

Liderlerin Kaynak Tükenmişliği

Yasemin Gülbahar¹

Özet

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar liderlik tarzları ve sonuçları üzerine odaklansa da liderlerin kendi psikolojik sağlıklarının liderlik davranışlarını nasıl etkilediği konusunda daha az şey bilinmektedir. Liderlik rolü talepkâr ve yorucu olabilir. Örgüt içerisinde her zaman en zorlu ve başarılması güç olan durumlarda lider davranışları örgüt ve üyeleri için bir lokomotif görevi yapmaktadır. Lider her zaman göreve hazır ve itici güç olarak görülür. Yine de liderlerin psikolojisi her zaman zorlu işleri büyük bir heves ve başarı ile tamamlayacak yeterlikte olmayabilir. Liderler kendileri enerji ve motivasyona ihtiyaç duyabilir. Bu doğrultuda bu çalışmada lider davranışlarının ateşleyici gücü lider kaynakları ve kaynaklarının tükenme durumu Öz-düzenleme Teorisi kapsamında ele alınarak liderlerin kaynak tükenmişliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları, kaynakların korumasının önemi ve süreç yönetimi hakkında bilgi verilecektir.

Giriş

İşletmeler oldukça yüksek değişim hızına sahip çevrelerde iş görmektedir. Çevrenin bu değişim hızı gerek işletmelere gerekse de burada faaliyet gösterenlere oldukça zor, beklentisi yüksek ve meydan okumalarla dolu bir ortam sunmaktadır. İş gereklerinin dışında ortamın gereksinimleri örgüt üyelerinin kaynaklarını zorlayıp hatta tükenmesine neden olabilir (Crawford vd., 2010). Kaynakların tükenmesi bireyin mücadele için gerekli varlık ve gücünün tükenmesine böylece düşük performansa sebep olur. Birey tükenmiş hissettiğinde plan yapmayı ve hedeflerine ulaşmayı daha zor bulur (Bono vd., 2013). Literatürde bu tür tükenme etkileri genellikle öz düzenleme başarısızlıkları olarak adlandırılır (Baumeister vd., 1998). Bu tip zorlu bir iş yüküyle karşı karşıya kalan örgüt üyeleri genellikle liderlerdir.

1 Dr., Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı., yaseminn@windowslive.com,
ORCID: 0000-0002-0214-3983

Liderlik literatürü liderlerin sınırlı öz-düzenleme kaynaklarına yönelik tehditler yönelten zorlu ve karmaşık sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir (Chen vd., 2020). Bu durum liderleri öz-düzenleme başarısızlıklarına daha yatkın hale getirmektedir. Liderlik doğası gereği zorlu ve yorucu bir iş olarak görülmektedir. Bazı araştırmalar liderlik pozisyonundaki kişilerin azalan zihinsel kaynaklarından her zaman etkilenmediklerini ve performans seviyelerinin değişmeden kalabileceğini öne sürmektedir (Yuan vd., 2020). Yine de, lider tükenmesinin lider performansına zarar verebildiğine yönelik çalışmalar mevcuttur (Haesevoets, 2022). Liderler üyesi oldukları organizasyonda belirli bir sosyal role de sahiptir ve diğer üyeler ile belirli bir düzeyde işbirliği gerçekleştirmektedir (Van Knippenberg ve Hogg, 2003). Bu ilişki sebebiyle gelişen tükenme liderlerin kendi performans düzeylerine dolaylı olarak zarar vermektedir. Sonuç olarak liderin çalışanlarına karşı tutumları ve buna karşılık çalışanların davranışları döngüsü liderin performansına zarar veren olumsuz bir değişim ilişkisine dönüşmektedir (Haesevoets, 2022).

Genel olarak kaynakların tükenmesi liderlerin faaliyetlerinde olumsuz etkileri de beraberinde getirmekte ve liderler kendilerinden beklenen performansı göstermekte zorluk çekmektedir. Bu sebeple örgüt işleyişinin sağlıklı sürdürülebilmesi için örgüt ilişkilerinin odak noktası olan liderlerin enerjisi ve bu enerjisi ilişkilerine dökmesi önemlidir. Aksi halde ilişkileri yönetemeyecek duruma gelecek olan liderlerin örgütsel rolü tehlikeye girecektir. Konunun önemine dayanarak bu çalışmada liderlerin kaynakları ve bu kaynakların tükenmesinin önemine değinilerek örgütsel süreçlerdeki etkileri ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1. Liderlerin Kaynak Tükenmişliği ve Nedenleri

Lider-örgüt ilişkisi karşılıklı beklentilerin gerçekleştiği dinamik bir süreçtir. Bu ilişkide örgütün liderlerden beklentisi bazen baskılı ve zorlayıcı süreçleri içermektedir. Bu beklentilere karşılık vermek amacıyla liderler performans seviyelerini koruma yönünde mücadele verirler. Liderlerin kendilerinden beklenen performansı göstermek amacıyla davranış sergileyebilmesi için kişisel kaynak ve enerjisini kullanması gerekmektedir. Kaynaklar bireylerin değer verdiği nesnelere (örneğin, araba, ev), kişisel özellikler (örneğin, benlik saygısı, öz yeterlilik), koşullar (örneğin, sosyal destek, iş güvenliği) ve enerjiler (örneğin, zaman, dikkat) olarak tanımlanmaktadır (Tafvelin vd., 2022). Kaynaklar, bir kişiye, o kişinin içinde (içsel kişisel kaynaklar) ve dışında yararlı olan her şeyi içeren geniş kapsamlı bir terimdir (Hobfoll, 1989). Bu kişisel enerji kaynakları lider bağlılığı ve performansı için hayati önem taşır (Binnewies vd., 2009).

