

**ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı**

Şeyma Gün EROĞLU

Danışman: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

**2014
DENİZLİ**

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme doktora programı öğrencisi **Şeyma Gün EROĞLU** tarafından Prof. Dr. **Sabahat BAYRAK KÖK** yönetiminde hazırlanan “**Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 10.04.2014 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU



Jüri (Danışman)
Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK



Jüri
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

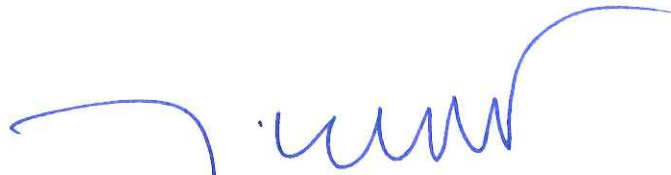


Jüri
Prof. Dr. Ercan BALDEMİR



Jüri
Doç. Dr. Umut AVCI

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun **16.05.2014** tarih ve **12/14** sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza:



Öğrencinin Adı Soyadı: Şeyma Gün EROĞLU

ÖZET
ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Eroğlu, Şeyma Gün
Doktora Tezi
İşletme ABD
Genel İşletme Doktora Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Nisan 2014, 274 Sayfa

Son dönemlerde özellikle hizmetler sektöründe istihdam edilen çalışanların fiziksel ve zihinsel emek yanında; duygusal emeklerini de örgütlerin talepleri doğrultusunda sarf etmeleri gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Literatürde, duygusal emek sarf etmenin çalışanlar açısından çoğunlukla tükenmişliğe neden olduğunu gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çerçevede, bu çalışmanın temel amacını, duygusal emek davranışlarının tükenmişlik boyutlarıyla ilişkisinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bununla beraber, bu çalışmada; duygusal davranış kuralları ve çalışma arkadaşı desteği değişkenlerinin de duygusal emek ve tükenmişlikle olan ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca, duygusal davranış kuralları ile tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal emek davranışlarının aracılık etkisi olup olmadığına yönelik analizler yapılmıştır.

Bu doğrultuda, çalışmanın araştırma kısmı için örneklem, Denizli ilindeki çeşitli bankalara ait şubelerde Bireysel Müşteri Hizmetleri pozisyonunda görev yapan çalışanlar olarak belirlenmiş ve 268 banka personeline oluşturulan anket formu uygulanmıştır. Verileri değerlendirmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi yapılmış ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan en belirgin bulgu, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun, tükenmişliğe neden olduğudur. Bununla birlikte, duygusal emeğin derin davranış boyutunun tükenmişliğe neden olmadığı görülmüştür.

Bu çalışmada, yapılan araştırma bulguları göz önünde bulundurularak, duygusal emek harcamayı gerektiren iş kollarında istihdam edilmesi düşünülen insan kaynaklarının, iş ve görevlere dair yetenek ve becerileri yanında, psikolojik ve duygusal dayanıklılıklarının geliştirilmesi yönünde önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Davranış Kuralları, Duygusal Emek, Tükenmişlik, Çalışma Arkadaşı Desteği

ABSTRACT
**A RESEARCH ON THE RELATION BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND
BURNOUT IN ORGANIZATIONS**

Eroğlu, Şeyma Gün
Doctoral Thesis
Business Administration Department
General Business Administration Program
Advisor of Thesis: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KK

April 2014, 274 Pages

In recent years, it become necessary that especially the workers, who are employed in service sector, use their emotional labor beside physical and mental labor according to demands of the organization. In the literature, there are many studies indicating that providing emotional labor in workplace will lead the employees mostly to burnout. At this context, the purpose of this thesis is to investigate the relationship between emotional labor behaviors and burnout dimensions. Additionally, in this dissertation, the relationship among emotional labor, burnout, emotional display rules and coworker support is investigated. Further, the mediation effect of emotional labor in the relation between emotional display rules and burnout is analyzed.

In this direction, as the sample space for the empirical part of the thesis, the personnel, who work as individual customer service in various Banks in Denizli province, is chosen and these people are interviewed. After collecting the interview results, this data is analyzed via Structural Equation Model and the outcomes are interpreted. As a result of this analysis, the most significant outcome is that the surface acting dimension of emotional labor causes burnout in workplace. Moreover, it is observed that the deep acting component of emotional labor does not engender burnout.

In this dissertation, considering the empirical findings, it is crucial that for employees, who are working in emotional labor intensive jobs, the psychological and the emotional endurance of these people should be improved as well as their physical skills and talents.

Keywords: Display Rules, Emotional Labor, Burnout, Coworker Support

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim ve bu tezin ortaya çıkış sürecinde her türlü desteği ve katkıyı sağlayan Tez Danışmanım Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK'e değerli çabalarından dolayı teşekkürlerimi sunarım. Tez İzleme Komitesinde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ ve Doç. Dr. Umut AVCI'ya fikirleri ve eleştirileriyle yol gösterici olmaları ve değerli katkıları için teşekkür ederim.

Doktora eğitimim süresince desteklerini her zaman yakından hissettiğim sevgili arkadaşlarım Pınar ENLİ ve Naside DOĞAN BOZKURT'a samimi dostlukları için çok teşekkür ederim.

Tez sürecindeki uygulama kısmında çok büyük katkıları ve emeği olan Yrd. Doç. Dr. Bilge AKCA'ya bilgilerini ve tecrübelerini benimle içtenlikle paylaştığı ve sorularıma sabırla cevap verdiği için minnettarlığımı belirtirim.

Son olarak; bu zorlu süreçte her türlü kapisime tahammül gösteren canım kardeşim İbrahim Türkhan EROĞLU'na; her an yanımda olan, benimle üzülen, benimle heyecanlanan, sevgilerini ve dualarını her zaman içimde en derinden hissettiğim, hayata bakışları, duruşları ve fikirleriyle yol göstericim canım annem Nurhayat EROĞLU'na ve canım babam Feyzullah EROĞLU'na sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGU KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL YAŞAMDAKİ YERİ

1.1. Duygu Kavramı ve Muhtevası	7
1.1.1. Duygu Kavramının Tanımı	7
1.1.1.1. Duygu Kavramının Sözlük Anlamı.....	7
1.1.1.2. Duygu Kavramının Bilimsel Tanımı.....	9
1.2. Duygu Kavramının Tarihçesi	11
1.3. Duygu Kavramı İle İlgili Yaklaşımlar.....	14
1.3.1. Ayrık Duygu Yaklaşımı.....	17
1.3.1.1. Biyolojik Yaklaşımlar	18
1.3.1.2. Evrimsel Yaklaşımlar.....	18
1.3.1.3. Bilişsel ve Duygusal Değerlendirme Yaklaşımları	19
1.3.1.4. Kültürel Yaklaşımlar	20
1.3.1.5. Duygusal Olaylar Teorisi	21
1.4. Örgütsel Yaşamda Duyguların Yeri	23
1.4.1. Yönetim Yaklaşımları ve Çalışan Duygularına Verilen Değer	27

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. İşletme Yönetiminde Emek ve Duygular	32
2.2. Duygusal Emek Kavramının Tanımı.....	34
2.3. Duygusal Emek İle İlişkili Kavramlar.....	37
2.3.1. İzlenim Yönetimi	37
2.3.2. Duygu Yönetimi	39
2.3.3. Duygu Düzenleme	41
2.3.4. Sosyal Kimlik	44
2.3.5. Duygulanım	50
2.3.6. Duygusal Zeka	52
2.3.7. Kendini Uyarılama.....	55
2.3.8. Empati.....	59
2.4. Duygusal Emek Yaklaşımları.....	62
2.4.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı	62
2.4.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı	65
2.4.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı.....	69
2.4.4. Grandey (2000) Yaklaşımı.....	73
2.5. Duygusal Emek Boyutları	77

2.5.1. Yüzeysel Davranış	78
2.5.2. Derin Davranış	78
2.6. Duygusal Emek Öncelleri	81
2.6.1. Bireysel Faktörler	81
2.6.1.1. Kişilik Özellikleri Faktörü	81
2.6.1.2. Cinsiyet Faktörü	83
2.6.1.3. Yaş Faktörü	85
2.6.1.4. Kıdem Faktörü	86
2.6.2. Örgütsel Faktörler	89
2.6.2.1. İş Otonomisi	89
2.6.2.2. Örgütsel Destek	92
2.6.2.2.1. Yönetici Desteği	93
2.6.2.2.2. Çalışma Arkadaşı Desteği	95
2.6.3. Etkileşim Özellikleri	96
2.6.3.1. Etkileşim Sıklığı	96
2.6.3.2. Etkileşim Süresi	97
2.6.3.3. Etkileşim Çeşitliliği	98
2.6.3.4. Duygusal Davranış Kuralları	99
2.7. Duygusal Emegin Sonuçları	104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

3.1. Tükenmişlik Kavramı Tanımı	109
3.2. Tükenmişlik Kavramı ve Meslek Grupları	111
3.3. Tükenmişlik Kavramının Gelişimi	113
3.4. Tükenmişlik Kavramının Dayandığı Temel Teoriler	116
3.5. Tükenmişlik İle İlişkili Kavramlar	121
3.5.1. Stres	122
3.5.2. İş Tatmini ve Tatminsizliği	126
3.5.3. Yabancılaşma	129
3.6. Tükenmişlik Yaklaşımları	131
3.6.1. Freudenberger Yaklaşımı	131
3.6.2. Cherniss Yaklaşımı	132
3.6.3. Maslach Yaklaşımı	132
3.6.4. Leiter Yaklaşımı	135
3.6.5. Pines Yaklaşımı	135
3.6.6. Perlman ve Hartman Yaklaşımı	136
3.6.7. Meier Yaklaşımı	137
3.7. Tükenmişlik Evreleri	138
3.7.1. Şevk ve Coşku Evresi (1. Evre)	138
3.7.2. Durgunluk Evresi (2. Evre)	138
3.7.3. Engellenme Evresi (3. Evre)	138
3.7.4. Umursamazlık Evresi (4. Evre)	139
3.8. Tükenmişlik Boyutları	139
3.8.1. Duygusal Tükenme	139
3.8.2. Duyarsızlaşma	141

3.8.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi	142
3.9. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	143
3.9.1. İş ve Örgütle İlişkili Faktörler	143
3.9.1.1. Kişilerarası İlişkilerin Rolü	143
3.9.1.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	144
3.9.1.3. İş Ortamının Niteliği	146
3.9.2. Kişisel Özellikler	148
3.9.2.1. Demografik Değişkenler	149
3.9.2.2. Kişilik ve Beklentiler	150
3.10. Tükenmişliğin Sonuçları	152
3.11. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları	156
3.12. Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri.....	160

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR

ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	168
4.2. Araştırmanın Yöntemi	169
4.2.1. Araştırmanın Hipotezleri	170
4.2.1.1. Duygusal Davranış Kuralları ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkiler	171
4.2.1.2. Duygusal Davranış Kuralları İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler	172
4.2.1.3. Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler	173
4.2.1.4. Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler	175
4.2.1.5. Aracılık Etkisi	177
4.2.2. Ön Test ve Anket Formunun Uygulanması	178
4.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	179
4.3. Araştırmanın Kısıtları	180
4.4. Veri Toplama Araçları.....	181
4.4.1. Duygusal Davranış Kurallarına Ait Ölçek	181
4.4.2. Duygusal Emeğe Ait Ölçek	182
4.4.3. Tükenmişliğe Ait Ölçek	183
4.4.4. Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteğine Ait Ölçek	183
4.5. Analiz ve Bulgular.....	183
4.5.1. Verilerin İncelenmesi.....	183
4.5.2. Örneklemin Demografik Özellikleri	187
4.5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi	189
4.5.4. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri	195
4.5.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ölçüm Modelinin Test Edilmesi.....	198
4.5.5.1. Ölçüm Modeli ve İlişkiler	198
4.5.5.2. Ölçüm Modeli ve Birinci Düzey Faktörlerin İncelenmesi	200
4.5.5.3. Ölçüm Modeli ve İkinci Düzey Faktörlerin İncelenmesi.....	202
4.5.5.4. Yapı Geçerliliği ve Ölçüm Modeline İlişkin Tahminler	204
4.5.6. Yapısal Eşitlikler ve Araştırma Modelinin Test Edilmesi	207
4.5.6.1. Araştırma Modelindeki Yapısal Eşitlikler	207

4.5.6.2. Kestirim Yönteminin ve Girdi Matrisinin Seçimi.....	208
4.5.6.3.Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Test Sonuçları	208
4.5.6.4. Çalışma Arkadaşı Desteği ve Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler..	208
4.5.6.5. Duygusal Davranış Kuralları İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkiler.	217
4.5.6.6. Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler	219
4.5.6.7. Duygusal Davranış Kuralları İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler	223
4.5.6.8. Yüzeysel ve Derin Davranışın Aracılık Etkisi	226
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	232
KAYNAKLAR	243
EKLER.....	269
ÖZGEÇMİŞ.....	274

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Duygusal Olaylar Teorisi	22
Şekil 2. Olumlu ve Olumsuz Duygulanım Örnekleri.....	51
Şekil 3. Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Modeli	71
Şekil 4. Grandey (2000) Duygusal Emek Modeli	76
Şekil 5. Mesleklerdeki Kişilerarası İlişkilerin Özelliğine Bağlı Olarak Ortaya Çıkacağı Öngörülen Duygusal Tükenme Düzeyleri	113
Şekil 6. İş Talepleri-Kaynak Modeli	117
Şekil 7. Maslach ve Goldberg Tükenmişlik Modeli	134
Şekil 8. Araştırma Modeli ve Hipotezler	171
Şekil 9. Ölçüm Modeli 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	199
Şekil 10. Ölçüm Modeli 2: İkinci Düzey Faktör Etkisi	203
Şekil 11. Çalışma Arkadaşı Desteğine İlişkin Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Katsayılar.....	209
Şekil 12. Duygusal Davranış Kuralları, Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkileri Gösteren Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Değerler	213
Şekil 13. Yapısal Eşitlik Modellemesinde Doğrudan İlişki Analizi	224

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Duygusal Emek Kavramı Tanımları	36
Tablo 2. Ölçeklerin Ön Teste göre Ortalama, Standart Sapma ve Alfa Değerleri.....	179
Tablo 3. Verilere İlişkin Normallik Testleri	184
Tablo 4. Örneklem Demografik Özellikleri.....	188
Tablo 5. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	192
Tablo 6. Açıklayıcı Faktör Analizi İçin Faktör Korelasyon Matrisi.....	195
Tablo 7. Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	196
Tablo 8. Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları.....	201
Tablo 9. Ölçüm Modeline İlişkin Güvenirlilik Analizleri	204
Tablo 10. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Ayrışma Geçerliliği Analizi ve Korelasyon Tablosu.....	206
Tablo 11. Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği ile Diğer Değişkenler Arasında Kurulan Hipotezlerle İlgili Bulgular	210
Tablo 12. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Sonuçları	212
Tablo 13. Aracılık Etkisinin Bulunduğu Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Hesaplanan Değerler	214
Tablo 14. Yapısal Eşitlik Modellemesi için Korelasyon Tablosu.....	215
Tablo 15. Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yem Analizlerindeki Faktör Yüklerinin Karşılaştırılması	216
Tablo 16. Duygusal Davranış Kuralları İle Duygusal Emek Arasında Kurulan Hipotezlerle İlgili Bulgular	218
Tablo 17. Duygusal Emek ile Tükenmişlik Arasında Kurulan Hipotezlerle İlgili Bulgular.....	221
Tablo 18. Duygusal Davranış Kuralları ve Tükenmişlik Arasında Kurulan Hipotezlerle İlgili Bulgular	224
Tablo 19. Aracılık Etkisinin Bulunduğu Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Hesaplanan Değerler	227
Tablo 20. Yüzeysel ve Derin Davranışın Aracılık Etkisi Hipotezleriyle İlgili Bulgular	230

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ARDES	Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği
DERDAV	Derin Davranış
DT	Duygusal Tükenme
DUY	Duyarsızlaşma
KB	Kişisel Başarı Hissi
MTE	Maslach Tükenmişlik Envanteri
OLDAVK	Olumlu Duygusal Davranış Kuralları
OLSDAVK	Olumsuz Duygusal Davranış Kuralları
YUZDA	Yüzeysel Davranış

GİRİŞ

Her çağ ve dönemde, yönetim süreçlerinin temel odağını “emek” faktörü oluşturmuştur. Geleneksel yönetim tarzları, “her ürünün mutlaka bir müşterisi vardır” anlayışı içerisinde şekillenen bir ekonomik alt yapının üzerinde yapılanmıştır. 19. yüzyılda gerçekleşen Sanayi Devrimi’yle ardışık olarak yönetim faaliyetlerinin de bir “bilimsel etkinlik” olması gerektiği düşüncesi yaygınlaşmaya başlamıştır. Sanayi Devrimi’yle birlikte geleneksel yönetim tarzlarının sona ermesi, yönetim faaliyetlerindeki ilk bilimsel yaklaşım olarak bilinen “klasik yönetim ve organizasyon” yaklaşımlarının doğuşunu hazırlamıştır. Bu dönemin egemen üretim anlayışı da, mevcut girdilerle birlikte, yine en etkili bir “girdi” olarak “emek” faktörü sayesinde daha fazla üretim yapmaktır. 20. yüzyılın başındaki sanayileşme sürecinin tetiklemesiyle birlikte, eğitim ve kültür düzeyi düşük nüfus yığınlarının kentlere doğru akışı sonucunda meydana gelen “gecekondulaşma süreci”, yeni kentlerin hem müşteri profilinde hem de işletmelerinde iş gören olarak yer alan mevcut insanların “kalite” anlayışlarının gelişmesine büyük bir engel teşkil etmiştir. Bu yüzden, klasik yönetim ve organizasyon teorisi kapsamındaki her bir yaklaşımın ortak paydası, yönetim mekanizmasında yer alan insan gücünün üst kademelerde bulunan yöneticilerin “otoritesinden”, alt kademelerde bulunan iş görenlerin ise “bilek gücünden” azami ölçüde yararlanmak arzusudur.

1920’li yılların sonuna doğru, bir taraftan “miktar” eksenli üretim anlayışının tıkanması, diğer taraftan da sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilimler alanında yeni bilimlerden elde edilen bilgi ve kavramların yönetim uygulamalarında kullanılmaya başlanması, önceki dönemin egemen yönetim yaklaşımları olarak klasik yönetim ve organizasyon teorisinin etkinliğini azaltmıştır. Bu çerçevede, örgütlerde çalışan insanları yalnızca birer ekonomik “girdi” olarak gören klasik yönetim ve organizasyon uygulamalarının, değişen ve yenilenen kültürel çevre etkisiyle birlikte önemli ölçüde yönetim faaliyet ve süreçlerinde birçok yetersizliğe yol açmasının sonucunda, çalışan insanların yönetim ilişkilerinde “sosyal boyut” kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu olgu, yönetim ve organizasyon uygulamalarının odak noktasına, “insanın sosyal ve duygusal bir varlık olduğu” gerçeğini taşımış ve böylece neo-klasik yönetim ve organizasyon teorisi doğmuştur. Bu yaklaşıma göre, çalışanların iş ve görevlerini yerine getirme konusundaki duyarlılık ve etkinlikleri, bu işletme ve örgütlerin, çalışanların bu yöndeki psiko-sosyal ihtiyaçlarına ve duygusal beklentilerine cevap verebilme

kabiliyetine bağlıdır. Neo-klasik yönetim ve organizasyon teorisi kapsamındaki yönetim yaklaşımları, aslında yönetici kadroların, yönetilen konumundaki çalışanların duygularına karşı duyarlı olma ve onların bu duygularını iş ortamında yaşamalarına fırsat verilmesi imkânını sağlama yükümlülüğü vermektedir.

1950’li yıllardan itibaren, dünya kültür sistemlerinde meydana gelen değişimler ve bu kapsamda ortaya çıkan makro ve mikro ölçekteki çok sayıdaki sosyo-ekonomik sorunlar, hiç kuşkusuz işletme yönetimlerinin mevcut yapı ve işleyişlerini de etkisi altına almıştır. Bu aşamadan sonra, işletmelerin yönetim ve organizasyon uygulamaları, yeni gelişen bir bilim dalı olarak davranış bilimlerinin ortaya koyduğu yeni bilgi ve kavram bileşenleri sayesinde yeniden analiz edilmeye ve değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, işletmeler ve örgütlere, daha önceki zamanlarda olduğu gibi, sadece kendi başına ve çevreden yalıtılmış birer kuruluşlar olarak değil de, ayrı birer “açık sistem” olarak yaklaşılmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki dönemde, hem teorik hem de pratik anlamda yönetim ve organizasyon uygulamalarının asıl yönlendirici aktörü, bir açık sistem olarak değerlendirilen örgütün entelektüel sermaye değerini yaratan vasıf düzeyi yüksek olan insan kaynağı olmuştur. Bu çerçevede, modern teorinin yönetim ve organizasyon uygulamalarına getirmiş olduğu en önemli yenilik, örgütün içinde yer almış olduğu her tür çevre sistemleri ile örgütte çalışan insanların yönetiminin bu durum ve şartlardan ne derecede etkilenmiş olduğu hakkındaki analiz ve değerlendirmelerdir.

Önceki bütün yönetim yaklaşımları, işletme faaliyetlerine katılan “emek” ögesinden yararlanmayı, insanın beden gücü üzerinden gerçekleştirmeyi tasarlamışlardır. II. Dünya Savaşı sonrası değişim sürecinde, işletmecilik faaliyetlerinde, önceki zamanlara göre daha yüksek teknolojilerin kullanılması ve nispeten vasıf düzeyi yüksek insan kaynağının istihdam edilmesi olgusu dikkat çekmektedir. Bu durum, çalışan insanların, yönetim faaliyetlerinde “yetenek” ve “bilgi” düzeylerinden daha fazla yararlanılması gerçekliğini doğurmuştur. Başta modernleşmesini tamamlamış ülkeler olmak üzere, belirli bir gelişme düzeyine ulaşan toplumlarda, genelde toplumun özelde örgütte çalışanların eğitim ve kültür düzeyi giderek yükselmektedir. Genel anlamda eğitim ve kültür düzeyinin yüksekliğinin işletmecilik süreçlerine ve piyasaya olan en belirgin etkisi ise müşterilerin “kalite” beklentilerinin artmasıdır. Hiç kuşkusuz, piyasa ekonomisi çerçevesinde modern müşteri taleplerinin “kalite” beklentilerinin yükselmesi, çok önemli bir çevre sistemi etkileşimidir. Bu gelişme, bundan sonraki dönemlerde, örgütte çalışan insanların

yönetim tarzının, bir kapalı sistem mantığı içerisinde sadece iç dinamiklere göre şekillenmeyip, daha çok piyasa beklentilerinin şekillendirdiği bir yönetme anlayışının ön plana çıkmasına vesile olmuştur.

Giderek eğitim ve kültür düzeyi ile refah derecesi yükselen müşterilerin, bu duruma paralel olarak satın almak istedikleri mal ve hizmetlere dair “kalite” beklentileri ve arayışları da yükselir. Bu durum, satın alma gücü yüksek, rasyonel düşünceli ve bilinçli müşteri çevresinin talep ve beğenisine uygun nitelikteki ürünlerin, tasarımından nihai tüketiciye sunuşuna kadar her aşamasında rol alacak olan çalışanların da, “kaliteli” yani vasıflı olması gereğini kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkarır. Bundan başka, dünya kültür sistemlerinde meydana gelen post modern değişimler çerçevesinde, genel yaşam biçimlerinde oluşan bölünmelere bağlı olarak, piyasa taleplerinde de büyük parçalanmalar meydana gelir. Böylece, dünya ve ülke ekonomilerinin itici veya sürükleyici gücü, satın alma gücü yüksek olan “müşteriler” olmaya başlar. Son yıllarda çok duyulan “müşteri odaklılık” olgusu, her tür işletmecilik faaliyetlerini derinden etkilediği gibi, özellikle yönetim yaklaşımları ile yönetici ve yönetilen davranışlarını da derinden etkilemiştir.

Geleneksel müşteri talepleri, çoğunlukla her bir kişinin içinde yetiştiği sosyal çevrenin kültür kalıpları ve tüketim alışkanlıkları tarafından belirlenirdi. Oysa post modern zamanların çağdaş toplumlarında, özellikle “bireyselliğin” ya da “bencilliğin” giderek egemen olduğu bir yaşam biçimine doğru evrilmesiyle birlikte, “müşteri odaklılık” olgusu daha bir açığa çıkmıştır. “Müşteri odaklılık”, kişilerin satın alma ve tüketim ilişkilerinde, kişisel güdü, zevk, duygu ve düşüncelerinin bizzat yaşanmasına ve tüketilmesine daha fazla önem vermesi olarak algılanmaktadır. Başka bir deyimle, “müşteri odaklılık” denilen şey, aslında “müşteri memnuniyeti” olarak da bilinmektedir. Her işletme ya da yönetim mekanizması, kimlere hitap ediyor ya da hizmet ediyorsa onları son derece memnun etmelidir. Aksi takdirde, varlığını başarılı bir şekilde devam ettirme şansını kaybedeceği düşünülür.

Günümüzdeki küresel rekabet ortamında, “müşteri odaklılık” ve “müşteri memnuniyeti” gibi olguların, bu denli önem kazanması sonucunda, belirli bir ürünü ya da hizmeti satın alan müşteri, sadece o ürünün ya da hizmetin ihtiyacını tatmin edecek maddi-fiziki tarafını satın almamaktadır. Aynı zamanda, bu ürün ya da hizmeti satın alma sürecinde, sembolik anlamda bir takım güdü ve duygularının doyumunu da satın almış olmaktadır. Bu çerçevede, günümüzün varlıklı müşterileri, satın aldıkları endüstriyel ürünlerin kendilerinin maddi-fiziki konforunu doyummasını beklerken;

hizmet sektörü kapsamındaki ihtiyaçlarının tatmini sırasında ise hizmetin sunumuyla birlikte psiko-sosyal duyguları ile bir kısım bilinçaltı güdülerinin doyumunu da arzu etmektedirler. Mesela, birçok iş adamı ve “hatırı sayılır” müşteriler, çeşitli banka işlemleri yapılması sırasında, bu işlemlerin etkili ve hızlı bir şekilde yapıyor olmasının yanında, bu arada kendileriyle çok yakından ilgileneceklerini bekledikleri “bireysel müşteri temsilcilerini” istihdam eden banka şubelerini tercih etmektedirler. Neo-klasik yönetim ve organizasyon yaklaşımları, işletme sahibi ve yöneticilerine, çalışanlarının psiko-sosyal duygularını tatmin etmeyi sağlayacak yöntem ve teknikler geliştirmeyi öngörüyordu. Oysa 21. yüzyılın post modern yönetim anlayışı, örgütte çalışan iş görenlerin hizmet sunumu sırasında, “müşteri odaklılık” paradigması doğrultusunda özellikle nihai tüketiciyi duygusallık açısından da memnun etmeleri yükümlülüğü yüklemektedir.

“Müşteri odaklılık” olgusu, hem endüstriyel ürünlerde hem de hizmetler sektöründe en önemli ilke olunca, bu ilkeye uymayan ürünlerin piyasada pek şansı olmamakta; aynı paralelde bu ürünlerin nihai tüketicisine ulaştırılıncaya kadar görev yapan çalışanların da yeterli iş görme beceri ve davranışları yoksa onların da iş hayatında pek şansları kalmamaktadır. Bu durum, günümüzdeki hizmet sektöründe çalışan iş görenlerin, yapmakta oldukları iş ve görevleri sırasında, sadece “bedensel” ve “zihinsel emek” harcamakla kalmayıp, aynı zamanda yoğun bir “duygusal emek” de sarf ettiklerini göstermektedir. Çalışan insanların, yaptıkları iş ve görev gereği nispeten bedensel enerji ve emeği daha fazla harcamaları durumunda ortaya çıkan fiziki yorgunluğun, çoğunlukla fiziki bir dinlenme ile kolayca giderildiği bilinmektedir. Yapılan iş ve görevin, nispeten zihinsel enerji ve çaba kullanmayı gerektiriyor olması halinde ortaya çıkan yorgunluk, belirli sürelerde iş ortamından ve bağlamından uzaklaşılmasıyla yine telafi edilebilmektedir. Ancak, “müşteri memnuniyetinin” abartıldığı hizmet sektörlerindeki iş ve görevlerin ifası sırasında, çalışanların içinden gelmediği halde, sırf işinin ve görevinin gerektirdiği “duygusallığı” göstermesi, son derece enerji tüketici ve telafisi zor bir bıkkınlık yaratmaktadır. Örneğin, çok neşeli ve sevinçli olmasını gerektirir durumlar olmasa bile, sırf yöneticilerinin talimatı ve işinin gereği olarak müşterilere karşı sürekli “güler yüzlü” ve “şirin” davranmak zorunda olan bir çalışanın mesleki yorgunluğunda tükenmişliğin payı vardır.

Edebiyat alanındaki çeşitli eserlerde bir metafor olarak yer aldığı görülen tükenmişlik kavramı, ilk kez 1974 yılında psikiyatrist Freudenberger tarafından akademik bir çalışmada kullanılmıştır. Bu yıllarda, tükenmişlik kavramı araştırmacıların

ilgisini çekmiş ve bu kavram üzerinde ilk çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu dönemdeki çalışmalar, kavramı daha çok doğru tanımlamaya odaklanmıştır. İlk dönemlerde psikoloji alanında sıklıkla inceleme konusu olan tükenmişlik, ilerleyen yıllarda örgüt literatüründe de oldukça dikkat çekici hale gelmiştir. Tükenmişlik kavramının kullanılmaya başlandığı ilk dönemlerde bu kavram stres, yabancılaşma ve depresyon kavramlarıyla aynı olgularmış gibi algılanmasına rağmen, sonraki dönemlerde yapılan çalışmalar tükenmişliğin bu kavramlardan farklılığını ortaya koymakla birlikte, bu olgunun farklı bir sürece işaret ettiği ve farklı boyutlara sahip olduğu anlaşılmıştır.

Karmaşık ve uzun dönemli bir psikolojik sendrom olarak tanımlanan tükenmişliğin bireysel ve örgütsel pek çok kaynağının olabileceğinin görülmesine rağmen, literatürde kişiler arası ilişkilere özel bir önem atfedildiği görülmektedir. Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların önemli bir kısmı, özellikle insan odaklı ilişkilerin sık ve yoğun olduğu meslek gruplarında bu olgunun daha belirgin şekilde ortaya çıktığını göstermektedir. Post modern dönemde, hizmetler sektörünün dünya pazarındaki payının artması ile birlikte çalışan-müşteri ilişkilerinin örgütler için çok daha stratejik bir önem kazanması, günümüzde artık pek çok örgütün, müşteri odaklılık anlayışıyla faaliyetlerini sürdürme gayreti içerisine girmesiyle sonuçlanmıştır. Müşteri odaklılık baskısı altındaki örgütlerde, çalışanların tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya kalma risklerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Yapılan pek çok ampirik araştırma, tükenmişliğin örgütler ve çalışanlar açısından bir dizi olumsuz sonuç ortaya çıkardığını doğrulamıştır.

Örgütsel davranış konuları arasında, son yıllarda en fazla dikkat çeken araştırma konuları “duygusal emek” ile “tükenmişlik sendromudur”. Yönetim ve organizasyon literatüründe, örgütsel davranış kapsamında “duygusal emek” ile “tükenmişlik” hissinin ilişkisini veya etkileşimini irdeleyen yabancı ve yerli birçok çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmada öncelikle geniş bir literatür taraması yapılmış ve duygusal emek ile tükenmişlik kavramları açıklanmadan önce genel olarak duygu kavramının izah edilmesine gerek duyulmuştur. Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde; duygu kavramının çeşitli tanımlarına yer verilerek, duygu kavramının tarihçesi ve duygu kavramını açıklamaya yönelik farklı yaklaşımlar ele alındıktan sonra, işyerinde duyguların yeri ve önemine vurgu yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgüt yönetiminde emek ve duygu kavramlarına genel olarak değinildikten sonra, duygusal emek kavramına yönelik çeşitli tanımlara ve

duygusal emek kavramıyla ilişkili görülen ve bu kavramının daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasında katkı sağlayacağı düşünülen kavramlara yer verilmiştir. Yapılan literatür taramasında, duygusal emekle ilgili dört temel yaklaşımın olduğu görülmüş ve bu yaklaşımlar detaylı bir şekilde izah edilmeye çalışılmıştır. Duygusal emek kavramının daha çok son yıllarda dikkat çekici hale gelmesi ve bu kavrama dair yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olması, duygusal emeğin tanımı ve boyutları üzerinde tam bir görüş birliğine ulaşılamadığını göstermesine rağmen, araştırmalar bu kavrama ait en çok yüzeysel ve derin davranış boyutların kullanıldığını göstermektedir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada da duygusal emek çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmış ve bu iki boyut karşılaştırılarak izah edilmeye çalışılmıştır. Literatürde, duygusal emeğin pek çok öncelinin olduğu görülmekle birlikte, bu çalışma; duygusal emek öncelleri bireysel, örgütsel ve etkileşim özellikleri olmak üzere alt başlıklar halinde incelenmiştir. İkinci bölümünün sonunda ise, duygusal emek kavramının çeşitli sonuçlarına yer verilmiştir. Bu çalışmada yer alan diğer bir önemli kavram ise, tükenmişliktir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; tükenmişlik kavramının tanımları, gelişimi ve dayandırıldığı temel teoriler yer almış ve tükenmişlikle yakın ilişkili görülen kavramlardan bazıları açıklanmaya çalışılmıştır. Tükenmişlik kavramına yönelik farklı yaklaşımlara yer verilmiş ve bu yaklaşımların izahından sonra, tükenmişlik sendromunun evreleri ve boyutları ele alınmış ve devamında tükenmişliğe etki eden faktörler iş ve örgüte ilişkin faktörler ile kişisel faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmiştir. Üçüncü bölümde, ayrıca tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişlikle başa çıkma yollarına değinilmiş ve ikinci bölümde detaylı olarak anlatılan duygusal emek ile tükenmişlik kavramı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; duygusal emek ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik Denizli’de faaliyette bulunan bankalarda “bireysel müşteri hizmetleri” pozisyonunda görev yapan çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada, duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin yanında, duygusal davranış kuralları ve çalışma arkadaşı desteği değişkenlerinin de bu kavramlarla olan ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGU KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL YAŞAMDAKİ YERİ

1.1. Duygu Kavramı ve Muhtevası

İnsanların sahip olduğu duygular, insanlık tarihi boyunca önemli bir ilgi alanı olmakla birlikte, çalışma hayatı dahilinde uzun süreler ihmal edilen bir olgu olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, öncelikle bu kavramlar üzerinde durularak konuyla ilgili bilgiler detaylandırılacaktır.

1.1.1. Duygu Kavramının Tanımı

Duygular, insan hayatının önemli bileşenlerinden birisidir. Bu çerçevede duygular, bireysel ve örgütsel hayatın ayrılmaz bir parçasını oluşturur.

1.1.1.1. Duygu Kavramının Sözlük Anlamı

Türk Dil Kurumu duygu kavramını, “*kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik*” şeklinde tanımlamıştır (<http://tdkterim.gov.tr>). Misali Büyük Türkçe Sözlük’ de ise duygu kavramı birkaç farklı anlamda tanımlanmıştır. Bu anlamlardan bazıları aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Ayverdi, 2005: 770-771):

- 1- Bir duyu organı ile algılama ve bu algılama sonucunda meydana gelen his.
- 2- Bir şeyin insanın iç dünyasında uyandırdığı etki, his.
- 3- Ahlak, sanat, güzellik ve benzeri değerleri değerlendirebilme yeteneği (sanat, güzellik duygusu vb. gibi).
- 4- Bir kavramın algılanmasından ortaya çıkan durum (utanma duygusu, merhamet duygusu vb. gibi).
- 5- Kendisinden bir önceki olayın sonucu olarak ortaya çıkan ruhi durum, bir fikrin, bir tasavvurun sonucu olan sevinç, hüzün gibi ruh hali.
- 6- Duyularak elde edilen bilgi (duyguları ile hareket etmek yani, aklından çok duygularının etkisinde kalarak davranmak vb. gibi).
- 7- Sezgi, his.

Misalli Türkçe Büyük Sözlükte, Arapça kökenli olmakla birlikte asırlarca Türkçe’ de duygu kelimesiyle eş anlamlı olarak kullanılan “his” kavramının çeşitli anlam karşılıkları aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Ayverdi, 2006: 1276-1277):

- 1- Dış dünyaya ait etkileri beş duyu yoluyla algılamak.

- 2- Dış dünyaya ait herhangi bir şeyin, insanın iç dünyasında uyandırdığı etki ve izlenim.
- 3- Herhangi bir kavramın algılanmasından kaynaklanan etki (yabancılık hissi, suçluluk hissi vb. gibi).
- 4- Çok açık ve belirgin bir kanıt olmaksızın herhangi bir şeyi sezme (altıncı his, hisleri ile hareket etmek yani aklı yerine hislerinin etkisiyle davranmak vb. gibi).

Görüldüğü gibi Türk kültür yapısındaki anlam dünyasında, “*duygu ve his*” kelimelerinin kullanımında, psikolojik süreçlere dair izlenim ve çağrışımların çok belirgin olduğu fark edilmektedir. Bu çerçevede, Türkçe’ de çok önemli bir yere sahip olan atasözleri ve deyimlerde bu kelimelere dair çok zengin bir kullanım alanı olduğu görülmektedir. Türk atasözleri ve deyimlerinde dikkat çeken en belirgin duygular; korku, kaygı, üzüntü, öfke, hüznün, inatçılık vb. hislerdir. Mesela, “keskin sirke kabına zarardır”, “öfke ile kalkan zarar ile oturur”, “öfke baldan tatlıdır”, “çabuk parlayan çabuk söner”, “demir yalayıp ateş püskürür”, “korkağa gölge bile düşmandır”, “korkmuş kişiye koyun başı çift görünür”, “ağacı kurt insanı dert yer”, “demir nemden insan gamdan çürür”, “duvarı nem insanı gam yıkar”, “adı çıktı dokuza inmez sekize”, “dediği dedik çaldığı düdüğü”, “ölüm ile oç alınmaz”, “yırtıcı kuşun ömrü az olur”, “zorba ile şaka olmaz”, “iki testi tokuşunca biri elbet kırılır”.

Duygu sözcüğü, her dilde çeşitli anlamlar kazanmıştır. Batı dillerinde duygu kavramına temel teşkil eden “*emotion*” sözcüğü, Latince’ de “harekete geçirme”, “oyunatma” anlamındaki “*emovere*” sözcüğünden kaynaklanmaktadır (İlal, 1982: 93). Duygu kavramının tanımı, İngilizce sözlüklerde birkaç farklı şekilde yapılmıştır. Bu tanımlarda duygu (<http://www.merriam-webster.com>):

- 1- Bilincin duygusal yönü, his,
- 2- Bir hissetme durumu,
- 3- Tipik olarak bedendeki fizyolojik ve davranışsal değişiklikler ile beraber, genellikle belirli bir nesneye doğru yönlendirilmiş güçlü hisler veya öznel olarak yaşanan korku ya da öfke gibi bilinçli bir zihinsel tepki olarak ifade edilmiştir.

Duygu kavramı, Fransızca’ da “*emotion*” ve “*sentiment*” şeklinde iki önemli sözcükle ifade edilmektedir. Fransızca Petit Robert Sözlüğünde, birinci olarak “*emotion*” kelimesinin, huzursuzluğa yönelmiş ve tetiklenmiş bir vücudun harekete geçişi şeklinde bir anlam karşılığı vardır. İkinci olarak çok canlı ve güçlü tahriklere ya da çeşitli olaylara karşı gösterilen uygun tepkiler sırasında yaşanan yoğun heyecanlar

şeklinde bir anlam verilmektedir (Robert, 1968: 561). Yine aynı sözlükte “*sentiment*” kelimesi ise duygusal ve sezgisel öğelerden meydana gelen bilinçlilik hali, kişilerin eşyaları ve değerleri algılama ve hissetme kapasiteleri, yaşanan hayat olaylarına bağlı olarak gelişen sabit veya değişken, karmaşık duygusal haller ve izlenimler, herhangi bir mantıki çıkarım olmaksızın öznel değerlendirmelere dayalı olan yargulamalar gibi anlamlara gelmektedir (Robert, 1968: 1636).

Yukarıdaki tanımlarda görüldüğü gibi Fransız kültüründe “*emotion*” kelimesi daha çok biyolojik kökenli duygusal süreçleri temsil ederken “*sentiment*” daha çok kişilerin psikolojik süreçlerinden kaynaklanan duygusal tepkileri çağrıştıracak bir anlam zenginliğini, ifade etmektedir.

1.1.1.2. Duygu Kavramının Bilimsel Tanımı

1884’te William James “duygu nedir?” diye sorduğundan bu yana, duygunun yapısı, bileşenleri ve türlerinin çok çeşitli olması nedenleri ile duygu kavramının tanımı üzerinde henüz bir görüş birliğine varılamamıştır. Dolayısıyla, duygular örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçasını oluşturmasına rağmen, duygu kavramının çok sayıda tanımı olduğu görülmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995: 97-99).

Goleman’a göre, duygu, “bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi”dir (Goleman, 1996, çev. Yüksel: 359). Feldman ise, duyguyu “mutluluk, umutsuzluk ve hüznün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanlı bir kavram olarak ele almış ve davranışları etkileyen faktörler” şeklinde tanımlamıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 27).

Thoits’e göre, birçok duygu tanımı vardır, fakat bu tanımlar genellikle duygu kavramının bileşenlerini içerir. Duygu bileşenleri (Thoits, 1989: 318):

- 1- Durumsal bir uyarının değerlendirilmesi,
- 2- Fizyolojik yada bedensel değişimler,
- 3- Dışa yansıtılan vücut hareketlerinin özgürce ya da sınırlandırılarak sergilenmesi,
- 4- İlk üç bileşenden biri ya da daha fazlası ortaya çıkarken kültürel izler taşınması.

Thoits, duyguların yaşanması ya da başkaları tarafından anlaşılması için bütün bu dört bileşenin de aynı anda ortaya çıkmasına gerek olmadığını belirtmiştir. “Duygu, bireylerin mutluluk, kızgınlık, üzüntü, korku gibi temel hislerini içeren genel bir ifade

şeklidir”. Duyguların, bilişsel süreçle ilişkisinin olup olmadığı araştırmacılar tarafından hala tartışılmaktadır ve bu konuda henüz bir görüş birliğine varılamamıştır. Bu çerçevede Russell ve Lazarus gibi bazı araştırmacılar, bir duygunun yaşanmasının anlamlı bir süreç olduğunu ve bireylerin duygularını isimlendirirken zihinsel anlamlandırma sürecinden faydalandıklarını ileri sürmüşlerdir. Bu görüşe göre duygusal süreçlerin bilişsel süreçlerden ayrı düşünülmemeyeceği ve bu süreçlerin sürekli olarak birbirleri ile etkileşim halinde oldukları söylenebilir (Duyan vd., 2011: 117-118).

Duygu kavramını, ruhsal bir olay ve ruhi bir faaliyet olarak gören bazı araştırmacılar, duyguların ruhta tecrübe edildiğini ileri sürmüşlerdir. Rohrer, duyguları, “bilincin etkisi olmadan iç ve dış olaylara bir tepki olarak beliren ve dil ile anlatılması güç olan, hoş olan ya da hoş olmayan ruhsal olgular” olarak ele almıştır. Ewert’in ise duyguyu “insan ruhunda meydana gelen, belli bir süre içinde karakteristik bir gelişme gösteren ve yaşanmakta olan çevreye ya da bu çevrede yaşanan çeşitli durumlara yönelmeyi ya da bazı durumlardan sakınmayı gerektiren, olumlu ya da olumsuz, öznel iç yaşayışlar” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlardan hareketle duyguyu genel anlamda bireyin iç dünyasında yaşadığı eğilimlerini, ilgilerini ve iç hallerini belirten içsel tecrübeler olarak tanımlamak mümkündür. Bununla birlikte bazı araştırmacılar duyguyu, bireyin içindeki çeşitli eğilimlere ve fiillere ait durumları doğrudan doğruya bilmesi, bunların farkına varması olayı olarak tanımlamaktadır (Yavuz, 1992: 30-31).

Duygu kavramı, psikoloji kitaplarında genellikle heyecan kavramı ile birlikte ele alınmıştır. Buna göre duygular ve heyecanlar, davranışsal olarak genel bir uyarılmışlık hali olarak görülürken; fiziksel olarak ölçülebilen fizyolojik ya da bedensel durumlar ve değişiklikler şeklinde de izah edilmeye çalışılmıştır. Cüceloğlu, duygu ve heyecanların üç düzeyde incelenebileceğini ileri sürmüştür. Bu çerçevede *ilk düzeyde öznel deneyim* (subjective experience) vardır. Öznel deneyim, “bir insanın belirli bir duyguyu ve heyecanı doğrudan yaşadığını; yani bu deneyimin bir başkası tarafından doğrudan ve tam manasıyla bilinmesinin mümkün olmadığını” izah eder. *İkinci düzeyde duygusal davranış* bulunmaktadır. Burada anlatılmak istenen “başka bir kimsenin duygularını ve heyecanlarını, o kimsenin ancak davranışları ve dışa yansıttığı ifadeleri aracılığıyla ile anlayabiliyor iken, kendi duygularımızı ve heyecanlarımızı doğrudan doğruya anlayabiliyor olmamız”dır. *Üçüncü düzeyde ise, duygusal deneyim* sürecinde bedende gerçekleşen fizyolojik değişiklikler yer almaktadır. İnsanların içinde buldukları duygusal deneyimlere göre “kanın kimyasal özelliklerinde, kalp atış hızında, nefes alış

verisinde, hormonal sistemde ve salgı miktarlarında önemli değişiklikler meydana gelmektedir” (Cüceloğlu, 1991: 262-263).

Duygular, fizyolojik dürtülerden (açlık, susuzluk, cinsellik, acı ve haz gibi) ayırt edilir. Duygular gibi fizyolojik dürtülerin her biri, harekete geçirme ve yöneltme davranışına, harekete geçirme gücüne ve bir valense (değer) sahiptir. Fakat duygular, çok daha geniş bir alana yayılabilen, olası hedeflere sahip olmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan esneklik özellikleri dolayısıyla diğer fizyolojik dürtülerden farklılaşırlar (Gross ve Thompson, 2007: 8). Organizmaların amaçlı doğal yönelişı olarak tanımlanan içgüdü, “canlı olmanın ve hayatta kalmanın doğal sonucu olan temel ihtiyaçlar karşılanıncaya kadar, belirli uyarılara duyarlı olarak, dizisel biçimde devam eden bir tepkiler örgüsü” olarak değerlendirilebilir (Özakpınar, 2011: 90). Bu çerçevede içgüdü veya dürtüyü, belli bir bilgiye veya eğilime dayanmayan ve düşünmeyi gerektirmeden kendiliğinden doğan fizyolojik süreçlerin bir doğal davranış etkinliği olarak görmek mümkündür. İçgüdü veya dürtü, organizmanın ihtiyaçlarından kendiliğinden doğan ve daha önce öğrenilmemiş, ancak sinir sisteminde ön hazırlığı bulunan etkili bir güç kaynağıdır. İçgüdüler veya dürtüler, organizmanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan bedensel ya da fizyolojik ihtiyaçları yaratırlar. Doğal güdüler, canlı varlıkların tümünde bulunan ortak özelliklerdir. Doğal güdülerin temel görevleri, normal şartlarda canlının hayatiyetini ve neslini devam ettirmeyi garanti altına almaktır (Eroğlu, 2010: 53-54). Bu bilgiler doğrultusunda içgüdü veya dürtüler ile duyguların benzer işlevlere sahip olduğu ve içgüdülerin insan davranışlarını açıklamada önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Bununla beraber, duyguları sadece içgüdü veya dürtülerin bir türevi olarak görmek, konunun yüzeysel olarak, dar bir perspektiften incelenmesine neden olacaktır.

1.2. Duygu Kavramının Tarihçesi

Duygun kavramının araştırılmasına yönelik tarihçe, eski Yunan dönemine kadar uzanmaktadır. M.Ö. 300’lü yıllara kadar geriye giderek o dönemin önemli filozoflarının duygu kavramını ele alış tarzlarına bakılması durumunda (Mayer vd., 2000: 94) ilk çağ felsefesinde duyguların ilkel, tehlikeli ve akıl dışı olarak değerlendirildiği ve bu nedenle duygu kavramının önemli ölçüde ihmal edildiği görülecektir. İlk çağ felsefesinin önemli filozoflarından biri olan Sokrates, insanların kendilerini sahip oldukları duygulara hiçbir şekilde kaptırmaması gerektiği görüşünü savunmuştur. Benzer biçimde, dönemin duygu konusunu ele alan ilk filozofu olan Platon’un da duygularla ilgili tavrı olumsuz

olmuştur. Sokrates'in izini süren Sokratik okulların pek çoğu ise insanın ne yapıp edip duygularından sıyrılarak elde edeceği bir bağımsızlığa ulaşmayı amaç edinmesi gerektiği düşüncesini savunmuşlardır. Bu okullarda, duygular, insanların dünyayı doğru algılanmaları önünde bir engel olarak görülmüş ve insanların duygulardan bağımsız bir şekilde hareket etmeleri gerektiği vurgulanmıştır (Cevizci, 2006: 794-795).

Modern felsefenin kurucularından Descartes, duyguyu, ruhun edilgen durumdayken etkilendiği algılar olarak tanımlamıştır. Kant ise, duyguları ahlaki yargı alanı dışında değerlendirerek kontrol edilemez hisler şeklinde açıklamaktadır (Yazıcı, <http://dergiler.ankara.edu.tr>).

Duygu kavramına yönelik izahlar, 18. yüzyılın konu ile ilgili ilk düşünürü olan David Hume tarafından, duyguların farklı bir boyutu dikkate alınarak yapılmıştır. Hume, duyguların, fiziksel acı ve hazdan farklı olduğunu belirtmiştir (Cevizci, 2006: 297-298). Hume, duyguları, deneyimlerin ve düşüncelerin bir türü şeklinde tanımlamıştır.

Bununla beraber, duygular hakkında yapılan akademik anlamdaki ilk çalışmaların izlerine 1800'lü yıllarda rastlanmaktadır. 1884'te “*duygu nedir ?*” diye soran William James, duyguların bir belirleyicisi olarak bir olayın, nesnenin ve ya durumun algılanmasının önemine dikkat çekmiştir. James'in teorisine kadar duygunun psikolojik olarak kavramsallaştırılması farklı yönlerde gelişmiştir. Bir kısım düşünür, duyguların motivasyonel özelliklerine vurgu yapmış, diğer bir kısmı da duyguları spesifik bir kişilik özelliği ya da yetersiz kişisel adaptasyonun bir belirtisi olarak değerlendirmiştir. Ayrıca bazı kuramcılar, duygusal olayların açıklanmasını bilişsel süreçlerden faydalanarak yapmaya özel önem vermiştir (Fineman, 2005: 288).

18. yüzyılda genel anlamda ahlak ile ilişkili değerlendirilen duygu konusu, 19. yüzyıla kadar katı rasyonel bir görüşle ele alınmış, bu yüzyılda ise duygu kavramına daha olumlu bir değer biçilmiştir. Özellikle, psikolojinin müstakil bir bilim dalı olarak ortaya çıkışı, 19. yüzyılda duygu kavramının insan motivasyonu açısından önünü açmıştır (Cevizci, 2006: 297-298).

Genel anlamda, duygular konusunda literatürde iki farklı yaklaşım dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımlardan birincisi, *organizmal yaklaşım*; ikincisi ise, *interaktif yaklaşımdır*. Organizmal yaklaşımda duygu, “içgüdü” ve “dürtülere” bağlı ani ve refleks olarak ortaya çıkan durumlar olarak ifade edilmektedir. Sigmund Freud, Charles Darwin ve William James bu modele uyan organizmik teorisyenlerdir. İnteraktif yaklaşımda ise duygular, daha sosyal bir boyutta değerlendirilmiştir. İlk yaklaşımda sosyal faktörler

sadece duyguların gösterilmesi ve yansıtılması aşamasında dahil edilmiş ve sosyal faktörlerin duyguların ortaya çıkışında veya meydana gelişinde etkili olmadığı varsayılmıştır. Dolayısıyla duyguların başkaları tarafından yönetilemeyeceği görüşü vurgulanmıştır. İkinci yaklaşımda ise duygular, sosyal boyut içerisinde daha fazla etkili görülmüş ve insanların reflekslerine bağlı olarak kontrol edilen ve yönetilen durumlar şeklinde değerlendirilmiştir. Hochschild, Gerth ve Millis, Goffman, Lazarus ise bu grup teorisyenler olarak kabul edilmiştir (Hochschild, 1979: 553-554).

Duygu kavramı, sadece son zamanlarda kendi başına önemli bir örgütsel konu haline gelmesine rağmen, bireysel veya grup yapısı olarak çeşitli şekillerde örgüt çalışmalarının içine sızmaktadır. Duygular, duygusallık (sentiment), ruh hali (mood), duygulanım (affect), değerlik (valens) veya maneviyat (morale) gibi farklı terminolojilerle bir şekilde kamufle edilmektedir.

1940'lar ve 1950'lerde moral, manevi güç kavramı, endüstriyel ve mesleki psikologlar tarafından özellikle de askeri bağlamda kullanılmaya başlandı. İş davranışı üzerinde olumsuz duyguların etkileri bu dönemde özellikle vurgulanmıştır. Bir çalışma grubu ve bu grubun görev ve takım ruhuna bağlılık şuuruyla sahip olan bir çalışanın aidiyet ve bağlılık duyguları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. 1950'lerden 1970'lere doğru, dikkatler iş tutumları çalışmalarına doğru kaymıştır. Bu yıllar arasındaki dönemde, tutumlar çoğunlukla duyuşsal bir bileşen (yani, herhangi bir iş, düşünce, olay veya nesne hakkındaki bir his, tercih veya ruh hali) ile sunulmaya başlanmıştır. Vroom ve arkadaşları, böyle bir eğilimin, insan motivasyonunun çok önemli bir özelliği olduğunu iddia etmişlerdir. Bu yıllarda, belirli bir tutuma (çoğunlukla iş tatmini) dikkat edilmiş ve önem verilmiştir. Sonraki yıllarda, örgütlerle ilgili olarak iş içeriği veya fiziksel çalışma koşulları, ödüller, iş arkadaşları gibi iş bölümlerine odaklanma eğilimlerine girilmiştir. 1970'lerdeki insan davranışı çalışmalarında, bilişsel yöne doğru güçlü bir sapma yaşanmıştır. Düşünme, karar verme, problem çözme, teşvikler, talepler, beklentiler ve bilgilere odaklanması, çalışma hayatında duyguların önemli bir kısmının saklanması ve baskı altına alınması eğilimi yaratmıştır.

Son zamanlarda bilişsel kuramlar, bazı spesifik duyguların (korku, kaygı ve öfke gibi) etkisini oldukça ihtiyatlı bir şekilde karar verme sürecine ekleyerek kendi modellerine dahil etmek suretiyle, bu modelleri zenginleştirmişlerdir. 1970'lerin sonrasındaki ilave bir yön olarak psikolojik araştırmalarda, olumlu duygulara daha fazla dikkat edilmiştir. Isen ve Baron ile Argyle ve Martin mühendisler için spesifik bir

mutluluk ve iş keyfi duygusunun (yazarlar bu duyguları iş tatmininden ayırt etmişlerdir) yaratılması, fiziksel çalışma koşullarının geliştirilmesi, örgüt kültürünü yeniden düzenlenmesi ve iletişimin artırılmasının sağlanması ile organizasyonlar için güçlü bir yapı meydana getirilebileceğini ileri sürmüşlerdir (Fineman, 2005:2 90). 1980'lerin ortalarında ve 1990'larda örgüt araştırmacıları hem ruh hali hem de duygularla alakalı olan dışavurumu, duygulanımı yeniden keşfetmişlerdir (Brief ve Weiss, 2002: 282).

1.3. Duygu Kavramı İle İlgili Yaklaşımlar

Tarihsel olarak duygu hakkındaki araştırmalar, biyolojik ve psikolojik determinizmle doldurulmuştur (Fineman, 2000: 4). Duygu kavramını, hissedilen duygular ile bedensel değişiklikler arasındaki ilişkiyi temel alarak izah etmeye çalışan duygu yaklaşımlarından en bilinenleri James-Lange ve Cannon-Bard duygu yaklaşımlarıdır. James ve Lange tarafından oluşturulan bu yaklaşımda, birey çevredeki olayları algılamak için bedensel değişiklikler aracılığıyla hangi duyguyu hissedeceğine karar vermektedir, yani bedensel değişiklikler duyguyu belirlemektedir (Özbayrak, 2006: 14). Bu yaklaşıma göre, bireyin çevresindeki uyarıcılar bireyin bedensel tepkilerinin harekete geçmesini sağlar. James-Lange yaklaşımında davranışların duygulardan önce meydana geldiği ve duyguların ortaya çıkma sürecini etkilediği vurgulanır. Başka bir deyişle, bireyin ortaya koyduğu davranışlar sonucunda duygular meydana gelmekte ve yaşanmaktadır (Özmen, 2006: 44). Bu yaklaşımın aksine Cannon-Bard duygu yaklaşımında ise, hissedilen duygu ile bedensel değişimler birbiriyle eş zamanlı olarak oluşmakta ve duyguların oluşumu beyinin çeşitli bölgelerindeki faaliyetlerle gerçekleşmektedir (Özbayrak, 2006: 14).

Duygu kavramının, geniş bir olgu aralığını kapsadığını savunan Averill (1980: 246) ise günlük dilde tanımlanan öfke, üzüntü, korku, umut, sevgi gibi duygu türleriyle ve her gün konuşmalar içinde kullanılan şekliyle duygu kavramını incelemeye çalışmıştır. Bunu yaparken araştırmacı, ayırık ve boyutsal duygu tanımlarının klasik metodunu takip etmiştir. Yani Averill, ilk olarak duyguların ait olduğu fenomenin genelleşici sınıflandırmasını gösterir ve sonra bu sınıfın diğer üyelerinden nasıl farklılaşabileceğini göstermeye çalışır. Averill ilk olarak, duygular ve diğer davranışsal sendromlar arasındaki ortaklıkları ve ikinci olarak da duygular ile geçici sosyal roller arasındaki ortaklıkları değerlendirir.

Açık bir biçimde duygu olarak nitelendirilen durumlar arasında ilk olarak çeşitli sosyal duygular sıralanabilir: Öfke, düşmanlık, suçluluk, utanma, gurur, beğeni, sevgi.

İkinci olarak, gerçekleşme ihtimali varken gerçekleşmemiş olan şeylerle ilgili düşünceler tarafından ortaya çıkan çeşitli duygular: pişmanlık, sevinç, hayal kırıklığı. Bütün bu duygular aynı zamanda, inançların duygulara yol açan doğasına tam olarak dayandığında sayısız varyasyonlara ve nüanslara imkan tanımaktadır. Bu duyguların evrensel ya da kültürlerle özgü olup olmadığı, çözülemeyen bir sorun olarak kalmıştır. Bununla beraber, duyguların tanımı için altı özelliğin dikkate alındığı bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu altı özellik şu şekilde sıralanabilir: Bilişsel öncüller, tasarlanmış ve isteyerek oluşturulmuş amaçlar, fizyolojik uyarılma, fizyolojik ifadeler, valens ve hareket eğilimi. Bu özellikler önceden Aristo tarafından belirtilmiş ve modern düşüncede de merkezi konumunu devam ettirmektedir (Ester, 1998: 48-52).

Bilişsel önceller: Duygular, diğer içgüdüsel faktörlerden (acı, açlık gibi) farklıdır. Yani duygular inançlar tarafından harekete geçirilir. Alışkanlık yapan ve şiddetli arzular içeren içgüdüsel motivasyon çalışmaları, hayvan davranışlarını inceleyen araştırmalardan öğrenilebilir. Fakat duyguların oluşumunda inanç faktörünün, hayvanlarla ilgili çalışmalarda sınırlı bir rolünün olduğu görülmektedir.

Tasarlanmış ve isteyerek oluşturulmuş amaçlar: Genellikle belirli bir duygunun belirli olan amacı, onun bilişsel önceliyle yakından ilişkilidir.

Fizyolojik uyarılma: Duygusal durumlar, hormonal değişiklikler ve otonom sinir sistemindeki değişiklikler tarafından nitelendirilir.

