

Yayın Geliş Tarihi: 15.11.2023  
Yayına Kabul Tarihi: 30.01.2024  
Online Yayın Tarihi: 15.03.2024  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1391152>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 26, Sayı: 1, Yıl: 2024, Sayfa: 470-493  
E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ PSİKOLOJİK DAYANIKLILIKLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ODAK GRUP ÇALIŞMASI

*Berkin HANAYLI\**

*Güler TOZKOPARAN\*\**

### Öz

*Psikolojik dayanıklılığın çok güçlü olması gereken iş kollarından birisi de çağrı merkezleridir. Yoğun iş yükü ve stres altında çalışan çağrı merkezi çalışanlarının, zorluklarla mücadele edebilme güçleri psikolojik dayanıklılık seviyesine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Literatürde sektörle ilgili araştırmaların sınırlı olması nedeniyle, çalışma kapsamında, çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılık algılarını, bu dayanıklılığı olumlu ve olumsuz etkileyen faktörleri, psikolojik dayanıklılığı güçlendirmek adına tercih edilen strateji ve yöntemleri keşfetmeye odaklanan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla araştırmada, farklı çağrı merkezlerinden seçilen dokuz (9) çalışan ile nitel araştırma yöntemlerinden odak grup görüşmesi yapılmıştır. Verilerin analizi sonucunda, çalışanların psikolojik dayanıklılığı; zorluklarla başa çıkma, olumlu tutum, stres altında performans, empati, müşteri iletişimi ve motivasyon koruma olarak tanımladıkları görülmüştür. Ayrıca, iş ortamında destekleyici ekip ve yöneticinin varlığı, düzenli geri bildirim, eğitim ve gelişim fırsatları, açık iletişim ve takdir edici iletişimin psikolojik dayanıklılığı güçlendirici faktörler olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, olumsuz müşteri etkileşimleri, yüksek tempolu iş ortamı, teknolojik sorunlar, sürekli değişen iş koşulları ve uzun çalışma saatleri gibi durumların çalışanların psikolojik dayanıklılığını zorladığı tespit edilmiştir. Çağrı merkezi çalışanları zorluklarla başa çıkmak için dinlenme, duygusal kontrol, etkili iletişim, kişisel bakım, hizmet içi eğitim ve zaman yönetimi stratejilerini kullanmaktadırlar. Araştırma sonucunda, psikolojik dayanıklılığı artırmak için stres yönetimi, takım aktiviteleri, sürekli öğrenme, kişisel beceri eğitimleri, psikolojik danışmanlık hizmetleri ve esnek çalışma saatleri gibi stratejilere odaklanmanın faydalı olabileceği sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda,*

*Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):*

Hanaylı, B. & Tozkoparan, G. (2024). Çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarının incelenmesine yönelik bir odak grup çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26 (1), 470-493.

\*Öğr. Gör., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Buharkent Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, ORCID: 0000-0001-6590-2038, [berkin.hanayli@adu.edu.tr](mailto:berkin.hanayli@adu.edu.tr)

\*\*Prof.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0001-9082-7092, [g.tozkoparan@deu.edu.tr](mailto:g.tozkoparan@deu.edu.tr)

\*Bu çalışma için Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 10/10/2023 tarih ve 19 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

*psikolojik dayanıklılığın istikrarlı ve sürdürülebilir bir şekilde nasıl güçlendirilebileceği konusunda öneriler sunulmuştur.*

*Anahtar Kelimeler: Psikolojik Dayanıklılık, Çağrı Merkezi, Odak Grup Çalışması.*

## **A FOCUS GROUP STUDY ON THE EXAMINATION OF CALL CENTER EMPLOYEES' PSYCHOLOGICAL RESILIENCE**

### **Abstract**

*Call centers are among the professions that require a very strong psychological resilience. The ability of call center employees, who work under intense workload and stress, to cope with difficulties varies depending on the level of psychological resilience. Due to the limited research in the literature related to the sector, a study has been conducted within the scope of this work, focusing on exploring the perceptions of psychological resilience of call center employees, factors that positively and negatively affect this resilience, and the strategies and methods preferred to strengthen psychological resilience. For this purpose, in the study, a focus group interview was conducted with nine (9) employees selected from different call centers using qualitative research methods. As a result of the data analysis, it has been revealed that employees define their psychological resilience as coping with difficulties, maintaining a positive attitude, performance under stress, empathy, customer communication, and motivation preservation. Additionally, the presence of a supportive team and management in the work environment, regular feedback, training and development opportunities, open communication, and appreciative communication have been identified as factors that strengthen psychological resilience. However, it has been found that situations such as negative customer interactions, high-paced work environment, technological problems, constantly changing work conditions, and long working hours challenge the employees' psychological resilience. Call center employees use strategies such as resting, emotional control, effective communication, personal care, in-service training, and time management to cope with difficulties. The research concludes that focusing on strategies such as stress management, team activities, continuous learning, personal skills training, psychological counseling services, and flexible working hours can be beneficial to increase psychological resilience. At the same time, suggestions have been presented on how psychological resilience can be strengthened in a stable and sustainable manner.*

*Keywords: Psychological Resilience, Call Center, Focus Group Study.*

## **GİRİŞ**

Dünya genelinde sosyal, ekonomik ve çevresel dinamiklerin hızla değişmesiyle birlikte, bireylerin karşı karşıya kaldığı stres faktörlerinin sayısı ve yoğunluğu da artmaktadır. Stresle ve zor durumlarla baş etmede en büyük bileşen psikolojik dayanıklılıktır. Bu bağlamda, psikolojik dayanıklılığın bireylerin artan stres durumlarıyla nasıl daha etkili bir şekilde baş edebilecekleri ve zihinsel sağlıklarını koruyabilecekleri üzerindeki rolünü derinlemesine kavramak günümüzde oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Psikolojik dayanıklılık, son yıllarda dünya çapında giderek daha yaygın şekilde kabul gören bir kavram olmaya

başlamıştır. Bu kavram, bireylerin hayatlarının sıkıntılı dönemlerinde karşılaştıkları zorlukların üstesinden nasıl geldiklerini ve stresli ve zorlayıcı durumlarla nasıl baş edebildiklerini incelemektedir (Rutten vd., 2013, s.3). Ayrıca bireylerin bu tür zorlayıcı durumlarla karşılaştıklarında psikolojik ve duygusal olarak nasıl etkilendiklerinin (Yi vd., 2020, s.1), hangi başa çıkma mekanizmalarını kullandıklarının (Navsaria, 2020) ve bu deneyimlerin kişisel büyüme ve adaptasyon süreçlerine nasıl katkı sağladığının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Haeken vd., 2020, s.1). Bu durum, bireylerin ve toplulukların zorluklar karşısında nasıl daha dirençli hale gelebilecekleri konusunda detaylı ve stratejik yaklaşımlar geliştirmede yol gösterici bir rol oynamaktadır.

Hayatın sunduğu zorluklar ve meydan okumalar, her bireyin yaşam yolculuğunun kaçınılmaz bir parçası olarak görülebilir. Zorlayıcı yaşam olayları bireylerin hayatlarının bir parçasıdır, ancak bu olaylara verilen tepkiler ve bu olaylardan nasıl etkilendiği bireyden bireye büyük farklılıklar göstermektedir (Carver & Connor-Smith, 2010, s.687). Kimi bireyler bu zorluklar karşısında hemen pes ederken, kimi bireyler ise stresle daha etkili bir şekilde başa çıkarlar, olumsuz durumlar karşısında daha esnek bir tutum sergilerler ve meydan okuma anlarını kişisel ve profesyonel gelişim fırsatları olarak görürler (Srivastava & Madan, 2020, s.44; Waugh vd., 2008, s.322). Bu durum, psikolojik dayanıklılıkla doğrudan ilişkilidir. Psikolojik dayanıklılık, bu farklılıkların altında yatan nedenleri ve bireylerin zorluklarla başa çıkma stratejilerini incelemeye odaklanır. Dolayısıyla psikolojik dayanıklılık kavramı, bireylerin zorluklar karşısında sergiledikleri tepkilerin altında yatan nedenleri, bireylerin bu zorluklara nasıl tepki verdiklerini ve bu süreçten nasıl etkilendiklerinin anlaşılmasına yardımcı olur.

Psikolojik dayanıklılık, sadece bireylerin karşılaştığı zorluklarla başa çıkma yetenekleriyle sınırlı değildir. Aynı zamanda, bu zorluklardan daha güçlü, daha bilgili ve daha yetenekli bir şekilde nasıl çıkabileceklerini de anlamaya yardımcı olur. Dolayısıyla psikolojik dayanıklılık kavramının, bireylerin hem kişisel hem profesyonel yaşamlarındaki başarıları üzerinde doğrudan bir etkisi vardır (Bernuzzi vd., 2022, s.1147).

