

## Örgütsel Davranış Perspektifinden Tükenmişlik Sendromu

Kübra Ağırkaya Çetintürk<sup>1</sup>

### Özet

Tükenmişlik sendromu, günümüz çalışma yaşamının en önemli psikososyal sorunlarından biri olup çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal iyi oluşunu etkileyen çok boyutlu bir olgudur. Başlangıçta bireysel bir stres tepkisi olarak ele alınan tükenmişlik, zaman içerisinde örgütsel yapı, çalışma koşulları ve iş çevresiyle ilişkili karmaşık bir süreç olarak değerlendirilmiştir. Bu bölümde tükenmişlik sendromu örgütsel davranış perspektifinden ele alınarak kavramın tarihsel gelişimi, kuramsal temelleri ve temel boyutları incelenmiştir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutları ayrıntılı biçimde açıklanmış; bireysel, çevresel ve örgütsel belirleyiciler değerlendirilmiştir. Ayrıca iş yükü, rol belirsizliği, performans baskısı, mobbing, iş güvencesizliği ve duygusal emek gibi psikososyal risk faktörlerinin tükenmişlikle ilişkisi tartışılmıştır. Tükenmişliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ele alınmış; liderlik, örgütsel adalet, sosyal destek, çalışan güçlendirme ve iş-yaşam dengesi gibi örgütsel müdahale alanları incelenmiştir. Sonuç olarak tükenmişlik, bireysel bir sorun olmanın ötesinde, sağlıklı ve sürdürülebilir çalışma yaşamı için örgütsel düzeyde yönetilmesi gereken önemli bir örgütsel davranış sorunu olarak değerlendirilmektedir.

### 1. Giriş

Bireylerin çalışma hayatında meydana gelen yapısal dönüşümler, örgütlerin artan rekabet baskısı altında daha yüksek performans beklentisinin oluşmasına, teknolojik değişimlerin iş süreçlerini hızlandırmasına ve çalışanlardan beklenen rollerin giderek çeşitlenmesine neden olmuştur. Bu dönüşüm, çalışanlara fiziksel iş yükü getirmesinin yanı sıra; zaman baskısı, performans ölçümleri, rol çatışmaları, belirsizlikler, iş güvencesizliği ve yoğun kişilerarası etkileşimlerden

1 Öğr. Gör. Dr, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, kubraagirkaya@isparta.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6951-3814

kaynaklanan psikolojik taleplerle de karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle psikososyal risk faktörleri, günümüz çalışma yaşamının çalışan sağlığı, örgütsel davranış ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından en önemli tartışma alanlarından biri haline gelmiştir (Bakker ve Demerouti, 2007).

Bu bağlamda tükenmişlik sendromu, çalışma yaşamında ortaya çıkan psikososyal sorunlar arasında hem bireysel hem de örgütsel sonuçları bakımından öne çıkan temel kavramlar arasında yer almaktadır. Tükenmişlik; çalışanların ruhsal ve fiziksel iyi oluşunu, iş doyumunu, örgütsel bağlılığını, performansını ve işte kalma niyetini etkileyebilen çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla tükenmişlik yalnızca bireyin yaşadığı geçici bir yorgunluk ya da motivasyon kaybı olarak değil, çalışma koşulları ve örgütsel süreçlerle ilişkili daha kapsamlı bir psikososyal sendrom olarak ele alınmalıdır.

Dünya Sağlık Örgütü'nün tükenmişliği ICD-11 kapsamında, kronik işyeri stresinin başarılı biçimde yönetilememesi sonucunda ortaya çıkan işle ilişkili bir olgu olarak tanımlaması, kavramın çalışma yaşamı bağlamındaki önemini güçlendirmiştir (WHO, 2019). Bu yaklaşım, tükenmişliğin yalnızca bireysel deneyimler veya kişisel dayanıklılık düzeyiyle açıklanamayacağını; aynı zamanda işin örgütlenme biçimi, çalışma koşulları, rol beklentileri, psikososyal riskler ve örgütsel çevreyle birlikte bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Bu bölümde öncelikle tükenmişlik kavramının tarihsel gelişimi ve kuramsal temelleri ele alınmakta, ardından tükenmişliği oluşturan temel boyutlar açıklanmaktadır. Devamında tükenmişliğin ortaya çıkışında etkili olan bireysel, çevresel ve örgütsel faktörler değerlendirilmekte; çalışma yaşamında öne çıkan psikososyal risk faktörleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmektedir. Bölümün ilerleyen kısımlarında tükenmişliğin bireysel ve örgütsel sonuçları tartışılmakta ve son olarak tükenmişlikle mücadelede örgütsel düzeyde geliştirilebilecek yaklaşımlar üzerinde durulmaktadır. Buradan hareketle tükenmişlik sendromu, örgütsel davranış perspektifinden bütüncül bir çerçevede değerlendirilmektedir.

## 2. Tükenmişlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Tükenmişlik kavramı, 1970'li yıllarda bireylerin çalışma yaşamında ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel yıpranmasını açıklamak amacıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Kavramın bilimsel literatürde ayrı bir olgu olarak ele alınmasında 1974 yılında Herbert J. Freudenberger'in çalışmalarında tükenmişliği ayrı bir kavram olarak tanımlamış (Freudenberger, 1974: 159); bu tarihten sonra tükenmişlik sendromu ve ilişkili konuların popülerliğini artırdığı görülmektedir.

(Paine, 1982; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Schaufeli, Leiter ve Maslach, 2009).

