Türk Psikoloji Dergisi, Ekim 2019, *34*(Özel Sayı), 129-144 DOI: 10.31828/tpd1300443320190429x000034

Yönetici ile Çalışan Duygusal Tükenmişliği Arasındaki İlişki: İşlemsel Adaletin Rolü

Engin Bağış Öztürk
Dokuz Eylül Üniversitesi

Gökhan Karagonlar
Dokuz Eylül Üniversitesi

Özet

Bu çalışmanın amacı yönetici ile çalışanın duygusal tükenmişliği arasındaki ilişkide işlemsel adaletin rolünü incelemektir. Kaynakların korunması ve kaynak tükenmesi kuramlarını temel alan bu araştırma, yöneticilerin duygusal tükenmişliği arttıkça öz-kontrollerinin zayıflayacağını ve yöneticilerin işlemsel olarak adil olmayan davranışlar sergileyebileceğini öne sürmektedir. Bu da çalışanların işlemsel adalet algılarının azalmasıyla ve buna bağlı olarak duygusal tükenmişlik yaşamalarıyla ilişkili olabilir. Farklı düzeylerden ve veri kaynaklarından (Düzey 1: Çalışan, Düzey 2: Yönetici) faydalanılarak tasarlanan bu araştırmada çeşitli kurumlardan 74 yönetici ve bu yöneticilere bağlı 212 çalışandan duygusal tükenmişlik ve işlemsel adalet ile ilgili veri toplanmıştır. Hiyerarşik doğrusal modelleme sonuçlarına göre aracılık hipotezi desteklenmektedir. Buna göre, yöneticilerin duygusal tükenmişliği arttıkça çalışanların işlemsel adalet algıları azalmakta ve buna bağlı olarak çalışanların duygusal tükenmişliği artmaktadır. Bu bulguların kuramsal ve pratik önemi tartışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Stres, duygusal tükenmişlik, işlemsel adalet, kaynakların korunması, kaynak tükenmesi, hiyerarşik doğrusal modelleme

Abstract

The purpose of this study is to examine the role of employees' procedural justice perceptions in the relationship between supervisors' and their employees' emotional exhaustion. Based on conservation of resources and resource depletion theories, the study proposes that as supervisors become emotionally exhausted, they would be procedurally less fair to their employees due to their loss of self-control. This procedural unfairness by the supervisor, in turn, would instigate increased emotional exhaustion among employees, as it may signal the loss of an important resource for them. Using a multilevel research design (Level 1: Employee, Level 2: Supervisor), we collected data from 74 supervisors and 212 employees who report to these supervisors. Hierarchical linear modeling analyses provide support for our mediation hypothesis, suggesting that supervisors' emotional exhaustion predicts employees' emotional exhaustion indirectly through employees' perceptions of procedural justice. Theoretical and practical implications of the findings are discussed.

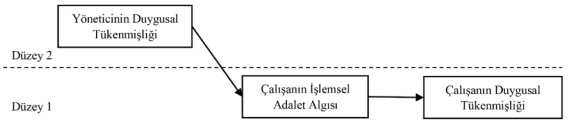
Keywords: Stress, emotional exhaustion, procedural justice, conservation of resources, resource depletion, hierarchical linear modeling

Yazışma Adresi: Dr. Öğr. Üyesi Engin Bağış Öztürk, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Tınaztepe Yerleşkesi, 35390, İzmir / Türkiye.
E-posta: engin.ozturk@deu.edu.tr
Gönderim Tarihi: 05.09.2018
Kabul Tarihi: 29.04.2019

Duygusal tükenmişlik çalışanların işlerinden dolayı kendilerini yorgun ve bitkin hissetmeleri (Maslach ve Jackson, 1981) ve duygusal kaynakların yitimi ile ifade edilen bir durumdur (Lee ve Ashforth, 1996). Stres alanyazınında bu kavramın diğer birçok kavram ile ilişkisi detaylı bir şekilde ortaya konmaktadır (Alarcon, 2011; Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003). Ancak duygusal tükenmişlik yaşayan bireylerin (örn., yönetici, çalışan) birbirlerini nasıl etkiledikleri de gittikçe önem kazanan bir araştırma alanıdır (Bakker, Westman ve Hetty van Emmerik, 2009; Hobfoll, Halbesleben, Neveu ve Westman, 2018; Petitta, Jiang ve Härtel, 2017; Ten Brummelhuis, Haar ve Roche, 2014; Wirtz, Rigotti, Otto ve Loeb, 2017). Özellikle günümüzde sürekli yükselen iş taleplerinin, iş ortamlarında tükenmişliği arttırıcı bir etkisi bulunmaktadır. Diğer taraftan, yönetici ve çalışan arasında artan düzeyde karşılıklı bağımlılık ve ilişkiler herhangi birinin tükenmişliğinin diğerini etkilemesine yol açabilir. Stres alanyazınında çapraz geçiş kuramı adı altında bu tür ilişkiler incelenmektedir. Çapraz geçiş, kişiler arasında stresin ve strese verilen tepkinin aktarımını kastetmektedir ve bir kişinin strese verdiği tepkinin ilişkide olduğu diğer kişinin stres seviyesini etkileyeceğini ifade etmektedir (Bakker, Westman ve Schaufeli, 2007; Westman, 2001). Bu noktadan hareketle yapılan çalışmalar yönetici ile çalışan duygusal tükenmişliği arasındaki ilişkinin duygu bulaşması (Bakker ve ark., 2009), negatif duygu (Ten Brummelhuis ve ark., 2014) ve iş talepleri (Chullen, 2014) aracılığıyla ortaya çıkabileceğini göstermiştir.

Bununla birlikte, bugüne kadarki stres alanyazını duygusal olarak tükenmiş yöneticilerin yanlış davranışlarda bulunarak da çalışanları tüketebileceği konusunu dikkate almamıştır. Buna karşın, yanlış davranışlardan biri olan işlemsel adaletsizlik, yönetici ile çalışan duygusal tükenmişliği arasındaki bağlantı ile ilişkili olabilir. Kaynak tükenmesi (Baumeister, Bratslavsky, Muraven ve Tice, 1998) kuramına göre, bireyler amaç odaklı davranışlar gerçekleştirirken bu davranışları engelleyecek otomatikleşmiş ve alışkanlık haline gelmiş davranışları, dürtüleri, duyguları ve arzuları tekrar kurgularlar ya da kontrol altına alırlar. Ancak irade gerektiren bu öz-kontrol süreci geçici olarak bilişsel kaynakları tüketmektedir. Dolayısıyla öz-kontrol gerektiren bir davranış sergilendiği zaman irade gerektiren bir sonraki davranış için bilişsel kaynaklar azalmaktadır (Muraven ve Baumeister, 2000). Örneğin yapılan boylamsal bir çalışmaya göre çalışanlar duygularını kontrol ettikçe çalışanların kaynakları tükenmiş ve sonrasında çalışanlar irade gerektiren gönüllü davranışları yerine getirememiştir (Trougakos, Beal, Cheng, Hideg ve Zweig, 2015). Bu kuramdan hareketle duygusal tükenmişlik yaşayan yöneticilerin bilişsel kaynakları azalacağı için takip eden durumlarda irade gücü gerektiren davranışları gerektiği düzeyde sergileyebileceği öne sürülebilir.

İşlemsel Adalet (Leventhal, 1980; Thibaut ve Walker, 1978) bireylerin çıktılarını elde etmesi sürecinde bu çıktılarla ilgili kararların nasıl alındığı ile ilgili olup yöneticiler için ciddi anlamda öz-kontrol gerektiren davranışları kapsamaktadır (Johnson, Lanaj ve Barnes, 2014). Dolayısıyla duygusal tükenmişlik yaşayan bir yönetici, departmanında işlemsel adaleti sağlamak için gereken bilişsel kaynaklardan yoksun kalabilir. Bu da çalışanların işlemsel adalet algısını zedeleyebilir. Kaynakların korunması kuramına göre (Hobfoll ve ark., 2018) işlemsel adaletsizlik çalışanların işlerini yerine getirmek için ihtiyaç duyacağı kaynakların tehdit edilmesi anlamına gelmektedir. Buna göre, bu tür bir iş kaynağı kaybı yaşayan çalışanlar duygusal olarak tükenmişlik yaşayacaklardır. Çalışmanın kavramsal çerçevesi Şekil 1'de görülebilir.



Şekil 1. Kavramsal Çerçeve

Çalışmamızın iki temel katkısı vardır. İlk olarak, çalışmamız kaynak tükenmesi ile kaynakların korunması kuramını birlikte ele alarak yönetici ve çalışan duygusal tükenmişliklerinin birbiriyle ilişkisine farklı bir mekanizma önermektedir. Dolayısıyla çalışmamız, geçmiş çalışmaların (örn., Bakker ve ark., 2009; Westman, 2001) yönetici ve çalışan duygusal tükenmişliğini birbirine bağlayan mekanizmaları inceleme çağrılarına cevap vermektedir. Çalışmamızın ikinci katkısı ise irdelenecek olan ilişkinin çok düzeyli bir model ile ele alınmasıdır. Örgütsel davranış alanında (örn., Rousseau, 2011) işyeri dinamiklerinin daha iyi anlaşılması açısından araştırma sorularının çok düzeyli modeller ile incelenmesi gerektiği sıklıkla ifade edilmektedir. Bu sayede açıklanmak istenen bir olgunun birden fazla düzey ile nasıl ilişkili olabileceği ortaya konulmaktadır. Özellikle çapraz geçiş alanında yöneticinin farklı bir düzey olarak ele alınması ve bunun etkilerinin incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Bakker ve ark., 2009; Westman, 2001). Bu yöndeki isteklere cevap veren bu çalışma yönetici duygusal tükenmişliğinin çalışanların algıları ve çıktılarıyla ilişkili olabileceğini göstermektedir.

Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

Duygusal Tükenmişlik

İşyerinde duygusal tükenmişlik kişinin duygusal kaynaklarını çok fazla kullanması ve bitirmesi anlamına gelmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Bu durum ken-

disini daha çok fiziksel yorgunluk, psikolojik ve duygusal anlamda yıpranma şeklinde gösterir. Özellikle sürekli iş stresine maruz kalmak duygusal yıpranmanın derecesini arttırmakta ve kişiler üzerindeki olumsuz etkisini uzun süre devam ettirmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Dolayısıyla duygusal tükenmişlik önemli bir psikolojik ve fizyolojik kaynak kaybıdır. Bu kavram Maslach ve Jackson'ın (1981) geliştirdiği iş tükenmişliğinin de bir parçasıdır. Bu yazarlara göre iş tükenmişliği duygusal tükenmişlikten, duyarsızlaşmadan ve düşük kişisel başarıdan meydana gelmektedir. Duyarsızlaşma kişinin kendisini stresli durumdan uzak tutmaya çalışmasıyla ilgiliyken kişisel başarının düşük olması ise kişinin kendini yetersiz hissetmesi ile ilgilidir. Bu üç boyut da iş tükenmişliği kavramını açıklamak için özgün katkıda bulunmakla birlikte duygusal tükenmişlik genel olarak iş tükenmişliğinin en önemli boyutu olarak değerlendirilmektedir (Cropanzano ve ark., 2003; Lam, Huang ve Janssen, 2010; Wright ve Cropanzano, 1998). Bazı çalışmalara göre duygusal tükenmişlik diğer boyutların öncülüdür (Maslach ve ark., 2001). Bu özelliklerinden dolayı birçok çalışma duygusal tükenmişliği tek başına ele almaktadır (Feuerhahn, Stamov-Roßnagel, Wolfram, Bellingrath ve Kudielka, 2013; Halbesleben ve Bowler, 2007; Halbesleben ve Wheeler, 2011; Lam ve ark., 2010). Bu çalışmalar doğrultusunda bu araştırmada da iş tükenmişliğinin kilit boyutu olan duygusal tükenmişlik ele alınmaktadır.