Liderler açısından kaynakların varlığı, muhafazası ve elde edilmesi oldukça önemli bir konudur ve bu yönde büyük gayret sarf ederler. Sahip olunan kaynakları korumaya ve artırmaya yönelik önermeleri olan Kaynakları Koruma Teorisi (KKT)'nin temel ilkesi, insanların kaynakları elde tutmak, korumak ve inşa etmek için çaba sarf etmeleri ve kendilerini tehdit eden şeyleri uzaklaştırmaya çalışmaları ile ilgilidir. KKT bireyin bu süreçte üç farklı stres yaşadığını belirtmektedir. Birinci durumda, bireylerin kaynakları kaybetme tehdidi altında olması durumunu, ikincisinde bireysel kaynakların kaybolma durumunda ve üçüncüsü durumda ise, bireylerin önemli yatırımlardan sonra yeterli kaynakları elde edememeleri durumunda stres yaşadıklarını ifade etmektedir (Hobfoll, 2001). Ayrıca, KKT bireylerin stresli durumların üstesinden gelmek için yeterli kaynağa sahip oldukları durumda stresin olumsuz etkisinin hafifletilebileceğini öne sürer.

Kaynakların tükenmesi sürecinde yaşanan en yoğun stres ise, potansiyel ve gerçek kaynak kaybı veya kaynak yatırımından sonra kaynak kazanımının olmamasıdır. Ayrıca, bireyin kendine saygısı ne kadar fazlaysa o kadar az stres ve o kadar çok iyi-olma hali yaşadıkları bildirilmektedir (Hobfoll, 1989) Birey stresli bir durumla karşı karşıya kaldığında tükenen kaynakları diğer kaynaklarla telafi edilebilir. Ancak önemli kaynakların kaybıyla birlikte bireylerin baş etme yetenekleri de azalmaktadır (Ganster ve Perrewé, 2011). Liderlerden beklenen davranış kaynak kaybını minimumda tutmak için yeni kaynaklara yatırım yapılması olsa da, en sık karşılaşılan davranış tükenen liderlerin kalan kaynaklarını korumak için savunmacı bir strateji üstlenmesi ve hatta bunu yapmak için verimsiz veya kendi kendini baltalayan kayıp kontrol stratejilerini ortaya koymalarıdır. Bu süreçte lider, mevcut performans seviyeleri ile beklenen hedefleri arasında tutarsızlıklar olup olmadığını düzenli olarak değerlendirerek öz-düzenleme sürecini devreye sokarlar.

Öz-Düzenleme Süreci

Öz-düzenleme teorileri insanların kendilerinden beklentileri yerine getirme sürecini içsel olarak nasıl yönetebileceklerine odaklanır (Lord vd., 2010). Öz-düzenleme içsel bir yönetim sürecidir (Carver ve Scheier, 1998) ve bireyin hedef belirlemesi ile hedefe ulaşması arasındaki süreçte mücadelesini içerir. Süreç başarısı bireyin kendini kontrol edebilmesi ve hedefe ulaşma sürecini baltalayabilecek dikkat dağıtıcı dürtü ve ayarlamalara karşı koyabilmesini gerektirir. Bu sürecin en önemli gereksinimi bireyin sahip olması gereken kaynak düzeyidir. Birey arzu edilen performans düzeyine ulaşmak için fazla enerji sarf etmesi gerekirse bu gereksinimini karşılayacak kaynağa ihtiyacı vardır. Böylece dengeyi sağlayabilecektir. Duyguların, düşüncelerin ve davranışların öz-düzenleme ile kontrolünün sağlanması çaba

gerektirir ve yorgunluğa ayrıca işle ilgili olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Troughakos vd., 2015). Optimum performans seviyelerini korumak için kaynakların yeniden doldurulabilmesi gerekmektedir. Fakat buradaki en önemli sorun kaynakların sınırlı olmasıdır (Baumeister vd., 1998).

Hobfoll (2001), kaynak kaybına karşı liderleri koruyan mekanizmanın kaynakların kendisi olduğunu belirtmektedir. Liderlerin maksimum performansa ulaşmaları için hem öz-düzenlemenin gerektirdiği enerjiye hem de performansın gerektirdiği enerjiye ihtiyacı vardır. Kaynaklar yeteri olduğu müddetçe birey öz-denetim mekanizmasını aktif olarak kullanabilmekte fakat kaynaklar tükendiği noktada bireyin gerekli enerji ve irade yeteneği azalmakta ve böylece benliğin işlev görme yeteneği bozulmaktadır. Benlik herhangi bir tükenmeden sonra kalan kaynaklarını koruma altına alır (Baumeister, 2002). Diğer bir önemli nokta aynı zamanda dikkat edilmesi gereken konu ise, liderlerin öz-denetim mekanizmasını sıklıkla kullanmasını gerektiren davranışları sergilemenin liderlerin kaynaklarını tüketmesi, onları zihinsel olarak yorması ve daha sonra öz-denetim uygulayamaz hale getirmesidir (Baumeister ve Vohs, 2007; Lilius, 2012).

Liderler iş süreçlerini sağlıklı yürütebilmek ve hedeflerin peşinde koşmaya devam etmek için yeterli düzeyde kişisel enerji kaynaklarına sahip olmalıdır (Schwarzer, 2008). İş günü boyunca fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjiler iş görevleri veya diğer iş talepleri tarafından tüketilir. Enerjiler tükenirken liderler sınırlı kişisel enerjilerini sürekli olarak harekete geçirmek ve onları görevlere tahsis etmek için özdenetimlerini kullanmalıdır. Lider iyileşme sürecini devreye sokar. İyileşme aktiviteleri sırasında fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklar yenilenir, oto-kontrol mekanizması gevşer ve önceki yüksek efordan kurtulma sağlanır. Bu sürecin sağlıklı sürdürülebilmesi, yetersiz kaynak temini ya da dinlenememe durumu liderlerin daha fazla gerilmesine, stres faktörleri yüklenmesine ve daha fazla efordan kaçınmasına neden olur.

