışmalı bir kavram olduğunu vurgulamıştır. Abubakar ve diğerleri (2022), 1990-

2020 yılları arasında yayımlanan 111 makaleyi kapsayan meta-analitik derlemelerinde burnout ve boreout'un ters orantılı kavramlar olmakla birlikte benzer öncüllere ve sonuçlara sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, iki sendromun birbirinin yerine kullanılmasının ciddi bir tanı ve uygulama sorunu oluşturduğunu göstermektedir. Cürten'in (2013) tanımladığı sözde-burnout stratejisi bu belirsizliği daha da derinleştirmektedir: Boreout yaşayan çalışanlar var olmayan iş yükünden şikâyet ederek yeni görev almayı engellerken aynı zamanda burnout görüntüsü çizmekte; bu davranış boreout'un gözlemciler açısından burnout'tan ayırt edilmesini güçleştirmektedir.

2.4. İlgili Kavramlar: Sessiz İstifa, Presenteeism ve İçsel İstifa

Boreout sendromu; sessiz istifa (quiet quitting), presenteeism ve içsel istifa kavramlarıyla örtüşen ancak bu kavramların hiçbirine tam olarak indirgenemeyen özgün bir yapı sergilemektedir. Sessiz istifa, çalışanların iş tanımlarının gerektirdiği asgari sorumluluklarla sınırlı kalarak ek çaba göstermemeyi bilinçli olarak tercih etmesini ifade etmektedir. Ülkü (2024), uzun vadeli boreout sürecinin çalışanı önce örgütten duygusal olarak koparmaya, ardından işten ayrılmayı düşünmeye yönlendirdiğini göstermektedir. Bu örüntü kavramsal düzeyde sessiz istifayla örtüşmektedir: Her iki durumda da çalışan, bağlılığını yitirmiş biçimde asgari katılımı süreçte kalmaktadır.

İçsel istifa, çalışanın örgütten duygusal ve zihinsel olarak uzaklaşmasını ifade ederken, presenteeism çalışanın fiziksel olarak işyerinde bulunduğu hâlde üretken biçimde çalışmadığı durumu tanımlamaktadır. Boreout sendromunda presenteeism özellikle belirgindir: Çalışan, meşgul görünme stratejileri aracılığıyla fiziksel varlığını sürdürmekte; ancak zihinsel ve duygusal olarak işinden tamamen kopmuş durumdadır (Rothlin ve Werder, 2014).

3. BOREOUT SENDROMUNUN BELİRTİLERİ

3.1. Psikolojik ve Fiziksel Belirtiler

Boreout sendromu, başlangıçta yalnızca iş ortamında hissedilen bir rahatsızlık olarak kendini gösterse de kronikleştikçe bireyin tüm yaşam alanlarına yayılan ciddi belirtilere dönüşmektedir. Cürten (2013), Alman Çalışan Sigorta Kassa'sının (DAK) 243.000 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği sağlık raporuna atıfla, 15-29 yaş grubundaki çalışanların en sık karşılaştığı tanının somatoform bozukluk olduğunu; aynı çalışmada katılımcıların %56'sının işlerinde yeterince zorlanmadığını ifade ettiğini aktarmaktadır. Bu veriler, boreout'un bireysel sağlık üzerindeki yükünü somut biçimde ortaya koymaktadır.

Özşungur (2020), Türkiye’deki Ticaret Odaları’nda görev yapan 186 çalışan üzerinde karma yöntemle yürüttüğü araştırmada boreout ile depresyon, anksiyete ve stres arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Araştırmanın nitel bulgularına göre çalışanlar stresi üç ana tepki biçiminde deneyimlemektedir: uzaklaşma (kaçınma), kabul etme ve mücadele. Bu bulgular, boreout’un yalnızca iş doyumsuzluğunun ötesinde, çalışanların ruhsal iyilik hâlini de etkileyen bir sendrom olduğunu göstermektedir.

Cürten (2013), boreout belirtilerini sistematik biçimde sıralamıştır: sırt, mide ve baş ağrıları gibi psikosomatik şikâyetler; sinirlilik, hoşnutsuzluk ve yorgunluk; uyku bozuklukları, tinnitus ve huzursuzluk; güdülenme bozukluğu, yaşam sevincinin yitilmesi ve düşük özgüven. Ayrıca etkilenen bireylerin eski dayanıklılık düzeylerini koruyamadığı ve işe gitmekten giderek kaçındığı da belirtilmektedir. Kompanje (2018) ise YBÜ ortamında boreout geliştiren bir hekimin vakasını aktararak, varlıksal anlam yitimiyle birleşen boreout’un burnout ve compassion fatigue ile iç içe geçen klinik bir tablo yarattığını göstermiştir.

3.2. Davranışsal Belirtiler: Meşgul Görünme Stratejileri

Boreout sendromunun en dikkat çekici boyutu, çalışanların içinde buldukları durumu örtbas etmek için geliştirdikleri sistematik davranış repertuarıdır. Bu davranışların ortak amacı meşgul görünmek, yöneticiden ek görev almamak ve işini kaybetmemektir. Rothlin ve Werder (2014), boreout yaşayan çalışanların durumlarını gizlemek için başvurduğu davranış örüntülerini ayrıntılı biçimde belgelemektedir. Bu davranışlar arasında şunlar yer almaktadır:

- **Tamamlanmış işi geç teslim etmek:** Çalışan, kendisine verilen görevi gerçekte çok kısa bir sürede tamamlasa da, bunu günlerce üzerinde çalışıyormuş gibi göstererek geç teslim eder.
- **İşi yapay biçimde yaymak:** Kısa sürede bitirilebilecek bir görev, kasıtlı olarak günlere veya haftalara yayılarak sürekli meşgul görünme sağlanır.
- **Yeni görev almaktan kaçınmak:** Çalışan, kendisine ek iş verilmesini önlemek için çeşitli bahaneler ve gerekçeler üretir.
- **Toplantıları stratejik biçimde planlamak:** Ofis dışındaki toplantılar, bitiminde ofise geri dönmenin anlamsız görüneceği saatlere (öğleden sonraya veya günün sonuna yakın) planlanır; böylece çalışan toplantı sonrasında doğrudan eve gider.