Fizyolojik ifadeler: Duygular tipik olarak gözlemlenebilir ifadelere sahiptir. Bu; bedensel duruş, ses tonu, kızarma, ateş basması, gülümseme, kahkaha atma, kaşları çatma ve ağlamak gibi ifadeleri içerir.

Valens: Bu, duygusal olarak bir anlam ifade etmeme noktasında sıfır (nötr) değeri alan haz-acı ölçeğinde duyguların yerini tespit etmek amacıyla psikologlarca kullanılır.

Hareket eğilimi: Frijda'nın tanımladığı gibi verilen bir hareket türünü yapmaya hazır olma durumudur. Hareket eğilimi, dürtülerin ya da zorlamaların özelliklerine sahiptir.

Duygular, insan doğasının temel yönüdür. Izard (2002: 797), duyguların evrimsel-biyolojik ve kültürel mirasın sosyal ve fiziksel çevreye adaptasyonunun önemli bir kısmını yansıttığı görüşündedir. Duygular, birey oluşturma, evrimde ve bilincin işleyişinde önemli bir rol oynar. Duygular, yardımseverlik, sevgi, empati içindeki rolü vasıtasıyla ahlaki davranışlar ve vicdan için temeller oluşturur. Duygu aktivasyonu insanları, sosyal ve fiziksel çevrelerinin ilgi çekici ve mücadeleci özelliklerine duyarlı hale

getirir. Duygular, yaşamın niteliğini belirler ve uyarlanabilir düşünceleri ve eylemleri harekete geçirir. Duygular, olumlu sosyal davranışlara ve sorunlara yaratıcı çözümler bulmaya imkan sağlar.

Russell'a göre, temel duygulanım beyindedir ve uyarıların uyarılma değeri ve memnuniyet - memnuniyetsizlik üzerinden bilgi temin eder (Izard, 2009: 3).

Duyguları, "yaşantılarımıza eşlik eden, onlardan etkilenen ve onları etkileyen önemli psikolojik bileşenlerden biri" olarak ele alan Sarp ve Tosun (2011: 447-461) çalışmalarında belirli deneyimler esnasında ortaya çıkan duyguların, bu deneyimlerin bellekte nasıl kodlanacağı, bellekte nasıl saklanacağı ya da deneyimin nasıl geri getirileceği konularını etkilediğini ileri sürmüşlerdir.

Barutçugil'e göre, duyguların bir süreç içerisinde, ortaya çıkan beş unsuru bulunmaktadır (Barutçugil, 2004: 74). Buna göre duygular:

- 1- Fiziksel veya psikolojik uyarılar,
- 2- Çoğunlukla zevk duyma ya da duymama şeklinde kendini gösteren hisler,
- 3- Deneyimlerin bilinçli olarak farkında olmak,
- 4- Duygusal anlamda açıklayıcı davranışlar ve
- 5- Duygusal davranışın çevresel sonuçları, unsurlarını içerir.

Gross (1999: 527), duygu proto-tipinin üç özelliğinin dikkate değer olduğunu ifade etmiştir. Bu özelliklerden ilki, bir bireyin bir durumu önemli olarak değerlendirdiği zamanda, duyguların ortaya çıkmasıdır. Bu değerlendirmenin altında yatan, amaçlar, standartlar, ihtiyaçlar ve istekler, merkezi ve sürekli ya da çevresel ve geçici olabilirler. Duygular, bilinçli ve özenli ya da bilinçsiz ve basit olabilirler. Duygular biyolojik temelli ya da kültürel olarak elde edilmiş olabilirler. Duygular çoğunlukla paylaşıp anlaşılabilen ya da kişiye özgü ve özel olabilir. Bireyler için durumsal anlamın kaynağı her ne ise, duyguları harekete geçiren de odur. İkinci özellik, merkezi ve çevresel fizyolojideki, davranışsal ifadelerdeki ve öznel deneyim alanlarındaki değişiklikleri içeren tüm beden süreçlerinin, duyguları çok yönlü hale getirmesidir. Aslında, duygusal tepkilerin davranışsal unsurları, en az deneyimsel unsurlar kadar önemlidir. Üçüncü özellik ise, duyguların ya kategoriler halinde (ayrık duygu yaklaşımları) ya da boyutlar halinde (boyutsal duygu yaklaşımları) tanımlanabilmesidir.

Böylelikle, bu konudaki yaklaşımları iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bu yaklaşımlar literatürde genel olarak; ayrık duygu yaklaşımları ve boyutsal duygu yaklaşımları şeklinde adlandırılmaktadır. Ayrık duygu yaklaşımının

içinde evrimsel yaklaşımlar, biyolojik yaklaşımlar, bilişsel veya duygusal değerlendirme yaklaşımları ve sosyal/davranışsal yaklaşımlar sıralanabilir (Çukur, 2007: 80).

Boyutsal yaklaşım (dimensional approach): Fizyoloji, ifadeler ve duygusal deneyimlerdeki değişiklikleri tanımlamak için nispeten daha geniş boyutları kullanır. Bu yaklaşımda duygular, devamlı olarak olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım gibi çok az bir boyut üzerine dağıtılmış gibi görünmektedir.

Ayrık yaklaşım (categorical approach): Bir kısım araştırmacılar tarafından kategorik yaklaşım, diğer bir kısım araştırmacılar tarafından da ayrık duygu yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımda ise, spesifik duygular özellikle üzüntü, korku ve öfke gibi olumsuzluk yüklü duygular arasındaki farklılıkları vurgulayan, ayrık duygulara odaklanmıştır.

Gross'a göre, duygular evrimleştikçe boyutsal ve kategorik yaklaşımlar iki yönde birbirlerinden farklılaşır. Birincisi, bu yaklaşımlar, sürekli veya kesintili duygular olup olmama noktasında farklılaşırlar. İkinci yönde ise, bu yaklaşımlar kaç teorik varlık öne sürdükleri konusunda farklılaşırlar. Boyutsal yaklaşım birkaç büyük boyuta (tipik olarak iki boyut) odaklanırken, kategorik yaklaşım (ayrık duygu yaklaşımı) altı veya daha fazla temel duyguya odaklanır (Gross, 1999: 528).

1.3.1. Ayrık Duygu Yaklaşımı

Ayrık duygu kuramları genellikle belirli duyguların işlevlerini belirli hareket eğilimleri kavramına bağlar. Örneğin, korku kaçma isteği ile öfke saldırma isteği ile iğrenme dışarı atma isteği ile bağlantılıdır. İnsanlar belirli duygular hissettiklerinde, bu hissettiklerini her zaman dışı vurmazlar. Daha doğrusu, insanların eylemlerinin olası yönleri hakkındaki fikirleri belirli davranışsal seçenekler setiyle kısıtlıdır. Bu perspektifin temel fikri; belirli bir hareket eğiliminin bir duyguyu evrimsel anlamda uyarlanabilir yapmasıdır. Bu, muhtemelen insan türünün yaşam mücadelesine yardımcı olmak konusunda en iyi görev yapan hareketler arasındadır. Bu perspektifin diğer bir temel kavramı da, belirli hareket eğilimlerinin ve fizyolojik değişikliklerin bir arada olmasıdır. Örneğin; bir kişi, korku hissettiğinde kaçmak için şiddetli bir istek yaşadığı zaman, bu kişinin bedeni koşma olasılığı için uygun otomatik destek (automatic support) sistemini harekete geçirerek tepki gösterir (Fredrickson, 2001: 220).

Ayrık duygu yaklaşımları, duyguların kavramsallaştırılması ve temel duygu kategorileri konusunda kendi içinde bir takım farklılıklar içerse de, duyguların ayrı ayrı

incelenmesi ve duyguların altında yatan temel süreçler ve farklılıklar, duyguların öznel olması gibi konularda görüş birliğinin sağlandığı görülmektedir (Çukur, 2007: 80).

1.3.1.1. Biyolojik Yaklaşımlar

Gross ve Levenson (1993: 970), ayrık duygu yaklaşımını benimseyerek duyguların, önemli olaylara karşı bireylerin tepkilerini düzenleyen biyolojik temelli reaksiyonlar olarak düşünmüşlerdir.

Biyolojik temelli yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, duyguları temel olarak sinir sistemimizin oldukça özel bölümlerini harekete geçiren fiziksel tepkiler olarak değerlendirmişlerdir. Bu araştırmacılara göre duyguların iki temel işlevi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, duyguların belirli eylem veya hareket hazırlığı (kaçmak, mücadele etmek gibi) meydana getirerek bedeni uyarmasıdır. Bu yaklaşımda kabul edilen ikinci işlev ise, fiziksel tepkileri bastırmak suretiyle bedenin kendini onarmasını sağlamaktır. Bu yaklaşımda araştırmacılar duyguları genel olarak yaşamın devamlılığının sağlanması için gerekli içgüdüsel mekanizmalar olarak görmüştür (Barutçugil, 2004: 75). Bu yaklaşımda duygular, genel olarak insanların doğuştan getirdiği bir özellik olarak görülmüştür ve Darwin ile beraber temel duyguların insan ve hayvan türlerinin hayatta kalmasını sağlama işlevine sahip olduğu düşünülmüştür. Bu yaklaşımın özünde evrimci görüşün hakim olduğu söylenebilir (Uysal, 2007: 6).

1.3.1.2. Evrimsel Yaklaşımlar

Evrimsel yaklaşımlar, duygunun ne olduğunu, duyguların nasıl var olduğu sorusu çerçevesinde tanımlar. Bu yaklaşıma göre duygular, işleyişin şekilleridir ve doğal seçim tarafından şekillendirilir. Duygular, evrimsel zaman içinde tekrar meydana gelen durumların ortaya çıkardığı zorluklara adapte olabilme yeteneğini artıran modellerdeki tepkileri, fizyolojik, bilişsel, güdüsel, davranışsal ve öznel olarak koordine eder (Nesse ve Elsworth, 2009: 129).

Ekman'a (1992: 169) göre duygular, temel yaşam-görevleri ile ilgili uyum değerlerinin aracılığıyla evrimleşiyormuş olarak gösterilmiştir. Ekman'a göre her bir duygu, evvelinde gerçekleşen olayları, fizyolojisi, işaretleri ve belirtileri ile eşsiz özelliklere sahiptir. Aynı zamanda her bir duygu, diğer duygular ile kısa süreli olma, hızlı başlangıçlı olma, kendiliğinden meydana gelme, tepkiler arasında bütünlük bulunması gibi ortak karakteristikliklere de sahiptir.

Evrimsel yaklaşımda duygu kavramı, korku ve iğrenme gibi duyguların, çevreden devamlı olarak gelen tehditlerden kaçınmalarını sağlamak için insanları

harekete geçirdiği görüşü üzerine kurulmuştur. Ashkanasy'nın (2003: 13) belirttiğine göre, Damasio hayatta kalmayı sağlamak amacıyla evrimleşmesi gereken ve beyinin limbik sistemine dayanan birincil duygular ile daha yüksek seviyede bilgi işleyen neokorteks (neocortex) ile ilgili olan ikincil duygular arasındaki farklılığı ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda, ikincil duygular, birincil duygulardan daha az şekilde genetik faktörlerden etkilenir ve organizmanın yaşamı boyunca devamlı gelişir.

Bu yaklaşım, Darwin'in görüşleri çerçevesinde ortaya konan çalışmaların neticesinde şekillenmiştir. Darwin'in "*The Expression of The Emotions in Man and Animal*" isimli kitabının bu yaklaşımın esin kaynağı olduğu söylenebilir. Bu kitapta gülümsemek veya yüzünü buruşturmak gibi bir kişiden diğer bir kişiye duygusal ifadeler taşıyan açık ve görünür vücut hareketlerine odaklanılmıştır. Darwin, bu duygusal ifadelerin ilkel insanla doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Hochschild, jest ve mimiklerin, duyguların bedensel dışavurumunun bir parçası olduğunu kabul eder. Fakat Hochschild bunu, Zajonc'un evrimsel ölçekte duyguların biyolojik olarak bilişten önce geldiği savını destekleyen Darwin'in duygu orijini analizi üzerinden yorumlamaz. Bunun yerine Hochschild, jest ve mimiklerin duygularla olan ilişkisinin evrensel olduğu ve doğuştan geldiği ya da kültürel değişkenlerle ilişkili olup olmadığı ile ilgili olan kültürel tartışmaları yakından incelemiştir. Hochschild, öznel bir ifade olarak duygunun kültürel bir değişken olduğuna işaret etmiştir. Duyguların fiziksel ifadesinin, bedensel bir harekete indirgenmesi ile sonuçlanması, Hochschild'in Darwin'in görüşlerinden faydalandığı kısmı oluşturmaktadır (Theodosius, 2008: 68-69).

1.3.1.3. Bilişsel ve Duygusal Değerlendirme Yaklaşımları

Duygu Teorisi, duygu çalışmalarındaki büyük amalgam yaklaşımlardır ve çoğunlukla bilişsel psikolojiye dayanır. Fakat öğrenme teorisi katkılarıyla fizyolojik psikoloji, klinik psikoloji ve felsefi alanları içeren diğer disiplinlere de dayanır. Duygu teorilerinin temel problemi, geniş ölçüde, üzerinde çalışılan diğer süreçlerle duygunun nasıl etkileştiğidir. Bunlar içerisinde en başta gelen ise biliştir. Diğer alanlarda olduğu gibi duygu teorilerinde de "biliş", algılama, dikkat, değer biçme, karar verme, hafıza ve buna benzer unsurları içerir. Fakat bu unsurlar, aynı zamanda değerlendirme terimleri altında bir araya toplanır. Bu durum ise değerlendirme olarak tanımlanır.

Biliş-duygu ilişkisi yaklaşımlarının birçoğu duygu teorisyenlerince kullanılır, bunlardan alt alan olarak üç tanesi ön plana çıkar. İlk ve en kolay anlaşılana,

değerlendirme teorisidir. Daha önceden belirtildiği gibi, bir değerlendirme, bir kişinin kendisini, özellikle de hedefleri ve mutluluğu için ilişkileri açısından değerlendirmesidir ve bu değerlendirme dünyayı kavramak ve olaylardan anlam çıkarmak için yapılır. Değerlendirme yaklaşımları, belirli algıları, değerlendirmeleri, yorumlamaları vesaire belirleme girişimidir. Bu girişimler öncelikle duygusal durumların nedenini ortaya koymak için gereklidir. Teorisyenler, değerlendirme boyutlarının içeriği ve tam sayısı konusunda görüş birliğine sahip değillerdir, fakat yenilik, başa çıkma potansiyeli, norm uyumluluğu birçok teoride dikkate alınmaktadır (Lewis, 2005: 170).

Biliş-duygu ilişkisi yaklaşımı, duyguların bilişsel fonksiyonu ile ilgilidir. Bu bakış açısına göre, duygusal durumlar (üzüntü, öfke, mutluluk, korku gibi) tarafından dikkat daima harekete geçirilir ve biliş bu duygusal durum tipleri tarafından harekete geçmeye mecbur edilir. Birçok araştırma, dikkat ve diğer bilişsel süreçler üzerinde duygusal durumların etkilerinin önemini vurgulamaktadır. Üzüntülü olmaya karşı mutlu olma duygusu dikkat biçimini ve içeriğini farklı açılardan etkiler. Bu yaklaşımlara göre duygu kaynağı, sonrasında duyguları takip eden bilişsel olaylar üzerindeki etkileri kadar önemli değildir. Yani, duyguların insan organizmasında yarattığı davranışsal sonuçlar, bu duyguların nedenlerinden daha önemlidir.

Diğer bir yaklaşım ise, kişilik özellikleri ve klinik hastalıklar tarafından etkilenen biliş-duygu ilişkisini incelemeyi hedefler. Duyguların dikkat üzerindeki etkileri genellikle kişilik özellikleri ve belirli ön yargılar açısından tanımlanır. Örneğin can sıkıcı konular olumsuz sözcükleri kendiliğinden beraberinde getirir ve olumsuz deneyimlerin anımsanmasına neden olur. Bu değerlendirmeler aynı zamanda benzer duyguların ortaya çıkma eğilimine de vurgu yapar. Burada bahsedilen biliş-duygu ilişkisi yaklaşımları özel bir nedensellik görüşüne sahiptir (Lewis, 2005: 171).

1.3.1.4. Kültürel Yaklaşımlar

Antropologlar Rosaldo, Luts ve Solomon kültürün duygusal deneyimlerin biçimlendirilmesinde önemli bir rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Rosaldo, hislerin kanımızdan ortaya çıkan bir öz olmadığını, fakat insanların hikayeler tarafından düzenlenen sosyal pratikleri hem kanunlaştırdığını hem de anlattığını ve hislerin anlayış biçimleri tarafından biçimlendirildiğini iddia etmiştir. Bu fikri genişleten Luts, çoğu duygunun evrensel olarak incelenmesine rağmen, duyguların doğuştan gelen bir şey olmadığını ileri sürmüştür. Luts, duygu kavramının, onları adlandırmanın, doğrulamanın, insanlar tarafından ikna etmenin kültürel ve kişilerarası ürünleri olarak

incelenebileceğini ve duygusal anlamın bireysel olmaktan ziyade sosyal olma yönünün ağır bastığını ve duyguların sosyal yaşamın gelişen bir ürünü olduğunu savunmuştur (Markus ve Kitayama, 1991: 235).

1.3.1.5. Duygusal Olaylar Teorisi

Ayrık duygu yaklaşımı modellerinden biri de Weiss ve Cropanzano'nun "*Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory)*" dir. Duygusal olaylar teorisi, işyerinde duyguların ve anlık ruh halinin hem nedenlerine hem de sonuçlarına vurgu yapar. Ruh hali ve duygular; davranışların iş tutumlarının etkisi, iş dizaynı gibi iş çevresinin sabit özelliklerince bir bağdaştırıcı mekanizma olarak dikkate alınmıştır.

Duygusal olaylar teorisi, ruh halinin ve duyguların ayrık duygusal olaylardan ya da vakalardan süzülüp geldiğini iddia etmektedir. Durağan iş çevresi özellikleri, birbirinden farklı ve belirli duygulara neden olan olayların daha çok ya da daha az miktarda oluşacağına dair şartları daha önceden hazırlar ve belli eder. Örneğin, faaliyet alanı içindeki yüksek statülü işler, keyif, gurur ve mutluluk gibi anlık olumlu duygulara yol açan olayları (olumlu geribildirim ve önemli amaçlara ulaşmak gibi) üretmektedir. Weiss ve Cropanzano, duygusal deneyimlerin iyi ya da kötü vatandaşlık gibi kendiliğinden gelişen duygusal odaklı davranışlara yol açabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bir bütün olarak duygusal deneyimler, iş tatmini gibi tutumların duygusal bileşenlerinin oluşumuna katkıda bulunur ve yargı odaklı davranışlara da neden olabilir. Duygusal olaylar teorisinin işyerinde duygunun rolünü anlamak için çok faydalı bir çerçeve sunduğu görülmektedir (Fisher ve Ashkanasy, 2000: 4).

Duygusal olaylar teorisi, işyerindeki duygusal deneyimleri ve duygulanımları açıklamak için geniş ve kapsamlı bir çalışma yapısı oluşturma girişimlerinin ilklerinden biridir. Aynı zamanda bu teorinin, işyerindeki duygular üzerinde yapılan araştırmalara yol gösterme konusunda da oldukça faydalı ve etkili olduğu görülmektedir (Korkmaz, 2010: 15).

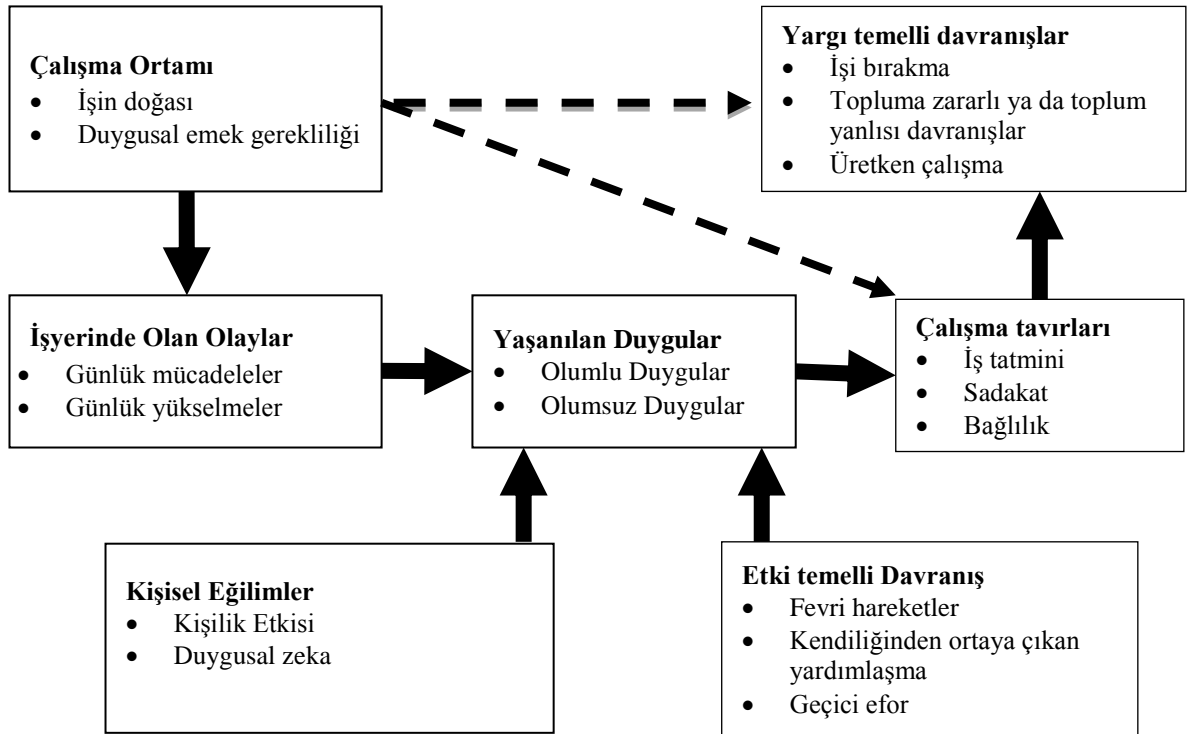
Duygusal olaylar teorisi aracılığıyla Weiss ve Craponzano, işyerinde duygusal deneyimlerin yapısına, nedenlerine ve sonuçlarına odaklanarak çalışma yaşamındaki duygu araştırmaları için teorik, yol gösterici bir çalışma çerçevesi sağlamıştır. Duygusal olaylar teorisi, işyerinde yaşanan olayların çalışanların duygusal durumlarının temelinde bulunan sebeplerden kaynaklandığını ve duygusal deneyimlerin çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir (Korkmaz,

2010: 15).

Duygusal olaylar teorisi, birkaç ilişkiyi öngörür. İlki, duygulanım eğiliminin işyerindeki duygusal tepkilerle ilişkili olmasıdır. İkincisi, Duygusal olaylar teorisinin iş tutumlarıyla ilişkili olan duygusal tepkileri öngörmesidir. Genel olarak bu teori, aracılık (mediating) modeli ileri sürmektedir, bu sebeple de iş tutumlarına ait duygulanım ilişkisi, işyerindeki duygulardan kaynaklanmaktadır (Grandey vd., 2002: 50-51).

Duygusal olaylar teorisinde araştırmacılar, iş çevresinin, duygusal emek için söz konusu olan gereklilikler, iş karakteristikleri, iş talepleri gibi birkaç özellikten oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu iş ortamı özellikleri, çalışanların duyguları ve sonra da onların davranışlarını etkileyen iş olaylarını meydana getirir. Weiss ve Cragonzo'ya göre, duygusal olaylar hem olumlu hem de olumsuz olayları içerir. Grandey, duygusal olayların çalışanların duygusal emek stratejilerini etkilediğini ileri sürmüştür. Grandey'e göre, duygusal iş olaylarının bir çalışanın duyguları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması sebebiyle duygusal bir olay daha fazla duygu düzenlemeye neden olabilir. Duygusal olaylar teorisinde işyerinde olumlu duyguların yaşanma sıklığının yüksek düzeyde iş tatmini, düşük düzeyde tükenmişlik ve işten ayrılma gibi olumlu çıktılarla sonuçlanacağı beklenir (Yalçın, 2010: 13-18).

Şekil 1. Duygusal Olaylar Teorisi



Kaynak: Ashkanasy ve Daus, 2002: 77

1.3.2. Boyutsal Duygu Yaklaşımı

Boyutsal duygu yaklaşımında duygular, farklı sınıflandırmalar yapılarak izah edilmeye çalışılmaktadır. Bu sınıflandırmalar içinde en çok bilinenler; temel duygular, birincil-ikincil duygular, kendini değerlendirme ile ilgili duygular, diğer insanlarla ilgili duygular, duygusal uyarılma ile ilgili duygular, olumlu-olumsuz duygular olarak yapılan sınıflandırmalardır. Bu sınıflamalar arasından öne çıkan ve en bilineni olumlu ve olumsuz duygulardır (Uysal, 2007: 10).

1.4. Örgütsel Yaşamda Duyguların Yeri

Literatürde duygu araştırmaları, kendine geniş bir çalışma alanı bulmuş olsa da, iş yerinde duygular ile ilgili kısıtlı sayıda ve kapsamda çalışmalar söz konusudur (Uysal, 2007: 12). Duygu ile ilgili güncel kavramlar, akıl lehine hisleri baskı altına alan ve azaltan Batı kültürünün güçlü geleneğini yansıtır. Duygularla ilgili bu Batılı görüş, işyerindeki duygu çalışmalarında daha belirgin olarak görülür. Bu iş psikolojisi çalışmaları, çalışanların iş hayatındaki duygularının, tutum ve davranışlarının rasyonel ve bireysel olması gerektiği şeklindeki temel varsayıma uygun olacak biçimde şekillenmiştir. Ayrıca bu çalışmalar, duyguları kontrol altında tutmak için duygulardan uzak durmak yoluyla iş ve işyerini rasyonel şekilde tasarlayarak ambalajlamıştır (Sandelands ve Boudens, 2000: 47-48).

Duygu konusunun insan yaşamındaki önemine rağmen örgütsel yaşam söz konusu olduğunda bu olgunun uzun süre görmezden gelindiği ve klasik yönetim yaklaşımı düşüncesinde ise tamamen reddedildiği görülmektedir. Bu çerçevede örgütsel yaşamda duygu konusu, bir olgu olarak uzun süre bir kenara bırakılmış, özellikle klasik örgüt yaklaşımın söz konusu olduğu dönemde, belirtildiği gibi hemen hemen hiç üzerinde durulmamıştır. Örgütü tam akılcılık ile yapılandırmaya çalışan Tayloristik düşünce, insanı da işyerinde örgütün diğer varlıkları gibi etkin ve verimli kullanmanın yollarını ortaya koyarken, onun duygusal bir varlık olduğu gerçeğini göz ardı etmiştir (Oral ve Köse, 2011: 464).

Rasyonel-Yasal bürokrasinin ilkelerini açık bir şekilde belirten Max Weber, bürokrasinin gelişmesini ifade etmiştir. Bu ilkeler ne kadar insanlıktan çıkartılmış olursa; kişisel, akıldışı, irrasyonel ve duygusal doğa güçleri ile sevgi ve nefreti resmi işlerden bertaraf etmek o kadar başarılı olacaktır. Görüldüğü gibi duygusallık, çoğunlukla üstü kapalı bir biçimde rasyonelitenin yokluğu veya antitezi olarak incelenmiş ve bu da duyguların negatif olarak algılanmasına neden olmuştur (Ashforth

ve Humphrey, 1995: 101).

Geçmişte örgütsel davranış çalışmalarında duygular önemsenmemiştir. İşyerleri duyguların akla uygun hükümler şekline geldiği rasyonel bir çevre olarak incelenmiştir. Böylece duygular, işyeri olgusu için bir izah tarzı olarak dikkate alınmadı (Grandey, 2000: 95). Geleneksel olarak, yönetim bilimlerindeki araştırmalar, rasyonel kuralları izlemek için insan davranışlarını çözümleyebilen Tayloristik varsayıma şu veya bu şekilde dayandırılır (Ashkanasy vd., 2000: 1). Bunun yanında, duygusallık (emotionality) örgüt üyelerince de genellikle rasyonalitenin antitezi olarak düşünülmüştür. Bu yüzden, örgüt üyelerinin çoğu işyerindeki duyguları küçümseyici bir tavır içerisinde bulunmaktadır. Çalışanlar, duyguları öznel ve genellikle spontane duygu durumları olarak, görünüşte tarafsızlıktan ve örgütsel sonuçlara akla uygun biçimde katkı yapabilecek düzenli yöntemlerden sapma olarak görmektedirler (Ashforth ve Kreine, 2002: 216). Hawthorne çalışmaları ile gelişmeye başlayan davranışçı yaklaşım ile birlikte bu yapı değişmeye başlamış ve insanın işyerindeki varlığı duyguları ile birlikte ele alınmaya başlamıştır (Oral ve Köse, 2011: 464).

Simon rasyonalitenin insan davranışını yeterince temsil etmediğinin önemini anlayan “sınırlı rasyonalite” (bounded rationality) fikrini tanıtan ilk modern bilim adamlarından biridir. Bu doğru yönde bir adım olmasına rağmen, Simon yine de bu konuyu irrasyonel davranış olarak isimlendirmekten kaçınmış görünmektedir. Yakın geçmişte Mumby ve Putnam gibi yazarlar duygusal bir boyut açısından açıklamalar öne sürmüşlerdir ve örgütsel davranışın “*sınırlı rasyonalite*” yerine “*sınırlı duygusallık*” şeklinde daha iyi karakterize edildiğini ifade etmişlerdir (Ashkanasy vd., 2000: 1). Sınırlı rasyonalite örgüt teorilerinde önemli bir kavram haline gelmiştir. Rasyonalite genellikle tasarlanmış, makul, amaca yönelik davranışlar olarak tanımlanır. Saf rasyonellik (pure rationality) gelecekteki tercihlerin kazancı maksimize etmeye yönelik olmasını gerektirir. Simon, örgüt aktörleri ve onların kurumsal uygulamaları tarafından sınırlandırılan ya da kısıtlanan optimal tercihleri anlatmak için rasyonalite kavramını dönüştüren sınırlandırılmış niteliğini kullanmıştır (Mumby ve Putnam, 1992: 469). Seçer (2010: 828-829) ise, sınırlı rasyonellik kavramı içerisinde duyguların “mantığa zayıf ve özürlü bir eklenti” olarak değerlendirildiğini ve duyguların değersiz, saçma ya da iş ortamına uygun olmadığını savunulduğunu ileri sürmüştür.

İşyerinde duyguların yaygınlığına rağmen bu konuda araştırmalar genellikle sınırlı düzeyde kalmıştır. Özellikle:

1- Çoğunlukla tatmin, stres, ruh hali ve bağlılığın belirli yönleri şeklinde

sıralanabilecek, oldukça genelleştirilmiş ve durağan duygusal durumların sınırlı grubu ele alınmıştır.

2- Örgütsel değişim, rol geçişleri ve gruplar arası çatışma gibi önemli duyguların rolü üzerinde derinlemesine araştırmalar yapılmamıştır.

Sıradan örgüt yaşamında her gün hissedilen duyguların rolünün oldukça ihmal edilmiş olması şaşırtıcıdır. Aslında, informal örgütsel süreçleri, grup dinamikleri, liderlik ve buna benzer konulara ilk ilginin oluşmasına hemen hemen her gün hissettiğimiz duyguların yardımcı olduğu söylenebilir. Argyris'e göre, örgütsel davranışın en büyük paradoksu, görevleri başarı ile tamamlamak için gerekli olan rasyonel yaklaşım ya da fiili çalışma hayatında rasyonelliğe dayalı tutum ve davranışlar ile bunların icrası sırasında bir şekilde karşılaşılan duygusal engeller arasındaki çatışmadır (Ashforth ve Humphrey, 1995: 98).

Özellikle günümüzde, işyerindeki duygulara olan ilgi, geçtiğimiz son otuz yılda hızla artmıştır. Hızla artan bu ilgi birkaç kaynaktan gelmektedir ve konu çeşidi üzerindeki araştırmaların yoğunluk kazanmasına yol açmıştır. Çalışmaların bu yoğunluğu henüz tam anlamda gelişmemiş olmasına rağmen, bu çabaların tamamının umut verici olduğu düşünülmektedir. İşyerindeki duygu çalışmaları organizasyonlardaki davranışların anlaşılması için belli bir potansiyele sahip olunacağına bir belirtisidir. İş ortamında duygu çalışmaları uzun bir tarihe dayanmasına rağmen, organizasyonlardaki duygu üzerine yapılan modern araştırmalar için başlangıç noktası sosyolog Hochschild'in duygusal emek üzerine yeni ufuklar açan kitabı "*The Managed Heart*" olarak kabul edilir.

Konuyla ilgili diğer bir makale, Isen ve Baron'un davranışlar üzerinde ruh halinin etkisini inceledikleri çalışmalarıdır. Bu çalışma ile yazarlar işyerindeki duygusal deneyimlere kısa süreli de olsa bilim insanlarının dikkatini çekme konusunda oldukça başarılı olmuşlardır. Başka bir çalışma ise, Ashforth ve Humphrey'in iş yerindeki davranışın duygusal boyutlarını ele almak için yönetim ve organizasyon alanındaki bilim insanlarının başarısız olmalarının nedenini vurguladıkları analizleridir. Sonunda duygusal emek kavramının popülerleşmesi, bilim insanlarının bu alanda daha çok bilinçlenmesinde rol oynamıştır (Fisher ve Ashkanasy, 2000: 3).

Sonraki çalışmalarda ise araştırmacılar, iş sonuçlarının çalışanlar aracılığıyla geliştirilmesi için duyguların nasıl yönetilebileceğini keşfetmeye başlamış ve böylece konu daha spesifik değerlendirilmiştir. Örneğin, bir çalışanın etkili bir şekilde müşterilerle etkileşimde bulunmak amacıyla hangi duyguları göstereceğini ve nasıl

hissetmesi gerektiğini ayarlayabileceğini belirten çalışmalar bunlar arasında yer almaktadır (Grandey, 2000: 95).

İnsanların, düşünceleri, duyguları ve eylemleri onların çalıştıkları örgütleri hem olumlu hem de olumsuz yönlerden etkileyebilir. Benzer şekilde içinde insanların çalıştıkları örgütler de, bu çalışanların işyerindeki düşüncelerini, duygularını ve faaliyetlerini etkiler (Brief ve Weiss, 2002: 280). Belirli bir işte çalışma faaliyetinin insanoğlunun sosyal varlığının önemli bir belirleyici olduğu düşünülürse, sevme, nefret etme, acıma, kuşku, kızgınlık, kaygı, korku, hüsrana, sevinç, suçluluk, kıskançlık gibi çeşitli duyguların örgütsel ortamlarda yaşanmasının kaçınılmaz olduğu görülecek ve duygu olgusunun önemi anlaşılacaktır (Aytaç, 2011: 645). Bu anlamda çalışan duyguları ile genel olarak örgütler karşılıklı bir etkileşim içindedir denilebilir.

Duygu deneyimleri bireysel, kültürel veya politik bir olgu olarak örgütlerde incelenmektedir (Waldran, 2006: 65). Ashkanasy'nin (2003) aktardığına göre, örgütsel bağlamda, Basch ve Fisher, sadece bir kaç istisna dışında, çalışanların işyerindeki duygu türlerinin hemen hemen tamamını hissettiklerini; bununla birlikte iş çevresinde bu duygulara ilaveten daha spesifik duygular da yaşadıklarını göstermişlerdir. Bu yazarlar yaptıkları araştırmalarında, meydana gelme sıklığının azalan sıralamasına göre, çalışanların, memnuniyet, mutluluk, gurur, şevk, ferahlık, iyimserlik, samimiyet ve güç olarak belirlenen olumlu duyguları hissettiklerini söylediklerinden bahsetmişlerdir.

Söz konusu araştırmada belirtilen olumsuz duygular, azalan sıralamaya göre, engellenme, endişe, hayal kırıklığı, kızgınlık, öfke, mutsuzluk, rahatsızlık, üzüntü, iğrenme, incinme, korku ve karamsarlık olarak belirlenmiştir. Ashkanasy (2003: 13) aynı çalışmasında, daha yakın zamanlarda Lazarus ve Cohen-Charash'ın, öfke, kaygı, suçluluk ve utanma, imrenme ve kıskanma, umut etme, mutluluk, gurur, şefkat ve sevgi gibi işyeri ortamında bulunan ayrık duyguların bir listesini yaptıklarından bahsetmiştir.

Literatürde yaşanan duyguların değerlendirilmesi genellikle iki grup arasında nasıl bölüneceği üzerinedir (Ashforth ve Humphrey, 1995: 100):

- 1- Sosyal yorumlayıcı (social constructionist) ve sembolik etkileşimci (symbolic interactionist),
- 2- Naturalistik (naturalistic) ve pozitivist perspektiflerdir.

İlk grup, öncelikle verilen bir durumun nasıl tanımlandığına dayanarak deneyimleri düzenler. Sosyal ve sembolik etkileşim yoluyla bireyler, durumu yorumlar ve duygusal deneyimin belirli bir türü olarak bu durumu tanımlar. Sosyal yorumlayıcılar ve sembolik etkileşimciler aynı fikirde olmamakla beraber, duyguların hangi ölçüde

sosyal olarak inşa edileceği konusunda benzer yaklaşımlara sahiptirler.

Sosyal Yorumlayıcı/Sembolik Etkileşimciler: Naturalist/pozitivist grup, verilen uyarıcıların aynı duyguları otomatik ve biyolojik olarak daha çok ya da daha az belirlenmiş biçimde meydana çıkardığı görüşüne dayanmasına rağmen, sosyal yorumlayıcı/sembolik etkileşimciler grubu ise, verilen uyarıcıların nasıl yorumlandığına bağlı olarak çeşitli duyguların meydana çıkarabileceği görüşüne dayanmaktadır. Değişiklik ve fizyolojik uyarılmanın yorumu kültürel normlara ve bireysel farklılıklara bağlıdır.

Naturalist/Pozitivist Perspektif: Spesifik duyguları ortaya çıkaran özel durumsal uyarılara dayanır. Bütün duygular (korku, haz ve öfke gibi) birkaç temel evrensel duyguya indirgenebilir. Bu duygular fiziksel bağlantılıdır, çünkü bunların her biri fizyolojik olarak belirlenen mekanizmaya sahiptir.

Duygunun işyerindeki rolü, örgütsel davranış literatüründe sıklıkla üstü kapalı bir konu olmasına rağmen, daima var olmuştur. İş bağlamındaki etkileşimin etkileri işin içeriği, bireylerin duygusal durumları –ruh hali, stres, içsel motivasyon, tatmin gibi- fiziksel çevre, kültür ve iklim liderlik, inovasyon ve karar verme, iş dizaynı gibi başlıklar altında incelenir. Son dönemlerdeki teorik ve ampirik çalışmalar duyguların nasıl yaşandığının yanı sıra işyerinde nasıl ifade edildiği üzerine odaklanmışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88).

1.4.1. Yönetim Yaklaşımları ve Çalışan Duygularına Verilen Değer

Sanayileşme öncesi dönemde daha ziyade el emeğine ve bireysel satışa dayalı olan üretim kültürü yer alırken, 1890'ların başında yaşanan endüstri devrimiyle beraber ortaya çıkan sanayileşme kültürü, kitle üretimi, kitle halinde sanayide çalışan işçiler ve kitlesel pazarlamayı beraberinde getirmiştir. Sanayileşmenin ilk yıllarında hem işverenin hem de iş görenin sanayi, iş, örgüt, çalışma ilişkileri, çalışma ilkeleri vb. konularda henüz tecrübe sahibi olmadığı açıktır. Bu dönemde sanayide çalışan iş görenlerin çoğu, daha fazla para kazanmak gayesiyle köyden kente göç etmiş, fabrika ve sanayi üretimiyle ilgili, çalışma ilişkileriyle ilgili hiçbir tecrübesi olmayan vasıfsız kişilerdir. İşverenler ise sermayesini kitle üretimi yapmak üzere fabrikasına yatırmış olmakla beraber sanayi, üretim, yönetim, finans ve pazarlama konularında yeterli tecrübeye ve bilgiye sahip değillerdir. Dönemin şartları itibarıyla hem işverenler hem de iş görenler için odaklanılan tek şey para ve parayı getirecek olan iştir. İşçiler işleriyle ilgili tecrübesizlikleri sebebiyle sorumluluk almaktan korkmakta ve işin nasıl

yapılacağıyla ilgili kendilerine emirler verilmesini beklemektedirler.

Klasik Yönetim Teorisi söz konusu şartlar içerisinde işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak üzere ortaya çıkmıştır. Klasik Yönetim Teorisine göre hiyerarşik yapı, görevleri tanımlayan gayri şahsi kurallar, standardize edilmiş prosedürler, başarıya bağlı ödüllendirme ve işte uzmanlaşma esastır. Örgütlerin yönetimi, en yüksek düzeyde etkinliğe ulaşabilmek ve insanlar üzerinde en akılcı yöntemlerle otoriteyi kurabilmek üzere bilimsel analizlerle geliştirilmiş iş metotlarına dayanmaktadır. Örgütlerdeki itici güç, etkinlik, verimlilik ve sermayedarların zenginliğidir. İşçiler güvenilir değildir, bu sebeple örgütün etkinliğini ve verimliliğini gerçekleştirmek için belirlenen prosedürlere uymalarını sağlamaya yönelik sıkı kontrole ihtiyaçları vardır (Weymes, 2004: 340).

Klasik Yönetim Teorisi içerisinde bireylerin, kişisel hırs ve ihtiyaçlardan arınmış, objektif ve akılcı bir yönetim sistemi içerisinde olması öngörülür. Resmi işlerden sevgi, nefret ve tüm kişisel, irrasyonel, duygusal öğeler ne kadar ayıklanırsa örgütün ve yönetimin o denli amacına ulaşacağı düşünülür (Asunakutlu, 2001: 9). Bu bakımdan, Klasik Yönetim Teorisi dahilinde, çalışanların duygularını dikkate alan herhangi bir yönetim anlayışı geliştirilmediği gibi, bilakis çalışanların, duygularından tamamen arınarak işlerini yaptıkları varsayılmaktadır.

1930'lu yıllar işçilerin sayılarının ve işle ilgili niteliklerinin artmaya başladığı dönemdir. Klasik Yönetim Teorisinin getirdiği uzmanlaşma ilkesi iş görenlerin yaptıkları işte bilgi seviyelerinin ve tecrübelerinin artmasını sağlamış ve iş görenlerin yaptıkları işte kendilerine güven duymaları için fırsat vermiştir. Diğer taraftan, işçilerin sanayi bölgelerinde nüfus olarak çoğalması siyasetçilerin de dikkatini çekmiştir. Siyasetçiler, işçilerin oylarını toplamak için onların istek, ihtiyaç ve duygularına olan duyarlılıkları sıkça dile getirmeye başlamışlardır. Aynı zamanda, işçilerin hem sayılarının, hem de sanayi bölgelerinin etrafındaki yerleşim sürelerinin artmış olması, işçilerin kendi aralarındaki sosyal ilişki sistemlerinin gelişmesini de sağlamış ve sosyal gruplar içerisinde kendi varlıklarının, duygularının ve isteklerinin daha çok fark edilmesi ve dile getirilmesine imkân vermiştir. Böylece, klasik yönetim teorisinde örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini sağlamada bir makine gibi görülen iş görenlerin sosyal bir varlık olduğu ve sosyal gruplar içerisinde var olduğu kabul edilmeye başlanmıştır (İrmiş, 1992: 41-42).

Neoklasik Yönetim Teorisi bulguları da iş görenlerin sosyal bir varlık olduğu ve yönetim anlayışının bu bakış açısıyla olması halinde örgüt etkinlik ve verimliliğinin

artacağı sonucunu göstermiştir. Neoklasik Yönetim Teorisiyle iş gören davranışları, ilişkileri ve duyguları üzerinde çalışmalar artmıştır. Özellikle Hawthorne Araştırmaları ve sonrasında yapılan diğer araştırmalar, iş görenlerin aidiyet, bağlılık, kabulleniş, reddediş vb. birçok davranış ve duygularının iş yaşamına yansımaları ve bunun örgütsel verimlilik ve etkinliğe katkısı üzerinde durmuştur.

Klasik yönetim teorisi ve neoklasik yönetim teorilerinin her ikisi de kapalı sistem anlayışı içerisinde örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yönelik ilkeler üzerinde durmuştur. Ancak özellikle 1960'lı yıllar işletmelerin kendilerini çevreden soyutlayarak etkinlik ve verimliliklerini artıramayacaklarını ortaya koymuştur. 1945 ilâ 1970'li yılların başına kadar olan dönem Batı Avrupa'da ve Amerika'da iyileşmenin ve gelişmenin olduğu dönemdir. Bu dönemde piyasalar büyümüş ve çok uluslu firmalar kurulmuştur (Weymes, 2004:340). Kâr artmış olmakla beraber, kârdaki artışın gerçek sebebi, pazardaki kazanımlar değil, pazarın payındaki artış olmuştur. Ancak, işletmeler ulusal ve uluslararası çevredeki sosyal, siyasi ve ekonomik değişiklikler ve etkileri dikkate alma mecburiyetinde kalmışlardır. Bu dönem aynı zamanda modern yönetim teorilerinin ortaya çıktığı dönemdir.

Modern Yönetim Teorilerinden biri olan “sistem yaklaşımı”yla işletmelerin açık sistem olduğu, bu özellikleriyle ulusal, uluslararası, sektörel, ekonomik, toplumsal vb. daha büyük sistemlerin alt sisteminde yer aldığı, ayrıca işletmelerin kendilerinin de bünyelerinde kendisini oluşturan diğer alt sistemleri barındırdığı ifade edilmiştir. Sistem yaklaşımına göre, işletmeler kendi alt sistemleri, üst sistemleri, aynı üst sistem içerisinde beraber yer aldıkları yan sistemler ve diğer dış sistemlerle etkileşim halindedir. Bu bağlamda, işletmelerin çalışanları ve çalışanların oluşturdukları gruplar işletmelerin etkinliği ve verimliliğinde rol oynadığı gibi, işletmelerin diğer üst sistemlerle ve dış sistemlerle bağlantısının kurulmasında önemli bir köprüdür. Ancak, sistem yaklaşımında çalışanların duygularından, istek ve ihtiyaçlarından bahsedilmemiş ve dikkate alınmamıştır.

Modern Yönetim Teorisinin bir diğer boyutu olan “durumsallık yaklaşımı”nda ise yönetim anlayışı, duruma göre değişmektedir. Bunu işletmelerin içerisinde buldukları üst sistemler ve işletmelerin içerisinde barındırdıkları alt sistemlerin durumu belirlemektedir. Klasik Yönetim Teorisinde ve Neoklasik Yönetim Teorisinde olduğu gibi ideal olan tek bir yönetim anlayışı yoktur. İşletmenin içerisinde bulunduğu durum ve şartlara göre klasik yönetim teorisinin de, neoklasik yönetim teorisinin de ilkeleri geçerli olabilir ve doğru sonuçlar verebilir. Öyleyse, durumsallık yaklaşımına

göre, sadece neoklasik yönetim teorisinin geçerli olabileceği şartlarda çalışanların istek, ihtiyaç ve duyguları dikkate alınmaktadır. Son derece sınırlı olan bu durumun da bütün bir modern yönetim teorisi kapsamını temsil ettiği söylenemez. Açıktır ki, modern yönetim teorisi kuralları olan ve çalışanları bu kurallar içerisinde özelliklerine göre dizayn etmeye çalışan bir içeriğe sahiptir.

1980'li yıllar, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeyle beraber küreselleşmenin hız kazandığı ve işletmeler için bütün bir dünyanın pazar ve üretim alanı olarak kabul edilmeye başlandığı yıllardır. Batı Avrupa ve Amerika'da bulunan işletmeler üretimlerini daha geniş alanlarda pazarlayabilmek için piyasalarını kendi bölgelerinin dışındaki alanlara kaydırma yoluna gitmişlerdir. Aynı zamanda Batı Avrupa'da ve Amerika'da artan işçi, hammadde, enerji ve çevre maliyetleri işletmeleri yeni üretim ve organizasyon yapıları bakımından da arayışa yöneltmiştir. İşletmelerin, küresel üretim sisteminin getirdiği bu arayışlarına en fazla cevap veren organizasyon yapılanmaları, şebeke organizasyonlar ve sanal organizasyonlar olmuştur. Böylece, gelişmiş ülkelerin işletmeleri üretimlerini, gelişmekte olan veya az gelişmiş olan ülkelerin işletmelerine lisans ve/veya franchising yöntemiyle yaptırmaya başlamıştır. Artık geliştirilen yönetim anlayışlarıyla, sadece gelişmiş ülkelerin işletmeleri için değil aynı zamanda bu işletmelere mal ve hizmet üretimi yapan gelişmekte olan ülke veya az gelişmiş ülke işletmeleri için de etkinliğin ve verimliliğin artırılması öngörülmüştür.

Küresel boyutta şebeke organizasyon türü yapılanmaların olduğu ilk dönemlerde gelişmiş ülke işletmeleri için üretim yapmaya başlayan gelişmekte olan ülke ve az gelişmiş ülke işletmeleri, daha önceden Batılı ülkelerin yaşadıkları ilk sanayileşme sürecini bu defa kendi içlerinde yaşamaya başlamışlardır. Ancak, aynı dönemde Batılı gelişmiş ülke işletmeleri beşeri sermaye olarak adlandırdıkları iş gücünden bu defa çoğalan ve hızla paylaşılan bilgi birikimi dolayısıyla entelektüel sermaye olarak yararlanmak gayesiyle yeni yönetim teknikleri oluşturma yoluna girmişlerdir. Küreselleşmenin ulaşım, iletişim ve bilişim sistemleriyle hızlandırdığı sistemler arası etkileşim sebebiyle gelişmiş ülke işletmelerinin yaşadığı yönetim ve çalışana bakışla ilgili değişiklikler, gelişmekte olan ülke ve az gelişmiş ülke işletmelerine henüz klasik ve neoklasik dönemin geçişlerini yaşayamadan sirayet etmiştir. Dolayısıyla, bu ülkelerin işletmelerindeki yönetim anlayışı ve kültürü onların üretim anlayışlarından çok daha hızlı ve kimi zamanda üretim anlayışlarını karşılayamayacak hâl almaya başlamıştır.

Modern sonrası yaşanan bu dönem ardı sıra pek çok değişimi de getirmiştir. Bu

değişimin pazardaki yansıması müşteri odaklılık olurken, işletmelerde küçülme, parçalanma, yalınlaşma ve esnek çalışma saatleri olarak kendini göstermiştir. Bilginin oluşturulmasında ve paylaşılmasında entelektüel sermaye olarak görülen çalışanlar, küresel pazar ve küresel üretim boyutunda çalışan işletmeler için çok daha fazla anlam ifade etmeye başlamış ve yönetim yaklaşımlarında hızla yerini almıştır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 245). Eskisine göre küçülmüş ve hatta parçalanmış fakat birbirine bağımlı hâle gelmiş örgütlerde müşteri odaklı çalışılması, iş görenlerin fiziki güçlerinin, zihni güçlerinin, bilgi birikimlerinin ve bütün bunları işletmenin etkinliği ve verimliliğine yöneltme bağlamındaki duygu, istek ve çabalarının önemini artırmıştır. İş görenler, fiziki ve zihni güçleriyle, bilgileriyle ve bütün duygularıyla işletmelerin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasında önemli bir kaynak olmuştur.

Modern sonrası toplumlarda parçalanmalar sadece örgütlerde olmamış aynı zamanda bireylerin sosyal ve kişisel yaşamlarında da parçalanmalar meydana gelmiştir. Bireyselleşmenin ve yalnızlaşmanın artması neticesinde bireyler, kendilerini koruyabilmek ve yaşamlarını devam ettirebilmek için duygularını daha fazla yönetme, işte var olabilmek için de duygularını işin gereklerine göre yöneltme, saklama, açığa çıkarmama veya duygularını olduğun daha farklı ifade etme ya da bastırma gereği duymaya başlamışlardır. Bunun iki boyutu mevcuttur: İlki, yönetici-yönetilen ilişkilerinde, ikincisi ise çalışan-müşteri ilişkilerinde ortaya çıkmaktadır. Hem yönetici-yönetilen ilişkilerinde hem de çalışan-müşteri ilişkilerinde iş görenlerin kendilerinden istenilen davranışları, kendi içlerinde hissettikleri duygularla değil işletmelerin, yöneticilerin ve müşterilerin çalışanlarda görmek istedikleri duygu şovuyla yerine getirmeleri talep edilmektedir. Hem işletmelerin hem de müşterilerin çalışanlardan bekledikleri bu durum, yönetim yaklaşımlarına duygusal emek olarak geçmiştir. Duygusal emekle ilgili çalışmaların ve araştırmaların en fazla yapıldığı alan ise müşteri-çalışan ilişkilerinin çok daha yakın ve birebir olduğu hizmet sektörüdür. Ancak, hizmet sektöründe daha fazla dile getirilen ve örgütsel etkinliği ve verimliliği artırdığı düşünülen duygusal emeğin öneminin, diğer sektörlerde de hızla arttığı görülmektedir. Böylece fiziki ve zihni emeğin yanında duygusal emeğin de yaratmış olduğu katma değer, küresel sistem içerisinde nispeten az gelişmiş ülke işletmelerine üretim yaptırarak gelişmiş ülke işletmelerine, artarak gitmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. İşletme Yönetiminde Emek ve Duygular

Genel olarak işletme, üretim faktörlerinin veya araçlarının dengeli ve uyumlu bir biçimde birleşiminden meydana gelen bir örgütlenme şeklidir. Bu tanım kapsamına giren temel öğeler olarak işletme denildiği vakit, doğal kaynakları, emeği, sermayeyi ve girişimcilik bileşenlerini saymak gerekir. İşletme kavramı, Türkçe’de “iş” kökünden gelmiş olup çeşitli mekanizma ve sistemleri çalıştırmak anlamına gelmektedir. Herhangi bir mal ve hizmeti üretmek yarar yaratmak veya var olan yararı artırmak amaçlarına uygun olarak söz konusu olan üretim araçlarının (doğal kaynak, sermaye ve organizasyon) bir araya gelerek işlemesine ve çalışmasına işletme denilmektedir (Tosun, 1978: 5).

İşletme olgusunun bileşiminde en stratejik öge, insan faktörüdür. Herşeyden önce, işletmedeki insan faktörü denildiği zaman, bu öğeleri öncelikle bir araya getiren ilk girişimci (ya da girişimciler) ile işletmenin üretim etkinliklerini yerine getirecek olan emek faktörü akla gelmektedir. İşletme faaliyetlerinin genişlemesi ve idaresinin profesyonelleşmesi durumunda ortaya çıkacak olan her kademedeki yönetici grubu da, işletmenin asli insan ögesini meydana getirirler. Bu çerçevede, yönetim faaliyet ve süreçleri bir grup insan tarafından belirlenmiş amaçlara ulaşmak üzere “*bir grup insan kanalıyla*” gerçekleştirilecek olan iş ve görevlerden oluşurlar (Eren, 2001: 3). Yönetim sürecinin içeriğini başta her kademedeki ve pozisyondaki “insanlar olmak üzere”, bu insanların hayat verdiği diğer faktör ve etkinlikler tamamlamaktadır.

İşletme olgusuna can veren bir süreç olarak yönetim süreci hakkında ortaya konan birçok çeşitli tanım ve açıklamalara rağmen, en yaygın tanımlardan biri de “*yönetimin başkaları vasıtasıyla iş görmek*” şeklindeki tanımdır (Koçel, 2010: 59). Bu çerçevede yönetim sürecinin en önemli aktörü olan yöneticinin, işletme veya yönetim faaliyetlerini gerektiği etkinlikte ve başarıda amacına ulaştırmak maksadıyla ilişkide bulunduğu “*insani ilişkiler*” alanında son derece başarılı olması gerekir. Bu insani ilişkiler, başta yöneticilerin varsa kendilerininin bağlı oldukları yöneticiler (üstler), yakın çalışma arkadaşları (meslektaşlar), kendilerine bağlı olan iş görenler (astlar), örgüt içi çeşitli formel ve informel gruplar (Koçel, 2010: 501) ile örgüt dışı diğer paydaşlar

(sahipler, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, kamu görevlileri, sivil toplum kuruluşları ve çevre sakinleri vb. gibi) çok sayıda ve çeşitli kesimler arası ilişkilerin etkileşimini kapsamaktadır. Çalışma örgütlerinin örgütsel etkinliği ve başarısı için insani ilişkilerin tamamının da nicelik, nitelik ve isteklilik bakımından bu istikamette duygusal desteğine ihtiyaç vardır.

Bilindiği gibi işletme olgusu ve yönetim süreçleri, kendi başına faaliyet göstermek yerine, başka kişiler ve gruplar aracılığıyla ve onlarla birlikte belirli amaçları gerçekleştirme çabalarından doğmuştur. Bu bağlamda yönetim süreci çok açık bir “işbirliği sistemi” olarak da bilinir ve tanınır. Böyle bir işbirliği sistemine dahil olmanın birçok amacı ve beklentisi olmakla birlikte, bu sisteme girerek işbirliği yapan insanların en önemli ortak amaçlarından biri de, kendi başlarına bir değer yaratma durumunda olmayan insanların, başka bir işbirliği sistemi içerisinde kendi emek ve katkılarını belirli bir bedel (maaş ve ücret) karşılığında kiralamaktır. Böylece, bir iş örgütünde veya yönetim sisteminde yer almayı düşünen kişilerin iş hayatına yaptıkları en anlamlı katkı *“iş görme nitelik ve yetenekleri ile iş görme kapasitesini tayin eden bir öge olarak kişisel enerjileridir”*. Kişilerin içinde buldukları işbirliği sistemine verdikleri başlıca enerji ise bedensel, zihinsel ve duygusal olmak üzere üç türden meydana gelmektedir (Tosun, 1978: 172-173).

İnsanların iş yapma yeteneklerini harekete geçiren ve hızlandıran ya da durduran ve yavaşlatan temel motivasyon, insan emeğinin özellikle duygusal (yani bir nevi ruhsal) boyutudur. Çünkü temelde iş görme isteğinin ya da isteksizliğinin derecesi çalışma hayatındaki emeğin duygusal boyutu tarafından belirlenecektir. Bu bağlamda, herhangi bir kişi, kendinden beklenen iş veya görevi gerektiği gibi ve etkili bir şekilde yerine getirebilmek için mevcut nitelik ve yeteneklerini işe veya göreve tam kapasite ile katabilmelidir. Böyle bir durumda, yüksek derecede bir çalışma ve iş görme isteği, bu doğrultuda uygun bir duygusal destek tarafından gerçekleştirilebilir. Böyle bir duygusal destekten yoksun olan bir iş görenin var olan mevcut nitelik ve yeteneğini tam kapasite ile ortaya koymak bir tarafa, gerekli duygusal desteği olmayan bir iş gören, normal bir çalışma enerjisini ve emeğini bile yönetim sürecine ya da üstlenilen işin icrasına katamayabilir.

Yönetim faaliyet ve süreçlerinin olması gerektiği etkinlikte ve başarıda olması bakımından insan psikolojisinin ve duygusal desteğinin önemli olması çok açık bir gerçektir. Ayrıca, insan davranışlarını belirleyen çok sayıdaki güdülerini, *“rasyonel”* ve *“duygusal”* olmak üzere iki büyük gruba ayırmak mümkündür. Genel hayat içinde veya

örgütsel faaliyetlere bağlı yönetim süreçlerinde insanların rasyonel hareket etmeleri arzu edilmesine karşılık, çoğunlukla çalışanlar duygularıyla davranırlar. Bu çerçevede, duygular, bir takım ihtiyaçlar, arzular, heyecanlar, ihtiraslar, kin, sevgi, öfke, kırgınlık, sevecenlik, kaygı, korku ve benzeri şekillerde ortaya çıkarlar. Bu yüzden çağdaş işletmecilik ve yönetim süreçlerinde insan emeği ve her türlü insan edimini, yalnızca rasyonel bir maddi-teknik, ekonomik-finansal davranışlar yönüyle görmek yerine, bütün insani ilişkileri bireysel ve duygusallık tarafları da bulunan bir psikolojik çerçevede ele almak daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır. Bu bakımdan, insan denen bilinmeyenin içine girerek onu anlamak ve bu yolda araştırma ve incelemelerde bulunmak bir zorunluluk halini almıştır. Başarılı yönetici, başta örgüt içindeki çalışanlar olmak üzere bütün paydaşların yönetim süreçlerine dair ilişkilerinde onların duygularına ve bu duyguların yönetim faaliyetlerindeki işleyiş sistem ve mekanizmalarına da dikkat etmelidir (Tosun, 1978: 34).