Son zamanlardaki bazı çalışmalar, liderlerin kaynaklarının tükendiğini hissettiklerinde işe katılma kapasitelerinin azaldığını bildirmiştir (Chen vd., 2020). Bireyler kendilerini tükenmiş hissettiklerinde çeşitli entelektüel ve bilişsel konularda, dikkat gerektiren çalışmalarda ve fiziksel görevlerdeki performanslarını olumsuz etkileyen başarısızlıklardan muzdarip olmaktadır (Schmeichel ve Vohs, 2009). Liderlerin günlük iş yükleri kaynak kullanımını oldukça artırmaktadır (Barnes vd., 2015). Bu sebeple yöneticilerin enerji rezervleri önem arz ettiği gibi kaynakların tükenebilir olması da bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Liderler kaynak kaybı yaşadıklarında pozitif duygusallık, kişisel değer duygusu, sağlam muhakeme ya da karar verme yeteneğinden yoksun olmaları sebebiyle takipçilerine

yönelik bir rol model olmak için gereken performansı göstermeleri veya karizmatik davranmaları zor olabilmektedir (Walter ve Bruch, 2007). Diğer taraftan liderlerin güçlü kişilikleri ve kaynak rezervleri tükenmenin getireceği negatif baskı ve hislere karşı bir güç kalkanı olarak kullanıldığı için liderlerin bu tip baskılardan etkilenmediğine yönelik bir kanı gelişmiştir (DeWall vd., 2011). Bununla beraber, liderlik süreci lider ve ast arasında karşılıklı kontrol ve etkileşimin uygulandığı ve karşılıklı bağımlılığın olduğu kişilerarası bir süreçtir (Haesevoets, 2022). Böylece liderler gösterdikleri performanslarında ast desteğini alırlar. Bu sebeple lider-ast ilişkisinin kalitesi aynı zamanda yaşanan tükenmenin de bir göstergesidir. Bunun aksine hizmetkâr liderlik gibi takipçilerin aşırı taleplerine maruz kalınan liderlik tiplerinin liderlerde kaynak tükenmişliğine sebep olduğu belirtilmiştir (Liao vd., 2021).

Liderlerin iş ortamında yaşadıkları depresyon, kaygı ve stres sebebiyle mevcut kaynaklarını tüketmesi nedeni ile liderlik bağlamında etkili davranışlar sergileyemez duruma gelmektedir. Liderler, zaman baskısı ve günlük iş yükü dahil olmak üzere yüksek iş talepleriyle karşı karşıyadır (Hambrick vd., 2005). Daha etkili liderlik faaliyetleri için kişisel kaynak artırımına ihtiyaç duymaktadır. Liderler görev gerçekleştirme süreçlerinde kaynaklarını harcar ve bu sebeple kaynak kaybını önlemek için motive edilmektedirler. Bu noktada yeniden motive olarak önemli kişisel kaynaklarını kullanamayan liderler mevcut kaynaklarını kullanmak yerine savunmacı bir yaklaşımı, yani kaynakları korumayı tercih edecektir (Hobfoll, 2001).

Özetle, kaynakların tükenme tehdidi, yokluğu, yenilenememesi sebebiyle tükenmişlik yaşayan liderler takipçilerine homojen ve standart bir şekilde davranarak daha az çaba gerektiren ve kaynakları daha fazla savunan bir hareket tarzı geliştirebilir. Böylece lider ve izleyiciler arasında bireysel ilişkilerden ziyade daha standart ve verimsiz bir ilişki gerçekleşecektir (Barling vd., 2000). Bu durum lider kaynak tükenmişliğinin önemini ortaya koymaktadır.

2. Liderlerin Kaynak Tükenmişliğinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Liderlerin kişisel kaynakları, “çevrelerini başarılı bir şekilde kontrol etme ve etkileme becerisine atıfta bulunan ve işe bağlılık ve iyi-olma hali gibi arzu edilen sonuçlara yol açan benliğin olumlu yönleri”ni kapsamaktadır (Xanthopoulou vd., 2013, s.75). Mevcut kaynakların miktarı, kaynakları kaybetme veya kazanma şansını belirler. Yani, ne kadar çok kaynak mevcutsa kaynak kazanma olasılığı da o kadar yüksek ve daha fazla kaynak kaybı olasılığı ise o kadar düşük olacaktır. Liderlerin kaynak havuzu ne kadar genişse yeni

kaynak kazanma olasılığı da o kadar yüksektir. Ayrıca kaynak havuzunun genişliği liderlere diğer liderlerden daha fazla riskli davranış sergileyebilme yetisi verir (Hobfoll, 1989; 2001).

Kişisel kaynakları tükenen liderler, duygusal tepkileri kontrol etme ve uygun sosyal tepki verme konusunda sorun yaşarlar. Bazı çalışmalar liderlerin kişisel enerjilerinin tükenmesi sebebiyle öz-düzenleme yetersizliği yaşadıklarını ve yıkıcı liderlik özellikleri sergilediklerini ileri sürmektedir (Wang vd., 2010). Ayrıca astlar ile verimsiz ve zarar verici etkileşimlere açık hale gelir. Bu noktada öz-kontrolün gerçekten de tükenen sınırlı bir kaynak olduğuna ve tükenebileceğine yönelik kanıtlar sunulmuştur (Baumeister vd., 1998).