- **Gereksiz yazışma ve belge üretmek:** İçeriği önemli olmayan, gereğinden uzun belgeler hazırlanıp geniş bir alıcı listesine e-posta yoluyla gönderilerek yoğun çalışıldığı görüntüsü oluşturulur.
- **Tepkisizliği bir strateji olarak kullanmak:** Çalışan herhangi bir girişimde bulunmaktan bilinçli olarak kaçınır; ilgisizlik ve tepkisizlik, dikkat çekmemenin bir yolu hâline gelir.
- **Var olmayan iş yükünden şikâyet etmek:** Çalışan, gerçekte sahip olmadığı bir iş yükünden şikâyet ederek hem yeni görev almaktan kaçınır hem de yorgun ve meşgul bir görüntü çizer.
- **Çalışıyormuş gibi ses çıkarmak:** Klavye sesleri, telefon görüşmesi taklidi veya benzeri ortam sesleriyle aktif çalışma izlenimi pekiştirilir.

Bu davranışlara ek olarak ‘meşgul görünme’ eğilimi genel olarak; bilgisayar ekranında işle ilgili bir belgeyi sürekli açık tutmak, masayı dosya ve klasörlerle doldurmak ve eve giderken yanında (boş veya dolu) bir evrak çantası taşıyarak işi eve götürdüğü izlenimi vermek gibi biçimlerde de kendini göstermektedir. García-González ve diğerleri (2018), Meksika’daki çalışanlar üzerinde yürüttükleri araştırmada benzer davranış örüntülerini gözlemlemiş; çalışanların düşük performanslarını gizlemek için elden ele kâğıt taşıma, iş telefonu görüşmesi yapıyormuş gibi davranma ve aşırı iş yükünden şikâyet etme gibi davranışlara başvurduğunu belgelemiştir.

4. BOREOUT SENDROMUNUN NEDENLERİ

4.1. İş Tasarımı Kaynaklı Nedenler

Schaufeli ve Salanova (2014), boredom’un geleneksel olarak monoton ve tekrarlayan görevlerle -özellikle mekanik montaj, denetim ve izleme işleriyle- ilişkilendirildiğini belirtmektedir. Aynı çalışmada zihinsel yetersiz uyarılma (mental underload), çalışan becerilerinin iş taleplerini aşması (skill underutilization) ve bürokratikleşmeden kaynaklanan davranışsal kısıtlamaların da boreout öncülleri arasında sayıldığı belirtilmektedir. Araştırmanın özellikle dikkat çekici bir bulgusu, yardım mesleklerinde çalışan profesyonellerin (hekim, hemşire, sosyal çalışan) gerçek yardım becerilerini kullanmak yerine form doldurma ve rapor yazmayla vakit geçirmek zorunda kaldıklarında belirgin biçimde sıkıldıklarını göstermesidir. Yazarlar önemli bir çekinceyi de vurgulamaktadır: bu öncüllere ilişkin bulgular her zaman tutarlı değildir, çünkü bazı çalışanlar tekrarlayan işlerden gerçekten hoşlanmaktadır; dolayısıyla yetersiz zorlanmanın her çalışan için aynı derecede olumsuz bir deneyim olduğu söylenemez.

Harju (2017), 87 Fin kuruluşunda 11.468 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği boylamsal araştırmasında dikkat çekici bir bulgu ortaya koymuştur: İş sıkıntısı yalnızca mavi yakalı, tekrarlayan işlerde değil; beyaz yakalı ve yüksek eğitilmiş çalışanlarda da farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Beyaz yakalı bağlamlarda, çalışanların tam kapasitelerini kullanmalarını engelleyen çeşitli durumların farklı sıkıntı türleri doğurduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgu, boreout'un sektör ve eğitim düzeyinden bağımsız olarak ortaya çıkabilen evrensel bir risk olduğunu göstermektedir.

Jessurun ve diğerleri (2020), SAGE Open dergisinde kronik görece yetersiz performans (chronic relative underperformance - CRU) kavramını boreout ve yetenek kullanımıyla ilişkilendirmiştir. Çalışanın yeteneklerinin işin gereklilikleri tarafından sistematik biçimde kullanılmaması, kişi-iş uyumsuzluğunun özgün bir örneği olan CRU tablosunu doğurmaktadır; bu durum uzun vadede hem bireysel hem örgütsel verimsizliğe dönüşmektedir. CRU kavramı, aşırı nitelik ile boreout arasındaki bağı klinik psikoloji literatürüyle de ilişkilendirerek zenginleştirmektedir.