Çağrı merkezi sektörü, hızla dijitalleşen çağımızda müşteri hizmetleri alanında önemli bir konuma sahiptir. Bu sektörde, müşterilerle doğrudan temas halinde olduğundan örgütsel yapısı ve işleyişi gereği bazı özgül zorluklarla karşılaşmaktadır. Her şeyden önce, çağrı merkezi çalışanları gün boyunca kesintisiz ve yoğun telefon trafiğiyle mücadele etmek durumundadırlar (Kashfitanto & Febriansyah, 2023, s. 3962). Bunun yanı sıra, sıkı performans ölçütleri, işin yoğun duygusal emek gerektirmesi, değişken çalışma saatleri ve müşteri geri dönüşlerinin doğrudan etkisi altında olmak gibi faktörler, çalışanların psikolojik dayanıklılık gereksinimini artırabilmektedir (Zito vd., 2018, s.3). Dolayısıyla psikolojik dayanıklılık, bu sektörde çalışanların, karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma becerisini etkileyen kritik bir faktördür. Örneğin, çağrı merkezi çalışanları için

psikolojik dayanıklılık, zorlayıcı müşteri etkileşimlerinden kaynaklanan duygusal yorgunluğu hafifletme, baskı altında daha etkili kararlar alma ve stresle başa çıkma stratejilerini daha etkin bir şekilde kullanma yetenekleriyle doğrudan ilişkilidir (Harry, 2015).

Literatürde, çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarına odaklanan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Araştırmaların azlığı, konunun daha detaylı incelenmesi gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra, mevcut araştırmaların büyük bir bölümü çalışanların psikolojik dayanıklılık seviyelerini belirleme, dayanıklılık skorlarını ölçme ve değerlendirme yöntemleri üzerine yoğunlaşmıştır (Fisher vd., 2019; Hartmann vd., 2020). Bu noktada, psikolojik dayanıklılığın temelinde yatan faktörleri anlamaya yönelik nitel araştırmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Belirtilen eksiklik, çağrı merkezi çalışanlarının karşılaştıkları belirli zorlukların ve bu zorluklara karşı gösterdikleri psikolojik tepkilerin ayrıntılı bir şekilde anlaşılmasını engellemektedir. Bu bağlamda, çağrı merkezi sektörüne özgü zorluklar ve çalışanların bu zorluklar karşısında nasıl bir dayanıklılık gösterdikleri konusunda daha derinlemesine ve ayrıntılı incelemelere ihtiyaç vardır.

Belirtilen ihtiyaç doğrultusunda çalışmanın amacı, çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarını derinlemesine incelemek ve bu dayanıklılığı etkileyen faktörleri ortaya koymaktır. Bu kapsamda, çalışmada ilk olarak psikolojik dayanıklılık kavramı hakkında kavramsal çerçeve çizilmiştir. Daha sonra çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılıkla ilgili deneyimleri, algıları ve başa çıkma stratejilerini ele alan bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma, çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılığını etkileyen iş faktörlerini, bireysel dayanıklılık tanımlarını, zorluklarla başa çıkma yöntemlerini ve bu dayanıklılığın nasıl güçlendirileceğini incelemek üzere nitel bir araştırma yöntemi olan odak grup görüşmesi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma soruları doğrultusunda, çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarını destekleyen ve zorlayan faktörler, bu çalışanların psikolojik dayanıklılık kavramına dair bireysel yorumları ve karşılaştıkları zorluklarla nasıl başa çıktıklarına dair elde edilen bilgiler sunulmuş ve yorumlanmıştır.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Psikolojik dayanıklılığın tarihsel gelişimi, 20. yüzyılın ortalarında çocukların olumsuz koşullara rağmen psikolojik olarak nasıl sağlıklı bir şekilde büyüdüğü üzerine yapılan çalışmalarla başlamıştır (Garnezy, 1970). 1980'lerde, dayanıklılık konusundaki araştırmalar bu özelliğin bireysel, ailesel ve toplumsal dinamiklerle nasıl etkileşimde bulunduğunu ve bu faktörlerin dayanıklılığı nasıl şekillendirdiğini derinlemesine incelemeye yoğunlaşmıştır. 1990'lı yıllarda, dayanıklılığın sadece bireysel özelliklere dayanmadığı, aynı zamanda sosyal ve

toplumsal faktörlerin de bu kavramın oluşumunda önemli bir rol oynadığı anlayışı benimsenmeye başlanmıştır (Masten, 2001, s.229). 2000'li yılların başında, nörobilim ve genetik alanlarındaki bilimsel ilerlemeler, dayanıklılığın biyolojik kökenlerini ve nasıl işlediğini daha detaylı bir şekilde ortaya koymuştur (Southwick & Charney, 2018, s.185). Günümüzde ise dayanıklılık hem bireysel hem toplumsal düzeydeki birçok alanda başa çıkma stratejileri geliştirmek için önemli bir kavram olarak ele alınmaya başlamıştır (Leipold & Greve, 2009, s.42).

Psikolojik dayanıklılık kavramı, literatürde birçok farklı yazar tarafından ele alınmıştır. Her ne kadar bu yazarların tanımlamalarında ortak temalar ve benzer özellikler bulunsa da her birisi konuyu kendi perspektifinden ele aldığı için aralarında belirgin ince ayrıntılar gözlemlenmektedir. Bu nedenle psikolojik dayanıklılık kavramının tanımı için farklı yazarların görüşüne yer vermek kavramın derinliği ve kapsamının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Psikolojik dayanıklılığı, "bireyin travmatik olaylara ya da stresli durumlara karşı gösterdiği adaptasyon yeteneği" olarak tanımlayan Masten (2001, s.227), bu adaptasyonun bireyin gelişim süreci, ailesi, sosyal çevresi ve kültürel faktörlerle şekillendiğini vurgulamıştır. Luthar ve diğerleri (2000, s.543) psikolojik dayanıklılığı, "olumsuz koşullar veya riskler altında olumlu sonuçlara ulaşabilme yeteneği" olarak tanımlamışlardır. Bu tanım, dayanıklılığın sadece olumsuz durumları aşmakla kalmayıp aynı zamanda bu sürecin sonunda olumlu bir sonuca ulaşmayı da kapsadığını belirtmektedir. Connor ve Davidson (2003, s.76) ise dayanıklılığı, "bireyin zorluklarla başa çıkabilmesi için gerekli olan içsel kaynakların ve becerilerin toplamı" olarak tanımlamışlardır. Bu tanım, dayanıklılığın bireyin sahip olduğu becerilere, bilgiye ve deneyime dayandığını vurgulamaktadır. Werner (1995, s.162), yaptığı çalışmalarda dayanıklılık kavramını, "zorlayıcı durumların veya olayların olumsuz etkilerini azaltma veya bu tür olumsuzluklarla etkili bir şekilde başa çıkabilme kabiliyeti" olarak tanımlamıştır.

Yapılan tanımların ortak noktası, dayanıklılığın bireyin olumsuz durumlarla başa çıkabilme yeteneğini ve bu yeteneğin bireyle ilgili içsel ve dışsal faktörlere dayandığını vurgulamasıdır (Manomenidis vd., 2019, s.172). Farklı araştırmacıların psikolojik dayanıklılık konusunda ortaya koyduğu tanımlamalar dikkate alındığında psikolojik dayanıklılık; bireylerin stresli olaylar, beklenmedik zorluklar veya travmatik deneyimler gibi olumsuz durumlarla karşılaştığında adaptasyon yeteneğini kullanarak bu türden olaylardan olumsuz etkilenmeyi en aza indirme ve karşılaştıkları bu tür zorluklardan hızla ve etkili bir şekilde toparlanma kabiliyeti olarak tanımlanabilir.

Psikolojik dayanıklılık, bireyler üzerinde bilişsel, sosyal ve duygusal olmak üzere geniş kapsamlı olumlu etkiler yaratır (Han & Wang, 2022; Labrague, 2021; Parsons vd., 2016). Bu olumlu etkilerin merkezinde, bireyin karşılaştığı zorluklarla başa çıkma stratejilerini belirleyen süreçler bulunmaktadır. Bireyin olaylara olumlu bir perspektiften bakabilmesi, gelecekle ilgili pozitif beklentilere sahip olması ve

kendi yeteneklerine olan derinlemesine güveni, bilişsel süreçlerin temel taşlarını oluşturur (Cheavens vd., 2006, s.139). Masten ve Coatsworth'un (1998, s.206) yapmış olduğu araştırmada bilişsel yetenek, bireylerin karar verme mekanizmalarını daha da geliştirirken, aynı zamanda onların değişen şartlara hızla adapte olma kapasitelerini de artırabilir. Bu durum, dayanıklı bireylerin hem kısa hem de uzun dönemli zorluklarla baş edebilmelerini destekleyen bir faktördür. Psikolojik dayanıklılığın kritik bileşenlerinden bir diğeri olan sosyal destek; güçlü ve destekleyici sosyal ağlar aracılığıyla bireyin olumsuz deneyimlerle başa çıkmasını kolaylaştırır (Uchino, 2006). Dayanıklı bireylerin sosyal ilişkilerde karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma kapasitesi, onların sosyal destek sistemlerini güçlendirmelerine olanak tanımaktadır. Holt-Lunstad ve diğerleri (2010) tarafından yapılan araştırmada, sosyal destek gören bireylerin sosyal zorlukları aşma konusunda daha başarılı oldukları ortaya konmuştur.