2.2. Duygusal Emek Kavramının Tanımı

Duygusal emek kavramı ilk defa 1983 yılında Arlie Hochschild tarafından kullanılmıştır. Hochschild'in yeni ufuklar açan *"The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling"* isimli kitabı, duygusal emek olarak adlandırılan fenomenin fark edilmesini sağladı (Kruml ve Geddes, 2000: 9). Duygusal emek kavramı, çalışanların bir kişiyi ikna etmek durumunda olmalarını ya da başka insanların zihninde uygun olarak algılanan durumların sergilenmesini sağlayan yüz ifadeleri ve bedensel görünümelerini, hizmet alanların beklentileri doğrultusunda yönetebilmek amacıyla duyguların bastırılması gerekliliklerini içermektedir (Hochschild, 1983: 7). Hochschild'in perspektifinden duygusal emek kavramı, hizmet çalışanlarından duygularını yönetmeleri, düzenlemeleri ve ticari amaçlar için bu duyguları sergilemeleri beklentilerini kapsar. Sergilenen bu duygular; çalışanlar için diğer bedensel ve zihinsel emeklerinin karşılığı olan ücrete, maaşa ve bahşişe dönüşebilen ayrı bir ekonomik değere sahiptir (Chu, 2002: 2). Goffman'ın dramacı görüşünden etkilenen Hochschild, çeşitli durumlara göre değişen emirlere veya duygusal davranış kurallarına (display rules) göre kontrol edilen duyguların önemine vurgu yapar. Hochschild, bu vurguyu duygusal emek kavramıyla açıklarken aslında sosyal aktörlerin günlük yaşamlarındaki performanslarına atıf yapar. Başka bir deyişle Hochschild, duygusal emek kavramını ele alırken işyerini bir sahne, çalışanları oyun sergileyen aktörler ve müşterileri de seyirciler olarak düşünmüş ve konuyu bu açıdan incelemiştir. Duygusal emek, işle ilgili

etkileşimlerde bulunan çalışanların belirli duyguları fiilen hissetmeleri ya da en azından hissediyormuş gibi kurgulamaları ve bu doğrultuda davranmaları gerekliliği ortaya çıktığı zaman, çalışanların icra ettikleri bir emek türüdür. Örneğin, tahsilat yapan görevlilerden öfkeli ve sert görünmeleri beklenir, hemşirelerin şefkatli ve empatik davranışlar sergilemeleri gerekir, müşteri hizmetlerinde çalışanlardan hizmet verirken gülümsemelerini sürdürmeleri, yargıç ve terapistlerden ise tarafsız ve nötr davranmaları beklenir (Barger, 2006: 1).

Hochschild, duygusal emek gerektiren işlerin üç temel özelliğinin olduğunu ileri sürmüştür. Bunların ilki, çalışanın yaptığı iş ve görevde, misafir, çocuk, hasta, müşteri gibi diğer kişilerle olan yüz yüze ya da karşılıklı konuşma şeklindeki etkileşimlerinin çok önemli bir yer tutuyor olmasıdır. İkinci özellik, çalışanların duygusal gösterimlerinin başka insanların duygularını etkilemek, yönlendirmek ve değiştirmek amacı taşımasıdır. Üçüncü özellik ise, iş ile ilgili eğitimlerin bir parçası olarak verilen iş tanımları aracılığıyla resmileştirilebilen gereklilikler ve duygusal davranış kuralları tarafından çalışanların duygusal ifadelerinin örgüt yöneticileri tarafından denetlenmesi veya örgüt kültüründe ve şirket misyon açıklamasında bu konuya işaret edilmesidir (Seery ve Corrigan, 2009: 798). Buna rağmen Kruml ve Geddes (2000: 9-10), istihdam edilen tüm çalışanların işyerinde duygularını yönettiğini, fakat sadece bir kısmının görenin -örneğin hizmetler sektöründe çalışanlar-duygusal anlamda bir denetime tabi tutulduğunu ifade etmişlerdir.

Benzer şekilde bir kısım bilim insanı tarafından yüksek iş performansı için hem bilişsel yeteneklerin hem de duygusal zekanın bir arada bulunması gerektiği savunulmuştur. Bilişsel yetenekler ve duygusal gösterimlerin kullanıldığı işler için gerekli yetenekler birbirinden farklı olsa da başarılı bir iş performansı için birbirleriyle bağlantılı boyutlara sahiptirler. Bunlardan ilki, problemlerin entelektüel analizlerini yapabilmek ve rasyonel kararlar verebilmek için gerçeğe dayalı bilgileri uygulamayı kapsar. İkincisi, duyguların ifadesi bakımından karar verme ve analizleri kapsar, bununla beraber ifade edilemeyen fakat gerçekte hissedilen duyguların baskılanması gibi bir takım zıtlıklar da mevcuttur (Guy vd., 2008: 7). Dolayısıyla duygusal emek, işte karşılaşılan gerek farklı ve beklenmedik olaylara doğru tepkiler verebilme, gerekse de rutin görevleri en uygun duygu gösterimleriyle yerine getirebilme faaliyetlerini içerdiği söylenebilir.

Duygusal emek, duygusal ifadeleri değiştirmek için duyguların bastırılmasını, rol yapılmasını ve duyguları zenginleştirmeyi içerir. Genel olarak duygusal emek,

duygusal davranış kurallarına (emotional display rules) uyabilmek amacıyla örgütler ve işler için duyguların yönetilmesidir (Grandey, 2000: 95). Çalışanlar başka insanların (müşteriler, birlikte çalıştıkları insanlar) duygularını etkilemek için duygusal emek sarf ederler. Böylece, iş amaçları (bir ürünün satışını yapmak, grup kararları almak) gerçekleştirilebilir (Dieffendorf ve Gosserand, 2003: 945).

Morris ve Feldman (1996: 987) duygusal emeği, kişilerarasındaki işlemler esnasında örgütlerce istenen duyguları ifade etme gereği olan çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamışlardır. Ashforth ve Humphrey (1993: 90) örgütler tarafından uygun kabul edilen duyguları (örneğin duygusal davranış kurallarıyla örtüşen duyguları) sergileme fiilini duygusal emek olarak tanımlamaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993: 90) davranışların temelinde bulunduğu varsayılan duygulara odaklanmaktan çok gözlemlenebilir davranışlara odaklanmayı tercih etmişlerdir. Bu yüzden onların tanımı, hem gözlenebilir davranışlara vurgu yapar hem de duyguların ifade edilmesiyle duyguların bizzat yaşanmasını birbirinden ayırıştırır. England ve Farkas, duygusal emeği başkalarına ait duyguların bir kısmının hissedilmesi, onların durumları ile ilgili empati sahibi olmak ve başkalarını anlamak amacı ile harcanan çaba olarak incelemiştir (Seery ve Corrigall, 2009: 799).

Duygusal emek kavramını açıklamaya yönelik literatürde yer alan önemli tanımlardan birkaçına Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Duygusal Emek Kavramı Tanımları

Hochschild (1983)	Açıkça gözlemlenebilen yüz ifadeleri ve bedensel gösterimleri yaratmak amacıyla duyguların yönetilmesidir. Duygusal emek, bir ücret karşılığında sarf edilir ve bu sebeple değişim değeri vardır (7)
Ashforth ve Humphrey (1993)	Uygun duyguları (duygusal davranış kurallarına uygun olan duygular gibi) sergileme davranışlarıdır (90).
Morris ve Feldman (1996)	Kişiler arası muameleler esnasında örgütler tarafından istenen duyguların ifade edilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontroldür (987).
Grandey (2000)	İşe veya örgüte yönelik duygusal davranış kurallarının gereğini yerine getirmek amacıyla duygusal ifadeleri değiştirmek için rol yapmayı, duyguları arttırmayı ve bastırmayı kapsar (95).
Kruml ve Geddes (2000)	Müşterilere sağlanan hizmet kalitesini garanti altına almak amacıyla, çalışanların belirli duyguları hissetmelerinin veya belirli duygu görünümelerini en azından planlamalarının gerektiği durumlarda, nasıl davrandıklarıdır (177).
Chu (2002)	Duygusal davranış kurallarına ya da mesleki normlara karşılık uygun duyguları sergilemek için bir kişinin görünen davranışlarını veya içsel duygularını harekete geçirmenin veya manipüle etmenin bir derecesidir (31).
Diefendorff ve Richard (2003)	İş rolünün bir parçası olarak duyguların yönetimi (284).
Diefendorff ve Gosserand (2003)	Duygusal gösterimler ve duygusal davranış kurallarının algılanmasının sürekli olarak karşılaştırılması yoluyla oluşan farklılığın kontrol edilmesi ve azaltılması sürecidir (945).

Brotheridge ve Lee (2003)	Hizmet etkileşimlerinin süresi, yoğunluğu, çeşitliliği ve sıklığındaki değişimlere davranışsal olarak verilen tepkiler şeklinde tanımlanmaktadır (367).
Glomb ve Tews (2004)	Öncelikli olarak davranışsal ifadeler ve duygusal davranış kuralları ile uyum içinde olan, hissedilen ya da hissedilmeyen duyguların ifade edilmemesi üzerine odaklanır (4).
Johanson (2007)	Hizmet karşılaşmaları esnasında, hizmet veren kuruluşlar tarafından örgütsel olarak istenen duyguların ifade edilmesidir (3).
Guy ve diğerleri (2008)	Çalışanların görevlerini yerine getirebilmesi için duygularını iş sürecine sokması, bastırması ve/veya çağrışım yapma yoluyla duygularını kullanmasının gerektiği işlerde çalışmasıdır (97).

Kaynak: Hsieh, 2009: 11

Bu tanımlar kapsamında duygusal emek teorisinin temel öğretisinin, çalışanların, yaptıkları iş ve görevlerin etkili ve verimli bir şekilde icrası için hangi duyguların en uygun olduğunu ve bu duyguların başka insanlara nasıl ifade edilmesi gerektiğini belirten duygusal davranış kurallarına (emotional display rules) uymak zorunda olmaları olduğu söylenebilir (Diefendorf vd., 2006: 273).

2.3. Duygusal Emek İle İlişkili Kavramlar

Duygusal emek ile ilişkili kavramlar başlığı altında temel olarak izlenim yönetimi, duygu yönetimi, duygu düzenleme, sosyal kimlik, duygulanım, duygusal zeka, kendini uyarılma ve empati kavramlarına yer verilecektir.

2.3.1. İzlenim Yönetimi

Bir sosyolog olan Erving Goffman literatürde büyük ölçüde modern izlenim yönetimi teorisinin kurucusu olarak tanınır. Goffman, *"In The Presentation of Self in Everyday Life"* isimli çalışmasında belirli bir sosyal konumdaki insan davranışlarının, o sosyal konum için geçerli olan normlar tarafından yönlendirildiğini gözlemlemiştir. Goffman'a göre, toplumsal yaşamda bireylerin birbirlerine karşı olan yaklaşım ve davranışları, ağırlıklı olarak dış görünüşlerden kaynaklanan algılamalar tarafından şekillenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009: 55). Bu çerçevede, izlenim yönetimi araştırmalarının sembolik etkileşim teorisinin bir dalı olarak düşünüldüğü söylenebilir (Grayson ve Shulman, 2000: 53).

İzlenim yönetimi, bireylerin örgütsel ortamda sosyal güç kazanma, bireyler arası etkileşimi kolaylaştırma gibi yollarla amaçlarına ulaşmak için, çeşitli grupların kendilerine ilişkin izlenimlerini ve algılamalarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrol etme ve yönlendirme davranışları olarak tanımlanabilir (Demir, 2003: 84). Başka bir tanıma göre ise, izlenim yönetimi, bireylerin başkalarında oluşan izlenimleri etkilemek için kullandıkları bir süreç olarak ifade edilir (Bolino, 1999: 84).

Yönetim alanında neden izlenim yönetimine gerek duyulduğunun kavramsal olarak değerlendirilmesinin Gardner ve Martinko' a (1988: 321) göre beş nedeni vardır. İlki, izlenim yönetimi davranışlarının, potansiyel olarak organizasyonlarda terfi etme ve bireysel başarı ile ilişkili olmasıdır. İkincisi, izlenim yönetimi davranışlarının liderler için onların davranışlarının desteklenmesini sağlayan mekanizmaları oluşturmakta önemli olabileceğidir. Üçüncüsü, birçok izlenim yönetimi davranışının bilinçli olarak ortaya çıkması ve kontrol edilebilmesi sayesinde, hem kişisel başarıyı hem de örgütsel başarıyı etkilemek için manipüle edilebilen yönetici davranışları repertuarının bir parçası olmasıdır. Dördüncüsü, izlenim yönetiminin uygulamadaki öneminin pratiğe yönelik çok sayıda kitap tarafından tanıtılmasıdır. Son olarak, toplumsal olarak inşa edilmiş bir gerçeklik olarak örgütsel davranış tasviri geçerli kabul edildiği takdirde, sosyal bağlam içindeki davranışları incelemek ve anlamak için açıklayıcı bir çerçeveye ihtiyaç duyulması, izlenim yönetimi kavramının ortaya çıkış nedenlerinden biri olarak gösterilmiştir.

İzlenim yönetimi teorisyenleri, bu kavramı örgütsel ortamlarda bireyler tarafından kullanılabilen bir takım strateji ve taktikler olarak ele almışlardır. Jones ve Pittman, beş kategoriden oluşan bu taktikleri şöyle sıralamışlardır: Kendini sevdirme, niteliklerini tanıtmaya, tehdit etme, örnek davranışlar sergileme ve kendini acındırma. Bu kategorilerin ilkinde; bireyler sempatik görünmenin yollarını araştırır. Çeşitli yazarlar tarafından bu taktiğin en temel ve en yaygın izlenim yönetimi taktiği olduğu ifade edilmektedir. Niteliklerini tanıtmaya taktiğinde, bireyler işin ehli kimseler gibi görünmeyi amaçlar. Tehdit etme taktiğinde, bireyler kendilerinin vazgeçilmezliğini vurgulamak adına tehditkar ve tehlikeli görünmeye çaba gösterirler. Örnek davranışlar taktiğinde bireyler kendilerini kabul edilmiş bir amaca adanmış olarak göstermeye çalışır. Son olarak da kendini acındırma taktiği ile bireyler yardıma ihtiyaçlarının olduğunu veya muhtaç olduklarını ifade eden bir görünüme sahip olmaya çalışırlar (Bolino, 1999: 84-85).

İzlenim yönetimi sürecinde doğru izlenimleri karşı tarafa iletmek, hem bireylerin amaçlarına ulaşmasını sağlayabilecek, hem de olumsuz sonuçlar ve cezalarla karşılaşmasına engel olabilecektir. Ayrıca, doğru izlenimleri yansıtabilmek övgü, hayranlık ve sevgi içeren tepki ve davranışlara yol açarak bireylerin kendilerine olan saygılarını artırmalarını ve öz yeterlilik duygularını geliştirmelerini de sağlayabilir (Meydan, 2011: 291). Bununla birlikte Armağan, izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili bu çaba ve girişimleri "*bireylere biçilmiş roller elbiselerini albenili hale getirerek*

giydirilmeye çalışılmasına” benzetmiş ve “bu elbiselerin toplum üyelerine ya da örgüt üyelerine bazen emredici bir biçimde giydirilirken bazen de bireylerin kendilerince talep edilir hale getirilip giydirilmekte olduğunu, yani sonuçta rollerini iyi oynamayan aktörlere ödül verilmediği” şeklinde bir eleştiri getirmiştir (Armağan, 2001: 315).

İzlenim yönetimi süreci, örgütsel bağlamda birçok uygulamada çeşitli yazarlarca incelenmiştir. Bu çerçevede izlenim yönetimi ile ilgili örgütsel davranış alanında liderlik, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, iş görüşmeleri gibi konularda araştırmalar yapılmıştır (Çetin ve Basım, 2010: 257).

Ashforth ve Humphrey (1993: 90-93), izlenim yönetimi, bireylerin, hem kişiler arasındaki belirli ilişkileri hem de başkalarının kendileri ile ilgili belirli sosyal algılamalarını etkilemek amacıyla maksatlı olarak yaptıkları yönlendirme çabaları şeklinde düşünmüşlerdir. Bu yaklaşım doğrultusunda, izlenim yönetimi, duygusal emeğin bir şekli olarak değerlendirilebilir. Davranışların doğrudan manipüle edilmesi anlamında izlenim yönetiminin, klasik tanımı genişletilirse, duygusal emeğin bir şekli olarak düşünülebilir. Bu açıdan düşünüldüğünde, duygusal emeğin derin davranış boyutunda davranışsal değişimin dolaylı olarak gerçekleştiği söylenebilir. Bu çerçeve içinde değerlendirildiğinde yüzeysel davranış, izlenim yönetimine ait tipik bir davranış tarzı olarak ele alınabilir.

Bu bağlamda izlenim yönetimi taktiklerin özellikle kendini sevdirmeye, insan ilişkilerinde arkadaş canlısı, sempatik ve sıcak davranışlar sergileme eğiliminde olunması ağırlıklı olarak güler yüzlü olunması gerekliliğinin sürekli vurgulandığı hizmetler sektöründe duygusal emek kavramının yüzeysel davranış boyutu ile yakından ilişkili gibi görünmektedir. Duygusal emek kavramı ile yakından ilişkili görülen kendini sevdirmeye taktiği ilk bakışta dikkat çekse de, yukarıda bahsedilen diğer izlenim yönetimi taktiklerinin de farklı duygulara hitap ettikleri görülecektir. Çalışanlar kimi zaman gerçek duygularını maskeleyerek kimi zaman da kendilerini doğru ifade edebilmek için farklı duygusal emek stratejilerini bilinçli ya da bilinçsiz olarak kullanmak suretiyle izlenim yönetimi taktiklerini çalışma ortamında uygulama yoluna başvurabilirler.

2.3.2. Duygu Yönetimi

Duygu yönetimi, doğrudan en fazla duygu düzenleme literatürü ile bağlantılıdır. Bu yüzden rol yapma ve baskılama davranışları, duygusal ifadelerin bilinçli yönetimini gerektirir. Bu sebeple duygu yönetiminin, artan duygusal emek davranışlarına yol açacak duygusal zeka bileşeni olacağı beklenmiştir. Fakat yine araştırma verileri karşı

bir model önermiştir. Buna göre, duygu yönetimindeki daha yüksek başarı, gerçek duyguların daha sık gösterimi ile ilişkili, baskılama ve rol yapma davranışları ile de ilişkisiz bulunmuştur (Dawson, 2007: 19).

Tüm çalışanlar mesleklerinin bir parçası olarak duygu yönetimi ile alakalıdır ve işverenler duygu yönetiminin şekillenmesinde önemli rol oynarlar. Etkili bir duygu yönetimi, hem çalışanlar hem de işverenler için önemlidir. İşverenlerin etkili duygu yönetimi ile kolayca elde edebilecekleri kazançlar için birkaç yol vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde sayılabilir:

- 1- Ürün veya hizmet satın alma konusunda olumlu etkilenen müşterilere yapılan satışların meydana gelmesi ile anlık kazanımların elde edilmesi,
- 2- Müşterilerin kendilerine sunulan hizmetler hakkında olumlu hisler taşımasından kaynaklanan sürekli ilişkiler yoluyla tekrarlanan kazanımların elde edilmesi
- 3- İletişim veya bağlantıların geliştirilmesiyle meydana gelen içsel süreçlerin iyileştirilmesi gibi yöntemlerdir.

Çalışanlar, duygularını etkili bir şekilde yöneterek bir takım kişisel kazanımlar elde edebilirler. Bu kazanımlar maddi ve manevi boyutlarda olabilir. Örneğin, etkili bir duygu yönetimi, çalışanların kişisel başarı duygusunun artmasına katkıda bulunabilir. Fakat çalışanlardan sürekli olarak aynı duyguları sergilemelerinin beklendiği durumlarda, çalışanlar duygusal tükenmişlik yaşayabilir. Bu durum yüksek ihtimalle, çalışanların gerçek duyguları ile göstermeleri gereken duygu ifadeleri arasında uyumsuzluk olduğu zamanlarda meydana gelir. Duygu yönetme becerisi tüm meslek grupları için önemli olsa da bunlar içinde bu yeteneğin en önemli olduğu meslek grupları, iş arkadaşları ve müşterilerle yoğun etkileşimde bulunmayı gerektiren işlerdir. Hizmet rolleri içeren işler, çalışanların özellikle müşterilerle ilgilendikleri zamanlarda, genellikle önceden belirlenmiş ifadeleri sergilemelerini gerektirir. Bu işleri içeren mesleklere uçuş görevlileri, kuaförler, fast food garsonları, çağrı merkezi operatörleri, icra memurları ve cenaze işlerinde çalışanların yerine getirdiği görevler örnek olarak gösterilebilir. Bu işlerde söz konusu olan duygu yönetimi duruma bağlı olarak değişebilen hoşnutluk, tarafsızlık ve hatta mutsuzluk duygularının bir bileşiminin ifade edilmesini içerebilir. İşverenler, en iyi şekilde, çalışanlardan üstü kapalı olarak ya da açıkça belirtilen duygusal davranış kurallarına itaat etmelerini ister. Bu anlamda, bir ücret karşılığında değiş-tokuş içinde yer alan duygu ifadeleri duygusal emek olarak

adlandırılır (Totterdell, 2002:<http://esrccoi.group.shef.ac.uk>).

Duygu yönetimi, hem kişisel hem de profesyonel olarak duyguları ele alma sürecidir. Duygusal emek ve duygu yönetimi, izlenim yönetiminin bir şekli olarak ifade edilebilir (Harlow, 2003: 349).

Bugün diğer insanlarla iletişim kurulmayan çok az iş vardır. “*People-work*” özellikle diğer insanlarla olan etkileşime odaklı meslekler anlamında kullanılmaktadır: Genellikle burada bahsedilen “*diğer insanlar*” organizasyon dışındaki gruplardır. Örneğin, meslektaşlar, üstler ve astlardan çok, müşteriler ve hastalar gibi (Mann, 2004: 205).

Duygu yönetimi, çalışanların üstlerle olan kişilerarası ilişkilerine ve iş taleplerine karşılık olarak vuku bulan diğer benzer yatay başa çıkma stratejilerini ifade eder. Birçok duygusal emek çalışması duygu yönetiminin sadece iki tipine odaklanmaktadır:

Bunlardan ilki bireylerin kendi sahip oldukları duyguları yönetmek için çaba verdikleri bireysel girişimleri ifade eden *bireysel duygu yönetimidir* (individual emotion management). İkincisi ise, bireylerin başkalarının duygularını yönetmek için çaba harcadıkları girişimlere vurgu yapan *kişilerarası duygu yönetimidir* (interpersonal emotion management). Duygu yönetimi araştırmacıları, özellikle duygu yönetimi girişimleri tarafından karakterize edilen kişilerarası ilişkilerin sömürüye dayanan doğasına odaklanmışlardır. Lively, eşit statüde görev alan bireyler arasında var olabilecek daha az sömürüye dayanan çoğu kez destekleyici kişilerarası ilişkilere daha az dikkat edildiğini belirtmiştir (Lively, 2000: 34).

2.3.3. Duygu Düzenleme

Duygu düzenleme, bireylerin hangi duygulara sahip olduğu, bu duyguları ne zamanlar hissettiği ve nasıl yaşayıp ifade ettiklerini konu alan etkileme girişimleri veya çabaları olarak ifade edilir. Bu çabalar veya girişimler, bilinçli veya bilinçsiz olarak bir dereceye kadar kontrol edilebilir ya da kendiliğinden oluşabilir. Bu çabalar aynı zamanda olumlu ya da olumsuz duyguların çeşitli yönlerinin az ya da çok düzenlenmesini içerebilen duygu düzenlemeyi belirtir (Gross vd., 2006: 14).

Gross tarafından yapılan çalışmalar, özellikle duygusal emek konusu için faydalı olabilecek bir duygu düzenleme süreci ileri sürmektedir. Bu girdi-çıktı ya da uyarıcı-tepki modelinde, bireyler duygular ile ilgili tepki ve durumlardan uyarılma mesajı alır. Bireylere ve bireylerin duygusal tepki eğilimlerine (fizyolojik, davranışsal, bilişsel)

ipucu sağlayan bu durum, bireylere ve sosyal çevredeki diğer insanlara bilgi temin eder. Gross'un modeli, bu sure içerisinde duygu düzenlemede meydana gelebilen iki noktaya vurgu yapmıştır. İlk noktada, bir bireyin belli bir durum veya değerlendirme gibi duygu ncellerini düzenlemesi vardır. Ortamı seçme, ortamı değeristirme, dikkati farklı yöne çevirme ve bilişsel değerisim uygulamaları ncel-odaklı (antecedent-focused) duygu düzenleme stratejisi içinde yer almaktadır. Tepki-odaklı (response-focused) olarak adlandırılan ikinci noktada, bir bireyin, duygularının gözlenebilir kısmını veya fiziksel işaretlerini değeristirmesi durumu söz konusudur (Grandey, 2000: 98).

ncel odaklı duygu düzenleme stratejileri dört başlık altında incelenmektedir:

1- Ortamı Seçme

Ortamı seçme, birinin duygularını etkilemek için belirli insanlardan, belirli ortamlardan ve nesnelere kaçınmayı ya da onlara yaklaşmayı ifade eder. İnsanlar, kendi yaradılışlarına uygun olan ortamları araştırmalar (Gross, 1999: 544). Bu durumda kişiler, belirli ortamlarda egemen olan duygusal bağlamı belirler ve bu duygusal ortamda bulunmaktan yana bir çekinceleri varsa bu ortama girmekten kaçınırlar. Örneğin; üzüntü ve kederin baskın olduğu bir ortamda, bu duyguların yaşanması istenmediği zaman, zorunlu olmadıkça böyle ortamlara girmekten kaçınmak gibi. Aynı şeklide kişiler, neşeli ve keyifli ortamlarda bulunmaktan hoşlanıyorlarsa böyle ortamlarda olma yönünde kuvvetli bir isteklilik duyarlar.

2- Ortamı Değeristirme

Duygusal etkilerde değerisiklik yapmak amacıyla durumu doğrudan, aktif olarak değeristirme çabası, duygu düzenlemenin önemli bir şeklini oluşturur. Girişkenlik veya baskın kişilik özellikleri, ortamı değeristirmeyi kapsayan unsurlardır (Gross, 1999: 544). Ortam değeristirme stratejisine bir çalışanın belli bir müşterinin yakınlaşma davranışı içinde olduğunu fark ederek, iş ortamını terk etmeyi tercih etmesi örnek olarak verilebilir. Fakat alışanlar, iş rolleri dışında kabul edilebilir bir ortam değeristirme özgürlüğüne genellikle sahip değerillerdir (Grandey, 2000: 98). Bu duygu düzenleme tarzında kişiler, sahip oldukları etkili ve güçlü bir kişilik yapısının etkisiyle buldukları ortamdaki mevcut duygusal bağlamı kendileri tayin edebilirler.

3- Dikkati Farklı Yöne evirme

Durumlar karmaşıklık içinde tek yönlü bir durumun sınırlı halinden, çok yönlü bir duruma doğru değerir. Dikkati farklı yöne çevirme, üzerine odaklanılan durumun

hangi yönünün seçilmesinin belirlenmesi amacıyla kullanılır. Dikkati farklı yöne çevirmenin spesifik şekilleri; dikkat dağıtma, konsantrasyon ve uzun uzun düşünmeyi içerir. Dikkati farklı tarafa yönlendirmede birey, dikkatini söz konusu durumun duygusal olmayan bir yönüne odaklar ya da ani bir durumdan dikkatini tümüyle uzaklaştırır. Dikkatini bir noktaya toplama yoluyla bir birey, kendi kendine devam eden üstün bir durum yaratabilir. Bazı bireysel farklılık yapıları, dikkati farklı yöne çevirmeyi içerir (Gross, 1999: 545). Dikkati farklı yöne çevirme, tiyatrodaki rol yapma metodu olarak bilinen bu durumda kişinin ihtiyaç hissettiği duyguları anımsatan olayları düşünerek gerçekleştirilir (Grandey, 2000: 99). Bu durum, aslında etkili iletişim yoluyla “gündem değiştirme” tekniğinde olduğu gibi, içinde bulunulan mevcut duygusal ortamı, başka bir duygusal yönetime çevirme çabasına uygun düşmektedir.

4- Bilişsel Değişim

Diğer bir öncel-odaklı duygu düzenleme stratejisi, duygusal etkilerin azaltılması için kişinin içinde bulunduğu durumu algılaması demek olan bilişsel değişimdir. Örneğin, Hochschild kitabında, uçuş görevlilerinin, potansiyel olarak çocukça davranışlara sahip yolculara öfkeli davranamayacakları için bu görevlilerin, yolcuları bir çocukmuş gibi bilişsel olarak yeniden değerlendirme eğitimi aldıklarından söz etmiştir. Sıkıntı verici iş olaylarının yeniden değerlendirilmesi, stres reaksiyonlarına karşı tampon görevi görebilir. Bu tip bir duygu düzenleme, aynı zamanda duygusal emek kavramının derin davranış boyutuna denk gelir. Çünkü bu strateji içsel süreçlerin (düşüncelerin ve hislerin) daha samimi ifade edilmeye çalışılması amacını taşımaktadır (Grandey, 2000: 99).

Dikkati farklı yöne çevirme ile bilişsel değişim arasındaki farkı Grandey, şu şekilde açıklar; “dikkati farklı yöne çevirme, kişisel düşüncelerin odağının değiştirilmesine odaklanır, bilişsel değişim ise, dışsal süreçlerin yeniden değerlendirilerek değiştirilmesine odaklanır” (Grandey, 2000: 99).

İkinci müdahale noktasında, Gross’un süreç modeline göre, bir bireyin tepki odaklı duygu düzenleme ya da tepkiyi değiştirme (response modulation) stratejisi yer almaktadır. Tepki değiştirmenin, davranışsal, psikolojik veya deneyimsel tepkileri doğrudan içerdiği ifade edilir. Bireysel farklılıkların az ya da fazla olması, özellikle öznel deneyimler ve dışı vurulan davranışların tepkisel bileşenleri ve tepkisel değişimle yakından ilgili olduğu iddia edilmiştir. Bu süreçte bir kişi, duygusal tepkiye eğilimli ve odaklıdır. Fakat bu duygusal tepkileri fizyolojik, deneyimsel ve davranışsal olarak

doğrudan etkileyerek, gösterme şeklini manipüle eder. Bu duygu düzenleme yönteminde bireyler, bir durumu algılamak veya ayarlamaktan çok, o duruma karşı geliştirilen reaksiyonların duygusal ifadelerini manipüle eder. Bir birey, aynı zamanda, sergilenen duygu yoğunluğunu ayarlayabilir veya tamamen sahte ifadeler kullanabilir. Tepki-odaklı duygu düzenleme, duygusal emeğin yüzeysel davranma boyutuna tekabül eder. Bu duygu düzenleme tekniği, derin davranışta olduğu gibi içsel hisler ile değil, değiştirilen dış görünüm ve ifadeler ile ilişkilidir. Bu duygu düzenleme tekniğinde çalışanlar, hissettiklerinden daha fazla duygu sergilemeye ya da gerçek hislerini baskılamaya çalışırlar ve kabul edilebilir ifadeleri sergilerler. Tepki-odaklı süreç, aynı zamanda, hizmet çalışanlarının görevlerinde tanımlayıcı bir özellik olarak yer alır (Grandey, 2000: 99).

Tepki-odaklı duygu düzenleme stratejisinde olayları değil, olaylar sonucu oluşabilecek tepkileri ve davranışları ayarlayabilme söz konusudur. “Ortamı seçme” ve “ortamı değiştirme” uygulamaları bu teoride yer alan öncel-odaklı duygu düzenleme stratejisi kapsamında ele alınmasına rağmen, duygusal emek teorisi içinde yer alan derin davranış kavramına denk gelmediği ifade edilmektedir. Bununla karşılık, “dikkati farklı yöne çevirme” uygulaması derin davranış kavramı içinde değerlendirilir. Ayrıca, tepki-odaklı duygu düzenleme stratejisinin ise duygusal emek teorisinin yüzeysel davranış kavramına denk geldiği belirtilmektedir (Öz, 2007: 13-14).

2.3.4. Sosyal Kimlik

“Kimlik ”kelimesinin sözlük anlamı, herhangi bir kimseyi o kimse yapan özelliklerin bütünüdür ve/veya bir kimsenin kim olduğunu gösteren belgedir (Ayverdi, 2006: 1708). “Kimlik”, kavramsal olarak da modern sosyal bilimlerde yaygın olarak ele alınır ve tarih, sosyoloji, siyaset bilimi ve psikoloji alanlarında geniş kapsamlı olarak incelenir (Stryker ve Burke, 2000: 285). Kimlik en genel anlamıyla, “bireylerin tüm özelliklerini kapsayan, kişinin hem kendisini nasıl algılayıp gördüğü, hem de toplum tarafından nasıl algılanıp görüldüğünü ortaya koyan bir kavramdır”. Bireyler, kimlikleri aracılığıyla toplumsal çevreye uyum sağlar. Kimlik kavramı sosyolojik açıdan ele alındığı zaman, bu kavramın toplumsal yeri ve sınıf belirlemelerinde kullanıldığı ve bireylerin sosyal durumlarını ifade ettiği görülecektir (Aşkın, 2007: 213-214).

Sosyal kimlik teorisi, bireylerin toplumsal çevreyle olan etkileşimleri ile bu kapsamda oluşacak olan grup üyeliklerinde, grup süreçlerinde ve gruplar arası ilişkilerde kendilerini algılama biçiminin sosyal psikolojik bir analizidir. Sosyal kimlik

teorisi, kavramsal olarak grup olgusunu, öncelikle grup üyeliği anlamında insanların kendilerini algılama biçimi açısından tanımlar. Sosyal kimlik teorisi ilk defa İngiltere’de 1970’lerin başlarında Henri Tajfel tarafından ortaya atılmıştır (Hogg, 2006: 111). Tajfel (2010: 2), gruplar arası bağlamda insanların kendilerini nasıl ifade ettikleri ve sosyal sınıflandırma sisteminin bir bireyin toplum içinde kendi yerini nasıl yarattığı ve belirlediği konusu hakkında teori oluşturmak için sosyal kimlik fikrini ortaya atmıştır. Sosyal kimlik teorisine göre insanlar, çoğu zaman birey olarak değil, belirli sosyal sınıfların üyeleri olarak hareket eder ve üyesi oldukları grupların rol davranışlarını sergiler. Bu teorideki temel görüş, insanların benliklerini tanımlayabilmeleri ve kendilerine ait bir kimlik oluşturabilmeleri için, insanların genellikle önemli görülen sosyal sınıflara üye olarak ve bu üyeliğin gerektirdiği rol davranışlarını göstererek bunu gerçekleştirecekleridir (Demirtaş, 2003: 129).

Sosyal kimlik teorisi, bireyin üyesi olduğu sosyal grupların, bireyin duygu, düşünce ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ileri sürer. Kısacası bu teori, sosyal kimliğin bireyin kişisel gelişiminin, ait olduğu gruplara bağlı olarak geliştiğini öngörmektedir (Aşkın, 2007: 214). Sosyal kimlik teorisinde, bireyin belirli bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliklerinden ve bu üyeliklere atfedilen değerlerden doğan benlik kavramı, sosyal kimlik olarak adlandırılmaktadır (Sürgevil, 2008: 114). Sosyal kimlik teorisine göre benlik kavramı, kişiye özgü özelliklerin (örneğin, kişisel özellikler, yetenekler) kuşattığı kişisel bir kimlik ve belirli grup sınıflandırmalarının (örneğin, dinsel, duygusal ve örgütsel rol) çevrelediği sosyal kimlikten oluşmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 98). Burada kastedilen, sosyal kimliğin, belirli bir üyeliğe bağlı duygusal önemi ve değeri ile birlikte, sosyal grupların üyeliklerinden kaynaklanan bireylerin benlik kavramının bir parçası olarak anlaşılabilirliği (Tajfel, 2010: 2). Buradaki temel düşünce, bir kişinin içinde bulunduğu, üyesi olduğu sınıfın (örneğin, cemaat, klup, lobi, siyasi birlik, spor takımı, sosyal sınıf ve ulus gibi) tanımlayıcı özellikleri açısından bu kişinin kendini açıklayabilmesinin tanımını sağlar. İnsanlar, benlik kavramı içinde önemi göreceli olarak değişen farklı sınıf üyeliklerinin bir repertuarına sahiptir. Bu üyelerin her biri, bir kişinin özelliklerini hem tanımlayan hem de tayin eden bir sosyal kimlik olarak bireylerin zihninde temsil edilir. Yani bu üyelikler, bir kişinin ne düşünmesi, ne hissetmesi ve nasıl davranması gerektiğini belirler (Hogg vd., 1995: 259-260).

Sosyal kimlik kavramı hakkında yapılan araştırmalar, esasen sosyal ortamlar ve gruplar hakkındaki düşüncelerin gelişmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların öncüsü,

1924'te başlayıp sonuçları 1930'larda alınan Hawthorne araştırmalarıdır. Hawthorne araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgüt içindeki etkinlik ve verimlilikleri, büyük ölçüde kendi aralarında oluşturdukları gayri resmi (informal) grup yeliklerine bağlı bir olgudur. Bu araştırma bulgularına göre, iş örgütlerinde çalışan insanlar, resmi (formal) grup olmanın ötesinde, fiilen gayri resmi gruplar oluştururlar. Her iş örgütünde, kaçınılmaz Şekilde oluşan gayri resmi grupların, özellikle kendilerini oluşturan insanların duygusal ihtiyaçlarını doyrurma işlevi vardır. Gayri resmi grupların, kendilerini meydana getiren üyelerin duygusal ihtiyaçlarına cevap verebildiği ölçüde belirli bir etkinliğe ve kendilerine mensup olan kişilerin çalışma tarzlarına dair bir takım norm ve standartları oluşmaktadır. Her bir kişinin, çalıştığı örgütteki performansı bireysel bir tutum olmayıp, bir Şekilde içinde yer aldığı gayri resmi grubun, çalışma hayatına dair belirlemiş olduğu kurallara bağlıdır. Bu bağlamda, çalışan kişilerin örgütteki çalışma hayatına dair davranışlarının birincil referansı, mensubu oldukları sosyal grup yeliğidir (Koçel, 2011: 236).

İkinci olarak, 1950'lerde George Homans'ın "*İnsan Grubu Yaklaşımı*", bu konuda önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı'na göre, her örgüt başlı başına sosyal ve psikolojik bir etkileşim sistemidir. Bir sosyal ve psikolojik sistem olarak her çalışma biriminde, bu sistemde çalışan kişilerin yaptıkları işlerle ilgili bir dizi "faaliyetler" bulunur. Bu sistemdeki faaliyetlerin yapılması sırasında çalışanlar, kaçınılmaz bir Şekilde birbirleriyle "karşılıklı ilişkiler" içerisinde olmak zorundadırlar. Bir alışma örgütündeki "faaliyetler" ile "karşılıklı ilişkiler" olgusu, bu sürece katılan çalışanlarda bir süre sonra, bir "duygusal etkileşime" yol açar. Karşılıklı insani ilişkiler arttıa, karşılıklı duygusal ilişkiler de yoğunlaşır. Bu e arasındaki karşılıklı etkileşim süreci, her bir çalışan için örgütün duygusal bir ortam olmasına neden olur. Homans'ın bu yaklaşımına göre, örgütte çalışanların grup içi bağlılıklarının yeterli dereceye çıkması halinde, grup yeliği, her bir grup yesi için son derece çekici bir hale gelecektir (Eren, 1998: 25-26).

Birey ile grup arasındaki etkileşimi, en iyi Şekilde ortaya koyan üçüncü kavram, "*grup dinamiği*" dir. Bu kavrama göre, çalışma örgütlerinde ortalama her ye, potansiyel olarak grubun davranış ve özelliklerinden etkilenir ve kendi davranış ve özellikleri ile diğer grup üyelerini de etkileyebilir. Bu anlamda grup dinamiği, grubu oluşturan çalışanların herhangi bir kesiminde bir Şekilde ortaya çıkacak olan yeni bir durum veya bir değişim, zaman içerisinde diğer grup yeleri üzerinde ve grup yapısında da, bir takım etki ve tepkilerin doğmasına yol açabilmektedir. Grup dinamiği, sadece

grubu oluşturan kişilerin kendi aralarındaki psiko-sosyal etkileşimi ile sınırlı olmayıp, grubun diğer gruplarla ilgili olan duygusal ilişki ve etkileşimlerini de içerir. Bu bağlamda, belirli bir grup içinde yer alan insanların temel amaç ve hareketleri, onların bireysel istek, arzu ve taleplerinden çok, belirli bir grup içinde ortaya çıkan karşılıklı duygusal etkileşimlerin sonucunda oluşan ortak istek, arzu ve taleplere göre şekillenir (Eren, 1998: 161-162).

Bu bağlamda, sosyal kimlik teorisinin temelde dört önemli varsayımı vardır (www.secbir.org):

1- Bireylerin kendilerini tanımlaması ve değerlendirmesi sürecinde, öncelikle üyesi buldukları sosyal grubu temel almalarıdır.

2- Bireylerin üyesi oldukları grubun sosyal konumunu, diğer başka gruplarla yaptıkları sosyal karşılaştırma yani iç grup-dış grup karşılaştırması neticesinde belirledikleri kabul edilmiştir.

3- Bireylerin olumlu bir sosyal kimlik yaratabilmek ve öz-saygılarını artırabilmek için, yukarıda bahsedilen sosyal karşılaştırma yoluyla kendi üyesi buldukları grubu üstün görüp, diğer grupları küçümseme şeklindeki bir algılamaya sahip oldukları görüşüne dayanır. Bu sürece ise iç grup kayırmacılığı adı verilmektedir.

4- Dördüncü olarak da, üyesi bulunulan grubun konumunun göz ardı edilemeyecek kadar olumsuz olması durumunda, bireylerin bu olumsuz sosyal kimlik algısının yarattığı zararı gidermek için çeşitli davranış stratejileri izleyeceği varsayılmaktadır.

Sosyal kimlik teorisi, gruplar arasında gerçekleşen davranışların tanımlanmasıyla ilgili olarak önceki çalışmalardan farklı bir teorik çerçeve sunmaktadır. Gruplar arası algı ve davranışları açıklarken temel güdüsel ve bilişsel süreçlerin önemine vurgu yapan bu teorinin, temelde birbirleriyle yakın ilişkili olan beş kavram üzerine kurulu olduğu söylenebilir. Literatürde bu kavramlar; sosyal kimlik, sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma, en küçük grup paradigması ve iç grup kayırmacılığı ile şeklinde ifade edilmektedir (Demirtaş, 2003: 127).

Tajfel, sosyal kimliği, belirli bir sosyal grup üyeliğinin üye olan kişiye bir takım duygusal önem ve değer sağlaması ile birlikte içinde bulunduğu bu gruba bağlı olması bilinci şeklinde tanımlamıştır (Hogg, 2001: 186).

Sosyal kimlik teorisine göre insanlar, kendilerini ve başkalarını örgüt üyeliği, dini mensubiyet, cinsiyet ve yaş grubu gibi çeşitli sosyal kategoriler içinde sınıflandırma eğilimindedirler. Sosyal sınıflandırmanın (social classification) temelde

iki önemli amacı bulunmaktadır. İlkinde sosyal sınıflandırma, sosyal çevreyi kavramsal açıdan bölümlere ayırır ve sosyal çevreye düzen sağlar. İkincisinde ise sosyal sınıflandırma, bireylerin sosyal çevre içinde kendilerini tanımlamalarına ve yerlerini tespit etmelerine imkansağlar. Sosyal kimlik kuramına göre, kendini algılama ya da benlik kavramı kişiye özgü karakteristiklerin ağır bastığı kişisel bir kimlik ve belirgin grup sınıflandırması ile kuşatılmış bir sosyal kimlikten oluşur. Bu nedenle sosyal kimlik (social identification), bazı insan toplulukları ile birlik içinde olma ya da ait olma isteğinin algılanması sonucu oluşur. Sosyal kimliğin, grup kimliği (group identification) kavramından türetilmiş olduğu düşünülmektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 21).

Sınıflandırmada bireyler, diğerlerinden farklılıklarını göstermek, hatta onlardan daha iyi olduklarını anlamaya çalışırlar ve böylece olumlu bir sosyal kimlik edinme amacı güderler. Bu durum, bireylerin gruplar arasında bir kıyaslama yapmalarına da imkan sağlamış olur. Sosyal sınıflandırmada değinilmesi gereken iki önemli kavram mevcuttur. Bunlar “iç grup” ve “dış grup” kavramlarıdır. Üyesi bulunulan ve bireylerin kendisini ait veya bağlı hissettiği yer “iç grup” olarak adlandırılır ve iç grup benimsenir. Fakat üyesi olunmayan gruplara ise “dış grup” adı verilir ve dış gruplar benimsenmez (Sürgevil, 2008: 116). Sosyal kimlik teorisinde sosyal bir kimlik, bir kişinin bir sosyal sınıfa ya da gruba ait olma bilincidir. Bir sosyal grup, genel bir sosyal kimliğe sahip olan ya da kendilerini benzer sosyal sınıfların (social category) üyeleri olarak değerlendiren bir takım insanlardan oluşur. İnsanlar, sosyal karşılaştırma yoluyla toplum ortalamasının üzerinde kendileriyle benzerlik gösteren kişileri, aynı grup içinde düşünürken, kendilerine göre farklı gördükleri kişileri başka bir grup ve grup dışı (out-group) kişiler olarak sınıflandırır (Stets ve Burke, 2000: 225).

Sosyal kimlik teorisi açısından gruplar, insanlar arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların birlikte incelendiği bağlamlardır. Bireylerin kendini, diğerleriyle kıyaslaması, sosyal psikoloji alanında “sosyal karşılaştırma” kavramı içinde incelenmektedir. Sosyal karşılaştırmada bireyler, kendilerini ve kendi özelliklerini değerlendirirken doğuştan gelen bir eğilimle, kendilerini benzerleriyle karşılaştırma davranışı içine girerler (Sürgevil, 2008: 115). İnsanlar, olumlu bir sosyal kimlik (bu şekilde kendi öz saygılarını ve özgüvenlerini arttırlar) elde etmek veya bunu sürdürmek için çabalarlar. Bu olumlu kimlik, büyük ölçüde konuyla ilgili dış gruplar (outgroups) ve iç gruplar (ingroups) arasında yapılabilecek uygun karşılaştırmalardan kaynaklanmaktadır. İnsanlar, yetersiz bir kimlik algılamaları durumunda dahil oldukları gruptan ayrılmanın ya da bunun için daha olumlu ayırt edici özellikleri bulma yollarını

araştırabilirler (Brown, 2000: 746-750).

Bireyler, grupların gerçekliğini, bu grup üyelerine atfettikleri veya grup üyelerinden soyutladıkları prototipik özelliklere göre tanımlarlar. Bireyler, kendi benliklerini ve başka insanların kimliklerini, içinde yer aldıkları sosyal çevreye göre düzenleyerek, kendilerini ve başkalarını bu sosyal çevre içine yerleştirme yoluyla çeşitli gruplar halinde sınıflandırır. Sosyal kimlik, bir grup sınıflandırmasına ait olan algılamalardır. Bireyler belirli bir gruba kimliklerini açıklamaya başladıkça, üyeliklerinin prototipik özelliklerini üstlenme eğilimi gösterirler. Bu durum, bireylerin kendi özlerine yabancılaşma sonucuna kadar varabilir. Öyle ki, bireyler, kendilerini grubun bir örneği teşkil eden bir grup üyesi olarak görmeye başlarlar. Bireyler bir anlamda, kim olduklarını, kendi değerlerinin, amaçlarının ve inançlarının ne olduğunu ve ne yapmaları gerektiğini şekillendirir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 98). Prototipik davranışlar, bireylerin dış grubu olumsuz olarak algılamalarına ve kendilerini ait ve bağlı hissettikleri ya da üyesi buldukları grubu ise yüceltme eğilimi taşımalarına neden olur. Bu şekilde bireyler, kendilerine bir tür farklılık duygusu kazandırmaktadırlar (Sürgevil, 2008: 117). Tajfel, sosyal kimlik teorisi çerçevesinde “en küçük grup paradigması” (minimal group paradigm) kavramını ileri sürmüş ve sadece bir gruba yapılan sınıflandırmanın, insanları grup dışına karşı ayırım yapmaya ve grup içini onaylama eğilimi yarattığını göstermiştir (Treppe, 2006: 256).

Sosyal kimlik teorisi, bireylerin ait olunan gruba veya üyeliklerine karşı geliştirdikleri ait olma derecesi hakkında da bir takım açıklamalar getirmektedir. Bu yaklaşımda, kimliklenme derecelerine göre bir sınıflandırma yapılır ve bu anlamda düşük veya yüksek düzeyde kimliklenme derecesine sahip bireylerin, düşük olanlara göre gruplar arası ayrımcılığa ve grup içi kayırmacılığa daha fazla eğimli oldukları belirtilmektedir (Coşkun, 2005: 81-82).

Ashforth ve Humphrey, sosyal kimlik teorisine dayanarak, örgütsel rolünü benlik kavramının bir parçası haline getiren bireylerin duygusal davranış kurallarını içselleştirerek kendilerinden beklenen bu kuralları yerine getirirken kendilerini samimi hissedeceklerini ve kişisel kimlikleri ile sergilemeleri gereken rol davranışları arasında bir uyumsuzluk yaşamayarak duygusal çelişki yaşamaktan kurtulacaklarını ileri sürmüşlerdir. Ancak bireyin üyesi bulunduğu diğer sosyal gruplara ait prototipik davranışlar ile örgütün çalışanlardan beklediği roller birbirleriyle çelişiyorsa, bu çalışan yüksek bir ihtimalle duygusal çelişki ve kendine yabancılaşma gibi sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. Bununla beraber, örgüt değerlerini içselleştirmiş bireyler,

örgütlerinin başarısı ile kendi kişisel imajları ve saygınlıkları arasında bir ilişki kurduğu zaman, kişisel saygınlığının örgütün başarısına bağlı olduğunu düşünerek duygusal davranış kurallarını yerine getirmek konusunda istekli davranacaktır. Bu bağlamda sosyal kimlik olgusu, duygusal emek sarf etmenin olumsuz ve yıpratıcı sonuçlar doğurduğu durumlarda örgütler tarafından bu etkileri hafifletici stratejiler olarak değerlendirilebilir (Köksel, 2009: 40-41).

2.3.5. Duygulanım

Duygulanım kuramı, bireylerin içinde buldukları bir ruhsal durumun tanımlanması ile ilgilidir. Bir başka ifadeyle duygulanım, “bireylerin genel olarak tüm nesnelere ve insanlara belirli bir duygusal eğilimle yaklaşımları” olarak tanımlanabilir (Köksel, 2009: 19). Kısaca, duygulanım, özel bir ruh haline sahip olma eğilimi ya da belirli duygulara özel davranış biçimleri gösterdikleri tepki eğilimi olarak tanımlanır. Bir çok araştırmacı, duygulanım şekillerinin davranışsal sonuçlarını test etmiştir. Duygulanımın, bilgiyi değerlendirme sürecindeki sübjektiflik ile kişilerarası görev dağılımı ve karar süreçlerindeki uygulamalarla, davranışların meydana gelişinde yardımcı bir faktör olması bakımından ampirik olarak bağlantılı görülmüştür (Morris ve Feldman, 1996: 1000).

Psikologlar ve duygu araştırmacıları, farklı duygular arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bu araştırmacılar, yüz ifadeleri, sözcük kullanımı ve kendini değerlendirme anketleri gibi çeşitli yöntemler uygulayarak ölçülen duygularla ilgili önemli sonuçlara ulaşmışlardır. Bu sonuçlardan en dikkat çeken, bazı duyguların birbiriyle yakın ilişki içerisinde olmasıdır. Bu doğrultuda, mutlu insanlar aynı zamanda hevesli ve coşkulu olduğu, tedirgin insanların ise üzgün olmaya daha yatkın oldukları tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuç ise, duygulanımın genel olarak iki boyut üzerinde şekillenebileceğidir (Burger, 2006, çev. Sarıoğlu: 318).

Şekil 2’den anlaşılacağı üzere bu boyutlardan biri olumlu duygulanım, diğeri ise olumsuz duygulanımdır. Olumlu duygulanımın yer aldığı uçta memnuniyet ve tatmin edilmiş duygular vardır. Diğer uçta ise, hüznün ve uyuşukluk bulunur. Olumsuz duygulanımın aşırı ucunda, sinirlilik, öfke ve stres yer alırken, diğer aşırı uçta ise sakinlik, huzur ve dinginlik yer almaktadır.

Şekil 2. Olumlu ve Olumsuz Duygulanım Örnekleri

Yüksek Olumlu Duygulanım	Yüksek Olumsuz Duygulanım
Aktif	Stresli
Coşkun	Korkulu
Hevesli	Düşmanca
Heyecanlı	Sinirli
Tez canlı	Gergin
Güçlü	Hor gören
Düşük Olumlu Duygulanım	Düşük Olumsuz Duygulanım
Serselemiş	Rahat
Donuk	Sakin
Uykulu	Durgun
Uyuşuk	Gevşek

Kaynak: Burger, 2006, çev. Sarıoğlu: 319

Olumlu duygulanım neşe, sevinç, zevk, coşku ve şevk gibi memnuniyet verici duygularla karakterize edilir. Ayrıca olumlu duygulanım, karşılaşılan durumlar ve olaylar karşısında yüksek enerji, kararlılık, hırs, atılganlık sergileme ve zihinsel uyanıklık gibi kavramlarla tanımlanmasının yanında, sosyal baskınlık ve toplum içinde yaşayabilme yönlerini de içinde barındırmaktadır (Strümpfer vd., 1998: 460). Yüksek düzeyde olumlu duygulanım bir kişinin şevkini, enerji seviyesini, zihinsel uyanıklığını, ilgisini, neşesini ve azmini yansıtan koşullardan oluşur. Buna rağmen düşük düzeyde olumlu duygulanım en belirgin biçimde yorgunluğu ve bezginliği yansıtan sözcükler tarafından tanımlanır. Olumlu duygulanım boyutu, olumlu duygusal deneyimlere yol açan bir eğilimdir; olumlu duygulanım esenliğin ve yetinin genelleştirilmiş bir duygusunu ve kişilerarası etkili bağlılığı yansıtır (Watson vd., 1988: 347).

Araştırmacılar söz konusu durumlara ilaveten, olumlu duygulanımın sosyal etkinlik ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler. Olumlu duygulanım özelliği yüksek olan bireyler, sosyal etkinliklere daha çok katılır ve olumsuz duygulanım özelliği yüksek olan bireylere oranla bu etkinliklerden daha fazla tatmin duyarlar. Bu anlamda olumlu duygulanım özelliği yüksek olan bireylerin, diğer insanlarla daha kolay ilişki kurduğu ve duygularını daha rahat ifade edebildiği de söylenebilir. Duygularını daha rahat ifade edebilen ve kolayca dışa vurabilen bireyler için psikolojik sağlığın korunması, diğer uçta yer alan bireylere göre çok daha mümkün gibi görünmektedir. Bu konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar, duygularını kolayca dışa vurabilen bireylerin

mutluluk hissini daha çok, kaygı ve suçluluk duygularını ise daha az yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Benzer araştırmalar, dışa vurumcu bireylerin depresyona daha az yatkın olduklarını göstermiştir (Burger, 2006, ev. Sarioğlu: 320-328).

Olumsuz duygulanım, çeşitli olumsuz ruh hali durumlarını yaşama eğilimini ya da yatkınlığını ifade eder. Yüksek düzeyde olumsuz duygulanım içindeki bireyler, özellikle kk hayal kırıklıklarına ve kızgınlıklara duyarlı olma şeklinde karakterize edilebilir ve yüksek bir ihtimalle böyle bireyler kaygı, suçluluk, öfke, reddedilme düşüncesi, üzüntü ve ıstırap duyma gibi olumsuz duygular yaşarlar (Penny ve Spector, 2005: 781).Olumsuz duygulanım, genel olarak sübjektif bir sıkıntı faktörüdür ve korku, kaygı, düşmanlık, kmseme ve bıkkınlık duygularını kapsayan olumsuz ruh hali durumlarının geniş yelpazesini içerir. Bu zellik kapsamında olumsuz duygulanım, dünyaya bakış açısı, kendini algılama ve idrak üzerinde oldukça fazla etkiye sahip olan olumsuz duyguları yaşama sürecinde geniş ve her yöne nüfuz eden bir eğilimdir. Bunun aksine olumlu duygulanım, bir kişinin çevreye bağlı olarak memnun olma seviyesini yansıtan bir boyuttur (Watson vd., 1988: 347). Sürekli olarak korku ve kızgınlık yaşamanın sağlık sorunlarına neden olacağı düşüncesine öncülük eden Cannon ve Selye tarafından da olumsuz duygusallık üzerine odaklanılmıştır.

Sonuç olarak, olumsuz duyguların yarattığı sorunlar, olumsuz duygulanım içinde bulunmanın bireylerin hayatı için önemini açıkça ortaya koymaktadır. Bununla beraber olumsuz duygular (rneğin, korku ve iğrenme) bazen organizmayı olası tehdit ve tehlikelerden kaçınmak için güdüler, zararlı maddelerden uzaklaşmaya yardımcı olur (Watson, 2002: 106).

Morris ve Feldman (1996: 1000), çalışmalarında olumlu ve olumsuz duygulanımın duygusal çelişki üzerinde belirli etkilere sahip olup olmayacağını araştırmışlardır. Bireylerin rgtleri tarafından işlerinde kendilerinden beklenen davranış ve ifadeler ile bireylerin sahip oldukları kendi bazı duygu tiplerini yaşama yatkınlığı arasında bir örtüşme olduğu zaman, bireyler buldukları durumlara daha iyi uyum sağlayabilirler. Bu nedenle, olumlu duyguları olumsuz duygulardan daha sık yaşayan bireyler, olumlu duygular sergilemeyi gerektiren duygusal emek davranışlarını daha kolay sergileyeceklerdir. Çünkü onların gerçekte hissettikleri duygular ile sergilemek zorunda oldukları duygular arasında daha az çelişki olacaktır.

2.3.6. Duygusal Zeka

Zeka, çevreyi algılama, seçme, çevreyi şekillendirme ve çevreye uyum sağlama

sürecinin işleme için gerekli olan zihinsel yetenekler şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi zeka, çevreye karşı sadece bir tepkisellik değil, aynı zamanda çevreyi değiştirme ve şekillendirme etkinliğidir (Köksal ve Gazioğlu, 2007: 134). Başka bir tanıma göre ise zeka, çabuk öğrenme, güç problemleri çözebilme, verilen işi hızlı ve doğru biçimde yapabilme, soyut düşünebilme gibi zihinsel yetilerin toplamı olarak ele alınmıştır (Öztekin, 2006: 10).

Duygusal zeka kavramı ile ilgili araştırmalar ilk defa 1990 yılında Peter Salovey ve John Mayer'ın kendi duygusal zeka teorilerini ileri sürmeleri ile başlamıştır. Salovey ve Mayer tarafından formüle edilen bu teoride duygusal zeka, bir zeka modeli çerçevesinde ele alınmıştır. Bundan sonra çeşitli araştırmacılar tarafından farklı duygusal zeka modelleri ortaya konulmuştur. Bütün bu duygusal zeka modelleri, temel kavramların genel bir çekirdeğini oluşturur. Bu bağlamda duygusal zeka çok genel olarak, kendimizdeki ve diğer insanlardaki duyguları tanımlama ve düzenleme yeteneği olarak ifade edilebilir (Cherniss ve Goleman, 2001: 14). Başka bir tanıma göre ise duygusal zeka, düşüncedeki duyguları benimseme, anlama, tanımlama, kendimizdeki ve başkalarındaki hem olumlu hem olumsuz duyguları düzenleme yeteneğidir (Matthews vd., 2004: 3). Duyguların, davranışları belirlemedeki ve davranışların yönetilmesindeki önemi ortadadır. Bu ise, sosyal bir varlık olan insanın temel yapısını doğrudan ilgilendiren duygusal zekanın bu kadar ilgi görmesinin nedenini açıkça ortaya koymaktadır (Vural ve Kocabaş, 2011: 140).