Ayrıca öz-kontrol kaybı ve tükenmiş kaynaklar artan saldırgan tepkilere (Stucke ve Baumeister, 2006) ve yıkıcı çatışmalara (Finkel ve Campbell, 2001), saldırganlığa (Berkowitz, 1990) ve düşmanlığa (Byrne vd., 2014) neden olmaktadır. Kaynaklarını kaybeden ve etkili iletişim becerisinden mahrum olan liderler ast etkileşiminde derinlemesine ilgi göstermek yerine daha yüzeysel ilişkiler gerçekleştirir. Liderin bu tip performanslar için dahi harcayacak enerjisi ve öz kaynağı olmadığı için bu durum lider üzerinde gerginlik ve stres oluşturur. Sonuç olarak negatif duygulanım gerçekleşir. Tüm bu sonuçlar liderlerin davranışlarına da yansır ve ast ilişkileri kırıncı, kaba ve zorlayıcı olabilir (Tepper, 2007).

Artan gerginlik ve beraberinde yaşanan kaynak kaybı liderlik davranışlarının olumsuz sonuçlarını besler. Bu noktada kaynak kaybını önlemeye yönelik kaygı da gelişeceğinden stresörlerin sayısı artar. Stresin liderlerin normal performans gösterme süreçleri için gerekli enerjiyi kullandığı, böylece kişinin tepki verme ve ek stres faktörlerine uyum sağlama yeteneğinin kısıtlandığı belirtilmektedir (Raver ve Nishii, 2010). Stres faktörlerinin artması kaynak kullanımını katlanarak artırır. Kaynak kaybı yaşayanların yaşanan çoklu kaynak tükenmesine karşı daha savunmasız oldukları ileri sürülür (Hobfoll, 2001).

Sonuç olarak, kaynakları tükenen liderlerin iyileşme sürecini başlatmak için psikolojik olarak başarılı bir şekilde işten kendisini alabilme olasılığı daha düşüktür. Kaynak tükenmişliği nedeniyle enerjisi tükenen ve çok fazla zaman baskısı yaşayan liderlerin gerekli boş zaman deneyimlerine katılma olasılıkları daha düşüktür. Bu durum nedeniyle yeterli iyileşmeyi başlatamazlar.

Liderlerin Kaynaklarını Korumasının Önemi

Kişisel kaynakların geri kazanılması engellendiğinde ve bununla birlikte iş talepleri arttığında bireysel sağlık ve iyi-olma halinin yanı sıra iş performansı

üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkar (Sonntag ve Fritz, 2007). Liderler önem değerlemesine göre bazı işleri yapmayı bırakmasına ve diğer görevlerde de düşük veya orta dereceli iş yükü almasına rağmen zamanla taleplere yanıtlarında işlevsiz kalabilmektedir. Görev gerçekleştirimi sırasında liderlerin tükenen kaynaklarını ikame edecek yeni kaynaklara ihtiyacı vardır. Sürekli tükenme ve yeni enerji kaynakları ile beslenememe durumunda ayrıca yetersiz iyileşme olduğunda olumsuz sonuçlar ortaya çıkar. Keyifli boş zaman deneyimlerine katılamayan liderlerin özellikle iş baskıları yüksek olduğunda bitkinlik ve ilgisizlik yaşama olasılığı daha da yükselir (Sonntag, vd., 2014). Yeni görevlere ve devam eden diğer süreçlere enerji temini gerçekleşmeyeceği için düşük performans (Demerouti vd., 2014), bozulmuş duygusal emek (Giardini ve Frese, 2006) ve izlenim yönetimi (Vohs vd., 2005), artan üretkenlik karşıtı iş davranışları (Meier ve Spector, 2013) ve azalan örgütsel vatandaşlık davranışı (Troughakos vd., 2015) gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Lider Kaynak Tükenmişliğinin Yönetimi

Liderler kaynak tükenmişliği yaşadıklarında yaşanan duruma iki şekilde tepki vermektedir. İlki, enerjisinin tükenmesi nedeni ile daha önceden detaylı bir şekilde incelediği ve ilgi gösterdiği konuları ve görevleri kendisinde yeterli gücü bulamadığı için küçümseme ve önemsememe eğilimidir. Talep arttıkça liderin önemsemediği görev sayısı artabilir. Bunun sebebi ise, görevlere yönelik öncelik ve önem sıralamasını liderin kendisinin yapmasıdır. Liderin verebileceği ikinci tepki ise, liderlerin bu görev değerlemesini kaynak eksikliği nedeni ile gerektiğince yapamayıp görevi olduğu gibi gerçekleştirmeye çaba göstermesi eğilimidir. Bu durumda da, görev gerçekleştirimi sınırlı kaynaklar nedeni ile yarıda kalacaktır (Vohs vd., 2008).

Byrne ve diğerleri (2014), liderlerin kaynaklarının tükenmesinin liderlik davranışları üzerinde belirleyici olduğunu belirtmiştir. Yapıcı liderler takipçilerini örgütsel hedeflere ulaştırmak için yardımcı olur ve motive ederler. Bu süreç liderler için oldukça yoğun kaynak kullanımını gerektireceği için liderler kaynak yatırımı yaparlar. Böylece öz-yeterlikleri artar. Fakat liderliğe yönelik talepler artınca ve örgütsel ve çevresel taleplerle birlikte çeşitlenince liderler takipçilerinin taleplerini yerine getirememeye başlar ve etkili iletişimleri zarar görür. Bu durum stresi de beraberinde getirir. Liderler bu durumda kaynak temini sıkıntısı yaşar ve kaynak kullanım dengesi zarar görür. Mevcut durum liderlerin davranışlarını etkiler ve yıkıcı liderlik davranışlarını sergilemesine neden olabilir.