Freudenberger'in yaklaşımında tükenmişlik, bireyin sahip olduğu enerji, güç ve kaynakların aşırı iş talepleri karşısında giderek azalmasıyla ortaya çıkan bir yıpranma ve bitkinlik durumu olarak değerlendirilmektedir (Freudenberger, 1974: 159). Bu bağlamda tükenmişlik yalnızca geçici bir yorgunluk hali değil; uzun süreli iş stresi, yüksek beklentiler ve sürekli performans baskısı sonucunda gelişen daha derin bir psikososyal süreç olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte erken dönem tükenmişlik literatüründe kavram; aşırı taleplerin bireyin enerji, güç ve kaynaklarını tüketmesiyle ilişkili bir tükenme hali olarak açıklanmakta ve yüksek iş talepleri ile yetersiz kaynaklar arasındaki dengesizliğin tükenmişliğin temel belirleyicilerinden biri olduğu ortaya koyulmaktadır (Demerouti vd., 2001: 501–503).

Tükenmişlik sendromu, özellikle yoğun kişilerarası etkileşim gerektiren ve insanlarla doğrudan çalışma temeline dayanan meslek gruplarında ortaya çıkan, bireyin mesleki işlevselliğini ve psikososyal iyi oluşunu olumsuz yönde etkileyen çok boyutlu bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson: 1981: 99). Bu sendrom; bireyin uzun süreli ve kronik iş stresi karşısında duygusal, bilişsel ve davranışsal kaynaklarının tükenmesi sonucunda gelişmekte olup, özellikle sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, akademisyenler, psikologlar ve müşteri ilişkileri alanında çalışan bireylerde daha sık görülmektedir (Maslach vd, 2001: 397–399).

Tükenmişlik sendromu, Dünya Sağlık Örgütü tarafından ICD-11 kapsamında, kronik işyeri stresinin başarılı biçimde yönetilememesi sonucunda ortaya çıkan işle ilişkili bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre tükenmişlik üç temel boyuttan oluşmaktadır: enerji kaybı veya bitkinlik hissi, bireyin işine karşı zihinsel mesafesinin artması ya da işiyle ilgili olumsuz ve alaycı tutumlar geliştirmesi ve mesleki yeterlilikte azalma. Dünya Sağlık Örgütü, tükenmişliğin yalnızca mesleki bağlamda ele alınması gerektiğini; yaşamın diğer alanlarındaki deneyimleri tanımlamak için kullanılmaması gerektiğini vurgulamaktadır (WHO, 2019).

### 3. Tükenmişlik Sendromunun Boyutları

Tükenmişlik sendromu, çalışma yaşamındaki kronik duygusal ve kişilerarası stresörlere verilen uzun süreli bir tepki olarak tanımlanan çok boyutlu bir sendromdur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 397). Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliği özellikle insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde görülen; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarından oluşan bir yapı olarak ele almıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 99–100). Daha

sonraki çalışmalar da bu üç boyutlu yapının tükenmişlik literatüründe en yaygın kabul gören modellerden biri olduğunu göstermektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399–403).

### 3.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun merkezinde yer alan ve en belirleyici bileşen olarak kabul edilmektedir. Bu boyut, bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi, işin taleplerini karşılayabilecek enerjiyi kendisinde bulamaması ve sürekli bir yorgunluk hissi yaşaması ile karakterizedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399–400). Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar, işlerine karşı başlangıçta sahip oldukları ilgi, heyecan ve motivasyonu zamanla kaybedebilmekte; görevlerini yerine getirmek için gerekli psikolojik enerjiyi üretmekte zorlanabilmektedir. Güncel çalışmalar, duygusal tükenmenin özellikle yüksek iş talepleri, yoğun iş yükü ve yetersiz örgütsel kaynaklarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Maslach ve Leiter, 2016: 103–111; Salvagioni vd., 2017: 2).

Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001: 406–407), duygusal tükenmeyi bireyin kronik iş stresine verdiği temel tepki olarak ele almakta ve bu boyutun özellikle iş yükü ve örgütsel taleplerle yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yoğun performans hedeflerinin, zaman baskısının ve nicel başarı ölçütlerinin baskın olduğu örgütlerde çalışanlar, işin gerektirdiği duygusal ve bilişsel enerjiyi sürdürmekte zorlanabilmektedir. Bu durum özellikle aşırı iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması ve yetersiz örgütsel destek koşullarında daha belirgin hâle gelmektedir (Maslach ve Leiter, 2016; Schaufeli ve Enzmann, 1998).

Lee ve Ashforth'un (1996) meta-analitik çalışması, duygusal tükenmenin özellikle iş yükü ve iş baskısı gibi iş talebi değişkenleriyle güçlü biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, duygusal tükenmenin yalnızca bireysel dayanıklılık ya da kişisel özelliklerle açıklanamayacağını; işin talepleri, örgütsel koşullar ve çalışanlara sunulan kaynaklarla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Lee ve Ashforth, 1996: 123–126; Demerouti vd., 2001: 499–501).

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade etmekte ve bireyin işine, çalışma arkadaşlarına ya da hizmet sunduğu kişilere karşı olumsuz, mesafeli ve ilgisiz tutumlar geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99–101). Bu boyut, çalışanların yoğun duygusal talepler karşısında kendilerini korumak amacıyla geliştirdikleri psikolojik bir uzaklaşma tepkisi olarak değerlendirilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016: 103–111). Daha sonraki çalışmalarda, özellikle hizmet sektörü dışındaki meslek gruplarında

duyarsızlaşma boyutunun “sinizm” kavramı ile de ifade edildiği belirtilmiştir (Schaufeli, vd. 2009: 207–209).