Psikolojik dayanıklılığın duygusal etkileri incelendiğinde ise duygusal düzenlemenin psikolojik dayanıklılık ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Han & Wang, 2022). Bireyin kendi yeteneklerine olan inancı ve olayların üstesinden gelebilmeye dair güven duygusu, dayanıklılığın önemli bir parçasıdır (Liu vd., 2018, s.112). Özellikle, psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin, yaşamın zorlukları karşısında daha az depresif belirti gösterdiği gözlemlenmiştir (Campbell-Sills vd., 2006, s.585). Dayanıklı bireyler, duygusal tepkilerini daha etkili bir şekilde yönetme eğilimindedirler. Bu durum, olumsuz duygusal tepkilerin süresini ve şiddetini azaltmalarına yardımcı olabilir. Örneğin, bir travma sonrasında dayanıklı bireylerin daha hızlı bir iyileşme süreci gösterdikleri ve duygusal dengelerini daha çabuk sağladıkları gözlemlenmiştir. Aynı zamanda bu bireyler, olumsuz olaylara daha adaptif tepkiler gösterebilir ve duygusal tepkilerini daha iyi yönetebilirler, bu sayede duygusal dengelerini daha kolay koruyabilirler (Tugade & Fredrickson, 2004, s.320). Bunun yanı sıra, psikolojik dayanıklılığın bireylerin yaşadıkları olaylara attikleri anlamlar üzerinde de önemli bir rolü olduğu belirtilmiştir (Park, 2016, s.1238). Dayanıklı bireyler, yaşadıkları zorlukları kişisel büyüme fırsatı olarak görebilir ve bu zorluklar karşısında olumsuz duygusal tepkiler yerine anlam arayışı içine girebilirler. Psikolojik dayanıklılığın bireylerin empati yeteneklerini geliştirdiği (Hartling, 2008, s.67), duygusal becerilerini zenginleştirdiği (Jiménez-Rodríguez vd., 2022) ve dayanıklılığı yüksek bireylerin sosyal etkileşimlerde daha etkili olma yeteneğine sahip olduğu belirtilmiştir (Liao vd., 2022).

## **PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Bireylerin zorluklar, travma ve stresle başa çıkma yeteneklerini ifade eden psikolojik dayanıklılık, son yıllarda akademik araştırmaların yoğun ilgi odağı konumundadır. Jiménez (2020), psikolojik dayanıklılığın bireyin uyum sağlama kabiliyetiyle doğrudan ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Stewart (2011) ise psikolojik dayanıklılığın bireyin psikolojik özellikleri ile çevresel faktörlerin etkileşimi

temelinde şekillendiğini belirtmiştir. Psikolojik dayanıklılık, bireylerin zorluklar ve stresle nasıl başa çıktığını anlamak amacıyla, ruh sağlığından afet sonrası iyileşmeye, işyeri dayanıklılığından toplumsal uygulamalara kadar çeşitli bağlamlarda derinlemesine incelenmiştir. Lee ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik dayanıklılığın uzun vadeli afet sonrası toparlanmada önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır.

PeConga ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan çalışmada, Covid-19 küresel salgının birçok yönden bilinmeyen bir ruh sağlığı alanı olduğu, bununla beraber tarihsel veriler incelendiğinde salgınla mücadelede en çarpıcı unsurun uzun vadeli psikolojik dayanıklılık olduğu öne sürülmüştür. Yazarlar, aktif olarak sosyal destek oluşturma, yaşananları anlamlandırma ve en savunmasız olanlara ulaşmak için doğrudan yardımsever davranışlarda bulunmanın, dayanıklılığı güçlendiren etkileyici sonuçlara sahip olabileceğini belirtmişlerdir.

First ve Houston (2022), 412 yetişkin üzerinde yaptıkları çalışmada, hortum ve Covid-19 maruziyetinin posttravmatik stres ve depresyonla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bireysel psikolojik dayanıklılık bu olumsuz etkileri azaltırken, topluluğun geliştirmiş olduğu psikolojik dayanıklılık ile ruh sağlığı arasında olumlu bir bağlantı kurulmuştur. Bec ve arkadaşları (2018), 663 kişi üzerinde topluluk dayanıklılığını incelemiş ve duygusal istikrar ile dayanıklılık arasında pozitif, dayanıklılık ile değişiklik algısı arasında ise negatif bir ilişki bulmuşlardır. Bu sonuçlar, toplulukların dönüşüm sürecini nasıl yönettikleri hakkında önemli bilgiler sunmaktadır.

Dray ve çalışma arkadaşları (2015), psikolojik dayanıklılığın bireyleri ruhsal sağlık problemlerinin gelişiminden korumada önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Mak ve diğerleri (2011), dayanıklılığın subjektif iyi oluş, yaşam doyumu ve depresyon seviyelerinde azalmayla ilişki halinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Santos ve diğerleri (2021), gençlerin fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde dayanıklılığın bir düzenleyici değişken olarak etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Liu ve diğerleri (2021), aile ve toplumdan gelen sosyal desteğin, dayanıklılığı artırmada anahtar bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Weitzel ve arkadaşları (2022), iyimserlik ve minnettarlık gibi pozitif duyguların, dayanıklılıkla yüksek oranda ilişkili olduğunu saptamışlardır.

Psikolojik dayanıklılık ile ilgili yerli literatürde ise ulaşılan çalışmalar şunlardır. Özdemir (2019) çalışmasında, 147 ulusal sporcunun psikolojik dayanıklılıklarını inceleyerek cinsiyet, spor dalı, doping kullanma eğilimi ve kendi kendine konuşma alışkanlığı gibi değişkenlerin dayanıklılık üzerindeki etkisini belirlemiştir. Tümül ve Recepoğlu (2013), 94 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada psikolojik dayanıklılık ile yaşam doyumu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Çetin ve Basım (2011), 257 banka çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla pozitif ve anlamlı ilişkiler gösterdiği sonucuna varmışlardır. Çam

ve Büyükbayram (2017) tarafından yapılan araştırmada hemşirelerde psikolojik dayanıklılığın artırılmasının iş doyumunu artırabileceği, duygusal tükenmeyi azaltabileceği ve işten ayrılma oranlarını düşürebileceği tespit edilmiştir. Karademir ve Açak'ın (2019) araştırmasına göre, üniversitedeki sporcu öğrenciler arasında erkek öğrencilerin genellikle daha yüksek psikolojik dayanıklılık seviyelerine sahip olduğu, ancak yaşın artmasıyla bu seviyenin azaldığı belirlenmiştir. Ayrıca, daha yüksek gelir düzeyine sahip öğrencilerin de daha yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip olduğu gözlemlenmiştir. Çetin ve Anuk (2020) tarafından yürütülen araştırma, Covid-19 pandemisi döneminde üniversite öğrencileri arasında yalnızlık ile psikolojik dayanıklılık arasında negatif ve zayıf bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Karacaoğlu ve Köktaş'ın (2016) gerçekleştirdiği araştırmada, hastane çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeyleri ve psikolojik iyi olma halleri incelenmiş, genellikle iyimser bir yapıya sahip olan bireylerin psikolojik dayanıklılıklarının, psikolojik iyi olma üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmanın amacı, çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılık algılarını ve bu kavrama dair deneyimlerini odak grup görüşmesi yoluyla derinlemesine incelemek ve çalışanların iş yaşamındaki deneyimlerini temel alarak psikolojik dayanıklılık kavramının bu bireylerde nasıl tezahür ettiğini anlamaya çalışmaktır. Bu doğrultuda araştırma, psikolojik dayanıklılığı etkileyen faktörleri tanımlamayı, çağrı merkezi çalışanlarının iş yaşamında karşılaştığı zorlukları detaylıca analiz etmeyi, bu zorluklarla başa çıkma süreçleri ile potansiyel çözüm yöntemlerini belirlemeyi ve çalışanların zorluklarla nasıl başa çıktıklarını tespit etmeyi hedeflemektedir.

Dünya genelinde milyonlarca bireye hizmet veren çağrı merkezi çalışanları, gün boyunca bir dizi karmaşık ve öngörülemeyen durumla başa çıkmak zorunda olan profesyonellerdir. Söz konusu çalışanlar, müşteri taleplerinden teknik aksaklıklara, yoğun iş temposundan beklentilerin sürekli değişikliğe uğramasına kadar çok çeşitli ve dinamik zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Müşteri şikâyetleri, teknik sorunlar, hedeflere ulaşma baskısı gibi birçok faktör, çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik olarak dayanıklı olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bireylerin deneyimlerini, hislerini ve ihtiyaçlarını anlamak, psikolojik dayanıklılığın farklı profesyonel ortamlarda nasıl ortaya çıktığının anlaşılması açısından önemlidir. Ancak çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarının ne düzeyde olduğu, nasıl geliştirilebileceği ve bu dayanıklılığın iş performansına olan etkileri konusunda literatürde yeterince çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılığını anlamak, bu alanda çalışan bireylerin iş yaşantısının kalitesini artırmak için kritik bir öneme sahiptir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen odak grup görüşmesi aracılığıyla, çalışanların hangi tür zorluklarla



karşılaştıkları, bu zorlukların üstesinden nasıl geldikleri ve psikolojik dayanıklılıklarını nasıl geliştirebilecekleri konusunda aydınlatıcı bilgiler elde edilmiştir. Elde edilen bilgiler, çağrı merkezleri için eğitim programlarının oluşturulmasında ve mevcut stratejilerin yeniden değerlendirilmesinde yol gösterici fırsatlar sunmaktadır. Bu yönüyle araştırmanın, literatürdeki konuyla ilgili boşluğu doldurması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden odak grup görüşmesi kullanılmıştır. Odak grup görüşmesi, katılımcıların deneyimlerini, hislerini ve düşüncelerini ayrıntılı ve derinlemesine bir şekilde ortaya çıkarmak için uygun bir yöntem olduğundan araştırmada, çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılık deneyimlerini ayrıntılı bir şekilde anlamak üzere özellikle tercih edilmiştir.