İş günü boyunca kaynaklar bir döngü şeklinde tükenir ve geri kazanılır (Troughakos vd., 2015). Çalışanların sabahları kaynaklarının tamamen geri

kazandığını hissetme derecesi o günkü iş performanslarının belirleyicisidir (Binnewies vd., 2009). İyileşme süreçleri lidere gün içindeki tükenen enerjisini yeniden sağlayamazsa lider işten bitkin bir şekilde ayrılır (Trougakos vd., 2015). İş saatleri dışında bu döngü hala devam eder ve iyileşme süreci iş saatleri dışındaki vakte aktarılır. Bu süreçte liderin kaybettiği enerji kaynağını yeniden yükleyebilmesi bir sonraki iş günü ve ayrıca iş-dışı saatlerinin sağlıklı sürdürülebilmesi için gereklidir. Bu öz-düzenlenmenin sağlanması noktasında kişisel enerjinin temininde liderin işten ayrıldığı kaynak seviyesinin iyileşme süreci için önemli etkileri olabilir. Seviye ne kadar yükseğe iyileşme süreci o kadar uzun ya da zor olabilir.

Duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak tükenmiş bir durumda olmak kaynakları yenileyecek sağlıklı davranışlarda bulunma iradesinin bozulmasına neden olabilir. Aşırı derecede tükenmiş durumdaki lider sağlıklı davranışlardan da kaçınmayabilir (yani, olumsuz bağımlılık davranışları). Bu durum öz-düzenleme sürecini sıkıntıya sokar ve kaybedilen kaynaklar yeniden kazanılamaz. Daha sonra, sağlıklı davranışlar yoluyla kaynakları geri kazanamama veya sağlıklı davranışlardan kaçınamama nedeniyle, liderlerin ertesi gün daha düşük kaynak seviyeleri yaşaması muhtemeldir ve bu da zaman içinde aşağı doğru bir kaynak kaybı sarmalına yol açar.

Tükenen kaynakları geri kazanma fırsatları olmadan göreve devam eden liderler kendilerini optimal seviyelerde çalışamayacak durumda bulabilirler (Meijman ve Mulder, 1998). Bu nedenle iyileşme yalnızca iş performansı faktörleri için değil, genel olarak lider sağlığı için de kritik öneme sahiptir. Kaynak düzenleme yeteneğindeki eksiklikler ve kaynak kazanım başarısızlığı başarısız öz-düzenlemeye, buradan da yıkıcı liderlik davranışlarına neden olmaktadır (Wang vd., 2010). Değişen çevre ve yüksek iş talepleri nedeniyle yoğun bir iş yükü yaşayan liderler kaynak tükenmesi yaşayarak yıkıcı liderlik davranışlarına başvurabilirler. Benzer şekilde bazı çalışmalar kaynak tükenmişliği yaşayan liderlerin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemekte zayıf kalırken kötü niyetli denetim davranışlarını sergileme eğilimi gösterdiğini bildirmiştir (Byrne vd., 2014). Diebig ve Bormann (2020) etkili lider davranışının ancak kişisel kaynakların yeterli oluşuyla gerçekleştiğini, bu sebeple kaynak yetersizliği yaşayan liderlerin liderlik davranışındaki çabalarında azalma yaşanabileceğini ileri sürmektedir. Aynı şekilde kaynak tükenmişliği yaşayan bireyler göreve odaklanma konusunda sorun yaşamakta, yenilikçi davranış sergileyememekte, öz-denetim mekanizmasını harekete geçiremeden sapkın ve yıkıcı davranış sergileme eğilimi göstermektedir (Lanaj vd., 2014; Lin ve Johnson, 2015; Barnes vd., 2015). Buna ek olarak, kaynak tükenmişliğinin işe yönelik performansta da olumsuz etkileri bildirilmiştir (Trougakos vd., 2015).

Diğer taraftan, liderlerin sahip oldukları görevlere karşı sevgisi büyükse ve yaptığı iş kendisini motive ediyorsa kaynak tükenmişliğine rağmen yüksek çaba gösterdikleri ileri sürülmektedir. Muraven ve Slessareva (2003), insanların yeterince motive olmaları halinde kaynak tükenmesine rağmen iyi performans gösterebileceklerini göstermiştir. Lider burada gerekli olan enerjiyi kaynak tükenmişliğinde koruma altına alınan ve önemli taleplerde kullanılmak üzere muhafaza edilen kaynaktan temin etmektedir. Lider sorumlulukları o kadar önemli bir görev talebi oluşturabilir ki, liderler diğerlerinin geri çekilmeye ve çabayı korumaya başladığı noktadan sonra çaba göstermeye devam edebilir.

Kaynak tükenmişliği yaşayan liderlerin performanslarına yönelik diğer önemli konu ise tükenmişlik yaşayan liderlerin kaynak tükenmişliği yaşamayan liderlerden bazı durumlarda daha yüksek performans gösterebilmeleridir. Bu yaklaşımda sporcuların önemli rakipleri karşısında son hamlesini en mantıklı yolla yapmasına benzer bir örnek sunmaktadır. Tükenmiş liderler diğer liderlere kıyasla görev değerlendirme sürecini daha kısa sürede yaparak derhal göreve yönelik çaba göstermektedir (Baumeister vd., 2007).