Duyarsızlaşma yaşayan çalışanlar, hizmet sundukları kişilere karşı empati kurmakta zorlanabilmekte ve onları bireysel özellikleri olan kişilerden ziyade iş sürecinin bir unsuru olarak algılayabilmektedir. Bu durum zamanla örgütsel iletişimi, ekip çalışmasını ve hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle yoğun kişilerarası etkileşim, zaman baskısı ve duygusal emek gerektiren işlerde çalışanların işlerinden ve çevrelerindeki insanlardan psikolojik olarak uzaklaşma eğilimi artabilmektedir (Hülshager ve Schewe, 2011; Salvagioni vd., 2017).

### 3.3. Kişisel Başarı Hissinde Azalma

Kişisel başarı hissinde azalma, bireyin işindeki yeterliliğini, üretkenliğini ve mesleki başarısını olumsuz değerlendirmesiyle karakterize edilen tükenmişlik boyutudur (Maslach ve Jackson, 1981: 99–101). Bu boyutta çalışan, kendisini etkisiz, başarısız ve yetersiz algılamakta; zamanla yaptığı işin anlamını, mesleki rolünü ve örgüte sağladığı katkıyı sorgulamaya başlamaktadır. Bu yönüyle kişisel başarı hissindeki azalma, yalnızca bireyin öz güveninde meydana gelen bir zayıflama değil; işin anlamı, mesleki yeterlilik algısı ve öz yeterlilik duygusuyla ilişkili daha geniş bir psikososyal süreci ifade etmektedir (Halbesleben, Eschleman ve Bowling, 2009; Maslach ve Leiter, 2016).

Maslach, Jackson ve Leiter’e (1996) göre kişisel başarı hissinde azalma, çalışanın mesleki yeterlilik algısının zayıflaması ve işinde başarılı olma duygusunun azalmasıyla ilişkilidir. Bu boyut, bireyin yalnızca kendi performansına ilişkin olumsuz değerlendirmelerini değil; aynı zamanda yaptığı işin anlamı, mesleki rolü ve örgüte sağladığı katkıya ilişkin algısını da kapsamaktadır (Maslach ve Leiter, 2016: 104–106).

Özellikle çalışanların başarılarının görünür kılınmadığı, düzenli geri bildirim alamadığı, ödüllendirme süreçlerinin adil işlemediği ve karar alma süreçlerine katılımının sınırlı kaldığı örgütsel ortamlarda mesleki yeterlilik algısı zayıflayabilmektedir (Spreitzer, 1995: 1444–1447; Maslach ve Leiter, 2016: 106).

Tükenmişlik boyutları birbirinden bağımsız değil, birbiriyle ilişkili yapılarıdır. Duygusal tükenme çoğu zaman sürecin başlangıç noktası olarak değerlendirilmekte; çalışan, artan iş talepleri ve azalan psikolojik kaynaklar karşısında önce enerji kaybı yaşamakta, ardından işiyle ve hizmet sunduğu kişilerle arasına duygusal mesafe koyabilmektedir. Bu süreç zamanla çalışanın kişisel başarı ve mesleki yeterlilik algısında zayıflamaya yol açabilmektedir (Taris, vd., 2005: 238; Maslach ve Leiter, 2016: 103).

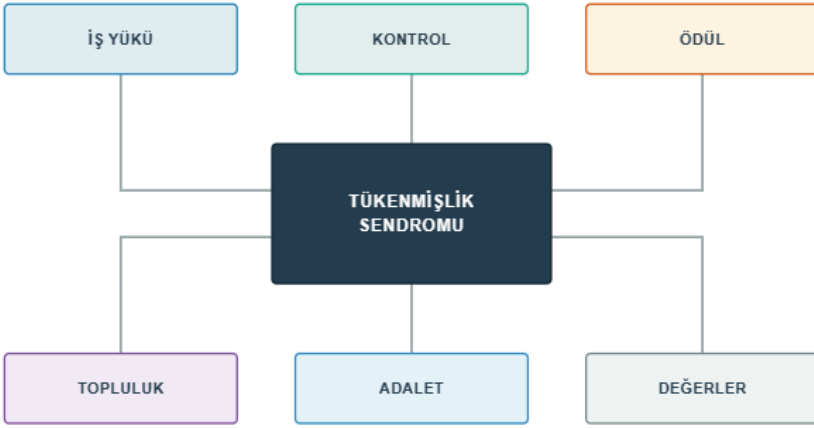
#### 4. Tükenmişliğin Belirleyicileri

Tükenmişlik sendromu, tek bir nedene bağlı olarak ortaya çıkan bir olgu değildir; bireysel özellikler, çevresel koşullar ve örgütsel faktörlerin etkileşimi sonucunda gelişen çok boyutlu bir süreçtir. Maslach, Schaufeli ve Leiter'e göre tükenmişlik, bireyin işle kurduğu ilişkinin bozulmasıyla ortaya çıkan ve örgütsel bağlam içinde değerlendirilmesi gereken bir stres olgusudur (Maslach vd., 2001: 397-399).