Odak grup görüşmesi, “ılımlı ve tehditkâr olmayan bir ortamda önceden belirlenmiş bir konu hakkındaki algıları elde etmek amacıyla dikkatle planlanmış bir tartışmalar serisi” olarak tanımlanabilir. Görüşme, çalışmaya katılacak kişiler arasında araştırılan konu, ürün ya da hizmete ilişkin ortak bir deneyimin olması koşulu ile gerçekleştirilmektedir (Krueger’den aktaran Yıldırım & Şimşek, 2006, s.152). Amaç, sağlıklı bir tartışma ortamı yaratarak araştırılan konuya yönelik farklı bakış açıları, fikirler, değerlendirmeler ve deneyimlerden derlenen zengin bir içerik elde etmektir (Baş & Akturan, 2008, s.103). Odak grup görüşmelerinde elde edilen bilgilerin genellenme hedefi olmadığı için katılımcıların kendi değerlendirmeleri önemli hale gelmektedir. Çünkü burada önemli olan genellemelere ulaşmak değil, görüşleri ortaya çıkartmaktır. Bu yöntemin, katılımcılar arasındaki etkileşimi artırma özelliği, elde edilecek bilgileri daha da önemli hale getirmektedir. Odak grup görüşmelerine katılacak kişi sayısına ilişkin farklı görüşler olmakla beraber genellikle bu sayı 4-10 kişi arasında değişmektedir (Çokluk vd., 2011, s.102-105).

Araştırmanın örneklemini, Aydın ilindeki çağrı merkezlerinde müşteri temsilcisi olarak görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak katılımcı seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan 9 müşteri temsilcisinin yaşları 23 ile 32 arasında değişmekte olup, bu katılımcıların 5’i kadın, 4’ü erkektir. Eğitim durumları bakımından 3 katılımcı ön lisans, 6 katılımcı ise lisans mezunudur. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere Tablo 1’de yer verilmektedir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Eğitim
K1	27	Erkek	Lisans
K2	29	Erkek	Lisans
K3	30	Kadın	Ön lisans

K4	24	Kadın	Ön lisans
K5	25	Kadın	Lisans
K6	32	Kadın	Lisans
K7	31	Erkek	Lisans
K8	32	Erkek	Ön lisans
K9	23	Kadın	Lisans

**K: Katılımcı**

Araştırma kapsamında, 15 Ekim 2023 tarihinde, Zoom video konferans platformu kullanılarak yaklaşık 2 saatlik bir odak grup oturumu düzenlenmiştir. Söz konusu platform, geniş erişilebilirliği ve çok sayıda işletim sistemi ve cihazla uyumluluğu sayesinde katılımcıların farklı sistemlerden kolayca bağlanmasını mümkün kılmaktadır. Bu yöntemle, katılımcıların aynı fiziksel mekânda bulunma ihtiyacı olmadan etkili bir şekilde iletişim kurarak düşüncelerini aktarmaları sağlanmıştır. Araştırma sırasında katılımcılara açık uçlu, yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Oturumun tamamı veri bütünlüğünü ve detayını koruma amacıyla kaydedilmiştir. Kayıtlar, detaylı içerik analizi için yazılı formata dönüştürülmüştür. Elde edilen veriler titizlikle incelenerek sistematik bir yapıda kodlama yapılmış, belirgin temalar ve kategoriler oluşturulmuş ve derinlemesine analiz süreçlerine tabi tutulmuştur. Katılımcılara toplamda beş soru yöneltilmiştir. Sorular, çağrı merkezi çalışanlarının iş yaşantılarındaki zorluklara, bu zorluklarla başa çıkma stratejilerine, psikolojik dayanıklılığın tanımına ve bu kavramın iş yaşantısında nasıl tezahür ettiğine dair derinlemesine bilgiler elde etmek amacıyla yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Etik Kurulu'ndan 10.10.2023 tarih ve 19 sayılı karar ile araştırma onayı alınmıştır. Bilgilendirilmiş onam formu aracılığıyla katılımcılar, araştırmanın amacı, içeriği, araştırmanın gönüllülük esasına dayandığı ve bilgilerinin gizli tutulacağına dair bilgilendirilmişlerdir.

Odak grup görüşmesinde katılımcılara yöneltilen ve çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanan beş adet açık uçlu soru aşağıda belirtildiği gibidir:

1. Psikolojik dayanıklılık kavramı sizin için ne ifade ediyor? Bir çağrı merkezi çalışanı olarak psikolojik dayanıklılığa sahip olmayı nasıl tanımlarsınız?
2. İş ortamında karşılaştığınız hangi faktörlerin psikolojik dayanıklılığınızı destekleyerek pozitif bir etki yarattığını düşünüyorsunuz?
3. İş ortamında karşılaştığınız hangi durum veya faktörlerin psikolojik dayanıklılığınızı zorlayarak negatif bir etkide bulunduğunu düşünüyorsunuz?

4. Çağrı merkezi sektöründe karşılaştığımız zorluklarla nasıl başa çıkıyorsunuz? Bu tür zorluklarla mücadele ederken başvurduğunuz özel stratejileriniz, yöntemleriniz veya uygulamalarınız var mıdır, varsa nelerdir?
5. Çağrı merkezi çalışanlarının karşılaştığı zorluklar ve stres faktörleri göz önünde bulundurulduğunda, psikolojik dayanıklılık seviyeleri nasıl daha etkili ve sürdürülebilir bir şekilde güçlendirilebilir?

### ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılık deneyimleri ve algıları içerik analiziyle incelenerek, bu kavramı etkileyen faktörler ve çalışanların dayanıklılıklarını nasıl artırabilecekleri hakkında derinlemesine bilgiler elde edilmiştir. İçerik analizi; metinler, belgeler ve diğer yazılı materyalleri, örnekleme, kodlama, kategori oluşturma gibi belirli yöntemler kullanarak incelemeyi hedefleyen, nesnel ve doğrulanabilir veriler sağlamayı amaçlayan bir nitel araştırma tekniğidir (Metin ve Ünal, 2022, s.273). Bu doğrultuda, katılımcıların, vermiş oldukları yanıtlar dikkate alınarak temalar, alt temalar ve kodlar oluşturulmuştur

“Psikolojik dayanıklılık kavramı sizin için ne ifade ediyor? Çağrı merkezi çalışanları arasında psikolojik dayanıklılığa sahip olmayı nasıl tanımlarsınız?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo 2’de aktarıldığı gibidir.

**Tablo 2:** Psikolojik Dayanıklılık Algısı

	İfade (Kod)	Açıklama	Frekans
Tema: Psikolojik Dayanıklılık Algısı	Zorluklarla Başa Çıkma	Karşılaşılan engel ve sorunlara karşı uygun ve etkili yöntemler kullanarak olumsuz etkilerini azaltma ya da üstesinden gelme süreci	9
	Olumlu Tutum	Olaylara ve durumlara olumlu bir perspektiften bakarak, yaşam kalitesini artırmayı ve zorluklarla daha kolay başa çıkmayı hedefleyen bir yaklaşım	7
	Stres Altında Performans	Yoğun iş temposu ve stresli durumlar altında bile işlevselliğini sürdürme yeteneği	7
	Müşteri İletişimi	Farklı müşteri talepleri ve gerilimleriyle etkili bir şekilde iletişim kurma yeteneğine dair inanç	5
	Motivasyon Koruma	İçsel ve dışsal faktörlere rağmen ilgi ve enerjisini sürdürmeyi hedefleyerek hedeflerine ulaşma arzusunu canlı tutma süreci	4
	Empati Kurma	Başkasının duygularını ve perspektiflerini anlama yeteneği	1

Katılımcıların psikolojik dayanıklılık hakkındaki düşünceleri detaylı bir şekilde incelendiğinde, bu kavramın öne çıkan özelliğinin "zorluklarla başa çıkma" becerisi olduğu belirlenmiştir. Çağrı merkezi çalışanları için bu becerinin psikolojik dayanıklılığın temelini oluşturduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılığın farklı boyutlarına da dikkat çeken katılımcılar, "olumlu tutum" ve "stres altında performans" konularını da sıkça dile getirmişlerdir. Ancak "empati kurma"

ifadesinin sadece bir yanıtta geçmesi, bu özelliğin çağrı merkezi çalışanları için psikolojik dayanıklılık kavramının merkezinde olmadığını göstermektedir. Öte yandan, "müşteri iletişimi" ve "motivasyon koruma" gibi ifadelerin belirginliği çalışanların karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilmeleri için bu becerilere ne kadar önem verdiklerini göstermektedir. Çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılık kavramı hakkında benzer bir anlayışa sahip oldukları görülmektedir. Bu ortak anlayış; psikolojik dayanıklılığın temelde, işleri etkili bir şekilde sürdürebilme kapasitesi, karşılaşılan zorluklara rağmen pozitif bir tutum sergileyebilme ve beklenmedik engellere karşı dayanıklı olma yeteneği gibi unsurları içerdiğini ortaya koymaktadır.