Sonuç olarak liderler, görevlendirildikleri iş olaylarının ardından enerji kaynakları tükendiğinde genellikle kaynak tükenmişliği ile çalışırlar. Tükenmiş halde çalışmak kısa vadede işyerinde negatif duygulanıma, bitkinliğe, uyanıklığın azalmasına ve sinirliliğe neden olabilir. Tükenmiş bu durum uzun süre devam ederse liderin sağlığının ve iyi-olma halinin bozulması gibi kronik olumsuz sonuçlar yaşanabilir (Sonnentag ve Fritz, 2015). Tüklenen kaynakları geri kazanma fırsatları olmadan devam etmek mecburiyetinde kalan liderler kendilerini optimal seviyelerde çalışmayacak durumda bulabilirler (Meijman ve Mulder, 1998). Bu nedenle iyileşme yalnızca iş performansı faktörleri için değil, genel olarak birey sağlığı için de kritik öneme sahiptir.

Kaynak Kazanımına Yönelik Çabalar

Günlük iş gerekleri ve ilişkilerden gelen talepler sürekli artmakta ve değişkenlik göstermektedir. Liderler üzerindeki talepler arasında iş yükü ve görev talepleri, iş zamanına da yayılan ev hayatının baskısı, kişilerarası iş çatışması veya diğer stres etkenleri veya sağlık durumunun kötü olması gibi stresli durumlar yer alabilir (Meijman ve Mulder, 1998). Liderler bu talepleri karşılamak için tükenen kaynakları yenileme sürecine gereksinim duyar. Bu noktada birey bir sürece dahil olur. İlki aşamada, tükenen kaynaklarını yenileyebilecek enerjiyi bulur ve depolar. İkincisinde ise, bu kaynaklara ulaşma noktasında sorun yaşar ve ya kısmen yenileme ya da tamamen başarısız bir yenileme sürecini tamamlar. İlk durumda oluşan liderin artık

iş stresi yaşamadığı ve tamamen iyileştirilmiş kişisel kaynaklar düzeyine geri döndüğü son nokta, aynı zamanda işteki iyileşme durumu olarak da adlandırılır (Meijman ve Mulder, 1998). İkinci süreçte ise, ya kısmen ya da tamamen başarısız kalır. Başarısız iyileşme süreçleri pek çok probleme neden olur. Bu durumun örgüt tarafından yönetilmesi ve örgütlerin üyelerine yönelik destek programları sunup sunmaması önem arz etmektedir.

İş süreçleri ve örgüt üyeleri için tasarlanan çalışma koşulları tükenen enerjii ikame edecek kaynakları sunmaya yeterli olamamaktadır. Aksine geleneksel olarak bu süreç pek çok örgütte çalışma saatleri dışına atmıştır (Zijlstra ve Sonnentag, 2007). Her ne kadar ertesi gün canlı ve dinamik bir iş süreci liderleri beklese de iş-aile zaman ayrımı ve aile ilişkileri ve gereklilikleri için ayrılması gereken zaman dengesi bozulmaktadır. Her iki süreçte de gerekliliklerin artması liderlerin kaynak temini gerçekleştirmesini engellemekte ve iyileşme süreci engelle karşılaşmaktadır. Bu durum hem örgüt hem de birey sağlığı için olumsuzlukları beraberinde getirecektir.

Örgütler lider ve üyelerinin iş taleplerini karşılama sürecini yönetmelerini sağlamak için tükenmeyi önleyecek koşulları da sağlaması gerekmektedir (örn. iş araları, çalışma saatlerinde kısa süreli eğlence ve motivasyon etkinlikleri düzenleme, dinlenme alanları, ibadet için zaman ayırma gibi) (Siltaloppi vd., 2009). Tükenen kaynakları geri kazanabilmek ve ek kaynak yaratabilmek için kaynakların tükenmesine neden olan stresörlerin ortadan kalkması ve liderlerin psikolojik olarak işten uzaklaşmaları gerekmektedir. Yani, lider üzerindeki talepler sona ermeli ve lider böylece gelecekteki kaynak tükenmesini önlemek için ek kaynaklar üretmelidir. Ayrıca liderlerin işten arta kalan zamanına daha az müdahale edecek önlemler geliştirmelidir (örn. iş stresine yönelik müdahale girişimlerini iş zamanı içerisinde gerçekleştirme). Sonuç olarak, bu tür müdahaleler liderlerin kaynak kazanımı sürecini genişleterek kendi ve örgütsel iş yapma süreçlerine katkıda bulunmaktadır.

Sonuç

Örgütler, iş taleplerini karşılamak için liderlerin kişisel kaynaklarını harcamak zorunda olduğu, giderek daha fazla talepkâr bir ortam haline gelmiştir (Hobfoll, 1989). Artan talepleri karşılamak için liderler bireysel kaynaklarını kullanarak tüketmektedir. Tükenmiş kaynaklarını geri kazanmak için fırsat arayışını başlatmakta fakat bu imkân olmadığında liderler fiziksel ve psikolojik gerilim riski yaşamaktadır (Meijman ve Mulder, 1998).

Kişisel kaynaklar, kişinin çevresini etkileme becerisine olan güveni de içeren (Airila vd., 2014) iyimserlik, öz yeterlik, öz saygı, vicdanlılık, pozitif duygulanım, proaktif kişilik ve duygusal istikrar gibi kaynaklarıdır.

Bu kaynaklar liderin kişisel sağlığı ve örgütsel süreçler için gerekli olan performansın ihtiyaç duyduğu enerjiyi sağlamaktadır. Ayrıca stres faktörlerine karşı bir tampon görevi gördüğü, hedefe ulaşma için motivasyonu sağladığı ve kişisel gelişimi desteklediği için önem arz etmektedir (Xanthopoulou vd. 2013).