Bireysel faktörler, çalışanların tükenmişliğe yatkınlığını etkileyen kişisel özellikleri kapsamaktadır. Yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri, öz yeterlilik algısı, beklenti düzeyi ve stresle başa çıkma becerileri bu kapsamda değerlendirilebilir. Özellikle nevrozizm, düşük öz saygı, dış kontrol odağı ve düşük duygusal dayanıklılık gibi kişilik özelliklerinin tükenmişlikle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Alarcon vd., 2009). Bununla birlikte bireysel faktörler tek başına açıklayıcı değildir; çalışanların içinde buldukları iş ve örgüt koşulları bu yatkınlıkların tükenmişliğe dönüşmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Çevresel faktörler, bireyin çalışma yaşamı dışında veya çalışma yaşamıyla kesişen sosyal koşullarını ifade etmektedir. Sosyal destek eksikliği, aile-iş çatışması, ekonomik belirsizlikler, iş güvencesine ilişkin kaygılar ve toplumsal beklentiler çalışanların stres düzeylerini artırabilmektedir. İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ne göre, çalışanların karşılaştığı talepler arttığında ve bu talepleri dengeleyecek kaynaklar yetersiz kaldığında tükenmişlik riski yükselmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 312-315). Bu açıdan sosyal destek, geri bildirim, özerklik ve gelişim fırsatları gibi kaynaklar, tükenmişliğe karşı koruyucu işleve sahip olabilmektedir.

Örgütsel faktörler ise tükenmişliğin ortaya çıkışında en güçlü belirleyiciler arasında yer almaktadır. Aşırı iş yükü, zaman baskısı, rol belirsizliği, rol çatışması, düşük kontrol, yetersiz ödüllendirme, örgütsel adalet eksikliği ve değer çatışmaları tükenmişliğin gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Maslach vd. tükenmişliğin özellikle iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet/topluluk, adalet ve değerler alanlarında birey ile iş çevresi arasında yaşanan uyumsuzluklardan kaynaklanabileceğini belirtmektedir (Maslach vd., 2001: 413-415).



*Şekil 1. Tükenmişliğe Yol Açan İş Yaşamı Alanlarındaki Uyumsuzluklar*

*Kaynak: Maslach ve Leiter (1997) ile Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001: 413)'ten uyarlanarak hazırlanmıştır.*

Tükenmişliğin örgütsel bağlamda açıklanmasında, çalışan ile iş çevresi arasındaki uyum düzeyi temel belirleyicilerden biri olarak değerlendirilmektedir. Maslach ve Leiter'in iş yaşamı alanları yaklaşımına göre tükenmişlik, yalnızca bireysel dayanıklılık eksikliğiyle değil; iş yükü, kontrol, ödül, topluluk, adalet ve değerler alanlarında ortaya çıkan uyumsuzluklarla ilişkilidir. Bu ilişki Şekil 1'de gösterilmiştir. Bu çerçevede aşırı iş yükü, çalışanın zaman, enerji ve psikolojik kaynaklarını aşan taleplerle karşı karşıya kalmasına neden olmakta; kontrol eksikliği ise çalışanın işi üzerindeki özerkliğini ve karar süreçlerine katılımını sınırlayarak stres algısını güçlendirmektedir. Benzer şekilde, emeğin karşılığında yeterli maddi, manevi ya da sosyal ödülün alınmaması, çalışanın motivasyonunu, mesleki doyumunu ve örgüte yönelik olumlu tutumlarını zayıflatabilmektedir. İş Talepleri-Kaynakları Modeli de bu açıklamayı desteklemekte; yüksek iş taleplerinin duygusal tükenmeyle, iş kaynaklarındaki yetersizliklerin ise işten uzaklaşma ve motivasyon kaybıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Demerouti vd., 2001).

Sonuç olarak tükenmişliğin belirleyicileri bireysel, çevresel ve örgütsel düzeylerde ele alınmalıdır. Çalışanın kişisel özellikleri tükenmişlik riskini etkileyebilmekle birlikte, bu riskin ortaya çıkmasında işin örgütlenme biçimi, çalışma koşulları, örgütsel destek mekanizmaları ve psikososyal kaynakların yeterliliği belirleyici olmaktadır. Bu nedenle tükenmişliğin önlenmesi, yalnızca

bireysel başa çıkma becerilerinin geliştirilmesiyle değil; aynı zamanda örgütsel koşulların iyileştirilmesiyle mümkün olabilmektedir.

### 5. Çalışma Yaşamında Psikososyal Risk Faktörleri ve Tükenmişlik

Çalışma yaşamında psikososyal risk faktörleri, işin yapısı, örgütsel süreçler, çalışma koşulları ve kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan; çalışanların psikolojik iyi oluşunu, iş doyumunu ve örgütsel davranışlarını etkileyen unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörler uzun süreli ve yoğun biçimde devam ettiğinde çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklarını zorlamakta ve tükenmişlik sendromunun gelişimine zemin hazırlayabilmektedir (Maslach vd., 2001; Bakker & Demerouti, 2007).

Bu risk faktörleri arasında iş yükü, tükenmişlikle en güçlü ilişkilendirilen unsurlardan biridir. Aşırı iş yükü, çalışanlardan beklenen görev ve sorumlulukların mevcut zaman, enerji ve kaynakları aşması durumunda ortaya çıkmaktadır. İş taleplerinin sürekli yüksek düzeyde seyretmesi, özellikle duygusal tükenme boyutunu güçlendirmekte ve çalışanın işini sürdürebilmek için gerekli psikolojik enerjiyi zamanla kaybetmesine yol açmaktadır. İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ne göre yüksek iş talepleri, yeterli örgütsel kaynaklarla dengelenmediğinde çalışanların fiziksel ve psikolojik kaynaklarını tüketerek tükenmişlik riskini artırmaktadır (Demerouti vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2007).