"İş ortamında hangi faktörlerin psikolojik dayanıklılığınızı destekleyerek pozitif bir etki yarattığını düşünüyorsunuz?" sorusuna verilen yanıtlar Tablo 3'te aktarıldığı gibidir.

**Tablo 3: Psikolojik Dayanıklılığı Destekleyen Etmenler**

	Kod	Açıklama	Frekans
Tema: Psikolojik Dayanıklılığı Güçlendiren Faktörler	Destekleyici Ekip ve Yönetici	İş ortamındaki ekip ve yöneticinin destekleyici tavrı	9
	Eğitim ve Gelişim Fırsatları	Mesleki eğitimler ve kişisel gelişim fırsatları	5
	Açık ve Şeffaf İletişim	Yönetici ve iş arkadaşları ile açık ve şeffaf iletişimin olması.	4
	Esnek Çalışma İmkânları	Esnek çalışma saatleri veya yerinden çalışma imkânları	3
	Düzenli Geri Bildirim	İş performansı hakkında alınan düzenli geri bildirimler	2
	Takdir Edici İletişim	Yöneticilerin veya meslektaşların başarıları ve çabaları takdir etmeleri	2
	Dengeli İş Yükü	İş yükünün adil ve dengeli dağıtılması	1
	Kişisel Farkındalık	Kişisel ihtiyaçları ve sınırları tanıma	1
	Kontrol	Görevler ve çalışma saatleri üzerinde kontrol sahibi olma	1

Tablo 3'te yer verilen katılımcıların yanıtlarına göre, psikolojik dayanıklılık sadece bireysel özelliklerden değil, aynı zamanda iş ortamının dinamikleri ve bu ortamda sunulan fırsatlardan da etkilenmektedir. "Destekleyici ekip ve yönetici" faktörünün en yüksek frekansta belirtilmesi, sosyal destek mekanizmalarının psikolojik dayanıklılık için vazgeçilmez olduğunu doğrulamaktadır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar da sosyal destek mekanizmalarının bireylerin stresle başa çıkma yeteneklerini artırarak psikolojik dayanıklılıklarını güçlendirdiğini göstermiştir (Özby vd., 2007; Özşaban vd., 2019; Rees vd., 2015). Çalışma ortamında ekip

üyelerinin birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güven, çalışanların zorluklarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilmelerine yardımcı olabilir. Çağrı merkezi çalışanları, yoğun bir iş ortamında sürekli olarak adaptasyon ve öğrenme yeteneklerini kullanırlar. Eğitim ve gelişim fırsatları, bu çalışanların işlerinde daha etkili olmalarını, kariyerlerinde ilerlemelerini ve motivasyonlarını artırmalarını sağlar. Bu nedenle, çağrı merkezi çalışanlarının eğitim ve gelişim fırsatlarını psikolojik dayanıklılığı artırıcı bir etken olarak değerlendirmeleri olumlu bir durumdur.

Çağrı merkezi çalışanlarının, iş ortamında "açık ve şeffaf iletişim" unsurunu psikolojik dayanıklılığı destekleyici bir faktör olarak ön plana çıkarması, sektörün doğasının getirdiği zorlukları ve iletişimin bu zorlukları hafifletmedeki kritik rolünü yansıtmaktadır. Çağrı merkezi çalışanlarının hem müşterilerle hem kendi içlerinde etkili bir iletişim kurmaları gerekmektedir. Bu bağlamda "açık ve şeffaf iletişim" ise çalışanların, kurumun ve müşterilerin beklentilerini doğru anlamalarını ve misyonlarına uygun hareket etmelerini sağlar. Bu durum, iş süreçleri ve hedeflere daha hâkim olmalarına, sorunları çözüm odaklı ele almalarına ve iş stresini azaltmalarına yardımcı olur. Bu doğrultuda, açık ve şeffaf iletişimin psikolojik dayanıklılığı destekleyen bir faktör olarak görülmesi, çağrı merkezi çalışanlarının işlerindeki başarısının ve genel memnuniyetinin artmasında kritik bir rol oynamaktadır. Çağrı merkezi çalışanları, ek olarak esnek çalışma imkânları, düzenli geri bildirim, takdir edici iletişim, dengeli iş yükü, kişisel farkındalık ve kontrol unsurlarının da psikolojik dayanıklılıklarını artırarak pozitif bir etki yaptığını belirtmişlerdir.

“İş ortamında karşılaştığınız hangi durum veya faktörlerin psikolojik dayanıklılığınızı zorlayarak negatif bir etkide bulunduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo 4’te aktarıldığı gibidir.

**Tablo 4:** Psikolojik Dayanıklılığı Olumsuz Etkileyen Faktörler

	Kod	Açıklama	Frekans
Tema: Psikolojik Dayanıklılığı Düşüren Faktörler	Olumsuz Müşteri Etkileşimleri	Agresif müşteriler, olumsuz müşteri geri bildirimleri ve zorlayıcı müşteri etkileşimleri	8
	Yoğun Çalışma ve Yüksek Tempolu İş Ortamı	Yoğun çağrı trafiği, yüksek çağrı yoğunluğu, aşırı iş yükü ve sürekli yüksek çağrı hacmi	7
	Teknolojik Sorunlar ve Stres	Teknik aksaklıklar, teknolojik stres, ses ve iletişim sorunları ve karmaşık yazılımlar	6
	Sürekli Değişen İş Koşulları ve Beklentiler	Sürekli değişen iş protokolleri, sürekli değişen beklentiler, belirsizlikler ve sürekli değişen hedefler	4
	Ekip İçi İletişim Sorunları	Ekip içi iletişimsizlikler, ekip içi iletişim sorunları ve yanlış anlaşılmalr	3

Uzun Çalışma Saatleri ve Yetersiz Dinlenme	Uzun çalışma saatleri ve yetersiz dinlenme süresi	3
Müşteri Tacizi ve Hakareti	Telefonda karşılaşılan taciz ve hakaretler	2

Tablo 4'te, çağrı merkezi çalışanlarının iş ortamında yaşadıkları zorluklar ve bu zorlukların psikolojik dayanıklılık üzerindeki olumsuz etkilerine dair elde edilen veriler sunulmaktadır. Çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılığını olumsuz etkileyen faktörler arasında "olumsuz müşteri etkileşimleri", araştırmada 8 frekans değeriyle en sık vurgulanan sorun olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca "yoğun çalışma ve yüksek tempolu iş ortamı" faktörü, araştırmada 7 frekans değeriyle belirgin zorluklar arasında öne çıkan bir diğer sorun olarak belirlenmiştir. "Teknolojik sorunlar ve stres" faktörü ise 6 frekans değeriyle çağrı merkezi çalışanlarının iş yaşamlarında sıkça karşılaştıkları ve psikolojik dayanıklılıklarını sınavan önemli zorluklardan birini temsil etmektedir. Bu faktör, teknik aksaklıklar, iletişim sorunları ve karmaşık yazılımlar gibi teknolojik meselelerin yanı sıra bu durumların yarattığı stresin çalışanlar üzerindeki etkilerini de kapsamaktadır. Ekip içi iletişim sorunları, uzun çalışma saatleri, yetersiz dinlenme, sürekli değişen iş koşulları ve beklentiler, müşteri tacizi ve hakareti gibi unsurlar da çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılığını olumsuz yönde etkileyen başka bir ifadeyle düşüren diğer faktörler olarak belirtilmiştir.

“Çağrı merkezi sektöründe karşılaştığınız zorluklarla nasıl başa çıkıyorsunuz? Bu tür zorluklarla mücadele ederken başvurduğunuz özel stratejileriniz, yöntemleriniz veya uygulamalarınız var mı, varsa nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo 5'te aktarıldığı gibidir.