Ayrıca Harju'nun (2017) çalışmasının üç yıllık boylamsal boyutu, kritik bir kısır döngüyü gözler önüne sermektedir: İş sıkıntısı ne kadar sık yaşanırsa, çalışanlar o kadar düşük iyilik hâli ve işten ayrılma niyeti bildirmektedir. Öte yandan iş sıkıntısı, gelecekteki iş şekillendirme (job crafting) faaliyetlerini de azaltmaktadır; yani sıkılan çalışan durumunu değiştirmek için gereken enerjiyi de yitirmekte ve sıkıntı kendisini besleyen bir döngüye dönüşmektedir.

4.2. Örgütsel Nedenler

Cürten (2013), örgütsel düzeyde boreout'un başlıca öncüllerini şu başlıklar altında sıralamıştır: Yöneticilerin çalışanlara sıkıcı veya bilgi düzeylerinin altında kalan görevler vermesi; gerçek iş deneyimiyle örtüşmeyen abartılı iş ilanı vaatleri; yetersiz yönetim (liderlik boşluğu, sosyal beceri eksikliği, çalışanlara ilgisizlik); yöneticilerin katı kural yapısıyla çalışan inisiyatifini bastırması; anlam yoksunluğu ve takdir kültürünün yokluğu.

Dortmund Alman Federal Çalışma ve İş Sağlığı Enstitüsü'nün (BAuA) 19.000'den fazla çalışan üzerinde yürüttüğü araştırmaya göre her yedi çalışandan biri (%13,7) iş yerinde mesleki bilgi ve becerilerinin altında görevler üstlendiğini bildirirken, yalnızca %4,6'sı aşırı zorlandığını belirtmiştir (Cürten, 2013). Bu veri, çalışanların yetersiz zorlanma deneyiminin aşırı zorlanma deneyiminden üç katından fazla daha yaygın olduğunu göstermekte ve yönetim pratiklerinin yeniden değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Özsungur'un (2020b) Türkiye'deki üretim sektörü çalışanlarıyla yürüttüğü araştırma, boreout ile mobbing arasındaki ilişkiyi de gündeme taşımıştır.

Yapısal eşitlik modeli analiziyle elde edilen bulgular, mobbingin boreout'u pozitif yönde etkilediğini ve boreout'un mobbing ile hizmet inovasyonu performansı arasındaki ilişkide kısmi aracı bir rol üstlendiğini göstermiştir. Bu bulgu, boreout'un yalnızca bireysel bir iş doyumsuzluğu meselesi olmadığını; yönetim kalitesi ve örgütsel iklimle de bağlantılı olabileceğini göstermektedir.

4.3. Bireysel Nedenler: Aşırı Nitelik ve Kişilik Özellikleri

Schaufeli ve Salanova (2014), bireyin uyarılma ihtiyacıyla iş ortamı arasındaki uyumsuzluğun boreout gelişiminde belirleyici bir kişilik faktörü olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmacılar, duyum arayışı (sensation seeking) boyutu yüksek kişilerin tekrarlayan ve zorlamayan işlerde özellikle savunmasız olduğunu ortaya koymuştur; çünkü bu bireyler, çeşitli, yeni ve karmaşık deneyimlere yüksek düzeyde ihtiyaç duymaktadır.

Watt ve Hargis (2010), 110 sağlık çalışanı üzerinde yürüttükleri çalışmada boredom eğiliminin (boredom proneness) önemli bireysel sonuçlarını ortaya koymuştur. Boredom eğilimi yüksek çalışanlar; işlerini yetersiz istihdam (subjective underemployment) olarak algılamakta, örgütsel destek algıları düşmekte ve yöneticilerin performans değerlendirmelerinde daha düşük puanlar almaktadır. Bu bulgular, boreout riskine olan bireysel yatkınlığın kişi seçimi ve eğitim programlarının tasarımında dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Katsoula'nın (2021) aşırı nitelik ve boreout ilişkisini mercek altına aldığı çalışması, aşırı niteliğin (overqualification) boreout'un anlamlı bir öncülü olduğunu göstermiştir. Çalışmada kariyer beklentilerinin sinizmi azalttığı; özerklik ve kariyer beklentilerinin ise iş şekillendirme (job crafting) davranışını artırdığı bulunmuştur. Bu bulgular, bireyin sahip olduğu yetkinlikler ile iş gereklilikleri arasındaki uçurumun boreout açısından yapısal bir risk taşıdığını göstermektedir.

4.4. Kuşaklar Arası Farklılıklar

García-González ve diğerleri (2018), Meksika'da baby boomer, X kuşağı ve milenyum kuşağı çalışanlar arasında boreout düzeylerini karşılaştırdıkları çalışmalarında beklentilerin tersine boreout düzeylerinin kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmadığını saptamıştır ($F(2, 265) = 2,597, p > .05$). Bu bulgu, boreout'un belirli bir kuşağa özgü bir sorun olmaktan çok, çalışma koşullarına ilişkin kişi-iş uyumsuzluğundan kaynaklanabileceğine işaret etmektedir. Yazarlar, bu çalışmanın konuya ilişkin ilk yaklaşımlardan biri olduğunu ve sonuçların sınırlı biçimde yorumlanması gerektiğini belirtmektedir. Araştırmacılar, boreout değerlendirme yöntemlerinin çeşitli

popülasyonlar için geliştirilmesi ve etkin müdahale araçlarının tasarlanması gerektiğini vurgulamıştır.