İş yükünün yanı sıra rol belirsizliği de çalışanların stres algısını artıran önemli bir psikososyal risk faktörüdür. Rol belirsizliği, çalışanın görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin beklentileri açık biçimde algılayamaması durumunu ifade etmektedir. Çalışanın kendisinden ne beklediğini, hangi ölçütlere göre değerlendirileceğini ya da hangi karar alanlarında yetkili olduğunu net biçimde bilememesi, kontrol kaybı duygusunu güçlendirmektedir. Bu durum iş doyumunda azalma, motivasyon kaybı ve tükenmişlik belirtilerinin artmasıyla sonuçlanabilmektedir. Lee ve Ashforth'un (1996) meta-analitik bulguları, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi iş stresörlerinin tükenmişliğin özellikle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Psikososyal risk faktörleri yalnızca işin yapısından değil, örgüt içindeki kişilerarası ilişkilerden de kaynaklanabilmektedir. Bu bağlamda mobbing, çalışanın iş yerinde sistematik ve tekrarlayan biçimde psikolojik baskı, dışlama, küçük düşürme, yıldırma ya da itibarsızlaştırma davranışlarına maruz kalmasıdır. Mobbing süreci, çalışanın örgüte duyduğu güveni zayıflatmakta, kişilerarası ilişkileri bozmakta ve psikolojik iyi oluş üzerinde yıpratıcı etkiler yaratmaktadır. Leymann'ın (1996) çalışmaları, mobbingin iş yaşamında süreklilik gösteren olumsuz davranışlar yoluyla geliştiğini ve çalışanın psikolojik sağlığı üzerinde ciddi sonuçlara yol açabileceğini ortaya koymaktadır. Bu

yönüyle mobbing, tükenmişlik riskini artıran önemli bir psikososyal tehlike olarak değerlendirilmelidir.

Örgütsel ilişkilerin yanı sıra çalışma yaşamındaki belirsizlikler de tükenmişlik açısından önemli bir zemin oluşturmaktadır. İş güvencesizliği, çalışanın mevcut işini kaybetme ya da çalışma koşullarında olumsuz değişikliklerle karşılaşma ihtimaline ilişkin algısını ifade etmektedir. Ekonomik krizler, örgütsel küçülme, yeniden yapılanma süreçleri ve esnek istihdam biçimleri iş güvencesizliği algısını artırabilmektedir. İş güvencesizliği, çalışanlarda belirsizlik ve kontrol kaybı duygusu oluşturarak iş doyumunu, örgütsel bağlılığı ve ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Sverke vd., 2002).

Belirsizliklerin yanında günümüz örgütlerinde giderek belirginleşen bir diğer risk faktörü performans baskısıdır. Çalışanlardan sürekli daha yüksek çıktı, hızlı sonuç ve ölçülebilir başarı beklenmesi, işin psikolojik taleplerini artırmaktadır. Performansın nicel göstergelerle sürekli izlenmesi, hedeflerin düzenli biçimde yükseltilmesi ve çalışanların rekabetçi değerlendirme sistemlerine tabi tutulması, uzun vadede psikolojik baskıyı artırabilmektedir. Sürekli yüksek talepler ile sınırlı kaynaklar arasındaki dengesizlik, tükenmişliğin gelişiminde temel mekanizmalardan biri olarak kabul edilmektedir (Maslach vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2007).

Son olarak, özellikle insanlarla yoğun etkileşim gerektiren işlerde duygusal emek tükenmişlik açısından önemli bir risk alanı oluşturmaktadır. Duygusal emek, çalışanların işin gerektirdiği duygusal ifadeleri sergileyebilmek için kendi duygu ve davranışlarını düzenlemeleri sürecidir. Hizmet sektörü, müşteri ilişkileri, eğitim, sağlık ve insan kaynakları gibi alanlarda çalışanlardan belirli duyguları göstermeleri, bazı duygularını ise bastırmaları beklenebilmektedir. Hochschild'in (1983) kavramsallaştırmasına göre duygusal emek, örgütsel beklentilere uygun duygu gösterimlerinin üretilmesiyle ilişkilidir. Duygusal emeğin sürekli ve yoğun biçimde sürdürülmesi, çalışanın gerçek duyguları ile sergilemek zorunda kaldığı duygular arasında gerilim yaratabilmekte ve duygusal tükenme riskini artırabilmektedir. Hülshager ve Schewe'nin (2011) meta-analitik bulguları da duygusal emek ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak çalışma yaşamındaki psikososyal risk faktörleri, tükenmişliğin ortaya çıkışında birbirini besleyen bir yapı oluşturmaktadır. İş yükü ve performans baskısı çalışanların enerji kaynaklarını tüketirken; rol belirsizliği ve iş güvencesizliği kontrol kaybı duygusunu artırmakta, mobbing örgütsel güveni zedelemekte, duygusal emek ise çalışanların duygusal kaynaklarını zorlamaktadır. Bu nedenle tükenmişliğin önlenmesi, yalnızca bireysel başa çıkma becerilerinin geliştirilmesiyle sınırlı kalmamalı; işin tasarımı, rol açıklığı,

örgütsel destek, adalet, güvenli çalışma ortamı ve çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını dikkate alan örgütsel politikalarla desteklenmelidir.

