

Benlik Yorgunluğu İş Yaşamında Psikolojik Dayanıklılığın Gölge Yüzü ve Sessiz Tükenme Davranışları

Menekşe KILIÇARSLAN¹

Haluk SAK²

Buse Naz KOCATÜRK³

¹ Dr., İstanbul Topkapı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, haluksak@topkapi.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2564-1552

² Dr., İstanbul Topkapı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, meneksekilcarslan@topkapi.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0580-8645

³İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, busenazkocaturk@gmail.com , ORCID: 0009-0007-9081-4022

Özet: Günümüz iş yaşamında artan performans beklentileri, belirsizlikler ve sürekli uyum baskısı, psikolojik dayanıklılığı çalışanlar için giderek temel bir gereklilik haline getirmiştir. Psikolojik dayanıklılık literatürde çoğunlukla bireyi stres ve tükenmişlikten koruyan olumlu bir kişisel kaynak olarak ele alınmaktadır. Ancak bu çalışma, dayanıklılığın her koşulda koruyucu bir işlev görmeyebileceği varsayımından hareketle, kavramın daha az incelenmiş olası olumsuz sonuçlarına odaklanmaktadır.

Çalışmada, İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) modeli kapsamında yüksek iş taleplerinin ve sürekli güçlü olma beklentisinin, bireyin öz-düzenleme kapasitesini zorlayabileceği ileri sürülmektedir. Kaynakların Korunumu (COR) kuramı, bireylerin sınırlı psikolojik kaynaklarını koruma ve kayıp yaşamaktan kaçınma eğilimini vurgularken; Öz-Belirleme kuramı (SDT) ise otonomi, yeterlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının zedelenmesinin motivasyon kaybına yol açabileceğini belirtmektedir. Bu kuramsal çerçevede, söz konusu baskıların zamanla benlik yorgunluğuna neden olabileceği ve bunun “sessiz tükenme” davranışlarıyla ilişkili olduğu öne sürülmektedir.

Sessiz tükenme, çalışanın işine devam etmesine rağmen psikolojik olarak işine mesafe koyması ve içsel bir geri çekilme yaşamasıyla karakterize edilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, psikolojik dayanıklılığın sınırsız bir güç olarak ele alınmasının yetersiz olduğu; örgütsel sürdürülebilirliğin, çalışanların psikolojik kaynaklarını koruyan ve dengeleyen yaklaşımlarla sağlanabileceği vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik dayanıklılık, benlik yorgunluğu, sessiz tükenme, Kaynakların Korunumu (COR) kuramı, Öz-Belirleme kuramı (SDT)

Ego Depletion: The Dark Side of Psychological Resilience in the Workplace and Quiet Burnout Behaviors

Abstract: In contemporary working life, increasing performance expectations, uncertainty, and continuous adaptation pressures have made psychological resilience an essential requirement for employees. In the literature, psychological resilience is predominantly conceptualized as a positive personal resource that protects individuals from stress and burnout. However, this study departs from this dominant view by focusing on the less examined possibility that resilience may not always serve a protective function.

Within the framework of the Job Demands-Resources (JD-R) model, the study argues that high job demands and persistent expectations to remain strong and balanced may strain individuals' self-regulatory capacity. Drawing on Conservation of Resources (COR) theory, which emphasizes individuals' efforts to protect limited psychological resources, and Self-Determination Theory (SDT), which highlights the importance of autonomy, competence, and relatedness for sustained motivation, the study suggests that such pressures may lead to “self-fatigue” over time. This process is proposed to be associated with the emergence of “silent burnout” behaviors.

Silent burnout is characterized by continued task performance alongside growing psychological distance from work and internal withdrawal. The study concludes that conceptualizing psychological resilience as an unlimited capacity for endurance is insufficient, and that organizational sustainability depends on approaches that protect and balance employees' psychological resources rather than continuously depleting them.

Keywords: Psychological resilience, self-fatigue, silent burnout, Conservation of Resources (COR) theory, Self-Determination Theory (SDT)

1. GİRİŞ

Günümüzde iş hayatındaki artan belirsizlikler, performans baskısı ve sürekli değişen çalışma koşulları, çalışanların psikolojik dayanıklılığını hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha görünür hale getirmiştir. Küreselleşme, dijitalleşme ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, bireylerden yalnızca teknik beceriler değil;

aynı zamanda duygusal dengeyi koruma, değişime uyum sağlama ve süreklilik gösterme gibi yetkinlikler de beklenmektedir (Cooper ve ark., 2001; Pfeffer, 2018). Bu çerçevede psikolojik dayanıklılık, iş yaşamındaki zorluklarla başa çıkabilme ve işlevselliği sürdürebilme açısından önemli bir bireysel kaynak olarak öne çıkmaktadır (Luthans ve ark., 2007).

Psikolojik dayanıklılığın bu kadar merkezi hale gelmesi, kavramın belirli kalıplar üzerinden ifade edilmesine de zemin hazırlamaktadır. Bu söylem içinde dayanıklılık, çoğu zaman iyi olma hali, sağlıklı kalma ve başarı ile ilişkilendirilmektedir. Pozitif psikoloji yaklaşımı ise dayanıklılığı, bireyin zorlu yaşam olaylarına uyum sağlama kapasitesi olarak ele almakta ve genellikle olumlu sonuçları üzerinden değerlendirmektedir (Bonanno, 2004; Fletcher ve Sarkar, 2013). Ancak bu yaklaşım, dayanıklılığın bağlamsal sınırlarını ve uzun vadede ortaya çıkabilecek maliyetlerini yeterince dikkate almamaktadır.