Kaynakların korunması kuramına göre işyerinde çalışanlar için önemli kaynaklar, kişisel kaynakları (beceriler, öz-yeterlilik, olumlu duygu durum vb.), koşul kaynaklarını (istihdam, kıdem, görev süresi vb.), nesne kaynaklarını (işle doğrudan veya dolaylı ilişkili araçlar, nesneler), ve enerji kaynaklarını (bilgi, para vb.) kapsar (Hobfoll, 1989; Hobfoll ve ark., 2018). Bu kurama göre çalışanlar için önemli olan bu tür kaynakların tehdit altında olması, kaybolması veya çabaya rağmen elde edilememesi çalışanın duygusal olarak tükenmişlik yaşamasına yol açabilir (Hobfoll ve ark., 2018). Bireyler, kaynakların yitimi durumunda mevcut kaynaklarını fayda maksimizasyonu yapacak şekilde stratejik olarak kullanırlar (Hobfoll, 2001). Örneğin bir araştırmaya (Halbesleben ve Bowler, 2007) göre duygusal tükenmişlik yaşayan kişiler kalan kaynaklarını birlikte çalıştığı kişilere destek olmak için kullanırlar, çünkü bu tür bir yardım duygusal tükenmişlik yaşayan kişilerin etrafından sosyal destek alarak kaynaklarını yenilemesini sağlayabilir. Ya da kişiler "ses çıkarma" eylemlerinde bulunarak içinde bulundukları durumun iyileştirilmesini talep edebilirler ve bu da tükenmişlik yaşayan kişilerin yeni kaynaklara ulaşmasını sağlayabilir (Ng ve Feldman, 2012). Dolayısıyla kişiler kalan kaynaklarını muhafaza etmek isterler ve/veya kaynak arttırıcı faaliyetlerde bulunmaya çalışırlar. Eğer kalan kaynaklar muhafaza edilemezse ya da yeni kaynak bulunamazsa kayıp döngüsü oluşur ve duygusal tükenmişlik artmaya devam eder (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl ve Westman, 2014). Sonrasında da duygusal tükenmişlik yöneticilerin ve çalışanların iş, örgüt ve sağlık ile ilgili çıktılarını ciddi anlamda etkiler (Alarcon, 2011; Hakanen, Schaufeli ve Ahola, 2008; Lee ve Ashforth, 1996).

Yöneticilerin duygusal tükenmişliğinin yukarıda bahsedilen kendi çıktılarına olan etkilerinin ötesinde çalışanları üzerinde de önemli etkileri olabilir. Bu tür bir durum liderlik alanyazınında tek bir çalışma altında incelenmemiş olmakla birlikte farklı çalışmalardaki bulgular bu durumu destekler niteliktedir. Örneğin, duygusal tükenmişlik nedeniyle yöneticilerin yönetsel faaliyetler için yeteri kadar kaynak ayıramadıkları ve bırakınız yapsınlar şeklinde liderlik davranışları sergiledikleri (Courtright, Colbert ve Choi, 2014), ancak sonrasında yöneticilerin bu tip davranışlarının çalışan sağlığını olumsuz etkilediği gösterilmiştir (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland ve Hetland, 2007). Stres konusunda sınırlı sayıda çalışma, yönetici duygusal tükenmişliğinin çalışanlar üzerindeki etkisine işaret etmektedir (Hernandez, Luthanen, Ramsel ve Osatuke, 2015; Leiter ve Harvie, 1997). Tükenmişliğin çapraz geçişini inceleyen bir çalışma, yönetici tükenmişliğinin öncelikle yöneticinin, sonrasında çalışanın olumsuz duygu durumunu arttırdığı için çalışanın tükenmişliğine etki edeceğini göstermiştir (Ten Brummelhuis ve ark., 2014). Başka bir çalışmada ise, duygusal olarak tükenmişlik deneyimleyen yöneticilerin duyarsızlaşma yaşayarak kişisel bir kaynak olan öz-farkındalıklarını kaybettikleri ve bu nedenle astları arasında nezaketsizliğin ve psikolojik güvensizliğin arttığı görülmüştür (Hernandez ve ark., 2015). Dolayısıyla yöneticilerin duygusal tükenmişlikleri çalışanları ciddi bir şekilde etkileyebilmektedir. Özellikle Türkiye gibi güç mesafesi yüksek olan bir kültürde çalışan daha güçsüz konumda olacağından bu etkiler daha belirgin olabilir. Bu nedenle örgütün temsilcisi ve çalışanın iş hayatını etkileyen en önemli aktör (ilk yönetici) ve bu aktörün duygusal tükenmişliğinin çalışana olası yansımaları bu çalışmada dikkate alınmaktadır.

Yönetici ve Çalışan Duygusal Tükenmişliği

Yönetici duygusal tükenmişliğinin çalışan duygusal tükenmişliği ile ilişkisi stres alanyazınında çapraz geçiş adı altında incelenmektedir (Bakker ve ark., 2009). Bu alandaki ilk araştırmalar aile ile işyeri arasındaki geçişi incelemiştir, ancak sonraki çalışmalar geçişin kapsamını genişleterek işyerinde meydana gelen geçişleri de incelemeye başlamıştır (Bakker ve ark., 2009; Westman, 2001). Yöneticiden çalışana geçen tükenmişliği anlamaya çalışan yazarlar çapraz geçişin dolaylı yoldan olabile-

ceğini iddia etmektedir (Westman, 2001). Bu dolaylı yollardan bir tanesi iş talepleri ve iş kaynaklarıdır. Chullen'e (2014) göre yöneticiler duygusal tükenmişlik yaşadıkça çalışanlarına daha fazla iş yüklerler, işin tamamlanması için gerekli bilgiyi tam olarak çalışanlarına aktaramazlar ve çalışanları ile daha fazla rol çatışması yaşarlar. Bu da çalışanların iş kaynaklarını tükettiği ve iş taleplerini arttırdığı için çalışanlar kendilerini duygusal olarak tükenmiş hissederler. Diğer yollardan biri ise olumsuz duygu durumudur. Bu görüşe göre yönetici duygusal tükenmişlik yaşadıkça yöneticinin hissettiği olumsuz duygular artar ve bu çalışanın duygu durumuna yansıyarak çalışanın hissettiği olumsuz duyguları körükler (Ten Brummelhuis ve ark., 2014). Sonrasında bu tür çalışanlar kendi duygu durumunu yönetemediği için tükenmişlik yaşarlar. Bununla birlikte yönetici ile çalışan duygusal tükenmişliğinin bir tek bu mekanizmalar aracılığıyla olmayabileceğini ve bu konuda daha fazla araştırma yapılması gerektiğini ifade eden birçok çalışma bulunmaktadır (örn., Bakker ve ark., 2009; Ten Brummelhuis ve ark., 2014; Westman, Etzion ve Danon, 2001).

Yöneticinin Duygusal Tükenmişliği ve İşlemsel Adaleti

Bu çalışma yöneticinin duygusal tükenmişliğinin çalışanın duygusal tükenmişliğini dolaylı yoldan etkileyebileceğini iddia etmektedir. Özellikle, duygusal tükenmişlik yaşayan yöneticiler çalışanların işlemsel adalet algısını zedeleyerek çalışanın duygusal tükenmişliğini körükleyebilir. Çünkü tükenmişlik yaşayan kişiler öz-kaynak gücü gerektiren davranışları yerine getirmekte problem yaşarlar (Muraven ve Baumeister, 2000). Öz-kontrol kuramına göre kişiler istedikleri davranışları sergilemek yerine kural odaklı davranışlar sergilemek durumunda kalabilirler, ancak bu tür kontrollü davranışlar kişilerin öz-kontrol kaynaklarını tüketmektedir (Baumeister ve ark., 1998). Öz-kontrol gücü kısıtlı bir kaynak olduğu için kişiler bu kaynağı kullandığı zaman öz-kontrol gerektiren diğer aktivitelere gerekli kaynağı aktaramamaktadır ve kontrollü davranışları gerçekleştirememektedir. Örneğin, yapılan deneysel çalışmalarda katılımcılar düşüncelerini baskılamaya çalıştığında, katılımcıların sabrının tükendiği, yüz ifadelerini kontrol edemedikleri ve duygularını kontrol eden katılımcıların sonrasında fiziksel dayanıklılık gösteremediği tespit edilmiştir (Muraven, Tice ve Baumeister, 1998). Başka bir araştırmaya göre hastanelerde çok basit bir kural olan el yıkama davranışının tükenmişlik sonrasında azaldığı saptanmıştır (Dai, Milkman, Hofmann ve Staats, 2015). Yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışmaya (Whiteside ve Barclay, 2016) göre yönetsel faaliyetlerde bulunan bir yöneticinin gün içerisinde öz-kontrol kaynaklarının tükenmesi yöneticinin çalışanları ile olan etkileşiminde belirli kuralları takip etmesini olumsuz etkilemektedir.

Yöneticilerin örgütlerde takip etmesi gereken kurallar olduğu ya da çeşitli durumlarda düşünce ya da duygularını kontrol etmeleri gerektiği düşünülürse, duygusal tükenmişlik yöneticilerin öz-kontrol gerektiren eylemlerini olumsuz etkileyebilir. Başka bir ifadeyle, duygusal tükenmişliği yüksek bir yöneticinin öz-kontrol kaynaklarında azalma olacağı ve bu durumun yöneticinin icra etmesi gereken belirli faaliyetleri etkileyeceği düşünülmektedir. Özellikle işlemsel adaletin yöneticinin duygusal tükenmişliğinden önemli ölçüde etkileneceği düşünülebilir. İşlemsel adalet çalışanların örgütsel hak ve kazanımlarının belirlenmesi ve dağıtılması sürecinde kararların nasıl alındığına dair değerlendirmelerini içerir (Leventhal, 1980; Thibaut ve Walker, 1978). Karar alma ve süreç ile ilgili kontrolün birlikte ele alındığı bu adalet türüyle ilgili Leventhal (1980) altı kural belirlemiştir, eğer bu kurallar yerine getirilirse işlemsel adaletin yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu kurallar kararların tutarlı bir şekilde uygulanmasını, tarafsız olmasını, doğru bilgi üzerine kurulmasını, yanlış alınan kararların düzeltilebilmesini, karardan etkilenecek taraflara söz hakkı verilmesini ve kararların etik ve ahlaki standartları karşılamasını kapsamaktadır.

Bu açıklamadan anlaşılacağı üzere işlemsel adalet kural odaklı bir aktivite olup karar alıcıların bu tür kurallara bağlı kalması beklenmektedir (Scott, Colquitt ve Paddock, 2009; Scott, Garza, Conlon ve Kim, 2014). Öz-kontrol kuramına göre herhangi bir davranış için kurala bağlı kalmanın (örn., işlemsel adalet) öz-kontrol kaynağını tükettiği hatırlanırsa (Baumeister, Vohs ve Tice, 2007), işlemsel adaletin öz-kontrol kaynağı gerektiren bir eylem olduğu söylenebilir (Johnson ve ark., 2014).