## 6. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel ve Bireysel Sonuçları

Tükenmişlik sendromu, yalnızca bireyin yaşadığı psikolojik zorlanma ile sınırlı olmayıp, aynı zamanda örgütsel işleyişi, çalışan performansını ve hizmet kalitesini etkileyen önemli bir mesleki risk faktörüdür. Tükenmişlik, çalışma yaşamındaki kronik duygusal ve kişilerarası stresörlere verilen uzun süreli bir tepki olarak tanımlanmakta; duygusal tükenme, duyarsızlaşma/sinizizm ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarıyla ortaya çıkmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 397–399).

Tükenmişliğin en önemli sonuçlarından biri iş tatmininin azalmasıdır. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar zamanla işlerini daha az anlamlı bulmakta, yaptıkları işe yönelik ilgilerini kaybetmekte ve çalışma ortamına karşı olumsuz tutumlar geliştirebilmektedir. Meta-analitik çalışmalar, tükenmişlik düzeyinin artmasıyla iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın azaldığını, buna karşılık işten ayrılma niyetinin arttığını göstermektedir (Alarcon, 2011: 554; Lee ve Ashforth, 1996: 126–130).

Tükenmişlik, çalışanların verimlilik ve performans düzeylerini de olumsuz etkilemektedir. Sürekli yorgunluk, dikkat dağınıklığı, motivasyon kaybı ve işe karşı isteksizlik, çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmelerini zorlaştırmaktadır. Yüksek tükenmişlik düzeylerinin düşük iş performansı, artan devamsızlık ve işten ayrılma davranışları ile ilişkili olduğu bildirilmektedir (Halbesleben ve Buckley, 2004: 861–863; Schaufeli, Leiter ve Maslach, 2009: 209–212).

Tükenmişliğin olumsuz etkileri yalnızca çalışanlarla sınırlı kalmamakta, örgütlerin hizmet sunum süreçlerini ve kurumsal etkinliklerini de etkilemektedir. Özellikle insan odaklı mesleklerde tükenmişlik; hizmet kalitesinde düşüşe, çalışan-hizmet alan ilişkilerinin zayıflamasına ve örgütsel maliyetlerin artmasına yol açabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016: 103–111). Bu nedenle tükenmişlik, bireysel iyilik halini olduğu kadar örgütsel verimlilik ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi açısından da önemli bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir.

Tükenmişliğin örgütler açısından en önemli sonuçlarından biri işten ayrılma niyetinin artmasıdır. Çalışanlar iş ortamını sürekli stres, baskı ve yıpranma kaynağı olarak algıladıklarında mevcut işlerinden uzaklaşma ve farklı iş seçenekleri arama eğilimi gösterebilmektedir. Bu durum örgütler açısından personel kaybı, yeni çalışan bulma, işe alıştırma ve eğitim maliyetleri gibi ek yükler doğurmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016).

Devamsızlık da tükenmişlik sendromunun önemli örgütsel sonuçları arasında yer almaktadır. Fiziksel yorgunluk, psikolojik zorlanma, işe gitmekte isteksizlik ve sağlık sorunları çalışanların işe devamlılığını olumsuz etkileyebilmektedir. Devamsızlığın artması ise iş süreçlerinin aksamasına, iş yükünün diğer çalışanlara aktarılmasına ve ekip içi dengenin bozulmasına neden olabilmektedir (Salvagioni vd., 2017).

Tükenmişlik, örgütsel bağlılık üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Tükenmişlik düzeyi yükseldikçe çalışanların örgütle kurdukları psikolojik bağ zayıflamakta, kuruma yönelik aidiyet duyguları azalmakta ve örgütsel amaçlara katkı sunma motivasyonları düşmektedir. Bu durum, yalnızca bireysel performansı değil, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve ekip içi iş birliğini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Alarcon, 2011).

Tükenmişliğin bireysel düzeydeki en önemli sonuçları ise ruh sağlığı üzerinde ortaya çıkmaktadır. Uzun süre devam eden tükenmişlik; kaygı, depresif belirtiler, uyku sorunları, sinirlilik, yaşam doyumunda azalma ve genel psikolojik iyi oluşta bozulma ile ilişkilidir. Maslach ve Leiter, tükenmişliğin yalnızca işe ilişkin bir sorun olmadığını, bireyin ruhsal ve işlevsel durumunu da etkileyen bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Maslach ve Leiter, 2016).

Sonuç olarak tükenmişlik sendromu, bireysel ve örgütsel düzeyde çok yönlü sonuçlar doğuran önemli bir çalışma yaşamı sorunudur. İş tatmininin azalması, verimlilik kaybı, işten ayrılma niyetinin artması, devamsızlık, örgütsel bağlılığın zayıflaması ve ruh sağlığının bozulması, tükenmişliğin en temel sonuçları arasında yer almaktadır. Bu nedenle tükenmişliğin önlenmesi yalnızca bireysel dayanıklılık ya da stresle baş etme becerileriyle sınırlı görülmemeli; iş yükü, rol belirsizliği, yönetim tarzı, sosyal destek ve örgütsel adalet gibi yapısal çalışma koşulları da dikkate alınmalıdır.

## 7. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Yaklaşımlar

Tükenmişlik sendromunun çalışanlar ve örgütler üzerindeki olumsuz etkilerinin anlaşılmasıyla birlikte, bu sorunun yalnızca bireysel baş etme stratejileriyle çözülemeyeceği ve örgütsel düzeyde müdahalelerin gerekli olduğu görüşü giderek önem kazanmıştır. Günümüzde tükenmişlik; iş yükü, örgütsel yapı, yönetim anlayışı, çalışma koşulları ve kurumsal kültür ile yakından ilişkili bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016: 353). Bu doğrultuda örgütlerin, çalışanların psikolojik ve sosyal gereksinimlerini dikkate alan uygulamalar geliştirmeleri ve sağlıklı çalışma ortamları oluşturmaları gerektiği vurgulanmaktadır.