Örgüt bağlamında psikolojik dayanıklılık, sürekli performans, bağlılık ve değişime adaptasyon gibi beklentilerle iç içe geçmiş bir durumdur. Çalışanlardan, herhangi bir durumda dimdik durmaları, belirsizliklerle başa çıkmaları ve duygusal zorluklara rağmen üretkenliklerini devam ettirmeleri beklenmektedir (Coutu, 2002). Bu durum ise, dayanıklılığın yalnızca destekleyici bir özellik olmanın ötesine geçerek, birey üzerinde sürekli uygulanması gereken bir norm haline dönüşmesine neden olabilmektedir. Böylece dayanıklılık, bireyin iyi olma halini sağlamak üzere bir özellik değil, yerine getirilmesi gereken bir performans kriteri olarak işlev görebilmektedir (Britt ve ark., 2016).

Bu konuda yapılan çalışmalar, psikolojik dayanıklılığın her durumda bireyin refahını destekleyen mutlak koruyucu bir özellik mi olduğu, yoksa belirli örgütsel koşullarda psikolojik kaynakları tüketen bir unsura mı dönüştüğü tartışma konusudur. Özellikle yüksek ve sürekli iş taleplerinin alışılmış hale geldiği çalışma ortamlarında, bireylerden sürekli olarak güçlü, uyum sağlayan ve dayanıklı olmalarının istenmesi, zamanla görünmeyen bir yıpranma sürecini başlatabilmektedir (Hobfoll, 2001). Ancak, bu yıpranma durumu genellikle yaygın tükenmişlik belirtileriyle açıkça kendini göstermemektedir. Çalışanlar fiziksel olarak işlerine devam edebilmekte, görevlerini yerine getirebilmekte ve dışarıdan bakıldığında işlevsel görünmektedirler. Ancak bireylerin içsel hayatlarında duygusal mesafe, anlam kaybı ve psikolojik geri çekilme gibi süreçler giderek derinleşebilmektedir (Rothmann ve Cooper, 2015).

Son yıllarda daha fazla dikkat çekmeye başlayan bu süreç, açık tükenmişlikten farklı özellikler taşıyan “sessiz tükenme” kavramı ile açıklanmaktadır. Sessiz tükenme, bireyin dışarıdan işine bağlı görünmesine rağmen, içsel düzeyde işle kurduğu bağın zayıflamasıyla tanımlanabilir. Bu sürecin doğrudan gözlemlenmesinin zor olması, altında yatan psikolojik mekanizmaların daha ayrıntılı biçimde ele alınmasını gerekli hale getirmektedir. Bu çerçevede benlik yorgunluğu, iş yaşamında dayanıklılığın olası olumsuz etkilerini anlamlandırmada önemli bir açıklayıcı araç olarak değerlendirilmektedir (Baumeister ve ark., 1998; Muraven ve Baumeister, 2000).

Özellikle “güçlü görünme” beklentisinin baskın olduğu iş ortamlarında bu süreç zaman içinde sessiz ve birikimli bir şekilde gelişebilmektedir. Bu çalışma, psikolojik dayanıklılığı eleştirel bir perspektiften ele alarak, dayanıklılık ile sessiz tükenme arasındaki ilişkiyi benlik yorgunluğu üzerinden açıklamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda dayanıklılık, yalnızca koruyucu bir özellik olarak değil, belirli koşullar altında olumsuz sonuçlar da doğurabilen bir süreç olarak ele alınmaktadır. Dayanıklılık, benlik yorgunluğu ve sessiz tükenme arasındaki ilişkiler teorik olarak bütünleştirilmekte ve sınanabilir bir kavramsal model önerilmektedir.

Çalışmanın özgün katkısı, örgütsel davranış ve pozitif psikoloji literatüründe çoğu zaman göz ardı edilen dayanıklılığın olası maliyetlerini görünür kılması ve sessiz tükenmeyi benlik yorgunluğu üzerinden açıklayan bütüncül bir yaklaşım sunmasıdır. Bu doğrultuda, iş yaşamında sürdürülebilir performans ve sağlıklı bir iyi oluşun yalnızca “dayanma kapasitesi” ile değil, bireyin psikolojik sınırlarını dikkate alan daha dengeli yaklaşımlar çerçevesinde ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır.

2. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK VE ÖRGÜTSEL BEKLENTİLER

Psikolojik dayanıklılık, son dönemlerde iş ve organizasyon psikolojisi alanında giderek önemli bir kavram haline gelmiştir. Çalışanların artan iş yükleri, belirsizlik, hız ve performans baskıları altında “zor koşullara uyum sağlama” yetenekleri, akademik araştırmalar ve uygulayıcı anlatımda belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Dayanıklılık, bireyin stres, kriz ve travmatik olaylar karşısında işlevselliğini sürdürebilmesi ya da kısa sürede yeniden kazanabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Bonanno, 2004; Masten, 2014). Ancak, bu kavramın olumlu yönleri örgütsel alanda genellikle sorgulamadan kabul edilmekte ve eleştirel bir değerlendirmeye tabi tutulmamaktadır.

Psikolojik dayanıklılık teriminin temel kaynakları, büyük ölçüde klinik ve gelişimsel psikolojiden gelmektedir. İlk dönemlerde yapılan araştırmalar, zorlayıcı yaşam olaylarına rağmen sağlıklı bir gelişim süreci gösterebilen bireyleri anlamaya yönelmiştir (Rutter, 1987). Bu anlayışta dayanıklılık, bireylerin riskler karşısında “normal” veya “iyi” bir işlevsellik sergileyebilmesi olarak değerlendirilmiştir. Zamanla pozitif psikolojinin gelişimiyle birlikte dayanıklılık, sadece travma sonrasında iyileşme değil, aynı zamanda kişisel güç, esneklik ve psikolojik kaynaklar bütünlüğü olarak yeniden tanımlanmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Luthans ve ark., 2007).