Ancak duygusal tükenmişlik yaşayan bir yönetici işlemsel adalet için gerekli öz-kontrolü sergileyemeyebilir. Bir yöneticinin duygusal tükenmişliği arttıkça, öz-kontrol kaynağı azalacağından işlemsel adaleti sağlaması zorlaşacaktır. Bu durum yukarıda ifade edilen öz kontrol kuramının temel iddiası ile aynı savı taşımaktadır; bir kişinin öz-kontrol kaynağındaki azalma sonraki öz-kontrol davranışlarını olumsuz etkilemektedir. Bilişsel kaynakları azalan bir yöneticinin işlemsel adaleti sağlamak için karşı tarafı dinleyip karar sürecine dâhil etmesi ya da daha doğru bilgiye ulaşmaya çalışması için daha fazla kaynak harcaması mümkün olmayabilir. Örneğin Johnson ve arkadaşlarının (2014) deneyimsel-örnekleme yöntemini kullandığı bir araştırmada, yöneticilerin beş gün boyunca kaynak tükenmesi ve işlemsel adalet ile ilgili tutumları ve davranışları incelenmiştir. Buna göre gün içerisinde işlemsel adaleti sağlamak için yöneticilerin emek ve zaman harcaması o yöneticilerin bir sonraki gün kaynaklarını tüketmesine neden olmuştur.

Ayrıca bir yöneticinin bilişsel kaynaklarının tükenmesi yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesini engelleyebilir (Baumeister ve ark., 1998). Yönetsel fonksiyon bir kişinin istediği bir davranışı sergilemek ve çevresel değişiklikleri gerçekleştirmek için kullandığı bir dizi bilişsel süreçtir. Bu fonksiyon bir kişinin amaca ulaşmak için ne kadar çok çalışma belleği, tepki ketleme ve görevler arası geçiş kullandığı ile ilintilidir. Kaynak tükenmesi yaşayan bir yönetici yönetsel fonksiyonlarını tam anlamıyla kullanamayabilir, bu da yöneticinin aktif problem çözme yeteneğini azaltabilir ya da ideal bir durumdan ne kadar uzakta bir çözüm getirdiğini algılamayabilir (Carver ve Scheier, 1982). Diğer bir ifade ile duygusal tükenmişlik yaşayan bir yönetici işlemsel adaleti sağlamak istese bile tutarlı ve doğru kararları alması mümkün olmayabilecek ve bu da çalışanın adalet algısıyla negatif ilintili olacaktır. Örneğin Whiteside ve Barclay'ın (2016) yaptığı deneylerde de benzer bir sonuç ortaya çıkmıştır. Deneylerde kişiler üzerinde kaynakların tükenmesini sağlayacak aktiviteler (uzun bir metin içinde "e" harflerini bulmak, video seyrederken dikkat dağıtıcı metinlere odaklanmamak) uygulanmış ve sonrasında kişilerin belirli konularda alınan kararları karşı tarafa aktarmaları istenmiştir, bu süreç esnasında deneklerin ne kadar adil davranışlar sergiledikleri irdelenmiştir. Bu deneylerin bulgularına göre kişilerin sahip olduğu kaynakları tüketmesi yönetsel fonksiyonlara zarar verdiği için o kişilerin adil davranışlar sergilemesini azaltmaktadır. Bu çalışmalardan hareketle bir yöneticinin kaynak tükenmesine neden olabilecek tutum ya da davranışlar sonrasında yöneticilerin adil davranışlar sergilemesini zorlaştıracaktır. Dolayısıyla aşağıdaki hipoteze ulaşılabilir.

Hipotez 1: Yöneticinin duygusal tükenmişliği ile çalışanın işlemsel adalet algısı arasında negatif bir ilişki vardır.

İşlemsel Adalet ve Çalışanın Duygusal Tükenmişliği

Yönetici işlemsel adaleti sağlıklı bir şekilde yerine getir(e)medikçe, bu durumu gören çalışan duygusal tükenmişlik yaşayabilir. Daha önce de değinildiği üzere, kaynakların korunması kuramına göre kişiler işteki kaynaklarına yönelik bir tehdit algılarsa, kaynaklarını kaybederse ya da emeklerinin karşılığını sadece kısmen alırsa, bu kişiler değer verdikleri önemli bir kaynağa sahip olamadıkları için duygusal olarak tükenmişlik yaşayacaklardır (Hobfoll, 1989). Bu kurama göre yüksek işlemsel adalet algısı çalışanlarda örgütsel kaynaklarla ilgili belirsizliği azaltır; gerekli çabayı göstermeleri durumunda örgütsel kaynaklardan mahrum olmayacakları inancını güçlendirir (Halbesleben ve ark., 2014). Diğer taraftan, düşük düzeyde işlemsel adalet algısı çalışanın değer verdiği bir kaynağın (örn., kariyer ilerlemesi, parasal haklar veya işi yerine getirmek için gereken kaynaklar) kaybedilmesi anlamına gelebilir. Yine, işlemsel adaletteki eksiklikler kişinin kendi kazanımları üzerinde süreç ve karar kontrolü sağlayamayacağı anlamına gelebilir (Thibaut ve Walker, 1978) ve kişisel bir kaynak olarak ifade edilebilecek özerklik algısı zedelenebilir (van Prooijen, 2009). Bu doğrultuda, kaynakların korunması kuramına göre düşük işlemsel adalet algısı bireyin duygusal olarak tükenmişliğine yol açan bir etmen olarak değerlendirilmektedir (Campbell, Perry, Maertz, Allen ve Griffeth, 2013).

Bu alanda yapılan saha çalışmaları da yukarıdaki tartışmalarla uyumlu sonuçlar göstermektedir. Örneğin, yapılan bir meta-analiz çalışmasına göre işlemsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Robbins, Ford ve Tetrick, 2012). Kampa, Rigotti ve Otto (2017) da işlemsel adaletsizlik algısının çalışanların sekiz ay sonraki duygusal tükenmişliklerini yordadığını göstermiştir. Bu doğrultuda, araştırmamızın ikinci hipotezi şu şekildedir:

Hipotez 2: Çalışanların işlemsel adalet algısı çalışanın duygusal tükenmişliği ile negatif ilişkidir.

Birinci hipotezimiz işlemsel adaleti uygulayan kişiye (aktör) odaklanırken ikinci hipotezimiz işlemsel adaletten etkilenen kişiye (alıcı) odaklanmaktadır. Bu hipotezler birlikte ele alındığında, kaynak tabanlı bakış açısının yönetici ile çalışan duygusal tükenmişliğini adalet üzerinden birbirine bağladığı düşünülebilir. Buna göre, duygusal olarak tükenmişlik yaşayan bir yönetici bilişsel kaynakları azaldığı için öz-kontrol ve kural bazlı bir uygulama gerektiren işlemsel adaleti yeterli şekilde sağlayamayacaktır. Çalışanların düşük işlemsel adalet algısı ise önem verdikleri iş kaynaklarının tehdit altında olduğu ve yeterli ölçüde mevcut olmayabileceğine işaret edeceğinden, çalışanlarda duygusal tükenmişliğe yol açacaktır.

Yönetici tükenmişliğinin çalışan tükenmişliğini dolaylı yollar ile etkileyebileceği çapraz geçiş çalışmalarında da yer bulmaktadır. Çalışmamızla uyumlu olarak, Westman (2001) yönetici tükenmişliği ve çalışan tükenmişliği arasındaki ilişkinin yöneticinin tükenmişlik sonucu gerçekleştirdiği davranışlar nedeniyle olabileceğini öne sürmektedir. Örneğin, eğitim sektöründe yapılan bir araştırmada müdürler ile öğretmenlerin iş stresi arasındaki ilişkide okul müdürlerinin sergilediği örseleyici davranışların etkili olduğu anlaşılmıştır (Westman ve Etzion, 1999). Bu açıklamalar kapsamında, yöneticinin duygusal tükenmişliği arttıkça çalışanın işlemsel adalet algısının düşeceği ve sonrasında çalışanların duygusal tükenmişliğinin artacağı söylenebilir.

Hipotez 3: Yöneticinin duygusal tükenmişliği çalışanın işlemsel adalet algısı aracılığıyla çalışanın duygusal tükenmişliği ile ilişkili olacaktır.

Yöntem

Örneklem ve İşlem

Çalışmanın verileri Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren şirketlerden yüz yüze uygulanan bir soru formu yoluyla toplanmıştır. Soru formunu uygulamak için ilk önce yöneticiden izin alınmış ve sonrasında yöneticiye ve yöneticiye bağlı en az üç çalışana soru formu uygulanmıştır. Toplamda 77 yönetici ve bu yöneticilere bağlı 231 çalışan araştırmaya katılmıştır. Kontrol sorusuna yanlış cevap verenler ("Cinsiyetiniz kadın ise 4'ü, erkek ise 5'i işaretleyiniz") var ise bu gözlemler veri setinden çıkarılmıştır. Araştırmanın nihai örneklemi 74 yöneticiden ve bu yöneticilere bağlı toplam 212 çalışandan oluşmaktadır.

Araştırmaya dâhil edilen yöneticilerin %26'sı kadın, %45'i 31-40 yaş aralığındadır ve ortalama 8.77 yıl (S = 6.69) kıdeme sahiptir. Ayrıca yöneticilerin %28'i büyük ölçekli şirketlerde çalışmakta ve genel olarak yöneticilerin %61'inin denetim alanı 1 ile 10 kişi arasındadır (S = 0.97). Araştırmaya dâhil edilen çalışanların %50'si kadın, %52'si 18-30 yaş aralığında ve ortalama 5.27 yıl (S = 5.40) kıdeme sahiptir.

Ölçüm Araçları

Duygusal Tükenmişlik. Maslach ve Jackson'ın (1981) geliştirdiği ve Wilk ve Moynihan'ın (2005) uyarladığı 4 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek Türkiye'deki çalışan örnekleminde daha önce test edilmiş olup ölçeğin güvenirlik katsayısının kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir (Öztürk, Karagonlar ve Emirza, 2017). Bu değişkene ait maddeler 5 basamaklı bir ölçek (1 = Ayda Bir ya da Daha Az, 5 = Günde Birkaç Kez) kullanılarak cevaplanmıştır. Bu değişkene ait veriler hem çalışanlardan (α = .83) hem de yöneticilerden (α = .75) toplanmıştır. Bu ölçek ile ilgili örnek maddeler: "*İşimde kendimi tükenmiş hissederim*", "*Daha fazla dayanma gücüm kalmamış gibi hissederim*".

İşlemsel Adalet. Colquitt'in (2001) geliştirdiği 7 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından yapılmış ve ölçeğin güvenirlik katsayısının kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkene ait maddeler 5 basamaklı bir ölçek (1 = Çok Az, 5 = Büyük Ölçüde) kullanılarak cevaplanmıştır. Bu değişkenle ilgili bilgi sadece çalışanlardan toplanmıştır (α = .91). Bu ölçek çalışanın kazanımlarının belirlenmesi süreciyle (işlemler, kurallar vb.) ilgili sorular yöneltir. Örnek maddeler: "*Bu süreçler ne kadar tutarlı bir şekilde uygulanıyor?*", "*Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara ne kadar uygundur?*".