5. ENDÜSTRİ 4.0 BAĞLAMINDA BOREOUT SENDROMU

5.1. Endüstri 4.0: Dijitalleşme, Otomasyon ve Değişen İş Yapısı

Endüstri 4.0 kavramı; dijital teknolojiler, nesnelerin interneti (IoT), büyük veri analitiği, yapay zeka ve robotik sistemlerin üretim ve hizmet süreçlerine entegrasyonu ile tanımlanan dördüncü sanayi devrimini ifade etmektedir. Bu dönüşüm iş gücü piyasaları üzerinde köklü etkiler yaratmaktadır. Schaufeli ve Salanova (2014), çalışma psikolojisi literatüründe boredom araştırmalarının geleneksel olarak montaj hattı ve izleme işleri gibi monoton mavi yakalı işler üzerinde yoğunlaştığını belirtmektedir. Bu bölümde tartışılan güncel kaynaklar (Cummings vd., 2016; Klaue vd., 2025) ise, otomasyon ile birlikte bu tablonun dönüştüğünü ve boredom riskinin daha geniş bir çalışma kesimine yayılabileceğini öne sürmektedir.

Cummings ve diğerleri (2016), otomasyon düzeyinin arttığı denetim odaklı çalışma ortamlarında boredom'un yapısal biçimde derinleştiğini göstermiştir. Havacılık kontrolörleri, tren mühendisleri ve proses kontrol operatörleri gibi yüksek riskli bağlamlarda düşük görev yükü ve yüksek otomasyon düzeyinin boredom'u kaçınılmaz kıldığı belgelenmiştir. Yazarlara göre otomasyon arttıkça insan katkısı azalmakta, monotonluk yoğunlaşmakta ve boredom sorunu büyümektedir; bu dinamik Endüstri 4.0 sürecinde mavi ve beyaz yakalı işlerin geniş bir yelpazesinde kendini göstermektedir.

Öte yandan Organization dergisinin "İş Yerinde Sıkıntı" özel sayısı çağrısında (2019), çevik çalışma, gig ekonomisi ve mikro iş parçalanmasının iş yerinde sıkıntıyı daha belirgin ve yaygın bir sorun hâline getirdiği ifade edilmekte; çalışanların günlük iş pratikleriyle beklemedikleri anlam arasında giderek artan bir uçurum oluştuğu vurgulanmaktadır. Bu durum şu şekilde yorumlanabilir: Endüstri 4.0'da otomasyon bir yandan tekrarlayan görevleri devralırken, diğer yandan insana kalan işler kimi zaman daha da parçalı, anlamsız ve izole bir nitelik kazanabilmektedir.

5.2. Endüstri 4.0'ın Boreout Riskini Artıran Dinamikleri

Otomasyon teknolojilerinin temel etkisi tekrarlayan ve öngörülebilir görevlerin makinelerle devredilmesidir. Teorik olarak bu durum, çalışanları yaratıcı, analitik ve sosyal beceri gerektiren üst düzey görevlere yönlendirme potansiyeli taşımaktadır. Ancak uygulamada pek çok çalışan, otomasyonun devralmadığı kısmi, rutin ve parçalı görevlerde kalmakta; ne makinenin

kapasitesini ne de kendi potansiyelini tam anlamıyla kullanabildiği belirsiz bir alanda sürmektedir. Schaufeli ve Salanova'nın (2014) ortaya koyduğu boreout öncülleri -monoton ve tekrarlayan işler, zihinsel yetersiz uyarılma, davranışsal kısıtlamalar- dijital dönüşümde ortadan kalkmamakta; biçim değiştirerek sürmektedir.

Kawada ve diğerleri (2023), Japonya'da 1019 tam zamanlı çalışanla yürüttükleri üç dalgalı boylamsal araştırmalarında boredom ile işe bağlılığın (work engagement) ampirik olarak birbirinden ayrılan kavramlar olduğunu göstermiştir. JD-R modeline dayanan bulgulara göre boredom, iş talepleri ve iş kaynaklarıyla negatif ilişkilidir - yani düşük talep ve düşük kaynak içeren işlerde boredom yükselmektedir; işe bağlılık ise yalnızca iş kaynaklarıyla pozitif ilişkilidir. Boredom psikolojik sıkıntı ve işten ayrılma niyetini artırırken işe bağlılık bu sonuçları azaltmaktadır. Bu ampirik ayırım, boreout'un işe bağlılığın yokluğuyla özdeşleştirilmemesi gerektiğini; kendi özgün dinamikleri olan ayrı bir psikolojik durum olduğunu göstermektedir.

Harju'nun (2017) araştırması, beyaz yakalı ortamlarda boreout'un farklı iş bağlamlarından beslenen çok katmanlı bir yapı sergilediğini ortaya koymuştur. Bilgi yoğun işlerde bile çalışanların tam kapasitelerini kullanmalarının önünde çeşitli örgütsel ve teknik engellerin yer aldığı görülmektedir. Dijital çalışma araçları bu engelleri azaltmak yerine kimi zaman pekiştirebilmektedir: Sürekli kesintiler (task-related interruptions), işbirliği sorunları (cooperation problems) ve tekrarlayan dijital raporlama görevleri ile otomasyonun devraldığı süreçlerin geriye bıraktığı anlamsız ara görevler boreout riskini artıran Endüstri 4.0'a özgü etkenler arasında sayılabilir.

Rothlin ve Werder (2014), 2014 yılına ait bir blog gönderisine atıfla, günlük 8,5 saatlik mesai süresinin 6-7 saatini gerçek anlamda verimli çalışan bir çalışanın geri kalan zamanı presenteeism, gereksiz toplantılar, e-posta yanıtlama ve vakit geçirmeyele doldurmak zorunda kaldığını aktarmıştır. Bu tablo şu şekilde yorumlanabilir: Endüstri 4.0'ın getirdiği dijital iletişim araçları, bu blog gönderisinde tarif edilen iş yükünü yoğunlaştırmadan önce bile var olan yapısal boreout zeminini daha da derinleştirebilir.