Pozitif psikoloji bakış açısı, dayanıklılığı geliştirilebilir bir kişisel yetenek olarak tanımlamış ve bu durum, organizasyonel bağlamda hızlı bir şekilde benimsenmesini sağlamıştır. Ancak bu yaklaşım, dayanıklılığı büyük ölçüde bireyin içsel özelliklerine bağlı olarak görmesi nedeniyle eleştirilere maruz kalmaktadır. Dayanıklılığın bu şekilde ifade edilmesi, yapısal koşulların ve organizasyonel stres unsurlarının yeterince dikkate alınmamasına neden olabilir (Joseph, 2013). Organizasyonlar açısından psikolojik dayanıklılık, sürekli performans, işe bağlılık ve değişikliklere adaptasyon gibi sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Dayanıklı çalışanların daha az tükenme yaşadığı, stresli ortamlarda daha verimli oldukları ve organizasyonel değişimlere hızla uyum sağladıkları sık sık vurgulanmaktadır (Hartmann ve ark., 2020). Bu nedenle dayanıklılık, insan kaynakları stratejilerinde ve kurumsal eğitim programlarında önemli bir hedef haline gelmiştir. Ancak örgüt içindeki iletişimde dayanıklılık genellikle, "her durumda ayakta kalma", "zorluklara rağmen üretken olma" ve "duygusal etkilenebilme olmadan sürebilme" normlarıyla bir arada yer almaktadır. Bu yapı, dayanıklılığı destekleyici bir unsur olmaktan çıkıp, çalışanlar üzerinde gizli bir performans beklentisi oluşturmaya dönüşebilir. Çalışanlardan sadece görevlerini yerine getirmeleri değil, aynı zamanda zorlu koşullara karşı duygusal bir yanıt vermemeleri de beklenmektedir (Kuntz ve ark., 2016). Psikolojik dayanıklılığın örgütsel ortamda aşırı şekilde yüceltilmesi, bu kavramın normatif bir baskı aracı haline gelmesine sebep olabilir. Dayanıklı olma durumu, yalnızca bir tercih ya da desteklenen bir yetenek olmaktan çıkıp, "gerekli" bir kişilik özelliği olarak sunulmaktadır. Bu şekilde kırılabilirlik, zorluk yaşama ya da duygusal tükenme, bireysel bir yetersizlik olarak değerlendirilebilir (Brown, 2012).

Bu ifade, işçilerin karşılaştıkları zorlukları dile getirmesini engellemektedir ve psikolojik sorunların görünmez hale gelmesine yol açabileceği öne sürülmektedir. Dayanıklılık anlayışı çerçevesinde, kişilerin sınırlarını aşmaları, hislerini gizlemeleri ve sürekli olarak adapte olmaları beklenmektedir. Böylece, kısa süreli olarak işlevselliği sağlıyor gibi görünse de, uzun vadede psikolojik yükler oluşturabilir (Hobfoll, 1989).

Dolayısıyla psikolojik dayanıklılık, iş ortamında ele alınması gereken bir kavram olarak yeniden gözden geçirilmelidir. Bireysel dayanıklılığın öne çıkarılması, kurumsal sorumlulukları ve yapısal stres faktörlerini göz ardı edebilir. Bu aşamada, dayanıklılığın çalışanların içsel kaynaklarını nasıl zorlayabileceğini ve hangi durumlarda yıpratıcı bir sürece dönüşeceğini anlamak oldukça önemlidir. Bu çalışma, tam da bu boşluğu doldurmayı hedefleyerek dayanıklılık kavramının benlik yorgunluğu ve sessiz tükenme ile olan ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2.1. Benlik Yorgunluğu: Öz-Düzenleme Kaynaklarının Tükenişi

İş hayatında karşılaşılan psikolojik baskılar genellikle stres, tükenmişlik veya iş tatminsizliği gibi daha belirgin sonuçlar üzerinden tartışılmaktadır. Ancak bu bakış açıları, bireyin içsel düzenleme yeteneğinde zamanla biriken ve genellikle fark edilmeyen aşınmayı yeterince açıklayamamaktadır. Sürekli uyum sağlama, duygusal kontrol ve güçlü görünme beklentilerinin baskın olduğu kurumsal ortamlarda, çalışanların benlik kaynaklarının düzenli bir şekilde zorlandığı görülmektedir (Hewlin, 2003; Hobfoll, 2011). Bu nedenle, benlik yorgunluğu kavramı, işlevselliğin devam ettiği sırada içsel enerjinin azalması ve bireyin kendisiyle olan bağlantısının zayıflamasını açıklamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Benlik yorgunluğunun teorik temelleri, öz-düzenleme süreçlerinin sınırlı yapısını ele alan görüşlere dayanmaktadır. Ego depletion araştırmaları, bireylerin kendini kontrol etme, duyguları düzenleme ve dürtüleri baskılama gibi işlemlerde sınırlı bir psikolojik kaynak sağladığını öne sürmektedir (Baumeister ve ark., 1998). Bu kaynakların uzun süreli ve yoğun biçimde kullanılması, bireylerin benlik kapasitelerinde geçici değil, birikimli bir zayıflamanın yaşanmasına neden olabilmektedir (Muraven ve Baumeister, 2000). Öz-düzenleme kaynakları teorisi, bu yapıyı sadece kısa süreli bir yorgunluk olarak değil, sürekli tekrarlayan talepler karşısında benliğin sürdürülebilirliğinin zorlandığı bir süreç olarak değerlendirmektedir (Baumeister ve ark., 1998). Çalışanlar, iş hayatlarında performans beklentileri ve kurumsal normlara uygun olarak sürekli olarak duygu, düşünce ve davranışlarını ayarlamak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle, benlik kaynaklarının zamanla sürekli bir azalmaya yol açabileceği düşünülmektedir (Muraven ve Baumeister, 2000).