Duygusal zeka kavramının popülerleşmesine katkıda bulunan Daniel Goleman, duygusal zekayı, kişinin kendi kendisini harekete geçirme, çıkan sorunlara rağmen yoluna devam edebilme, dürtülerini kontrol edebilme, ruh halini düzenleyebilme, empati yapabilme ve umut besleme özellikleri olarak tanımlamıştır (Vural ve Kocabaş, 2011: 140). Goleman'a göre, duygular insanları bir şekilde hareket etmeye hazırlar ve duyguların her biri insan hayatında tekrarlanan güçlüklerle baş edebilmelerini sağlayacak şekilde insanları yönlendirir. Bu anlamda Goleman, duygusal zekanın motivasyon sağlayıcı ve harekete geçirici özelliği olduğunu ileri sürer.

Goleman, insanların birbirinden tamamen farklı olan iki tür zihne sahip olduğundan bahseder. Bu zihin türlerinden biri akılcı zihindir, diğeri ise duygusal zihindir. Araştırmacıya göre, birbirinden tamamen farklı bu iki kavrama tarzı zihinsel yaşantının oluşturulması için etkileşim halindedir. Akılcı zihin, çoğunlukla farkına varabildiğimiz bir kavrama tarzıdır ve bilincimize daha yakındır. Bununla beraber duygusal zihin, mantıktan bir anda uzaklaşıp mantıksızlık haline gelebilen bir kavrama

sistemidir. Ayrıca duygusal zihin, akılcı zihinden çok daha hızlıdır ve bu hız, düşünen zihnin bir özelliği olan ölçülü ve analitik düşünmeye imkan tanımaz. Duygusal zihinden kaynaklanan hareketler, fazlalıklarından arındırılmış ve basitleştirilmiş bir bakış açısının ürünüdür ve özellikle de kuvvetli bir kesinlik hissi taşırlar; bu ise akılcı zihnin hiç kavrayamayacağı bir şeydir. Bu iki zihin türü, çoğunlukla bir uyum içinde ve farklı bilinç biçimlerini birbiriyle kaynaştırarak işleyen ve genelde denge halinde bulunan sistemlerdir (Goleman, 1996, çev. Yüksel, 1996: 18-24; 362-363).

Mayer, Salovey ve Caruso, psikoloji literatüründeki mevcut araştırmalarında duygusal zeka ile ilgili yetenek ve becerileri dört alana ayırarak incelemenin uygun olduğu sonucuna varmışlardır. Bu dört alan şu şekildedir (Mayer vd., 2004: 199): Duyguları algılama, düşünceleri duyguları kullanarak kolaylaştırma, duyguları anlama ve duyguları yönetme. Bu yazarlar, yüksek duygusal zekaya sahip bir bireyin, çok genel olarak, duyguları dahi iyi algılayıp kullanacağını ve duyguların ifade ettiği anlamları idrak edip duyguları diğer insanlardan daha iyi yöneteceğini ileri sürmüşlerdir.

Duygusal problemlerin çözümü, böyle bir birey için muhtemelen daha az bilişsel çaba gerektirir. Böyle bir birey özellikle duygusal zeka aracılığı ile duyguların bir kısmını anlamada başarılıysa, bu kişi aynı zamanda sözel, sosyal ve diğer başka zeka türlerini daha fazla kullanma ve diğerlerinden daha fazla açık ve uyumlu olma eğilimindedir. Yüksek duygusal zekaya sahip bir birey, öğretmenlik ve danışmanlık gibi sosyal etkileşimler içeren mesleklere, büro işleri ve idari görevler içeren mesleklerden daha yatkındır. Aynı zamanda bu bireyler, diğerlerine göre, davranış problemleri yaşama, kendine zarar verme, sigara kullanma, aşırı alkol tüketme, ilaçları kötüye kullanma gibi olumsuz davranışlarda bulunma eğilimleri daha azdır. Yüksek duygusal zeka seviyesindeki bir kişinin özellikle duyguları yönetme konusunda yüksek bir başarı elde etmesi söz konusu ise, yüksek bir ihtimalle insanlarla olan iletişimde hassas ve duygulu bağlar kurma imkanına da sahip olacaktır. Üstelik bu kişiler motivasyonel amaçları, hedefleri ve misyonları tanımlamaya daha fazla adapte olabilirler (Mayer vd. 2004: 210). Ciarrochi ve meslektaşlarının yaptıkları araştırmada ise, duygusal zekanın, duygu ifadelerini tanıma becerisi, sosyal destek sağlama, sosyal destekten duyulan tatmin düzeyi ve duygu durumu yönetme davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (<http://www.sbe.balikesir.edu.tr>).

Duyguların örgütlerde önemli rolleri olduğunu ortaya koyan çalışmalar son zamanlarda dikkat çekmeye başlamıştır. Ashforth ve Humphrey duyguların örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğuna ve örgütleri duygulardan soyutlayarak

incelemenin gerçekleri tam anlamıyla yansıtmayacağına dikkat çekmişlerdir. Bu bağlamda çalışanların iş hayatında başarılı ve mutlu olabilmesi için belirli bir entelektüel zeka yanında duygusal zekaya da sahip olmaları gerekmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 174). Ayrıca duygular, öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirir, motive eder, muhakemeyi hızlandırır, güven oluşturur, ahlaki değerleri harekete geçirir. Bununla beraber özellikle iş yaşamındaki duygular, uzun yıllar, sağduyuyu bozan, muhakemeyi engelleyen ve bastırılması gereken zayıflıklar olarak görülmüş ve bu bakış açısı kendine oldukça geniş bir kabul alanı bulmuştur (Ural, 2001: 212).

Sezgisel olarak, duygusal zeka ile duygusal emeğin ortak bir kavramsal zemini paylaştığı söylenebilir. Bu bağlamda duygusal zeka, sadece sahte davranışlar sergilemekten ziyade duygusal davranış kurallarını göstermeyi gerektiren duyguları üretmek için sarf edilen çabalar olarak ifade edilen duygusal emeğin derin davranış boyutuyla ilgili imkanları artırarak duygusal emeğin olumsuz etkilerini hafifletir. Bu durum örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü duygusal emek literatürü, derin davranışın hem bireyler hem de örgütler için çok fazla olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmadığını ileri sürmektedir. Araştırmalar, gerçekte stres yaratabileceği ileri sürülen duyguların ifade edilmesi olarak tanımlanan duygusal tükenmişlik ile özellikle hizmetler sektöründe müşterilerle birebir etkileşim içinde olan çalışanların gerçekte hissettiği olumsuz duyguların birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna rağmen derin davranış, rol tanımlama ve kişisel başarı hissiyle bağdaştırılmaktadır.

Literatürde duygusal zekanın işyerindeki faydalarına dair çeşitli görüşler vardır. Bu görüşlerden biri, yüksek duygusal zeka seviyesindeki bireylerin, tükenmişliğe daha fazla direnç göstermeye, yüksek performanslı olarak değerlendirilmeye ve daha fazla sosyal destek görmeye diğerlerine oranla daha fazla eğilimli olmalarıdır. Bu, muhtemelen ifade edilen duygusal duruma dair diğer insanlar ile etkileşim esnasındaki güçlü bir farkındalık hissiyle bağlantılı olan duygusal zeka gerçeğine dayanmaktadır. Buna göre duygusal zeka, duygusal emek davranışlarına ihtiyaç duyulduğu zaman, faydalı olması gerekli duygusal bilgiyi okuma gereği olarak değerlendirilir. Bu çerçevede duygusal emek, duygusal enerjiyi tüketebilecek ağır bir aktivite kaynağı olarak ele alındığında tükenmişlik sendromu için de önemlidir (Dawson, 2007: 21-22).

2.3.7. Kendini Uyarılama

Kendini uyarılama, durumsal gereksinimleri karşılamak için, aktörlerin davranışlarını düzenleme yeteneğine sahip olmaları, duygusal ve anlatımsal davranışlar

için önemli olan duruma bağlı taleplere ve izleyicilere uyum sağlama derecesi olarak tanımlanır (Gardner vd., 2009: 476). Kendini uyarılma, kişinin sosyal uyaranlara karşı duyarlı olması ve bu uyaranların kişinin davranışlarına şekil vermesi eğilimidir. Bu çerçevede kendini uyarılma yeteneği yüksek olan kişiler, özellikle dışa yansıttıkları davranışları, içinde buldukları durumun gereklerine göre adapte ederken, kendini uyarılma yeteneği düşük olanlar ise böyle bir adaptasyona gerek duymaz (Oral ve Köse, 2011: 469).

Bazı bireyler, kendi duygusal deneyimlerinin ve ifadelerinin sosyal olarak uygunsuz olduğunun ya da yetersiz olduğunun farkına varırlar. Bu insanlar, kendi öz sunumlarını (self-presentation) ve dışa yansıttıkları davranışlarını kontrol edebilir ya da gözlemleyebilirler. Kendini uyarılmanın amaçları (Snyder, 1994: 526):

- a) Bir kişinin yoğun bir şekilde dışa yansıttığı sunumu aracılığıyla gerçek duygusal durumunu doğru olarak anlayabilmek,
- b) Gerçek duygusal deneyimlerle uygun olmasına gerek olmayan, gelişigüzel duygusal durumları doğru anlayabilmek,
- c) Anlamsız görünen, tepki vermeyi gerektirmeyen veya uygun olmayan duygusal durumlara uyarlanabilecek şekilde gerçek duyguların gizlenebilmesi,
- d) Uygun görünmeyen bir duygusal durumun, uygun kabul edilen bir duruma uyarlanması ile uygun kabul edileni yaşıyormuş gibi görünmek,
- e) Bir kişinin tepkisiz davrandığı ya da hiçbir şey hissetmediği durumlarda bazı duyguları yaşıyormuş gibi görünmek şeklinde sıralanabilir.

Yüksek düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip olan bir birey, farklı sosyal statülerdeki insanlara ait öz sunum ve ifadelerle oldukça duyarlıdır; ve bu bireyler kendi sözlü ve sözsüz öz sunumlarını düzenlemek ve kontrol etmek için gerekli olan ana esaslar olarak karşılaştıkları insanlar hakkındaki gözlemlerini bir ipucu ya da bir işaret şeklinde değerlendirirler ve kullanırlar. Bunun aksine, düşük düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip bir birey, duruma uygun öz sunumlar hakkında sosyal bilgi sağlamak konusunda çok dikkatli değildir ve farkındalık düzeyleri düşüktür. Bu bireyler, başkalarının öz sunumları hakkında sosyal bilgi elde edemedikleri gibi iyi gelişmiş öz sunum yetenekleri repertuarına da sahip değildirler. Düşük düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip olan bireyler ile yüksek düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip olan bireyler arasında bir karşılaştırma yapıldığında, işlevsel anlamda düşük düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip olan bireylerin, dışa yansıttıkları davranışlarını ve öz sunumlarını duruma uygun hale getirmekten ya da biçimlendirmekten çok, onları

genellikle tutumlarının ve duygusal durumlarının dahilinde kontrol ettikleri görülmüştür (Snyder, 1979: 89).

Açıkça ifade etmek gerekirse, bireyler dışa yansıttıkları davranışlarını, sözsüz duygu gösterimlerini ve öz sunumlarını kontrol ettikleri ya da kontrol edebildikleri derecede farklılaşırlar. Kendini uyarılma üzerine yapılan çalışmalara göre, sosyal ortamda bulunan bir birey, özel bağlamlara uygun sosyal davranış biçimleri oluşturmak için teşebbüste bulunur. Farklı bilgi kaynakların a) Uygunluğun kişilerarası tanımlaması veya durumsal ipuçları; b) İçsel durumlar, kişisel eğilimler ve sosyal davranışlar hakkındaki bilgiler dahil olmak üzere bu seçime rehberlik etmek için uygundur. Fakat kendini uyarılmanın geçerlilik yapısını ortaya koyan deliller, bilgi kaynaklarından birine tipik olarak güvenme bağlamında bireylerin farklı düşünceleri olduğunu göstermektedir. Yüksek kendini uyarılma düzeyinde, davranış tercihlerini durumsal bilgi temelinde düzenleyen ve kontrol eden bireyler, sosyal uygunluk için kişilerarası ipuçlarını ve durumsal etkileri göz önüne almalıdırlar. Böyle bireyler, kendi öz sunumlarını ve sosyal davranışlarını değişen durumlara göre göstermelidirler. Hatta yüksek seviyede kendini uyarılma yeteneğine sahip olan bireyler için tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma düşük düzeyde olmalıdır. Buna karşın, içsel durumlar ile ilgili belirgin bilgiler temelindeki seçimlerini takip eden ya da bu seçimlere rehberlik eden kimseler (düşük düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip olan bireyler), davranışsal uygunluğun kişilerarası spesifikasyonlarına daha az duyarlı olmalıdır. Onların sosyal davranışları geçici dengeyi ve durumlar arası var olan tutarlılığı önemli ölçüde devam ettirmelidirler (Snyder, 1979: 93).

Kendini uyarılmadaki kişilik değişkenliği, organizasyonlarda izlenim yönetiminin dinamiklerinin temelini oluşturan faktörleri anlamayı sağlar. Kendini uyarılma teorisi, özellikle rol beklentilerine uyum sağlayan yüksek düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip olanlar ile sosyal beklentilere rağmen, kendileri olmakta ısrar eden düşük düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip olanlar arasındaki farkların ayırt edilmesine yardımcı olur. Yüksek düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip olan kimseler, düşük düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip olan kişilerden, sosyal ipuçlarının çeşitliliğine duyarlı olan çalışanların görev alması gereken sınır birimi işlerinde daha başarılıdırlar. Hatta kendini uyarılma yeteneği fazla olanlar, iş gruplarının liderleri olma eğilimindedirler ve arabuluculuk ve işbirliği yoluyla çatışmaları çözme ihtimalleri diğer gruba göre daha fazladır (Kilduff ve Day, 1994: 1048-1049).

Kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki sonuçlarını araştıran bir çalışmada, yüksek düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip bireylerin duygusal emeğin olumsuz etkilerine daha az maruz kaldıkları ve hatta böyle bireylerin duygusal emeğin sonuçlarından fayda sağlayabildikleri sonucuna ulaşılmıştır (Pugliesi, 1999: 149).

Yüksek düzeyde kendini uyarılma, başkalarının beklentilerine uygun olacak davranışlar ve pragmatik davranış eğiliminde olanların tutumlarının dışa yansımaları olan ifadelerini duruma uygun ve fayda sağlayacak şekilde sosyal anlamda pragmatist olma eğilimindedirler. Bunun aksine, düşük seviyede kendini uyarılma yeteneğine sahip olanlar, kendi izlenimlerini önemser ve aynı zamanda bu kişilerin izlenimleri, kendi gerçek düşüncelerini oluşturma boyutunun ötesine geçmez. Düşük düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip olanlar, başkalarına kendilerine ait doğruları temsil etmek anlamında izlenim yönetimi stratejilerini kullanabilirler. Düşük düzeyde kendini uyarılma davranışı gösterenlere karşı olanlar, özellikle durumsal belirtilere uyum sağlarlar; Grandey, bu kişilerin duygusal davranış kurallarını anlamada daha yetenekli olabileceklerini ve bu kuralları uygulamak için kendi duygusal davranış kurallarını değiştirebileceklerini belirtmiştir. Ayrıca, yüksek düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip olanlar, özellikle kendi izleyicilerine (müşterilere ya da etkileşimde buldukları kişilere) uyum sağlarlar, aynı zamanda bu izleyiciler onlardan, destekçi duygular konusunda daha duyarlı olmalarını bekleyebilir ve bu yüzden daha yüksek düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip kişilerin yüksek ihtimalle empati sergilemeleri gerekecektir.

Sonuç olarak, gerçek duyguların ifade edildiği düşük düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip olanlar, gerçek duygusal gösterimlerin sıklığı ve kendini uyarılma arasında negatif bir ilişkinin var olacağını ileri sürerler. Mevcut ampirik deliller, bu iddialara karşı farklı destekler sağlarlar. Kendini uyarılma ile derin davranışın ve bunun ardından gelen duygusal performansın pozitif ilişkili olduğunu, fakat yüzeysel davranışla ilişkisinin bulunmadığı bulgularına ulaşan Bono ve Vey tarafından, kendini uyarılmanın daha yüksek bir ihtimalle derin davranışla ilgili olduğu bulunmuştur. Buna rağmen diğer yazarlar, kendini uyarılmanın yüzeysel davranışla (Brotheridge ve Lee, 2003) ve gerçek duygularla (Diefendorff vd., 2005) pozitif ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Kendini uyarılma ile yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişkinin varsayılmasında ve yorumlanmasında (Brotheridge ve Lee, 2002; 2003), Snyder'ın araştırmasının düşük düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip olanlar, yüzeysel

davranışın bir esası olan gerçekte hissedilmeyen duyguların ifade edilmesinde daha yetenekli olduklarını belirtmesi konusuna dikkat çekmişlerdir (Gardner vd., 2009: 476).

Yüksek düzeyde kendini uyarlama yeteneğine sahip olan çalışanlar, bu yeteneğe sahip olmayan çalışanlara göre tükenmişlikten daha fazla kaçınabilmektedirler. Fakat kendini uyarlama yeteneği duygusal emek sarf etmek durumunda olmayan kişiler arasında tükenmişlik sendromuna neden olur (Wharton, 1999: 167).

2.3.8. Empati

Empati, kavramı Latince’de “em” ve “pathos” kelimelerinin birleşmesiyle ortaya çıkmıştır. Buna göre sırasıyla “em”, iç, içine, içinde; “pathos” ise duygu, algılama, telepati anlamlarına gelmektedir. Bu anlamlardan yola çıkarak empati kavramı, içsel bir algılama ya da duygulara nüfuz etme olarak yorumlanmaktadır. İngilizce ve Almanca’da çeşitli isimlerle ifade edilen empati kavramı, dilimize batı dillerinden girmiştir. Dilimizde “duygudaşlık”, “anlayış”, “eş duyum” olarak da ifade edilen empati, “*bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlardaki motivasyonu anlamak ve hissetmek*” anlamında kullanılmaktadır (Ağırman, 2006: 24).

Eisenberg ve Strayer (1990: 5), empatiyi, başkalarının duygusal durumları ya da duygu halleri ile uyumlu olmak anlamında ele almışlardır. Kellet, Humphrey ve Sleethempathiyi, bir başkasının hislerini anlamak ve onları bizzat yeniden yaşamak olarak tanımlamaktadırlar. Bu araştırmacılara göre empati, duygusal zeka davranışları için merkezi bir önem taşımaktadır. Plutchik, empatiyi, değişimin üretilmesi ve öğrenilmesi ile kişilerarası ilişkilerin kurulması arasında bir bağ oluşturan olumlu ve olumsuz duyguların paylaşılması olarak tanımlamaktadır. Goleman, Boyatzis ve McKee, empatinin, sosyal farkındalığın temel ögesi ve çalışma hayatındaki tüm sosyal etkinliklerin olmazsa olmaz bir şartı olduğunu belirtmişlerdir (Kellet vd., 2006: 147).

Hogan ise empatiyi, karşıdakinin durumunu zihinsel ve imgesel olarak anlamak ya da o kişinin duygularını birebir yaşamaksızın onun ne hissettiğini anlamak olarak tanımlanmıştır (Salı, 2012: 70). Empati kavramına dair pek çok araştırmacı tarafından yapılmış çok sayıda tanımın mevcut olmasına rağmen, Carl Rogers’ın empati kavramı için yapmış olduğu tanım en bilinenlerinden biridir. Rogers’a göre empati, “bir kişinin, belirli bir duruma ilişkin olarak, karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, onun hissettiklerini hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir” (Dökmen, 1987: 184).

Empati kavramı üzerinde yapılan araştırmalar genel olarak iki gruba ayrılır.

Birinci gruptakiler, empati kavramını duygular açısından inceleyen kuramcılardır. İkinci gruptakiler ise bilişsel yaklaşımı daha çok benimseyenlerdir (Baron-Cohen ve Wheelwright, 2004: 163).

Empati kavramını duygusal yaklaşım (affective approach) ile açıklamaya çalışan araştırmalar, sempati (sympathy) üzerine yazılanlardan hareketle ortaya çıkmıştır (Baron-Cohen ve Wheelwright, 2004: 164). Sempati kavramı da empati gibi birçok şekilde tanımlanmaktadır. Wispé'nin tanımının bugün en çok kabul gören tanımlardan biri olduğu söylenebilir. Ona göre, sempati, diğer bir insanın sıkıntısına karşı ortaya çıkan yüksek farkındalık ve duyarlılık durumunu ifade eder. Sempatinin bu tanımında dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır. Bunlardan ilkinde, diğer bir insanın duygularına karşı artmış bir duyarlılık söz konusudur. Sempati, başkalarının zor durumuna yönelik içsel tepkiyi güçlendirir. İkinci nokta ise, herhangi bir hafifletici faaliyette bulunma ve destekleme konusunda şiddetli bir istek duymak gerekliliği bulunmaktadır. Yani, sempati kavramında, başka bir kişinin sıkıntılarını dindirebilecek şeyler yaptıkça doğrudan doğruya o sıkıntıyı yaşamak söz konusudur (Eisenberg ve Strayer, 1990: 6).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, sempati kavramının "*empati*" kavramının davranışsal alt yapısını oluşturduğu ve bir önceli olduğu görülmektedir. Başka birinin sıkıntısını ve mağduriyetini içsel olarak anlayarak, bu kişinin sıkıntısının giderilmesi konusundaki tepkiselliğin harekete geçmesiyle büyük bir ihtimalle "*empati*" kavramının içeriğini oluşturan duygular da yaşanmaya başlayacaktır. Bazı araştırmalarda *duygusal empati* (emotional empathy) olarak da ele alınan bu yaklaşımda, başka insanlara empatiyle yaklaşan bir kişinin gözlemlenen kişi adına, onun yaşantısına dahil olduğunu hayal ederek, içtenlikle yaşadığı duygulanım süreçleri yer alır. Empati kavramının duygu boyutu, *empatik ilgi* (empathic concern) olarak ifade edilir ve gelişim psikolojisi ve sosyal psikolojide empati araştırmalarının odağını oluşturur (Lin ve McFatter, 2012: 888). Empatik ilgi, kişinin rol alma becerilerinin ve benlik kavramının aşama aşama gelişmesiyle yakından ilgilidir. Bu noktada empati, kişinin hem kendini hem de başkalarını anlayabilmesini gerektirir. Empatinin ortaya çıkmasında kendini tanıma ve anlama önemli bir rol oynar. Yapılan araştırmalar, bir kişinin başka insanlara karşı empatik yaklaşabilmesi için, bu kişinin kendi benliğini, diğerinin benliğinden ayırt etmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır (Yüksel, 2009: 157).

Bilişsel empati (cognitive empathy), konunun sosyo-bilişsel bakış açısı tarafından ele alınmasını gerekli kılar. Bu bakış açısında, karşısındaki insanlara

empatiyle yaklaşanlar, belirli bir rol üstlenir ve gözlemlenen yaşantılar ve görünümlemler akılda resmedilir ve canlandırılır (Lin ve McFatter, 2012: 888). Bilişsel teoriler, empatinin başkalarının duygularını anlamak özelliği üzerine vurgu yapar. Aynı zamanda bu teoriler, başkalarının yaşadığı sıkıntıları onların bakış açısı ile değerlendirmek için rol üstlenme (role-taking) ve dikkati farklı yöne çevirme (switching attention) gibi bilişsel süreçleri ifade eder. Yani, benmerkezci olmadan tepki vermeyi kapsar (Baron-Cohen ve Wheelwright, 2004: 164).

Kruml ve Geddes (2000: 25-26), empatik yeteneğin tükenmişlik (burnout) ile ilişkili olduğunu ve bu yüzden empati kavramını, duygusal emek kavramının öncellerinden biri olarak incelemenin uygun olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Miller ve diğerleri, empatinin iki türü arasında bir ayrım yapmışlardır: *Duygusal yayılma* (emotional contagion) ve *empatik ilgi* (empathetic concern). Duygusal yayılma, bir öznde meydana gelen bir duygusal durumun başka bir özne tarafından da algılanmasının doğrudan bir sonucu olarak ifade edilebilir (Preston ve De Waal, 2002: 4). Empatinin bu her iki türünde de çalışanlar, duygusal tepkiler verir, fakat çalışanların müşterilerle olan ilişkileri farklıdır. Örneğin, müşterilerine duygusal yayılma ile karşılık veren bir çalışan, müşterinin sahip olduğu duygular ile paralel duygusal tepkilere sahiptir. Böyle bir durumda bu çalışan, duygusal emeğin derin davranış stratejisini uygulayarak o müşteri ile birlikte hissedebilir. Bir kimse yüksek düzeyde duygusal yayılma yeteneğine sahipse, insanların duygularını daha kolay harekete geçirir. Aksine, çalışanlar, empatik ilgi ile müşterilere karşılık verdiği zaman, çalışanların duyguları ile müşterilerin duyguları aynı yönde olmaz. Burada, çalışanlar, müşteri için hisseder (Kruml ve Geddes, 2000: 25-26).

Empatik ilgi, başkalarının duygularını paylaşmaksızın onlara ilgi göstermeyi veya yardımcı olmayı ifade eder. Duygu yayılmasında, kişinin karşı tarafa odaklanması, karşı tarafın duygularına duyarlı olması ve o kişi ile aynı duyguları hissetmesi durumları söz konusu iken; empatik ilgide kişi, karşı tarafla aynı duyguları hissetmez. Kişi empatik ilgi ile karşı tarafı anlayabilir ve karşı tarafın sıkıntısının giderilmesi konusunda yardımcı olabilir. Fakat buna rağmen, empatik ilgide herhangi bir duygu paylaşımı gerçekleşmemiş olur. Empati burada sadece bilişsel düzeyde kalır. Duygusal emek açısından düşünüldüğü zaman, empatik ilgi yüzeysel davranış stratejisi içinde değerlendirilebilir (Köksel, 2009: 22). Diğer taraftan, empatik ilginin duygusal çelişki (emotive dissonance) ile ilişkili olması beklenir (Kruml ve Geddes, 2000:26).

2.4. Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emek yaklaşımları başlığı altında aşağıdaki modellere yer verilecektir.

2.4.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı

Hochschild'in çalışması; müşterilerin izleyici, çalışanların aktör, iş ortamının ise sahne olarak görülmesi ve müşteri etkileşimlerinin dramacı bakış açısıyla değerlendirilmesi neticesinde ortaya çıkmıştır (Grandey, 2000: 96). Aktörlerin, izleyicilere rollerini doğallıkla ve gerçekçi bir biçimde yansıtma yetenekleri ile aktörlerin başarısı arasında bir bağın kurulduğu bu yaklaşım üzerinden Hochschild, hizmet çalışanlarının müşterilere doğallıkla ve gerçekçi bir biçimde yerine getirmek durumunda oldukları işlerinin gerektirdiği duyguları ve davranışları sergileme kapasiteleri ile hizmet çalışanlarının performansları arasında bağlantı kurmuştur (Öz, 2007: 3).

Hochschild'in dramacı yaklaşımı, duyguları yönetmek için aktörlere iki temel yol sunar: İlki, bir kişinin duygusal ifadelerini düzenlediği yüzeysel davranış (surface acting) yoludur. İkincisi ise, bir kişinin sergilemesi istenen davranışları ifade etmek amacıyla duygularını bilinçli olarak değiştirdiği derin davranış (deep acting) yoludur (Grandey, 2000: 96). Hochschild, *yüzeysel davranış* (surface acting) kavramına, bir dönem tiyatro yönetmenliği yapan Constantin Stanislavski tarafından tanıtılan *derin davranış* (deep acting) kavramını ilave ederek, Goffman'ın dramacı görüşünü geliştirmiştir. Burada, aktörler (çalışanlar), kendi iş ve görevlerine dair rollerine uygun davranmak için hissettikleri şeyleri gerçekten değiştirerek, kendi rollerini canlandırmaktadırlar (Kruml ve Geddes, 2000: 11).

Çalışanların duyguları, duruma uygun olmadığı zamanlarda onlar, uygun duyguyu hayallerinde canlandırmalarına yardım eden geçmiş deneyimlerini veya aldıkları eğitimleri kullanabilirler (Kruml ve Geddes, 2000: 11-12). Hochschild, *aktif derin davranış kavramını* (active deep acting), bireylerin, kendilerinden sergilemelerinin istendiği rolü tam anlamıyla yerine getirebilmek amacıyla kendi hislerini etkileme çabası içinde bulunmalarıyla izah eder. Aktif derin davranışta, sadece dışa vurulan davranışlar değil, içsel duygular da düzenlenir. Aktif derin davranış, bir çalışanın duyguları düzenlemek için çaba harcama zorunluluğu içinde olduğu durumları ifade eder. Çünkü bu davranış tarzında, belirli bir duyguyu tetikleyebilmek için düşünceleri, imgeleri ve anıları hatırlamaya aktif şekilde gayret gösterme ihtiyacı söz konusudur (Zapf, 2002: 244).

Birçok duygusal emek araştırmacısının dış görünüşleri dikkate almasına rağmen, Hochschild'in iten değişen duygular düşüncesini ilave etmesi onun yaklaşımını zgn hale getirmektedir. Aktif derin davranış içeren bir çaba olmaksızın çalışanlar sergilemeleri beklenen duyguları kendiliğinden hissedelerse ne olur? Bu durumda Hochschild, alışanların pasif derin davranış (passive deep acting) ile faaliyette bulduklarını söyler (Kruml ve Geddes, 2000: 11-12). Hochschild, alışanların bilinçli bir çaba göstermeksizin istenen duyguları spontane bir Şekilde hissettikleri durumları, diğer durumlardan ayırt etmiştir. Bu durum, pasif derin davranış olarak adlandırılmıştır. Araştırmacılar, pasif derin davranışın duygusal emek kavramsallaştırması içinde yer almasını eleştirmektedirler. Çünkü pasif derin davranışta içsel bir çelişki ve bilinçli bir çaba bulunmamaktadır (Kim, 2008: 152).

Hochschild'in duygusal emek kuramına yaptığı katkılardan bir diğeri, duygusal emeğin kullanıldığı mesleki gruplara göre sınıflandırma yaptığı çalışmasından elde ettiği bulgulardır. Bu çalışmanın bulgularına dayanarak Hochschild, duygusal emek gerektiren meslek gruplarının üç temel özellik taşıdığını ileri sürmüştür:

- 1- Duygusal emek sarf etmeleri gereken çalışanların müşterilerle yüz yüze veya karşılıklı konuşma Şeklinde iletişim içinde olmaları,
- 2- İkincisi bu tür işlerde çalışanların etkileşim içinde buldukları karşı tarafın (rneğin müşteriler) duygularını etkilemek durumunda olmaları ve
- 3- Üçüncüsü de işverenlerin veya yöneticilerin çalışanların etkileşim içinde buldukları kişilerle olan duygusal aktiviteleri üzerinde denetim sahibi olmalarıdır (aldağ, 2010: 7).

Bu özelliklere dayanarak, altı meslek grubu oluşturulabilir (z, 2007: 5):

- a) Serbest meslek grubu (doktor, avukat),
- b) Yöneticiler ve müdürler,
- c) Memurlar,
- d) Evde görev yapan çalışanlar(bebek bakıcıları) ve
- e) Ev dışında hizmet işleriyle ilgili görevlerde bulunan çalışanlar (garsonlar)
- f) Satış personeli.

Hochschild, diğer meslek gruplarının bu sınıflandırmanın dışında kaldığını iddia etmiştir (z, 2007: 5). Bazı araştırmacılar, Hochschild'in düşüncesini duygusal emek gerektiren ve gerektirmeyen işler Şeklinde iki karşıt grup yarattığı gerekçesiyle eleştirmişlerdir. Bu araştırmacılar göre, duygusal emek gerektirme yoğunluğu farklı olmasına rağmen, bütün meslekler farklı derecelerde duygusal emek gerektirmektedir

(Yalçın, 2010: 6). Wharton ve Erickson'a (1993: 457-458) göre duygu yönetimi üzerine araştırma yapanlar, fast-food çalışanları, uçuş görevlileri ve fatura kesme görevi yerine getiren çalışanlar gibi belirli mesleklere odaklanma eğilimindedirler.

Hochschild'in önemli varsayımlarından biri de, duyguların yönetiminin çaba gerektirmesidir (Grandey, 2000: 96). Hizmet sektöründeki işler çoğunlukla çalışanların duygularını yönetme yeteneklerine dayandığı için hizmet çalışanları, bu süreci kontrol edebilmenin yollarını aramaktadırlar. Dolayısıyla duygu yönetimi formel iş gerekleri olarak duygusal emeğe dönüşmektedir. Hochschild duygusal emek gerektiren işleri erkeklere göre kadınların çok daha fazla yerine getirdiklerini iddia etmiştir. Wharton'a göre bu görüş, özellikle işlerin bir kısmı için en uygun cinsiyet hakkında köklü stereotipleri kısmen yansıtmaktadır.

Hochschild'in ele aldığı işlerdeki en genel duygusal emek şekli genellikle kadınların görevlendirildiği sorumluluklar, olumluluk ve tasvip etmeyi içeren işler veya mutluluk gibi diğer duyguların yaratılmasını içerir. Aynı zamanda cinsiyet, çalışanların duygusal emeği nasıl icra ettikleri ve cinsiyetin duygusal emek gerektiren işlerdeki müşteriler ve çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimlere hangi yollarla şekil verdiği konusu Hochschild'in argümanında önemli bir rol oynamaktadır. Hochschild düşük sosyal statü ile birlikte itaat gerektiren işlerde kadınların daha fazla temsil yeteneğine sahip olmasının, erkeklerin sahip olduğu olumsuz duygulara rağmen kadınlara daha zayıf bir statü koruma imkanı verdiği görüşündedir (Wharton, 2009: 149).

Hochschild, uçuş görevlileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada hizmet çalışanlarından beklenen duygusal talepleri ilk kez açığa çıkaran araştırmacıdır (Chu, 2002: 2). Hochschild kitabında, ifade edilecek duyguların uygunluğunun örgütlerin duygusal davranış kuralları (emotional display rules) tarafından belirlendiğini ifade etmiştir. Duygusal davranış kuralları, çalışanların müşterilerle olan etkileşimleri sırasında çalışanların davranışlarına ilişkin belirli standartları yansıtır (Yalçın, 2010: 5). Bu tanım, hizmet çalışanlarının duygularını yönetmeleri ve düzenlemeleri gerektiğini ve ticari amaçlar için bu duyguları sergilemelerinin beklendiğini açıkça belirtmektedir. Sergilenen bu duygular; ücrete, maaşa ve bahşişe dönüşebilen bir ekonomik değere sahiptir (Chu, 2002: 2). Hochschild'in kitabı, iş ortamında var olan duygu yönetimi konusunda ve bunun çalışanlar için zararlı olabilecek sonuçları hakkında toplumsal ve akademik bilinci artırmıştır.

Hochschild, yüzeysel ve derin davranışın sadece çaba gerektiren bir süreç olmadığını, aynı zamanda emek gücünün bu yönünün alınıp satılır bir değiş tokuş

değeriyle pazara girmesi durumlarında duyguların metalaştığını da belirtmiştir. Hochschild, organizasyonlar tarafından duyguların kontrol edildiği metalaştırmanın, çalışanlar için hoş olmayan bir durum olduğunu ileri sürmüştür. Bu hoşnutsuzluk, çalışanların zor müşterilerle uğraşırken bile yüzlerindeki gülümsemeyi sürdürmek zorunda olmalarından kaynaklanır ve bu sebeple Hochschild tarafından duygusal emeğin tükenmişlik ve iş stresi ile ilişkili olduğu kabul edilmiştir (Grandey, 2000: 96). Hochschild, hissedilen duygu ile sergilenen duygu arasındaki aykırılığın özellikle yüzeysel davranışta bir duygusal çelişki (emotional dissonance) oluşumuna neden olduğunu ve derin davranışın sonuçları ile karşılaştırıldığında sonuçlarının daha zararlı olduğunu iddia etmiştir (Öz, 2007: 4).

Hochschild'in duygusal emek görüşüne bu noktada bazı eleştiriler yapılmıştır. Bu eleştiriler Hochschild'in orijinal tezinin kısmen yanlış betimlenmiş gibi görünmesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, Hochschild'in duygusal emeği sadece olumsuz sonuçlar doğurduğu görüşü bir yönlendirme olarak görülmüş ve eleştirilmiştir (Kruml ve Geddes, 2000: 12). Duygusal emeğin hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olduğunu düşünen araştırmacılar ile duygusal taleplerin genellikle olumsuz sonuçlar doğuracağını savunan araştırmacılar arasındaki tartışma bugün hala devam etmektedir (Yalçın, 2010: 6).

Diğer eleştiriler ise duygusal emeğin boyutları üzerine odaklanmıştır. Bir kısım araştırmacılar, duygusal emeğin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve yüzeysel ve derin davranışın dışında başka stratejiler içerebileceğini iddia etmişlerdir (Yalçın, 2010: 6).

2.4.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'in argümanlarını incelemiş ve detaylandırmışlardır. Onlar, ilk olarak duygusal emeği titizlikle tanımlamış ve duygusal emeğin hizmet kavramı ile ilişkisini tartışmışlardır. Hizmet çalışanlarının, duygusal davranış kurallarına yüzeysel davranış, derin davranış ve kendiliğinden ortaya çıkan samimi duyguların ifade edilmesi davranışı aracılığıyla uyması durumu tartışılmıştır. Yazarlar, duygusal emeğin fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan yönleri incelenmiştir. Duygusal emeğin, kişilerarası sorunları çözerek ve etkileşimleri düzenleyerek görev etkinliğine olanak sağlayabileceği; aynı zamanda duygusal emeğin bir kişinin rol oynamasına izin verilerek, bu çalışanın kendini ifade etmesine ve çalışanın kendi kişiliğini daha iyi tanıyarak kendi kişiliğini gerçekleştirme imkanı bulabileceğini iddia etmişlerdir.

Bununla beraber, hizmet örgütlerinin varlığı, karşılanması mümkün görünmeyen hizmet beklentileri yaratabilir. Böyle bir ortamda duygusal emek çalışanların kendi gerçek hislerinin azalmasına neden olabilir ve duygusal çelişkinin ortaya çıkmasında etkili olabilir. Ashforth ve Humphrey'in çalışmalarının en dikkat çeken yanlarından biri de, duygusal emek ile ilgili bu bakış açısının kişilik kavramı dikkate alınarak zenginleştirilebileceği görüşünü ileri sürmeleridir. Ashforth ve Humphrey, duygusal emeğin içsel (psikolojik) ve dışsal (örgütsel) baskıları tetikleyebileceğini belirtmişlerdir. Fakat çalışanların bu baskıları hafifletmek için çeşitli davranışsal ve bilişsel savunma mekanizmaları kullanabileceklerini ileri sürmüşlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89).

Ashforth ve Humphrey, duygusal emeği, uygun duyguların (örneğin duygusal davranış kurallarına uyumlu olan duygular) sergilenmesi davranışı olarak tanımlamaktadırlar. Bu yaklaşım, Hochschild'in açıkça gözlenebilir yüzsel ve bedensel gösterimleri yaratmak için duyguların yönetilmesi olarak ifade edilen duygusal emek tanımından bazı yönlerden farklıdır. Ashforth ve Humphrey, davranışların altında yatan baskılanmış duygulardan çok, davranışlar üzerine odaklanmayı tercih etmişlerdir. Çünkü: a) Duygusal emek doğrudan gözlemlenebilen ve hizmet alan kişileri (müşteriler gibi) doğrudan etkileyen, duygusal davranış kurallarına uygun olan, önceden tasarlanmış veya herhangi bir şekilde yönlendirilmeksizin yansıtılan duygulardır ve b) Bir kişi duygularını yönetmek zorunda kalmaksızın duygusal davranış kuralları ile uyum içinde olabilir. Bu yaklaşım, Ashforth ve Humphrey'in duygusal emeği, izlenim yönetiminin bir şekli olarak değerlendirdikleri görüşünü destekler.

Yazarlara göre, hizmet yönetimi literatürü açısından duygusal emek kavramının, hizmet sağlanması esnasında çalışan ve müşteri arasında gerçekleşen temaslarla ilgili olarak belirli bir bağlantısının olmasının birkaç nedeni vardır. Bu nedenler şöyle sıralanabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90):

1- Sınır birimlerinde (front-line) görevli hizmet çalışanlarının, örgüt ile müşterinin birbiriyle temasının gerçekleştiği önemli bir noktada bulunmasıdır. Bu sebeple bu görevlerde bulunanlar, müşterilere karşı örgütü temsil ederler. Yazarlar burada, müşteri kavramını geniş bir anlam yelpazesi içinde değerlendirerek, bu kavramı hastalar, öğrenciler gibi çeşitli hizmetlerden yararlanan kişiler anlamında değerlendirmektedirler.

2- Hizmet işlemlerinin genellikle hizmet veren kimseler ile müşteriler arasındaki yüz yüze etkileşimleri içermesidir.

3- Müşterilerin hizmet sürecine katılımlarıyla ortaya çıkan belirsizliğin genellikle dinamik ve gelişmeye açık bir niteliğe sahip olmasıdır.

4- Hizmet sürecinin nispeten maddi olmayan yani elle tutulup gözle görülemeyen bir yönünün bulunmasının, müşteriler açısından hizmet kalitesinin değerlendirilmesini zorlaştırmasıdır.

Yazarlar, bu dört faktörün müşterilerle olan etkileşim anında hem ürünlerin hem hizmetlerin kalitesi hakkında müşterilerin algısını güçlü bir biçimde etkilediği görüşündedirler. Böylece Ashforth ve Humphrey, Hochschild'in görüşlerini takip ederek müşterilerle temas halinde olan örgüt üyelerine odaklanırlar. Onların odaklandıkları esas noktanın dış müşterilerle olan muameleler olmasına rağmen, bu argümanlar aynı zamanda iç müşterileri kapsayan muameleleri de içermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90). Kısacası onlar, diğer rollerde bulunan örgüt üyelerine karşı gösterilen duygusal emek konusunu da dikkate almaya çalışmışlardır.

Ashforth ve Humphrey, örgütlerde bir şekilde çalışanlara benimsetilmeye çalışılan duygusal davranış kurallarını, genellikle toplumsal, mesleki ve örgütsel normların bir fonksiyonu olarak düşünmüşlerdir. Toplumsal normlar, hizmet temasları veya karşılaşmaları sırasında hangi duyguların nasıl ifade edilmesi gerektiğine ilişkin genel ve kapsayıcı kuralların ortaya çıkmasını sağlar. Toplumsal normlar, genellikle müşterilerin beklentilerine uygun olarak şekillenmektedir. Ashforth ve Humphrey, çalışmalarında duygusal davranış kuralları ile ilgili olarak Zeithaml, Parasuraman ve Berry isimli araştırmacıların görüşlerinden faydalanmışlardır. Buna göre, cevaplanabilirlik (responsiveness), nezaket (courtesy), güvenilirlik (credibility), yaklaşma (access), iletişim (communication) ve müşterileri anlamayı kapsayan on boyutlu bir modele dayanan, müşterilerin geniş bir yelpazede farklı hizmetlerin değerlendirmesini yaptıkları kriterler ortaya konulmuştur. Bu boyutlar, müşteri ile çalışan arasında gerçekleşen hizmet ile ilgili temasların esasen sosyal bir temas ve karşılaşma olduğunu ve müşterilerin "iyi" hizmetin ne olduğu hakkındaki açık ve belirgin beklentilerini paylaşma eğilimlerini gösterir.

Hizmet veren kimseler, aslında genellikle sahnededirler, açıkça belirlenmiş olan rollerini icra ederler. Ashforth ve Humphrey, bu durumla ilgili iki konuya dikkat çekmektedir. Bu konulardan ilki, müşterilerin iyi hizmeti genellikle neyin oluşturduğu konusunda aynı fikirde olabilmelerine rağmen, spesifik beklentiler; a) belirli endüstri, organizasyon ve mesleğin; b) sunulan özel hizmetlerin ve c) müşteri profilinin ve ihtiyaçlarının bir fonksiyonu olarak çeşitlilik kazanabilir. Yazarların ikinci önemli

görüşü, duygusal davranış kurallarının etki gücü ve yoğunluğudur. Onlar, Zerbe ve Falkenberg'in, duygusal davranış kuralları ile ilgili güçlü normlara sahip olmanın hizmet gerektirmeyen mesleklere göre, hizmet sağlamayı amaç edinen mesleklerde daha önemli bir yer tuttuğu görüşünü desteklemişlerdir. Bu doğrultuda Zerbe ve Falkenberg, normların özellikle duygusal ifadelerin, örgütsel faaliyetler üzerinde merkezi bir öneme sahip olduğu hizmet işlerindeki yüz yüze temasların bu normları daha güçlü hale getirme eğilimine sahip olduğu görüşünü ileri sürmüşlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 91). Ashforth ve Humphrey, duygusal davranış kurallarının gözlemlenemeyen içsel duyguları düzenlediği kısmıyla değil, gözlenebilir davranışları (duygusal ifadeleri) düzenlemesi ile ilgilenir (Humphrey vd., 2008: 152).

Ashforth ve Humphrey, Hochschild'in yaklaşımına kıyasla, duygusal emeği duyguların yönetilmesi olarak tanımlamak yerine, duygusal emeğin gözlenebilir davranışlarla ilgili olduğu görüşüne daha çok önem vermişlerdir. Bunun yanında yazarlar, duygusal emeğin zorunlu olarak bilinçli bir çaba gerektirmediği görüşüne vurgu yapmışlardır. Aslında onlar, yüzeysel ve derin davranışın çalışanlar için stres kaynağı olmak yerine, rutin ve zahmetsiz olabileceğini de ileri sürmüşlerdir. Ashforth ve Humphrey, büyük bir ruhsal çaba vermenin derin davranış stratejisi içinde yer aldığını belirtmişlerdir. Bu durum, çalışanların müşterilerine karşı ilgilerinin yüzeysel davranış stratejisine oranla artmasını sağlar ve bu ilginin sürekliliğini destekler. Yazarlar sonuç olarak, derin davranışın ve yüzeysel davranışın uygun duyguları sergilemeye çalışma davranışı ya da çabası olarak ifade edilebileceği görüşündedirler. Yani, bu çabaların hizmet sağlanacak hedef kitle üzerinde belirli bir etkisi mevcuttur (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93). Yazarlar duygusal emek ile ilgili derin davranış ve yüzeysel davranışa ilave olarak, çalışanların, kendiliğinden gelişen ve samimi davranış olarak adlandırılan üçüncü bir yolu da kullandıklarını iddia etmişler ve bu boyutun göz ardı edilmesini eleştirmişlerdir (Humphrey vd., 2008: 152).

Ashforth ve Humphrey, yüzeysel davranışın ve derin davranışın zararlı psikolojik etkileri olabileceğine de teorilerinde yer vermişlerdir. Bununla birlikte yazarlar, bu durumun bir çalışanın rolünün ve mesleğinin niteliklerine bağlı olarak farklı düzeylerde olabileceğini düşünmüşlerdir (Humphrey vd., 2008: 153).

Ashforth ve Humphrey, sonuçları bakımından duygusal emeği, ağırlıklı olarak performans veya görev etkinliği ve gözlenebilir ifadeler arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşarak açıklamaya çalışmışlardır. Onlar, müşterilerin çalışanların ifadelerini samimi olarak algılaması koşuluyla, duygusal emeğin görev etkinliği ile pozitif ilişki

içinde olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Yazarlar, Hochschild'in çalışanlar içten ifadeler göstermezlerse duygusal emeğin çalışanlar için fonksiyonel olmayabileceği görüşüyle aynı fikri paylaşmaktadırlar. Fakat Ashforth ve Humphrey, çalışanların samimi ve içten ifadeleri nasıl göstereceklerini anlatan bir yol çizmemektedirler (Granday, 2000: 96).

Böylece, Hochschild ile Ashforth ve Humphrey yaklaşımları arasında iki temel farklılık olduğu dikkat çekmektedir. Birincisi, duygusal emeğin bu yaklaşımda zahmetsiz ve samimi olan duygusal gösterimleri içeren duygulara değil, gözlenebilen davranışlara odaklanmasıdır. İkincisi ise, Ashforth ve Humphrey'in duygusal emeğin sonuçları ile ilgili olarak çalışanların sağlık durumları veya yaşadıkları stresin olumsuz etkilerine yer vermekten ziyade, duygusal emeğin görev etkinliği üzerindeki etkisine odaklanmaktadır (Granday, 2000: 96).

2.4.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı

Morris ve Feldman duygusal emeği, kişilerarasındaki işlemler esnasında örgütler tarafından istenen duyguları ifade etme gereği olan çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamışlardır. Bu tanımın temelinde üç varsayım mevcuttur (Morris ve Feldman, 1996: 987):

1- Morris ve Feldman'ın tanımının etkileşim modeline dayalı olmasıdır. Bu model, duyguların yaşandığı sosyal çevrenin anlaşılması sayesinde duyguların bireyler tarafından ortaya konduğunu ileri sürer. Yani buyaklaşımına göre, duyguların en azından bir kısmı sosyal olarak oluşturmaktadır.

2- Etkileşimci duygu modeli ile tutarlı olacak şekilde, Morris ve Feldman'ın örgütler tarafından istenen duygular ile bireylerin gerçekte hissettikleri duygular arasında bir uyumun bulunduğunu durumlarda bile gösterilen duygu ifadeleri için gerekli olan çabaların bir takım dereceleri olacağını ileri sürmeleridir. Gerçekte hissedilen duygular ile örgütler tarafından sergilenmesi istenen duygular birbirleri ile uyumlu oldukları zaman şüphesiz daha az çaba gerekecektir, fakat bireyler örgütler tarafından uygun bulunan duyguları sergilemek için yine de çaba sarf etmek durumunda kalacaklardır.

3- Hochschild'in duygusal emek yaklaşımı ile aynı doğrultuda olmak üzere, Morris ve Feldman'ın duygusal emek tanımında da önceden özellikle belirlenen ve planlanan duygu ifadelerinin günümüzde pazarda ticari bir mal haline geldiğini ileri sürdükleri görüşleri yer almaktadır. Fakat Morris ve Feldman, Hochschild'de olduğu

gibi duyguları yönetme üzerine odaklanmak yerine, ifade edilen davranışlara odaklanmışlardır. Çünkü onlar, duygusal emeği, örgütler tarafından istenen davranışların uygun ifadeleri şeklinde düşünmüşlerdir

Morris ve Feldman'ın çalışmalarının odak noktasını duygusal emeğin hizmet faaliyetleri esnasında örgütler tarafından istenen duyguların ifade edilmesi davranışı olarak tanımlanması oluşturmaktadır. Morris ve Feldman (1996), çalışmalarında duygusal emek ile ilgili önceki teorik çalışmaları üç şekilde genişletmeyi amaçlamışlardır:

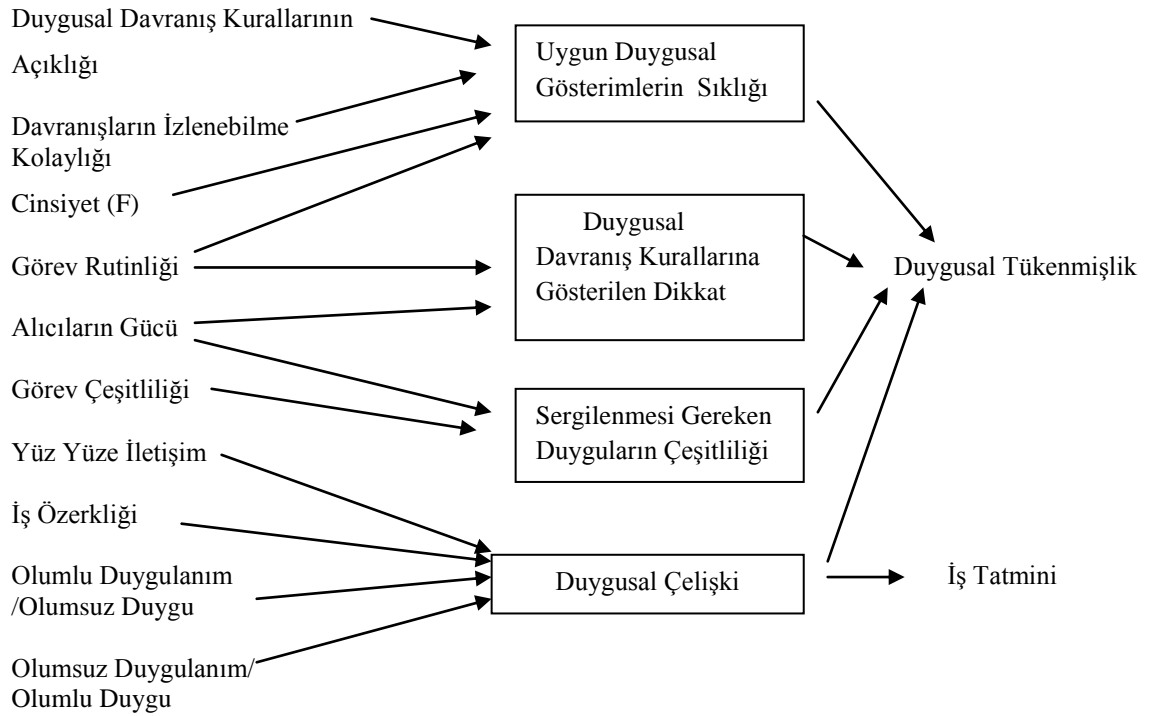
1- Duygusal emeğin çok daha karmaşık bir kavramsallaştırılmasının yapılmasıdır. Burada sunulan çerçevede duygusal emeği genelleştirilmiş bir fenomen olarak kavramsallaştırmak yerine, duygusal emek dört farklı boyut açısından kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır: a) Uygun duygusal gösterimlerin sıklığı, b) gerekli duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat, c) sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği, d) gerçekte hissedilmemesine rağmen örgütler tarafından ifade edilmesi istenen hatta ifade edilmesi zorunlu kılınan duyguların sonucu olarak ortaya çıkan duygusal çelişki. Bununla beraber Morris ve Feldman bir sonraki çalışmalarında bu boyutlarla ilgili olarak yaptıkları ampirik araştırmada daha önce ileri sürdükleri dört boyuttan özellikle ikisi (duygusal çelişki ve duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkatlilik boyutunun alt kategorileri) üzerine odaklanmışlardır (Harris, 2002: 557).

2- Morris ve Feldman'ın çalışmalarında duygusal emeğin öncellerine daha fazla dikkat göstererek incelemeleridir. Morris ve Feldman'ın yaklaşımı, genel duygu araştırmaları ve izlenim yönetimi çalışmaları üzerine kurulmuştur. Morris ve Feldman, duygusal emeğin bu farklı boyutlarının belirleyicisi olabilecek bireysel değişkenleri ve iş karakteristikleri ile organizasyon özelliklerini tanımlamışlardır. Önceller, çalışanların denetlenmesindeki sıklık ve duygusal davranış kurallarının açıklığı gibi örgütsel faktörleri; iş tanımlarını ve etkileşim şekilleri gibi iş karakteristiklerini ve cinsiyet, duygulanım gibi bireysel farklılık değişkenlerini içerir.

3- Morris ve Feldman'ın üçüncü amacı ise, duygusal emeği sergilemenin sonuçlarını araştırmaktır. Morris ve Feldman, duygusal emeğin bazı boyutlarının (sergilenen duyguların çeşitliliği gibi) muhtemelen yüksek duygusal tükenmişlik ile bağlantılı olduğunu savunmuşlardır. Bu durumun ise ağırlıklı olarak düşük iş tatminine yol açabilecek duygusal çelişki kavramı ile ilgili olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Morris ve Feldman'ın (1996) duygusal emek kavramsallaştırmasına yönelik ortaya koydukları model Şekil 3'de sunulmuştur.

Şekil 3. Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Morris ve Feldman, 1996: 996

Morris ve Feldman'ın araştırmalarında duygusal gösterimlerin sıklığı (frequency) duygusal emeğin merkezi bileşenidir denilebilir (Glomb vd., 2004: 705). Duygusal gösterimlerin sıklığı genellikle en çok incelenen boyut olmuştur. Aslında bütün çalışmalar az ya da çok bir şekilde duygusal emek gerektiren işlerin sıklığını ölçer. Bu durumun temelinde Hochschild'in çalışanların duygusal gösterimleri çok sık sergilemeye zorlanmaları sonucunda yabancılaşmanın ve tükenmişliğin ortaya çıkabileceği düşüncesi yer almaktadır (Zapf, 2002: 242).

Morris ve Feldman, duygusal emeğin ikinci bir boyutu olarak duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkatlilik boyutunu öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre, duygusal davranış kurallarına gösterilmesi gereken dikkatlilik ne kadar fazlaysa duygusal emek gerektiren görevleri yerine getirmek için sarf edilecek çaba o kadar fazla olacaktır (Zapf, 2002: 242). Bununla beraber bu boyut kendi içinde iki kategoride incelenmiştir. Bunlar, duyguların sergilenme süresi ve bu duyguların yoğunluğudur (Öz, 2007: 9). Morris ve Feldman, kısa süreli etkileşimler için harcanan çabanın daha uzun süreli etkileşimlere göre daha az olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yazarlara göre, duyguların yoğunluğu, ifade edilmesi gereken bir duygunun ne kadar güçlü olduğuna işaret eder. Yazarlar, ayrıca, çok kısa süreli etkileşimler esnasında duyguların yoğunluğunun daha az olacağını ifade etmişlerdir.

Morris ve Feldman'ın duygusal emek gerektiren görevlerle ilgili olan diğer bir

boyut da, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliğidir. Çeşitlilik boyutu, çalışanların olumlu, olumsuz veya nötr olarak algılanan duygusal gösterimleri sergilemeleri gerekliliği ile ilgilidir. Morris ve Feldman, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliğinin fazla olmasının daha fazla duygusal emek ihtiyacı yaratacağını ifade etmişlerdir.

Morris ve Feldman'ın duygusal emek modelindeki son boyut duygusal çelişkidir. Middleton, duygusal çelişkiyi organizasyonlarda gösterilmesi gereken duygular ve gerçekte hissedilen duygular arasındaki zıtlık olarak tanımlamıştır. Yazarlar, duygusal çelişki ile ilgili incelemelerinde, duygusal çelişkiyi, duygusal emeğin tipik bir ürünü olarak düşünmüşlerdir. Bununla birlikte Morris ve Feldman, duygusal çelişkiyi bir sonuç olmaktan çok, duygusal emeğin dördüncü boyutu olduğunu iddia etmişler ve duygusal uyumsuzluğun bu bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Morris ve Feldman, 1996: 992). Araştırmacılar, duygusal çelişkinin, duygusal emek kavramının bir parçası olduğu konusunda hemfikir olmalarına rağmen, duygusal çelişkinin duygusal emek kavramı için zorunlu bir koşul olup olmadığı konusundaki tartışmalar devam etmektedir (Glomb ve Tews, 2004: 2).

Morris ve Feldman (1996: 1002), duygusal emeğin dört boyutunun psikolojik sağlık üzerindeki iki etkisini göz önüne alarak modellerini tamamlamışlardır. Bu iki sonuç, duygusal emek araştırmalarında en çok incelenen duygusal tükenmişlik (emotional exhaustion) ve iş tatmini (job satisfaction) kavramalarıdır.

Morris ve Feldman oluşturdukları modellerini bir araştırma ile test etmişlerdir. Bu araştırma sonuçlarına göre, duygusal emeğin dört boyutunun tamamı ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bununla beraber, aynı araştırmada, sadece duygusal çelişki boyutunun iş tatmini kavramı ile ters ilişkili olduğu sonucunu bulmuşlardır (Öz, 2007: 10).

Bununla beraber Morris ve Feldman'ın yaklaşımına bir takım eleştiriler getirilmiştir. Bunlardan biri, onların ortaya koydukları duygusal emek boyutlarının, yapmış oldukları duygusal emek kavramı tanımı içinde yer alan bireysel çaba, planlama ve kontrol süreçlerini izah edemediği yönündedir. Bununla birlikte, Kruml ve Geddes (2000: 14) çalışmalarında verdikleri bir örnekle duygusal çelişki boyutunun her durum için geçerli olmayabileceğini göstermişlerdir. Örneğin, uzun süreli bir etkileşim içindeki bir hemşire karşılaştığı duruma uygun duyguyu zaten gerçekte de öyle hissettiği için, kendisinden beklenen şekilde gerçek duygularını sergileyebilir. Böyle bir örnekte, Morris ve Feldman'ın öne sürdükleri duygusal çelişki gerçekleşmemiş olur.