5.3. Endüstri 5.0: İnsan Merkezli Yaklaşım ve Boreout'a Çözüm Zemini

Klaue ve diğerleri (2025), operasyon yönetimi alanındaki mavi yakalı çalışanlara yönelik boreout araştırmalarındaki boşluğa dikkat çeken derlemelerinde, özellikle otomasyonun ve standartlaşmış iş süreçlerinin yaygın olduğu sipariş toplama ve son mil teslimat gibi operasyonel faaliyetlerde boreout riskini artıracabilecek koşulların bulunduğunu belirtmektedir. Yazarlar, İş

Talepleri-Kaynaklar (JD-R) modelinin bireylerin boreout'a verdikleri tepkileri anlamada yararlı bir çerçeve sunduğunu, ancak modelin boreout olgusunu doğrudan ele almadığını vurgulamaktadır. Bu tespitten hareketle, Endüstri 4.0'ın yaygınlaştırdığı otomasyon, standartlaşma ve izleme temelli çalışma uygulamalarının boreout riskini yalnızca beyaz yakalı çalışanlar için değil, mavi yakalı çalışanlar için de önemli bir çalışma yaşamı sorunu hâline getirebileceği değerlendirilmektedir.

Endüstri 4.0'ın ardından gündeme gelen Endüstri 5.0 kavramı, verimliliği ön plana çıkaran önceki paradigmadan farklı olarak insan merkezliliği, sürdürülebilirliği ve dayanıklılığı temel değerler olarak benimsemektedir. Avrupa Komisyonu'nun 2021 yılında yayımladığı raporda Endüstri 5.0, teknolojiyi insanlığın hizmetine sokan ve çalışan refahını üretim hedefleriyle eşdeğer gören bir paradigma olarak tanımlanmıştır (European Commission, 2021). Bu yaklaşım, boreout sendromunun önlenmesi açısından kritik bir zemin sunmaktadır.

Harju'nun (2017) boylamsal araştırması, proaktif iş şekillendirmenin (job crafting) boredom'u azalttığını göstermiştir; özellikle daha fazla zorluk arayışının gelecekteki boreout'u önlemede etkili olduğu görülmüştür. Endüstri 5.0'ın öngördüğü insan-makine iş birliği modeli, rutinleri makinelere devrederken yaratıcılık ve karar verme süreçlerini insanların elinde tutmayı hedeflemektedir (European Commission, 2021). Bu vizyon pratiğe yansıtılabilirse, bireyin anlamlı görevlere yönelme ve işini şekillendirme kapasitesi güçlenebilir; bu da boreout riskini yapısal olarak azaltma potansiyeli taşımaktadır.

6. BOREOUT SENDROMUNUN SONUÇLARI

6.1. Bireysel Sonuçlar

Boreout sendromunun bireysel sonuçları, psikolojik ve fiziksel sağlık üzerindeki doğrudan etkilerden mesleki kimlik erozyonuna uzanan geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Özsungur (2020), Türkiye'deki Ticaret Odaları çalışanlarıyla gerçekleştirdiği araştırmasında boreout ile depresyon, anksiyete ve stres arasında anlamlı pozitif ilişkiler ortaya koymuştur. Aynı çalışmanın nitel boyutu, boreout'un çalışanları yöneticilerden, çalışma koşullarından ve bireysel psikolojik faktörlerden kaynaklanan üç boyutlu bir baskı altında bıraktığını göstermiştir.

Schaufeli ve Salanova (2014), boredom'un bireysel düzeydeki olumsuz sonuçlarını şöyle sıralamaktadır: sıkıntı (hoşnutsuzluk, düşmanlık), alkol ve madde kullanımı, iş kazaları, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, düşük performans ve üretkenlik karşıtı iş davranışları. Söz konusu sonuçların burnout'unkilerle

büyük ölçüde örtüştüğü; ancak boreout'un ayırt edici sonucu olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarının (kasıtlı hata yapma, sabotaj, geri çekilme ve hırsızlık) özellikle öne çıktığı vurgulanmaktadır. Bu bulgular, bireyin sıkıntı dolu çalışma ortamına verdiği tepkinin pasif bir çöküş değil; bazen aktif ve yıkıcı biçimler de alabileceğini göstermektedir.

Sousa ve Neves (2021), 152 katılımcıyla üç ölçüm noktasını kapsayan zaman gecikmeli tasarımlarında boredom'un tükenmeye yol açma mekanizmasını incelemiştir. Affektif ruminasyon aracılığıyla boredom, iki hafta sonra duygusal tükenme ve işten kopuşu artırmaktadır. Öte yandan boredom, iş yüklenmesinin aksine psikolojik uzaklaşmayı kolaylaştırarak tükenmeyi kısmen hafifletmektedir; bu bulgu boredom'un tükenmeye uzanan yolunun iş yüklenmesinden farklılaştığını göstermektedir.

Harju (2017), boylamsal araştırmasında boredom'un işten ayrılma niyetiyle güçlü bir ilişki içinde olduğunu; iş sıkıntısı arttıkça iyilik hâlinin düştüğünü ortaya koymuştur. Kompanje (2018), yoğun bakım ortamındaki boreout vakasını aktarırken varlıksal anlam yitimiyle birleşen sıkıntının mesleki kimliği derinden sarstığını ve profesyonel yetkinlik duygusunu yok ettiğini belgelemiştir.