**Tablo 5:** Olumsuzluklara Karşı Psikolojik Dayanıklılık İçin Bulunan Çözümler

Yanıtlar (Kategoriler)	Alt Kategoriler	Frekans
Dinlenme ve Ara Verme Yöntemi	Kısa molalar verme Meditasyon	9
Duyusal ve Zihinsel Kontrol Yöntemi	Öz-farkındalık Olumlu düşünme Duyusal tepkileri kontrol etme Objektif değerlendirme	8
İletişim ve Müşteri Etkileşimi Yöntemi	Aktif dinleme Empati kurma Müşterinin bakış açısını anlama Çözüm odaklı yaklaşım	8
Kişisel Bakım ve Stres Yönetimi	Derin nefes alma teknikleri Mindfulness Spor Hobi etkinlikleri Kişisel bakım ve rahatlama faaliyetleri	8
Eğitim ve Gelişim Stratejileri	Eğitimlere katılma Sürekli beceri geliştirme Zorluklarda öğrenme fırsatı görmek	5

Zaman Yönetimi Stratejisi	Görevleri önceliklendirme Zaman yönetimi	3
---------------------------	---	---

Tablo 5’te sunulan, çağrı merkezi çalışanlarının zorluklarla başa çıkma stratejilerine yönelik olarak verdikleri yanıtlar incelendiğinde, çalışanların, sektörün pek çok zorluğuna rağmen psikolojik dayanıklılıklarını artırmak için farklı yöntem ve stratejilere başvurdukları görülmektedir. Çalışanlar, karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmak için en sık biçimde dinlenme ve ara verme yöntemini kullanmaktadırlar. Bu yöntem, çağrı merkezi çalışanlarının sürekli müşteri etkileşimine maruz kalmaları nedeniyle, zihinsel ve duygusal olarak tazelenmelerini sağlayarak performanslarını sürdürmelerine yardımcı olmaktadır. Çağrı merkezi çalışanları, zor durumlarla başa çıkmada duygusal ve zihinsel kontrol, iletişim stratejileri, kişisel bakım ve stres yönetimi yöntemlerini benzer sıklıkta kullanmaktadırlar. Gün içerisinde yaşanan stresli müşteri etkileşimleri nedeniyle duygusal tepkilerini kontrol etmek, müşteriyi aktif dinlemek ve olumsuz etkileşimlerden sonra kişisel bakıma özen göstermek, çalışanların performanslarını artırmalarına yardımcı olabilmektedir. Çalışanların, zorluklarla başa çıkabilmek için psikolojik dayanıklılıklarını güçlendirmek adına eğitim ve gelişim stratejilerini tercih etmeleri, sürekli değişen ve gelişen iş ortamında bireylerin bilgi ve becerilerini sürekli güncelleme ihtiyacını yansıtmaktadır. Özellikle teknolojinin hızla ilerlediği ve müşteri beklentilerinin sürekli olarak değişkenlik gösterdiği çağımızda, çalışanların bu değişimlere ayak uydurabilmesi için sürekli bir eğitim ve öğrenme süreci içinde olmaları gerekmektedir. Öte yandan, zaman yönetimi stratejilerinin daha düşük frekansta yer almasının nedeni, çalışanların görevlerini yerine getirme noktasında bağımsız olamamaları ve belirli bir kısıt altında hareket etmeleri olabilir. Dolayısıyla bu durum, çalışanların görevlerini önceliklendirme ve zamanlarını yönetme konusunda daha az özgürlüğe sahip olmalarıyla sonuçlanabilmektedir. Sonuç olarak, çağrı merkezi çalışanlarının zorluklarla başa çıkma stratejileri, bireylerin bu zorlukları hem bireysel hem de sosyal düzeyde nasıl algıladıklarını ve bu algıların iş performanslarına nasıl yansıdığını anlamaya yardımcı olmaktadır.

“Çağrı merkezi çalışanlarının karşılaştığı zorluklar ve stres faktörleri göz önünde bulundurulduğunda, psikolojik dayanıklılık seviyeleri nasıl daha etkili ve sürdürülebilir bir şekilde güçlendirilebilir?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo 6’da aktarıldığı gibidir.

**Tablo 6:** Çağrı Merkezi Çalışanlarında Psikolojik Dayanıklılığı Güçlendirme Yöntemleri

	Kategoriler	Frekans
Tema: Psikolojik	Stres Yönetimi ve Rahatlama Teknikleri	8
	Ekip Etkinlikleri ve Takım Ruhu	4
	Sürekli Öğrenme ve Gelişim Fırsatları	4

Kişisel Beceri Eğitimleri ve Mentorluk	3
Olumlu İş Ortamı ve Destekleyici Takım Ruhu	3
Psikolojik Danışmanlık Hizmetleri	3
Esnek Çalışma Saatleri ve Uzaktan Çalışma	2
Gerçek Zamanlı Geri Bildirim ve Olumlu Geri Bildirim	2
Sağlıklı Yaşam Alanları	2
Adil Yönetim Anlayışı	1
Duygusal İstismarın Önlenmesi ve Tacizden Koruma	1

Tablo 6’da sunulan araştırma verilerine göre, "stres yönetimi ve rahatlama teknikleri", çağrı merkezi çalışanları tarafından psikolojik dayanıklılığı güçlendirme amacıyla 8 frekans değeriyle en sık önerilen yöntem olarak öne çıkmaktadır. Stres yönetimi ve rahatlama tekniklerinin öncelikli bir biçimde dile getirilmesinin nedeni, çağrı merkezi çalışanlarının yoğun bir iş temposunda, sıklıkla müşteri şikayetleriyle doğrudan ilgilenmeleri ve bu süreçte psikolojik olarak büyük bir baskı altında hissetmeleri olabilir. Bu durum, katılımcıların, stresin dayanıklılık üzerindeki olumsuz etkilerini kabul ettiklerini ve dolayısıyla stres yönetiminin bu alanda kritik bir öneme sahip olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Çalışanların psikolojik dayanıklılığı güçlendirme önerileri arasında "ekip etkinlikleri ve takım ruhu" ile "sürekli öğrenme ve gelişim fırsatları" stratejileri de öne çıkmaktadır. Bulgular, çağrı merkezi çalışanlarının, psikolojik dayanıklılıklarını artırmak için birey ve takım bazında stratejilere ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

Çağrı merkezi çalışanlarının zorluklar ve stres faktörleriyle başa çıkmak için psikolojik dayanıklılıklarını artırmada önerdikleri yöntemler arasında kişisel beceri eğitimleri, mentorluk, olumlu iş ortamı, destekleyici takım ruhu, psikolojik danışmanlık hizmetleri, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma, gerçek zamanlı ve olumlu geri bildirim, sağlıklı yaşam alanları, adil yönetim anlayışı, duygusal istismarın önlenmesi ve tacizden koruma önerileri de bulunmaktadır. Katılımcıların yanıtları, çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılığını güçlendirmek adına hangi stratejilere yönelmesi gerektiği hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Verilen yanıtlarda, stres yönetiminin merkezi bir öneme sahip olduğu, takım dayanışması ile sürekli eğitimin ise dayanıklılığı destekleyen anahtar unsurlar olduğu görülmektedir.

## **SONUÇ VE TARTIŞMA**

Çalışma, çağrı merkezi çalışanlarının, psikolojik dayanıklılık kavramını nasıl algıladıklarını ve bu dayanıklılığı etkileyen faktörleri incelemek üzere nitel desende gerçekleştirilmiştir. Araştırma, çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılık algıları hakkında ayrıntılı bilgiler sunarak, konunun sektörde daha net



anlaşılmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, çağrı merkezi sektöründe çalışan müşteri temsilcileriyle derinlemesine görüşmeler yapabilmek ve katılımcıların deneyimlerini, hislerini ve düşüncelerini serbestçe ifade edebilmelerini sağlamak adına odak grup görüşmesi yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırma sonuçları, çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılık kavramını; zorluklarla başa çıkma, olumlu tutum, stres altında sürdürülen performans, empati kurma yeteneği, etkili müşteri iletişimi ve motivasyonun korunması gibi farklı boyutlarla tanımladıklarını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, katılımcılar açısından psikolojik dayanıklılık kavramının çok katmanlı bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Zorluklarla başa çıkma, katılımcılar arasında psikolojik dayanıklılığın en belirgin özelliği olarak öne çıkmıştır. Bu durum, çalışanlar için çağrı merkezi sektörünün zorluklarla başa çıkma üzerine kurulu bir sektör olarak algılandığını ortaya koymaktadır.

Çağrı merkezi çalışanlarının iş hayatında karşılaştıkları zorluklara rağmen nasıl ayakta kaldıkları ve motivasyonlarını sürdürdükleri, bu araştırmanın merkezindeki noktalardan birisidir. Bu bağlamda edinilen sonuçlara göre, iş ortamındaki bazı belirleyici faktörlerin çalışanların psikolojik dayanıklılığını doğrudan etkilediği saptanmıştır. Öncelikle, destekleyici bir ekip ve yönetici davranışının varlığının, çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını önemli ölçüde güçlendiren anahtar bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Etkili bir takım çalışması ortamı, bireylerin zorluklarla başa çıkarken yalnız olmadıklarını hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin destekleyici ve anlayışlı tavrı ise çalışanların karşılaştıkları sorunları çözmeye daha proaktif olmalarını teşvik eden ve bireyin işe bağlılığını artıran bir unsurdur. Bunun yanı sıra, araştırma sonuçları; eğitim ve gelişim fırsatlarının, çalışanların kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirebilmeleri için kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme imkânı, çalışanların zorluklar karşısında daha hazırlıklı olmalarını sağlamakta, bu durum ise çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artırarak stresle daha etkili bir şekilde başa çıkmalarına yardımcı olabilmektedir. Ayrıca açık ve şeffaf iletişim, iş ortamındaki belirsizlikleri giderirken çalışanların beklenenleri net olarak anlamalarını sağlayıp daha etkili çalışmalarına imkân sağlamaktadır. Esnek çalışma olanakları, bireylerin iş ve özel hayat dengesini sürdürmelerini destekleyerek hem fiziksel hem psikolojik sağlık içinde daha verimli olmalarını teşvik etmektedir. Çalışma ortamında psikolojik dayanıklılığı güçlendiren bu unsurlar, bireylerin işteki performansları ile genel yaşam kalitelerini doğrudan etkilemektedir. Çağrı merkezi sektöründe bu unsurların çalışanlara uygulanması, onların işlerinde daha verimli, motive olmuş ve tatmin edilmiş bireyler olmalarını desteklemektedir.