Benlik yorgunluğunun anlaşılmasında kimlik odaklı yaklaşımlar da önemli bir rol oynamaktadır. Kimlik çatışması, bir kişinin kendine dair algısı ile iş yerindeki roller arasındaki uyumsuzluğu belirtir (Ashforth ve Schinoff, 2016). Özellikle dirençli, uyumlu ve duygusal olarak güçlü bir çalışan olma idealinin benimsenmesi, bireyin gerçek duygusal hallerine zıt düştüğünde benlik bütünlüğü üzerinde bir baskı yaratmaktadır (Hewlin, 2003). Bu baskı, zaman içinde kişinin kendisiyle olan bağının zayıflamasına neden olabilmektedir (Ashforth ve Schinoff, 2016). Benlik yorgunluğu, bireyin uzun süre boyunca öz düzenlemeye ve kimlik uyumuna harcadığı çabaların neticesinde içsel psikolojik enerjisinin azalması ve kendine dair algısında bir uzaklaşmanın oluşması olarak tanımlanabilir. Bu kavram, genellikle tükenmişlik ile karıştırılsa da, aralarında önemli tanımsal farklılıklar bulunmaktadır. Tükenmişlik, daha çok iş ile bağlantılı duygusal yorgunluk, kayıtsızlaşma ve performans hissindeki azalma ile ilişkilidir (Maslach ve Leiter, 2016), oysa benlik yorgunluğu, kişinin kendisiyle kurduğu ilişkide meydana gelen daha derin ve sessiz bir aşınmayı ifade eder (Hobfoll, 2011).

Benlik yorgunluğu yaşayan kişiler genellikle işlevselliklerini korumayı başarabilir; görevlerini yerine getirir, organizasyonel beklentilere uygun davranır ve dışarıdan "iyi" bir izlenim yaratırlar. Fakat bu görünür uyum, içsel kaynakların giderek azaldığı bir süreci gizleyebilir (Hewlin, 2003). Bu nedenle, benlik yorgunluğu örgütsel ortamda tespit edilmesi zor bir psikolojik tehdit alanına işaret etmektedir (Ashforth ve Schinoff, 2016).

Benlik yorgunluğu, duygusal emek kavramından ayrılan bir yapıya sahiptir. Duygusal emek, bireyin belirli duyguları ifade etmesi ya da bastırması sürecine odaklanırken (Hochschild, 1983), benlik yorgunluğu bu sürecin zaman içinde bireyin kişisel bütünlüğü üzerinde biriken etkilerini ele alır. Duyguların sürekli düzenlenmesini gerektiren rollerde, bireyin benlik algısının zamanla zayıflaması mümkündür (Gross, 2015).

Psikolojik dayanıklılık ile benlik yorulması arasındaki bağlantı, doğrusal bir ilişki göstermemektedir. Kısa vadede dayanıklılık, stresle başa çıkmayı kolaylaştırabilir; ancak uzun zaman diliminde sürekli dayanma ve uyum sağlama zorunluluğu, benlik kaynaklarının aşırı harcanmasına neden olabilir (Hobfoll, 2011). Bu çerçevede dayanıklılık, bazı örgütsel koşullarda koruyucu bir özellik olmaktan çıkarak yıpratıcı bir hale gelebilir (Schaufeli, 2017). İş ortamında benlik yorgunluğunu artıran temel unsurlardan biri, sürekli uyum sağlama gerekliliğidir. Hedeflerin değişken olması, belirsizlik ve yoğun performans baskısı, çalışanların kendi sınırlarını sürekli yeniden tanımlamalarını gerektirir (Schaufeli, 2017). Bu süreç, öz-düzenleme kaynaklarının zamanla kronik biçimde tükenmesine yol açabilir (Baumeister ve ark., 1998).

Duygusal baskı, benlik yorgunluğunu artıran önemli faktörlerden biridir. Olumsuz duyguların ifade edilmesinin riskli ya da uygun görülmediği kurumlarda, çalışanlar duygusal tepkilerini saklama eğilimi gösterebilir (Hochschild, 1983). Bu bastırma, kısa vadede uyum sağlıyor gibi görünse de, zaman içinde benlik bütünlüğünü zedeleyebilir (Gross, 2015). Rol çatışması ve çelişkili beklentiler, kimlik gerginliğini artırarak benlik yorgunluğunu derinleştirebilir (Ashforth ve Schinoff, 2016). Ayrıca, güçlü görünme zorunluluğu bireylerin kırılganlıklarını ifade etmelerini kısıtlar ve yardım arama davranışını sınırlandırabilir (Hewlin, 2003). Bu süreç, benlik yorgunluğunun hem bireysel hem de kurumsal düzeyde fark edilmesini zorlaştırabilir.

Bu çalışma, benlik yorgunluğunu, iş yaşamındaki sessiz tükenme süreçlerinin anlaşılmasında önemli bir kavram olarak değerlendirmekte ve psikolojik dayanıklılığın görünmeyen yönlerini açığa çıkarmayı amaçlamaktadır (Schaufeli, 2017).