2.4.4. Grandey (2000) Yaklaşımı

Grandey (2000: 97), duygusal emek kavramını anlayabilmek için genel olarak birbirleriyle benzerlik gösteren çalışmaların (Hochschild, Ashforth ve Humphrey, Morris ve Feldman) gözden geçirilmesi gerektiğini belirtmiş ve daha önceki yaklaşımları ayrı ayrı ele alarak, bu yaklaşımların benzer ve farklı taraflarını ortaya koymak suretiyle bu yaklaşımlara çeşitli eleştiriler getirmiştir. Grandey, farklı perspektiflerden gelen bu çalışmalarda duygusal emek kavramının farklı şekillerde tanımlanmasına ve farklı sonuçlara odaklanılmasına rağmen, bu çalışmaların tümünün aynı temaya vurgu yaptığını belirtmiştir. Bu ortak tema, bireylerin işyerinde duygusal ifadelerini veya görünümelerini düzenleyebilmeleridir. Grandey'e göre, duygusal emek, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için hem duyguların hem de dışa vurulan ifadelerin düzenlenmesi sürecidir.

Duygusal emek hakkında literatürde var olan çalışmaların incelenmesinden ve duygusal emek kavramının tanımının yapılmasından sonra Grandey, duygusal emeğin yapısı hakkındaki bulguların bir sentezini ortaya koymuştur (Brown, 2011: 7). Bu sentezde Grandey, duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış olmak üzere iki boyutunun bulunduğunu ileri sürmüştür ve duygusal emek modelini buna göre oluşturmuştur. Grandey, yüzeysel davranış ve derin davranış stratejilerinin, daha önce kurulmuş bir modele uyarlanabileceğini, fakat ileri sürülen modellerin çoğunun duyguları yönetme süreci ile bu sürecin öngörülen sonuçları arasındaki ilişkiyi tam anlamıyla izah edemediklerini iddia etmektedir. Grandey, yüzeysel ve derin davranış kavramlarının köklü bir duygu düzenleme teorisi üzerinde incelenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Hochschild, konuyu genel duygu teorisi (general emotion theory) üzerinde ele alarak incelemiştir. Fakat Grandey'e göre, genel duygu teorisi, ileri sürülen ilişkileri açık bir biçimde izah edememektedir ve geniş kapsamlı bir duygu teorisi, duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış yöntemleri hakkında sadece öngörülerde bulunmaya yardımcı olabilir. Bu bağlamda Grandey, duygusal emek kavramını incelemek için duygu düzenleme teorisine başvurmayı tercih etmiştir (Grandey, 2000: 97-98).

Duygu düzenleme teorisi, bireylerin, duygulara ne zaman ve nasıl sahip oldukları ve bu duyguları nasıl yaşayıp, nasıl ifade edeceklerini ve duyguları nasıl etkileyeceklerini izah etmek amacıyla oluşturulmuş bir teoridir (Grandey, 2000: 98-99). Grandey, Gross tarafından ileri sürülen duygu düzenleme teorisinin konuyla ilgili başka araştırmalara rehberlik edebilecek bir yapı sunduğunu ileri sürmüştür. Bu çerçevede

Grandey, duygusal emeğin iki boyutu ile duygu düzenleme teorisinde yer alan iki süreç arasında ilişki kurarak, modelini izah etme yoluna başvurmuştur. Gross'a göre, duygu düzenleme, iki süreçten oluşur. Bu süreçlerden birincisi "*öncel odaklı duygu düzenleme*"dir. Bu süreç, bir bireyin duyguları ayarlamak amacıyla belirli durumları değerlendirmesini ya da değiştirmesini ifade eder (Hsieh, 2009: 13).

Grandey, duygusal emek stratejilerinden derin davranışın yaygın olarak kabul edilen tanımı dikkate alındığında, bu stratejinin duygu düzenleme teorisinde yer alan bilişsel değişim (cognitive change) kavramını içerdiğini ileri sürmektedir. Bu bilişsel değişim, olumsuz durumlara karşı çalışanların gerçek duygusal uyarılma durumunun değişmesini ve düzeltilmesini sağlayabilir. Fakat bu düzenleme sürecinin bireyler üzerinde yarattığı etki henüz tam olarak belirlenememiştir (Grandey, 2000: 100). İkinci süreç "*tepki odaklı duygu düzenleme*"dir. Burada bir bireyin, yüzeysel davranışla tutarlı bir tarzda, bir duruma gösterilen tepkinin fark edilebilir ifadelerini manipüle etmesi söz konusudur. Böylece Grandey, yüzeysel davranışı görünür ya da fark edilebilir ifadelerin değiştirilmesi (modify expression) olarak düşünmüş, bunun tersine derin davranışı da duygusal emek sarf eden çalışanların içsel duygularını değiştirmeleri (modify feeling) ve yeni davranış tarzlarının geliştirilmesini gerektiren çabalar şeklinde değerlendirerek, yalınlaştırmıştır (Hsieh, 2009: 13).

Kısacası, Grandey, yüzeysel davranışı gözlemlenebilir ifadelerin yönetimi, derin davranışı da içsel duyguların yönetimi süreçleri şeklinde değerlendirmektedir. Grandey, duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış boyutlarını hem iş ortamındaki duygu düzenleme süreciyle eşleştirmekte hem de bu boyutların duygusal emeğin işlevselleştirilmesinde önemli bir rol oynadığını varsaymaktadır. Grandey'in ileri sürdüğü kavramsal çerçeve, üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler sırasıyla durumsal değişkenler (situational variables), duygu düzenleme süreci ve duygusal emeğin uzun dönemli sonuçları şeklindedir (Chang, 2011: 20-21). Duygusal emek kavramı kapsamında, durumsal değişkenler, çalışanların müşterilerle olan etkileşimlerini içerir. Grandey (2000: 101), daha önceki duygusal emek çalışmalarından faydalanmanın, örgütler tarafından çalışanlardan uyulması istenen duygusal davranış kurallarının ve müşterilerle gerçekleştirilen iletişimin doğasını tanımlayan değişkenlerin incelenmesinin, duygusal emek sürecinin anlaşılmasına katkı sağlayacağı görüşündedir. Grandey'in (2000) modeli:

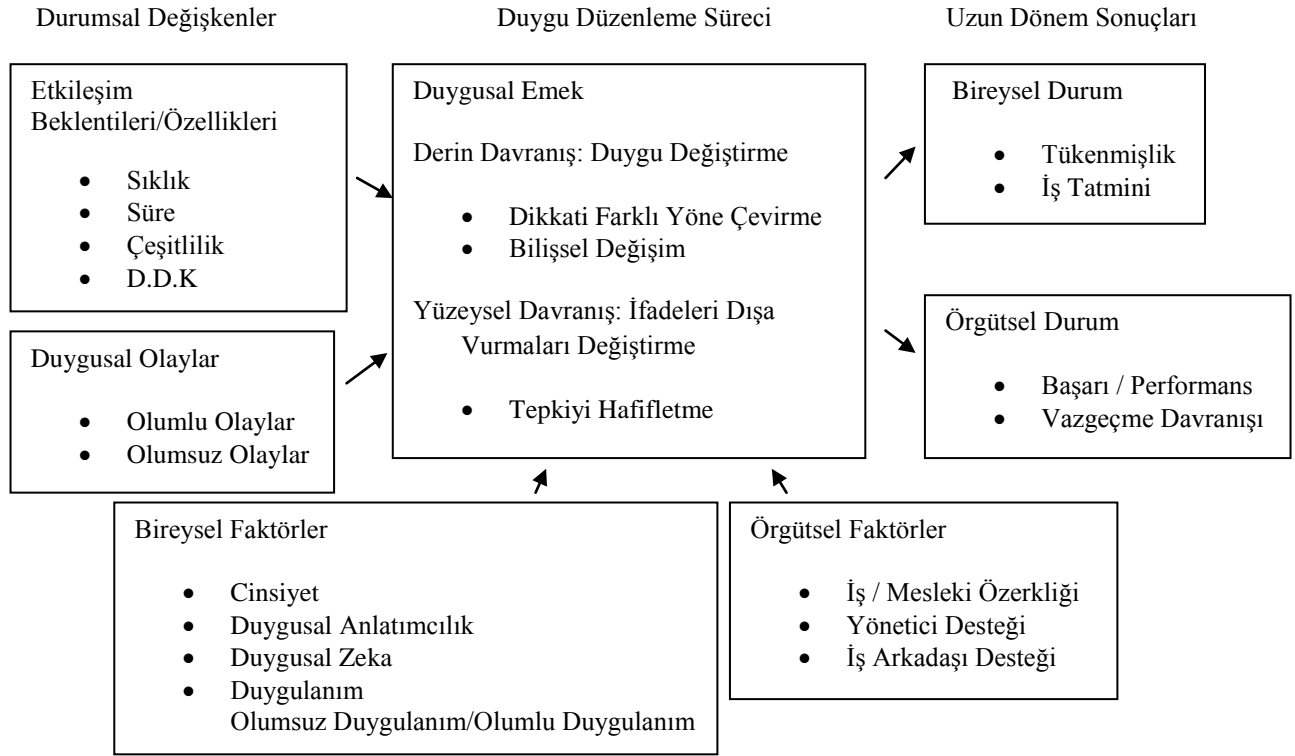
- 1- Etkileşim beklentileri ve olumlu ve olumsuz duygusal olayların durumsal

- konumunun, çalışanların yüzeysel ve derin davranışlarını belirlemesini,
- 2- Kişisel özelliklerin (cinsiyet, duygusal anlatımcılık, duygusal zeka, kendini uyarılma ile olumlu ve olumsuz duygulanım gibi) ve örgütsel faktörlerin (otonomi, yönetici ve çalışma arkadaşı desteği gibi) sarf edilen duygusal emeğin miktarı üzerinde önemli etkileri olduğunu,
 - 3- Bireysel sağlığın (örneğin, tükenmişlik ve iş tatmini) ile örgütsel sağlığın (örneğin, performans, vazgeçme davranışı) duygusal emeğin uzun dönemli sonuçları olabileceğini resmetmektedir.

Grandey'in sonraki araştırması, derin ve yüzeysel davranışın dışa yansıtılan görünümleri değiştirme konusunda etkili olan iki dramacı yaklaşım (dramaturgical approaches) olduğuna işaret etmiştir. Grandey'in duygusal emek modelini test eden Totterdell ve Holman, öncel odaklı düzenlemenin, derin davranışla ve tepki odaklı düzenlemenin de, yüzeysel davranışla ilişkili olduğunu kanıtlamışlar ve duygusal emeği anlamak için duygu düzenlemenin iyi bir temel olduğunu iddia etmişlerdir (Chang, 2011: 20-21).

Grandey'in (2000) duygusal emek kavramsallaştırmasına ait model, Şekil 4'de belirtilmiştir.

Şekil 4. Grandey (2000) Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Grandey, 2000: 101

Grandey (2003: 87), oluşturmuş olduğu modelde bu iki davranış şeklinin hizmetin nitelikleri ve stresle farklı yönde ilişkiler içinde olup olmadıklarını incelemiştir. Grandey'e (2003) göre, tamamen belirgin hale gelen olumsuz tepkileri saklamak için içsel durumda değişiklik yaratmayı gerektiren derin davranışın bu iyi niyetli çabası ve yüzeysel davranışın özünü oluşturan taklit yapma, olumsuz duyguları bastırmayı sağlayabilse de yine de olumsuz duyguların bir kısmı sızarak bir şekilde açığa çıkar. Grandey (2003) bu görüşten yola çıkarak oluşturmuş olduğu modelde, davranışların tiplerini ve derecelerini, işyerindeki tükenmişlik (duygusal tükenme) ve hizmet performansı ile ilişkilendirmiştir.

Bunun yanında, duygu düzenleme araştırmacıları, fizyolojik uyarılmanın (physiological arousal) rolünü, duygusal emek teorisyenlerinin geçmişte değindiklerinden daha fazla dikkat ederek ve açıkça tartışarak değerlendirmişlerdir. Grandey (2000: 98-99), fizyolojik uyarılma ve bu uyarılmanın yarattığı baskının süresini uzatan etkileri anlamının, strese ve tükenmişliğe (burnout) yol açabilen duygusal emek yöntemlerinin (yüzeysel ve derin davranış) anlaşılması açısından literatüre katkı sağlayacağı görüşündedir.

Grandey'in oluşturmuş olduğu modelin duygusal emek kavramına bir takım katkıları olmuştur. Bunlardan birincisi, bu modelde yüzeysel davranış ile derin davranış yöntemlerinin ayrı ayrı değerlendirilerek incelenmesidir. Bu değerlendirme tarzının önemi, duygusal emek sürecinin sadece olumsuz değil, olumlu sonuçlar da meydana gelebileceğinin gösterilmiş olmasından kaynaklanmaktadır (Eroğlu, 2010: 23).

2.5. Duygusal Emek Boyutları

Duygusal emek araştırmalarının merkezi odak noktalarından biri, bireylerin sergilenmesi istenen duygu gösterimlerini nasıl gerçekleştirecekleridir. İlk teoriler, bireylerin ne hissettiklerini veya gösterilmesi istenen davranışları ne zaman sergileyeceklerini kolayca anlayabileceklerini ileri sürer (Diefendorff vd., 2005: 340-341). Fakat son dönemde yapılan araştırmalar, bireylerin duygusal emek sarf ederken farklı yöntemler izleyebileceğini göstermiştir.

Literatürde duygusal emek stratejileri ya da boyutları, genel olarak iki farklı yaklaşım çerçevesinde incelenmektedir. Bu yaklaşımlar, çoğunlukla, iş odaklı ve çalışan odaklı yaklaşımlar başlıkları altında ele alınmaktadır. İş odaklı duygusal emek yaklaşımı, bir meslekteki duygusal gerekliliklerin seviyelerini inceler. Çalışan odaklı duygusal emek yaklaşımı, çalışanların iş gerekliliklerini yerine getirmek için dışa vurulan ifadeleri ve içsel duyguları yönetme deneyimini ya da sürecini ifade eder. Literatürde iş odaklı duygusal emek yaklaşımı, duygusal davranış kurallarını ve duygusal emeğin sıklık, süre, çeşitlilik ve yoğunluğu faktörlerini ve bazı araştırmalarda da duygusal çelişkiyi kapsamaktadır. Çalışan odaklı duygusal emek, çalışanların müşterilerle gerçekleştirdikleri etkileşimlerde kullandıkları duygu yönetimi tekniklerini ifade eder. Çalışan odaklı duygusal emek sınıflandırması genellikle yüzeysel (surface acting) ve derin davranış (deep acting) stratejilerini içermektedir (Chang, 2011: 22).

Duygusal emek kavramsallaştırmaları, işyerinde uygun duyguların sergilenmesi gerektiğini ileri sürer. Bunu gerçekleştirmek için bireyler, bazen gerçekte hissettikleri duyguları saklamak ya da rol yapmak durumunda kalır (yüzeysel davranış) veya bireyler örgütler tarafından istenen duyguları yaşamaya gayret gösterir (derin davranış). Bununla birlikte bir kısım araştırmacı, çalışanların hizmet verdikleri esnada örgütlerinin kendilerinden sergilemelerini beklediği duyguları zaten hissediyor ve buna göre davranıyor olabileceğini düşünerek yüzeysel ve derin davranış boyutlarına ilaveten üçüncü bir çalışan odaklı duygusal emek boyutu olarak samimi davranışlarında araştırma konusu yapılması gerektiğini belirtmektedirler.

2.5.1.Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, içsel duygu durumlarını değiştirmeksizin duygu ifadelerinin değiştirilmesini içerir. Birçok hizmet örgütünün, çalışanlara duyguların olumlu gösterimlerini zorunlu kılması sebebi ile yüzeysel davranış için örnek olarak verilebilecek tipik davranış tarzı, hizmetler sektöründeki müşterileri memnun etmek anlamında uygulanan sahte gülümsemelerdir. Çalışanlar sahte duygular sergiledikleri zaman, kendi içsel duygularını gerçekten değiştirmeksizin, örgütler tarafından istenen duyguları dışa yansıtmış olurlar (Cheung ve Tang, 2009: 75-76).Yüzeysel davranış, bir “aktör” gibi aslında hissedilmeyen duyguları yaşıyormuş gibi yapmaktır. Bu, sözlü ve sözsüz işaretlerin (yüz ifadeleri, jestler, ses tonu gibi) itinalı bir şekilde sunulması yoluyla gerçekleştirilir (Dijk ve Kirk, 2007: 159). Yüzeysel davranış, hiç olmayan bir duygunun sergilenmesi veya gerçekte hissedilen bir duygunun hiç sergilenmemesi şeklinde uygulanabilmesinin yanında hissedilen duygunun niceliksel olarak değiştirilmesi şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Avcı ve Boylu, 2010: 22).

Brotheridge ve Lee, yüzeysel davranışı bir gösteri olarak düşünmüşler ve hatta yüzeysel davranışa duygusal çelişkinin temsilcisi olma özelliği atfetmişlerdir (Zapf vd., 1999: 375). Yüzeysel davranış, bireylerin hissetmediği duyguları yaşıyormuş gibi göstermesine ve bir anlamda sahte duyguların yansıtılmasına odaklanır. Yüzeysel davranışta çalışanlar, samimi ve içsel duygularını sergilemeksizin, örgütlerin oluşturduğu duygusal davranış kuralları ile uygun olacak şekilde davranırlar. Bireyler duygusal çaba harcadıkları zaman derin davranış meydana gelir (Nylander vd., 2011: 471).

Grandey’e (2000: 100) göre, müşterilerin ve hizmet alanların her zaman ve her durumda, hatta çalışanların sergilemeleri gereken duygulardan farklı duyguları hissettikleri ve yaşadıkları zamanlarda bile çalışanlardan kontrollü ve denetim altına alınmış duygusal ifadeler görmek istemeleri sebebi ile yüzeysel davranış, örgütler tarafından çalışanlardan çoğu zaman istenen bir yöntem olmuştur.

2.5.2. Derin Davranış

Derin davranış, bir kişinin hissettiği ve sergilediği duygularla uyuşabilmek için sarf edilen aktif çabayı ifade eder. Derin davranış, içsel duyguların, sergilenmesi gereken duygulara adapte edilmesi gerekliliği anlamına gelir (Zapf vd., 1999: 375). Derin davranış, örgütlerin çalışanlardan sergilemelerini istedikleri duyguların ifade

edilebilmesi için, çalışanların dış görünüşlerinin yanında içsel duygularının da değiştirilmesini gerektirir. Örneğin, çalışanlar, duygusal davranış kurallarına uymak amacıyla içsel duygularını değiştirmelerine imkan sağlayabilecek dikkati farklı yöne çevirme (gerekli duyguları canlandırabilecek olayları akla getirmek) uygulamasını kullanabilirler (Cheung ve Tang, 2009: 75-76). Derin davranış, samimi ve gerçek görünmek amacıyla sergilenmesi gereken duyguları hissetmek için bir aktörün hayal gücünü veya anılarını kullanarak rol yapma metodunu uygulaması üzerine kurulmuştur. Dijk ve arkadaşlarına göre, derin davranış, samimi ve doğal olarak hissedilen duygulardan farklıdır. Derin davranışta, çalışanların müşterilerin beklentileri doğrultusunda hissedilen duyguları yönetmeleri gerekir (Dijk vd., 2009: 2).

Derin davranış stratejisini tercih eden bireyler için davranışlarının görülebilir kısmını değiştirme konusunda daha dürüst oldukları söylenebilir. Daha doğrusu, derin davranış stratejisini kullanan çalışanlar, içsel duygularını kontrol etme veya farklı içsel duyguları oluşturma yeteneğine sahiptir (Dijk ve Kirk, 2007: 159). Derin davranış, çalışanların kendilerinden sergilenmesi istenen duygusal davranış kurallarına uymak için içsel düşüncelerini ve duygularını kontrol ettikleri bir süreç içinde gerçekleşirken, yüzeysel davranış, çalışanların duygusal olarak dışa vurdukları ifadelerini kontrol ettikleri ve değiştirdikleri zamanlarda meydana gelmektedir (Chang, 2011: 22).

Son dönemde araştırmacılar, duygusal emeğin boyutlarını çok yönlü olarak incelemeye başlamışlardır. Bazı araştırmacılar, duygusal emeğin farklı boyutlarının farklı çıktılarla sonuçlanabileceğini ileri sürmektedir. Örneğin, duygusal emeğin bazı boyutları çalışanlar için olumsuz sonuçlanabilirken, diğer yönleri olumlu veya nötr etkilerle sonuçlanabilmektedir. Bono ve Vey'in duygusal emek ile ilgili meta-analizlerinde, yüzeysel davranışın, iş tatmini ile negatif ilişkili ve duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Glomb ve Tews, bastırılan ve taklit edilen duyguların duygusal tükenme (emotional exhaustion) ile pozitif ilişkili olmasına rağmen, samimi duyguların duygusal tükenme ile ilgili olmadığını bulmuşlardır (Seery ve Corrigall, 2009: 800-801).

Bu noktada, yüzeysel ve derin davranış arasında ayırım yapmak önemlidir. Çünkü her ikisi de temel olarak farklı içsel durumları ifade eder ve çalışanların sağlığı üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Yüzeysel davranış, bir kişinin duygularını maskeleyerek adına kendi gerçek duygularını baskılamasını içerirken; derin davranış, bir kişinin gerçek duygularını ayarlamasını ve gerçek duygularını abartılı bir şekilde yaşamak için çaba sarf etmesini içerir. Yüzeysel davranışın sonunda, gerçek dışılık ve

gerçekten sapma hali meydana gelebilir. Bu durum ise, bir kişinin olumlu duygularının azalmasına neden olur (Brotheridge ve Lee, 2003: 366).

Derin davranış, bireylerden sergilemeleri istenen duyguları hissetme girişimleridir. Bu çerçevede derin davranışın ve duygusal çabanın duygusal çelişkiye sebep olmayacağı ileri sürülmektedir. Çünkü bu davranış tarzında, samimi duygular daha çok sergilenmektedir. Bastırılmış duygular, olumsuz sonuçlara yol açabilir. Samimi duyguları içeren derin davranışın, tükenmeye yol açma ihtimalinin düşük olduğunun belirtilmesine rağmen, yüzeysel davranışın kendini suçlamaya, sinizme ve işten ayrılmaya yol açma ihtimalinin oldukça yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Nylander vd., 2011: 471).

Birçok meslek, genel olarak, olumlu duyguların yansıtılması beklentisine sahip olduğu için, derin davranış tipik olarak olumlu duyguların yaşanmaya çalışılmasını içerir. Aksine yüzeysel davranış genellikle, olumlu duyguları yaşıyormuş gibi taklit etmeyi ve bazen hissedilen olumsuz duyguları baskılamayı içerir (Diefendorff vd., 2005: 341).

Grandey'e göre (2003: 86-87) duygular, gerek derin davranışta gerekse yüzeysel davranışta kendiliğinden veya otomatik olarak ortaya çıkmaz. Duygusal emeğin her iki boyutu da (yüzeysel ve derin davranış) içsel olarak sahte olmayı ve çaba harcamayı kapsamakla beraber, bu iki davranış tarzı farklı niyetleri temsil eder. Yüzeysel davranış, içinde kötü niyet barındıran bir duygusal emek stratejisi olarak tanımlanırken; derin davranış, içinde iyi niyet barındıran bir duygusal emek stratejisi olarak değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki, isteksizce davranmak, bir şeyi yapıyormuş gibi görünmekle, ikincisi ise duyguları yaşamaya çalışmak ile ilgilidir (Diefendorff vd., 2005: 341).

Derin davranış, gösterilmesi gereken duyguları gerçekten hissetme çabasını ve olumsuz duyguların içsel olarak gerçekten dönüştürülmesini içerir. Pratikte, çalışanlar duygusal ifadelerini ne kadar çok değiştirmek zorunda kalırlarsa, gerçek duygularını gizlemek ya da değiştirmek amacıyla kişisel kaynaklarına o kadar çok yatırım yapmak zorunda kalacaklardır. Yüzeysel davranışın potansiyel olumsuz sonuçları en az birkaç hususta, duygusal çelişki ile ya da gerçek olmayan duygular ile sonuçlanmanın duygusal bedeli üzerinden izah edilebilir. Zihinsel uyumsuzluğun (cognitive dissonance) ortaya çıktığı bu duygular, çalışanların örgütsel gereklilikleri yerine getirmek için ihtiyaç duydukları psikolojik kaynaklar ile işin gerektirdiği duygusal gereklilikler arasında orantısızlık algılamalarına neden olabilir. Birçok araştırmacının

duygusal emek stratejilerinin tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmesi bu yüzden şaşırtıcı değildir (Lapointe vd., 2012: 4).

Bazı araştırmacılar, yüzeysel ve derin davranışın işyerindeki duygusal emek sürecinin tüm yönlerini temsil etmekte yetersiz kaldığı görüşündedir. Son zamanlarda, gerçekte hissedilen duyguların ifade edilmesi, diğer bir duygusal emek stratejisi olarak tanımlanmaktadır. Bu strateji, hissedilen duyguların spontane olarak yaşanması ve sergilenmesi sürecini ifade eder. Başka bir ifadeyle çalışanlar, sahip oldukları duyguları ne yüzeysel davranış ne de derin davranış yoluyla etkin bir şekilde değiştirememektedirler. Daha doğrusu çalışanlar, müşteriler ile etkileşim içinde olduklarında kendi samimi duygularını kullanmış olurlar (Cheung ve Tang, 2009: 75-76). Bununla beraber, araştırmacıların, samimi duyguları sergilemenin, çalışanlar ve müşteriler üzerindeki etkisini inceleme gerekliliği hakkındaki söylemlerine rağmen, samimi veya doğal olarak hissedilen duyguların sergilenmesinin rolü mevcut çalışmaların çoğunun kapsamı dışında kalmaktadır (Dijk vd., 2009: 2).

2.6. Duygusal Emek Öncelleri

Bu çalışmada duygusal emek öncelleri bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve etkileşim özellikleri olmak üzere üç alt başlık altında incelenecektir.

2.6.1. Bireysel Faktörler

Duygusal emek öncüllerinden bireysel faktörler başlığı altında; kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş ve kıdem faktörleri alt başlıklar halinde ele alınacaktır.

2.6.1.1. Kişilik Özellikleri Faktörü

Buckner ve Mahoney, duygusal emek ile ilgili çalışmalarında özellikle dışadönüklük (extraversion), nevroitiklik (neuroticism) ve kendini uyarılma (self-monitoring) kişilik özelliklerini ve bu özelliklerin duygusal davranış kuralları ile olan kombinasyonunu incelemişlerdir. Konuyla ilgili ilk çalışmalar, dışadönüklüğü (extraversion) ve duygusal istikrarı (emotional stability) sırası ile olumlu ve olumsuz duygulanımın bir göstergesi olarak ele almışlardır. Daha sonra yapılan araştırmalarda, dışadönüklük (extraversion) ve duygusal istikrarın (emotional stability) bireylerin duygularını düzenleyebilmeleri ile ilgili olduğunu ileri sürülmüştür. İçedönük bireylerin (introverts), sessiz olma ve çekingen davranma eğiliminde olmalarına karşın, dışadönük bireyler (extraverts) olumlu, cana yakın ve sosyal olma eğilimi içindedirler (Buckner ve

Mahoney 2012: 251).

Dışadönük bireyler, olumlu duygular hissetme konusunda doğal bir yatkınlığa sahiptirler. Bu kişiler, nadiren olumlu duyguları hissediyormuş gibi görünme ihtiyacı duyarlar. Bunun yerine, dışadönük bireyler, duyguları doğal olarak ifade etme eğilimindedirler. Buna karşılık, içedönük bireyler, içe kapanmaya ve gerçek duygularını başkalarından saklamaya daha yatkındırlar. Duygusal anlamda istikrarsız olan bireyler, kaygılı olma, sinirli davranma ve daha fazla olumsuz duygu yaşama eğilimindedirler. Ayrıca, bu kişilerin, duygularını düzenleme konusunda başarılı olmadıkları da söylenebilir. Duygusal davranış kurallarını yerine getirmek konusunda, duygusal anlamda istikrarsız olan bireylerin duygularını doğal olarak ifade etmesi ihtimali daha düşükken, rol yapma ihtimali ise daha yüksektir (Buckner ve Mahoney, 2012: 252).

Bilinçlilik (conscientiousness), bir kişinin dikkatli, titiz ve sorumluluk sahibi olması boyutlarını ifade eder. Yüksek bilinçlilik düzeyindeki bireylerin duygusal davranış kurallarını yerine getirme konusunda daha duyarlı oldukları söylenebilir. Bu görüşe dayanarak, bilinçli bireylerin duygusal davranış kurallarını yerine getirirken, ifadelerinde samimi olmaya ve derin davranış yöntemini uygulamaya gayret gösterecekleri ileri sürülmektedir. Uyumlu olma özelliği (agreeableness), sosyal davranışlar yoluyla olumlu ilişkileri geliştirme ve sürdürme gerekliliği içindeki bireysel farklılıklarla ilgilidir. Yapılan araştırma sonuçları, uyumlu bireylerin duygu düzenleme için daha fazla çaba harcadığını ve bu sebeple bu özelliğe sahip bireylerin olumlu sosyal etkileşimlerde bulduklarını göstermiştir (Diefendorff vd., 2005: 342).

Dışadönük bireyler, çoğu zaman olumlu duygular hissettikleri için bu duyguları yansıtmak konusunda belirgin bir avantaja sahiptirler. Diefendorff ve arkadaşları (2005: 352), yaptıkları çalışmada, duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış boyutlarının uyumluluk (agreeableness) kişilik özelliği ile tam anlamıyla ilgili olduğu sonucuna vurgu yapmışlardır. Yapılan bu araştırmanın önemli bulgularından biri de, derin davranışın en fazla uyumluluk (agreeableness) kişilik özelliği tarafından belirlendiğinin bulunmasıdır. Araştırmacılar, bu sonucun ortaya çıkmasını, kişiler arası etkileşimlere değer verme eğiliminde olan bireylerin samimi duygusal gösterimleri sergilemeden yana olmaları sebebiyle, örgütler tarafından belirlenmiş duyguları yaşamak konusunda aktif olma ihtimallerinin daha yüksek olmasıyla ilişkilendirmişlerdir.

Diefendorff ve arkadaşlarının (2005: 352) yapmış olduğu çalışmada, kendini uyarılmanın (self-monitoring) yüzeysel davranışın önemli bir belirleyicisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, izlenimleri yönetmeye odaklanan bireylerin,

görünümlelerini manipüle etme ihtimallerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Yüksek düzeyde kendini uyarlama özelliğine sahip olan bireyler, etkileşimler esnasında meydana gelen durumlar arasındaki farklılıklara dikkat etmek ve bu hususta duyarlı olmak konusunda gayretlidirler. Düşük düzeyde kendini uyarlama özelliğine sahip bireyler ise, sosyal ortamlardaki bu farklılıklardan gerçekte etkilenmemektedirler (Snyder, 1979: 94).

2.6.1.2. Cinsiyet Faktörü

Geleneksel olarak duygusal emek, anne rolü ve kadın işi olarak tanımlanmaktadır (Gray, 2009: 169). Birçok çalışmada kadınların, erkeklere göre başka insanların ihtiyaçlarına daha duyarlı olduğu ve yardımlaşmaya daha açık oldukları ileri sürülmektedir. Duygu çalışmalarında, kadınların ve erkeklerin eğilimi ile ilgili farklılıklar vardır (Hochschild, 1983: 165).

Çalışmalar, kadınların olumsuz duyguları baskılama ve olumlu duyguları sergilemede erkeklerden daha başarılı olduğunu göstermektedir. Ayrıca cinsiyet, örgütsel özdeşleşmeyle (organizational identification) ilişkili bulunmuştur (Mishra vd., 2012: 207). Bu bağlamda, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için kurum imajının müşterilerin zihninde olumlu izler bırakması, çalışanlar tarafından sarf edilen duygusal emeğin düzeyine ve niteliğe bağlı olduğu söylenebilir.

Kadınların ve erkeklerin duygusal emek icra ederken, farklı gösterimlerde buldukları görülmektedir. Fay (2011: 5-6) yaptığı araştırmasında, Simpson ve Stroh'un kadınsı gösterim modellerini (olumsuz duyguları bastırma ve olumlu duyguları sergileme) benimseyen bireylerin, yüksek düzeyde sahte duygular yaşadıkları düşüncesinde olduklarını sonucuna ulaştıklarını belirtmiştir. Bunun aksine, erkeksi gösterim modellerini (olumlu duyguları bastırma ve olumsuz duyguları ifade etme) benimseyen bireyler, daha düşük düzeyde gerçek dışılık hissi yaşadıklarını söylemişlerdir.

Wharton (2009: 149), cinsiyetin Hochschild'in araştırmalarında, çalışanların duygusal emeği nasıl icra edecekleri ile ilgili argümanında ve çalışanlar ile müşteriler arasında zorunlu kılınan sosyal etkileşimlerin ortaya çıkma şekli üzerinde önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Hochschild, kadınların erkeklere göre, itaat gerektiren (incelik, sosyallik ve sevecenlik içeren) düşük statülü işlere yakıştırılmasını eleştirmiştir. Theodosius (2008: 24-25) yaptığı çalışmasında, Hochschild'in duygusal emeğin özellikle kadınların icra ettiği işlerle ilgili olarak görüldüğüne vurgu yaptığını ve

kadınların yaptığı işlerin sosyal statü ile güç anlamında daha düşük düzeyli işler olarak algılanmasını eleştirdiğini belirtmiştir. Yazara göre, Hochschild evde kadınların erkeklerden daha fazla duygusal emek vermeyi gerektiren görevler üstlendiğini varsayımından hareket etmektedir. Hochschild'e göre bunun nedeni, kadınların maddi destek sağlamak anlamında erkeklere bağımlı olmalarıdır. Bu sebeple kadınlar, erkeklerden sağladıkları maddi imkanların karşılığındaki borçlarını duygusal emek gerektiren işleri daha fazla yerine getirmek suretiyle telafi etmeye çalışmaktadırlar.

Duygusal emek sarf edilmesi gereken görevlerde ve rollerde kadınların yer alması, kadınların erkeklerden çok daha duygusal oldukları yönündeki sosyal değerler ve inançlar tarafından desteklenmektedir. Bu doğrultuda, kadınların duygusal olarak verici, anaç ve şefkatli olma eğilimlerinin oldukça fazla olması, toplumsal beklentileri karşılama isteği yada gerekliliğinden kaynaklandığı düşünülebilir. Diğer taraftan erkekler ise, daha rasyonel, sağlam idrakli ve mantıklı olarak değerlendirilir. Erkeklerin dışa vurdukları duygular genellikle saldırganlık ve öfke gibi daha erkeksi duygular olduğu söylenebilir. Toplumların geleneksel olarak erkek cinsine yüklediği tarihsel rolün, bu bağlamda önemli etkilere sahip olduğu görülmektedir. Theodosius'un (2008: 24-25) aktardığına göre Hochschild, bu toplumsal değerlerin ve beklentilerin işyeri için de geçerli olduğunu düşünmektedir. Hochschild'e göre, işyerinde kadınların erkeklere olan itaati, oldukça belirgindir. Bu, kadınların ve erkeklerin duygusal emek kapsamında sarf ettikleri farklı duygularda açıkça görülmektedir. Sonuç olarak Hochschild, yapmış olduğu araştırmada kadın uçuş görevlilerinin erkek meslektaşlarından daha hoyrat ve kaba muameleye maruz kaldıklarını bulmuştur.

Oktug (2013: 123), yaptığı araştırmada, cinsiyet faktörünün dikkate alınması halinde, kadınların duygu yönetim becerilerinin yüzeysel davranış üzerinde negatif etkisinin olduğu ve derin davranış üzerinde de pozitif etkisinin olduğunu bulmuştur. Bununla beraber, aynı çalışmada, erkeklerin duygu yönetim becerilerinin, yüzeysel ya da derin davranış üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Johnson ve Spector (2007: 326), yaptıkları araştırmada, yüzeysel davranış ve bu duygusal davranış stratejisinin sonuçları arasındaki ilişkinin cinsiyet faktörü tarafından hafifletilebilir olduğunu bulmuşlardır. Yazarlar, ayrıca, kadın çalışanlar açısından, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme (emotional exhaustion) arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğunu da açığa çıkarmışlardır. Bununla birlikte bu çalışmada, kadınlar açısından yüzeysel davranıştaki bir artış, erkeklerde görülen duygusal tükenmedeki (emotional exhaustion) artıştan daha keskin ve belirgin olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada ortaya konan

bulgulardan biri de yüzeysel davranışın uygulanması halinde, kadınlar açısından erkeklere göre daha zararlı sonuçlar ortaya çıkmasıdır. Bu zararlı sonuçlar, azalmış sağlık ve iş tatmini ile daha fazla duygusal tükenme yaşamak şeklinde ortaya konmuştur.

Kadınlar için yüzeysel davranışın kullanılması, rol sahteliğine (role inauthenticity) ve duygusal tükenmişliğe neden olan ve sağlığın azalmasına yol açan duygusal çelişki durumunun devam etmesiyle sonuçlanmıştır. Kısaca bu çalışmada, çalışanlar tarafından pratik bir uygulama olarak görülen yüzeysel davranış stratejisini benimseyen kadın çalışanların daha çok olumsuz sonuçlar yaşayacakları ve bu nedenle mümkün olduğunca yüzeysel davranış sergilememeleri yönünde teşvik edilmelerinin gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Johnson ve Spector, 2007: 329-330).

Bununla beraber cinsiyet ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu incelemeler sonucunda farklı bulgular ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Pruitt (2012: 47) tarafından yapılan çalışmada, araştırmaya katılan kadınların tamamı cenaze merasimi görevinde icra ettikleri duygusal emeği stereotipik olarak kadınsı bir iş olarak değerlendirmişlerdir. Kadınlar üzerinde yapılan ilk araştırmaların aksine, cinsiyet odaklı mesleklerde kadınların aynı alanlarda erkeklerle eşitliği yakalayabilmek amacıyla duygusal emek gerektiren işleri reddettikleri ortaya çıkmıştır. Pruitt'in yapmış olduğu bu çalışmada, kadınların büyük çoğunluğunun stereotipik olarak erkek özelliklerini benimsediği görülmüştür.

2.6.1.3. Yaş Faktörü

Duygu yönetiminde yaş, ayrıca önemli bir faktördür. Gençlere kıyasla daha ileri yaşlardaki insanların duygularını kontrol etmeye daha yatkın oldukları söylenmektedir. Oktug'un aktardığına göre Gross ve Levenson duygu erozyonu (emotion arousing) yaratan durumlarla başa çıkmak için, daha genç ve daha ileri yaşlardaki insanlar birbirinden farklı duygu düzenleme stratejileri uyguladıklarını ileri sürmektedir (Oktug, 2013: 119).

Yaşı ileri olan insanların, stres yaratan olaylarla başa çıkmaları gereken durumlarda, içinde buldukları şartları olumlu bir yaklaşımla yeniden değerlendirme ihtimallerinin oldukça yüksek olduğu düşünülmektedir. Yeung ve meslektaşları (2011: 414-415), yaptıkları araştırmada, Gross ve Levenson'un, çalışanların yaşları ilerledikçe, tepki odaklı duygu düzenlemeden (response-focused emotion regulation) öncel odaklı duygu düzenleme (antecedent-focused emotion regulation) yöntemine geçiş

yapacaklarını ileri sürdüklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda sosyo-duygusal seçicilik teorisi (socioemotional selectivity theory), yaşı ilerlemesi ile birlikte bireylerin öncel odaklı duygu düzenleme yöntemini daha çok, tepki odaklı duygu düzenleme yöntemini ise daha seyrek kullanmak suretiyle duygularını düzenleme eğilimine gireceklerini ileri sürmektedir. Yapılan ampirik çalışmalardan elde edilen bulgular, duygu düzenlemede mevcut olan yaş faktörü ile ilgili değişimler hakkında sosyo-duygusal seçicilik teorisinin ileri sürmüş olduğu bu savı destekler niteliktedir.

Duygusal emek hakkında son zamanlarda yapılmış olan bir çalışma, yaş faktörünün derin davranışla pozitif ilişkili ve yüzeysel davranışla negatif ilişkili olduğunu açığa çıkarmıştır. Literatür, genel olarak, yaştaki artışın daha düşük olumsuz duygu yoğunluğu ve olumlu duyguların daha etkin oluşu ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, literatürde, yaş faktörünün öncel odaklı duygu düzenleme stratejisini daha fazla kullanma ve tepki odaklı duygu düzenleme stratejisini daha az kullanma eğiliminin artmasıyla da ilişkili görüldüğü belirtilmektedir. Ayrıca, duygu düzenlemede yaş faktöründeki farklılıkların olumlu ve olumsuz duygularda yaşa bağlı olarak meydana gelen değişikliklerin altında yatan mekanizmayı açıklayabileceği de söylenmektedir.

Yapılan başka bir araştırmada, 30 yaş altındaki daha genç okul psikologlarının daha sık negatif duyguları düzenledikleri ve 30 yaş üstündekilerin ise daha fazla derin davranış sergiledikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Aynı araştırmada, yüzeysel davranış kullanımı ile yaş faktörü arasında bir ilişki bulunamamıştır (Truta, 2012: 799). Dahling ve Perez (2010: 577) ise yaş faktörünün, daha ileri yaşlardaki yetişkinlerin temelde bulunan olumsuz duyguları düzenleme motivasyonlarına bağlı olarak teşvik edici bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmacıların bulduğu sonuçlar, yaş faktörü ile derin davranış arasında pozitif, yüzeysel davranış ile arasında ise negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

2.6.1.4. Kıdem Faktörü

İş ve çalışma örgütlerinde, kendi iş ve görevlerini yerine getirme çabası içerisinde bulunan iş görenlerin, bu iş ve görevlerini gereği gibi yapabilmeleri için iş ve görevlerinin tanımına tam olarak uymaları gerekmektedir. Bu anlamda, örgütün etkinlik ve verimliliğinin sağlanabilmesi bakımından bütün çalışanların sadece yetenek düzeylerinin değil, aynı zamanda beceri düzeylerinin de yüksek olması beklenir. Genel olarak, örgütlerdeki insan kaynakları becerisi, örgütte çalışan insanların hem iş ve

görevleri, hem de diğer insanlarla ilgili etkinliklerinde, yükümlülüklerini gereği gibi yapabilme kabiliyetleridir. Özellikle, başka insanlarla kolay bir iletişim kurmak suretiyle olumlu bir bağ kurabilen, başkalarının ihtiyaç ve duygularını anlayabilen ve onları içten takdir edebilen iş görenlerin varlığı, örgütün insan kaynağının becerisinin yüksekliğini gösterir (Ferrell vd., 2013: 204).

Örgütlerdeki insan kaynağı becerisinin ortaya çıkışında, ilgili kişi veya ekip tarafından her bir iş ve görevin, kendi tanımlarına uygun olacak şekilde, ne derecede bedensel, zihinsel ve duygusal emek sarf edilerek icra edilmekte olduğu son derece önemli bir durumdur. İş ve çalışma örgütlerinde, salt anlamda bedensel veya zihinsel ya da duygusal emek gerektirir bir iş ve görev tanımı mevcut değildir. Örgütlerdeki yönetim amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde tamamlanabilmesi için her düzey ve işlevdeki iş ve görevlerin oluşumunda ve tasarlanmasında, bu üç emek türünün belirli bir denge ve düzen içerisindeki bileşimi ve etkileşimi şarttır.

Örgütlerde istihdam edilen her çalışan kişinin, yerine getirmekle yükümlü oldukları iş ve görevin bütün boyutlarını ve incelikleri bildikleri kabul edilir. Ancak, gerçekte bu anlamda bir iş- iş gören uyumu veya rol bütünleşmesi çok ideal ve özlenen bir durumdur. Gerçek iş hayatında, böyle bir rol bütünleşmesi ve özdeşleşmesi, bizzat iş başında uzun bir tecrübenin sonucunda elde edilebilir bir beceridir. Bu yüzdendir ki, herhangi bir örgütteki bir iş ve göreve yerleştirilmiş olan iş görenler için belirli bir oryantasyon programı tatbik edilir olmasının açık nedeni de, çalışanların iş ve görevlerinin ayrıntı ve inceliklerini tecrübeyle pekiştirmelerinin istenmesidir. İş ve çalışma hayatında çok kıymetli bir birikimi temsil eden, iş ve görevin fiilen yapılmış olmasının tecrübesine genel olarak “kıdemlilik” denmektedir. İş ve çalışma hayatında, sahip olunan yaş değişkeninden bağımsız olarak kıdemlilik, yapılmakta olunan iş ve görevin bizzat ne kadar süre ya da yıldır icra ediliyor olduğunun somut göstergesidir. Bu yüzdendir ki, özellikle çalışan insanların doğrudan doğruya insanlara hizmet ettiği veya insan ilişkilerinin çok önemli olduğu hizmet sektöründeki örgütlerde, yeni atama ve terfilerde en etkili insan kaynağı, içeriden ya da dışarıdan temin edilsin, çoğunlukla “kıdemli” kişilerden tercih edilir.

Kıdemli yani yaptıkları iş ve göreve dair fiili deneyimleri bulunan çalışanlar, daha önceki çalışma tecrübeleri sayesinde, bir anlamda deneme-yanılma yoluyla iş ve görevlerinin ne derecede zihinsel ya da duygusal boyutlar bileşiminde ifa edilmesi gerektiği konusunda oldukça beceri sahibi olmuşlardır. Mesela, kıdem düzeyi düşük ve yeterli olmayan herhangi bir çalışan, yapmakta olduğu iş ve görevin icrası sırasında

muhtemelen “*tepki odaklı duygu düzenleme*” yaklaşımıyla davranır. Buna karşılık, kıdem düzeyi yüksek ve yeterli olan herhangi bir çalışan ise “*öncel odaklı duygu düzenleme*” yaklaşımıyla hareket edecektir.

Kıdemlilik olgusu, iş ve çalışma hayatında etkili ve verimli olmanın yolunun sadece bilgi ve yetenekten geçmeyip, aynı zamanda tecrübenin kazandırdığı “ön sezgiden”de geçtiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, örgütteki insan kaynağının kıdemlilik durumu, her çalışanın insan ilişkilerindeki “duygusallık” boyutlarında ne derecede isabet kaydedeceğini göstermektedir. Ayrıca, normal şartlarda örgütlerdeki kıdemli çalışanlar, iş ve görevlerinin ifası sırasında, kendilerine göre nispeten kıdemi düşük olanlara göre, “sosyo-duygusal seçicilik teorisi” kapsamında, hangi tür duygunun hangi boyutta yer alması gerektiği konusunda daha tecrübeli ve beceri sahibi olurlar.

Truta (2012: 799) araştırmasında, mesleklerinde 3.5 yıldan daha uzun bir süre görev yapan çalışanların duygusal emeğin derin davranış stratejisini sergileme eğilimlerinin daha fazla olduğu, bunun aksine 3.5 yıldan daha kısa süre görev yapan çalışanların ise genellikle yüzeysel davranış stratejisini kullandıkları tespitinde bulunmuştur. Berry ve Cassidy’nin (2013: 31) öğretim görevlileri üzerinde yaptıkları çalışmada, hem yaş hem de hizmet süresi duygusal emek seviyeleri ile ilişkili bulunmuştur. Daha genç öğretim üyelerinin daha yüksek düzeyde duygusal emek sarf ettikleri ve kıdemlerinin daha az olmasının daha yüksek düzeyde duygusal emek ile bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, üniversitede daha az deneyimi olan öğretim üyeleriyle karşılaştırıldığında, daha uzun süre hizmet veren ya da daha fazla deneyim sahibi üniversite öğretim üyelerinin daha düşük seviyede duygusal emek harcadıklarını göstermektedir. Bunun yanında, hemşirelerle ilgili önceki çalışmalarda, daha deneyimli ve daha ileri yaşlardaki hemşirelere kıyasla, daha genç ve daha az deneyimli hemşirelerin daha yüksek düzeyde duygusal emek sarf ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Daha az deneyimli çalışanlar, görevleriyle ilgili rollerindeki tecrübesizlik ve acemilik sebebiyle yüksek düzeyde izlenim yönetimi uyguluyor olabilirler ve kendilerinin diğer insanlarda oluşturduğu izlenimleri kontrol altında tutuma çabası içinde olabilirler. Bu bulgular, daha az deneyim sahibi üniversite öğretim üyelerinin izlenim yönetimi yöntemlerini kullanarak hareket ettiklerini ve hatta daha yüksek düzeyde duygusal emek icra ettikleri görüşünü destekler niteliktedir.

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler altında aşağıdaki başlıklara yer verilecektir.

2.6.2.1. İş Otonomisi

İş otonomisi (job autonomy), işyerindeki planlamada, bireylere işlerini ifa etme sırasında sağlanan yeterli özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisinin dereceleri ile bireylerin işlerini yerine getirme konusunda kullanacakları prosedürleri belirleme imkanının sağlanmasıdır (Hackman ve Oldman, 1976: 258). İş otonomisi, bir kişinin görevlerini kendiliğinden ayarlayabilmesi, özerk olması ve işle ilgili süreçlerde kendi kendini yönetmesidir. Bir bireyin görevleri yerine getirme otonomisinin yanında, amaca ulaşma yollarını seçme otonomisine de sahip olduğu zaman, bu bireyin muhtemelen kararlara katılma ve sorumluluk üstlenme istekleri artar (Magny, 2012: 69).

Çalışanların örgütsel amaçlara nasıl ulaştıkları ve çalışanlara içinde buldukları sürece ilişkin özgürlük tanınması, bireylerin kendilerini ifade etme imkanı bulmasını sağlar, içsel motivasyonlarını ve yaratıcılıklarını artırır. İş otonomisi, çalışanların kendilerini hoşgörülü bir iş ortamında hissetmelerini ve özgürce düşünmelerini sağlar. Bu özgürlük, aynı zamanda, çalışanlara bir sorumluluk yüklemek suretiyle hatalarının sonuçlarına katlanmalarını gerekli kılar (Çekmecelioğlu, 2011: 32). Bir anlamda, çalışanlara, görevleri yerine getirme konusunda sağlanan hoşgörü düzeyini ifade eden iş otonomisinin, sergilenmesi gerekli kılınan belirli duygular nedeniyle meydana gelen duygusal tükenmenin ve stresin azaltılmasında, genel iş tatmininin ise arttırılmasında önemli bir rol oynadığı ileri sürülmektedir (Gursoy vd., 2011: 786).

Özellikle hizmetler sektöründeki örgütlerde, tasvir edilmesi gereken duygu tiplerini belirleyen duygusal davranış kurallarını belirlemek ve bunların uygulanmasını sağlamak oldukça önem verilen konulardır. Örgütler tarafından belirlenen duygusal davranış kuralları, örgütlerin hizmet çalışanlarına verdiği otonominin miktarında önemli oranda değişiklikler meydana getirebilir. Bazı örgütlerin, işlemler itibariyle performans ölçmeleri, belirli davranışları ve çalışanların içinde buldukları süreçleri harfiyen düzenledikleri gibi, hizmet sektöründe yer alan pek çok örgüt de, çalışanlar tarafından kullanılan selamlamaları ve diğer sözcükleri tam tamına belirleyen duygusal davranış kuralları oluşturur ve bu kuralların uygulanmasını sağlamaya çalışır. Örneğin, birçok fast-food işletmesi ve perakende satış kuruluşları, kasiyerlerine “teşekkürler”, “iyi günler” demelerini veya senaryolaştırılmış benzer bazı cevaplar vermelerini gerekli görmektedir (Humphrey vd., 2008: 161). Bu şekildeki duygusal davranış kuralları,

çalışanların iş otonomisini önemli ölçüde kısıtlayabilmektedir.

İş otonomisi, örgütler tarafından oluşturulan ve çalışanlardan uygulanması beklenen duygusal davranış kurallarının yanında, özellikle çalışanların sahip oldukları kendi kişiler arası ilişki stilleri ve duygusal davranış kurallarına adapte olma yeteneklerinin seviyesi ile de ilgilidir. Araştırmalar, iş otonomisinin iş tatmini ve diğer tutumsal sonuçlarla pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Duygusal emek ile ilgili ilk çalışmalar, duygusal emeğin, daha fazla iş otonomisine sahip çalışanlar arasında işten ayrılma niyetini önlemek anlamında önemli bir caydırıcı olduğunu ileri sürmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 999).

Konuyla ilgili ilk teorisyenler, iş otonomisini işyerindeki duygu düzenlemeden kaynaklanan gerginliğin bir ılımlatıcısı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Fakat çok az sayıdaki araştırma bu görüşü test etmiştir. Bu araştırmalarının sonucunda ortaya çıkan en güvenilir bulguya göre, çalışanların kendi iş davranışlarında otonomiye sahip olduklarına inandıkları zaman, diğer zamanlarda bireylerin tükenmişlik yaşamalarına neden olan duygu düzenlemenin böyle bir olumsuz etkisinin söz konusu olmamasıdır. İş otonomisi, pozitif etki ve içsel motivasyon gibi kişisel kaynakları güçlendirirken, duygu düzenleme sırasında kaybedilen benzer kaynakların yerine de geçerek bu azalmayı telafi etmektedir. ABD'deki banka ve hastane çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, duygusal emek gerektiren işlerde çalışanların yüksek seviyede iş otonomisine sahip olduğunu söyleyenlerin daha az düzeyde tükenmişlik hissi yaşadıklarını ve bu çalışanların daha az iş otonomisine sahip kişilere göre daha çok yüksek iş tatmini düzeyine eriştikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

İş otonomisi olumlu etkilenme ve iç motivasyon ve özgüven gibi kişisel kaynakları artırmakta ve zenginleşmesine yardımcı olmaktadır. Bu anlamda yapılan bir kısım araştırmada, yüksek düzeyde iş otonomisinin, duygu düzenlemenin neden olduğu kaynakların eksilmesi etkisini yok etme imkanı sağladığını, tükenmişliğe ve gerginliğe karşı çalışanlar için tampon görevi gördüğü ileri sürülmektedir. Bununla beraber, yüksek düzeyde iş otonomisi, duygu düzenleme faaliyetlerini doğrudan etkileyebilmesine rağmen, iş otonomisinin çalışanların ruh halini kontrol etme veya başkalarındaki olumlu duyguları harekete geçirme zorunluluğunu ortadan kaldırdığı söylenemez (Grandey vd., 2005: 895-900).

Konuyla ilgili yapılan ilk teorik çalışmalardan birini ortaya koyan Wharton, iş otonomisinin yüksek düzeyde duygusal emek gerektiren hizmet işlerinde, duygusal tükenmeyi (emotional exhaustion) azaltmak görevi gördüğünü göstermiştir. Grandey,

Fisk ve Steiner'in ulaştığı bulgular, örgütlerdeki belirli davranışlar üzerindeki kontrolün ve otonominin, tepki odaklı duygu düzenleme (yüzeysel davranış) ile tükenmişlik (burnout) arasındaki ilişkiyi zayıflattığını göstermiştir. Buna göre, düşük otonomi düzeyinde bulunan çalışanlar, yüzeysel davranışın bir sonucu olarak muhtemelen tükenmişlik (burnout) yaşayacaklardır. Halbuki, yüksek otonomi düzeyinde bulunan çalışanlar yüzeysel davranışı daha az yük olarak algılayacaklardır. Çünkü çalışanlar, duygu düzenlemenin bu yöntemini kendileri seçmiş olacaktır ve kendilerine ait seçimlerin sonucunda oluşabilecek olumsuzluklara daha kolay katlanabileceklerdir (Johnson ve Spector, 2007: 323-324). Bunun yanı sıra Grandey, Dickter ve Sen (2004), iş otonomisinin yarattığı etkinin, çalışanların örgütlerde kaçınılmaz bir stres kaynağı ile mücadele içinde oldukları sırada, duygularını kontrol altında tutuma gücünü desteklediğini ileri sürmüşlerdir (Grandey vd., 2004: 16).

Grandey ve meslektaşlarının yaptığı araştırma sonuçlarına dayanan Johnson ve Spector (2007: 323-324) kendi çalışmalarında, otonominin hem yüzeysel hem de derin davranışla olan ilişkisini incelemişlerdir. Onlara göre, eğer bir çalışan, işyerindeki davranışları üzerinde kontrole sahipse, bu kontrol muhtemelen yüzeysel ve derin davranışla arasındaki ilişkiyi etkileyecektir. Johnson ve Spector (2007), oluşturdukları hipotezlerinde otonominin derin davranış ve onun sonuçları (duygusal iyi oluş hali, iş tatmini ve duygusal tükenme) arasındaki ilişkiyi zayıflatacağını ileri sürmüşlerdir. Yapılan analizler sonucunda, derin davranışın fazla sergilenmesi durumunda otonomiye sahip olan bireylerin duygusal iyi oluş hali ve iş tatmininin arttığı tespit edilmiştir. Fakat düşük düzeyde otonomiye sahip bireylerin duygusal iyi oluş hali ve iş tatmininde keskin düşüşlerin meydana geldiği rapor edilmiştir. Bununla beraber, derin davranış ve iş otonomi arasındaki etkileşim, duygusal tükenme için anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla, oluşturdukları hipotezlerin bir kısmı desteklenmemiştir. Aynı araştırmacılar, konuyla ilgili diğer bir hipotezde ise iş otonomisinin yüzeysel davranış ve onunla ilgili üç sonuç arasındaki ilişkiyi önemli derecede zayıflattığını tespit etmişler ve böylece bu hipotezleri tamamen desteklenmiştir.

Araştırma sonuçları, yüksek düzeyde otonomiye sahip olan bireylerin artan yüzeysel davranışlarla ilgili olan sonuçlardan iş tatmininde ve duygusal iyi oluş halinde az da olsa bir miktar artış olduğunu göstermekle birlikte, düşük düzeyde otonomiye sahip olan bireylerin iş tatminlerinin ve duygusal iyi oluş hallerinin önemli derecede azaldığını göstermiştir. Yüksek düzeyde otonomiye sahip bireylerde artan yüzeysel davranışlarla ilgili olan duygusal tükenme çok az bir artış göstermesine rağmen, düşük

düzeyde iş otonomisine sahip bireylerde yüzeysel davranış ile ilgili olan duygusal tükenmede belirgin artışlar olduğu anlaşılmıştır (Johnson ve Spector, 2007: 328-329).

2.6.2.2. Örgütsel Destek

Sosyal mübadele teorisine dayandırılan ve psikolojik sözleşme kavramı ile birlikte ele alınan yönetici ve çalışma arkadaşı desteği, özellikle iş gereklilikleri ve iş dışından gelen talepleri yerine getirmek durumuyla karşı karşıya kalan çalışanlar için oldukça önemli bir konudur (Turunç ve Çelik, 2010: 185). Algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteği, bir örgütün çalışanlarının katkılarına değer vermesi ve onların sağlığına önem verme boyutuna ilişkin bir bireyin genel inanışları anlamında değerlendirilir (Gosserand, 2003: 26).

Algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteği, örgütlerin, çalışanlarının çabalarını hangi düzeyde desteklediklerinin bireysel algılarını ifade eder. Bir çalışanın iş deneyimlerinin esasını, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve bir bütün olarak örgüt ile kurulan ilişkiler oluşturmaktadır. Dolayısıyla, böyle ilişkiler, çalışan tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz yollarla şekillendiren ve yöneten bir gerçeklik oluşturur (Ensey, 2012: 28-30). Örgüt tarafından sağlanan bu sosyal destek, muhtemelen, iş gerginliğine (job strain) karşı potansiyel olarak tampon olabileceği ileri sürülen en iyi bilinen durumsal değişkendir. Aynı zamanda, yönetici ve çalışma arkadaşı desteği, çalışanların iş gereklerinin üstesinden gelmelerine yardımcı olur, performanslarının artmasına kolaylık sağlar ve hastalıklara karşı koruyucu rol oynar. Bu desteğin iş hedeflerinin gerçekleştirilmesinde fonksiyonel bir değişken olması, açık ve belirgin bir sosyal kaynak olarak değerlendirilmesine imkan hazırlamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007: 315).

Yapılan araştırmalarda, çalışanların işyerinde yaşadıkları stres, gerginlik ve tükenmişlik gibi olumsuz duygulara karşı, aile ve arkadaş çevresi gibi iş dışı destek kaynaklarına göre, yönetici ve çalışma arkadaşlarından alınan desteğin daha etkili olduğu belirtilmektedir (Yürür ve Sarıkaya, 2011: 539).