Liderlik davranışlarını oluşturan belirgin eylemlerin çoğu liderler açısından önemsiz olmayan miktarlarda özdenetim gerektirir. Kronik iş talepleri ve çevresel iş, ilişki ve etkiler (ör. aşırı iş yükü, duygusal talepler) liderlerin zihinsel ve fiziksel kaynaklarını tüketmekte ve bu nedenle enerjilerinin tükenmesine yol açmaktadır (Baker ve Demerouti, 2007: 313). Bu tükenmişliği yaşayan liderler çaba gerektiren davranışlarda bulunmak için özdenetim kaynaklarından yoksun kalır ve sonuç olarak liderlik rollerine aktif olarak katılamazlar. Bu nedenle liderlerin kişisel kaynakları etkili liderlik için kritik önem arz etmektedir. Kaynakların tükenme derecesi arttıkça kişinin pozitif işlevsellik kapasitesi azalmaya başlar (Shirom, 2003).

Bireyler kendilerini tükenmiş hissettiklerinde pasif hale gelirler ve sonraki eylemleri için harcadıkları çabayı en aza indirme eğilimi gösterirler. Ayrıca iş saatleri süresince meydana gelen tükenme ve iyileşme, iş dışındaki zamana yönelik kurtarma faaliyetlerini de etkilemektedir. Hatta yeterli seviyede kaynak kazanımı olmazsa iş dışında arta kalan zamana da olumsuz müdahalede bulunmakta ve liderlerin iş-yaşam dengesi ve bireysel sağlığını da olumsuz etkilediği görülmektedir. Bu sebeple kaynak kaybı yaşayan liderler iş-yaşam dengelerinde düzensizlikler sebebi ile kaynakları korumaya ve muhafaza etmeye yönelik stres yaşamaktadır.

Bu sürecin en olumsuz yanı da iş sürecinde tükenen kaynakların yenilenme sürecinin bireyin işten arta kalan zamanında yapılmasının beklenmesidir (Zijlstra ve Sonnentag, 2006). Örgütler bu süreçlerde liderlere yeterince destek olamadıklarında bu stresli durumdan kendi çabaları ile kurtulmalarını beklemektedir. Fakat iş saatlerinin iş dışındaki saatlere müdahalesi sebebiyle pek çok lider artan bir gerilim ve stres yaşamakta ve iş dışındaki görevlerine yeterince vakit ayıramamaktadır. Bu sebeple sağlıklı ve üretken bir ortamı teşvik etmek için işletmelerin çalışma saatlerinde olduğu kadar iş dışı saatlerde de çalışanların iyileşmesine yatırım yapmaları gerekmektedir. Yine de, işletmelerin bu konuda örgüt üyelerinin iyileşmesini sağlamadaki rolünü gösteren veri çok azdır.

Sonuç olarak, kaynakları tükenen liderlerin örgütsel süreçlere katılımı hatta daha da önemlisi sağlıklı katılımını sağlamak için kaynak döngü süreçlerinde örgütlerin desteğinin önemi büyüktür. Kaynak kıtlığı yaşayan ve bu sebeple strese giren liderler kendilerinden beklenen performansı

göstermek ve üyelere ve takipçilerine desteğini sürdürebilmesi ve daha da ötesinde yön veren olabilmesi için kendilerinde yeterli enerjiyi hissetmelidir. Bu noktada liderlerin hem kaynak arama ve bulma yetisini geliştirmesi hem de örgütlerin bu süreçleri iş saatlerinde gerekli dinlenme, rahatlama ve enerji kazanmayı sağlayacak pozitif ortamı sunması liderlerden beklenen performansı sergilemelerine yönelik destekleyici çabalar olacaktır. Böylece hem lider hem de örgüt sağlıklı işleyişe kavuşacaktır.

Bu çalışma liderlerin günlük hayatta yaşadığı kaynak tükenmişliği konusunu ele alarak bu durumun önemi, sebepleri ve bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinde durmuştur. Özelde liderin bireysel ve genel manada örgüt yaşamını olumsuz etkileyen ve iş süreçlerini yavaşlatan, kalitesini düşüren yada duraklatan büyük bir performans sorunu olan kaynak tükenmişliği sadece liderlerin yaşadığı özel bir problem olmaktan çok örgütlerin kapsamlı bir şekilde ele alması gereken ve performansın ötesinde örgüt süreçlerini pek çok şekilde etkileyebilecek yıkıcı davranışlara (ör., çatışmalar, iş yavaşlatma ve durdurma, iş tatminsizliği, işten ayrılma, mutsuzluk, psikolojik iyi-olma karşıtı durumlar) neden olabilir. Bu sebeple hem birey psikolojisi ve fizyolojisi açısından destekleyici programlarla, hem de öz-kaynak artırımını sağlayabilecek eğitim ve güçlendirme programlarıyla örgütler üyelerinin ihtiyaç ve problemlerini olayın yaşandığı başlangıç noktasında (yani, örgütte) sonlandırabilir. Liderlerde duygusal ve fiziksel açıdan örgüt tarafından sömürüldüğü fikrinden uzaklaşarak örgüt desteğini hissedecek ve örgüte bağlılık, güven ve örgütte olma istekliliği gelişecektir. Böylece, diğer taraftan liderlerin iş-yaşam dengesi korunarak sağlıklı çalışanlar ve sağlıklı toplum birey yaşamları desteklenebilir.