Örgütsel düzeyde tükenmişliğin önlenmesinde liderlik önemli bir yere sahiptir. Destekleyici, adil ve katılımcı liderlik anlayışı çalışanların kendilerini

değerli hissetmelerine katkı sağlarken; otoriter, belirsizlik yaratan veya çalışan gereksinimlerini göz ardı eden liderlik yaklaşımları tükenmişlik riskini artırabilmektedir (Shanafelt ve Noseworthy, 2017: 131). Özellikle yöneticilerin çalışanların mesleki gelişimlerini desteklemeleri, geri bildirim mekanizmalarını etkin biçimde kullanmaları ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmeleri, tükenmişlik belirtilerinin azaltılmasında önemli rol oynamaktadır (Shanafelt ve Noseworthy, 2017: 138).

Örgütsel adalet algısı da tükenmişlik üzerinde etkili olan temel faktörlerden biridir. Çalışanların ücretlendirme, terfi, ödüllendirme ve görev dağılımı gibi süreçlerin adil biçimde yürütüldüğüne inanmaları, örgüte olan güvenlerini artırmakta ve tükenmişlik riskini azaltmaktadır. Buna karşılık adaletsizlik algısı, çalışanlarda sinizm, örgütsel yabancılaşma ve duygusal tükenme düzeylerinin yükselmesine neden olabilmektedir (Leiter ve Maslach, 2004: 98). Maslach ve Leiter'in İş Yaşamı Alanları Modeli'nde de adalet, tükenmişliğin ortaya çıkışında belirleyici örgütsel alanlardan biri olarak ele alınmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016: 354).

Sosyal destek mekanizmaları da çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltan önemli örgütsel kaynaklar arasında yer almaktadır. İş arkadaşlarından, yöneticilerden ve kurumdan alınan destek, çalışanların iş talepleriyle daha etkili biçimde başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır. İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ne göre sosyal destek, çalışanların sahip olduğu temel iş kaynaklarından biridir ve yüksek iş taleplerinin olumsuz etkilerini azaltabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 314). Ayrıca örgüt içerisinde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların sorunlarını paylaşabilmelerine ve mesleki stresle daha etkili mücadele edebilmelerine olanak sağlamaktadır (Schaufeli, Bakker ve Van Rhenen, 2009: 899).

Çalışanların iş süreçlerine katılımının artırılması ve karar verme mekanizmalarında söz sahibi olmaları da önemli bir koruyucu faktör olarak değerlendirilmektedir. İş üzerinde kontrol sahibi olma ve özerklik duygusu, çalışanların iş taleplerini daha yönetilebilir algılamalarına katkı sağlamaktadır. Özellikle çalışan güçlendirme uygulamalarının bireylerin öz yeterlilik algılarını artırdığı, işlerine yönelik anlam duygularını güçlendirdiği ve tükenmişlik düzeylerini azalttığı belirtilmektedir (Spreitzer, 1995: 1444). Bunun yanında çalışanların becerilerini kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri çalışma ortamlarının oluşturulması, işe bağlılığı ve motivasyonu artırmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004:100).

Çalışma yaşamı ile özel yaşam arasındaki dengenin korunması da tükenmişliğin azaltılmasında kritik öneme sahiptir. İş ve özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesi, çalışanların sürekli iş baskısı hissetmelerine ve zamanla

tükenmişlik belirtileri göstermelerine neden olabilmektedir. İş-aile çatışmasının iş tatmini, psikolojik iyi oluş ve işle ilgili tutumlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir (Allen vd., 2000, s. 280). Bu kapsamda esnek çalışma uygulamaları son yıllarda giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma, hibrit çalışma modelleri ve çalışanların çalışma zamanları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlayan düzenlemeler, iş ve özel yaşam arasındaki çatışmayı azaltabilmektedir (Kossek vd., 2011: 293).

Tükenmişlikle mücadelede iş tasarımına yönelik uygulamalar da önemli bir yer tutmaktadır. İş yükünün dengelenmesi, rol belirsizliğinin azaltılması, görev tanımlarının netleştirilmesi ve çalışanların sahip oldukları becerilere uygun görevlerde istihdam edilmesi, tükenmişlik riskini azaltan uygulamalar arasında gösterilmektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 141). Özellikle aşırı iş yükünün azaltılması ve çalışanlara yeterli dinlenme olanaklarının sunulması, duygusal tükenmenin önlenmesinde etkili stratejiler arasında yer almaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 417).

Bunun yanı sıra çalışanların bireysel değerleri ile örgütsel değerler arasındaki uyumun güçlendirilmesi de önem taşımaktadır. Çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmaları, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmeleri ve kurumsal aidiyet geliştirmeleri, tükenmişlik belirtilerinin azalmasına katkı sağlamaktadır. Buna karşılık bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluk, çalışanlarda yabancılaşma duygusunu artırarak tükenmişlik riskini yükseltebilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016: 355).

Kurumsal ruh sağlığı politikaları da giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü, çalışanların ruh sağlığının korunmasını güvenli ve sağlıklı çalışma ortamlarının temel unsurlarından biri olarak değerlendirmektedir. Bu kapsamda psikolojik danışmanlık hizmetleri, çalışan destek programları, stres yönetimi eğitimleri ve ruh sağlığını destekleyen kurumsal uygulamalar çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını güçlendirebilmekte ve tükenmişlik riskini azaltabilmektedir (WHO, 2022).