Algılanan çalışma arkadaşları desteği, çalışanların aynı düzeyde buldukları çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri neticesinde ne kadar destek verildiğinin algısını içerir. Algılanan yönetici desteği, çalışanların ilk amirleri ile ilişkilerini sürdürmeleriyle gelişen desteğin algılanmasını kapsar (Ensey, 2012: 28-30). Yönetici desteği, bir çalışanın ilk amirinden aldığı duygusal destek ile maddi yardımların bileşimidir. Çalışma arkadaşları desteği, bir çalışanın kendi çalışma grubu üyelerinden aldığı

duygusal ve maddi yardımı kapsar (Staw vd., 1994: 60).

Algılanan örgütsel desteğin bireysel seviyesinin, kullanılan duygu düzenleme stratejisinin tipini etkileyeceği ileri sürülmektedir. Gross, samimi ve olumlu duyguların mevcudiyeti sebebiyle daha az duygusal emek sarf etmeyi sağlayan destekleyici bir iklimde çalıştığına inanan bireylerden oluşan bir iş çevresini, olumlu bir çalışma ortamı olarak tanımlamıştır. Örgütsel destek alan hizmet çalışanlarından örgütün beklentilerini karşılayacak doğal duygular ve derin davranış yöntemlerini daha sık olarak kullanmaları beklenmektedir. Böylece, yüksek düzeyde örgütsel destek aldığı algısına sahip bireyler, daha samimi duygular sergileyecek ve sahte duygu gösterimlerine daha az ihtiyaç duyacaktır (Ensey, 2012: 28-30).

Hizmet sektöründe görev yapan çalışanların bulunduğu iş ortamının, birbirlerine destek sağlayabilecekleri bir hale getirilmesinin bu bağlamda önemli bir konu haline geldiği görülmektedir (Başbuğ vd., 2010: 269). Schneider ve Bowen, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin olumlu bir çalışma ortamı yaratacağını ileri sürmüşlerdir. Bu kapsamda, duygusal davranış kurallarının olumlu olduğu zamanlarda duygusal emek sarf etme ihtiyacının en aza ineceğini savunmuşlardır. Yani, eğer bir çalışan, iş çevresine bağlı olarak olumlu bir ruh hali içindeyse, örgüt tarafından belirlenmiş olumlu duyguları sergilemek için daha az duygusal çabaya ihtiyaç duyacaktır (Johnson, 2004: 20-21).

Algılanan örgütsel destek olgusunun, sosyal mübadele teorisine ve karşılıklılık normuna dayandırıldığı bilinmektedir. Sağlanan örgütsel destek, sosyal mübadele teorisinin ve karşılıklılık ilkesinin bir sonucu olarak çalışanların kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissetmelerine yol açabilir. Bu anlamda, bir tarafın diğer taraf için fayda sağladığında, karşılıklılık normun gereğince fayda sağlanan taraf için gelecekte dolaylı olarak belirtilen ve örtük bir zorunluluk ortaya çıkacağı ileri sürülmektedir. Dolayısıyla, yüksek düzeyde örgütsel destek aldığı algısına sahip çalışanlar, örgütlerine karşı yüksek düzeyde sorumluluk hisseder ve psikolojik anlamda taahhüt altına girdiklerini düşünürler. Böylece, çalışanlar, aldıkları desteğin karşılığını verme zorunluluğu duyarlar (Gosserand, 2003: 26).

2.6.2.2.1. Yönetici Desteği

Yönetici desteği, yöneticinin çalışanına değer vermesi ve çalışanın iyiliğiyle ilgilenme düzeyinin çalışan tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Benzer şekilde, Burke, Borucki ve Hurley, yönetici desteğini, bir çalışanın, bağlı bulunduğu

yöneticisinin kendini cesaretlendirmesi ve desteklemesi ve kendisiyle ilgilendiğini gösteren iyi niyeti hakkındaki algılaması olarak tanımlamışlardır (Viverette, 2007: 4). Yönetici desteği (supervisor support), önemsemeyi, empati ve değer kurmayı (esteem-building) (duygusal destek gibi) yansıtan ve maddi anlamda veya araçsal bilgi (instrumental information) sağlama yoluyla destek verme olarak tanımlanır. Yöneticilerin destekleyici davranışları, çalışanların örgütün değerli birer üyeleri olduğu mesajı verir.

Sosyal mübadele teorisi bağlamında, yöneticiler tarafından sağlanan destek, yöneticilerin örgütlerin temsilciliğini yapması sebebiyle, bireylerin örgütlerine olumlu davranışlarla karşılık vermesini motive edecek sosyo-duygusal (socialemotional) bir sonuç oluşturur. Aynı zamanda yönetici desteği, karşılıklı olumlu davranışlar için çalışan motivasyonuna öncülük eder. Çünkü bir yönetici tarafından ortaya konan destekleyici davranışlar, çalışanların gelecekte kendilerine fayda sağlayacak imkanlara dair beklenti ve inançlarını kuvvetlendirir. Araştırmalar, yönetici desteğinin çalışanlarda oluşan iş bağlılığı ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Sakurai, 2011: 12). Eisenberger ve meslektaşları, bir çalışanın yöneticisini olumlu ya da olumsuz olarak algılamasının, bu çalışanın aynı olumlu ya da olumsuz algılama sonucu oluşan tutumunu örgütüyle ilgili davranışlara yansıtmasına neden olacağını ileri sürmüşlerdir. Viverette (2007: 12) çalışmasında, yönetici desteği ve tükenmişlik (burnout) arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur.

Kalliath ve Beck'in sonuçları, yönetici desteğinin hemşireler arasında tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti için bir yavaşlatıcı (moderator) olduğunu göstermiştir. Daha spesifik olarak, düşük düzeyli yönetici desteğinin, yüksek düzeyde tükenme (exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve vazgeçme niyeti ile sonuçlandığı bulunmuştur. Ross, Altmaier ve Russel, yönetici desteğinin tükenmişliği önlemekte faydalı olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, bu araştırmalarda ulaşılan sonuçlara göre, yönetici desteği ile doktora sonrası danışmanlık hizmeti veren çalışanların yaşadığı tükenmişlik arasında negatif bir korelasyon vardır. Brewer, tükenmişlik ile yönetici desteğinin anlamlı bir biçimde ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu sebeple artan yönetici desteği, tükenmişliğin azalmasını sağlamaktadır (Viverette, 2007: 14).

Örgütsel desteğin, bireylere stres faktörleri ile daha iyi baş etme imkanı sağladığı ve bireylerin kişisel kontrol hissini artırabileceği düşünülmektedir (Johnson, 2004: 20-21). Bu doğrultuda, iş gerekliliklerinin yerine getirilmesine özel bir önem

verilen ve görevleri dışında gelen talepleri karşılamak durumuyla sıklıkla karşılaşan hizmet çalışanları, yönetici desteğine daha fazla ihtiyaç duyuyor olabilir. Yapılan araştırmalarda destekleyici bir iş ortamı, iş tatmini, düşük stres düzeyi ve işten ayrılma niyeti ve hatta yüksek takım performansı ile ilişkili bulunmuştur. Çalışanlardan müşterilere olumlu ifadeler sergileyerek hizmet vermelerinin beklendiği ortamlarda, sosyal çevre hakkındaki olumlu duygular duygusal emeğin daha az sarf edilmesine zemin hazırlayabilir. Eğer kişiler arası ilişkiler olumlu ve destekleyiciyse, çalışanlar hizmet verilen bir ortamda kendilerinden beklenen duyguları samimi ve doğal olarak hissedebilirler. Dolaylı olarak sağlanan destek, çalışanların hizmet işlerinden kaynaklanan stresle mücadele etmelerini kolaylaştırabilir.

Konuyla ilgili araştırmalar, yönetici desteğinin, iş tatmini düzeyi ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Aynı zamanda yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin, duygusal çelişkinin önlenmesinde veya hafifletilmesinde önemli bir rol oynadığı ortaya konulmuştur (Johnson, 2004: 20-21). Bailey, başka insanlarla konuşmanın, zor müşterilerle başa çıkabilmenin bir yöntemi olduğunu ileri sürmüştür. Hizmet verilen ortamdaki sosyal desteğin bireylerin stresten kaynaklanan sağlık sorunlarından korunmalarına yardımcı olduğu söylenebilir (Grandey, 2000: 107). İş ortamında sağlanan destek kaynaklarından yoksun olan bir çalışan, iş gereklilikleriyle baş edemeyip vazgeçme davranışı sergileyecek ve uzun vadede tükenmişlikle karşı karşıya kalacaktır (Yürür ve Sarıkaya, 2011: 540).

2.6.2.2.2. Çalışma Arkadaşı Desteği

Çalışanlar tarafından algılanan sosyal destek, birçok örgütsel sonucun önemli bir belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır. Bu bulgulardan biri de algılanan örgütsel sosyal desteğin (yönetici ve çalışma arkadaşı desteği) personel devir oranının azalmasına neden olmasıdır. Brennan ve Moos, teorik olarak, olumlu örgütsel bir sosyal iklimin azalmış tükenmişlik düzeyi ve azalmış personel devir oranı ile ilişkili olacağını ileri sürmüşlerdir. Chappell ve Novak, bu önermeyi ampirik olarak test etmişlerdir. Bu test sonucunda, yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından desteklendiğini hisseden hemşire yardımcılarında edinilen bulgular, düşük düzeyli tükenmişlik ve bunun bir sonucu olarak işten ayrılma niyetinin sağlanan destek ile ilişkili olduğu yönündedir. Bu doğrultuda, literatürde, çalışma arkadaşları desteğinin (co-worker support), bakımevlerindeki hizmet kalitesinin, azalmış tükenmişlik ve işten ayrılma oranı nedeniyle artabileceğini belirten araştırmalar da mevcuttur (Lilius, 2006: 19). Çalışma

arkadaşları tarafından sağlanan destek, işlerin zamanında tamamlanmasına yardımcı olur. Bu nedenle, çalışma arkadaşları desteği iş yükünden kaynaklanan gerginliği azaltır (Bakker ve Demerouti, 2007: 315).

Hochschild tarafından yapılan araştırma, uçuş görevlileri arasındaki güçlü sosyal desteğin, rol gerekliliklerini ve duygusal davranış kurallarını ihmal etmeden çalışanların yolcular ile yaşadıkları hayal kırıklıklarını ve sorunları açığa vurma imkanı sağladığını göstermiştir. Bu durumda, çalışma arkadaşları tarafından sağlanan duygusal destek, rahatsız edici bir yolcudan kaynaklanan stres kaynağı ile ilişkili olan gerginliğin azaltılmasına yardımcı olur (Johnson, 2004: 20-21). Çalışma arkadaşları tarafından sağlanan örgütsel destek, çalışanların kendilerini mesleki stres ve sağlık problemlerinden korunmak için faydalanabilecekleri değerli bir iş çıktısıdır (Staw vd., 1994: 58).

2.6.3. Etkileşim Özellikleri

Hochschild'in belirttiği gibi belirli iş özellikleri, çalışanların duygusal emek seviyelerini yükseltmelerini gerektirebilir. İş özelliklerinden biri, müşterilerle olan etkileşimin doğasıdır. Özellikle yüz yüze iletişim veya karşılıklı konuşma özellikleri taşıyan etkileşim sıklığı duygusal emek seviyesini etkileyen önemli bir faktördür. Morris ve Feldman buna, duygusal ifadelerin çeşitliliği ve etkileşim süresi özelliklerini de eklemiştir. Müşterilerle gerçekleşen etkileşimler esnasında farklı görev rolleri, çalışanlardan görevin özelliğine göre farklılaşabilen beklentileri karşılamlarını gerektirebilir. Görev rolleri, çalışanlardan müşterilerle etkileşim içinde olmalarının beklendiği sıklık faktöründe değişiklik arz edebilir. Örneğin, küçük bir hukuk firmasında görevli bir sekreter, bir saat içinde müşterilerle bir kez ilgilenirken; küçük bir markette görev yapan bir kasiyer bir saatte on müşteri ile karşılaşabilir.

Etkileşimlerdeki diğer bir farklılık, çalışanların içinde buldukları etkileşimin süresidir. Giyim mağazasındaki bir satış görevlisi, bir tek müşteri ile saatlerce ilgilenebilir; hâlbuki küçük bir markette çalışan bir satış görevlisi her bir müşteri ile sadece beş dakikalık bir etkileşim içinde olabilir. Bu sebeple bu faktörler, duygusal emeğin öncelleri olarak ileri sürülmektedir (Grandey, 2000: 102).

2.6.3.1. Etkileşim Sıklığı

Etkileşim sıklığı (frequency), çalışanların hizmet sağladıkları kişilerle gerçekleştirdikleri etkileşimlerin sıklığı olarak tanımlanır (Öz, 2007: 22). Olumsuz

duygusal durum içinde bulunan müşterilerle daha sık etkileşim içinde olmak, stres kaynağı haline gelebilir ve bu durum duygusal emeğin ne şekilde icra edileceğini etkileyebilir. Olumsuz duygusal olaylar meydana geldiğinde (örneğin şikayette bulunan bir hasta ile ilgilenmek gibi), çalışanların iş rolünün gereklerine riayet etmek amacıyla duygularını düzenlemeleri gerekecektir.

Grandey ve arkadaşları (2004), müşteri saldırganlığı sebebiyle kendini daha stresli hisseden çalışanların yüzeysel davranış yöntemini kullanma eğiliminde olduğunu, kendini daha az stresli hisseden çalışanların ise derin davranış yöntemini kullandığı sonucuna varmışlardır. Bu doğrultuda, çalışanların, zor müşterilerle daha sık ilgilenmek durumunda oldukları zamanlarda, yüzeysel davranışta bulunma eğiliminde olacakları ileri sürülmüştür. Çünkü böyle bir durumda yüzeysel davranış, gerekli olan bir duygunun hemen sergilenmesini daha kolay hale getirebilir. Ayrıca, zor müşterilerle gerçekleştirilen sık etkileşimler, derin davranış sergilemek için daha fazla çaba sarf etmeye gayret edecek olan çalışanların bu girişimlerinin azalmasına neden oluyor olabilir.

Chou ve arkadaşları (2012: 503-508) tarafından yapılan araştırmada zor müşterilerle gerçekleştirilen etkileşimlerin sıklığı, yüzeysel ve derin davranışla pozitif ilişkili bulunmuştur. Brotheridge ve Lee ile Brotheridge ve Grandey tarafından yapılan diğer araştırmalarda ise, etkileşim sıklığının, hem yüzeysel hem de derin davranışla pozitif ilişkili olduğunu bulunmuştur. Diefendorff ve arkadaşları (2005), sık etkileşimlerin, bireylerin gerçekte hissettikleri duyguları sergileme ihtimalini azaltabileceğini ileri sürmüşlerdir (Diefendorff vd., 2005: 343).

2.6.3.2.Etkileşim Süresi

Duygusal emek çalışmaları, uzun süreli etkileşimlerin daha fazla çaba gerektirdiğini ileri sürmektedir. Örneğin, öğrencilerle daha uzun süreli etkileşimde bulunma zorunluluğu, rol yapma ya da duyguları bastırma fiilini sürdürmeyi daha zor hale getirebilir. Bu zorunluluk profesörlerin samimi davranmayı tercih etmelerine yol açabilir (Mahoney vd., 2011: 419). Dale ve Weinberg, özellikle spor bağlamı içinde uzun süreli görevlerin koçluk bünyesinde birçokstresör ihtiva ettiğini vurgulayarak, bu durumun bir sonucu olarak zihinsel ve duygusal enerjinin aşırı derece sarf edileceğini belirtmişlerdir (Lee, 2012: 54). Kruml ve Geddes'in (2000: 14) araştırmalarında yer alan bir örnekte; her bir müşteri için sadece birkaç dakika harcayan bir fast food çalışanın, tedavisi olanaksız bir hasta ile bir saat ilgilenmek durumunda olan bir

hemşireden rol yapma ihtimalinin daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Uzun süreli etkileşimlerde, bu tarz hastalıklara yakalanmış kişilerle ilgilenen hemşireler, büyük bir ihtimalle gerçek duygularını ifade eder ya da duruma uygun duyguları hissetmeye ve yaşamaya çalışırlar. Bu şekilde duygusal çelişkiyi bertaraf etmiş olurlar.

Etkileşim süresinin, derin davranışın en önemli belirleyicilerinden biri olduğu ileri sürülmektedir. Bu görüşte, uzun etkileşimlerde bulunmanın, gerekli duyguları gerçekten yaşamaya çalışma gayretinin artması ile sonuçlanacağı düşünülmüştür. Diefendorff ve arkadaşları (2005: 353), etkileşim özelliklerinden hiçbirinin, yüzeysel davranışla tam olarak ilişkili olmadığını, müşterilerle gerçekleşen karşılaşmaların doğasının insanların rol yapma yapmamalarını etkilemediği bulgularına ulaşmışlardır. Bununla beraber, bu araştırmacıların gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, etkileşim sıklığı, gerçekte hissedilen duyguların ifadesi ile pozitif ilişkili bulunmuştur.

Brotheridge ve Lee ile Borothebridge ve Grandey, sürenin derin davranışla pozitif ilişkili olduğunu ve yüzeysel davranışla ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Duyguları düzenlemek ve üstlenilen rolü sürdürmek için, daha fazla çabaya ihtiyaç duyulan uzun etkileşimler boyunca derin davranış stratejisini tercih etmek, daha zor ve yorucu olabilir (Diefendorff vd., 2005: 344).

Müşterilerle gerçekleştirilen etkileşim sürecinden beklenenler ile duygusal emek arasındaki ilişkilerde farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Etkileşim sıklığı ve süre ile çelişki ve etkileşim sıklığı ile yüzeysel davranış ya da derin davranış arasında önemli sayılmayacak bir korelasyon bulunmuştur. Diğer bir çalışmada etkileşim süresinin yüzeysel ve derin davranış ile ilişkili bulunmamasına rağmen, etkileşim sıklığının, yüzeysel davranış ve derin davranış ile anlamlı pozitif ilişkiye sahip olduğu şeklinde sonuçlar ortaya çıkmıştır (Grandey, 2000: 102).

2.6.3.3. Etkileşim Çeşitliliği

Çeşitlilik (variety), hizmet sağlanan kişilere sergilenen duyguların farklı türlerde olmasını ifade etmektedir (Öz, 2007: 22). Morris ve Feldman, görev esnasında ifade edilme zorunluluğu bulunan gösterimlerin çeşitliliği arttıkça, duygusal emek düzeyinin de artacağını ileri sürmüşlerdir (Tucker, 2011: 33). Bir çalışanın, duygusal emek literatüründe yer alan birleştirici, ayırt edici ve bastırıcı duygusal davranış kurallarını, icra ettiği görevde kullanmak durumunda kalması, onun birbirinden farklı duyguları sergilemesine neden olacaktır. Örneğin, bir öğretmen, yeri geldiğinde öğrencilerine şefkatli ve destekleyici bir tavırla olumlu duygular sergilemesi gerekirken, bazı

durumlarda ise, öfke ve ya üzüntü gibi olumsuz duygular sergilemek zorunluluğu ile karşı karşıya kalabilir. Bu durum ise bu tür bir görevleri yerine getirmek zorunda olan çalışanların daha fazla duygusal çaba sarf etmelerini beraberinde getirebilir.

Etkileşim çeşitliliğinin, duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış boyutlarıyla olan ilişkisine dair literatürde farklı sonuçlar mevcuttur. Brotheridge ve Grandey (2002: 152), duygusal gösterimlerin çeşitliliğinin yüzeysel ve derin davranışla pozitif ilişkili olduğunu belirtirken, Kim (2008: 160) ise yaptığı araştırmada duygusal ifadelerin çeşitliliğinin önemli ölçüde derin davranışla sonuçlandığına vurgu yapmıştır.

2.6.3.4. Duygusal Davranış Kuralları

Rekabetçi iş çevresinde yönetimler, kişiler arası etkileşimlerin örgütsel başarının artması konusunda nasıl bir katkı sağlayacağı sorusuna odaklanmaya başlamışlardır. Bu odaklanma, duygusal emek konusunda çalışma yapan araştırmacılar tarafından dikkate alınmış ve bir takım incelemeler yapılmıştır. Bu incelemeler neticesinde oluşan duygusal davranış kuralları, duygusal emek literatüründe önemli bir yere sahiptir.

Duygusal davranış kurallarının kişiler arası etkileşimlerin önemli bir yönünü oluşturması sebebiyle, birçok örgüt, duyguların başkalarına nasıl sunulması gerektiğini, duygusal davranış kurallarından faydalanarak belirlemektedir. Duygusal davranış kuralları, uygun duygu ifadelerinin sergilenmesi için belirli standartlar ortaya koyar (Diefendorff ve Richard, 2003: 284). Duygusal davranış kuralları, çalışanlardan bir başka kişide duygusal durum yaratmalarının beklendiği bağlamlarda, duygusal emek gerektiren işlerin önemli bir bileşeni olarak da tanımlanabilir (Goldberg ve Grandey 2007: 302). Zaalberg ve arkadaşları (2004: 185) ise, duygusal davranış kurallarını, nasıl uygun şekilde davranılır sorusuna cevap olabilecek bilgilerin somutlaştırılmış hali olarak değerlendirmişlerdir. Diefendorff ve Gosserand'a göre ise duygusal davranış kurallarının temel amacı, ifade edilmesi gereken duyguları çalışanlara dikte etmektir. Bu sürecin sonunda oluşan duygusal gösterimler, diğer iş hedeflerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak için vardır (Gosserand ve Diefendorff, 2005: 1256).

Çalışanların; müşteriler, takım arkadaşları veya hastalar gibi etkileşim içinde oldukları gruplara karşı nasıl davrandıkları ve onlarla nasıl konuştukları, örgütsel sonuçları (satışlar, kalite, takım kararları, hasta memnuniyeti gibi) önemli derecede etkileyebilir. Dolayısıyla bu durum, şirketlerin kar-zarar tablosunu etkiler (Diefendorff ve Richard, 2003: 284). Amacı belirli bir sayıda otomobil satmak olan bir satış görevlisi dikkate alındığında, bu satış sürecinin bir bölümünü, müşterilerde olumlu duygular

yaratmak ve bunu sürdürmek ile ilgili etkinlikler oluşturabilir. Bu hedefin gerçekleşmesini kolaylaştırmak için örgütler, çalışanlardan, müşterilerle etkileşim içinde oldukları zamanlarda neşeli ve arkadaşça görünmelerini bekleyebilir. Bu sayede bu olumlu duygular, yayılma süreci yoluyla müşterilere etki eder (Gosserand ve Diefendorff, 2005: 1256).

Ashforth ve Humphrey'e (1993: 89) göre, sergilenmesi gereken duyguların amacını, süresini, yoğunluğunu ve seviyesini belirleyen norm ve kurallar çalışanlar tarafından sezilir ve hissedilir. Böylece, uçuş görevlileri neşeli olmaları ve arkadaşça davranmaları, cenaze işleriyle uğraşanlar hüzünlü olup mesafeli davranmaları ve hemşireler empatik olup, yardımsever davranışlar sergilemeleri gerektiğini bilirler. Duygusal davranış kuralları çoğu zaman örtük ve saklı olmasına rağmen, paylaşılan bir dizi kurallar bütünü olarak kavramsallaştırılır (Diefendorff vd., 2011: 170).

Örgütlerin, çalışanların duygusal aktiviteleri üzerinde kontrol sağlamaları, duygusal davranış kuralları doğrultusunda yapılan eğitimler ve denetimlerle gerçekleştirilir (Goldberg ve Grandey, 2007: 302). Duygusal davranış kuralları, çalışanların gerçek duygularından çok, duyguların açıkça gözlenebilen kısmına vurgu yapmaktadır. Böylece, duygusal davranış kuralları, etkili iş performansı için gerekli davranışları belirler (Diefendorff ve Richard, 2003: 284). Bu doğrultuda Ashforth ve Humphrey (1993: 89), önceki çalışmaların gerçekte hissedilen duygunun ne olduğundan çok, açıkça ifade edilmesi gereken duyguların neler olduğuna odaklanmaları sebebiyle, hissetme kuralları (feeling rules) yerine duygusal davranış kuralları (display rules) terimini kullanmayı tercih etmişlerdir.

Araştırmacılar, duygusal davranış kurallarının meslek tiplerine bağlı olarak nasıl farklılık gösterebildiğini incelemişlerdir ve duygusal davranış kurallarının üç boyutu olduğu sonucuna varmışlardır.

Bunlardan ilki, "*birleştirici kurallardır*" (integrative rules). Bu kurallar, hizmet çalışanları tarafından arkadaşça, sempatik ve samimi duyguların sergilenmesini içerir (Öz, 2007: 28). Birleştirici duygusal davranış kuralları, insanlarda olumlu duyguların belirmesini sağlar. Birleştirici duygusal gösterimler, olumlu duyguların sergilenmesi ve olumsuz duyguların baskılanması ile gerçekleştirilir (Diefendorff ve Greguras, 2009: 882). Birleştirici duygusal davranış kurallarının (integrative display rules) yerine getirilmesi durumunda, yüzeysel davranış olumsuz duyguların baskılanmasını ve/veya sahte olumlu duyguların sergilenmesini kapsar ve derin davranış ise olumlu duyguları yaşamaya çalışma çabasını içerir ve böylece samimi ama olumlu duygusal gösterimler

ortaya çıkmış olur (Gosserand ve Diefendorff, 2005: 1257). Bu duygusal davranış boyutunda istenen sonuç, arkadaşça, nazik ve düzeyli kişiler arası etkileşimlerin gerçekleşmesidir. Bu tarz etkileşimler, örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Diefendorff ve Greguras, 2009: 882). Birleştirici kurallar, genel olarak İngilizcede “insanla ilgili iş” (people work) olarak adlandırılan sağlık hizmetleri, eğitim ve öğretim gibi insani ilişkilerin yoğun olduğu işlerde daha yaygın olarak uygulanır (Diefendorff vd., 2011: 170).

Bu davranış kurallarının ikinci boyutu, “*ayırt edici duygusal davranış kurallarıdır*” (differentiating display rules). Bu kurallar, güvenlik görevlilerinin ve vergi memurlarının sert bir tavır sergilemek zorunda oldukları durumlarda geçerli olan kurallardır. Bu kuralların uygulanmasını gerektiren işlerde, önceden bilinen belirli kriterler çerçevesinde çok açık ve seçik bir seçim yapma söz konusudur.

Son olarak, bu kuralların üçüncü boyutu “*bastırıcı duygusal davranış kuralları*” (suppression display rules) olarak adlandırılmaktadır. Bu davranış kuralları, diğer insanlara karşı bazı duyguların açığa vurulmaması ve nötr yani tarafsız olunması gereken durumlar için uygulanmaktadır. Bastırıcı kurallar, yargıçlar, terapistler, hakemler ve jüriler için uygundur (Öz, 2007: 28). Bu işlerde görev yapan bireyler, hem olumlu hem de olumsuz duyguları saklamak zorundadır. Bu durum, duygusal maskeleyme (emotional masking) olarak adlandırılır (Diefendorff vd., 2006: 274-275).

İşyeriyle ilgili duygusal davranış kuralları araştırmaları, genellikle, birleştirici duygusal davranış kuralları için oluşan beklentilere odaklanmaktadır. Birleştirici duygusal davranış kuralları, çalışanların olumlu duyguları sergilemesini ve olumsuz duyguları bastırmasını veya çalışma arkadaşlarına yönelik öfke duygusunu yönetmelerini oluşturur (Grandey vd., 2010: 389-390). Duygusal emek literatüründe, duygusal davranış kurallarının olumlu duyguların ifade edilmesi ve olumsuz duyguların bastırılması gerekliliğine vurgu yapar (Diefendorff vd., 2011: 170). Duygusal davranış kuralları hakkındaki duygusal emek araştırmaları, ifadeler üzerindeki baskılama ve sergileme stratejilerinin yönetilmesine odaklanmış durumdadır (Diefendorff ve Greguras, 2009: 882).

Birçok işte, duygusal davranış kuralları çalışanlara birleştirici duygular sergileterek olumlu kişiler arası etkileşimler yaratmaya yöneliktir. Sağlanan bu olumlu duygular, insanları ikna etmeyi amaçlar (Diefendorff vd., 2006: 274-275). Duygusal davranış kuralları, olumsuz duygular sergilemeyi de içermesine rağmen, hizmet sektörü açısından duygusal davranış kuralları çok yaygın olarak, duygusal anlamda bir yakınlık

ve/veya saygı sergilemek için istenen ve birleştirici (integrative) duygusal davranış kuralları olarak bilinen normları anlatan olumlu duygular ile ilgilidir. Allen ve arkadaşlarının (2010: 103-107) yapmış oldukları araştırma sonuçları, olumlu duygusal davranış kurallarının yüzeysel ve derin davranışla anlamlı olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. İşlemsel olarak duygusal davranış kuralları, bireylerden öfke ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygularını gizlemelerinin sağlanması için gerekli gördükleri bir boyut olarak algılamalarının istenmesi olarak değerlendirilir (Moran vd., 2012: 2).

Bu konuyla ilgili olarak ele alınabilecek en iyi örneklerden birini örgütlerin müşteri hizmetleri birimleri oluşturmaktadır. Müşteri hizmetlerindeki duygusal davranış kurallarının ortak noktası, güler yüzlü hizmettir. Müşteri hizmetlerinde görevli çalışanlardan müşterilerle etkileşim içinde oldukları sırada karşılaştıkları olumsuz durumlara rağmen, cana yakın olmak ve şevkle çalışıyormuş görüntüsü sergilemeleri beklenmektedir. Bunun aksine, bazı hizmet örgütleri bu şekildeki açık ve belirgin gösterim gerekliliklerinden uzak durarak, bunun yerine kendileri olmaları ve özgün davranmalarını cesaretlendirmektedir. Bu duruma Grandey ve Goldberg (2007: 302) sergileme özerkliği (display autonomy) adını vermektedirler.

Müşterilerle etkileşim halindeki hizmet çalışanlarından, vergi memurlarından beklenen kızgınlığın ya da terapist ve yargıçlardan beklenen tarafsızlığın aksine olumlu duygular sergilemeleri beklenmektedir. Çalışanların duygusal davranış kurallarının ya da örgütlerinin bu şekildeki beklentilerin farkında olması, onların rollerinin gereğini öngörebilme ve bu gereklilikleri yerine getirebilme imkanının yaratılması için önemlidir (Grandey, 2003: 87). Duygusal davranış kurallarının aynı anda birçok yerde uygulanmasının söz konusu olması göz önünde bulundurulursa, hizmet sektöründeki işlerde rol yapma yaygınlığı şaşırtıcı bir sonuç olmayacaktır (Ashforth ve Tomiuk, 2000: 189).

Duygusal davranış kuralları araştırmaları, genellikle olumlu veya olumsuz duyguları araştırır. Grandey ve meslektaşları (2010: 389-390) iş çevresi için önemli iki duygu-öfke ve mutluluk- ile ilgili duygusal davranış kurallarına odaklanmışlardır. Çünkü bu duygular, sırasıyla antisosyal ve prososyal faaliyet eğilimlerini harekete geçirir. Grandey ve meslektaşları (2010) farklı iki duygu -öfke ve mutluluk- ile ilgili duygusal davranış kurallarını incelemişlerdir. Araştırmacılar, öfke (anger) ve mutluluğun (happiness) benzer duygular olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu doğrultuda, öfkenin zarar verme veya antisosyal faaliyetlerde bulunma isteğini harekete geçirdiğini; mutluluğun ise prososyal faaliyetlerde bulunma isteğini anlattığını belirtmişlerdir. Bu

sebeple, bu duyguları anlatan duygusal davranış kurallarının işyeri dinamiği için son derece önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Bu zamana dek deneysel çalışmalar, bu çalışmalara katılan çalışanların kaba bir müşteri ile etkileşim içinde oldukları zamanlarda, güler yüzlü hizmetin örgütsel olarak çalışanlardan istenen bir davranış kuralı olduğunu göstermektedir. Bu durum, duygusal davranış kurallarına uymak için olumlu duyguların daha fazla ve olumsuz duyguların daha az sergilenmesinde olduğu gibi, daha fazla duygusal emek sarf etmeyi gerektirir. Bununla birlikte, hizmet sektörü çalışanlarının “güler yüzlü hizmet” davranış kuralını yerine getirmesinin, daha fazla tükenme hissi yaratacağı bildirilmiş ve bu kuralın gerçek duyguları yansıtmaya kıyasla daha güçlü fiziksel bir zorlanma (physiological strain) yaşanmasına neden olacağı ortaya konmuştur.

Hopp ve arkadaşlarının (2012: 88-97) çalışmalarında, duyguların bastırılması taleplerinin çalışanların mutluluğunu ve sağlığını olumsuz etkilediği ve bununla beraber, olumlu duyguların sergilenmesi taleplerinin ise örgütün hizmet kalitesini artırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, olumsuz duyguların bastırılması ile olumlu duyguların sergilenmesi taleplerinin, özellikle saldırgan müşterilerle gerçekleştirilen etkileşimlerde duygusal emek sarf etme düzeyinin artacağı görüşünü destekler nitelikte bulgulara ulaşılmıştır.

Bireyler, farklı durumlarda farklı duygular için gerekli duygusal davranış kuralları ortaya koymak ve kabul etmek için sosyalleştirilirler. Bu yüzden bireyler, içinde buldukları kültürde, sosyal anlamda uygun görülen etkileşimlerde bulunurlar. Bu sebeple duygusal davranış kuralları, bazı araştırmacılar tarafından duygu ifadeleri yönetimini açıklayan bir mekanizma olarak kavramsallaştırılır (Fok vd., 2008: 134).

Farklı kültürdeki örgütlere ait duygusal davranış kurallarında ve bu kuralların uygulanmasında da bir takım farklılıklar oluşmaktadır. Bireyci kültürlerde insanlar, duyguları spontane bir şekilde, açığa çıkan içsel durumlar olarak düşünmektedir. Bireyci kültürlerin, bireyselliğin ifadesi olan ve bu doğrultuda güçlendirilen duyguları abartarak dışarıya yansıtmayı cesaretlendiren kuralları tavsiye ettiği söylenebilir. Kolektivist kültürler, grup olgusunu bireylerin üzerinde bir değer olarak görürler ve bireysel iddialardan çok, grup dahilindeki uyum ve yardımlaşmayı teşvik ederler. Duygular, birbirini etkileyen deneyimler olarak görülür ve duygular iç benlikten çok sosyal bağlamı yansıtır. Aynı zamanda bu kültürde duygu ifadeleri kontrol altında tutulur, çünkü bu ifadeler ben ile öteki arasındaki ilişkinin değerlendirmesine dayandırılır. Kolektivist kültür, grup bünyesinde uyum içinde olma halinin

sürdürülmesine vurgu yapar, bu yüzden duygu kontrolü yüksektir (Safdar vd., 2009: 2). Kültürün duygusal ifadeler için gerekli duygusal davranış kurallarına uyulması konusunda ortaya çıkan bazı farklılıkları açıklayan bir değişken olmasına rağmen, duygusal davranış kurallarının izahında bireysel değişkenlerin de önemli bir yeri vardır (Fok vd., 2008: 134).

2.7. Duygusal Emeğin Sonuçları

Duygusal emeğin sonuçları konusunda yapılan araştırmalarda farklı bulgular elde edilmektedir. Bu araştırmaların bir kısmında, duygusal emeğin hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumlu çıktılarla ilişkili olduğu ileri sürülürken; diğer bir kısım araştırmada ise, duygusal emeğin özellikle çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar meydana getirdiği ortaya konmaktadır.

Duygusal emek ile ilgili ilk teorik çalışmalar, duygusal emek ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bununla beraber, bu konuda yapılan sınırlı sayıdaki araştırma, bu görüşün aksini iddia etmiştir. Yang ve Chang'ın (2008: 880-883) araştırmasında, yüzeysel davranış ile iş tatminin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış, fakat yüzeysel davranış ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında kısmen anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Derin davranış ile iş tatmininin tüm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, fakat derin davranışın örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Wharton, birçok çalışmada, başkalarıyla yüksek düzeyde etkileşim içinde olmayı gerektiren işlerde görev yapan çalışanlar için duygusal emeğin olumlu sonuçlar yarattığını bildirildiğini ileri sürmüştür. Hatta derin davranışın, kişisel başarı duygusunu artırarak çalışanları olumlu yönde etkilediğinin görüldüğünü belirtmiştir (Wharton, 2009: 160).

Grandey'in (2003: 86) araştırması, hizmet etkileşimlerindeki duygusal gösterimlerin (gülümsemek ve arkadaşça davranmak gibi) önemli örgütsel sonuçlar (müşterilerde tekrar hizmet alma isteğinin oluşması gibi) ile pozitif olarak bağlantılı olduğunu göstermiştir. Araştırmalar, çalışanların olumlu görünümünün ve davranışlarının müşterileri memnun ettiğini doğrular niteliktedir. Örgütler, müşterilere üstün hizmet vermek konusunda çeşitli tekliflerde bulunur ve bunu temin etmek için taahhüde girer. Dolayısıyla müşteriler, hizmetin harikulade sunumu için açık ve belirgin bir beklenti içine girme eğilimindedirler. Örgütler bu beklentileri, çalışanlarının sergilemelerini istedikleri duygusal gereklilikleri artırarak karşılarlar.

Ampirik araştırmalar, duygusal emeğin sonuçlarıyla ilgili olarak farklı bulgular ortaya koymaktadırlar. Parajon'un aktardığına göre, Wharton'un bulguları, duygusal emeğin bazı durumlarda iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar, genellikle, duygusal emeğin iş performansı ve müşteri memnuniyeti ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, derin davranışın bu çıktılar üzerinde yüzeysel davranıştan daha etkili olduğunu da vurgulamışlardır. Bununla birlikte birçok çalışma, duygusal emeğin olumsuz etkilerini kanıtlamıştır (Parajon, 2011: 26-28).

Literatürde duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından bahsedilirken duygusal çelişki kavramına sıkça vurgu yapılır. Sergilenmesi istenen duyguların ifade edilmesinde, çalışanlar duygusal çelişki yaşayabilirler. Duygusal çelişki, örgüt temelli beklentiler ile çalışanlar tarafından hissedilen gerçek duygular arasındaki uyumsuzluk nedeniyle ifade edilen duyguların hissedilenlerden farklı olduğu zaman meydana gelir (Brotheridge ve Lee, 2003: 365). Dışa yansıtılan ifadeler ve içsel duygular birbirinden farklı olduğu zaman, örgütlerin çalışanlardan uygun davranışları sergilemesini talep etmeleri, çalışanları gerilim ve duygusal çelişki içine sürükleyebilir. Böyle bir gerilim ve çelişki içine düşmüş olan bir çalışan, müşterilere yada örgütüne yardımcı olabilmek için değil, işini kaybetmemek için duygusal davranış kurallarına uymak zorunda kalır (Grandey, 2003: 87). Brotheridge ve Lee'e (2003: 365) göre, duygusal emek, her zaman duygusal çelişkiye yol açmamakta ya da her zaman duygusal çelişki içermemektedir.

Hochschild, belirli bir çaba sarf etmeyi gerektiren duygusal emeğin psikolojik gerginlik yaratacağını ve duygusal kontrolün azalmasına neden olacağını varsaymıştır. Bu gerginlik, duygu gösterimlerinin değiştirilmesiyle ya da duygusal emek sarf etmeyi gerektiren bir işle meşgul olduğu esnada bir kişinin içsel duygularını nasıl değiştireceğini öğrenmesi yoluyla hafifletebilir. Bununla birlikte, belirli duyguların sergilenmesi, örgütler tarafından istenen bir durum olduğu için, içsel duygular çoğunlukla değiştirilmeye zorlanır. Çalışanların duygularını örgütsel beklentilere uyarlamak için enerji harcamak zorunda kaldıkları durumlarda, duygusal gerginlik (emotional strain) ve tükenme meydana gelebilir. Çalışanların tükenen enerjisi, böylece onları duygusal uzaklaşmaya (emotional distance) sevk eder ya da duygusal kaynaklarının azalmasının yarattığı yükten kurtulmanın bir yolu olarak başkalarına karşı yabancılaşma hissetmelerine yol açar. Duygusal kontrolün kaybı, çalışanları rol performansındaki başarı ve etkililik duygusunun azalmasına neden olabilir (Brotheridge ve Lee, 2003: 367).

Çalışanların duygularını düzenlemek zorunda kaldığı, tekrarlanan duygusal

tepkilere neden olan bir durum meydana geldiği zaman, çalışanlar duygusal tükenme ya da enerji eksilmesi (energy depletion) ve yorgunluk (fatigue) yaşayabilir. Bu olumsuz duygularla başa çıkmak için çalışanlar, kişisel ilişkilerini keserek, müşterilerle olan ilişkilerine son verebilirler. Bu, çalışanların işleri ve kendileri hakkında olumsuz duygulara sahip olmalarına ve azalmış kişisel başarı hissi yaşama noktasına gelmelerine sebep olabilir. Bazı araştırmacılar, tükenmişliğin performans ve işten ayrılma gibi önemli örgütsel sorunlarla bağlantılı olduğunu ileri sürmektedirler. Grandey 'e (2000: 103) göre, duygusal emeğin tükenmişlik ile ilişkili olması, duygusal emeğin aynı zamanda diğer bir dizi örgütsel sonuçlarla da ilişkili olabileceğinin bir göstergesidir.

Daha önce yapılan nitel araştırmalar, çok çeşitli hizmet işlerinde görev yapan çalışanların, hizmetin gerektirdiği rol davranışlarını uygulayabilmek amacıyla rol yapma yoluna giriştiklerini göstermiştir. Bir çalışanın işinin yüksek derece rol yapma ile bağlantılı olmasında iki hususun önemi büyüktür. Bunlardan biri iş tatminsizliği (job dissatisfaction), diğeri ise duygusal davranış kurallarıdır. İş tatmini ile ilgili ilişkilerin istikameti, çalışanların işlerinden memnun olmadıkları zaman daha fazla rol yapma davranışları sergilediklerini ve özellikle yüzeysel davranışın sergilenmesi ihtimalinin artacağını göstermektedir. Aynı araştırmada, çalışanların duygusal davranış kurallarını algılamalarının ya da duygusal davranış kurallarının farkında olmalarının derin davranışın seviyesinin yükselmesine neden olduğunu, fakat böyle bir durumun yüzeysel davranış için geçerli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Derin davranışın, iş gereklerine yanıt olabileceği fikri desteklenmiştir. Bu araştırma bulguları doğrultusunda, yüzeysel davranışın genel kurallardan çok, iş olaylarına yanıt olabilecek şekilde bir işleve sahip olduğu söylenebilir. Derin davranış stratejisini uygulamak ya da müşterilere samimi görünmek için gerek duyulan içsel duyguları değiştirme çabasının, çalışanların müşterilerle gerçekleştirmiş olduğu etkileşimler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, derin davranışın müşterilerin ikna etme gücüne sahip olduğu fikrini desteklemektedir.

Yüzeysel davranışın etkileri hesaba katıldığı zaman, derin davranış ve duygusal tükenme ilişkisi anlamlı değildir. Derin davranışın neticesi -müşterilerden olumlu tepkiler ve azalmış duygusal çelişki - bir bakıma yüzeysel davranışın yapamadığı, çalışanların duygusal kaynaklarını yenileyebilme işlevini gerçekleştirdiği görülmektedir. Çalışanların, duygu düzenleme tekniklerini öğrenmelerini gerektirebilen derin davranışta bulunabilmeleri için eğitim faaliyetlerinden faydalanabilecekleri düşünülebilir. Çalışanlar, çoğunlukla yüzeysel davranışlara başvurdukları zaman,

duygusal tükenmenin yaşanması daha yüksek bir ihtimaldir.

Bu konu hakkında yapılabilecek diğer bir açıklama, çalışanların yaşadıkları duygusal çelişkiyi azaltmak için müşterilere sahip oldukları olumsuz duyguları yansıtarak duygusal tükenmenin üstesinden gelme yoluna gidebilecekleridir. Grandey'in (2003: 87-94) çalışmasında, hizmet çalışanları için tükenmişliğin önemli bir sorun olduğu görüşünü destekleyen bulgular ortaya çıkmıştır. Çünkü Grandey'e göre tamamen belirgin hale gelen olumsuz tepkileri saklamak için içsel durumda değişiklik yaratmayı gerektiren derin davranışın bu iyi niyetli çabası ve yüzeysel davranışın özünü oluşturan taklit yapma, olumsuz duyguları bastırmayı sağlayabilse de yine de bu duyguların bir kısmı sızarak bir şekilde açığa çıkar.

Zapf ve meslektaşlarının (2001: 538) bulduğu sonuçlar, duygusal emek değişkenlerinin örgütsel stres etkenleri ile örtüştüğü yönündedir. Ayrıca bu çalışmada, etkileşim etkilerinin çok büyük bir kısmının tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Morris ve Feldman (1996: 1001) çalışmalarında Hochschild'in duygusal emeğin, alkol ve ilaçların kötüye kullanımı ve devamsızlık gibi sorunlarla bağlantılı olabileceği tespitine vurgu yapmışlardır. Aynı çalışmada Hochschild'in uçuş görevlileri üzerinde yaptığı incelemesinde, duygusal emeğin muhtemel bir yabancılaşmaya ya da bir kişinin gerçek duygularından uzaklaşmasına neden olduğunu ve böylece duygusal emeğin, psikolojik sağlığın çeşitli yönleri açısından zararlı sonuçlara neden olduğunu ileri sürdüğü belirtilmiştir. Bununla beraber Erickson, sınır birimlerinde görev yapan çalışanlardan temin edilen anket yanıtlarını kullanarak, iyilik hali ve duygusal emek arasındaki ilişkinin Hochschild tarafından ilk olarak ileri sürüldüğü kadar açık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Erickson'un verileri, duygusal emeğin iyilik hali üzerindeki etkisinin iş otonomisine bağlı olduğunu göstermiştir; yüksek derece iş otonomisine sahip bireyler, duygusal emeğin olumsuz etkilerine, daha düşük düzeyde iş otonomisine sahip olan çalışanlardan daha az maruz kaldıklarını göstermektedir.

Yüzeysel davranış ve derin davranışın iyilik hali ve performans çıktıları ile ilgili farklı sonuçlar ortaya çıkaracağı beklenmektedir. Çünkü bu bileşenlerin altında yatan farklı mekanizmalar vardır. Yüzeysel davranışla duyguları düzenlemek, çaba gerektiren bir süreçtir ve bu sürecin zihinsel kaynakları tüketeceği öngörülmektedir. Duygu düzenleme süreci üzerinde yapılmış temel araştırmalar; rol yaparak, bastırarak veya duyguları abartılı bir biçimde ifade etmek yoluyla yapılan duygu düzenlemenin uzun vadede performansı azalttığını ortaya koymaktadır. Özellikle yüzeysel davranış, kişisel

gerçekliği kısıtlayabilir. Çünkü çalışanların duygu ifadeleri ve mevcut duyguları birbirinden farklıdır. Ampirik çalışmalarda olumsuz duyguları bastırmanın ve olumlu duyguları taklit etmenin kişilerde düşük düzeyde özgünlüğe neden olduğu belirtilmiştir. Teorik ve ampirik bulgular, yüzeysel davranış ile iyilik hali arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu, fakat derin davranış ile iyilik hali arasında böyle bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Hülshager ve Schewe, 2011: 365).

Bir kısım araştırmacı duygusal emeğin potansiyel olarak çalışanların işten ayrılmalarına neden olabileceğini ileri sürmüştür. Duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki bağı doğrudan test eden ampirik araştırmaların sayısının oldukça az olmasının rağmen, ilk bulgular başlangıçta ileri sürülen bu ilişkiyi destekler niteliktedir. Goodwin ve diğerlerinin aktardığına göre, Abraham, işyerindeki dışsal duygu ifadeleri ile içsel duyguları arasında bir aykırılık yaşayan, müşterilerle etkileşim içindeki çalışanların çok büyük bir ihtimalle işten ayrılma niyeti taşıdıklarını ileri sürmüştür. Goodwin ve diğerlerinin yaptığı araştırmada yüzeysel davranışın işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğunu varsaydıkları hipotezleri desteklenirken, derin davranışın işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu kabul ettikleri hipotezleri desteklenmemiştir (Goodwin vd., 2011: 541, 544).

Morris ve Feldman'ın (1996: 1003) aktardığına göre, Rutter ve Fielding, işyerinde, gerçekte hissedilen duyguları bastırma zorunluluğunun olduğunu algılamanın çalışanların iş tatmini düzeyiyle negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Hochschild (1983: 187) eserinde, herkesçe kanıksanan nezaket standartlarındaki çok az bir sapmanın, duygusal emeğin çok kesin ve net bir etkisi olduğunun farkına varılmasını sağladığına vurgu yapmıştır. Hochschild, duygusal emeğin sağladığı bu büyük başarının insanlara yeni bir maliyet getirdiğine dikkat çekmiş ve çalışanlar için üç önemli riskin söz konusu olduğuna değinmiştir. Bu risklerden ilki, çalışanların işlerini çok cansiperane bir şekilde yerine getirmek zorunda olduklarını düşünmelerinin, onların tükenmişlik yaşam riskiyle karşı karşıya olmalarıdır. İkinci riskte, çalışanların belirgin bir biçimde kendilerini yaptıkları işlerinden daha farklı bir yerde görebilirler, bu muhtemelen onların tükenmişlikten daha az zarar görmelerini sağlayabilmesine rağmen, böyle düşünen bir kişi bu ayırım sebebiyle kendini suçlaması ve kendini samimi davranamayan ve sadece rol yapan biri olarak görerek kötüleyebilmesi söz konusudur. Üçüncü olarak, kendi işindeki faaliyetlerinden ayıran bir çalışan bunun için kendini suçlamaz ve bu durumun mevkisi olumlu bir gereklilik olarak görür; bu çalışan için aynı yabancılaşma riskinin söz konusu olmasıyla birlikte buna bir de sinizm eklenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bireyin profesyonel iş yaşamında ve diğer bireylerle ilişkilerinde olumsuzluklara yol açan bir kavram olarak tükenme, günümüz iş dünyası için önemli bir sorun haline gelmiştir. Tükenmişlik kavramı ile ilgili ilk tanımlamalardan bu yana kavram üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik kavramı, duygusal emek ile ilişkilendirilerek değerlendirilecektir.

3.1. Tükenmişlik Kavramı Tanımı

Van Yperen ve arkadaşlarının (1992, 173-174) aktardığına göre; Farber, Freudenberger, Maslach ve Jackson, Pines ve Aranson ve Savicki ve Cooley gibi önemli araştırmacıların çalışmaları gözden geçirildiğinde literatürde tükenmişlik olgusunun tanımı, nedenleri ve sonuçlarıyla ilgili çok geniş kapsamlı ve çeşitli fikirlerin var olduğu görülmektedir. Kavram ilk kez psikiyatrist Freudenberger tarafından 1974 yılında, kişilerin içsel değerleri nedeniyle kendilerini zorlamaları sonucu, enerjilerinin, baş etme mekanizmalarının ve içsel kaynaklarının tükenmesi olarak ele alınmıştır. Daha sonrasında kavram, Garden, Maslach ve Jackson, Pines ve Aranson, Schaufeli, Shirom gibi pek çok araştırmacı tarafından duygusal tükenme ve enerji azalımı olarak literatürde büyük ölçüde kabul görmüştür. Bununla birlikte, tükenmişlik kavramını hakkında tam bir fikir birliğine varılmış bir tanımlama ve modelin olmadığı görülmektedir. Bu ise tükenmişlik kavramıyla ilgili dinamiklerin anlaşılmasını güçleştirmektedir.

Tükenmişlik kavramıyla ilgili yerli ve yabancı araştırmacılar tarafından yapılmış olan birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı aşağıda sunulmuştur.

Chernis, tükenmişliği, stres ile başlayan, psikolojik geri çekilmeye devam eden ve baş etme davranışları ile son bulan bir süreç olarak ele almıştır (Sevim, 2011: 77). Chernis'in tanımında tükenmişlik, iş gerginliğine bir cevap olarak mesleki tutum ve davranışlardaki olumsuz değişimi ifade eden bir süreçtir. Daha spesifik olarak, tükenmişliğin ilk evresinde kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlik söz konusudur (stres). İkinci evrede, kısa süreli duygusal gerilim, yorgunluk ve tükenme yer alır (gerginlik - strain). Üçüncü evre, hizmet alan kişilere mekanik bir üslupla ve mesafeli bir şekilde davranma eğilimi ya da bir kişinin gereksinimlerine karşı alaycı bir tavır takınma gibi bir dizi tutum ve davranış değişikliğinden oluşur (savunmacı başa çıkma -

defensive coping) (Schaufeli ve Buunk, 1996: 315).

Pines ve Aronson, tükenmişliği, duygusal taleplerin fazla olduğu durumlarla uzun süre karşı karşıya kalmaktan doğan zihinsel, duygusal ve fiziksel bir tükenme durumu olarak tanımlanmışlardır. Fiziksel tükenme; düşük enerji, kronik yorgunluk, güçsüzlük ve çeşitli fiziksel ve psikolojik şikayetlerle karakterize edilir. Duygusal tükenme, acizlik ve umutsuzluk duygularını içerir. Son olarak zihinsel tükenme ise bir kişinin kendine, işine ve hayatına karşı olumsuz tutumlar geliştirmesini ifade eder (Schaufeli ve Buunk, 1996: 315).

Whitaker'e (1996: 61) göre tükenmişlik, rollere özgü yabancılaşmanın aşırı bir şekli, yüksek düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissi ile düşük kişisel başarı hissini ve baş edebilme kapasitesini bastırabilen veya zorlayabilen stres etkenlerinin mevcudiyetini ifade eder.

Tükenmişliği aşamalı olarak gelişim gösteren bir süreç olarak ele alan tanımlamalardan biri de Edelwich ve Brodsky'e aittir. Edelwich ve Brodsky tükenmişliği, yardım mesleklerinde artan hayal kırıklığı süreci olarak tanımlamışlardır. Onlara göre, yardım mesleklerinde görev yapan insanların iş koşullarının bir sonucu olarak yaşadıkları amaç, enerji ve idealizm kaybı bu süreçte giderek artmaktadır (Schaufeli ve Buunk, 1996: 316).

Grandey'e (2000: 103) göre, çalışanların müşterilerle gerçekleştirdiği etkileşimlerin duygusal yönden aşırılık içermesi ve çalışanların duygusal kaynaklarını yenileyebilmesini sağlayacak imkanların bulunmaması durumlarında tükenmişlik meydana gelir.

Morgan ve meslektaşlarına (2002: 145) göre tükenmişlik, bir bireyin bedensel ve zihinsel kaynaklarındaki yok olmasıdır.

Tükenmişlik, çalışanların rol performansları ve yerine getirmeleri gereken hizmet kalitesi üzerinde önemli etkileri olan tutumlar, ruh hali ve davranışlarda ilk bakışta farkına varılmayan bir takım değişimler meydana getiren bir süreçtir (Deckard vd., 1994: 746). Tükenmişlik, işin bir gereği olarak insanlarla daha çok yüz yüze etkileşim halinde olmayı gerektiren mesleklerde, bireylerin karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmalarını, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmelerini ve kişisel başarı ile yeterlilik duygularında yaşadıkları azalmayı anlatan bir olgudur (Kalkan, 1996: 39). Tükenmişlik, işteki kronik kişiler arası stres etkenlerine karşı devamlı hale gelmiş bir tepkidir (Cullen vd., 2008: 64). Tükenmişlik olgusu "iş talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan ve aşamalı olarak ilerleyen

bir süreç” olarak tanımlanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 21). “Tükenmişlik, kendisine büyük hedefler belirleyen, ancak mesleki hayatı süresince bu hedeflerini gerçekleştirme fırsatını yakalayamayan ve beklentilerine karşılık bulamayan, hayal kırıklığı yaşayan bir çalışanın yaşadığı yorgunluk ve enerji yoksunluğu”dur (Yeniçeri vd., 2009: 87). Mesleki tükenmişlik, işyerindeki stres etkenlerine karşı uzun süreli tepkileri içeren psikolojik bir sendromdur. Mesleki tükenmişlikte, spesifik olarak, kronik bir zorlama söz konusudur. Bu zorlama, iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluktan ya da uyuşmazlıktan kaynaklanmaktadır.

Hem toplumsal sorunları dile getiren hem de çalışanlar tarafından sosyal bir sorun olarak tanımlanan tükenmişliğin etkileri dikkate değerdir ve çok geçmeden bu konu araştırmacılar tarafından sistematik çalışmaların odağı haline gelmiştir. Böylece tükenmişlik araştırmalarının yörüngesi, bilimsel teorilerden elde edilen türevler olmaktan çok, fiili sosyal sorunlarla şekillenmeye başlamıştır. Başka bir deyişle, tükenmişlik, yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya doğru bir gelişim süreci göstermiştir (Maslach, 2003: 189).

3.2. Tükenmişlik Kavramı ve Meslek Grupları

Tükenmişlik ile ilgili araştırmaların duygu, uyarılma ve insanların sorunlarla başa çıkma ve ya sorunları yönetme yolları hakkında yürütülen çalışmaların sonucunda ortaya çıkması, yapılan çalışmaların tükenmişliğin insanlarla ilgilenmeyi gerektiren işlerin (people work) yer aldığı mesleklerin en belirgin sonuçlarından biri olması hususuna dikkatleri çekmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 622-623). Tükenmişliğin kavramsallaştırılmasında bu olgunun meslek gruplarına göre nasıl bir farklılaşma gösterdiği ile ilgili olarak yapılan araştırmalar dikkat çekicidir. Bu araştırmalar, genellikle, kişiler arası ve duygusal stres etkenleri tarafından karakterize edilebilen meslekler olarak nitelendirilebilen sosyal hizmetler (human service) ve sağlık hizmetleri alanlarında yoğunlaşmıştır (Maslach vd., 2001: 399). “Tükenmişlikle ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda hemşirelik, sosyal hizmet uzmanlığı ve öğretmenlik gibi iş tanımları gereği başkalarına sosyal yardımda bulunmakla yükümlü meslekler üzerinde durulmuştur” (Torun, 1995: 6). Maslach, işinde duygusal strese maruz kalan sosyal hizmetler çalışanlarının büyük bir kısmıyla çeşitli görüşmeler yapmıştır ve insanların iş davranışları ve mesleki kimlikleri için önemli sonuçları olan stresle ve tükenmişlikle başa çıkma stratejilerini ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda tükenmişlik araştırmalarının temeli, hizmet sağlayan ve hizmet alan kişiler arasındaki ilişkiler ile ilgili olan, bakım

hizmeti veren ve genel olarak hizmet sağlayan meslek grupları için yapılan çalışmalarla oluşturulmuştur (Maslach vd., 2001: 399-400). Bu bilgiler ışığında tükendişliğin, “daha çok doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda” daha fazla görüldüğu söylenebilir (Üngüren vd., 2010: 2922).

Sosyal hizmet (human service) veren kurumlardaki mesleki kadrolarda yer alan çalışanların çoğu zaman başka insanlarla yoğun olarak oldukça fazla zaman harcamaları gerekir. Çoğunlukla alışan - hizmet alan etkileşimi, hizmet alanların psikolojik, sosyal ve/veya fiziki sorunları etrafında şekillenmektedir ve bu sebeple çalışanlar, çaresizlik, korku, sıkıntı ve öfke duyguları yaşayabilirler. Bu sorunların çözümü, her zaman açık ve kolayca anlaşılabilir olmamaktadır. Böylece, bu sorunlara belirsizlik ve engellenme eklenmektedir. Yardımcı olarak hizmet veren ve bakım hizmeti ile ilgili işlerde görev yapan ve sürekli olarak aynı şartlar altında bulunan insanlara hizmet verme durumunda olan çalışanlar için kronik iş stresi bıktırıcı hale gelebilir ve tükendişlik riski ortaya çıkabilir (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Cordes ve Dougherty (1993), mesleki tükendişlik ile ilgili olarak yapmış oldukları araştırmalarında kişilerarası ilişkilerin yapısı temelinde öngörülen duygusal tükendişme düzeylerini gösteren bir tablo oluşturmuşlardır (şekil 5). Bu tabloda kişilerarası ilişkilerin en sık ve yoğun olduğu alanda yer alan meslekleri (sosyal hizmetler uzmanlığı, müşteri temsilciliği, öğretmenlik ve hemşirelik) icra eden kişilerin tükendişlik düzeylerinin diğer meslek grupları içinde bulunan çalışanlar arasında en yüksek düzeyde olduğu gösterilmektedir. Bu durum aksine, kişilerarası ilişkilerin sık ve yoğun olmadığı meslek grubunda çalışanların (fizik araştırma uzmanları, orman korucuları, laboratuvar teknisyenleri gibi) tükendişlik düzeyleri ise en az seviyededir. Sonuç olarak, yüksek düzeyde duygusal tükendişme, görevlerin çok büyük kısmının başka insanlarla iletişim kurma gerekliliğinden oluşan meslek gruplarında daha sık görülmektedir (Taris vd., 2005: 240).