Araştırmanın bir başka yönü, çağrı merkezi çalışanlarının karşılaştığı temel zorlukların nedenlerini belirlemeye yöneliktir. Analiz sonuçlarına göre, olumsuz müşteri etkileşimleri, çalışanların en sık karşılaştığı zorlayıcı faktördür. Gün

içerisinde çok sayıda müşteri ile etkileşimde bulunan çalışanlar, müşteriler tarafından memnuniyetsizlik ya da öfke gibi olumsuz tepkilerle sıkça karşılaşabilmektedirler. Bu tür olumsuz etkileşimlerin sürekliliği çalışanların moralini bozabilmekte, stres seviyelerini artırabilmekte ve genel olarak psikolojik dayanıklılıklarını zorlayabilmektedir. Yoğun çalışma temposu da çalışanların sıkça karşılaştığı bir diğer zorlayıcı faktördür. Özellikle yoğun saatlerde veya belirli kampanya dönemlerinde, arka arkaya gelen çağrılara cevap verme baskısı çalışanlarda yorgunluk ve tükenmişlik hissine neden olabilmektedir. Ayrıca bu yoğunluk, hata yapma olasılığını artırarak çalışanın genel performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Bunun yanı sıra teknolojik sorunlar, çağrı merkezi çalışanlarının karşılaştığı zorlayıcı faktörler arasındadır. Sistem aksamaları, bilgi erişim sorunları ve çağrı sırasındaki teknik aksaklıklar gibi teknolojik engeller, çalışanların işlerini kesintiye uğratarak streslerini artırabilmektedir. Bu durum ise hem müşteriyle olan etkileşimi olumsuz yönde etkileyebilmekte hem de genel iş verimliliğini azaltabilmektedir.

Çağrı merkezlerinde, yoğun müşteri etkileşimi ve teknolojik zorluklara rağmen çalışanların işlerini sürdürebilmeleri ve performanslarını koruyabilmeleri için etkili başa çıkma stratejilerine ihtiyaç vardır. Araştırma sonuçları, çağrı merkezi çalışanlarının karşılaştıkları zorlukları aşmak için çok yönlü stratejilere başvurduklarını ortaya koymaktadır. Çalışanlar, yoğun çağrı trafiği esnasında alınan kısa molalarla zihinsel ve fiziksel enerjilerini yenileme ve streslerini azaltarak konsantrasyonlarını artırma stratejisini benimsemektedirler. Bununla birlikte, duygusal ve zihinsel kontrol stratejileri, çalışanların yoğun stresle başa çıkabilmeleri için kullandıkları diğer yöntemlerdir. Çalışanlar, olumsuz müşteri etkileşimlerinden sonra duygusal dengeyi korumak adına derin nefes alma, meditasyon ve olumlu düşünme gibi teknikleri kullanmaktadırlar. Bu teknikler, çalışanların duygusal tepkilerini kontrol altında tutmalarına ve daha tarafsız bir bakış açısıyla müşteri etkileşimlerine devam etmelerine destek olmaktadır. Ayrıca çağrı merkezi çalışanları, karşılaştıkları zorlukları aşmak için iletişim ve müşteri etkileşimi stratejilerini kullanarak, empati kurma, aktif dinleme ve sorun çözme becerileriyle olumsuz etkileşimleri olumlu sonuçlara dönüştürmektedirler.

Araştırma sürecinin son bölümünde, çağrı merkezi çalışanlarının zorluklarla nasıl başa çıkabilecekleri ve psikolojik dayanıklılıklarını nasıl koruyabileceklerine dair bilgiler toplanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, stres yönetimi ve rahatlama tekniklerine olan ilgi ve ihtiyaç oldukça yüksektir. Çalışanlar, stresle başa çıkmalarını kolaylaştıracak tekniklerin, iş yerinde düzenli olarak eğitim ve seminerler aracılığıyla tanıtılmasını talep etmektedirler. Özellikle mindfulness, derin nefes alma ve meditasyon gibi tekniklerin etkili olduğu belirtilmektedir. Bu tekniklerin öğretilmesi ve uygulanmasının teşvik edilmesi, çalışanların hem fiziksel hem psikolojik sağlıklarını korumalarına yardımcı olabilir. Ayrıca çağrı merkezi çalışanları, psikolojik dayanıklılığı artırmada kritik bir rol oynayan ekip

etkinliklerini vurgulamakta ve çalışanların birbirleriyle daha sıkı bağlar kurarak empati oluşturması ve iş yerinde olumlu bir atmosfer yaratması için ekip içi sosyal aktivitelerin düzenlenmesini önermektedirler. Bu tür etkinlikler çalışanların birbirleriyle daha derinlemesine bağlantı kurmalarını ve bir ekip olarak zorlukların üstesinden gelmelerini kolaylaştırabilir. Ayrıca çalışanlar, sürekli öğrenme ve gelişim fırsatlarını da motivasyonlarına ve psikolojik dayanıklılıklarına katkıda bulunan kritik bir unsur olarak görmektedirler.

Bu araştırma, belirli metodolojik yaklaşımlar ve kapsam dâhilinde gerçekleştirilmiş olduğundan bazı sınırlamalara sahiptir. İlk olarak, odak grup görüşmesi yönteminin nitel bir yöntem olması sebebiyle, elde edilen sonuçlar katılımcıların subjektif yorumlarına dayanmaktadır ve bu sonuçlar genellemeye açık olmayabilir. Aynı zamanda, çalışmada sınırlı sayıda çağrı merkezi çalışanıyla yapılan görüşmeler nedeniyle diğer çağrı merkezlerinde veya farklı demografik özelliklere sahip bireylerde benzer sonuçların elde edilip edilmeyeceği konusunda kesin bir yargıya varmak zordur. Bunun yanı sıra, çalışmanın yapıldığı coğrafi bölge veya kurumsal kültür, psikolojik dayanıklılık algıları üzerinde belirleyici bir rol oynayabilir. Araştırmada elde edilen bulgular, bir yandan çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik dayanıklılık algılarına dair önemli bilgiler sunarken diğer yandan çağrı merkezi yöneticileri için çalışanların ihtiyaçlarına ve duygusal durumlarına daha duyarlı yaklaşarak çalışma ortamını ve çalışan performansını daha verimli hale getirme konusunda önemli bilgiler sunmaktadır.

Gelecekteki araştırmacılara, daha geniş katılımcı gruplarıyla nicel yöntemlerin de kullanıldığı kapsamlı çalışmalar yapmaları önerilebilir. Bu sayede, elde edilen sonuçların genellenmesi ve daha derinlemesine analizlerin yapılması mümkün olabilir. Farklı coğrafi bölgelerdeki çağrı merkezi yapılarına yönelik yapılacak benzer araştırmalar, psikolojik dayanıklılık algısının kültürel, demografik ya da kurumsal faktörlere bağlı olarak nasıl şekillendiğinin anlaşılmasında rehber olabilir. Son olarak, çağrı merkezi çalışanları dışında, benzer iş yükü ve stres seviyelerine sahip diğer meslek gruplarıyla yapılan karşılaştırmalı çalışmalar, psikolojik dayanıklılığın mesleğe özgü yönlerini aydınlatmaya yardımcı olacaktır.

Odak grup görüşmesine dayalı olarak gerçekleştirilen bu çalışmanın, psikolojik dayanıklılık algısına ve söz konusu olgunun çağrı merkezi çalışanlarındaki önemine dikkat çekmesi açısından literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulguların, çağrı merkezi çalışanlarının iş yaşantısını iyileştirmek adına eğitim programları ve müdahale stratejileri geliştirmede uygulamacılara rehberlik etmesi ve yönlendirici bir rol oynaması beklenmektedir. Çalışmanın ayrıca, bu alanda yapılacak diğer nitel ve nicel araştırmalar için temel oluşturacağı düşünülmektedir.

**Yazar Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı:** Yazarlar çalışmaya eşit katkı vermiştir ve herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## **KAYNAKÇA**

Baş, T. & Akturan, U. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bec, A., Moyle, B. D. & Moyle, C. (2018). Resilient and sustainable communities. *Sustainability, 10* (12), 4810.

Bernuzzi, C., Sommovigo, V. & Setti, I. (2022). The role of resilience in the work-life interface: A systematic review. *Work, 73* (4), 1147-1165.

Campbell-Sills, L., Cohan, S. L. & Stein, M. B. (2006). Relationship of resilience to personality, coping, and psychiatric symptoms in young adults. *Behaviour Research and Therapy, 44* (4), 585-599.

Carver, C. S. & Connor-Smith, J. (2010). Personality and coping. *Annual Review of Psychology, 61*, 679-704.

Cheavens, J. S., Feldman, D. B., Woodward, J. T. & Snyder, C. R. (2006). Hope in cognitive psychotherapies: On working with client strengths. *Journal of Cognitive Psychotherapy, 20* (2), 135-145.

Connor, K. M. & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety, 18* (2), 76-82.

Çam, O. & Büyükbayram, A. (2017). Hemşirelerde psikolojik dayanıklılık ve etkileyen faktörler. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, 8* (2), 118-126.