2.2. Sessiz Tükenme: Kavramsal Çerçeve ve Örgütsel Sonuçlar

Sessiz tükenme, çalışanların işte kalmaya devam etmelerine rağmen psikolojik olarak işlerinden uzaklaşmalarıyla ortaya çıkan örtük bir yıpranma biçimidir. Klasik tükenmişlikten farklı olarak, açık duygusal çöküş, belirgin performans düşüşü ya da işten ayrılma isteği gibi görünür belirtiler içermediği için çoğu zaman örgütler tarafından fark edilmez (Maslach ve Leiter, 2016). Sessiz tükenme yaşayan bir çalışan iş yerinde "var" gibi görünse de, zihinsel, duygusal ve kimlik düzeyinde işle olan bağı zayıflamıştır. Alan yazındaki araştırmalar sessiz tükenme tek bir kavram altında doğrudan ele alınmasa da, "psychological withdrawal", "disengagement" ve "quiet burnout" gibi yaklaşımlarla örtüşen bir olgu olarak tartışılmaktadır (Hom ve ark., 2017; Kahn, 1990). Bu bağlamda sessiz tükenme, çalışanın işten ayrılmadan önce geliştirdiği bir tür uyum stratejisi olarak değerlendirilebilir. Birey, kurumda kalmayı sürdürürken işin kişisel anlamını ve kendi kimliğiyle olan bağını zamanla askıya alır (Petriglieri, 2011).

Açık tükenmişlik ile sessiz tükenme arasındaki en belirgin fark, söz konusu olguların dışa vurum biçimleridir. Açık tükenme; duygusal yorgunluk, olumsuz bakış açısı ve düşük kişisel başarı hissi ile belirgin bir şekilde kendini gösterir. Sessiz tükenme ise, düşük tepki düzeyleri, az duygusal bağlılık ve yüzeysel bir katılım ile öne çıkar (Maslach ve ark., 2001). Bu nedenle, sessiz tükenme, kuruluşlar açısından daha geç fark edilen ancak uzun vadede

daha ciddi ve yıpratıcı sonuçlar doğurabilen bir süreçtir. Sessiz tükenmenin temel göstergesi, çalışanların dışarıdan bakıldığında iş rolüne uygun davranışlarını sürdürmesine rağmen, psikolojik olarak işten uzaklaşma ve geri çekilme yaşamasıdır. Bu durum çoğu zaman bireyin işine yaptığı katkıları bilinçli biçimde sınırlandırması şeklinde ortaya çıkar. Konuya ilişkin çalışmalarda ise bu davranış, çalışanın yalnızca resmi görev tanımında yer alan zorunlu sorumlulukları yerine getirmesi, buna karşılık gönüllü ve ek katkılardan kaçınması olarak ifade edilmektedir (Hom ve ark., 2017).

Sessiz tükenmenin bir diğer önemli belirtisi, çalışanların duygusal olarak uzaklaşma geliştirmesidir. Bu süreçte bireyler, iş arkadaşları ve yöneticileriyle kurdukları ilişkilerde duygusal bağlarını zayıflatır; empati kurma, gönüllü destek verme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında belirgin bir azalma görülür (Kahn, 1990). Böylece dışarıdan bakıldığında uyumlu ve işlevsel görünen çalışan profili ile içsel düzeyde yaşanan kopuş arasındaki fark daha da belirgin hale gelir.

Sessiz tükenmede dikkat çeken bir diğer unsur ise anlam kaybıdır. Çalışan, yaptığı iş ile kişisel değerleri arasındaki bağlantıyı giderek zayıflatır ve işi yalnızca maddi bir gereklilik olarak algılamaya başlar (Rosso ve ark., 2010). Bu noktada iş rolü, bireyin kimliğini besleyen bir unsur olmaktan çıkarak yalnızca yerine getirilmesi gereken bir yükümlülüğe dönüşür. Literatürde bu durum “benlikten uzaklaşma” (self-alienation) kavramıyla açıklanmakta ve uzun vadede bireyin psikolojik iyi oluşu açısından önemli riskler barındırdığı belirtilmektedir (Petriglieri, 2011).

Sessiz tükenme, her zaman açık bir şekilde işten ayrılma isteği ile birlikte görünmez. Birçok çalışan, bir firmada kalmaya devam ederken sessiz tükenme durumu içinde uzun süre kalabilir. Bu, kuruluşların insan kaynaklarındaki aşınmayı zamanında fark etmemesine neden olabileceği düşünülmektedir (Hochschild, 1983). Sessiz tükenmenin örgüt içindeki en dikkat çekici sonuçlarından biri, performansın yüzeyselleşmesidir. Çalışanlar görevlerini sayısal olarak yerine getirmeye devam etseler de, nitelikli katkıları, yaratıcılıkları ve inisiyatif alma istekleri belirgin şekilde azalır (Maslach ve Leiter, 2016). Bu durum, kısa vadede performans göstergelerini etkileyebilir; ancak zamanla örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir.

Sessiz tükenmenin bir başka etkisi ise yenilikçi yeteneklerin zayıflamasıdır. Sessiz tükenme yaşayan bireyler, risk almak istemez, yeni fikirler geliştirme motivasyonlarını kaybeder ve değişim süreçlerine karşı pasif bir direnç göstermeye başlar (Grant ve Parker, 2009). Özellikle bilgiye dayalı ve rekabetçiliğin yoğun olduğu sektörlerde bu durum, örgütlerin çevresel değişimlere adapte olma yeteneğini önemli ölçüde kısıtlar.