6.2. Örgütsel Sonuçlar: Verimlilik Kaybı ve İnovasyon Düşüşü

Boreout sendromunun örgütsel maliyeti, verimlilik kaybının çok ötesine geçmektedir. Rothlin ve Werder (2014), bu maliyeti somut biçimde rakamlaştırmıştır: Salary.com ve AOL'un hesaplamalarına göre boreout ve bağlı zaman kayıplarının ABD ekonomisine yıllık maliyeti 750 milyar doları aşmakta; Gallup araştırmasına dayanan tahminlere göre ise Almanya'da bu rakam 250 milyar Euro olarak öngörülmektedir. Aynı araştırmalarda, boreout yaşayan çalışanların işte günde iki ve üzeri saati özel işlere ayırdığı da saptanmıştır.

Stock (2015), hizmet sektöründe 142 ön cephe çalışanıyla yürüttüğü araştırmada boreout'un üç boyutunu inovatif iş davranışına etkisi açısından birbirinden bağımsız olarak test etmiştir. Kaynak Koruması Teorisi'ne (COR) dayanan bulgular, anlam krizinin ve büyüme krizinin inovatif iş davranışını anlamlı biçimde engellediğini ortaya koymuştur. Dikkat çekici bir nüans olarak iş sıkıntısı (job boredom) boyutunun tek başına inovatif davranış üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır; müşteri desteği ise bu ilişkilerde moderatör rol üstlenmektedir. Özşengür'un (2020b) Türkiye üretim sektöründeki araştırması boreout'un mobbingin inovasyon üzerindeki olumsuz etkisini kısmen aracıladığını göstermiştir. Bu bulgular bir arada, boreout'un inovasyon kapasitesini aşındırmada anlam ve büyüme krizlerinin kritik risk faktörleri olduğunu ortaya koymaktadır.

6.3. Sessiz İstifa ile İlişki

Güncel literatür, boreout sendromuyla sessiz istifa (quiet quitting) arasında güçlü bir kavramsal ve ampirik bağ ortaya koymaktadır. Sessiz istifa, çalışanların iş tanımlarının gerektirdiği asgari sorumluluklarla sınırlı kalarak ek çaba göstermemeyi bilinçli olarak tercih etmesini ifade etmektedir. Abubakar ve diğerleri (2025), iki bağımsız çalışmada boreout'un sessiz istifanın anlamlı bir öncülü olduğunu ampirik olarak göstermiştir. Hem boreout hem de sessiz istifa, işin anlamlılık algısıyla -anlam, kişisel değerlerle uyum ve büyüme fırsatları- derinden bağlantılıdır; bu niteliklerin yokluğu çalışanların zihinsel ve duygusal geri çekilmesine yol açmaktadır. Ülkü (2024), boreout yaşayan çalışanların örgütle duygusal bağlarını yitirerek aşamalı biçimde ayrılma sürecine girdiklerini göstermektedir.

7. BOREOUT SENDROMUNDAN KORUNMA STRATEJİLERİ

7.1. Bireysel Düzeyde Stratejiler: İş Şekillendirme

Harju (2017), bireylerin boreout'la başa çıkmada en etkili yöntemin proaktif iş şekillendirme (job crafting) olduğunu boylamsal verilerle göstermiştir. Araştırma bulguları, daha fazla zorluk arayışının gelecekteki boreout'u azalttığını; buna karşın boreout'un kendisinin gelecekteki job crafting kapasitesini de düşürdüğünü göstermiştir. Bu kısır döngüden çıkış yolu olarak Harju, işlerin bireyin kapasitelerine ve kişisel değerlerine göre uyarlanması ile çalışanların daha anlamlı ve ilham verici işler yaratmalarının önünün açılması gerektiğini önermektedir.

Cürten (2013), bireysel düzeyde atılabilecek ilk ve en kritik adımın sessizliği kırmak olduğunu vurgulamaktadır: Çalışan, kendi yetersiz zorlanma durumunu örtbas etmeyi bırakmalı; yöneticisiyle açık ve erken bir iletişim kurarak daha zorlu görevler ve sorumluluklar talep etmelidir. Bu girişimin karşılıksız kalması durumunda şirket içi pozisyon değişikliği ya da işveren değişikliği, boreout sarmalından çıkmanın meşru ve sağlıklı alternatifleri olarak değerlendirilmelidir.

7.2. Örgütsel Stratejiler: İş Zenginleştirme ve Yönetici Farkındalığı

Schaufeli ve Salanova'nın (2014) belirttiği boreout öncülleri -zihinsel yetersiz uyarılma, beceri kullanılmaması (skill under-utilization) ve bürokratikleşmeden kaynaklanan davranışsal kısıtlamalar- örgütsel düzeyde tersine çevrilebilir etkenlerdir. Bu çerçevede iş zenginleştirme (job enrichment) yaklaşımı, özerkliği artıran, beceri çeşitliliğini genişleten ve anlamlı geri bildirim

mekanizmaları sunan iş tasarımlarıyla boreout riskini başlangıçtan itibaren azaltmayı hedefleyen bir örgütsel müdahale olarak değerlendirilebilir.

Cürten (2013), örgütsel önlemler bağlamında sistemik yaklaşımlara özellikle dikkat çekmektedir: Uygunluk analizleri, iş potansiyeli değerlendirmeleri ve liderlik yetkinlik programları gibi yapısal yatırımların yapılmadığı örgütlerin boreout'u yalnızca reaktif biçimde ele alabildiğini ve uzun vadeli maliyetlerini kontrol edemediğini belirtmektedir. Boreout belirtilerini erken aşamada fark edebilecek yöneticiler yetiştirmek; davranışsal sinyalleri (motivasyon düşüklüğü, kopukluk, düşük enerji) tanıyabilen bir liderlik kültürü oluşturmak örgütsel erken müdahalenin temel araçlarıdır.