Çetin, F. & Basım, H. N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources, 13* (3).

Çetin, C. & Anuk, Ö. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde yalnızlık ve psikolojik dayanıklılık: bir kamu üniversitesi öğrencileri örnekleme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7* (5), 170-189.

Çokluk, Ö., Yılmaz, K. & Oğuz, E. (2011). Nitel bir görüşme yöntemi: Odak grup görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 4* (1), 95-107.

Dray, J., Bowman, J., Wolfenden, L., Campbell, E., Freund, M., Hodder, R. K. & Wiggers, J. (2015). Systematic review of universal resilience interventions targeting child and adolescent mental health in the school setting: review protocol. *Systematic Reviews, 4* (1).

First, J. M. & Houston, J. B. (2022). The mental health impacts of successive disasters: examining the roles of individual and community resilience following a tornado and Covid-19. *Clinical Social Work Journal, 50* (2), 124-134.

Fisher, D. M., Ragsdale, J. M. & Fisher, E. C. (2019). The importance of definitional and temporal issues in the study of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 68 (4), 583–620. <https://doi.org/10.1111/apps.12162>.

Garnezy, N. (1970). Process and reactive schizophrenia: Some conceptions and issues. *Schizophrenia Bulletin*, 1 (2), 30.

Haeken, S. V., Braeken, M., Nuyts, T., Franck, E., Timmermans, O. & Bogaerts, A. (2020). Perinatal resilience for the first 1,000 days of life. Concept analysis and delphi survey. *Frontiers in Psychology*, 11.

Han, F. & Wang, Q. (2022). Positive and negative mood states mediated the effects of psychological resilience on emotional stability among high school students during the Covid-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 967669.

Harry, N. (2015). Constructing a psychological coping profile in the call centre environment: Wellness-related dispositions in relation to resiliency-related behavioural capacities. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-11.

Hartling, L. M. (2008). Strengthening resilience in a risky world: It's all about relationships. *Women & Therapy*, 31(2-4), 51-70.

Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A. & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology: An International Review*, 69 (3) 913–959.

Holt-Lunstad, J., Smith, T. B. & Layton, J. B. (2010). Social relationships and mortality risk: A meta-analytic review. *PLoS Medicine*, 7 (7), e1000316.

Jiménez, C. A. R. (2020). Resilience the science of mastering life's greatest challenges. *Revista De Psicologia*, 11 (1), 173-174. <https://doi.org/10.36517/revpsiufc.11.1.2020.19>

Jiménez-Rodríguez, D., Molero Jurado, M. D. M., Pérez-Fuentes, M. D. C., Arrogante, O., Oropesa-Ruiz, N. F. & Gázquez-Linares, J. J. (2022). The Effects of a Non-Technical Skills Training Program on Emotional Intelligence and Resilience in Undergraduate Nursing Students. *In Healthcare*, 10(5),866.

Karacaoğlu, K. & Köktaş, G. (2016). Psikolojik Dayanıklılık ve Psikolojik İyi Olma İlişkisinde İyimserliğin Aracı Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 3 (2), 119-127.

Kashfitanto, D. & Febriansyah, H. (2023). The Effect of Work Stress and Work Values on Turnover Intention of Generation Z Employees in Call Center Company (Case Study of PT ABC in Java, Indonesia). *International Journal of Current Science Research and Review*, 06, 3962-3974.

Karademir, T. & Aak, M. (2019). niversiteli Sporcuların Psikolojik Dayanıklılık Dzeylerinin İncelenmesi. *Kahramanmaraş St İmam niversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 803-816.

Krueger, R. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.

Labrague, L. J. (2021). Psychological resilience, coping behaviours and social support among health care workers during the Covid-19 pandemic: A systematic review of quantitative studies. *Journal of nursing management*, 29 (7), 1893-1905.

Lee, J., Blackmon, B., Cochran, D., Kar, B., Rehner, T. & Gunnell, M. (2017). Community resilience, psychological resilience, and depressive symptoms: An examination of the Mississippi Gulf Coast 10 years after Hurricane Katrina and 5 years after the Deepwater Horizon oil spill. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 12 (2), 241-248.

Leipold, B. & Greve, W. (2009). Resilience: A conceptual bridge between coping and development. *European Psychologist*, 14 (1), 40-50.

Liao, Z., Zhou, H. & He, Z. (2022). The mediating role of psychological resilience between social participation and life satisfaction among older adults in China. *BMC Geriatrics*, 22 (1).

Liu, Q., Jiang, M., Li, S. & Yang, Y. (2021). Social support, resilience, and self-esteem protect against common mental health problems in early adolescence. *Medicine*, 100 (4), e24334.

Liu, H., Zhang, C., Ji, Y. & Yang, L. (2018). Biological and psychological perspectives of resilience: is it possible to improve stress resistance?. *Frontiers in human neuroscience*, 12, 326.

Luthar, S. S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71 (3), 543-562.

Mak, W. W. S., Ng, I. S. W. & Wong, C. (2011). Resilience: Enhancing well-being through the positive cognitive triad. *Journal of Counseling Psychology*, 58 (4), 610-617.

Manomenidis, G., Panagopoulou, E. & Montgomery, A. (2019). Resilience in nursing: The role of internal and external factors. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 172–178.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56 (3), 227-238.

Masten, A. S., & Coatsworth, J. D. (1998). The development of competence in favorable and unfavorable environments: Lessons from research on successful children. *American psychologist*, 53 (2), 205.

Metin, O. ve Ünal, Ş. (2022). İçerik analizi tekniği: İletişim bilimlerinde ve sosyolojide doktora tezlerinde kullanımı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (Özel Sayı 2), 273-294.

Navsaria, N. (2020). *Developing healthy coping skills for resilience*. <https://hr.wustl.edu/developing-healthy-coping-skills-for-resilience/> (Erişim Tarihi: 01.11.2023).

Özbay, F., Johnson, D. C., Dimoulas, E., Morgan, C. A., Charney, D. & Southwick, S. (2007). Social support and resilience to stress: From neurobiology to clinical practice. *Psychiatry (Edgmont)*, 4 (5), 35-40.

Özsaban, A., Turan, N., & Hatice, K. A. Y. A. (2019). Resilience in nursing students: The effect of academic stress and social support. *Clinical and Experimental Health Sciences*, 9 (1), 69-76.

Özdemir, N. (2019). The investigation of elite athletes' psychological resilience. *Journal of Education and Training Studies*, 7 (10), 47.

Park, C. L. (2016). Meaning making in the context of disasters. *Journal of Clinical Psychology*, 72 (12), 1234-1246.

Parsons, S., Kruijt, A. W. & Fox, E. (2016). A cognitive model of psychological resilience. *Journal of Experimental Psychopathology*, 7 (3), 296-310.

PeConga, E. K., Gauthier, G. M., Holloway, A., Walker, R., Rosencrans, P., Zoellner, L. A. & Bedard-Gilligan, M. (2020). Resilience is spreading: Mental health within the Covid-19 pandemic. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12 (1), 47-48.

Rees, C. S., Breen, L. J., Cusack, L. & Hegney, D. (2015). Understanding individual resilience in the workplace: The international collaboration of workforce resilience model. *Frontiers in Psychology*, 6, 73.

Rutten, B. P. F., Hammels, C., Geschwind, N., Menne-Lothmann, C., Pishva, E., Schruers, K. & Wichers, M. (2013). Resilience in mental health: Linking psychological and neurobiological perspectives. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 128 (1), 3-20.

Santos, D., Mateos-Pérez, E., Cantero, M., & Gámez-Guadix, M. (2021). Cyberbullying in adolescents: Resilience as a protective factor of mental health outcomes. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 24 (6), 414-420.

Southwick, S. M. & Charney, D. S. (2018). *Resilience: The science of mastering life's greatest challenges*. Cambridge University Press.

Srivastava, S. & Madan, P. (2020). The relationship between resilience and career satisfaction: Trust, political skills, and organizational identification as moderators. *Australian Journal of Career Development*, 29 (1), 44-53.

Stewart, D. (2011). Toward understanding resilient outcomes. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 56 (5), 256-257.

Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (2), 320-333.

Tümlü, G. Ü. & Receptoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (3), 205-213.

Uchino, B. N. (2006). Social support and health: A review of physiological processes potentially underlying links to disease outcomes. *Journal of Behavioral Medicine*, 29 (4), 377-387.

Waugh, C. E., Wager, T. D., Fredrickson, B. L., Noll, D. C. & Taylor, S. F. (2008). The neural correlates of trait resilience when anticipating and recovering from threat. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 3 (4), 322-332.

Weitzel, E. C., Löbner, M., Glaesmer, H., Hinz, A., Zeynalova, S., Henger, S. & Riedel-Heller, S. G. (2022). The association of resilience with mental health in a large population-based sample (life-adult-study). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (23), 15944.

Werner, E. E. (1995). Resilience in development. *Current Directions in Psychological Science*, 4 (3), 81-85.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yi, F., Li, X., Song, X. & Zhu, L. (2020). The underlying mechanisms of psychological resilience on emotional experience: Attention-bias or emotion disengagement. *Frontiers in Psychology*, 11 (1993).

Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C. & Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLoS ONE*, 13 (2), e0192025.