Son olarak, sessiz tükenme, uzun vadede kurumların insan sermayesinin aşındırılmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Çalışanlar, firmada kalsalar bile, sahip oldukları bilgi, tecrübe ve yaratıcılık potansiyelini kuruluşlarına tam anlamıyla yansıtamazlar. Bu da, resmi örgütsel bağlılık devam etmesine rağmen, psikolojik bağlılığın zayıflamasına yol açacağı düşünülmektedir. (Meyer ve Allen, 1991). Böylece sessiz tükenme, kuruluşlar için görünmeyen ama stratejik öneme sahip bir risk alanı olarak belirlenmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ: JD-R, COR VE ÖZ-BELİRLEME KURAMLARI

Psikolojik dayanıklılık, iş yaşamında genellikle çalışanların zorlayıcı koşullar altında işlevselliklerini sürdürebilme kapasitesi üzerinden değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, bu kapasitenin hangi koşullarda sürdürülebilir olduğu ve ne zaman yıpratıcı bir sürece dönüşebileceği sınırlı düzeyde ele alınmıştır. Bu çalışma, söz konusu ilişkiyi benlik yorgunluğu perspektifi üzerinden incelemekte ve farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde bütüncül bir değerlendirme sunmaktadır.

İş Talepleri–Kaynaklar (JD-R) modeli, çalışanların karşı karşıya kaldıkları iş talepleri ile bu talepleri dengeleyen kaynaklar arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Modelin temel varsayımına göre, iş taleplerinin yüksek olduğu durumlarda yeterli kaynak desteği sağlanmadığında tükenme süreci ortaya çıkabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). Bu çerçevede psikolojik dayanıklılık bir kaynak olarak değerlendirilse de, uzun süreli ve yoğun talepler altında bu kaynağın aşırı kullanımı benlik yorgunluğunu tetikleyebilmektedir.

COR kuramı ise bireylerin psikolojik, duygusal ve bilişsel kaynaklarını koruma ve artırma eğiliminde olduğunu ileri sürmektedir. Sürekli adaptasyon, bastırılmış duygular ve güçlü görünme zorunluluğu, bu kaynakların fark edilmeden tükenmesine neden olabilir (Hobfoll, 2001). Bu aşamada dayanıklılık, kaynak kaybını telafi eden bir güç olmaktan ziyade, kaynak tüketimini gizleyen bir mekanizma haline gelir.

Öz-Belirleme kuramı, bireylerin psikolojik sağlıklarının özerklik, yeterlilik ve sosyal bağlantı gereksinimlerinin karşılanmasına bağlı olduğunu iddia etmektedir (Deci ve Ryan, 2000). Sessiz tükenme sürecinde, çalışanlar bu ihtiyaçları dışarıdan karşılıyor gibi görünseler de, içsel olarak bu ihtiyaçların yeterince karşılanmadığı bir durum

ortaya çıkmaktadır. Böylece dayanıklılık, bireyin içsel motivasyonunu artırmak yerine, kişinin kendisinden uzaklaşmasını hızlandıran bir işlev kazanabilir.

Bu çalışmada, psikolojik dayanıklılık ile sessiz tükenme arasındaki ilişkinin doğrusal bir yapı sergilemediği ve bu ilişkide benlik yorgunluğunun önemli bir aracı rol üstlendiği yönündedir. Yüksek düzeyde psikolojik dayanıklılık, kısa vadede bireyin iş ortamına uyum sağlamasını kolaylaştırabilir; fakat bu uyum sürdürüldüğünde öz-düzenleme kaynakları üzerinde birikimli bir aşınmaya yol açabilmektedir (Baumeister ve ark., 2007).

3.1. Benlik Yorgunluğunun Aracı Rolü

Şekil 1, psikolojik dayanıklılığın benlik yorgunluğu üzerindeki etkisini ve benlik yorgunluğunun sessiz tükenme sürecine nasıl katkıda bulunduğunu gösteren bir kavramsal tasarımı sunmaktadır. Model, özellikle dayanıklılığın normatif bir beklenti haline geldiği kurumsal ortamlarda, çalışanların neden açıkça tükenmişlik hissetmek yerine sessiz bir geri çekilme sergilediklerini anlamaya çalışmaktadır. Bu kavramsal çerçeve doğrultusunda yapılacak ampirik araştırmalar, dayanıklılık kavramının sınırlarını ve benlik yorgunluğunun örgütsel davranış literatüründeki yerini daha belirgin bir şekilde ortaya koyabilir.

Şekil 1. Psikolojik Dayanıklılığın Benlik Yorgunluğu Üzerindeki Etkisi ve Benlik Yorgunluğunun Sessiz Tükenme Sürecine Katkısı



Benlik yorgunluğu, bireyin sürekli olarak kendini dengeleme, duygularını bastırma ve uyum sağlama çabalarının bir sonucu olarak oluşan psikolojik bir yıpranma halidir. Bu durum, bireylerin duygusal tepkilerini yönetme yeteneklerini zayıflatmakta ve içsel ayrışma süreçlerini hızlandırmaktadır (Hagger ve ark., 2010). Dayanıklılık ile ilgili olan "her durumda dimdik durma" beklentisi, benlik yorgunluğunu gizlemekte ve bireyin sınırlarını kavramasını zorlaştırmaktadır.

Benlik yorgunluğu arttıkça, çalışanlar sessiz bir şekilde tükenme davranışlarına yönelme eğilimi göstermektedir. Bu aşamada birey, belirgin bir tükenmişlik hissetmeden işten psikolojik olarak geri çekilmektedir. Böylece benlik yorgunluğu, psikolojik dayanıklılığın potansiyel olarak zararlı sonuçlarını sessiz tükenme haline dönüştüren bir geçiş işlevi üstlenmektedir (Hobfoll ve ark., 2018).