Kontrol Değişkenleri. Tükenmişlik alanyazınında cinsiyetin etkisini inceleyen bir meta-analiz çalışmasına göre işyerinde kadınlar duygularını daha fazla gösterdiği için erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşayabilmektedir (Purvanova ve Muros, 2010). Meta-analiz çalışması hem yönetici hem de çalışan örneklemlerini içerdiği için cinsiyet değişkeni (Kadın = 0; Erkek = 1) her iki düzeyde de (D1, D2) kontrol edilmiştir. Yaş ve kıdemin etkisini inceleyen başka bir meta-analiz çalışmasına göre bu değişkenler duygusal tükenmişlik ile ilişkilidir (Brewer ve Shapard, 2004). Özellikle genç olanlar ve/veya daha az kıdeme sahip olanlar stresli durumlarla etkin bir şekilde baş etmede daha az başarı gösterdikleri için diğer kişilere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Cordes ve Dougherty, 1993). Bu nedenle yaş (18-30 = 1, 31-40 = 2, 41-50 = 3, 51 ve üstü = 4) ve kıdem (sürekli değişken) değişkenleri her iki düzeyde de (D1, D2) kontrol edilmiştir. Denetim alanı yüksek olan yöneticiler çalışanlara gerekli ilgi ve zamanı ayırmakta zorlanabilir ve bu hem yöneticilerin hem de çalışanların tükenmişliğini arttırabilir (Wallin, Pousette ve Dellve, 2014). Dolayısıyla yöneticinin denetim alanı (1-10 kişi = 1, 11-20 kişi = 2, 21-30 kişi = 3, 31 kişi ve üzeri = 4) ikinci düzeyde (D2) kontrol edilmiştir. Diğer taraftan, çalışanlar ile yöneticiler büyük ölçekli örgütlerde kullanılabilecek bazı yapılardan (örn., kurumsal İK politikası vb.) etkilenebilir (Dekker ve Schaufeli, 1995). Dolayısıyla örgüt büyüklüğü (1-9 kişi = 1, 10-49 kişi = 2, 50-249 kişi = 3, 250 kişi ve üzeri = 4) kategorik olarak ölçülmüş ve kontrol edilmiştir.

Veri Analiz Yöntemi

Çalışanlar yöneticilerin altında gruplandığı için veri seti iç içe geçmiş iki düzeyden oluşmaktadır. Çalışanlardan toplanan işlemsel adalet ve duygusal tükenmişlik (ve çalışan kontrol değişkenleri) birinci düzey değişkenleri oluştururken yöneticiden toplanan duygusal tükenmişlik (ve yönetici kontrol değişkenleri) ikinci düzey değişkeni oluşturmaktadır. Birinci düzeydeki aracı (çalışanın işlemsel adalet algısı) ve çıktı (çalışanın duygusal tükenmişliği) değişkenlerinin varyanslarının ne kadarının ikinci düzeye ait olduğunu görmek için grup-içi korelasyon katsayısına bakılmıştır (ICC). Hiçbir tahminleyici değişkenin olmadığı bu modelde çalışanların duygusal tükenmişliği ($F_{73, 138}$ = 1.89, p < .001; ICC = .24) ve çalışanların işlemsel adaleti ($F_{73, 138}$ = 2.43, p < .001; ICC = .33) yöneticiler arası anlamlı varyansa sahiptir. Kavramsal modelimizin farklı düzeylerden değişkenleri ilişkilendirmesi ve ICC katsayılarının anlamlı olması nedeniyle hipotez testleri için hiyerarşik doğrusal modelleme analizi kullanılmıştır (Raudenbush ve Bryk, 2002). Analizler R programındaki (R Core Team, 2016) "lme4" (Bates, Mächler, Bolker ve Walker, 2015) paketi ile gerçekleştirilmiştir. Hiyerarşik doğrusal modelleme analizinde hipotezlerimizle uyumlu olarak sabit etkile-

ri dikkate alan bir "rassal kesişim modeli" sınanmıştır (Snijders ve Bosker, 1999). Bulgularımız OLS standart hatalar ve sağlam standart hatalar ayrı ayrı dikkate alındığında değişiklik göstermemektedir. Bu da model belirleme hatası ve normal dağılım ihlallerinin bulgular üzerinde önemli bir etkisi olmadığına işaret etmektedir. Ayrıca, hipotez testleri öncesi yapılan normallik, doğrusallık ve varyansların homojenliği değerlendirmeleri araştırma verilerinin hiyerarşik doğrusal modelleme için uygun olduğunu göstermiştir. Test edilen modellerde kesişim noktasını (sabit sayıyı) daha iyi bir şekilde yorumlayabilmek (Hofmann ve Gavin, 1998) için yordayıcı değişkenler (Yönetici Duygusal Tükenmişliği ve Çalışanın İşlemsel Adaleti) ve kontrol değişkenleri (Çalışanın Yaşı, Çalışanın Kıdemi, Yöneticinin Yaşı, Yöneticinin Kıdemi, Yöneticinin Denetim Alanı, Örgüt Büyüklüğü) kendi genel ortalamaları etrafında merkezileştirilmiştir.

Çalışmamızda bir yöneticiye bağlı ortalama gözlem sayısı 2.86'dır. Bu oran düşük olsa da önceki çalışmalara göre, doğru sonuçlar elde etmek için yeterli olduğu görülmektedir. Birçok simülasyon çalışmasında ikinci düzeydeki örneklem büyüklüğünün düzeyler arası örneklem oranlarına kıyasla sabit etkileri doğru tahminlemede daha etkili olduğu tespit edilmiştir (örn., Browne ve Draper, 2000; Clarke ve Wheaton, 2007; Scherbaum ve Ferreter, 2009). Örneğin, Maas ve Hox (2005) sabit etkilerin doğru tahminlenebilmesi için ikinci düzey örneklem sayısının önemli olduğunu ve bu sayının en az 50 olması gerektiğini göstermiştir. Dolayısıyla çalışmamızın ikinci düzeydeki örneklem büyüklüğü (D2; n = 74) çalışmamızın odaklandığı sabit etkilerin doğru tahminlenmesi için yeterlidir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi iki düzeyli bir aracılık ilişkisini ifade etmektedir. Bu hipotezi test etmek için Hayes (2013) ile MacKinnon ve arkadaşlarının (MacKinnon, 2008; MacKinnon, Coxe ve Baraldi, 2011) önerdiği ve çok düzeyli modellere de uygulanabilen yöntem takip edilmiştir. Bu yazarlar, aracılık etkisi testlerinde bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında doğrudan bir ilişki bulunmasının gerekli bir koşul olmadığını ve bu koşulun Tip 2 hatasını arttırdığını göstermektedir. Bu durum, iki nedene dayanmaktadır. Birincisi, özellikle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi zaman içinde oluştuğunda, dolaylı etki oluşsa da doğrudan etkinin görülmesinin zaman alabileceğidir (Hayes, 2013). Böyle durumlarda doğrudan etki koşulunu uygulamanın aracılık testinde Tip 2 hatasını arttırdığına dair simülasyon bulguları mevcuttur (örn., MacKinnon, 2008; Kenny ve Judd, 2014; Zhao, Lynch Jr. ve Chen, 2010). Çalışmamızda öne sürdüğümüz yönetici duygusal tükenmişliğinin çalışana geçişi de zaman alan, uzak bir etki olarak görülebilir. İkinci neden ise, önerilen aracı değişkene zıt yönde çalışabilecek ve bilinmeyen farklı mekanizmaların her zaman var olabileceği ve bu yüzden, test edilen dolaylı etki var olsa da ana etkinin görülemeyebileceğidir (bkz. MacKinnon ve ark., 2011; Rucker, Preacher, Tormala ve Petty, 2011). Bu nedenlerden dolayı ve ilgili yazınla uyumlu olarak, bu çalışmamızda aracılık testinde bağımsız ve bağımlı değişkenler arası doğrudan ilişki koşulu değerlendirilmemiştir. Buna göre ilk önce bağımsız değişken (yöneticinin duygusal tükenmişliği) ve aracı değişken (çalışanın işlemsel adalet algısı) arasındaki ilişki (a katsayısı) test edilmiştir. Sonrasında ise bağımsız değişken (yöneticinin duygusal tükenmişliği) kontrol edilerek aracı değişken (çalışanın işlemsel adalet algısı) ile bağımlı değişken (çalışanın duygusal tükenmişliği) arasındaki ilişki (b katsayısı) test edilmiştir. "a" ve "b" katsayılarının çarpımı ile dolaylı etki ("a*b") hesaplanmış ve bu dolaylı etkinin anlamlılığı Monte Carlo (MC) güven aralıkları hesaplanarak (Bauer, Preacher ve Gil, 2006; Preacher ve Selig, 2012) değerlendirilmiştir. MC güven aralıkları çok düzeyli modellerde aracılık testlerinde "bootstrap" yöntemine göre daha pratiktir (Bauer ve ark., 2006; Preacher ve Selig, 2012). Dahası, karşılaştırmalı simülasyon çalışmalarında MC güven aralıklarının bootstrap güven aralıklarına çok benzer bulgular verdiği ve aynı çıkarımlara ulaştırdığı gösterilmiştir (örn., Preacher ve Selig, 2012). Bu yönteme göre bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişkiyi ifade eden katsayı tahmininin (a); ve aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi gösteren katsayı tahmininin (b) normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır. Ancak yöntemin, bu katsayıların çarpımı (a*b) ile bulunan dolaylı etki ile ilgili herhangi bir dağılım varsayımı yoktur. Buna göre, a ve b katsayılarına dair parametre tahminleri ve bunların asimptotik varyans ve kovaryansları kullanılarak, yüksek sayıda tekrarlı örneklem alma yoluyla dolaylı etki büyüklüğü tahminlerine (a*b) ilişkin bir dağılım hesaplanır. Bu "a*b" dağılımının %95 güven aralığında sıfır (0) değerini içerip içermediğine bakılarak aracılık etkisi olup olmadığı değerlendirilir. Çalışmamızda MC güven aralıkları 20000 tekrar ile Selig ve Preacher (2008) tarafından geliştirilen R tabanlı yazılım ile hesaplanmıştır. Aracılık testine konu a ve b katsayıları iki ayrı model ile hesaplandığı için a ve b arasındaki kovaryans sıfır olarak belirlenmiştir.

Bulgular

Betimleyici İstatistikler

Tablo 1'de araştırmada kullanılan kavramlarla ilgili tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar verilmiştir. Buna göre yönetici duygusal tükenmişliğinin ortalaması 1.29 (S = .42) olup asimetri değeri 1.85 ve basıklık değeri 2.99'dur. Çalışan duygusal tükenmişliğinin ortalaması 1.76 (S = .82) olup asimetri değeri 1.27 ve basıklık de-

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyonlar ve İç Tutarlık Katsayıları

Değişkenler	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*
Düzey 2 – Yönetici											
1. Cinsiyet	-										
2. Yaş	.09	-									
3. Kıdem	.01	.47	-								
4. Ast Sayısı	-.01	.02	.12	-							
5. Örgüt Büyüklüğü	.12	.27	.32	.28	-						
6. Duygusal Tükenmişlik	-.05	-.08	-.04	.10	.08	**(.75)**					
Düzey 1 – Çalışan											
7. Cinsiyet	.09	.09	.13	.01	.17	-.16	-				
8. Yaş	.01	.36	.27	.03	.05	-.08	.04	-			
9. Kıdem	.15	.30	.35	.07	.24	-.00	.09	.61	-		
10. İşlemsel Adalet	.20	-.06	-.03	.10	-.11	-.20	.09	-.14	-.16	**(.91)**	
11. Duygusal Tükenmişlik	-.59	-.11	.01	-.04	-.16	.10	-.12	.03	-.06	-.40	**(.83)**
Ort.	.74	2.28	8.77	2.65	2.58	1.29	.50	1.61	5.27	3.24	1.76
S	.44	.88	6.69	.97	1.08	.42	.50	.73	5.40	1.06	.82

Not. Düzey 1 n = 212, Düzey 2 n = 74. |.14|'ten yüksek bütün korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .05$). Çalışmada kullanılan örtük değişkenlere ait iç tutarlık katsayıları köşegen üstünde parantez içinde gösterilmiştir. Cinsiyet: Kadın = 0; Erkek = 1.