Sonuç olarak tükenmişlikle mücadelede örgütsel yaklaşımlar, bireysel müdahalelerin ötesine geçerek çalışma ortamının iyileştirilmesini hedeflemektedir. Destekleyici liderlik anlayışının benimsenmesi, örgütsel adaletin sağlanması, sosyal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, çalışanların karar süreçlerine katılımının artırılması, iş-yaşam dengesinin korunması, esnek çalışma uygulamalarının geliştirilmesi ve kurumsal ruh sağlığı politikalarının hayata geçirilmesi, tükenmişliğin önlenmesinde ve çalışan refahının artırılmasında etkili stratejiler arasında yer almaktadır.

## 8. Sonuç ve Değerlendirme

Tükenmişlik sendromu, günümüzde çalışma yaşamının en önemli psikososyal sorunlarından biri olarak çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal iyilik hâllerini etkileyen çok boyutlu bir olgu niteliği taşımaktadır. Tarihsel süreç içerisinde bireysel bir stres tepkisi olarak değerlendirilen tükenmişlik, zamanla örgütsel yapı, çalışma koşulları ve iş çevresi ile ilişkili karmaşık bir süreç olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda tükenmişlik, yalnızca bireysel dayanıklılık eksikliğiyle açıklanabilecek bir sorun olmaktan ziyade; iş yükü, kontrol düzeyi, ödüllendirme sistemi, örgütsel adalet, sosyal ilişkiler ve değer uyumu gibi çalışma yaşamının temel alanlarıyla ilişkili çok boyutlu bir örgütsel davranış sorunu olarak ele alınmaktadır.

Tükenmişliğin ortaya çıkışında bireysel özellikler belirli ölçüde etkili olmakla birlikte, örgütsel ve çevresel faktörlerin belirleyici rol oynadığı görülmektedir. Özellikle aşırı iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, düşük karar verme yetkisi, yetersiz sosyal destek, performans baskısı, mobbing ve iş-yaşam dengesinin bozulması gibi psikososyal risk faktörleri çalışanların duygusal ve bilişsel kaynaklarını tüketerek tükenmişlik sürecini hızlandırmaktadır. Rol belirsizliği, rol çatışması, performans baskısı, mobbing ve iş-yaşam dengesinin bozulması gibi psikososyal risk faktörleri de çalışanların duygusal ve bilişsel kaynaklarını zayıflatarak tükenmişlik riskini artırmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Einarsen vd., 2003). Bu durum, tükenmişliğin bireysel bir sorun olmaktan öte çalışma ortamının niteliğiyle yakından ilişkili bir örgütsel risk alanı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tükenmişliğin etkileri bireysel ve örgütsel düzeylerde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlarda iş doyumunun azalması, motivasyon kaybı, psikolojik iyi oluşun zayıflaması, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin artması gibi sonuçlar görülürken; örgütler açısından verimlilik kaybı, hizmet kalitesinde düşüş, personel devir hızında artış ve kurumsal performansın olumsuz etkilenmesi gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle tükenmişlik, yalnızca çalışan sağlığını değil, aynı zamanda örgütlerin etkinliği, sürdürülebilirliği ve rekabet gücünü de etkileyen önemli bir yönetim sorunu olarak değerlendirilmektedir.

Tükenmişliğin önlenmesinde bireysel baş etme yöntemleri önemli olmakla birlikte, kalıcı ve sürdürülebilir çözümler büyük ölçüde örgütsel müdahalelere bağlıdır. Destekleyici ve katılımcı liderlik anlayışının benimsenmesi, örgütsel adaletin güçlendirilmesi, sosyal destek mekanizmalarının geliştirilmesi, çalışanların karar süreçlerine katılımının artırılması, iş yükünün dengelenmesi, iş-yaşam dengesini destekleyen uygulamaların yaygınlaştırılması ve çalışan ruh sağlığını korumaya yönelik kurumsal politikaların hayata geçirilmesi bu kapsamda öne çıkan stratejiler arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak tükenmişliğin etkili biçimde yönetilebilmesi, bireysel ve örgütsel faktörlerin birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir. Çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artırmaya yönelik uygulamalar ile sağlıklı, adil ve destekleyici çalışma ortamlarının oluşturulmasını hedefleyen örgütsel politikaların bütüncül bir yaklaşımla ele alınması, tükenmişliğin önlenmesinde ve çalışan refahının geliştirilmesinde temel bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütlerin uzun dönemli başarısına, kurumsal sürdürülebilirliğine ve çalışma yaşamının niteliğinin geliştirilmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

## Kaynakça

- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, attitudes, and behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549–562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17–39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. Taylor & Francis.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Halbesleben, J. R. B., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *European Journal of Personality*, 23(3), 244–263. <https://doi.org/10.1002/per.716>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>

- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well being* (Vol. 3, pp. 91–134). Elsevier.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Paine, W. S. (1982). The burnout syndrome in context. In J. W. Jones (Ed.), *The burnout syndrome: Current research, theory, interventions* (pp. 1–29). London House Press.
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE, 12*(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International, 14*(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017). Executive leadership and physician well-being: Nine organizational strategies to promote engagement

- and reduce burnout. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), 129–146. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19(3), 238–255. <https://doi.org/10.1080/02678370500270453>
- World Health Organization. (2019, May 28). *Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases*. World Health Organization.
- World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. World Health Organization.