4. TARTIŞMA

Bu çalışmada, esas alınması gereken nokta, iş dünyasında sıkça vurgulanan ve desteklenen psikolojik dayanıklılık gerçekten her durumda koruyucu bir özellik mi taşır? Literatürde dayanıklılık kavramı, bireyin stres ve zorluklarla başa çıkabilme kapasitesi olarak olumlu bir yetenek olarak tanımlanmaktadır (Bonanno, 2004; Fletcher ve Sarkar, 2013; Masten, 2014). Örgütsel bağlamda ise dayanıklılık, psikolojik sermayenin önemli bir bileşeni olarak performans, bağlılık ve uyum ile ilişkili görülmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007; Hartmann ve diğerleri, 2020). Ancak bu olumlu çerçevenin, dayanıklılığın hangi durumlarda olumsuz etkiler yaratmaya başladığını yeterince sorgulamadığı anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada önerilen kavramsal model, özellikle iş taleplerinin yüksek ve sürekli olduğu durumlarda dayanıklılığın birey üzerinde görünmeyen bir yük getirebileceği iddiasındadır. JD-R modeline göre, yüksek iş talepleri yeterli kaynaklarla dengelenmediğinde tükenme süreci başladığı belirtilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017). Dayanıklılık çoğu durumda bir kaynak olarak işlev görse de; ancak sürekli aktif olduğunda kendisi de tükenebilir. Öz-düzenleme teorileri, bireylerin kendilerini kontrol etme ve duygularını düzenleme becerisinin sınırlı olduğunu öne sürmektedir (Baumeister ve diğerleri, 1998; Muraven ve Baumeister, 2000). Sürekli güçlü görünme çabası, duygusal tepki bastırma ve uyum sağlama isteği başlangıçta işe yarar görünse de zamanla bireyin kaynaklarını aşındırabilir.

Kaynakların Korunumu Teorisi, bu sürecin açıklanmasında önemli bir kuramsal temel sunmaktadır. Hobfoll'a (1989; 2001) göre bireyler sahip oldukları psikolojik kaynakları koruma eğilimindedir ve bu kaynaklarda yaşanan

kayıplar, kazanımlara kıyasla daha güçlü ve etkili sonuçlar doğurur. Dayanıklılık kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışanların, yaşadıkları kaynak kaybını her zaman açık biçimde fark etmeden bunu telafi etmeye çalıştıkları söylenebilir. Ancak bu durum uzun süre devam ettiğinde ve kaynakların yenilenmesi sağlanmadığında, süreç giderek tükenmeye yol açan bir döngüye dönüşebilir (Hobfoll, 2011). Özellikle kırılganlık göstermenin zayıflık olarak değerlendirildiği örgüt kültürlerinde (Brown, 2012), çalışanlar zorlanmalarını ifade etmek yerine daha fazla dayanma eğilimi gösterebilir. Bu da dayanıklılığı koruyucu bir özellik olmaktan çıkarak zamanla yıpratıcı bir sürece dönüştürebilir (Britt ve diğerleri, 2016).

Öz-Belirleme Kuramı ise çalışanların psikolojik iyi oluşunun özerklik, yeterlik ve ilişkilenme ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Deci ve Ryan, 2000). Dayanıklılığın performans beklentisine dönüştüğü iş ortamlarında bireyler görevlerini sürdürmeye devam etse de, bu temel psikolojik ihtiyaçlar içsel düzeyde karşılanmayabilir. Bu durumda çalışan fiziksel olarak işte bulunmaya devam ederken, psikolojik olarak geri çekilme yaşayabilir.

Kahn'ın (1990) işe katılım modeli de bireyin işe tam anlamıyla bağlanabilmesi için anlam ve güven duygusunun gerekli olduğunu belirtmektedir. Anlam duygusunun zayıflaması (Rosso ve diğerleri, 2010) ve işin bireyin kimliği açısından tehdit olarak algılanması (Petriglieri, 2011), sessiz tükenme sürecinin ortaya çıkmasında temel faktörler arasında yer alabilir.

Bu çalışmanın temel katkılarından biri, benlik yorgunluğunu dayanıklılık ile sessiz tükenme arasındaki ilişkiyi açıklayan bir mekanizma olarak ele almasıdır. Sürekli öz-düzenleme gerektiren roller (Hochschild, 1983) ile kimlik uyumuna yönelik baskılar (Hewlin, 2003; Ashforth ve Schinoff, 2016), bireyin kendiyle kurduğu ilişkide zayıflamalara neden olabilmektedir. Maslach ve Leiter'in (2016) tanımladığı klasik tükenmişlik, çoğunlukla belirgin duygusal yorgunluk ve performans düşüşü ile ilişkilendirilirken, bu çalışmada ele alınan sessiz tükenme dışsal işlevselliğin sürdüğü ancak içsel bağlılığın azaldığı daha örtük bir durumu ifade etmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001).

Sessiz tükenme, örgütler açısından çoğu zaman kolay fark edilmeyen ancak zaman içinde önemli sonuçlar doğurabilen bir süreçtir. Çalışanların kurumda kalmaya devam etmesi, örgüte psikolojik ya da duygusal açıdan bağlı olduklarını göstermemektedir. Duygusal bağlılığın zayıflaması, yenilik üretme eğilimini ve gönüllü katkı davranışlarını sınırlandırabilmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

İş tasarımı ve proaktif davranış alanındaki çalışmalar da, bireylerin yaptıkları işe atfettikleri anlamın ve içsel motivasyon düzeylerinin azalmasının, inisiyatif alma ve yenilikçi davranış sergileme eğilimlerini düşürdüğünü ortaya koymaktadır (Grant ve Parker, 2009). Bu etkiler kısa vadede performans göstergelerine doğrudan yansımaya sahip olabilir; ancak uzun vadede örgütsel dinamizmi ve sürdürülebilirliği zayıflatma potansiyeli taşımaktadır. Pfeffer'in (2018) modern yönetim yaklaşımlarının çalışan sağlığı üzerindeki maliyetlerine yönelik eleştirileri de bu bulgularla paralellik göstermektedir.