7.3. İK Düzeyinde Stratejiler: Kişi-İş Uyumu ve Erken Uyarı

Bölümün önceki kısımlarında ele alınan kişi-iş uyumsuzluğu (P-E misfit) ve aşırı nitelikli bulguları (Jessurun vd., 2020; Katsoula, 2021) ışığında, işe alım sürecinde kişi-iş uyumunun titizlikle değerlendirilmesi, boreout riskini başlangıçta azaltabilecek bir İK uygulaması olarak değerlendirilebilir.

Salik Ata'nın (2023) Kerce'ye (1985) dayandırarak aktardığı örgütsel önlemler şunlardır: Monoton ve tekrarlayan işler için toleransı yüksek veya nevroitikliği düşük bireyler seçmek; görselleştirmeye yatkın kişileri seçip bu eğilimlerini acil durum provaları gibi alanlara yönlendirecek eğitimler vermek; sıkıcı işleri uyarıların sıklığını, karmaşıklığını ve çeşitliliğini artırarak yeniden tasarlamak; kariyer gelişimini ve işin anlamını ön plana çıkararak çalışanların görevler üzerinde denetim sahibi olmalarını sağlamak; ve görev çeşitliliği gibi başa çıkma teknikleri konusunda bireyleri eğitmek.

8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Boreout sendromu, çalışma yaşamında uzun süre görmezden gelinmiş; burnout'un aksine dramatik bir çöküş değil, sessizce büyüyen bir ilgisizlik ve can sıkıntısı olarak kendini gösterdiği için yöneticilerin, klinisyenlerin ve araştırmacıların radarına çok daha geç girmiştir. Bu bölümde ele alınan bulgular, boreout'un yalnızca bireysel bir psikolojik deneyim olmadığını; iş tasarımı, örgütsel kültür ve teknolojik dönüşümün kesişim noktasında şekillenen yapısal bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır.

Schaufeli ve Salanova'nın (2014) duygusal iyilik hâli modelinden Rothlin ve Werder'in (2014) boreout öncüllerine; Harju'nun (2017) boylamsal bulgularından Özsungur'un (2020) Türkiye'ye özgü ampirik verilerine uzanan geniş bir literatür, boreout'un ciddi ve yaygın bir çalışma psikolojisi sorunu olduğunu tutarlı biçimde belgelemektedir. Hizmet sektöründen üretim sektörüne, beyaz yakalı bilgi çalışanlarından mavi yakalı operatörlere kadar

geniş bir kesimi etkileyen bu sendrom, sektör veya kuşak ayrımı gözetmeksizin kişi-iş uyumsuzluğunun bulunduğu her ortamda ortaya çıkabilmektedir (García-González vd., 2018).

Endüstri 4.0 süreci, boreout riskini yapısal olarak artırma potansiyeli taşımaktadır: Otomasyonun rutin görevleri devraldığı ama geriye anlamlı insan işleri bırakmadığı bir çalışma düzeni, boreout'un en verimli yetiştirme ortamını oluşturmaktadır. Endüstri 5.0'in insan merkezli paradigması bu riske karşı önemli bir çerçeve sunmaktadır; ancak bu vizyonun pratiğe yansımaları, işletmelerin ve politika yapımcıların bilinçli ve somut adımlar atmasına bağlıdır.

Türkiye bağlamında boreout araştırmaları henüz emekleme aşamasındadır. Yavuz'un (2024) 19 Türkiye çalışmasını kapsayan içerik analizine göre Türkiye boreout literatüründe nicel araştırma yöntemi ağırlıklı olmakla birlikte teorik çeşitlilik sınırlı kalmaktadır. Özsungur'un (2020) Ticaret Odaları çalışanlarıyla, Özsungur'un (2020b) üretim sektörüyle yürüttüğü araştırmalar, Yavuz'un (2024) literatür haritası ve Ülkü'nün (2024) kavramsal katkısı, Türkçe yazında önemli adımları temsil etmektedir. Bununla birlikte teorik derinlik, boylamsal tasarımlar, sektörel karşılaştırmalar ve özellikle Endüstri 4.0 bağlamında boreout'u inceleyen nicel araştırmalar açısından ciddi boşluklar sürmektedir. Gelecek araştırmaların bu alanlara odaklanması, Türkiye'nin iş gücü piyasası dinamiklerine uygun koruma ve müdahale stratejilerinin geliştirilmesine önemli katkılar sunacaktır.

Son olarak şunu vurgulamak gerekmektedir: Boreout sendromu, bir zayıflığın ya da tembelliğin değil; çalışanın kapasitesiyle çalışma koşulları arasındaki yapısal uyumsuzluğun kaçınılmaz bir ürünüdür. Boreout yaşayan çalışanlar tembel değil; tam anlamıyla çalışma imkânı bulamamaktadır (Rothlin ve Werder, 2014). Bu perspektiften bakıldığında, sendromla mücadelenin sorumluluğu yalnızca bireye yüklenemez; işletmelerin, insan kaynakları profesyonellerinin ve politika yapımcıların ortak sorumluluğu olarak ele alınmalıdır.