ğeri 1.26'dır. Çalışanın işlemsel adalet algısının ortalaması 3.24 ($S = 1.06$) olup asimetri değeri -.19 ve basıklık değeri -.82'dir. Bu tabloya göre yöneticinin ve çalışanın duygusal tükenmişliği arasında herhangi bir korelasyon yoktur, $r(212) = .10$, $p > .05$. Çalışanın işlemsel adalet algısı ile yöneticinin duygusal tükenmişliği arasındaki korelasyon negatif ve anlamlıdır, $r(212) = -.20$, $p = .004$. Çalışanın işlemsel adalet algısı ile duygusal tükenmişliği arasındaki korelasyon ise orta düzeydedir, $r(212) = -.40$, $p < .001$. Yöneticinin cinsiyeti ile çalışanın adalet algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır, $r(212) = .20$, $p < .026$. Yöneticinin cinsiyeti ile çalışanın duygusal tükenmişliği arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, $r(212) = -.59$, $p < .05$.

Hipotezlerin Sınanması

Birinci hipoteze göre yönetici duygusal tükenmişliği ile çalışanın işlemsel adaleti arasında negatif bir ilişki beklenmektedir. Bu savı test etmek için Model 1'de (Tablo 2) yönetici duygusal tükenmişliğinin çalışanın işlemsel adalet algısı üzerindeki ana etkisi incelenmiştir. Tablo 1'deki sonuçlara göre yöneticinin duygusal tükenmişliği çalışanın işlemsel adalet algısını negatif ve anlamlı şekilde tahmin etmektedir ($\gamma = -.47$, $p = .026$). Dolayısıyla bu bulgu Hipotez 1'i desteklemektedir.

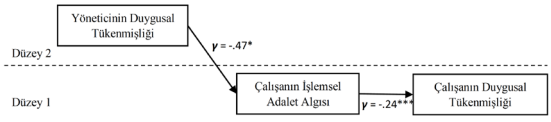
İkinci hipotez ise çalışanın işlemsel adalet algısının çalışanın duygusal tükenmişliği ile negatif ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Bu hipotezi test etmek için Model 2'de (Tablo 2) yöneticinin duygusal tükenmişliği kontrol edilirken çalışan işlemsel adalet algısının çalışan duygusal tükenmişliğine olan etkisi incelenmiştir. Tablo 2'deki sonuçlara göre çalışanın işlemsel adalet algısı çalışanın duygusal tükenmişliği ile negatif ve anlamlı şekilde ilişkilidir ($\gamma = -.24$, $p < .001$). Bu bulgu Hipotez 2'yi desteklemektedir.

Üçüncü hipotezde ise yönetici duygusal tükenmişliğinin çalışanın işlemsel adalet algısı aracılığıyla çalışan duygusal tükenmişliği ile ilişkili olacağı savunulmaktadır. Bu analiz için kullanılan ve daha önce açıklanan Monte Carlo güven aralıkları yönteminde dolaylı etkiler hata oranı düzeltilmiş %95'lik güven aralığında elde edilen güven aralığının sıfır değerini içerip içermediği incelenmiştir (Selig ve Preacher, 2008). Bu analize göre yönetici duygusal tükenmişliğinin çalışan duygusal tükenmişliği üzerinde dolaylı etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\gamma = .13$, %95 GA [.02, .23]). Bu sonuç Hipotez 3'ü desteklemektedir. Çalışmanın bulguları ile ilgili genel bir gösterim Şekil 2'de görülebilir.

Tablo 2. Hiyerarşik Doğrusal Modelleme Bulguları: Yönetici Duygusal Tükenmişliğinin Çalışanın İşlemsel Adalet Algısı ve Duygusal Tükenmişliği Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	**Model 1**		**Model 2**	
	Çalışanın İşlemsel Adalet Algısı		Çalışanın Duygusal Tükenmişliği	
	γ	SH_γ	γ	SH_γ
Sabit etkiler				
Kesişim	2.89	.15***	2.44	.10***
Düzey 1 – Kontrol Değişkenleri				
Çalışanın Cinsiyeti	.01	.14	-.03	.09
Çalışanın Yaşı	-.16	.12	.03	.08
Çalışanın Kıdemi	-.01	.02	-.00	.01
Düzey 2 – Kontrol Değişkenleri				
Yöneticinin Cinsiyeti	.47	.15**	-.90	.10***
Yöneticinin Yaşı	-.02	.12	-.08	.06
Yöneticinin Kıdemi	.01	.02	.01	.01
Yöneticinin Denetim Alanı	.19	.09*	.02	.05
Örgüt Büyüklüğü	-.15	.09	-.11	.05*
Bağımsız Değişken (D2)				
Yönetici Duygusal Tükenmişliği	-.47	.21*	.04	.12
Aracı Değişken (D1)				
Çalışanın İşlemsel Adalet Algısı			-.24	.04***
Rassal Etkiler				
u_0 (D2 varyasyon)	.27*		.10*	
Pseudo R^2	.36		.50	

Not. Düzey 1 n = 212, Düzey 2 n = 74. *p < .05 **p < .01 ***p < .001; γ = gamma katsayısı; SH_γ: gamma katsayısının standart hatası. Standardize edilmemiş gamma katsayıları bildirilmiştir. Cinsiyet: Kadın = 0; Erkek = 1. γ katsayısı hiyerarşik doğrusal modellerimizde kesişim noktasının ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki sabit etkilerini (çalışmamızda etkinin bir yöneticiden diğerine değişmeyen kısmını) ifade etmektedir. U_0 teriminin her iki modelimizde anlamlı olması çalışan işlemsel adalet algısının ve duygusal tükenmişliğinin kesişim noktalarının farklı yöneticilere bağlı çalışanlar arasında değiştiğini göstermektedir. Bu da, yöneticilerin çalışmamıza konu olmayan başka özelliklerinin de çalışanın işlemsel adalet algısıyla ve duygusal tükenmişliğiyle ilişkili olabileceğini belirtmektedir.



Not 1. *p < .05, **p < .01, ***p < .001; γ = standardize edilmemiş gamma katsayısı.
Not 2. Model bulguları kontrol değişkenleri dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Şekil 2. Hiyerarşik Doğrusal Modelleme Bulguları

Tartışma

Bu çalışmada yöneticiler ile çalışanlarının duygusal tükenmişliğinin birbirleriyle dolaylı olarak işlemsel adalet aracılığıyla ilişkili olduğunu öne süren iki düzeyli bir kavramsal model test edilmiştir. Buna göre, yöneticiduygusal tükenmişliği ile çalışanların işlemsel adalet algıları arasında negatif bir ilişki olduğu (Hipotez 1), işlemsel adalet algıları ile çalışan duygusal tükenmişliği arasında pozitif bir ilişki olduğu (Hipotez 2), ve işlemsel adalet algılarının yönetici ile çalışan duygusal tükenmişliği arasındaki ilişkiye aracılık ettiği (Hipotez 3) tespit edilmiştir.

Kuramsal ve Pratik Katkılar

Bu çalışmanın temel olarak dört katkısı bulunmaktadır. Çalışmanın ilk katkısı stres ve çapraz geçiş alanyazınınadır. Bu yazında yönetici ile çalışan duygusal tükenmişliği arasındaki ilişkinin hangi mekanizmalar sonucu ortaya çıktığı önemli bir araştırma sorusudur. Sınırlı sayıdaki geçmiş çalışmalarda olumsuz duygu durumuna sahip olan bir üstün, duygusal bulaşıcılık ya da empatik süreçler ile bu olumsuz durumu astına aktarması incelenmiştir (Bakker ve ark., 2009; Hakanen, Perhoniemi ve Bakker, 2014). Yazında yöneticinin duygu durumunun ötesinde, eylemlerinin bu çapraz geçişteki rolünün yeterince bilinmediği görülmektedir. Bu noktaya açıklama getirmek isteyen çalışmamız, yönetici ile çalışan duygusal tükenmişliği arasındaki ilişkiyi işlemsel adalet ile açıklamaya çalışmıştır. Özellikle yöneticilerin çalışanların adalet algılarını bozabilmesi ve buna dayalı olarak çalışanın duygusal tükenmişlik yaşaması çapraz geçiş çalışmaları için önemli bir açılım olabilir. Çalışmamızın bulgularına göre, duygusal olarak tükenmiş yöneticinin işlemsel adaleti yeterince sağlayamaması çalışanların duygusal tükenmişliğine zemin hazırlamaktadır.

İkinci katkımız ise işlemsel adalet ile ilgili alanyazınadır. Öncelikle yönetici duygusal tükenmişliğinin işlemsel adalet ile ilişkili olması geçmiş alanyazındaki "yöneticiler örgütlerin birer temsilcisidir" görüşüyle (Levinson, 1965) ve işlemsel adaletinin uygulanmasında yöneticinin hayati bir rolü olduğunu göstermesiyle (Scott ve ark., 2009) örtüşmektedir. Ayrıca yönetici duygusal tükenmişliği ile işlemsel adalet arasındaki negatif ilişki şu ana kadar incelenmemiş olmakla birlikte, bu ilişki işlemsel adalet ile benzerlik kurulabilecek diğer alanlardaki (iş etiği vb.) bulgularla (Mead, Baumeister, Gino, Schweitzer ve Ariely, 2009) örtüşmektedir. Örneğin bir deneysel çalışmada (Gino, Schweitzer, Mead ve Ariely, 2011) kişilerin öz-kontrol kaynaklarında azalma gerçekleştiği için ahlaki farkındalıklarının zarar gördüğü ve sonrasında etik olmayan davranışlar sergiledikleri ortaya konmuştur. Sadece kaynak tükenmesinin işlemsel adalet ile değil işlemsel adaletin duygusal tükenmişlik ile ilişkili olması da geçmiş alanyazındaki bulgular (Gaudet, Tremblay ve Doucet, 2014; Liljegren ve Ekberg, 2009) ile benzerlikler göstermektedir. Buna göre, çalışmamız çalışanın işlemsel adalet algısının yönetici ve çalışan duygusal tükenmişliği ile nasıl ilişkili olduğunu görgül olarak göstermiştir.

Dahası, bu çalışmanın hiyerarşik doğrusal modelleme kullanması kuramsal ve görgül anlamda da bir katkı olarak değerlendirilebilir. Stres alanyazınında ve birçok örgütsel davranış alanlarında örgütün değişik düzeyleri ile iç içe geçmiş yapıların daha iyi anlaşılması ve bu düzeylerin spesifik etkisinin ortaya çıkarılması gerektiği ifade edilmektedir (Bakker ve ark., 2009; Bliese, Edwards ve Sonnentag, 2017; Westman, 2001). Bu açıdan değerlendirildiğinde bu çalışma yönetici ile çalışan çıktılarının nasıl ilişkili olduğuna dair genel bir bilgi vermekte, örgütsel olguların daha iyi anlaşılması için farklı bağlamların bir arada değerlendirilmesi gerekliliğini işaret etmektedir.