Sonuç olarak, psikolojik dayanıklılığı kayıtsız bir erdem gibi değerlendirmek yetersiz görünmektedir. Dayanıklılık, uygun organizasyonel destek ve makul iş talepleri ile birlikte ele alındığında koruyucu bir rol üstlenebilir. Fakat sürekli performans baskısı ve güçlü görünme normu altında benlik yorgunluğunu tetikleyerek sessiz bir tükenme sürecine yol açabilir. Bu sebeple uzun vadeli performans sürdürülebilirliği, yalnızca "daha dayanıklı çalışanlar" yetiştirmekle değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik kaynaklarını koruyan ve yenileyen organizasyonel yapılar geliştirmekle mümkündür (Bakker ve Demerouti, 2007; Hobfoll ve diğerleri, 2018).

5. SONUÇ

Bu araştırma, günümüzde iş dünyasında sınırsız bir kişisel kaynak olarak görülen "psikolojik dayanıklılık" kavramını eleştirel bir perspektifle incelemektedir. Kavramın örgütsel davranış literatüründe genellikle göz ardı edilen olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır. Pozitif psikolojinin bireysel güçlere odaklanan iyimser yaklaşımının tersine, bu çalışma ile geliştirilen kavramsal çerçeve; sürekli yüksek performansın, duygusal esnekliğin ve "her durumda ayakta kalma" gerekliliğinin birey üzerinde normatif bir baskıya dönüştüğünü ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların değişen iş taleplerine ayak uydurmak ve güçlü görünmek adına yaptıkları sürekli öz yönetim çabası, zamanla bireyin psikolojik kaynaklarını aşındırarak benlik yorgunluğuna neden olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın en önemli savlarından biri, bu yorgunluğun geleneksel anlamda açık bir tükenmişlik ya da istifa ile sonuçlanmak yerine, "sessiz tükenme" olarak adlandırılan görünmeyen bir içsel kopmaya dönüşmesidir. Benlik yorgunluğu yaşayan birey, kurumsal yapı içinde kalmaya ve en azından temel görevlerini yerine getirmeye devam etse de; duygusal, bilişsel ve kimlik boyutunda örgütten yavaş yavaş uzaklaşmaktadır. İş Talepleri-Kaynaklar

Modeli (JD-R), Kaynakların Korunumu Teorisi (COR) ve Öz-Belirleme Teorisi (SDT) çerçevesinde bir araya getirilen bu model, dayanıklılık ile sessiz tükenme arasında benlik yorgunluğunun önemli bir aracı rol üstlendiğini kuramsal olarak desteklemektedir. Bu entegrasyon, sessiz tükenmenin yalnızca motivasyon eksikliği değil, aynı zamanda yapısal baskılar ve karşılanmamış psikolojik ihtiyaçlar karşısında geliştirilen pasif bir savunma stratejisi olduğunu göstermektedir.

Yönetim uygulamaları açısından bu bulgunun sunduğu stratejik mesaj oldukça nettir: Kurumlar, sistemsel aksaklıkları, rol belirsizliklerini ve aşırı iş yüklerini çalışanların bireysel dayanıklılık kapasitesine bırakmaktan kaçınmalıdır. "Yıpratıcı dayanıklılık" kültürünün teşvik edilmesi ilk başta organizasyonun işlevselliğini koruyor gibi görünse de, uzun vadede organizasyonların yenilikçilik kapasitesini, kurumsal bağlılığını ve entelektüel sermayesini zayıflatan sinsi bir risk taşımaktadır.

Sonuç olarak, modern iş yaşamında sürdürülebilir bir performans, çalışanın sınırlarına müdahale etmeyen, psikolojik güvenliği ön planda tutan ve öz-düzenleme kaynaklarını koruyan destekleyici bir iş ortamıyla mümkündür. Gelecek araştırmaların önerilen bu modeli farklı kültürel bağlamlarda ve sektör dinamiklerinde ampirik olarak test etmesi; özellikle liderlik tarzları ve örgütsel adalet algısını bu süreçteki düzenleyici rolleri açısından incelemesi, iş hayatındaki bu sessiz krize yönelik çözüm odaklı stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 111–137.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252–1265.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351–355.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience. *American Psychologist*, 59(1), 20–28.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378–404.
- Brown, B. (2012). *Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*. Gotham Books.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress*. Sage.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European Psychologist*, 18(1), 12–23.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
- Gross, J. J. (2015). Emotion regulation. *Current Directions in Psychological Science*, 24(1), 1–6.
- Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. (2010). Ego depletion meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4), 495–525.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace. *Human Resource Management Journal*, 30(3), 364–382.
- Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to.... *Academy of Management Review*, 28(4), 633–642.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). Conservation of resources theory. *American Psychologist*, 56(3), 337–345.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 1–11.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. University of California Press.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
- Joseph, S. (2013). *What doesn't kill us: The new psychology of posttraumatic growth*. Basic Books.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of engagement. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. Oxford University Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout experience. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Masten, A. S. (2014). *Ordinary magic: Resilience in development*. Guilford Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation depletion. *Psychological Bulletin*, 126(2), 247–259.
- Petriglieri, J. L. (2011). Identity threats. *Academy of Management Review*, 36(4), 641–662.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. Harper Business.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). Meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Rothmann, S., & Cooper, C. L. (2015). *Work and organizational psychology* (2nd ed.). Routledge.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316–331.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the JD-R model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.