Şekil 5. Mesleklerdeki Kişilerarası İlişkilerin Özelliğine Bağlı Olarak Ortaya Çıkacağı Öngörülen Duygusal Tükenme Düzeyleri

Kişilerarası İlişkilerin Sıklığı	Yüksek	- Resepsiyonist - Satış Temsilcisi - Kütüphaneci -Tüketici Hakları Temsilcisi (Orta Düzeyli Tükenmişlik)	- Sosyal Hizmetler Uzmanı - Müşteri Temsilcisi - Öğretmen - Hemşire (Yüksek Düzeyli Tükenmişlik)
	Düşük	- Fizik Araştırma Uzmanı - Orman Korucusu - Petrol Rafinerisi Teknisyeni - Laboratuar Teknisyeni (Düşük Düzeyli Tükenmişlik)	- Sağlık Hizmetlerinde Yardımcı Olarak Görev Yapan Çalışan - Kamu Avukatı - İtfaiye Eri - Polis Memuru (Orta Düzeyli Tükenmişlik)
		Düşük	Yüksek
Kişilerarası İlişkilerin Yoğunluğu			

Kaynak: Cordes ve Dougherty, 1993: 643

3.3. Tükenmişlik Kavramının Gelişimi

Tükenmişlik hakkında yapılan araştırmaların ilk evresinin bu olgunun keşfedilme aşaması olduğu söylenebilir. Bu evrede, araştırmacılar, tükenmişlik olgusunun doğru bir şekilde izah edilmesi gayreti söz konusudur. İlk araştırmalar, 1970’lerin ortalarında Amerika’da görülmeye başlanmıştır ve bu araştırmaların literatüre başlıca katkısı, bu olgunun temel niteliklerini tanımlamaları olmuştur. Ayrıca, yapılan bu araştırmalar, tükenmişlik olgusunun oldukça yaygın olduğunu da göstermiştir. İlk makaleler 1975 yılında Freudenberger ve 1976 yılında Maslach tarafından ortaya konulmuştur (Maslach vd., 2001: 399). Freudenberger tükenmişliği, duygusal tükenme, motivasyon ve bağlılık kaybı olarak ele alarak, bu kavrama psikolojik perspektiften yaklaşmıştır (Sevim, 2011: 74). Bununla birlikte, günümüzde tükenmişlik kavramının en yaygın olan ve genellikle en çok kabul gören tanımı, Christina Maslach’a aittir (Budak ve Sürgevil, 2005: 95; Ardıç ve Polatçı, 2008: 70).

Maslach, tükenmişliğin en iyi bilinen imgesel örneğinin “*A Burnt Out Case*” isimli bir romanda görülebileceğini söylemiştir. Bu romanda ruhen acı çekme, hayal kırıklığı yaşama, içe kapanma ve uzaklaşma davranışları oldukça belirgin, hatta baskındır. Tükenmişlik literatüründe genel olarak, bir kişinin işi ile ilgili aşırı yorgunluk hissetmesi, idealizmin ve hırsın yok oluşu olarak tanımlanmaktadır (Maslach, 2003:

189).

Leiter ve Maslach (1988: 297); tükenmişliği, işteki kişiler arası stres etkenlerine bir tepki olarak değerlendirmektedirler. Bu doğrultuda, insanlarla kurulan temasın çalışanlar için aşırı yük haline gelmesi sonucunda çalışanların bu insanlara karşı olan tutum ve davranışlarında bir takım değişimlerin meydana gelebileceği söylenebilir. Daha spesifik olarak tükenmişlik, duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve düşük kişisel başarı hissi sendromu olarak tanımlanmaktadır.

Cullen ve meslektaşlarının (2008: 64) tespitine göre, Maslach, mesleki tükenmişlik ile bağlantılı olan durumsal faktörlerden daha fazla öne çıkan altı tanesini yeniden gözden geçirerek maddeler halinde düzenlemiştir. Araştırmacılara göre Maslach bu faktörleri; aşırı iş yükü, kontrol eksikliği, yetersiz ödüller, çalışma arkadaşları ilişkileri, adalet eksikliği ve değerler çatışması olarak belirlemiştir.

Aşırı iş yükü olarak belirlenen ilk faktör, yeni bir olgu olmamakla beraber, bugünün teknolojisinin ve hayat temposunun iş yoğunluğunu giderek arttırmış olması sebebi ile güncelliğini korumaya devam etmektedir. Bu faktör, işteki bilgi teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılabilir hale gelmesinin müşterilerin, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin beklentilerinin artmasına yol açması sebebiyle iş yoğunluğundaki artışı ifade eder. Kontrol faktörü, işlerin gittikçe artan temposunun, bireyler ve örgütler arasındaki kontrol dengesini oluşturmaya zorlaması ile ilgilidir. Ödül faktörü, işle ilgili parasal, sosyal ve prestijli ödüllerin çalışanların örgütlerine olağanüstü katkılar sağlayabildiği görüşü üzerine kurulmuştur. Çalışma arkadaşları ilişkileri faktörü, iletişim teknolojilerindeki gelişmenin sağladığı erişilebilirliğin genel anlamda insanlar arası ilişkilerde söz konusu olan talep ve beklentilerin artması olgusu etrafında şekillenir. Adalet kavramının önemine vurgu yapan beşinci faktörde; haksız davranışlara ve uygulamalara maruz kalmanın, işe olan ilginin ve işle ilgili olan ilişkilerin temelinden sarsılmasına neden olacak yoğun bir duygusal etki yaratacağı anlatılmaktadır. Belirlenen son faktörde ise, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki ciddi uyumsuzlukların, insanların bütün iş ilişkilerini sorgulamalarına neden olduğu ifade edilmektedir (Leither ve Maslach, 2001: 49-50). Ayrıca bu durumsal faktörlerin diğer bireysel ve örgütsel sonuçları da etkilediği düşünülmektedir (Cullen vd., 2008: 64).

Son dönemde, Maslach Tükenmişlik Envanteri (The Maslach Burnout Inventory) en sık kullanılan tükenmişlik enstrümanıdır. Geliştirilen bu model, tükenmişlik olgusu hakkındaki araştırmalara önemli katkılar sağlamıştır. Maslach

Tükenmişlik Envanteri, tükenmişliğin çok boyutlu olarak ele alınmasına imkan sağlamış ve tükenmişlikle ilgili olan depresyon, gerginlik, çatışma, baskı ve özellikle stres kavramları ile olan ilişkisinin fark edilmesine katkı sağlamıştır (Densten, 2001: 833). Tükenmişliğin çok boyutlu bu modelinin önemi, tükenmişliğin sosyal bir bağlama yerleştirilerek, sadece bireysel deneyimlere odaklanan geleneksel stres konusunun ötesine geçmesinden kaynaklanmaktadır (Maslach, 2003: 191).

Tükenmişliğin gelişimi ile ilgili alternatif bir görüş Golembiewski tarafından ortaya konmuştur: Aşama Modeli (Phase Model). Bu model, Maslach tükenmişlik modelinde yer alan üç boyutun her birinin düşük ve yüksek seviyeli gruplara ayrıldığını ileri sürer. Bu modelde, tükenmişliğin ortaya çıkması sekiz aşamalı bir süreç olarak düşünülmüştür. Golembiewski ve arkadaşları, tükenmişliğin ortaya çıkma sürecinde çalışanların birbiri ardına gelen birkaç aşamayı bir seferde geçebileceğini ileri sürmüşlerdir. İlk aşama, iş stresi ile başa çıkma girişimlerindeki yüksek düzeyde duyarsızlaşma ile başlar. Leiter ve Maslach (1988) modeline benzer şekilde Golembiewski ve arkadaşları, mesleki ayırımın belirli bir derecesinin, genellikle işlevsel ve hatta bazı mesleklerdeki performans için gerekli bile olabileceğini savunmuşlardır.

Taris ve arkadaşlarının (2005: 240) çalışmasında, Golembiewski ve arkadaşlarının yapmış olduğu kronik ve akut tükenmişlik ayırımının dikkate değer olduğuna vurgu yapılmıştır. Akut tükenmişlik, kişisel bir travma (sevilen bir kişinin ölümü gibi) tarafından tetiklenebilir. Kronik tükenmişlik ise, çoğu zaman iş ortamındaki faktörlerden kaynaklanır. Bu modelde ilk önce duyarsızlaşma meydana gelir ve onu düşük kişisel başarı izler. Duygusal tükenme ise, artan duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıya bir tepki olarak meydana gelir. Böylece, Leiter ve Maslach'ın kavramsallaştırmasının aksine duygusal tükenme, Golembiewski ve arkadaşları tarafından tükenmişliğin en son aşaması olarak düşünülmüştür. Bununla birlikte Lee ve Ashfoth (1993: 4), Leiter ve Maslach modelinin, daha çok desteklendiğini belirtmişlerdir. Bu modelde duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı boyutunun bir habercisi olarak görülmemesine rağmen; duygusal tükenme, hem duyarsızlaşmanın hem de düşük kişisel başarının öncesinde bir haberci olarak değerlendirilmiştir.

Tükenmişlik olgusunu açıklamaya çalışan modellerden biri de Oldenburg tükenmişlik modeli'dir. Oldenburg tükenmişlik modeli, Maslach tükenmişlik modelinin potansiyel anlatım biçimi önyargılarından arındırmak için geliştirildiği ileri sürülür. Oldenburg tükenmişlik modeli, Maslach tükenmişlik modeli ile benzer bir kavramsal modele dayandırılmıştır. Fakat bu modelde, tükenme ve düşük bağlılık (disengagement)

olmak üzere sadece iki boyut bulunmaktadır. Oldenburg tükenmişlik modelinin en güncel versiyonunda, olumlu ve olumsuz anlatımları dengede tutan sorular ön plana çıkarılmaktadır. Ayrıca, Maslach tükenmişlik modelinin sadece duygusal tükenmenin duygusal boyutuna odaklandığı görüşüne rağmen, Oldenburg tükenmişlik modelinin, tükenmenin bilişsel ve fiziki boyutları belirlemek için düzenlenen sorulara da önem verdiği ileri sürülmektedir. Bu modelin dışında literatürde yer alan diğer bir tükenmişlik modeli de Pines ve Aronson'a aittir. Pines ve Aronson modeli, tükenmişliğin tek bir boyutu etrafında şekillenmiştir. Bu boyut ise tükenmedir (Halbesleben ve Buckley, 2004: 869).

Tüm bu görüşlerin yanında bazı araştırmacılar da, tükenmişliğin örgütteki diğer çalışanlar üzerinde olası bir "bulaşıcı" etkiye sahip olduğu gözleminin incelenmesi gerektiğini öne sürmektedirler (Griffin vd., 2012: 1132). Stres araştırmalarında özellikle tükenmişlik, duygusal yayılmanın (emotional contagion) bilinçli olmayan sürecine dayanan duygu yayılma teorileri kullanılarak çalışılmıştır. Duygusal yayılma, başka bir kişiye kendiliğinden benzeme eğilimi ve yüz ifadelerinin, ses tonunun, vücut duruşu ve hareketlerinin senkronize olarak bu eğilime eşlik etmesi ve sonuç olarak, duygusal anlamda birbirine yaklaşma ya da yönelme sürecini ifade eder. Tükenmişlikle ilgili olarak bu model, hem doğrudan hem de dolaylı olarak bir çalışandan, başka birine tükenmişliğin nasıl transfer edilebildiğini izah etmektedir. Dolaysız süreçler, duygusal yayılma ve duygusal ayarlama (emotional tuning) süreçleridir. Tükenmişlik dolaylı olarak, başkalarının çalışma koşullarından kaynaklanan tükenme hissinden etkilenmek yoluyla transfer edilebilir (Gonzalez-Morales vd., 2012: 44).

3.4. Tükenmişlik Kavramının Dayandığı Temel Teoriler

Tükenmişlik kavramının izahında, faydalanılan dört temel teori mevcuttur. Bu teorilerden biri, *İş Talepleri-Kaynakları Modeli* (The Job Demands-Resources Model)'dir. Bu modelde, tükenmişliğin, aşırı iş taleplerinin psikolojik sıkıntılara neden olması dolayısıyla ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Burada bahsedilen iş talepleri; fiziki, sosyal ve örgütsel faktörleri içerebilir ve bu talepler, sürekli olarak bedensel ve zihinsel olarak çaba harcamayı gerektirir (Lings vd., 2010: 30).

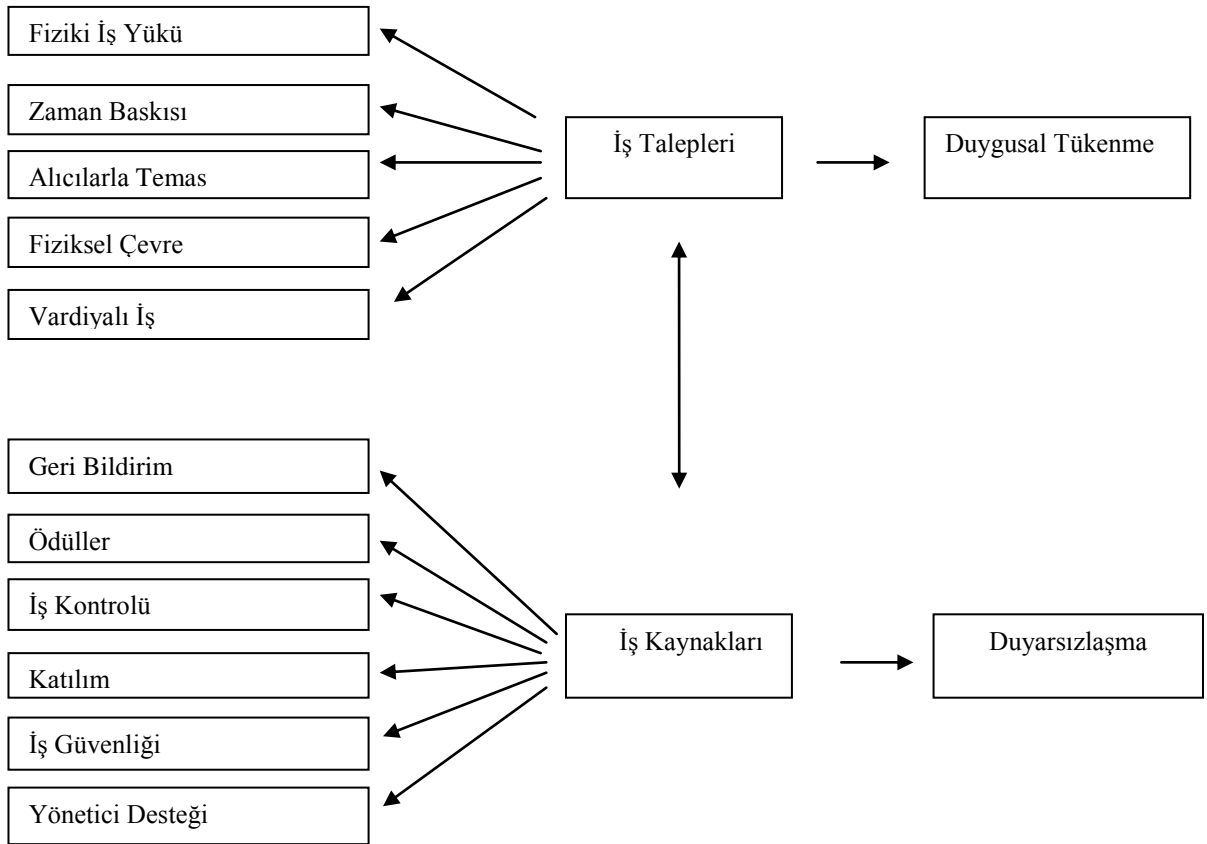
İş talepleri, bir çalışanın çok kısa bir zamanda fazla miktardaki işi hızlı ve doğru bir şekilde yapma zorunluluğunun dereceleri olarak da ifade edilmektedir. Aşırı iş talepleri ve yüksek düzeyli beklentiler, genellikle, psikolojik stres etkeni olarak değerlendirilir (Hsieh ve Wang, 2012: 6). Diğer bir deyişle iş gerekleri, sürekli olarak

fiziksel ve zihinsel olarak çaba gerektiren işlerin fiziki, sosyal ve örgütsel yönlerini ifade eder. Bu yüzden, belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlere neden olur (Demerouti vd., 2001: 501).

İş talepleri, çalışanların uyarlanabilir kapasitelerini aşması durumunda, potansiyel olarak zorluk içeren işlerin karakteristiğini temsil etmektedir. İş taleplerinin her zaman olumsuz olmamasına rağmen, yüksek düzeyde çaba sarf etmeyi gerektiren bu taleplerin karşılanması neticesinde çalışanların harcadıkları kaynakları telafi edememeleri durumlarında, bu talepler stres etkenine dönüşebilir (Bakker vd., 2007: 275). Duygusal anlamda tükenen çalışanlar, genellikle kendilerine ait manevi kaynakların bittiğini hissederler ve işleriyle ilgili olarak daha fazla çaba sarf edemez hale gelirler. Çalışanlar, kendilerini işlerine adanmak zorunda kaldıklarında, çoğu zaman enerjilerinin tükenmeye başladığını hissederler (Halbesleben ve Buckley, 2004: 859).

İş Talepleri-Kaynaklar Modelinin şekilsel gösterimi aşağıda Şekil 6'da belirtilmektedir.

Şekil 6. İş Talepleri-Kaynak Modeli



Kaynak: Demerouti vd., 2001: 502

İş talepleri-kaynaklar modeli, iş talepleri ve iş kaynaklarının etkileşimi ile meydana gelebilecek dengeyi çalışanların nasıl sağlayacaklarını belirtmektedir. İş talepleri, çalışanlar tarafından fiziksel ve/veya psikolojik (bilişsel veya duygusal) çabanın sürdürülmesini gerektiren işlerin fiziksel, sosyal veya örgütsel yönleridir. Bu sebeple iş talepleri, belirli psikolojik ve fiziksel maliyetlerle bağlantılı görülmüştür. İş kaynakları, iş taleplerinin fizyolojik ve psikolojik çabaları ile ilişkili olan maliyetleri azaltan işlerin fiziki, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönlerini ifade eder. Aynı zamanda iş kaynakları, kişisel gelişmeyi ve öğrenmeyi teşvik eder. Genel olarak, iş talepleri ile kaynakları, negatif ilişkilidir. Çünkü yüksek iş baskısı ve hizmet sağlanan kişilerle ilişkilerde söz konusu olan duygusal zorunluluklar, iş kaynaklarının mobilizasyonunu engelleyebilir. İş talepleri-kaynaklar modeli, iki sürecin psikolojik olarak birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürer. Özellikle işin zorunlu yönleri (rol stresi gibi) daimi bir aşırı yüklemeye yol açar ve bu durum uzun dönemde tükenmişlik olgusu ile karşı karşıya kalınmasına neden olur (Garrosa vd., 2011: 480).

İş talepleri-kaynaklar modelinde iş kaynakları:

- a) İş hedeflerine ulaşmada işlevsel olan,
- b) Fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltan,
- c) Kişisel gelişmeyi ve ilerlemeyi teşvik eden işlerin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönlerini ifade eder.

Richter ve Hacker, kaynakları; dış kaynaklar (örgütsel ve sosyal) ile iç kaynaklar (zihinsel özellikler ve davranış modelleri) olarak iki kategoride ele alarak incelemiştir. Örgütsel kaynaklar; iş kontrolü, liyakat, kararlara katılım ve görev çeşitliliğidir. Sosyal kaynaklar; çalışma arkadaşı, aile ve akran grubu desteğini ifade eder. Dış çevredeki kaynaklardan yoksun olduğu zaman, bireyler, aşırı iş yükü gibi çevresel taleplerin olumsuz etkileriyle başa çıkamazlar ve amaçlarına ulaşamazlar.

Özetle, iş talepleri - kaynak modeli, tükenmişliğin gelişiminde iki sürecin etkili olduğunu öne sürmektedir. İlk süreçte, işin zor tarafları (aşırı iş talepleri gibi) sürekli olarak aşırı bir iş yüküne maruz kalmaya neden olur ve bu sürecin sonunda tükenme meydana gelir. İkinci süreçte, kaynakların yokluğu iş taleplerini karşılamayı güçleştirmektedir. Bu ise, ilerleyen zamanlarda gerileme davranışları sergilemeye sebebiyet verir. Teorik olarak iş talepleri ile iş kaynakları arasındaki etkileşimin, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının oluşumu için en önemli faktör olduğu söylenmektedir (Demerouti vd., 2001: 501-502).

Konuya başka bir bakış açısından yaklaşan Bakker ve arkadaşlarına (2004: 87)

göre, zihin yorgunluğu (mental fatigue) ile ilgili olan literatür, tükenmişlik sürecini açıklamak için kullanılabilir. Zihin yorgunluğu, zihinsel görevlerin yerine getirilmesi sebebi ile kaynaklardaki azalmaya, zihnin ve bedenin bir tepkisidir. Bu, performansın düşüşü ve başarısızlık riskine karşı bir uyarı mahiyetindedir. Normal şartlar altında insanlar, her gün yaptıkları iş faaliyetleri neticesinde yorulurlar. Fakat onların enerji kaynakları iş taleplerini yerine getirmek için yeterli seviyededir. Bununla birlikte, bir kişi, zihinsel iş yükünün fazla olduğu bir ortamda çalışıyorsa işgünü sonunda zaten yorulmuş olacaktır.

İş performansının sürdürülmesi amacıyla yorgunluğu telafi etmek için gerekli ekstra enerji, zihinsel çaba vasıtası ile harekete geçirilir. Ekstra enerjinin mobilizasyonu duygusal anlamda akut yorgunluk ile sonuçlanabilir. Daha sonra, fizyolojik ve psikolojik kaynak seviyesinin eski haline dönmesi son derece önemlidir. İş yükünün yarattığı tahribatın telafi edilmesi sürecinin kesintiye uğraması, sağlık ve iyi oluş hali üzerinde kronik etkiler yaratır. Telafi sürecinin tamamlanmaması durumunda, yüksek iş yüküne neden olan iş taleplerinin etkisi aşama aşama artarak birikmektedir ve bu etki, bir günden diğerine devrederek kronikleşir. Bakker ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, Veldhuizen ve diğerlerinin, görevi için gerekli enerji yatırımı problemleri yaşayan katılımcıların duygusal tükenme yaşadıklarını bulgusuna ulaştıklarına dikkat çekilmektedir (Bakker vd., 2004: 87).

Tükenmişlik kavramı ile ilgili olarak değerlendirilecek ikinci teori, *Talepler-Kontrol Modeli* (Demands-Control Model)'dir. Bu modelde iş stresi özellikle, yüksek düzeyli iş talepleri (aşırı iş yükü ve zaman baskısı gibi) ve düşük iş kontrolünün kombinasyonu neticesinde ortaya çıkar. Bu sebeple iş taleplerinden sadece biri olan psikolojik iş yüküne ve iş kaynaklarından ise iş kontrolüne (karar özgürlüğü, takdir yetkisi gibi) odaklanmaktadır (Hakanen vd., 2006: 496).

Wall ve arkadaşları (1996: 153) Karasek'in iş talepleri ve karar verme serbestliğinin (decision attitude) etkileşiminin psikolojik zorlanmaya neden olacağını ileri sürdüğünü belirtmişlerdir. Karasek'in temel hipotezi, aşırı iş taleplerinin tek başına zarar verici olmadığı, fakat bu duruma düşük düzeydeki karar serbestliğinin eşlik etmesi halinde psikolojik zorlanma ile sonuçlanacağı görüşü üzerine kurulmuştur. Zorlanma üzerindeki etki, hem anlık duygusal tepkiler (iş tatmini ve depresyon gibi) hem de uzun dönemli etkiler (kalp ve damar rahatsızlıkları) açısından öngörülebilir olduğu bilinmektedir. Karasek'in modelini önemli hale getiren, iki husus vardır. İlki, genel olarak iş talepleri ile hem hastalık-sağlık ve zorlanma indeksleri arasındaki pozitif

ilişkiyi hem de karar verme serbestliği arasındaki daha güçlü ve tutarlı negatif ilişkilerin varlığını gösteren bulguların çoğalmasındır. Böylece, bu genel açıklama, yüksek iş talepleri ve düşük karar verme serbestliği tarafından karakterize edilen işin, çalışanların mutluluğu için zararlı olduğunu destekler niteliktedir. İkincisi ise, stres etkenlerini hafifleten kontrol üzerindeki bir dizi temel ve teorik araştırmalarla tutarlı sonuçlar elde edilmesidir. Bütün bu sonuçlar Karasek'in ortaya koyduğu görüşleri destekler niteliktedir.

Bu teoriyle benzer görüşler ortaya koyan diğer bir yaklaşım da “*İş Zorluğu Modeli*” (Job Strain Model)'dir. İş zorluğu modelinin temel boyutlarından biri iş talepleridir. Bu boyut, örgütlerin ya da yöneticilerin işle ilgili beklentileri ve talepleri sebebiyle çalışanların psikolojik stres ile karşı karşıya kalma durumlarını ifade eder. İş talepleri, çalışma temposu, iş yükü, zaman baskısı, kişiler arası çatışma, yönetici sorumluluğu, rol belirsizliği ve rol çatışması ile yeteneklerin eksik kullanımı gibi faktörleri içerir (Cullen vd., 2008: 64).

Son olarak bahsedilecek teori, kaynak koruma modelidir. “*Kaynak Koruma Modeli*”, bireylerin kaynak elde etme ve bunu muhafaza etme arayışı içinde olduklarını ileri sürer (Ma vd., 2010: 52). Bu modelin temel ilkesi, insanların kaynakları elde tutmak, korumak ve toplama çabası içinde oldukları ve bu değerli kaynakların potansiyel olarak veya fiilen kaybının, tehdit olarak algılanmasıdır. Bu modelde kaynaklar çeşitli kategorilere ayrılarak incelenmiştir. Bunlardan biri olan nesnelere (objects), onların fiziksel doğasının bazı yönleri nedeniyle veya ikincil statüler elde etmeyi sağlamaları nedeniyle değerlidir. Nesnelere, stres araştırmalarında nadiren dikkate alınmıştır. Fakat nesnelere sosyo-ekonomik statülerle bağlantılı olması, bu kaynağın stres direncinde önemli bir faktör olduğunu gösterir. Koşullar, aranan ve değer verilen kaynaklardır. Evlilik, ayrıcalıklar, kıdemlilik bu kaynaklara örnek olarak gösterilebilir. Kaynak koruma modeli, potansiyel stres dirençlerinin iç yüzünü anlamayı sağlayabilen bireyler ve gruplar tarafından değer verilen koşulları dikkate alır. Kişisel özellikler, genellikle yardımcı stres dirençleridir. Birçok kişilik özelliğinin ve yeteneklerin stres dirençlerine destek görevi gördüğü ileri sürülmektedir. Son kaynak kategorisi, enerjidir. Enerji; zaman, para ve bilgiyi kapsar (Hobfoll, 1989: 516-517).

Bakker ve arkadaşları (2008: 192) yaptıkları çalışmada, Hobfoll'un kaynak elde etmenin, kaynakların yitirilmesi bağlamında dikkat çekici hale geldiğini ileri sürdüğünü aktarmışlardır. Çalışanlar, yüksek düzeyde iş talepleri ile karşı karşıya kaldıkları zaman, iş kaynakları göze çarpar hale gelir ve iş talepleri motivasyon potansiyelini artırır.

Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, özellikle yönetici desteği, yenilikçilik, takdir ve örgüt ikliminin öğretmenler için önemli birer kaynak olduğu ve bu kaynakların öğretmenlerin öğrencilerle olan etkileşim gerekleri ile başa çıkmalarına yardımcı olduğu bulunmuştur.

Kaynak elde etmek amacıyla yapılan yatırımların sonrasında edinilen kazanımların azalması veya yok olması tehdidini iş talepleri olarak kavramsallaştıran kaynak koruma modeline göre, bireylerin kullanabilecekleri kaynakları ne kadar az ve gerçekleştirmeleri beklenen iş talepleri ne kadar fazlaysa, bireylerin sergileyecekleri başa çıkma faaliyetleri de o kadar uyumsuz olacaktır. Bu uyumsuzluk, tükenmişliğin artmasına ve iş tatmini gibi örgütsel tutumların olumsuz hale dönüşmesine neden olur.

Kaynak koruma modeline göre, ilk olarak duygusal tükenme meydana gelmektedir. Duyarsızlaşma diğer adıyla sinizm, aşırı iş talepleri ve kaynakların yokluğunun üstesinden gelmek için uyumsuz bir başa çıkma mekanizması olarak meydana gelir. Bununla beraber, bu uyumsuz başa çıkma tarzı, kişisel başarının azalmasına yol açar. Sarmal bir kaynak yitimi ile başlayan bu olaylar, tükenmişlik süreci olarak izah edilir. Aksine, yüksek seviyeli veya aşırı iş taleplerinin yer aldığı bir iş çevresi içindeki kaynak bolluğu, optimal bir işleyiş sağlar ve iş çevresine zaman ve enerji gibi kaynakların yeniden yatırımının yapılmasına imkan hazırlar (Alarcon, 2011: 550).

Özet olarak kaynak koruma modeli, bireylerin kaynakları elde etmeyi ve muhafaza etmeyi amaçladıkları görüşü üzerine kurulmuştur. Stres, kaynakların kaybı tehlikesinin bulunduğu bir çevreye gösterilen reaksiyondur. Kaynak koruma modeli, hem rol içi hem de roller arası stres sonuçlarını izah eder. Örneğin, rol çatışması yaşayan çalışanlar, görevlerini başarılı bir şekilde yerine getiremediği inancına sahip olabilirler. Sonuç olarak bu çalışanlar, işteki statülerini kaybetme korkusu ile daha fazla kaynak elde etmek mecburiyetinde kalabilirler. Bu model, roller arası çatışmaların strese yol açtığını ileri sürmektedir. Kaynak koruma modeline göre, bireysel farklılıklar, kaynaklar içinde ele alınıp değerlendirilebilir. Bu farklılıklar, bireylerin strese (kaynakların kaybına) karşı nasıl tepki göstereceklerini etkileyebilir. Sonuç olarak, özellikle kaynak kaybı ile sonuçlanan olayların, stres ve zorlanma durumlarının ortaya çıkmasına neden olur (Grandey ve Croponzano, 1999: 352).

3.5. Tükenmişlik İle İlişkili Kavramlar

Tükenmişlik kavramı ile en fazla ilgili görülen kavramlar; stress, iş tatminsizliği

ve yabancılaşma olarak ifade edilmektedir. Bu başlık altında, bahsedilen kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır.

3.5.1. Stres

Stres sözcüğü Latince “*estricia*”dan gelmektedir. Stres kavramı önceleri, felaket, bela, müsibet, dert, keder, elem anlamlarında kullanılmasına rağmen, zaman içerisinde anlam değişikliğine uğrayarak “güç, baskı, zor gibi anlamlarda nesnelere, kişilere, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır” (Güçlü, 2001:92).

Modern stres olgusunun kavramsallaştırılmasında özellikle üç bilim adamının isimlerinin öne çıktığı görülmektedir: Cannon, Selye ve Lazarus. Gezer’in (2008: 4) tespitine göre, Walter B. Cannon stres kavramını “istenmeyen çevresel etkilerden sonra bozulan fizyolojik iç dengeyi yeniden oluşturmak için gerekli olan fizyolojik uyarılar” bağlamında açıklamıştır. Cannon’a göre, stres organizmayı tehdit eden ve organizmanın dengesini bozma tehlikesiyle karşı karşıya bırakan dış şartlar sebebi ile “*savaşma ve kaçma*” reaksiyonları olarak ortaya çıkmıştır (Eroğlu, 2010: 480).

Hans Selye’nin, 1936’da stres ve genel adaptasyon sendromu ile ilgili görüşleri, literatürde stresle ilgili olarak yapılan araştırmaların temelini oluşturmaktadır. “Bir tıp adamı olan Selye, kronik stresin hastalıklara yol açtığını ve stresin etkilerinin alarm, direnme ve tükenme olmak üzere üç evrede geliştiğini, hayvanlar üzerinde yaptığı yıllar süren deneysel araştırmalarla göstermiştir”. Selye, organizmaların strese adapte olmaya çalışırken uzun süreli kimyasal değişimlere uğradığını ve organizmadaki iç dengelerinin bozulmaya başlamasının, stres temelli hastalıkların ana sebebi olduğunu ileri sürmüştür (Özakpınar, 2011: 143, 144). Selye, vücudun strese gösterdiği tepkinin belirli bir zaman içinde ortaya çıkacağı ve bu sürecin bir devamı olarak gelişen bütün fizyolojik değişimleri kapsayan bu mekanizmaya genel uyum sendromu (general adaptation syndrome) adını vermiştir (Eroğlu, 2010: 481). Selye, belirli bir düzeyi aşmayan stresin insanları, yeni şeyler keşfetmeye, çalışmaya, yaratıcı olmaya sevk edebileceğini ileri sürmüştür (Kalkan, 1996: 30).

Aynı zamanda stresin tüm bu faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli enerjinin temin edilmesinde önemli bir role sahip olduğu da söylenebilir. Bangasser’in tespitine göre stres, Lazarus ve Launier tarafından çevresel yük, zorunluluk ve sıkıntıların bir kişiyi veya onun kaynaklarını tüketen bir durum olarak tanımlanmıştır (Bangasser, 2010: 28). Özü (2010: 18) araştırmasında Lazarus ve Folkman’ın stresi, kişi-çevre etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir olgu olarak ele aldıklarından bahsetmiş ve burada

dikkat edilmesi gereken noktanın söz edilen bu etkileşimin kişinin çevresel faktörleri stres kaynağı olarak algılama derecesine göre değişebileceği ve bu durumun da stresin düzeyini belirleyeceği görüşü olduğundan söz etmiştir.

Baltaş ve Baltaş'a (1988: 26) göre stres, "organizmanın fiziki ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesi sonucu ortaya çıkan bir durumdur". Bu tanım çerçevesinde stresin, "genel uyum belirtisi" olarak incelendiği söylenebilir. Genel uyum belirtisinin üç basamağı vardır. Bunların ilk basamağı "alarm reaksiyonu", ikinci basamağı "direnç dönemi" ve son basamak ise "tükenme dönemidir". Alarm reaksiyonunda, organizma dış uyarı stres olarak algılanmaktadır. Direnç ise, stres yaratan koşulların varlığına rağmen, uyum ve dengenin sağlanması çabalarını içerir. Son aşamada, organizma yeniden dengeyi oluşturunca uyum enerjisi sona erer ve ardından tükenme ve bitkinlik dönemi başlar. Bu aşamada hissedilen tükenmişlik halinin, bireyin yaşadığı stresin yoğunluğuna bağlı olarak değişebileceğini düşünen araştırmacılar, stres ve tükenmişliğin birbirine paralel olduğunu savunmaktadırlar (Ceyhan, 2012: 115).

Stres ile ilgili genel bir tanımlama yapmak gerekirse, "organizmayı etkileyen herhangi bir şey karşısında organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan, kişinin dinamik dengesine zarar veren özellikle sinir sistemini etkileyen bir durum" olarak değerlendirilebilir (Kemaloğlu, 2009: 10).

Stresle ilgili literatur incelemesi yapıldığı zaman, kavramın izahına ve boyutlarına yönelik farklı yaklaşımlar bulunduğu gözlemlenmektedir. Stresin birkaç bileşeninin tanımlandığı 1970'lere kadar birtakım modeller ortaya çıkmıştır. Bugünkü çalışmaların kavramsal temel taşı, bu ilk çalışmaların bileşenlerinden oluşturulmuştur. Başlangıçtaki bu çalışmalardan özellikle McGrath önemli bir yere sahiptir. İlk olarak, McGrath'ın modeli stresin altı boyutu olduğunu varsaymıştır. Fakat çok daha sonraki zamanlarda yapılan işle ilgili stres ölçümleri, McGrath'dan daha az boyut tespit etmişlerdir. Gmelch ve Swent (1984) tarafından stres ölçümlerindeki bu farklılıkları ortadan kaldırmak ve yönetimsel bir stres indeksi geliştirmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Faktör analizi yoluyla McGrath'ın ortaya koyduğu altı boyuta yakın olan dört stres kaynağı tespit edilmiştir. Bu stres kaynakları;

- 1) Rol temelli stres (role-based stress),
- 2) Görev temelli stres (task-based stress),
- 3) Sınır kapsamı stresi (boundary-spanning stress) ve
- 4) Çatışma - arabuluculuk stresi (conflict-mediating stress)'dir.

Bu incelemelerin dışında, Glowinkowski ve Cooper yönetimsel stresin altı ana

kaynağı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu kaynaklar: İşin kendisi; rol temelli stres; astlar, iş arkadaşları ve üstlerle olan ilişkiler ile kariyer geliştirme faktörleri; örgüt yapısı ve iklimi; iş-aile dengesi şeklinde belirlenmiştir. Aynı araştırmacılar çalışmalarında, stresin, Pines ve Aronson ile Etzioni tarafından aşırı yük, rekabet yeteneği ve özdeğer (self-worth) gerekleri; karar verme, ağır görevler ve sorumluluk zorlukları; çatışan talepler, zaman baskısı ve zorunlulukların yarattığı aşırı gerilme faktörlerine karşı aşırı gerilme faktörlerine dayanılarak ölçüldüğünü belirtmişlerdir (Reichel ve Neumann, 1993: 78).

Stres, günümüzde bireylerin iş ortamlarında sıklıkla yaşadıkları bir olgu haline gelmiştir. Bu doğrultuda stres özellikle karmaşık, dinamik ve hızla değişen iş alanlarında görev yapan insanların her gün karşılaşılabilecekleri psikolojik bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bireylerin kapasitelerini aşan bir takım taleplerin spesifik olmayan sonuçları olarak tanımlanabilen stresin hakim olduğu iş ortamlarında bulunan insanlar, genellikle başarısız iş gerekleri ile karşı karşıya kalırlar, sonrasında baş ve sırt ağrısı gibi farklı bedensel reaksiyonlar yaşarlar ve tatminsizlik, mutsuzluk, üzüntü ve depresyon gibi çeşitli olumsuz duygular hissedebilirler (Leung vd., 2011: 313). Stres, bir kişi üzerinde alışılmadık veya olağandışı tepkiler meydana getiren özel fiziki ve/veya psikolojik taleplerin yer aldığı bir takım durumlar olarak tanımlandığında, psikolojik stres, bireylerin, kendilerinden beklenen bu taleplerin başa çıkma yeteneklerini aştığına inanmaları üzerine meydana gelen olumsuz duygusal ve zihinsel durumları işaret eder. Başka bir ifadeyle, bir bireyin içinde bulunduğu koşullara uyum sağlayamadığı durumlarda olumsuz stresin meydana geleceği söylenebilir (Hayes ve Weathington, 2007: 566). Bu çerçevede stresin modern toplumun olağan bir boyutu haline gelmiştir. Günümüzde stres artık hayatın inkar edilemez bir gerçeği olarak görülmeye başlanmıştır (Oosenburg, 2011: 1).

Bazı araştırmacılar, tükenmişlik ile stresi, birbirinin yerine kullanılabilen kavramlar olarak incelemek eğilimindeyken, diğer bir kısım araştırmacı ise bu iki kavram arasında bir ayırım yapma yolunu tercih ederek bu farkları vurgulamaktadırlar. Örneğin Maslach ve Jackson iş baskısını tükenmişliğin belirleyicilerinden biri olarak incelemişlerdir. Friesen ve Sarros, tükenmişlik boyutlarından sadece bir tanesi (duygusal tükenme) ile iş stresinin yakından ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Etzioni, tükenmişlik kavramının stres kavramından farklı ve ayrı bir olgu olarak yeniden tanımlamak için ampirik verilerin birikmesi gerektiğini vurgulamıştır. Etzioni'ye göre, işle ilgili açık ve belirgin stres etkenlerinin aksine, tükenmişlik belirsiz ve fark edilmesi

zor stres etkenleri sonucu ortaya çıkar, yavaş ve gizli bir psikolojik erozyon sürecini içine alır. Bu erozyon süreci, uzun bir zaman boyunca sürebilir. Sonuç olarak bir kişi, alarm aşamasını geçirmeksizin tükenme boyutuna gelebilir ve bu yüzden süregelen strese karşı direnç geliştirme konusunda başarısızlığa uğrayabilir (Reichel ve Neumann, 1993: 78).

Leiter ve Maslach'a (2004: 93) göre, spesifik ve ciddi olaylara tepki olarak gelişen akut stres reaksiyonlarının aksine; tükenmişlik, süregelen mesleki strese karşı gittikçe artan bir reaksiyondur. Tükenmişlikteki bu vurgu, psikolojik erozyon süreci ve bu kronik maruz kalmanın psikolojik ve sosyal sonuçları ile fizyolojik etkilere kıyasla daha yakından ilişkilidir. Tükenmişliğin işte kişiler arası kronik stres etkenlerine karşı, sürekli hale gelen bir tepki olması sebebi ile tükenmişlik zamanla sabit hale gelme eğilimi taşır. Zapf ve arkadaşlarına (2001: 527) göre ise rol çatışması, rol stresi, stresli olaylar, iş yükü ve görev baskısı gibi örgütsel stres etkenleri en fazla duygusal tükenme ile ilişkilidir. Benzer sonuçların duyarsızlaşma için de geçerli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Fakat kişisel başarı için örgütsel stres etkenleri belirleyici olmadığını belirtmişlerdir. Tükenmişlik ve stres arasındaki ayrım, aralarındaki ilişkinin nedenini anlamak açısından önemli gören Densten (2001: 833) kısaca, spesifik stres etkenlerinin (rol çatışması, rol belirsizliği gibi) kısa dönemde strese neden olurken, bu etkenlerin uzun dönemde birikerek tükenmişliğe neden olacağını savunmuştur.

Hayes ve Weathington'ın (2007: 566) aktardığına göre, Amerika İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü, iş stresinin işyerinde genel ve maliyetli bir sorun haline geldiğini bildirmiştir. Hayes ve Weathington'un yaptıkları araştırmada düşük seviyede stres yaşayan bireylerin, düşük düzeyde mesleki tükenmişlik yaşayacaklarını ve yüksek stres düzeyine sahip bireylerin, mesleki tükenmişlik düzeyinin de yüksek olacağı yönündeki hipotezleri kabul edilmiştir ve araştırma sonuçları yüksek düzeyde stresin yüksek düzeyli tükenmişlikle ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu araştırmada, yüksek stres düzeyi, özellikle yüksek duygusal tükenme düzeyi ile bağlantılı bulunmuştur. Bunların yanında Türkiye'de öğretim elemanları üzerinde yapılan bir araştırmada ise, örgütsel stres ve tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Fakat öğretim elemanlarının yüksek düzeyde stres yaşamalarına rağmen, tükenmişlik düzeylerinin düşük seviyelerde kaldığı görülmüştür (Yıldırım, 2010: 148).

Literatürde mesleki stres ve tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların sayısı son yirmi yılda gittikçe artmıştır. Bu geniş kapsamlı ilginin nedenlerinden biri de, yaşanan stresin bireylerin akıl sağlığı ve fiziki sağlık üzerinde zararlı etkileri olduğunu gösteren

bulguların birçok araştırmada ortaya çıkmasıdır. Bireylerin sağlığı üzerinde zararlı etkileri olan bu olgunun performans düşmesi ve işten ayrılma gibi olumsuz örgütsel sonuçlara da neden olmaktadır (Perrew vd., 2002: 164). Genel olarak iş stresi etkenleri, yüksek düzeyli tükenmişlik, düşük iş tatmini, artan işten ayrılma niyeti ve azalan psikolojik iyi oluş hali ile ilişkili bulunmaktadır (Burke ve Mikkelsen, 2005: 270). Hem erkekler hem de kadınlar için iş ve yaşam stresi tükenmişlik ile pozitif ilişkili bulunmuştur (Hendrix vd., 1988: 69). Stresin, tükenmişlik için önemli bir belirleyici değişken olduğu görülmektedir (Whitaker, 1996: 61).

Son dönemlerdeki araştırmalar, yüksek düzeyde stres içeren iş çevrelerinde, çok sayıda tutum ve davranışı izah etmekte tükenmişliğin önemli bir rolü olduğunu göstermektedir (Low vd., 2001: 587). İş hayatında, çalışanların giderek duygusal temelli iş ilişkilerinin daha sık ve yoğun bir şekilde kullanılıyor olması, insan ilişkilerinden önceki zamanlara göre, daha fazla iş stresi ve buna bağlı tükenmişlik sendromu yaşanmasına yol açtığı anlaşılmaktadır.

3.5.2. İş Tatmini ve Tatminsizliği

İş, rgtsel ortamlarda, belirli bir zamanda gerçekleşen, beraberinde birtakım ilişkileri doğuran ve ücret karşılığı girişilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Tatmin ise, duygusal bir tepki biçimidir. Çalışanlar, alışma yaşamı süresince yaptığı işe, çalıştığı örgüte ve iş ortamına dair pek çok deneyim kazanmaktadır. Çalışanların iş yaşamı süresince gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları ve kaybettikleri, mutluluk ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duygulara bağlı olarak çalışanlar, yaptığı işe ve örgüte karşı bir tutum ortaya koymaktadır. İş tatmini, bu tutumların genel bir sonucunu ifade etmektedir (Akşit Aşık, 2010: 33-43).

İş tatmini kavramı, ilk defa 1920'li yılların sonunda Hawthorne Deneyleri sonucunda gündeme gelmeye başlamış ve kavram insan ilişkileri yaklaşımının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Pietersen, 2005: 19). Sonrasında ise kavram, örgütsel davranış alanında en fazla araştırılan bir olgu olarak dikkat çekmiştir.

Son yıllarda iş tatminine gösterilen ilgiyi açıklamak için konuya iki yönden yaklaşılması gerekmektedir: İş tatmini, bir taraftan örgütsel yaşamın kalitesinin önemli bir çıktısı olarak kabul edilirken, diğer taraftan ise iş tatmini devamsızlık, iş değiştirme gibi işlevsel olmayan davranışların önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir (Hombrados ve Cosano, 2011: 232).

Bu yaklaşımlar çerçevesinde iş tatmininin pek çok tanımının olduğu

görülmektedir. Spector, iş tatminini, çalışanların işleri ve işlerinin farklı yönleri hakkında ne hissettikleri ile ilgili bir kavram olduğunu ileri sürerken, Herzberg ve arkadaşları, çalışanların işlerinden tatmin olmamalarının ana nedeninin görev yaptıkları çevreyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir (Aguiar do Monte, 2010: 3). İş tatminini bireylerin, ücretler, terfi fırsatları, işin kendisi, yönetim stili, çalışma koşulları ve çalışma grupları gibi işin birçok yönüyle ilgili olarak sahip oldukları tüm olumlu duyguların seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Tziner ve Vardi, iş tatminini işin birçok yönüne karşı çalışanlarda oluşan duygusal tepki veya reaksiyonlar olarak tanımlanmaktadır (Hombrados ve Cosano, 2011: 232). Ballock iş tatminini, işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütününe ifade ettiğini ve bu deneyimlerin dengeye gelmesi sonucu ortaya çıkan bir tutum olarak değerlendirmektedir (Alp, 2007: 39). Arnold ve Feldman'ın iş tatminini, bireyin işinden ne beklediği ve gerçekte işinin sundukları arasındaki fark" olarak tanımlamaktadırlar (Öztekin, 2008: 7). İş tatmini Locke tarafından, bir kişinin işini veya işi ile ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucu edindiği memnuniyet verici veya olumlu duygusal durum olarak tanımlanmıştır (Vangel, 2011: 15). Hoppock iş tatminini bir kişinin gerçekten işinden memnunum demesine ortam hazırlayan çevresel ve psikolojik koşulların farklı kombinasyonları olarak tanımladığını belirtmektedir. Vroom ise, iş tatmini kavramını açıklarken çalışanların işyerindeki rollerine dikkat çekerek, iş tatminini bireylerin sahip oldukları mevcut görev rollerine karşı hissettikleri duygusal yönelme olarak ele almıştır (Aziri, 2011: 77).

Bireyin yaptığı işten memnun olması, kendisini işine, işini de kendisine layık görmesi, işi karşılığı aldığı ücreti yeterli bulması gibi birçok olumlu etmen, çalışanın iş tatmininin yükselmesine sebep olmakta, bu tarz olumlu etmenlerin yokluğu ise çalışanlar üzerinde tatminsizlik yaratmaktadır (Çelikkol, 2001: 130). İlk teoriler ve araştırmalar çalışanların iş tatminsizliğine dört yoldan biri ile tepki gösterdiklerini ileri sürmektedir: çıkış (exit), ses (voice), sadakat (loyalty) ve ihmal (neglect). İlki, işten ayrılma literatürüyle tutarlıdır. Tatminsiz çalışanlar, iş tatminsizliklerine bir tepki olarak örgütlerinden ve onunla ilgili her şeyden vazgeçebilirler (çıkış). İkinci yolda, tatmin olmamış çalışanlar, örgütlerinde kalmayı tercih edebilir ve mevcut şartları iyileştirmek için aktif olarak çalışabilir, daha iyi şeyler yapmak için değişimleri destekleyerek aktif olarak çözüm arayışı içine girebilir (ses). Üçüncü yolda, çalışanlar örgütte kalabilir, fakat herhangi bir itirazda bulunmaksızın ve mevcut durumu iyileştirme gayreti içine girmeksizin durumu kabul ederek iş tatminsizliklerine pasif olarak tepki verirler

(sadaikat). Son olarak, çalışanlar, örgütlerinde kalmaya devam edebilir ve daha az çaba sarf etmek gibi pasif vazgeçme davranışları sergileyebilir (ihmal) (Zhou ve George, 2001: 683).

Araştırmacılar iş talepleri ile çalışanların yaşadığı tükenmişlik arasında ve tükenmişlik ile tatmin arasında belirli ilişkilerin var olduğunu göstermektedir (Cullen vd., 2008: 64). Literatürde düşük seviyedeki iş tatmini, tükenmişlik sendromu ve diğer örgütsel faktörler arasında karşılıklı ilişkilerin bulunduğu ileri sürülmektedir. Piko'nun (2006: 312-316) çalışmasının sonuçları, daha önceki araştırma bulguları ile benzer şekilde tükenmişliğin özellikle duygusal tükenme boyunun iş tatminsizliği ile arasında güçlü bir bağ olduğu yönündedir. İş tatmininin işle bağlantılı davranışlar üzerinde sahip olduğu en önemli etkiler, işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve iş performansı olarak bulunmuştur. Tükenmişliğin en önemli boyutu olarak kabul edilen duygusal tükenme ile iş tatmini arasında karşılıklı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan başka araştırmalarda mevcuttur. Buna göre duygusal tükenme, iş tatminini azalttığı gibi, iş tatminsizliği de duygusal tükenmeye neden olabilmektedir (Yürür ve Keser, 2011: 173).

Doktorlar üzerinde yapılan bir çalışmada tükenmişlik düzeyinin özellikle bu kavramın duygusal tükenme boyutunun iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır (Akbulut, 2010: 81). Banka çalışanları üzerinde yapılan başka bir araştırmada tükenmişlik ile içsel tatmin arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Alp, 2007: 104). Mendieta ve Rivas'ın (2011: 240) yaptıkları araştırmada, tükenmişliğin sonuçlarından birinin de iş tatminsizliği olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, ortaya çıkan iş tatminsizliğinin, yaşam tatminini de olumsuz etkilediği ortaya konmuştur. Skeja (2012: 97-99) yaptığı araştırmada tükenmişlik ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu araştırmada, ayrıca tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarının tamamı ile iş tatmini arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Devlet Hava Meydanları İşletmesinde görev yapan çalışanlar üzerinde yapılan başka bir araştırmada ise tükenmişliğin öncelikle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu ile genel iş tatmini düzeyinin anlamlı ve ters yönlü bir ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir (Berber, 2011: 85).

Tükenmişlik ile iş tatminsizliği arasındaki ilişkinin kesin sınırlarla birbirinden ayrıldığı söylenemez. Tatmin duymayan çalışan, işini sevmezken; tükenmişlik yaşayan bir kişi, işini seviyor olmasına rağmen kendini yetersiz ve başarısız görüyor olabilir. İş tatminsizliğinde işin olumsuz yönleri ön plandayken, tükenmişlikte buna ilave olarak

kişinin bakış açısı ve değerlendirmeleri de söz konusu olmaktadır (Akbulut, 2010: 56).

3.5.3. Yabancılaşma

Akademik literatürde yabancılaşma (alienation) uzun bir tarihe sahiptir. Chiaburu ve arkadaşlarının (2013: 2) belirttiğine göre, Hegel, yabancılaşma kavramını iki yönlü bir olgu olarak biçimlendirmiştir. Bu yönlerden biri kavramın dinsel köklerine vurgu yaparken, diğeri ise materyal yanına odaklanmıştır. Karl Marx, modern iş dünyasında amaçlara ulaşma ve kendini gerçekleştirme imkanlarındaki eksikliğin, çalışanların işyerleriyle olan bağlarının azalmasına neden olduğunu, bu sebeple de işe yabancılaşmanın meydana geldiğini ileri sürmüştür (DiPietro ve Pizam, 2008: 23). Hegel'deki manevi yönü reddeden Marx'a, yabancılaşmanın kavramsallaştırılmasında özellikle sosyal ve iş bağlamında yaygın olarak itibar edilmektedir. Marx'ı takip eden bir kısım bilim adamı etkili çalışmalar ortaya koymuşlardır (Chiaburu vd., 2013: 2).

19. yüzyılın sonlarına doğru tanınmaya başlayan yabancılaşma, bazı mesleklerde, işine ve çevresine bağlı olmayan insanları anlatan bir olgudur. Bu özelliği sebebiyle de yabancılaşma, kadesizliği ve insanlardan izole olmayı ifade eder. Yabancılaşma kavramı, bireylerin haklı olduklarını düşündükleri belirli bazı durumlarda rollerini gerçekleştirmek konusunda kendilerini güçsüz hissetme dereceleri olarak tanımlanabilir. Örneğin, işyerinde bir şeyi yapma ya da elde etme konusunda kendini haklı gören bir kimse, daha sonra işi gereği farklı şeyler yapmak durumunda kalabilir. Bu, kişinin kendi işine ve/veya örgütüne karşı yabancılaşma duygusu yaşamasına neden olmaktadır (DiPietro ve Pizom, 2008: 23).

Bu kavramın tanımıyla ilgili önemli görüşlerden biri Seeman'a aittir. Seeman'ın yabancılaşma kavramsallaştırması; güçsüzlük (çevresel koşullar üzerindeki kontrol yokluğu), anlamsızlık (iş çıktılarının anlamsız olarak algılanması), kuralsızlık (geleneklerdeki ve normlardaki şartlara uymama), izolasyon (tatminsiz olan kişilerin üye olarak kabul görüp görmemesi), kendine yabancılaşma (memnun edici olmayan iş koşulları) gibi bir takım durumlara odaklanmaktadır (Chiaburu vd., 2013: 2). Güçsüzlük (powerlessness), bir çalışanın örgütte kendini özgür hissedememesi, olaylar durumlar ve üzerinde kontrolünün olmadığı algısına sahip olduğu zaman ortaya çıkar ve çalışanlar, faaliyetlerinin örgütün çıktılarını etkilemediği düşüncesine kapılırlar. Anlamsızlık (meaninglessness), kişinin iş ortamında yaptıklarının daha geniş bir alana sahip olan hayat seyri içindeki diğer faaliyetlerle ilişkisinin olmadığı durumları ifade eder. Anlamsızlık, bu çerçevede amaçsızlık olarak da değerlendirilebilir. Kuralsızlık

(normlessness), konuyla ilgili bilim adamları tarafından anomi (anomie) olarak tanımlanmıştır. Durkheim, anomi kavramını, bireysel davranışları düzenleyen sosyal normların yıkılması durumu ya da davranışlar için uzun süre etkili olmayan kurallar olarak tanımlamıştır. Eğer amaçlar ve normlar, kültürel olarak ulaşılabilir ve uygun olmazsa, kuralsızlık bunun bir sonucu olarak sosyal hayatta ve iş hayatında ortaya çıkabilir. İzolasyon (isolation), insan davranışlarının ve motivasyonunun bireysel ve sosyal bileşenlerinin parçalanmasıdır. Bu, genel toplumsal yabancılaşmayı ifade eder. Yabancılaşmanın son tipi kendine yabancılaşmadır (self-estrangement). Kendine yabancılaşma, kişilerin yaptıkları işlerinde kendilerini memnun edecek özelliklerin olmamasıyla gelişen yetersizlik duygusunu ifade eder. Başka bir deyişle kendine yabancılaşma, işin sadece kişinin dışsal ihtiyaçlarını karşılanmasının bir yolu olmaktan çok, kişinin potansiyelini ortaya koyma amacıyla ilgilidir (DiPietro ve Pizom, 2008: 24).

Kişilerarası ilişkilerden uzaklaşmış ve pasif olan insanları tanımlayan yabancılaşma olgusunu yaşayan kişiler, genellikle diğer insanlara karşı umursamaz bir tutuma sahip olma eğilimindedirler. Bu eğilime sahip olan kişilerin daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayacakları ileri sürülmektedir (Lin ve Huang, 2012: 235-240). Seeman, yabancılaşmanın sonuçlarının anomi, gerileme, gruplar arası düşmanlık ve güçsüzlük hissi çerçevesinde ele almıştır. İşin kendisi anlamsız hale geldiğinde, insanlar, dışsal tatmin sağlayan sonuçları, önemli amaçların yerine geçirir ya da işten daha düşük ve basit beklentilere sahip olmayı tercih ederler (Nair ve Vohra, 2012: 38-39).

Yabancılaşma, çeşitli sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına da neden olabilir. Tükenmişlik ve gerginlik, yabancılaşma tarafından şiddetlendirebilen olgulardır. Çünkü yabancılaşma yaşayan çalışanlar, işyerinde stresle mücadele etmek için gerekli kaynaklardan (sosyal destek gibi) yoksun olduklarına inanırlar. Bu ise, sadece tükenmişlik ve gerginliğin artmasına yol açmaz, aynı zamanda çeşitli sağlık sorunlarının yaşanmasına da neden olur (Chiaburu vd., 2013: 5).

Yabancılaşma kavramı genellikle, iş tatminsizliği, tükenmişlik ve sinizm kavramları ile birlikte anılmaktadır. Özellikle duygusal emek araştırmalarında bu olgunun bir sonucu olarak yabancılaşma, tükenmişlik ve sahtelikten sıklıkla bahsedilmektedir (Schaible ve Gecas, 2010: 318-319). “Yapılan araştırmalar, yabancılaşmaya ve tükenmişliğe neden olan faktörlerin benzer olduğunu göstermektedir”. Bu iki kavram özellikle stres literatüründen hareket edilerek

geliştirilmiştir. Özçınar'ın (2011: 108-109) tespitine göre Erben, tükenmişliğin yabancılaşmaya göre daha kişisel bir durum olduğunu ileri sürmüştür. Bir kısım araştırmacı tarafından tükenmişlik, yabancılaşmanın bir sonucu olarak ele alınmıştır. Yabancılaşmanın bazı sonuçları, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları olarak da görülmektedir (Nair ve Vohra, 2012: 38).

İlk bakışta, yabancılaşma ile tükenmişlik hatalı bir şekilde tek ve aynı olgu olarak düşünülmüş fakat daha sonra bu kavramlara ait tanımlar farklı şekillerde yapılmıştır. Her ne kadar bu kavramlar birbiriyle ilişkili olsa da, yabancılaşma ve tükenmişlik aynı olgular değildir. Daha önce belirtildiği gibi yabancılaşma güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, izolasyon, kendine yabancılaşma boyutlarıyla ölçülmektedir. Diğer taraftan tükenmişlik, aşırı iş yükünün ve uzun süre strese maruz kalmanın sonucu olarak gelişen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi sebebiyle çalışanların işlerini artık yeterince iyi yapamadıkları bir durumu ifade eder.