İşlemsel adaletin aracı rolü çalışan duygusal tükenmişliğinin nasıl azaltılması ve bu konuda hangi aktöre odaklanılması gerektiği ile ilgili fikir vermektedir. Çalışanların duygusal tükenmişliğini engellemek için geliştirilebilecek müdahale çeşitlerinden bir tanesi yöneticilere odaklanmak olabilir. 35 yıllık dönemi kapsayan bir meta-analiz araştırmasına göre kişilere yönelik müdahaleler ve örgüt tarafından verilen iş eğitimi tükenmişliği azaltacak en etkili müdahaleler arasındadır (Dreison ve ark., 2018). Özellikle kaynak kaybı yaşayan ya da gittikçe tükenmişlik yaşayan kişilerin farkındalık uygulamaları (örn., nefes egzersizi vb.) kişilerin kaynaklarının yenilemesini sağlamaktadır (Brockner ve Wiesenfeld, 2016). Yapılan bir araştırmaya göre kişilerin farkındalığı yükseltildikçe kişiler içinde bulunduğu durumla daha iyi baş etmektedir ve bu durum kişilerin psikolojik sağlığını iyileştirmektedir (Brown ve Ryan, 2003). Özellikle yöneticilere verilebilecek farkındalık eğitimi yöneticilerin yaşayabileceği duygusal tükenmişliği azaltabilir ve bu da çalışanlara olumlu bir şekilde yansıyabilir.

Yöneticinin duygusal tükenmişliğini azaltmak bir yöntem olabileceği gibi yöneticilere işlemsel adalet konusunda örgüt tarafından eğitim de verilebilir ya da belirli konularda örgütsel politikalar belirlenebilir. Çünkü belirli konularda takip edilmesi gereken işlemler ve kurallar birbirlerinden farklı olabilir. Örneğin, işlemsel adaleti sağlamak için performans yönetimi konusunda takip edilmesi gereken kurallar (Greenberg, 1986), saldırgan davranışların azaltılması konusundaki kurallardan (Dietz, Robinson, Folger, Baron ve Schulz, 2003) farklı olabilir. Böyle bir durumda yönetici işlemler ve süreçler ile ilgili eğitim aldıkça ve/veya belirlenen örgütsel politikaları zaman içinde uyguladıkça yöneticinin işlemler ve süreçler ile ilgili bilgisi (Kanfer ve Ackerman, 1989) yükselebilir. Diğer bir ifade ile işlemsel adalet ile ilgili bu tür sık tekrarlamalı uygulamalar kişilerin yönetsel kontrolünü iyileştirebilir. Yapılan bir dizi çalışmaya göre, yönetsel kontrolü yoğun bir şekilde uygulayan bireylerin sonrasında öz-kontrol için gerekli davranışları sergileyemedikleri tespit edilmiştir (Schmeichel, 2007). Dolayısıyla kişilerin zihinsel kaynaklarında tükenme olsa dahi belirli durumlarda kişiler otomatikleşmiş davranışlar kullanarak kalan öz-kontrol kaynaklarını tüketmeyebilir ve bu durumda duygusal tükenmişlik ile işlemsel adalet arasındaki negatif ilişki en aza indirilebilir.

Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Birinci kısıt olarak bu çalışma kesitsel bir araştırma tasarımına sahiptir ve bu nedenle ters nedensellik olasılığını göz ardı etmek mümkün değildir. Her ne kadar bu çalışmanın kavramsal çerçevesi kuramsal önermelere göre şekillense de çalışan duygusal tükenmişliği de yönetici duygusal tükenmişliğini etkileyebilir. Bu konu ile ilgili bir çalışma çalışan duygusal tükenmişliğinin yönetici duygusal tükenmişliğini ne kadar etkilediğini boylamsal bir araştırma tasarımı ile incelemiştir, ancak bulgular bu ilişkiyi genel olarak desteklememiş, sadece belirli koşullarda ilişkinin geçerli olabileceği gösterilmiştir (Wirtz ve ark., 2017). Çalışmamızın kısıtlı tasarımına rağmen ters nedensellik ilkesini test etmek için çalışanların duygusal tükenmişlikleri ve işlemsel adalet algıları yönetici düzeyine çekilerek bir analiz gerçekleştirilmiştir. Analizde ne çalışan duygusal tükenmişliğinin, ($\beta = .02$, $t(71) = 0.25$, $p > .05$), ne de işlemsel adaletin, ($\beta = -.11$, $t(71) = -1.6$, $p > .05$), yönetici duygusal tükenmişliği üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bulgular ışığında yönetici duygusal tükenmişliğinin çalışan duygusal tükenmişliğini etkilemesi daha mümkün görünmektedir. Yine de gelecek çalışmaların gecikmeli panel desen analizleri aracılığıyla kavramsal modelimizi test etmesi neden-sonuç bağlamında daha güçlü iddialarda bulunabilmeyi mümkün kılacaktır.

İkinci kısıt olarak bağımlı değişken ile bağımsız değişken aynı kavram olduğu için her iki aktörün (yönetici ve çalışan) duygusal tükenmişliği arasındaki ilişki işyerindeki ortak özellikler nedeniyle yapay olarak ortaya çıkmış olabilir. Bu yapay duruma göre hem yöneticiyi tüketen hem de çalışanı tüketen iş talepleri ve kaynakları her iki kavram arasında yapay bir ilişki ortaya çıkaracaktır (Bakker ve ark., 2009; Westman, 2001). Ancak yaptığımız ek analizler sonucunda yönetici ile çalışan duygusal tükenmişliğinin doğrudan ilişkili olmadığı ortaya çıkmaktadır ($\gamma = .18$, $t(72) = 1.15$, $p > .05$). Diğer bir ifade ile yönetici ile çalışan duygusal tükenmişliği arasında herhangi bir doğrudan ilişki çıkmaması bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aynı bağlamdan etkilenmesini gündeme getiren aldatıcı etkinin olmadığına işaret etmektedir (Hakanen ve ark., 2014). Ayrıca daha önceki çalışmaların önerileri doğrultusunda hipotezleri etkileyebilecek bazı değişkenler (demografik veriler, departman ve örgüt büyüklüğü) kontrol edilmiştir. Buna rağmen test edilen aracılık etkisi anlamlıdır. Yine de deneysel desenlerin ancak neden-sonuç bağlamında kesin çıkarımlar yapmaya olanak verdiği göz önüne alındığında, gelecek çalışmaların deneysel tasarımlarla bu çalışmada test edilen modelin test edilmesi bu çalışmadaki bulguların geçerliliğini kontrol etmeye katkıda bulunacaktır.

Üçüncü kısıt olarak veriler öz-raporlama kullanılarak elde edildiği için bazı bulgular ortak yöntem varyansından etkilenmiş olabilir. Bununla birlikte, aynı kaynaktan ölçülen değişkenler arasındaki ilişkilerde ortak yöntem varyansının etkilerini azaltmak üzere çeşitli işlemler uygulanmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003). Buna göre, katılımın gizliliği vurgulanmış, yönergelere katılımcıların değerlendirilme kaygısını azaltacak açıklamalar eklenmiştir. Ayrıca, aracı ve bağımlı değişkenlerin birbirlerinden farklı cevap skalalarına ve etiketlerine sahip olmasına dikkat edilmiştir. Dahası, tahminleyici değişkenin (yöneticinin duygusal tükenmişliği) farklı bir kaynaktan toplanması modelin tamamının testinde ortak yöntem varyansının potansiyel etkisini azaltmaktadır.

Gelecek çalışmalar yöneticinin duygusal tükenmişliği ile çalışanın işlemsel adalet algısı arasındaki ilişkide rol oynayan düzenleyici faktörleri ele alabilir. Bu faktörler durumsal ve kişilik faktörleri olabilir. Örneğin, daha önce de değinildiği üzere karar almada yazılı standart ve politikalara ağırlık veren veya daha merkezi bir yapıya sahip örgütlerde ilk yönetici tükenmişliğinin işlemsel adalet üzerindeki etkisi daha az olabilir. Dolayısıyla, bu koşulda yönetici duygusal tükenmişliği ve çalışan duygusal tükenmişliği arasındaki dolaylı ilişkinin daha az olması beklenebilir. Diğer taraftan, işlemsel adalet bir algı olduğu için, çalışanların bireysel özelliklerinden de kısmen etkilenebilir. Buna göre, duygusal dengesi düşük veya düşmanlık atfetme eğilimi yüksek çalışanlar duygusal olarak tükenmiş yöneticinin öz denetimden yoksun davranışlarını daha olumsuz değerlendirme eğiliminde olabilirler ve dolayısıyla daha çok duygusal tükenmişlik yaşayabilirler. Dahası, çalışmamızda duygusal tükenmişlik yaşayan bir yöneticinin kuralları iyi bir şekilde uygulayamaması vurgulanmıştır. Ancak bu tür yöneticiler saldırgan davranışlar sergileyerek de çalışanın işlemsel adalet algısını şekillendirebilir. Saldırgan davranışlar istismarcı yönetim (Tepper, 2000), baltalayıcı davranışlar (Duffy, Ganster ve Pagon, 2002) ya da nezaketsiz davranışları (Andersson ve Pearson, 1999) kapsayabilir. Yönetici duygusal tükenmişliği ve çalışanın işlemsel adalet algısı ilişkisini sağlayan mekanizmalar alanyazında yeterince bilinmediğinden, böyle mekanizmaların incelenmesi fayda sağlayabilir.

Çalışmadaki model duygusal tükenmişlik kavramına odaklanılarak geliştirilmiştir. Bunun temel sebeplerinden bir tanesi kaynakların korunması kuramına göre kaynak kaybı durumunda kişilerin ilk önce duygusal tükenmişliğinin etkilenmesidir (Alarcon, 2011). Ancak çalışmamızdaki bulguların iş tükenmişliğinin diğer boyutlarıyla aynı şekilde ilintili olacağı anlamı çıkarılmamalıdır. Maslach ve arkadaşlarına (2001) göre duygusal tükenmişliğe odaklanarak iş tükenmişliğinin de aynı şekilde etkileneceğini varsaymak hatalı olabilir. Duygusal tükenmişliğin duyarsızlaşmanın ve düşük kişisel

başarının öncülü olduğunu varsayan çalışmalar hatırlanırsa (örn., Leiter, 1991; Leiter ve Maslach, 1988), yönetici duygusal tükenmişliğinin dolaylı etkisi çalışanın duyarsızlaşmasını etkileyecek kadar güçlü olmayabilir. Bu nedenle önerilen modeli iş tükenmişliğinin tamamını kapsayan bir model ile tekrar test etmek yerinde olabilir.

Ayrıca kontrol amaçlı kullandığımız cinsiyet değişkeninin sadece yönetici için anlamlı çıkması ancak çalışan için anlamlı çıkmaması, kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha az adil algılandığını göstermektedir. Bu beklenmedik bulgu kadın yöneticilerin erkek egemen işyerlerinde çalışıyor olmasının bir etkisi ve kadın yöneticilerin hissettiği stresin olumsuz etkileri olabilir (Hobfoll, Geller ve Dunahoo, 2003). Gelecek çalışmalar yöneticinin cinsiyetini biçimlendirici değişken olarak ele alabilir ve kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla neden daha fazla tükenmişlik yaşadığı araştırılabilir.