Kaynakça

- Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behraves, E. ve Megeirhi, H. A. (2022). Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(4), 458–503. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.1996304>
- Abubakar, A. M., Turunç, Ö., Soliman, M. ve Sukhov, A. (2025). Exploring the role of information systems-induced depletion, boreout syndrome, social media use on quiet quitting among digital cohorts. *International Journal of Information Management*, 84, 102911. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102911>
- Cummings, M. L., Gao, F. ve Thornburg, K. M. (2016). Boredom in the workplace: A new look at an old problem. *Human Factors*, 58(2), 279–300. <https://doi.org/10.1177/0018720815609503>
- Cürten, S. (2013). Boreout-Syndrom und Coaching. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 20(4), 473–478. <https://doi.org/10.1007/s11613-013-0347-8>
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Breque, M., De Nul, L. ve Petridis, A. (2021). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/308407>
- Fisher, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations*, 46(3), 395–417. <https://doi.org/10.1177/001872679304600305>
- García-González, B. E., Villavicencio-Ayub, E. ve García, M. (2018). Síndrome de boreout en trabajadores baby boomers, x y millennials de la Ciudad de México. *Psicología Iberoamericana*, 26(2). <https://doi.org/10.48102/pi.v26i2.231>
- Harju, L. (2017). Taming the beast of boredom: Exploring boredom at work and the role of job crafting [Doktora tezi]. Aalto Üniversitesi & KU Leuven.
- Harju, L. K., Van Hootegeem, A. ve De Witte, H. (2022). Bored or burning out? Reciprocal effects between job stressors, boredom and burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 139, 103807. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103807>
- Hillert, A., Albrecht, A. ve Voderholzer, U. (2020). The burnout phenomenon: A résumé after more than 15,000 scientific publications. *Frontiers in Psychiatry*, 11, 519237. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.519237>
- Jessurun, J. H., Weggeman, M. C. D. P., Anthonio, G. G. ve Gelper, S. E. C. (2020). Theoretical reflections on the underutilization of employee talents in the workplace and the consequences. *SAGE Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020938703>

- Karadal, H. ve Erdem, A. T. (2018). Boreout sendromunun kariyer uyumluluğu ve kariyer iyimserliği arasındaki ilişki bağlamında analizi üzerine bir uygulama. *Journal of Academic Value Studies*, 4(18), 30–38.
- Katsoula, F. (2021). Boreout and its relationship with the job-related skills and knowledge of working people [Yüksek lisans tezi]. Utrecht Üniversitesi.
- Kawada, M., Shimazu, A., Miyanaka, D., Tokita, M., Sakakibara, K., Mori, N., Hamsyah, F., Yuheng, L., Shojima, K. ve Schaufeli, W. B. (2023). Boredom and engagement at work: Do they have different antecedents and consequences? *Industrial Health*. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2023-0028>
- Klaue, R. C., Mandolfo, M., Seghezzi, A., Perotti, S. ve Klumpp, M. (2025). Boreout in blue-collar work environments: A theory innovation review. *IFAC PapersOnLine*, 59(10), 1826–1831. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2025.09.307>
- Kompanje, E. J. O. (2018). Burnout, boreout and compassion fatigue on the ICU: it is not about work stress, but about lack of existential significance and professional performance. *Intensive Care Medicine*, 44(5), 690–691. <https://doi.org/10.1007/s00134-018-5083-2>
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J. ve Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00267.x>
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Misun, J. ve Hudakova, I. (2010). The bore out syndrome: Current knowledge. MPRA Paper No. 54277. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54277/>
- Özsungur, F. (2020a). The effects of boreout on stress, depression, and anxiety in the workplace. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1391–1423. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1460>
- Özsungur, F. (2020b). The mediating role of boreout in the effects of mobbing on service innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(2), 177–192. <https://doi.org/10.1108/APJIE-12-2019-0085>
- Rothlin, P. ve Werder, P. R. (2014). *Unterfordert: Diagnose Boreout* (3. baskı). Redline Verlag. [İlk baskı: *Diagnose Boreout*, 2007]
- Salik Ata, N. (2023). İşyerinde yaşanan boreout sendromu. İçinde (Bölüm 7). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub136.c745>
- Schaufeli, W. B. ve Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and engagement in the workplace. İçinde M. C. W. Peeters, J. de Jonge ve T. W. Taris (Ed.), *An introduction to contemporary work psychology* (ss. 293–320). Wiley-Blackwell.

- Sousa, T. ve Neves, P. (2021). Two tales of rumination and burnout: Examining the effects of boredom and overload. *Applied Psychology: An International Review*, 70(3), 1018–1044. <https://doi.org/10.1111/apps.12257>
- Stock, R. M. (2015). Is boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior? *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 574–592.
- Toscanelli, C., Urbanaviciute, I., De Witte, H. ve Massoudi, K. (2024). Better bored than burned-out? Cynicism as a mediator between boredom at work and exhaustion. *British Journal of Guidance and Counselling*, 52(2), 274–285. <https://doi.org/10.1080/03069885.2023.2219376>
- Watt, J. D. ve Hargis, M. B. (2010). Boredom proneness: Its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 163–174. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9138-9>
- Yavuz, A. (2024). İş yaşamında sessiz düşman: Boreout kavramı üzerine yapılan çalışmaların Türkiye bağlamında incelenmesi. *Asya Studies*, 8(30), 325–336. <https://doi.org/10.31455/asya.1544845>
- Ülkü, T. (2024). Modern çalışma hayatının gizli çöküşü: Boreout. İçinde (Bölüm 13). *Özgür Yayınları*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub599.c2576>