Kaynakça

- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., et al. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28(1), 87-105.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.
- Barling, J., Slater, F., ve Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 157–161.
- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, D. P., ve Christian, M. S. (2015). “You wouldn’t like me when I’m sleepy”: Leaders’ sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal*, 58: 1419-1437.
- 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, 1252–1265
- Baumeister, R. F., ve Vohs, K. D. (2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1: 115-128.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., ve Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16, 351– 355. doi:10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x
- Baumeister, R.. (2002). Ego Depletion and Self-Control Failure: An Energy Model of the Self’s Executive Function. *Self and Identity - SELF IDENTITY*. 1. 10.1080/152988602317319302.
- Berkowitz, L. (1990). On the formation and regulation of anger and aggression: A cognitive-neoassociationistic analysis. *American Psychologist*, 45, 494–503.
- Binnewies, C., Sonnentag, S. ve Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 67-93.
- Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., et al. (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal*, 56, 1601–1627
- Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., et al. (2014). The depleted leader: The influence of leaders’ diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 344–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.003>
- Carver, C. S., ve Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139174794>

- Chen, X., Yuan, Y., Liu, J., Zhu, L. ve Zhu, Z. (2020). Social bonding or depleting? A team-level investigation of leader self-sacrifice on team and leader work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93, 912–941.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. ve Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848
- Demerouti, E., Bakker, A. B. ve Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: the moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 96.
- DeWall, C. N., Baumeister, R. F., Mead, N. L. ve Vohs, K. D. (2011). How leaders self-regulate their task performance: Evidence that power promotes diligence, depletion, and disdain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100, 47–65.
- Diebig, M., & Bormann, K. C. (2020). The dynamic relationship between laissez-faire leadership and day-level stress: A role theory perspective. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 324–344. <https://doi.org/10.1177/2397002219900177>
- Finkel, E. J., ve Campbell, W. K. (2001). Self-control and accommodation in close relationships: An interdependence analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 263–277.
- Ganster, D. C., & Perrewé, P. L. (2011). *Theories of occupational stress*. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*. American Psychological Association.
- Giardini, A. ve Frese, M. (2006). Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: emotional competence as a psychological resource. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 63.
- Haesevoets, T., Cremer, D., De Schutter, L., vd. (2022). The impact of leader depletion on leader performance: the mediating role of leaders' trust beliefs and employees' citizenship behaviors. *Scientific Reports*. 12. 10.1038/s41598-022-24882-3.
- Hambrick, D.C., Finkelstein, S. ve Mooney, A.C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472–491.
- 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: An International Review*, 50, 337–370.

- Lanaj, K., Johnson, R. E., ve Barnes, C. M. (2014). Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124: 11-23.
- Liao, C., Lee, H. W., Johnson, R. E., ve Lin, S.H. (J.). (2021). Serving you depletes me? A leader-centric examination of servant leadership behaviors. *Journal of Management*, 47(5), 1185–1218. <https://doi.org/10.1177/0149206320906883>
- Lilius, J. M. (2012). Recovery at work: Understanding the restorative side of “depleting” client interactions. *Academy of Management Review*, 37: 569-588.
- Lin, S.H., ve Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology*, 100: 1381-1397.
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M. & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology*, 61, 543–568.
- Meier, L. L. ve Spector, P.E. (2013). Reciprocal effects of work stressors and counterproductive work behavior: A five-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 529
- Meijman, T. F., ve Mulder, G. (1998). *Psychological aspects of workload*. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational work psychology*. UK: Psychology Press.
- Muraven, M., ve Slessareva, E. (2003). Mechanism of self-control failure: Motivation and limited resources. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 894–906. doi:10.1177/0146167203029007008
- Raver, J. L., ve Nishii, L. H. (2010). Once, twice, or three times as harmful? Ethnic harassment, gender harassment, and generalized workplace harassment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 236–254.
- Schmeichel, B. J. ve Vohs, K. (2009). Self-affirmation and self-control: Affirming core values counteracts ego depletion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 770–782.
- Schwarzer, R. (2008). Modeling health behavior change: How to predict and modify the adoption and maintenance of health behaviors. *Applied Psychology*, 57, 1–29. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00325.x>
- Shirom, A. (2003). *Job-related burnout: A review*. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Siltaloppi, M., Kinnunen, U. ve Feldt, T. (2009). Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being. *Work & Stress*, 23(4), 330-348.

- Sonnentag, S. ve Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (1), 72–103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Sonnentag, S., Arbeus, H., Mahn, C., & Fritz, C. (2014). Exhaustion and lack of psychological detachment from work during off-job time: Moderator effects of time pressure and leisure experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 206–216. <https://doi.org/10.1037/a0035760>
- Stucke, T. S., ve Baumeister, R. F. (2006). Ego depletion and aggressive behavior: Is the inhibition of aggression a limited resource? *European Journal of Social Psychology*, 36, 1–13.
- Tafvelin, S., Lundmark, R., Von Thiele Schwarz, U. ve Stenling, A. (2022). Why do leaders engage in destructive behaviours? The role of leaders' working environment and stress. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 96. 10.1111/joop.12413.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and directions for future research. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- 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.
- Van Knippenberg, D. ve Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F. ve Ciarocco, N. J. (2005). Self-regulation and self-presentation: regulatory resource depletion impairs impression management and effortful self-presentation depletes regulatory resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(4), 632.
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., Twenge, J. M., Nelson, N. M., ve Tice, D. M. (2008). Making choices impairs subsequent self-control: A limited resource account of decision-making, self-regulation, and active initiative. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 883– 898. doi:10.1037/0022-3514.94.5.883
- Walter, F. ve Bruch, H. (2007). *Chapter 3 Investigating the Emotional Basis of Charismatic Leadership: The Role of Leaders' Positive Mood and Emotional Intelligence*. University of St.Gallen. 3. 10.1016/S1746-9791(07)03003-9.
- Wang, A., ve Cheng, B. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 106–121.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B. ve Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74-84.
- Yuan, X., Xu, Y. ve Li, Y. (2020). Resource depletion perspective on the link between abusive supervision and safety behaviors. *The Journal of Business Ethics*, 162, 213–228.
- Zijlstra, F. R. ve Sonnentag, S. (2006). After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 129-138.