Sonuç

Bu çalışma yönetici duygusal tükenmişliğinin çalışanlara nasıl geçtiğini açıklayan yeni bir mekanizma (işlemsel adaletsizlik) test ederek stres ve çapraz geçiş yazınına özgün katkı sağlamaktadır. Kaynak tükenmesi ve kaynakların korunması kuramları ile uyumlu olarak bulgular, duygusal tükenmişlik yaşayan yöneticilerin çalışanlarının işlemsel adalet algısını zedeleyebileceğine ve bu nedenle çalışanların da duygusal tükenmişlik yaşayabileceğine işaret etmektedir.

Kaynaklar

Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(2), 549–562. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007

Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, *24*(3), 452–471. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131

Bakker, A. B., Westman, M. ve Hetty van Emmerik, I. J. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, *24*(3), 206–219. https://doi.org/10.1108/02683940910939304

Bakker, A. B., Westman, M. ve Schaufeli, W. B. (2007). Crossover of burnout: An experimental design. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *16*(2), 220–239. https://doi.org/10.1080/13594320701218288

Bates, D., Mächler, M., Bolker, B. ve Walker, S. (2015). Fitting linear mixed-effects models using lme4. *Journal of Statistical Software, 67*(1), 51. https://doi.org/10.18637/jss.v067.i01

Bauer, D. J., Preacher, K. J. ve Gil, K. M. (2006). Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, *11*(2), 142–163. https://doi.org/10.1037/1082-989X.11.2.142

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. ve Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(5), 16–44. https://doi.org/10.4324/9781315175775

Baumeister, R. F., Vohs, K. D. ve Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, *16*(6), 351–355. https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x

Bliese, P. D., Edwards, J. R. ve Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 389–402. https://doi.org/10.1037/apl0000109

Brewer, E. W. ve Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship retween age or years of experience. *Human Resource Development Review*, *3*(2), 102–123. https://doi.org/10.1177/1534484304263335

Brockner, J. ve Wiesenfeld, B. M. (2016). Self-as-object and self-as-subject in the workplace. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *136*, 36–46. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.005

Brown, K. W. ve Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(4), 822–848. https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822

Browne, W. J. ve Draper, D. (2000). Implementation and performance issues in the Bayesian and likelihood fitting of multilevel models. *Computational Statistics*, *15*(3), 391-420. https://doi.org/10.1007/s001800000041

Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G. ve Griffeth, R. W. (2013). All you need is … resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, *66*(6), 759–782. https://doi.org/10.1177/0018726712462614

Carver, C. S. ve Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, *92*(??), 111-135. http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.92.1.111

Chullen, C. L. (2014). The mediating effects of role stressors in supervisor-to-subordinate burnout. *Problems and Perspectives in Management*, *12*(4), 91–102.

Clarke, P. ve Wheaton, B. (2007). Addressing data sparseness in contextual population research: Using cluster analysis to create synthetic neighborhoods. *Sociological Methods & Research*, *35*(3), 311-351. http://dx.doi.org/10.1177/0049124106292362

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386

Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, *18*(4), 621–656. https://doi.org/10.5465/AMR.1993.9402210153

Courtright, S. H., Colbert, A. E. ve Choi, D. (2014). Fired up or burned out? How developmental challenge differentially impacts leader behavior. *Journal of Applied Psychology*, *99*(4), 681–696. https://doi.org/10.1037/a0035790

Cropanzano, R., Rupp, D. E. ve Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 160–169. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160

Dai, H., Milkman, K. L., Hofmann, D. A. ve Staats, B. R. (2015). The impact of time at work and time off from work on rule compliance: The case of hand hygiene in health care. *Journal of Applied Psychology*, *100*(3), 846–862. https://doi.org/10.1037/a0038067

Dekker, S. W. A. ve Schaufeli, W. B. (1995). The effects of jobinsecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, *30*(1), 57–63. https://doi.org/10.1080/00050069508259607

Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron, R. A. ve Schulz, M. (2003). The impact of community violence and an organization's procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of Management Journal*, *46*(3), 317–326. https://doi.org/10.2307/30040625

Dreison, K. C., Luther, L., Bonfils, K. A., Sliter, M. T., McGrew, J. H. ve Salyers, M. P. (2018). Job burnout in mental health providers: A meta-analysis of 35 years of intervention research. *Journal of Occupational Health Psychology*, *23*(1), 18–30. https://doi.org/10.1037/ocp0000047

Duffy, M. K., Ganster, D. C. ve Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, *45*(2), 331–351. https://doi.org/10.2307/3069350

Feuerhahn, N., Stamov-Roßnagel, C., Wolfram, M., Bellingrath, S. ve Kudielka, B. M. (2013). Emotional exhaustion and cognitive performance in apparently healthy teachers: A longitudinal multi-source study. *Stress and Health*, *29*(4), 297–306. https://doi.org/10.1002/smi.2467

Gaudet, M. C., Tremblay, M. ve Doucet, O. (2014). Exploring the black box of the contingent reward leadership-performance relationship: The role of perceived justice and emotional exhaustion. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(6), 897–914. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.817056

Gino, F., Schweitzer, M. E., Mead, N. L. ve Ariely, D. (2011). Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *115*(2), 191–203. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.001

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, *71*(2), 340–342. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.340

Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. ve Bakker, A. B. (2014). Crossover of exhaustion between dentists and dental nurses. *Stress and Health*, *30*(2), 110–121. https://doi.org/10.1002/smi.2498

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. ve Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, *22*(3), 224–241. https://doi.org/10.1080/02678370802379432

Halbesleben, J. R. B. ve Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 93–106. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C. ve Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, *40*(5), 1334–1364. https://doi.org/10.1177/0149206314527130

Halbesleben, J. R. B. ve Wheeler, A. R. (2011). I owe you one: Coworker reciprocity as a moderator of the day-level exhaustion-performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(4), 608–626. https://doi.org/10.1002/job.748

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and monditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.

Hernandez, W., Luthanen, A., Ramsel, D. ve Osatuke, K. (2015). The mediating relationship of self-awareness on supervisor burnout and workgroup civility & psychological safety: A multilevel path analysis. *Burnout Research*, *2*(1), 36–49. https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.02.002

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, *50*(3), 337–421. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P. ve Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 103–128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Hobfoll, S. E., Geller, P. ve Dunahoo, C. (2003). Women's coping: Communal versus individualistic orientation. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst ve C.L. Cooper (Ed.), *The Handbook of Work and Health Psychology* içinde (s. 237-257). İngiltere: John Wiley & Sons.

Hofmann, D. A. ve Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, *24*(5), 623–641. https://doi.org/10.1177/014920639802400504

Johnson, R. E., Lanaj, K. ve Barnes, C. M. (2014). The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology*, *99*(4), 635–650. https://doi.org/10.1037/a0035647

Kampa, J., Rigotti, T. ve Otto, K. (2017). Mechanisms linking authentic leadership to emotional exhaustion: The role of procedural justice and emotional demands in a moderated mediation approach. *Industrial Health*, *55*(2), 95–107. https://doi.org/10.2486/indhealth.2016-0046

Kanfer, R. ve Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, *74*(4), 657–690. https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.657

Kenny, D. A. ve Judd, C. M. (2014). Power anomalies in testing mediation. *Psychological Science*, *25*(2), 334–339. https://doi.org/10.1177/0956797613502676

Lam, C. K., Huang, X. ve Janssen, O. (2010). Contextualizing emotional exhaustion and positive emotional display: The signaling effects of supervisors' emotional exhaustion and service climate. *Journal of Applied Psychology*, *95*(2), 368–376. https://doi.org/10.1037/a0017869

Lee, R. T. L. ve 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. (1991). Coping patterns as predictors of burnout:The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, *12*(2), 123–144. https://doi.org/10.1002/job.4030120205

Leiter, M. P. ve Harvie, P. (1997). Correspondence of supervisor and subordinate perspectives during major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*, *2*(4), 343–352. https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.4.343

Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, *9*(4), 297–308. https://doi.org/10.1002/job.4030090402

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? *Social Exchange* içinde (pp. 27–55). Boston, MA: Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, *9*(4), 370. https://doi.org/10.2307/2391032

Liljegren, M. ve Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, *33*(1), 43–51. https://doi.org/10.3233/WOR-2009-0842

Maas, C. J. M. ve Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, *1*(3), 86-92. http://dx.doi.org/10.1027/1614-2241.1.3.86

MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York, NY: Taylor & Francis Group.

MacKinnon, D. P., Coxe, S. ve Baraldi, A. N. (2011). Guidelines for the investigation of mediating variables in business research. *Journal of Business and Psychology*, *27*(1), 1–14. https://doi.org/10.1007/s10869-011-9248-z

Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, *2*, 99–113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 397–422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Mead, N. L., Baumeister, R. F., Gino, F., Schweitzer, M. E. ve Ariely, D. (2009). Too tired to tell the truth: Self-control resource depletion and dishonesty. *Journal of Experimental Social Psychology*, *45*(3), 594–597. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.02.004

Muraven, M. ve Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, *126*(2), 247–259. https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.2.247

Muraven, M., Tice, D. M. ve Baumeister, R. F. (1998). Self-control as a limited resource: Regulatory depletion patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(3), 774–789. https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.774

Ng, T. W. H. ve Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(2), 216–234. https://doi.org/10.1002/job.754

Özmen, Ö. N., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). Adalete verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, *7*(1), 17-33.

Öztürk, E. B., Karagonlar, G. ve Emirza, S. (2017). Relationship between job insecurity and emotional exhaustion: Moderating effects of prevention focus and affective organizational commitment. *International Journal of Stress Management*, *24*(3), 247-269. http://dx.doi.org/10.1037/str0000037

Petitta, L., Jiang, L. ve Härtel, C. E. J. (2017). Emotional contagion and burnout among nurses and doctors: Do joy and anger from different sources of stakeholders matter? *Stress and Health*, *33*(4), 358–369. https://doi.org/10.1002/smi.2724

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Preacher, K. J. ve Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, *6*(2), 77–98. https://doi.org/10.1080/19312458.2012.679848

Purvanova, R. K. ve Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 168–185. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006

R Core Team. (2016). R Development Core Team. *R: A Language and Environment for Statistical Computing*. https://doi.org/http://www.R-project.org

Raudenbush, S. W. ve Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods***.** *Thousand Oaks, CA: Sage.* (Vol. 2nd ed.).

Robbins, J. M., Ford, M. T. ve Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, *97*(2), 235–272. https://doi.org/10.1037/a0025408

Rousseau, D. M. (2011). Reinforcing the micro/macro bridge: Organizational thinking and pluralistic vehicles. *Journal of Management*, *37*(2), 429–442. https://doi.org/10.1177/0149206310372414

Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L. ve Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, *5*(6), 359–371. https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x

Scherbaum, C. A. ve Ferreter, J. M. (2009). Estimating statistical power and required sample sizes for organizational research using multilevel modeling. *Organizational Research Methods*, *12*(2), 347-367. http://dx.doi.org/10.1177/1094428107308906

Schmeichel, B. J. (2007). Attention control, memory updating, and emotion regulation temporarily reduce

the capacity for executive control. *Journal of Experimental Psychology: General*, *136*(2), 241–255. http://dx.doi.org/10.1037/0096-3445.136.2.241

Scott, B. A., Colquitt, J. A. ve Paddock, E. L. (2009). An actor-focused model of justice rule adherence and violation: The role of managerial motives and discretion. *Journal of Applied Psychology*, *94*(3), 756–769. https://doi.org/10.1037/a0015712

Scott, B. A., Garza, A. S., Conlon, D. E. ve Kim, Y. J. (2014). Why do managers act fairly in the first place? A daily investigation of "hot" and "cold" motives and discretion. *Academy of Management Journal*, *57*(6), 1571–1591. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0644

Selig, J. P. ve Preacher, K. J. (2008). Monte Carlo method for assessing mediation: An interactive tool for creating confidence intervals for indirect effects. Retrieved December 13, 2018, from http://quantpsy.org/medmc/medmc.htm

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. ve Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(1), 80–92. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80

Snijders, T. A. B. ve Bosker, R. J. (1999). *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. SAGE Publications, Inc.

Ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M. ve Roche, M. (2014). Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*, *67*(4), 917–949. https://doi.org/10.1111/peps.12057

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178–190. https://doi.org/10.5465/1556375

Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). A Theory of procedure. *California Law Review*, *66*(3), 541. https://doi.org/10.2307/3480099

Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I. ve Zweig, D. (2015). Too drained to help: a resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *100*(1), 227-236. https://doi.org/10.1037/a0038082

van Prooijen, J. W. (2009). Procedural justice as autonomy regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *96*(6), 1166–1180. https://doi.org/10.1037/a0014153

Wallin, L., Pousette, A. ve Dellve, L. (2014). Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study. *Economic and Industrial Democracy*, *35*(3), 455–481. https://doi.org/10.1177/0143831X13488002

Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, *54*(6), 717–751. https://doi.org/10.1177/0018726701546002

Westman, M. ve Etzion, D. (1999). The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa. *Journal of Occupational Health Psychology*, *4*(3), 269–278. https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.3.269

Westman, M., Etzion, D. ve Danon, E. (2001). Job insecurity and crossover of burnout in married couples. *Journal of Organizational Behavior*, *22*(May), 467–481. https://doi.org/10.1002/job.91

Whiteside, D. B. ve Barclay, L. J. (2016). When wanting to be fair is not enough. *Journal of Management*, *44*(8), 014920631667253. https://doi.org/10.1177/0149206316672531

Wilk, S. L. ve Moynihan, L. M. (2005). Display rule "regulators": The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 917-927. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.917

Wirtz, N., Rigotti, T., Otto, K. ve Loeb, C. (2017). What about the leader? Crossover of emotional exhaustion and work engagement from followers to leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(1), 86–97. https://doi.org/10.1037/ocp0000024

Wright, T. A. ve Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, *83*(3), 486–493. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486

Zhao, X., Lynch Jr., J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257

Turkish Journal of Psychology, October 2019, *34*(Special Issue), 145-147 DOI: 10.31828/tpd1300443320190429x000034

Summary
The Relationship Between Supervisor and Employee Emotional Exhaustion: The Role of Procedural Justice

Engin Bağış Öztürk
Dokuz Eylül University

Gökhan Karagonlar
Dokuz Eylül University

Emotional exhaustion refers to deprivation and draining of employees' feelings in the workplace (Maslach & Jackson, 1981) and depletion of employees' emotional resources (Lee & Ashforth, 1996). General findings of prior research indicate that emotional exhaustion is a widespread phenomenon with severe outcomes for employees and organizations (Alarcon, 2011; Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003). While there is extensive research on the antecedents and consequences of employee emotional exhaustion, there is limited research on how a supervisor's emotional exhaustion influences employees (Bakker, Westman, & Hetty van Emmerik, 2009; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018; Petitta, Jiang, & Härtel, 2017; Ten Brummelhuis, Haar, & Roche, 2014; Wirtz, Rigotti, Otto, & Loeb, 2017). Existing research focuses on crossover theory (Bakker, Westman, & Schaufeli, 2007; Westman, 2001) and suggests that supervisor emotional exhaustion influences employee emotional exhaustion through emotional contagion (Bakker et al., 2009), negative affect (Ten Brummelhuis et al., 2014), and increased job demands (Chullen, 2014).

In the present study, we argue that in addition to the previously studied factors supervisors might also exhaust employees through behaviors perceived by employees as unfavorable or harmful. Specifically, lack of procedural justice by the supervisor who is exhausted may be one of the mechanisms that can emotionally harm employees. Considering conservation of resources (Hobfoll, 1989) and resource/ego depletion (Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998) theories, we expect that emotionally exhausted supervisors would try to protect their remaining resources from depletion. However, this might lead to transferring fewer resources to perform behaviors that require self-control, which in turn might lead to a decrease in the appropriate performance of such behaviors. Importantly, procedural justice is an important example of such behaviors that require execution of self-control (Johnson, Lanaj, & Barnes, 2014); Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1978). Thus, an emotionally exhausted leader might not act procedurally fairly due to resource depletion, and employees might see the lack of procedural justice as a threat to their own resources. Based on conservation of resources theory, this possible resource threat coming from the lack of procedural justice might result in employees' experience of emotional exhaustion. Through these explanations, we aim to provide a new explanation to the relationship between supervisor and employee emotional exhaustion. The theoretical model of the present study can be seen in Figure 1 (Please see Figure 1).

Based on our theoretical framework outlined above, we offer the following hypotheses:

Hypothesis 1: Supervisors' emotional exhaustion is negatively related to employees' perception of procedural justice.

Hypothesis 2: Employees' perception of procedural justice is negatively related to their emotional exhaustion.

Hypothesis 3: Supervisors' emotional exhaustion will indirectly predict employees' emotional exhaustion through employees' perceptions of procedural justice.

This study has two main contributions. First, we offer a different mechanism for the crossover of stress at work. In doing so, we respond to previous calls by scholars for understanding the mechanisms through which emotional stress is spread in work groups (Bakker et al., 2009; Ten Brummelhuis et al., 2014; Westman, Etzion, & Danon, 2001). Secondly, and on a more general level, by integrating employees' and supervisors' experiences in a multilevel model, we might provide a more complete description of how employees' and supervisors' perceptions and experiences may be interrelated compared to single level models.

Address for Correspondence: Asst. Prof. Engin Bağış Öztürk, Dokuz Eylül University, Faculty of Business, Campus of Tınaztepe, 35390, İzmir / Turkey.
E-mail: engin.ozturk@deu.edu.tr

Method

Participants and Procedure

The study was conducted on supervisors and employees working in organizations that operate in the Aegean Region of Turkey. We implemented a survey with supervisors and at least three of their employees. After the data collection and basic data screening, the final sample was composed of 74 supervisors and 212 employees.

Measures

Emotional Exhaustion. We measured employees' and their supervisors' emotional exhaustion on a five-point frequency scale (1: once a month or less; 5: several times a day) using Wilk and Moynihan's (2005) 4-item measure adapted from Maslach and Jackson (1981). This measure had acceptable internal consistencies for employees, $\alpha = .83$, and for supervisors, $\alpha = .75$.

Procedural Justice. We measured employee's perception of procedural justice with Colquitt's (2001) seven items on a five-point scale (1: Very little; 5: To a great extent). The measure had acceptable internal consistency, $\alpha = .91$.

Control Variables. Based on prior research, we used gender (Purvanova & Muros, 2010), age, and tenure (Brewer & Shapard, 2004) as control variables at both levels of analysis. In addition, we controlled for supervisors' span of control and organization size (Dekker & Schaufeli, 1995) at the supervisor level.

Data Analysis Strategy

Since employees were nested within supervisors, we used hierarchical linear modelling (Raudenbush & Bryk, 2002). Consistent with our theoretical framework, we used random intercepts model (Snijders & Bosker, 1999). All of our variables, except the dependent variable and categorical control variables, were grand mean centered (Hofmann & Gavin, 1998). Mediation hypothesis (Hypothesis 3) was tested via Monte Carlo simulations (Bauer, Preacher, & Gil, 2006; Selig & Preacher, 2008). All of the analyses were conducted using R statistical software (R Core Team, 2016) with the lme4 package (Bates, Mächler, Bolker, & Walker, 2015).

Results

Descriptive Statistics

We provide our descriptive statistics at Table 1 (Please see Table 1).

Hypothesis Testing

Hypothesis 1 claimed that there is a negative relationship between supervisors' emotional exhaustion and employees' perception of procedural justice. According to Model 1 at Table 2 (Please see Table 2), supervisors' emotional exhaustion negatively predicted employees' perceptions of procedural justice ($\gamma = -.47$, $p < .05$). Thus, Hypothesis 1 was supported.

Hypothesis 2 claimed that employees' perception of procedural justice was positively related to their emotional exhaustion. According to Model 2 at Table 2 (Please see Table 2), employee's perception of procedural justice was negatively related to their emotional exhaustion ($\gamma = -.24$, $p < .001$). This finding supported Hypothesis 2.

Hypothesis 3 claimed that supervisors' emotional exhaustion was related to employees' emotional exhaustion through employees' procedural justice. To test whether the confidence interval of the indirect effect included zero, we used Monte Carlo simulations (Preacher & Selig, 2012). We found that the confidence interval of the indirect effect did not include zero ($\gamma = .13$, %95 CI [0.02, 0.23]). Therefore, Hypothesis 3 was supported.

Discussion

Our study proposed a positive relationship between supervisors' emotional exhaustion and employees' emotional exhaustion as mediated by employees' procedural justice perceptions. Our findings supported our conceptual model.

Theoretical and Practical Contributions

The present research suggests employees' perceptions of procedural fairness as a potential mechanism through which supervisors' emotional exhaustion is carried over to employees. While, prior research has mainly focused on the role of emotional contagion between supervisors and employees, we provide evidence that supervisors may transmit their exhaustion to employees through procedurally unfair acts. We also contribute to the justice literature by showing that emotionally exhausted supervisors may engage in acts that may be perceived as procedurally unfair. Our findings suggest that emotional stress is a multilevel phenomenon and can spread from managers to employees through behaviors that lack deliberation and self-control.

The present findings also have notable practical implications. Specifically, our study indicates that organizations may benefit from stress intervention programs specifically designed for managerial staff. Programs, such as mindfulness interventions, designed to reduce managers' emotional exhaustion may extend their positive effects to employees as well (Brockner & Wiesenfeld, 2016). Organizations may also develop organiza-

tional policies and procedures so that supervisors will know what to do in specific circumstances. The more a person practices policies and procedures, the fewer executive resources will be required to implement procedural fairness (Kanfer & Ackerman, 1989). This may reduce the unfavorable effect of supervisors' emotional exhaustion on procedural fairness, and therefore on employees' emotional well-being.

Limitations and Future Studies

The first limitation is the cross-sectional design of the study. Due to this reason, we cannot fully eliminate the possibility of reverse causality. Even though our further analysis indicates that there is no significant reverse effect at the supervisor level, future studies should test the model with a time-lagged design. The second limitation is the possibility of a spurious relationship between the predictor and outcome variables. Although our data collection from different sources reduces the potential effect of common method variance (CMV) in our test of mediation (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), other potential sources of CMV might still have confounded the present findings. Future studies may benefit from longitudinal designs in more controlled settings.

Future studies could examine different mechanisms that explain the relationship between supervisors' and employees' emotional exhaustion. For instance, destructive leader behaviors, such as abusive supervision and supervisor undermining, could be other mechanisms worthy of examination.

Conclusion

Our study contributes to the crossover literature by examining employees' perceptions of procedural justice as a potential mediating mechanism between supervisors' and their employees' reports of emotional exhaustion. Consistent with resource depletion and conservation of resources theories, our study highlights that supervisors' emotional exhaustion might negatively influence employees' perceptions of procedural justice which in turn might increase employees' emotional exhaustion.