Tükenmişlik ile yabancılaşma arasında dikkat edilmesi gereken iki ayrı farklılık vardır. İlk olarak, tükenmişlik olgusunda, birey geçmişte işini başarılı bir şekilde yapmaktadır. Halbuki, yabancılaşma, işteki ilk günden itibaren meydana gelebilir. İkinci olarak, tükenmişlik yaşayan bireylerin mutlaka sıradan, sıkıcı, monoton veya anlamsız bir işte çalışıyor olması gerekmez. Çünkü tükenmişlik yaşayan pek çok birey, yardım hizmetleri, sosyal hizmetler, eğitim ve sağlık hizmetleri, polislik gibi özünde manevi tatmin sağlayan işlerde görev yapmaktadır. Yani bu mesleklerin gerektirdiği görevler, sıkıcı, monoton ve alelade olmaktan uzaktır. Fakat yabancılaşma, sıkıcı, monoton, basit ve ilgi çekici olmayan görevlerin olduğu ortamlarda meydana çıkar (DiPietro ve Pizam, 2008: 28-29).

3.6. Tükenmişlik Yaklaşımları

Tükenmişlik kavramının açıklanmasına yönelik geliştirilen pek çok yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımlar arasında önemli görülen bir kaç yaklaşıma aşağıda yer verilecektir.

3.6.1. Freudenberger Yaklaşımı

Tükenmişlik kavramı, Freudenberger'in "*Journal of Social Issues*" dergisinde yayınlanan makalesi ile literature girmiştir. Tükenmişlikle ilgili yapılan ilk klinik tanımlamada Freudenberger, kavramı "*mesleki bir tehlike*" olarak ortaya koymuştur (Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Freudenberger'e göre, hizmet alanlarla kurulan yakın ve

sık etkileşimlerin çalışanların işlerinin zorunlu bir parçası olması dolayısıyla, bireyler iş taleplerini karşılamakta yetersiz kaldıkça sonuç olarak duygusal tükenmeye maruz kalırlar. Freudenberger, tükenmişliğin yardım sağlayan mesleklerdeki (helping professions) çalışanların psikolojik tepkileri ile ilişkili olduğu görüşüne odaklanmıştır. Araştırmacı, tükenmişliği, stresin bir şekli olarak düşünmüştür ve tükenmişliği, enerjideki nihai bir azalma, tükenme ve aşama aşama kötüye gitme hissi olarak tanımlamıştır. Freudenberger, tükenmişlik kavramının gelişimini iş ortamındaki strese ilişkin kendi görüşlerine ve diğer çalışanları gözlemlemesi sonucu elde ettiği bilgilere dayandırmıştır. Freudenberger, tükenmişlikle ilgili kendi teorisini sistematik ve görsel bir model şeklinde sunmamıştır (Hazell, 2010: 21-23).

3.6.2. Cherniss Yaklaşımı

Cherniss, tükenmişliği, “aşırı adanmışlık hastalığı” olarak tanımlamakta, stress ve tatminsizliğe tepki olarak, kişinin kendini işten geri çekmesi biçiminde özetlemektedir (Girgin ve Baysal, 2005: 175). Cherniss, 1981’de tükenmişlik süreç modelini ilk geliştiren araştırmacı olmuştur. Cherniss; ruh sağlığı görevlileri, halk sağlığı görevlileri ve lise öğretmenliği gibi meslek kollarında görev yapan çalışanlar arasındaki gerginliğin kaynağını keşfetmeyi amaçlamıştır. İş ortamındaki gerginlikler, genellikle, güvensizlik, örgütsel çatışma, katı rol yapısı, ketum sosyal etkileşimler ve değişmeyen iş yöntemleri olarak ele alınmıştır. Bu model dört temel kavram tanımlar; iş ortamı, kişilik, stres kaynakları ve tutum değişiklikleri. Mesleki tükenmişlikle ilişkili faktörler, Cherniss tarafından iş yükü, teşvik, otonomi, sosyal izolasyon ve liderlik olarak belirlenmiştir. Tükenmişlik üç aşamalı ya da seviyeli bir süreç olarak düşünülmüştür (Hazell, 2010: 22-25):

- 1) Kaynaklar ile talepler arasındaki dengesizlik (stres),
- 2) Bu dengesizlikten kaynaklanan tükenmeye duygusal bir tepki olarak anlık kısa davranış (gerginlik) ve
- 3) Sahip olunanlarla avunma tutum ve davranışı (savunma stratejisi)dır.

3.6.3. Maslach Yaklaşımı

Maslach’a göre (2003), mesleki tükenmişlik, işyerindeki stres etkenlerine karşı geliştirilen uzun dönemli bir tepkiyi içeren psikolojik bir sendromdur. Maslach, tükenmişliğin özellikle iş ve çalışan arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan kronik bir gerginliği içerdiğini belirtmektedir. Maslach ve arkadaşları, sosyal hizmet

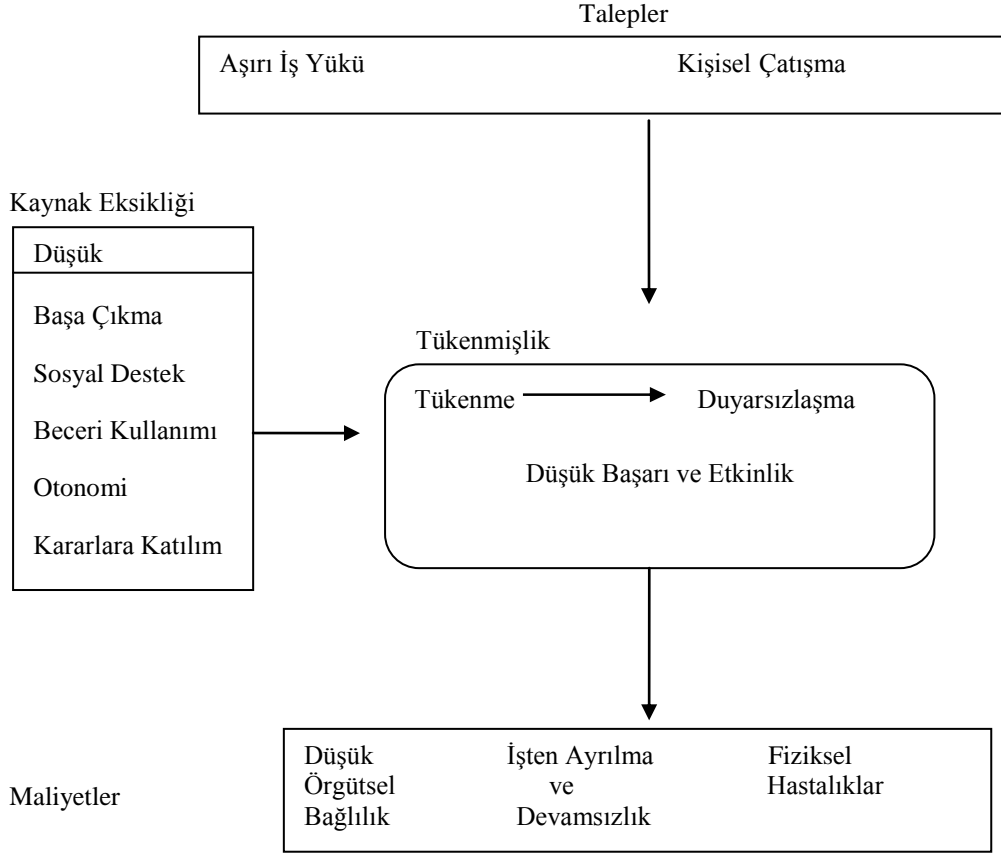
mesleklerindeki pek çok çalışan ile kapsamlı görüşmeler yapmaya başladıktan sonra tükenmişlik olgusunun izahı için çok boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Tükenmişliğin üç temel boyutlarından biri aşırı ve yoğun bir duygusal tükenme, diğeri duyarsızlaşma ve işten uzaklaşma hissi ve sonuncusu ise etkinsizlik veya başarısızlık hissidir. Bu çok boyutlu model, genellikle, tek boyutlu stres anlayışlarının çoğuyla ters düşmektedir. Çünkü tükenmişlik, kişinin kendisine ve işine karşı kişisel tepkisini kapsayan bireysel stres deneyimlerinin ötesine geçer.

Maslach ve meslektaşları tarafından oluşturulan tükenmişlik modelindeki bu üç boyut, işyeri değişkenleri ile farklı şekillerde ilişkilidir. Genel olarak, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma sosyal çatışma ve iş yükü sebebiyle ortaya çıkma eğilimindedir, yetersizlik hissi ise daha çok yapılan işle ilgili kaynakların eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Maslach, 2003: 189-190). Duygusal tükenme, bir kişinin diğer insanlarla iletişim halinde olması sebebiyle duygusal anlamda bitkin ve yıpranmış hissetmeyi ifade ederken; duyarsızlaşma, genellikle, hizmet sağlanan veya itina gösterilen kişilere karşı anlayışsız aşmayı ve hissizleşmeyi temsil eder. Düşük kişisel başarı hissi ise, insanlarla iletişim halinde olmayı gerektiren bir görevi ifa eden kişinin yeterlilik duygusundaki ve performansındaki bir azalmayı ifade eder (Leiter ve Maslach, 1988: 301).

Bu üç boyut arasındaki karşılıklı ilişki, sonraki dönemlerde ortaya çıkan kuramlaştırmalara araştırma konusu olmuştur. Tükenmişlik seviyesinin, bu üç boyut açısından anlamlı bir şekilde belirlenmesi bir kısım araştırmacı tarafından önerilmektedir. Zaman içinde gelişim sürecine odaklanan bir yaklaşım geliştirilmiş ve bu doğrultuda, bir boyutun oluşumu içindeki sıralı (birbirini takip eden) bir ilerlemenin, bir sonraki boyutun ortaya çıkmasına neden olacağı ileri sürülmüştür. Son zamanlarda, araştırmalar, bu sıralı sürecin düzenlenmiş bir versiyonunu ortaya koymuşlardır. Buna göre, ilk meydana gelen boyut, duygusal tükenmedir ve bu boyut, duyarsızlaşmanın gelişmesine yol açar. Fakat kişisel başarıdaki düşüş boyutunun tek başına ilerleme gösterdiği belirtilmektedir. Maslach ve Golberg'e göre (1998: 65), tükenmişlik, iş çevresindeki farklı faktörlerin etkilerini yansıtan paralel bir gelişim ile belirir. Deneysel araştırmalarda durumsal değişkenlerin, tükenmişliği kişisel değişkenlerden daha fazla etkilediği bulunmuştur.

Maslach ve Goldber (1998) tarafından ortaya konan tükenmişlik modeli Şekil 7'de belirtilmiştir.

Şekil 7. Maslach ve Goldberg Tükenmişlik Modeli



Kaynak: Maslach ve Goldberg, 1998: 65.

Tükenmişliğin öncelleri açısından, hem iş talepleri hem de önemli kaynakların eksikliği özellikle önemlidir. Maslach modelinde, aşırı iş yükü ve kişisel çatışmalar tükenmişliğe neden olan başlıca faktörler olmakla birlikte, başa çıkma (control coping), sosyal destek, beceri kullanımı, otonomi ve kararlara katılım gibi kaynaklar da özellikle önem arz etmektedir. Tükenmişliğin sonuçları ya da maliyetleri, en çok, işten çekilmenin (job withdrawal) çeşitli biçimlerinde (iş tatminsizliği, azalan bağlılık, işten ayrılma ve devamsızlık) görünür ve sağlanan hizmetin kalitesindeki bir takım bozulmalar belirlemeye başlar. Bu bozulma ise, tükenmişliğin olası bir sonucu olarak değerlendirilir. Aynı zamanda tükenmişlik, öncelikle sağlık sorunları açısından kişisel yetersizlikle bağlantılıdır. Bununla birlikte, tükenmişliğin, evlilik ve aile içi çatışmalarının ve madde bağımlılığının ortaya çıkmasına neden olduğunu gösteren çeşitli bulguların da mevcut olduğu belirtilmiştir. Bu modelde ayrıca, tükenmişlik seviyesinin zaman içinde durağan hale geleceğinden söz edilmektedir. Onlara göre, tükenmişlik olgusu, çoğu zaman akut olmaktan çok, kronik bir seyre sahiptir (Maslach

ve Goldberg, 1998: 65). Diğer tükenmişlik yaklaşımları dikkate alındığında, Maslach ve Jackson'un yaklaşımındaki farklılığın, tükenmişliğin sürekli bir değişken olarak tanımlanmasından kaynaklandığı görülmektedir (Kaşlı, 2009: 49).

Aynı zamanda Maslach modeli, tükenmişliğin üstesinden gelmeyi sağlayacak etkin müdahalelerin bu üç boyut açısından oluşturulması gerektiğini ileri sürmektedir. MTE (Maslach Tükenmişlik Envanteri), ilk başlangıçta, sağlık hizmetleri ve insani hizmetlerle ilgili mesleklerde çalışan insanlarda uygulanması için dizayn edilmiştir. Çünkü tükenmişlik özellikle, bu mesleklerdeki belirli sorunlar şeklinde ortaya çıkmaktaydı. Sonra, Maslach, eğitim verilen ortamlarda görev yapan insanlar için kısmen revize edilmiş bir versiyon geliştirmiştir. Kısa bir süre sonra, Maslach, diğer mesleklerdeki tükenmişlik düzeylerini belirlemek için MTE'nin genel bir versiyonunu geliştirmiştir (Maslach, 2003: 189-190).

3.6.4. Leiter Yaklaşımı

Leiter, bir kişinin iş ortamındaki sıradan ve günlük taleplerin duygusal tükenmeye yol açabileceğine, bunun da duygularda duyarsızlaşma oluşmasına neden olacağı düşünülmektedir. Leiter'in Süreç Modeli, tükenmişliği, sosyal hizmetlerle ilgili mesleklerdeki kronik strese bilişsel ve duygusal bir tepki olarak kavramsallaştırır. Duygusal tükenme, Leiter'in modelinde oldukça önemli bir olgu ve özellik olarak tanımlanır. Leiter, tükenmişlik süreç modelini iki varsayıma dayandırmaktadır. İlkinde Leiter'in, Maslach ve Jackson tarafından belirlenen üç tükenmişlik unsurunun (tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) her birinin zaman içinde birbirini etkilediği kanaati yer almaktadır. İkinci varsayımda ise, bu üç yapının, çevresel koşullarla ve bireysel farklılık özellikleriyle doğrudan bağlantılı olduğu görüşü yer almaktadır (Hazell, 2010: 34).

3.6.5. Pines Yaklaşımı

Pines, tükenmişlik kavramına varoluşsal perspektiften yaklaşmıştır. Varoluşsal perspektife göre, tükenmişliğin kökleri, insanların yaptıkları şeylerin faydalı ve önemli olduğuna, hayatlarının bir anlamı olduğuna inanma ihtiyaçlarına ve bu ihtiyaçlarını karşılayamamanın verdiği olumsuz durumlara dayanmaktadır. Varoluşsal anlam hissinin sahip oldukları işlerden kaynaklandığını düşünen insanlar, yüksek hedefleri ve beklentileri içeren kariyerlere odaklanarak yüksek düzeyde bir motivasyona sahiptirler ve idealisttirler. İşlerine böyle bir anlam yükleyen insanlar, başarısız olduklarını

hissettikleri zaman, işlerinin değersiz ve anlamsız olduğunu algırlarlar ve kendilerini umutsuz, çaresiz ve özellikle tükenmiş hissetmeye başlarlar (Pines ve Keinan, 2005: 626).

Pines'e (2003: 97) göre tükenmişlik, yüksek düzeyde motive olmuş çalışanların başarıya ruhunu ve enerjisini kaybettikleri bir sürecin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Pines, tükenmişliğin zihinsel, duygusal ve fiziki tükenme durumu olarak yaşandığını ve tükenmişliğin kariyerleri ile ilgili yüksek beklentilere ve ideallere sahip olan kişilerde meydana gelme eğiliminin söz konusu olduğunu ileri sürmüştür. Pines, motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların, kendilerini sürekli olarak duygusal baskı altında hissettikleri bir iş ortamında tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olacağını ileri sürmüştür (Konakay, 2010: 95). Bununla birlikte tükenmişlikte iş ortamının önemine dikkat çeken Pines, oluşturmuş olduğu modelde, iş çevresinin çalışan için ne tamamen destekleyici ne de tamamen engelleyici olduğuna vurgu yaparak, tükenmişlik olgusunun ortaya çıkmasının bu öğeler arasındaki dengeye ya da dengesizliğe bağlı olarak gelişeceğini belirtmiştir (Kaşlı, 2009: 53). Pines, işle ilgili önemlilik hissi ile tükenmişlik arasında negatif bir korelasyon olduğunu ileri sürmüştür. Pines'e göre, çalışanların tükenmişliğinin ana nedeni, onların yeterli güce ve kaynağa sahip olmamalarıdır (Pines ve Keinan, 2005: 626-627).

3.6.6. Perlman ve Hartman Yaklaşımı

Perlman ve Hartman, tükenmişliği; kronik duygusal strese bir tepki olarak kavramsallaştırmışlardır ve tükenmişliğin üç temel bileşeni olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu üç temel bileşen; duygusal tükenme, düşük iş verimliliği ve duyarsızlaşma olarak belirlenmiştir. Bu anlamda, Maslach ve Jackson'ın tükenmişlik tanımı Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli ile örtüşmektedir. Bu model, tükenmişliğe sebep olan dört stres evresinin ilerlemesini resmeder. Bu dört evre; bir durumun strese yol açma derecesi, bireysel stres algılaması, strese gösterilen tepki ve stresin sonuçları aşamalarından oluşmaktadır (Meltzer ve Huckabay, 2004: 204). Bununla birlikte, bu modele göre tükenmişliğin üç boyutu, stresin temel belirtilerini yansıtmaktadır (Polatçı, 2007: 25). Bu modelde ele alınan stresin temel belirtileri; yorgunluk ve fizyolojik belirtiler, duygusal ve bilişsel belirtiler olarak tespit edilmiş ve incelenmiştir (Sevim, 2011: 80).

Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli, kişisel ve mesleki değişkenleri bir düzen içerisinde geniş bir çerçevede ele almıştır(Meltzer ve Huckabay, 2004: 204).Bu

modelde, bireylerin kişisel özelliklerinin, iş çevrelerinin ve sosyal ortamlarının tükenmişliğin üstesinden gelmek için oldukça önemli olduğuna dikkat çekilmiştir (Özçınar, 2011: 69).

3.6.7. Meier Yaklaşımı

Meier'in tükenmişlik tanımı, Lewinsohn ve arkadaşlarının düşük düzeyde olumlu pekiştirme sıkıntısı içinde olan bireylerin yaşadıkları depresyon tanımı ile örtüşmektedir. Bundan hareketle Meier, tükenmişliği, işle ilgili değerli pekiştiricileri elde etmek konusunda beklenti düzeyinin düşük olduğu bir durum olarak tanımlamaktadır. Meier'in tükenmişlik teorisinde, tükenmişlik ile depresyonun pekiştirmenin yoğunluğu ve zaman aralıkları açısından farklılıklar olabileceğini ileri sürülmektedir (Meier, 1984: 217). Meier'e göre (1991: 92) tükenmişlik, strese neden olan tekrarlanan deneyimlerin bir sonucu olarak biriken duygusal tükenme hissidir. Meier'in tükenmişlik tanımı; işyerinde ödüllerin az ve cezalandırmanın fazla olduğu, pekiştiricilerin kontrolünün az olduğu veya pekiştirici elde etmedeki kişisel yeterliliğin az olduğu beklentilerine sahip bireylerdeki tekrarlanan iş deneyimleri sonucunda oluşan durumdur (Meier, 1984: 211). Böyle düşük seviyelerde beklentisi olan bireyler sıklıkla korku ve anksiyete gibi olumsuz duyguları yaşamaktadırlar (Kaya, 2010: 13).

Bu yaklaşımın dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işleme süreci olarak belirlenmiştir. Pekiştirme beklentileri boyutunda; bir bireyin iş hayatında açık veya üstü kapalı amaçlarına ulaşım ulaşamaması ile ilgili beklentileri yer almaktadır. Sonuç beklentileri boyutu; sonuç beklentilerinin hangi davranışların istenen sonuçları elde etmede gerekli olduğunun tanımlandığı boyuttur. Yeterli olma beklentileri, bireyin istenen sonuçlara ulaşmada gerekli davranışları başarılı bir şekilde uygulama kapasitesini ifade eder. Bağlamsal işlem süreci, bireylerin bilgi işleme ve bilişsel süreçlerine işaret eder. Bu boyutta kişisel inançlardaki ve deneyimleri yorumlamadaki farklılıklara dikkat çekilir (Kaya, 2010: 13-14). Bu yaklaşımda, tekdüze iş yaşantısına sahip olan bireylerin, işyerinde kendilerini motive edecek unsurların eksik olduğu ya da işin onların beklentilerini karşılama düzeyinin düşük olduğu durumlarda ve bu durumların süreklilik kazanması halinde tükenme olgusunun meydana geleceği öngörülmektedir (Özçınar, 2011: 71).

3.7. Tükenmişlik Evreleri

Tükenmişlik, şevk ve coşku, durgunluk, engellenme ve umursamazlık olarak dört evrede ele alınacaktır.

3.7.1. Şevk ve Coşku Evresi (1. Evre)

Şevk ve coşku (enthusiasm) evresi, tükenmişliğin olumlu ucu olarak addedilir. Devos ve arkadaşları (2007), bu evreyi, dinçlik (vigor), kendini adama (dedication) ve kendini işine verme (absorption) olarak karakterize edilen işe ilişkili zihni durum olarak tanımlamışlardır (Devos vd., 2007: 35). Shirom, tükenmişliğin ilk evresindeki dinçlik durumunu, bireylerin sahip olduğu fiziksel güç, duygusal enerji ve zihinsel canlılık olarak tanımlamaktadır (Pinol vd., 2008: 600). Bu evrede çalışanın, zorlukların üstesinden gelmek konusunda oldukça inatçı olduğu gözlemlenir ve çalışan işi için çaba sarf etmeye gönüllüdür. Bu evre enerjinin yüksek olduğu ve zihinsel direncin kuvvetli olduğu bir aşamayı ifade eder (Devos vd., 2007:35). Ayrıca, bireylerin idealist ve ilkelere bağlı olduğu bu evrede kariyer hedefleri üst noktadadır ve çalışanların işleriyle ilgili tatmin düzeyleri oldukça yüksektir.

3.7.2.Durgunluk Evresi (2. Evre)

Şevk ve coşku evresinin ardından gelen durgunluk (stagnation) evresinde, idealist coşku durgunluğa dönüşür. Çalışanların çabaları bu evrede gittikçe yavaşlar ve enerjileri azalmaya başlar. Motivasyon azalır ve idealizm aşaması olarak karakterize edilen ilk evredeki dinçlik daha fazla devam etmez. Çalışanların ilkeleri, öncelikleri ve amaçları değişmeye başlar. Ayrıca, bu evredeki çalışanlar, iş dışındaki konularla ve faaliyetlerle daha çok ilgilidir (www.kaye.org.uk).

3.7.3. Engellenme Evresi (3. Evre)

Engellenmişlik (frustration), teşvik edilen amaçların ya da öngörülen davranışsal sonuçların sekteye uğratılması ve kısıtlanması ile meydana gelir. Örgütsel anlamda yaşanan engellenmişlik; iş performansı, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını, örgüte karşı geliştirilen ve kişilerarası düşmanca tutum ve davranışlar üzerinde etkilidir (Fox ve Spector, 1999: 917).

Yoğun olarak engellenmişlik duygusu yaşayan bireyler, bu durum için genel olarak üç temel stratejiden birini benimseyerek hareket eder. Bu stratejilerin ilk grubunda, uyum sağlayıcı savunma ile başa çıkma stratejileri vardır. İkinci strateji grubunda ise uyum göstermeyen savunmalar ve başa çıkma stratejileri yer alırken, son

grupta ise geri çekilme ve kaçınma stratejileri bulunmaktadır (Ulutaşdemir, 2012: 19).

İnsanlara yardım ve hizmet amacıyla görev yapan çalışanların olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin mümkün olmadığı alanlarda, duygusal olarak yoğun bir engellenmişlik hissi yaşadıkları söylenebilir (Türkmen, 2010: 27).

3.7.4. Umursamazlık Evresi (4. Evre)

Umursamazlık (apathy), engellenmeye karşı geliştirilen doğal bir savunma mekanizması olarak kabul edilebilir. Bu evre, bir çalışanın işiyle ilgili olarak kronik bir engellenmişlik hissettiği fakat yaşamını devam ettirebilmek için de bu işe ihtiyaç duyduğu durumları ifade eder. Umursamazlık evresi, bir çalışanın işte kalmasını garanti altına aldıktan sonra, olumsuz stratejilere başvurma eğiliminde oldukları bir dönemdir. Bu evrenin, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutuna denk düştüğü söylenebilir (Vilakazi, 2005: 34). Bu evrenin en belirgin özelliklerinin bireylerin duygusal uzaklaşma ya da kopma yaşaması ve derin bir inançsızlık ile umutsuzluk içinde bulunması olduğu kabul edilmektedir (Kayabaşı, 2008: 196).

Bu evreler, birbiri ardına gelen bir sıra takip etmektedir (Gezer, 2008: 30). Edelwich ve Broadsky, tükenmişlik evreleri hakkında hatırlanması gereken iki noktaya dikkat çekmişlerdir. İlk olarak, araştırmacılar bu evrelerin döngüsel olarak ele alınması gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Bu döngü, bir çalışanın aynı görevde bulunduğu veya farklı iş ve görevleri yerine getirdiği esnada pek çok kez tekrarlanabilir. İkinci nokta ise, bu döngünün kolayca yayılabilir olmasıdır (Vilakazi, 2005: 35).

3.8. Tükenmişlik Boyutları

Tükenmişlik kavramının izahına yönelik pek çok yaklaşım mevcuttur ve bu yaklaşımlarda tükenmişlik kavramına ait boyutlar, sayı ve içerik olarak birbirlerinden farklılık arz etmektedir. Bu çalışmada, literatürde yaygın olarak benimsenen Maslach tükenmişlik modeline ait tükenmişlik boyutları esas alınacaktır.

3.8.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme (emotional exhaustion), tükenmişliğin temel yapısıdır ve bu karmaşık sendromun en açık tezahürüdür. Yapılan araştırmalar, kendilerinin veya etrafındaki kişilerin tükenmişlik yaşadığını belirten katılımcıların, en çok duygusal tükenmeye maruz kaldıklarını ifade ettiklerini ortaya koymuştur. Tükenmişliğin üç boyutu içerisinde en yaygın olarak yakınılan ve bu sebeple de araştırmacılar tarafından

en çok analiz edilen, duygusal tükenme boyutudur (Maslach vd., 2001: 402). Bu argümanlar doğrultusunda teorisyenler, bu bulguların duygusal tükenme boyutunun tükenmişliğin merkezi bir bileşeni olduğu konusunda hemfikirdirler (Lee ve Ashforth, 1993: 4). Tükenmişlik olgusu, duygusal tükenme ile başlayan, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissine doğru uzanan bir süreç olarak değerlendirildiği zaman, duygusal tükenme boyutunun önemi daha iyi anlaşılacaktır (Yeniçeri vd., 2009: 88). Lee ve Ashforth'un (1993: 14) araştırmalarının sonuçları, duygusal tükenmenin tükenmişlik sürecinde merkezi bir rol oynadığını göstermektedir.

Duygusal tükenme, bir kişinin başka insanlarla kurduğu ilişkiler sebebiyle duygusal anlamda kendisini aşırı yük altında ve bitkin hissetmesi durumunu ifade eder (Leiter ve Maslach, 1988: 297). Tükenmişliğin bileşenlerinden biri olan duygusal tükenme, duygusal kaynakların bitmesi ve enerji eksikliği tarafından karakterize edilir. Bu şefkat yorgunluğu (compassion fatigue), çalışanların geçmişteki performanslarından daha farklı olarak, müşterilere karşı sorumlu olmayı sürdüremediklerinin farkına varmaları sonucu yaşadıkları gerilim ve engellenme hislerini ifade eder (Cordes ve Dougherty, 1993: 623).

Duygusal tükenme, aşırı uyarım durumlarıyla ve var olan bu uyarımları düzenlemek için gerekli imkanların ve varlıkların yetersizliği ile bağlantılıdır. Ayrıca, daha sonra duygusal tükenmeye, stres ile bağlantılı fiziki tükenme de eklenmektedir. Bunlara ilave olarak duygusal tükenme, zorluk veya gerginlik hissi, sinirlilik ve yorgunluk üreten aşırı ve uzun süreli iş gerilimi (job strain) ile bağlantılıdır. Maslach tükenmişlik modelinin gelişiminden sonra, bazı çalışmalar, psikolojik ve somatik zorlanmanın duygusal tükenme ile örtüşen bir ilişkiye sahip olduğuna vurgu yapmıştır. Schaufeli ve Van Dierendonck'un Hollandalı hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada duygusal tükenme, hem psikolojik gerilim hem de bedensel rahatsızlıklarla güçlü ilişkilerin bulunduğu bir boyut olarak tanımlanmıştır. Bu araştırmacıların bulguları, duygusal tükenmenin spesifik olmayan fiziki ve zihni semptomlarla örtüşebileceğini düşündürmektedir (Densten, 2001: 833).

Duygusal tükenme boyutu, diğer stres araştırmalarında çalışılan temel stres tepkisidir ve bu boyut stresle bağlantılı sağlık sonuçlarıyla ve iş yükü gerekleri ile beklenen pozitif ilişkileri gösterir. Duygusal tükenme, tükenmişliği tanımlamak için gerekli bir kriter olmakla birlikte, bu olguyu anlatmak için tek başına yeterli değildir. Duygusal tükenme çalışanların bilişsel olarak işlerinden ve duygusal anlamda kendilerinden uzaklaşarak başka faaliyetlere yönelmesine neden olmaktan çok, iş

gereklere ile başa çıkabilmenin bir yolu olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Tükenmişlik araştırmalarında, örgütsel ve mesleki ortamların tamamında, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Maslach, 2003: 190).

3.8.2. Duyarsızlaşma

Sosyal hizmetlerle ilgili mesleklerde, görevin gerektirdiği duygusal talepler, hizmet çalışanlarının, hizmet verilen kişilerin ihtiyaçlarına duyarlı olma kapasitelerini daraltabilir. Duyarsızlaşma (depersonalization), bir çalışanın, kendisi ile hizmet sağladığı kişiler arasında mesafe koyma eğilimini anlatır (Maslach vd., 2001: 403). Duyarsızlaşma, genellikle, hizmet veya bakım ve yardım sağlanan kişilere karşı duygusuzca ve katı bir biçimde verilen tepki olarak ele alınmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988: 297). Literatürde sinizm (cynicism) olarak da bilinen duyarsızlaşma genellikle, duygusal tükenmeye bir tepki olarak gelişir ve bu süreçte çalışanların işlerine olan ilgileri kopar ve çalışanlar umarsız tutumlar sergileyerek duyarsızlaşmaya başlarlar (Halbesleben ve Buckley, 2004: 860).

Tükenmişlik olgusu, ilk aşamada *“aşırı kronikleşmiş iş taleplerinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi ile ortaya çıkmaktadır”*. Bireyler, yaşadıkları bu sıkıntıyı hafifletmek için oluşturdukları savunma mekanizmasının bir sonucu olarak etrafındaki insanlarla olan iletişimlerini azaltmakta ve ilişkilerini sınırlama yoluna giderek psikolojik olarak insanlardan uzaklaşma eğilimi içine girmektedirler. Bu şekilde birey, duygusal kaynaklarını azaltan iş talepleri ile kendisi arasında bir anlamda tampon görevi yapan duyarsızlaşma mekanizmasını devreye sokmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 23).

Duyarsızlaşma boyutu, geleneksel mesleki stres literatüründe yer almamaktadır. Fakat duyarsızlaşma boyutu, tükenmişlik olgusunun temel özelliklerinden birini temsil eder. Bu boyut, işin diğer yönlerine ve başka insanlara karşı olumsuz tepkiler vermeyi, duygusuzlaşmayı ve ilişkilerdeki aşırı bir kopuşu anlatır (Maslach, 2003: 190). Duyarsızlaşma, olumsuz bir duygusuzlaşmayı ve çeşitli olaylara ve ya tükenmişliğin bazı yönlerine tepki olarak aşırı bir kopuşu ifade eder. Duyarsızlaşma, genellikle, aşırı duygusal tükenmeye tepki olarak gelişir ve çalışanların kendi üretkenlikleri için duygusal bir tampon olarak işlev görür. Fakat buradaki uzaklaşma, idealizmin kaybolması ve başkalarını insan dışı varlıklar (örneğin nesne gibi) olarak görmek ile sonuçlanabilir. Bu mesafe ya da uzaklaşma, duygusal tükenmeye doğrudan bir tepki niteliğindedir. Çok çeşitli örgütsel ve mesleki ortamlarda yapılan tükenmişlik

araştırmalarında duygusal tükenden duyarsızlaşmaya doğru güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Leiter ve Maslach, 2004: 93).

Duyarsızlaşma meydana geldiği zaman, çalışanlar gerçek beklentileri ile mevcut katkıları arasında bir aykırılık olduğu algısına kapılırlar. Bu ise, eksiklik hissine yol açar ve düşük öz-yeterlilik algısı ile sonuçlanır (Singh vd., 2012: 84). Duyarsızlaşma, kişiler arası ilişkilerle ve düşük kişisel başarı, özdeğerlendirme boyutuyla ilgili iken, duygusal tükenme stresle ilgili bir bileşendir (Lee ve Shin, 2005: 100).

3.8.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Çeşitli kaynaklarda azalmış kişisel etkinlik olarak da adlandırılan düşük kişisel başarı hissi boyutu, bir kişinin işteki yeteneklerinin azaldığı algılamasına sahip olması durumunu ifade eder. Bu boyutta, çalışanlar, işlerini daha önce yaptıkları gibi yapamadıkları ya da yapamayacakları şeklindeki bir algılamaya sahiptirler (Halbesleben ve Buckley, 2004: 860). Düşük kişisel başarı hissi, bir kişinin insanlarla olan iletişimin önemli olduğu görevlerde, kendisini yetersiz ve başarısız hissetmesi durumu olarak ifade edilir (Leiter ve Maslach, 1988: 298).

Tükennişliğin etkinsizlik ile ilgili bu bileşeni, özdeğerlendirme boyutuyla bağlantılıdır. Kronik bir çalışma durumu, duyarsızlık ve duygusal tükenmeye neden olan çok yoğun ve baskılı iş gereklerinin bir kişinin etkililik hissini tüketme ihtimali oldukça yüksektir. Bununla birlikte, başarısızlığın tükennişliğin diğer iki boyutuna paralel olarak geliştiği görülmektedir. Duygusal tükennişinin ve duyarsızlaşmanın iş yükü ve sosyal çatışmalardan kaynaklanmasına rağmen, başarısızlığın, ilgili kaynakların eksikliğinden oldukça belirgin bir biçimde etkilendiği ileri sürülmektedir (Leiter ve Maslach, 2004: 93).

Tükennişliğin diğer iki boyutunun başarısızlık duygusu ile olan ilişkisi çok daha karmaşıktır. Bazı durumlarda, başarısızlık duygusu, duygusal tükennişinin veya duyarsızlaşmanın bir sonucuymuş izlenimini verebilir. Fakat diğer bazı durumlarda bu duygu, belirli bir sırayı takip etmekten çok, diğer iki boyut ile paralel gelişme gösterme durumu olarak da görülebilir (Maslach, 2003: 190).

Tükennişliğin üç boyutu da farklı şekillerde işyeri değişkenleri ile ilişkilidir. Genel olarak, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmada sosyal çatışma ve aşırı iş yükü mevcudiyeti sonucu ortaya çıkma eğilimi söz konusudur. Hâlbuki başarısızlık duygusu açık bir biçimde işi yapmak için gerekli kaynakların eksikliğinden (önemli bilgilerin eksikliği, gerekli araçların yokluğu veya yetersiz zaman) kaynaklanmaktadır. Bu üç

boyut üzerindeki varyasyonların çeşitli kombinasyonları, tükenmişlik riski ve iş deneyiminin farklı şekilleriyle sonuçlanır. Örneğin, bir iş durumu, iş arkadaşlarıyla birçok zor çalışma ilişkilerini kapsayabilir. Bu ilişkiler, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya yol açar. Fakat başka bir iş durumu, başarıya ulaşmak için iyi fırsatlar da sağlayabilir. Başka bir durumda ise görev, birçok ağır iş gereklerini içerebilir ki, bu durum duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olur. Fakat görevin açık ve belirgin hedeflerinin yokluğu ise, başarısızlık duygusuna yol açar. Bunlar ve diğer olası modeller, iş çevresinin karmaşıklığının ve bunun insanlar üzerindeki farklı etkilerinin önemine vurgu yapar (Maslach, 2003: 190).

3.9. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişlik kavramına etki eden faktörler, iş ve örgütle ilgili faktörler ve kişisel faktörler olmak üzere iki alt başlık altında ele alınmaktadır.

3.9.1. İş ve Örgütle İlişkili Faktörler

Tükenmişlik hakkında yapılan ilk araştırmalarda, tükenmişlik olgusu doğrudan doğruya sadece kişisel faktörlerle ilgili olarak görülmekteyken, son zamanlarda yapılan araştırmalarda genellikle örgütsel faktörler üzerine odaklanılmaya başlanmıştır (Çalışkan ve Erim, 2010: 372). Tükenmişliğe sebep olan faktörler, kişisel olmaktan çok, durumsaldır. Bu sebeple, tükenmişliğin çözümüne yönelik çalışmaların işin sosyal ortamına önem verilerek yapılması yararlı olacaktır (Budak ve Sürgevil, 2005: 98).

3.9.1.1. Kişilerarası İlişkilerin Rolü

Sistemik araştırmaların büyük bir kısmı, hizmet alanlarla kurulan doğrudan, sık ve daha yoğun etkileşimler sebebiyle genel olarak tükenmişliğin en sık ve yoğun olarak yaşandığı düşünülen öğretmenlik, sosyal hizmetler, özel sağlık hizmetleri ve yardım mesleklerinde görev yapan çalışanlar üzerine odaklanmıştır. Maslach, yardım mesleklerindeki çalışanlar için potansiyel duygusal gerilimin en üst düzeyde olduğu ileri sürmüştür. Çünkü bu çalışanlar, sürekli olarak başka insanlarla ve onların sorunlarıyla ilgilenmek durumundadırlar. Bu görevler, duygusal anlamda sıkıntı ve üzüntü yüklü başka insanlarla yüz yüze, doğrudan ve derin iletişim halinde olmayı gerektirir (Cordes ve Dougherty, 1993: 628). Tükenmişliğin genel izahında müşterilerle ya da hizmet verilen kişilerle gerçekleştirilen etkileşimlerin sıklığının ve yoğunluğunun çalışanların rol temelli aşırı yüklerine eklenerek tükenmişliklerini artıracığı görüşü

hakimdir (Montgomery vd., 2006: 38).

Hizmet sektöründe yöneticilik yapanlar, genellikle müşterileri için doğrudan rehber işlevi görürler. Bu bireyler, çoğunlukla politika ve prosedürlerin uygulanmasını gerektiren zor olayları ve sorunları çözmelerine yardımcı olmak için müdahalede bulunurlar. Bu sık ve yoğun müdahaleler, duygusal anlamda zor ve külfetli isteklerde bulunma eğilimi yaratır. Lee ve Ashforth'un aktardığına göre, Hellman ve Morris, çok rahatsızlık verici bir hasta ile karşılaşan ve kurumsal iş ortamında görev yapan terapistlerin, kişisel iş ortamında görev yapan ve daha az rahatsızlık verici hastalarla ilgilenen terapistlere göre, daha fazla enerji azalması ve daha az kendinden şüphe etme durumu yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Lee ve Ashforth aynı çalışmalarında, Ross, Altmaier ve Russell'in, müşterilerle kurulan temasın duyarsızlaşma ile de ilişkili olduğunu bulduklarından söz etmişlerdir (Lee ve Asforth, 1993: 5-6). Yapılan çalışmalardan anlaşılacağı üzere, örgüt hayatının gerekli kıldığı kişilerarası ilişkilerin ve etkileşimlerin niteliği ve niceliği tükenmişliğin sonuçlarında farklılık yaratmaktadır.

3.9.1.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol çatışmasının (role conflict) ve rol belirsizliğinin (role ambiguity), kişisel ve örgütsel sonuçlar üzerinde önemli etkilere sahip olduğu düşünülmektedir. Rol çatışması ve rol belirsizliği; bir kişinin görev rolleri hakkında tutarsız ve aynı anda yapılması istenen birbirine zıt beklentiler algılaması ile eksik ya da yetersiz bilgi sunulduğu kanaatine sahip olma derecesi olarak kabul edilmektedir. Rol belirsizliği ve rol çatışması, rol stresinin bir ölçüsü olarak değerlendirilmektedir (Siegall, 2000: 427). Diğer bir deyişle literatürde rol stresi olarak adlandırılan kavram, rol belirsizliği ve rol çatışması alt boyutlarıyla izah edilmektedir.

Rol belirsizliği, role ilişkin bilginin kullanılabilirliğini anlatan bir kavramdır. Belirli bilgiler, örgüt tarafından istenen performans düzeyinin sağlanması için gereklidir. Yani, rol beklentilerine uymak zorunda olan bir çalışan, rolü belirleyenler tarafından desteklenmelidir. Verilen rolü üstlenen kişi, bulunduğu pozisyonun gerektirdiği rol kaynaklı hakların, faaliyetlerin ve sorumlulukların neler olduğunu bilmek zorundadır. Ayrıca çalışanın, sahip olduğu pozisyonun sorumluluklarını yerine getireceği faaliyetlerin neler olduğunu ve bu faaliyetleri nasıl ifa edeceğini bilmesi gerekir. Bireyler ve örgütler için rolleri icra etmenin ya da etmemenin olası sonuçları da düşünülmelidir (Ahmad ve Taylor, 2009: 902-903). Yani, örgütler tarafından bireylere yüklenen rollerin gereği gibi yerine getirilmemesi sonucu doğabilecek sorumlulukları

açık ve net bir şekilde açıklayan prosedürler oluşturulmalıdır.

Rol belirsizliğine sebep olan önemli faktörlerden biri olarak görülen işyerindeki rollerle ilgili bilgi eksikliği, temel olarak iki nedenden ileri gelmektedir. İlki, gerekli bilginin yokluğudur. İkincisinde ise gerekli bilgi mevcuttur Fakat bu bilgi çalışanın ihtiyacı olan işe yarar bilgi değildir (Ahmad ve Taylor, 2009: 902-903).

Rol çatışması, iş performansı hakkında yeterli bilginin olmadığı ya da yerine getirilmesi gereken görevlerdeki çelişen taleplerin söz konusu olduğu durumlarda meydana çıkar. Blumenthal ve arkadaşları anlaşılabilirliğin yetersiz düzeyde olmasının, yüksek düzeyde duygusal tükenme ile bağlantılı olduğunu bulmuşlardır. Benzer bulgular diğer bazı araştırmalarda da tespit edilmiştir. Bununla beraber, rol çatışması, işyerindeki taleplerin ailevi sorumluluklar veya özel hayattaki diğer zorunluluklar için engel olduğu durumlarda da ortaya çıkabilir. Hatton ve arkadaşları (1999) yapmış oldukları analizin rol belirsizliği ve iş-ev çatışması gibi faktörlerin doğrudan ve güçlü bir şekilde genel sıkıntı hali ile bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir (Kozak vd., 2013: 103). Son dönemlerde yapılan örgütsel çalışmalar, rol çatışmasının işyerinde önemli bir stres etkeni olduğunu göstermektedir (Bamberger ve Hasgall, 1995: 68).

Kahn ve arkadaşlarının ilk çalışmaları, rol stresinin öncelleri ve sonuçları itibariyle mesleki stres araştırmalarının merkezini oluşturmuştur. Bu araştırmaların önemli bir kısmında rol belirsizliği ve rol çatışmasına odaklanılmıştır. Rol çatışması, birbiriyle uyuşmayan beklentileri ifade eder. Ayrıca rol çatışması, hem rol bünyesi içinde hem de roller arasında meydana gelebilir. Yirmi yılı aşkın bir süre içinde araştırmalar, rol belirsizliği ve rol çatışmasının belirsizlik, iş tatminsizliği, psikolojik zorlanma ve örgütten ayrılma niyeti dahil olmak üzere birçok olumsuz çıktı ile bağlantılı bulunmuştur. Bu değişkenlerin, insani hizmetler meslekleri, öğretmenlik, hemşirelik ve avukatlık gibi farklı meslek gruplarında farklı şekillerde sonuçlandığı ileri sürülmüştür (Perrewé vd. 2002: 165).

Lee ve Ashforth, rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı rol yükü (role overload) gibi iş taleplerinin, özellikle tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Rol çatışması, tek boyutlu bir yapı olarak tükenmişlikle ilişkili bulunmuştur. Lee ve Ashforth, rol çatışmasının duygusal tükenmeye sebep olduğunu belirtmişlerdir. Fazladan rol davranışları, strese ve tükenmişliğe neden olan bir etken olarak tanımlanmaktadır. Rol belirsizliği ise, belirli bir rolle ilişkili beklentiler hakkında yetersiz kalan ve açık olmayan bilgi düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Rol çatışması, bir rol ile bu role dair bir takım beklentiler arasındaki uygunluk düzeyi olarak ifade

edilmektedir. Aşırı rol yükü, çalışanların, çok fazla sorumluluğa sahip olduğu ya da verilen zaman içinde kendilerinden çok fazla iş beklendiğini hissettikleri durumlar olarak tanımlanmaktadır (Lings vd., 2010: 31). Araştırmaların önemli bir kısmı, rol kaynaklı stress olarak bilinen rol çatışması ve rol belirsizliğinin, duygusal tükenme ile doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir (Lee ve Ashforth, 1993:14).

3.9.1.3. İş Ortamının Niteliği

İş ortamındaki pek çok değişken, tükenmişlikle ilişkili olabilmektedir. Literatürde, bu değişkenler içinde en çok vurgu yapılan faktör ise iş yüküdür. İş yükündeki dengesizlik, genel olarak fazla iş taleplerinin bireylerin enerjisini tükettiği basit kurallar vasıtasıyla aşırı iş yükü şeklinde ortaya çıkar. Bu durum, çalışanlara telafi edilmesi mümkün olmayan boyutlarda zarar verebilir. İş yükü çalışanlarda belirli görevler için gerekli yetenek ve yatkınlığı bulunmaması, makul miktarlar dışında görev verildiği ve yanlış türde işlerin yapılmasının istendiği durumlarda ortaya çıkar (Maslach vd., 2001: 414). İş yükü ve zaman baskısının, tükenmişliği özellikle de duygusal tükenme boyutunu artırdığı bildirilmektedir (Lee ve Shin, 2005: 100).

Yapılan araştırma sonuçları, istenen işlerin zamanında bitirilmesi konusunda süreklilik arz eden zaman baskısının, yüksek düzeyli duygusal tükenme ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Çünkü zaman baskısı altındaki çalışanlar, görevlerini iyi bir şekilde yapamaz, sadece daha hızlı bir şekilde yapmaya odaklanırlar. Bu durum çalışanların performans standartlarını sürdürmek için aşırı miktarda enerji harcamalarını gerektirebilir. Bu ise, tükenme hissine yol açar. Taahhüt edilen işler veya sunulması gereken hizmetler sebebiyle, çalışanlar görevlerini tamamlamak için uzun saatler işyerlerinde kalmak zorunda olabilirler. Bu yüzden düzensiz çalışma saatleri, çalışanları, kendi çalışma programlarını diğer bir zamanı dilimine sarkıtmak durumuna mecbur eder (Singh vd., 2012: 85).

Sağlık sektöründe görev yapan çalışanlarla ilgili yapılan bir araştırmada, dönüşümlü vardiya usulü çalışanların, günlük hayatlarındaki rutin hallerine uyum sağlayamadıkları ve sürekli olarak değişim ve adaptasyon sorunu yaşadıkları tespit edilmiştir. Söz konusu araştırmada bu durumun psikosomatik sağlık sorunlarına ve vazgeçme davranışlarına yol açtığı bulgularına yer verilmesine rağmen, tükenmişlikle ilişkili bir sonuca ulaşılamamıştır. Bunun aksine Leiter ve Maslach ile Kandolintarafından yapılan çalışmalarda, düzensiz çalışma saatlerinin çalışanların tükenmişlik düzeyini arttırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun dışında sık müşteri

etkileşimlerinin, hizmet çalışanları açısından duygusal olarak bıktırıcı olduğu ve bunun kişisel ve zihinsel kaynakların erozyonuna neden olabileceği ifade edilmiştir (Singh vd., 2012: 85).

Morris ve Robinson, çalışanların sarf ettikleri zamanları ve çabaları ile yetenekleri karşılığındaki mübadelede, örgütlerin yerine getirmesi gereken zorunluluklar konusunda başarısız olması durumunda, psikolojik sözleşmenin ihlalinin ortaya çıktığını ileri sürmektedirler. Bu doğrultuda, öğretmenlerin tükenmişliğindeki önemli faktörlerden birinin de psikolojik sözleşmelere uyulmaması olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşmelerin ihlalinin ise, çalışanların iş ortamları üzerindeki kontrol hissini tehdit ettiğini ve çalışanların tükenmişlik yaşama ihtimalini artırdığı üzerinde durulmaktadır (Singh vd., 2012: 85).

İş ortamının niteliği ile ilgili bir diğer önemli faktör ise örgütlerdeki denetim ve kontrol ile ilgilidir. Bu anlamda denetim mekanizmasındaki kontrol ile ilgili olarak yapılan hatalar, genel olarak tükenmişliğin düşük kişisel başarı hissi boyutuyla ilişkilidir. Kontrol ile ilgili olarak örgüt tarafından yapılan hatalar, bir kişinin sahip olduğu sorumluluktan çok daha fazla bir otorite ile karşılaşması sonucu meydana gelmektedir (Maslach vd., 2001: 414). Bir çalışanın işi üzerinde söz sahibi olma derecesi, işin fizyolojik ve psikolojik gereklerini yerine getirmek için becerilerini kullanmasına imkan sağlayabilir ya da buna engel teşkil edebilir (Cullen vd., 2008: 64). Konuyla ilgili olarak, Rubert ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, algılanan aşırı müdahalenin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmiştir (Handelsman, 2011: 14).

Çeşitli araştırma sonuçları, yetersiz ödüllerin (gerek finansal ve kurumsal gerekse sosyal) insanların tükenmişliğe olan duyarlılığını artırdığını göstermektedir (Maslach ve Leiter, 2008: 500). Çalışanların yaptıkları görevler için uygun ödüllerin bulunmaması genellikle düşük başarı hissi ile ilişkilidir. Bu faktör için özellikle içsel ödüller çok önemli bir yere sahiptir (Maslach vd., 2001: 414).

Whitaker'in çalışmasında, bir işin basit olması ve memnuniyet verici olmaması aynı zamanda iş tanımı ve geribildirim eksikliğinin de buna ilave olmasıyla birlikte, tükenmişliğin gittikçe derinleşebileceği görüşüne yer verilmiştir (Whitaker, 1996: 61). Geribildirim eksikliği, monotonluk, kararlara katılımın düşük olması, yeteneklerin geliştirilmesini sağlayacak fırsatların yokluğu ve fiziki iş koşullarının uygun olmaması gibi iş özelliklerinin tükenmişlikle ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Tükenmişlik için iki spesifik iş özelliği ayrıca tanımlanmıştır: a) Bürokratik iş örgütleri ve b)

Çalışanlardan, hizmet alan kişilerle duygusal olarak zorunlu ilişkiler kurulmasının istendiği örgütler. Örneğin, klinikte çalışan psikoterapistler, bürokratik olmayan bir ortamda serbest çalışan meslektaşlarından daha yüksek seviyede tükenmişlik yaşamaktadırlar. Duygusallık yüklenmiş ilişkiler çerçevesinde görev yapan çalışanların, hastalar tarafından usandırılması, birbiriyle uyumsuz olan duygular aracılığıyla dolaylı olarak tükenmişlikle ilişkili bulunmaktadır (Schaufeli ve Buunk, 1996: 321).

Liderler ve yöneticiler tarafından personele sağlanan sosyal desteğin, mesleki tükenmişlikte önemli biçimde bağlantısı olduğu bulunmuştur (Schulz vd., 1995: 335, 336). Çok sayıdaki araştırma, tükenmişlik ile sosyal destek arasındaki negatif ilişki olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle sosyal destek, tükenmişliğin olumsuz sonuçlarını bertaraf ederek faydalı bir etkiortaya çıkarmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara sağladığı desteğin, tükenmişlikle mücadelede çalışma arkadaşları tarafından sağlanan destekten daha etkili olduğu ortaya konmuştur. Diğer taraftan, kişilerarası çatışmaların fazla olması, tükenmişlikle pozitif ilişkilidir. Bu durumda çalışma arkadaşları ile kurulan etkileşimin niteliğinin büyük önem taşıdığı söylenmektedir (Schaufeli ve Buunk, 1996: 321). Destekleyici eşit ilişkiler, düşük tükenmişlik seviyesi ile ilişkili görülmektedir. Çalışma arkadaşları ile kurulan informal ilişkiler, aynı zamanda duygusal tükenme ve kişisel başarı eksikliği ile negatif ilişkili bulunmaktadır. Yönetici ilişkileri bakımından da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Lee ve Shin, 2005: 100).

Morgan ve arkadaşları (2002: 146) yaptıkları araştırmada, Gerstein ve diğerlerinin rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü, personel eksikliği ve iş tehlikesi gibi faktörleri içeren çalışma ortamının, cezaevi çalışanlarının tükenmişliği üzerindeki etkisinin, personelin kişisel özelliklerinin yarattığı etkiden daha fazla olduğunu bulduklarını belirtmiştir. Bu anlamda işin gerektirdiği özellikler tükenmişlik için önemli bir belirleyicidir. Bazı geniş çaplı araştırmalarda idari görevleri yapmak ve evrak işleri, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ve kişisel başarı duygusuyla negatif ilişkili bulunmuştur (Handelsman, 2011: 15).

3.9.2. Kişisel Özellikler

Tükenmişlikle bağlantılı kişisel özellikler olarak demografik değişkenler, kişilik ve beklenti başlıklarına yer verilecektir.

3.9.2.1. Demografik Değişkenler

Cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri, tükenmişlik ile potansiyel olarak ilişkili görülmüştür. Tükenmişlikle, özellikle duygusal tükenme ile ilişkili olan ve tutarlı sonuçlara ulaşılabilen değişken yaş faktörüdür. Daha genç ve çalışma yılı daha az olan bireyler, duygusal tükenmeye karşı daha hassas ve duyarlı olabilirler. Çünkü bu özelliklere sahip olan bireylerin, iş gerekleriyle etkili bir şekilde başa çıkmanın yollarını henüz öğrenmemiş olma ihtimalleri oldukça yüksektir. Belli bir yaştan sonra, stres kaynakları ile karşılaşılması durumunda bireyler, bu stres etkenleri ile mücadele etme konusunda daha az başarılıdırlar. Bu durum, bireylerin gelecekte karşılaşacakları benzer durumlarla başa çıkmalarına yardımcı olabilir (Lee ve Ashforth, 1993: 5).

Lee ve Ashforth (1993: 15) ise yaptıkları araştırmalarında, oluşturdukları hipotezin aksine yaş faktörünün duygusal tükenme ile bağlantılı olmadığını bulmuşlardır. Yaş faktörünün duygusal tükenmeden ziyade kişisel başarı ve mesleki bağlılık ile az da olsa ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler. Schulz ve arkadaşlarına (1995: 335-336) göre, genç çalışanların daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamaktadırlar. Çünkü genç çalışanlar kariyer seçeneklerinin ve aldıkları eğitim programlarının etkisiyle daha idealist olmakta ve ardından “gerçek dünya”nın zorlukları ile karşılaştıklarında ise hayal kırıklığına uğrama ihtimalleri oldukça yüksektir. Yapılan araştırmaların bir kısmında genç, bekar ve çocuksuz çalışanların, yaşlı, evli ve çocuklu çalışanlara kıyasla; eğitim düzeyi yüksek olanların eğitim düzeyi düşük olanlara kıyasla ve iş deneyimi süresi kısa olan çalışanların deneyim süresi beş yıldan fazla olan çalışanlara kıyasla; daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir (Torun, 1995: 15).

Konuyla ilgili yapılan ilk araştırmalarda cinsiyet ile duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hissi arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Cinsiyetdeğişkeninin, duyarsızlaşma boyutunda ise birçok araştırmada etkisi olduğu görülmüştür (Handelsman, 2011: 133). Lackritz çalışmasında Marini'nin işyerindeki önemli pozisyonlarda uzun bir süredir erkeklerin hakimiyetinin söz konusu olduğunu, kadınların ise başarı elde etmek için daha çok çalışmak durumunda kaldıkları görüşüne yer vermiştir. Martin ise cinsiyetin duygusal konular sebebiyle tükenmişlikte önemli bir değişken olabileceğini ileri sürmektedir. Mesleki tükenmişlik hakkındaki egemen görüş, özgüven ve özdenetim gibi bir kişinin duygularını kontrol etmesinin istendiği durumlarla ilgili konulara atıfta bulunarak, erkeklerin ve kadınların tükenmişlik ve stres

deneyimleri ile doğrudan ilgili olan davranış tarzlarının farklı olabileceği belirtmektedir. Öğretmenler üzerinde yapılan bir tükenmişlik araştırmasında, erkek öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının yüksek olmasına karşılık, bayan öğretmenlerin düşük kişisel başarı hissi boyutunun yüksek olduğu görülmüştür (Lackritz, 2004: 716).

Budak ve Sürgevil (2005: 103), literatürdeki çalışmalarda cinsiyetin tükenmişliğe etki eden önemli bir değişken olarak ifade edildiğini belirtmişler ve duygusal tükenme düzeyinin kadınlarda, erkeklere nazaran daha yüksek olduğuna işaret etmişlerdir. Yazarlar, bu durumu, kadınların etkileşim içinde oldukları insanlara karşı daha duyarlı olmalarıyla ilişkilendirerek açıklamışlardır. Yapılan başka bir çalışmada ise, kadınların duygusal tükenme boyutu erkeklerden daha fazla ve erkeklerin ise duyarsızlaşma boyutu kadınlardan daha fazla bulunmuştur (Purvanova ve Muros, 2010: 175). Diğer yandan Morgan ve diğerlerinin aktardığına göre, Van Voorhis ve meslektaşları, cinsiyetin tek başına mesleki tükenmişlikle anlamlı bir ilişki içinde olmadığını bulmuşlardır. Cinsiyet faktörü ile beraber, yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin düzeylerine göre sonuçların değişebileceğini iddia etmişlerdir (Morgan vd., 2002: 147).

Yüksek eğitim düzeyi, yapılan çalışmalarda genellikle tükenmişlikle ilişkili bulunmuştur. Bu durum muhtemelen eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların gerçekleştirmemiş yüksek beklentilere sahip olması sonucu meydana gelmektedir (Schultz vd., 1995: 335). Diğer taraftan Siegall ve McDonald (2004: 297) yaptıkları çalışmada, kişi-örgüt değer uyumunun tükenmişlikle negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmada, kişi-örgüt değer uyumu ile tükenmişliğin tüm boyutları arasında güçlü bir bağ olduğu sonucuna varılmıştır.

3.9.2.2. Kişilik ve Beklentiler

Roberts ve Mroczek'e göre kişilik özellikleri, bir kişiyi diğer bireylerden farklı kılan düşüncelerin, duyguların ve davranışların nispeten kalıcı olarak kabul edilebilecek yapısı olarak tanımlamışlardır (Wallin, 2010: 5). Bu çerçevede, bir bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri kombinasyonu, onun yaşadığı tükenmişliğin hem boyutları hem de seviyesi anlamında diğer kişilerden farklılık arz edecektir.

Genel stres literatüründe bilinen pek çok kişilik özelliği, tükenmişlikle bağlantılı bulunmuştur. Dışsal kontrol odağı (external locus of control), nevroitiklik (neuroticism), kaygı (anxiety), özgüven eksikliği (poor self-esteem) gibi kişilik özelliklerin bunlardan

bazılarıdır (Schaufeli ve Buunk, 1996: 321). Literatür incelemesi yapıldığı zaman, pek çok farklı kişilik özelliği hakkında araştırma yapıldığı görülmektedir. Fakat kişilik özelliği teorilerinden en köklü olan ve en bilinenlerden biri “*Beş Faktor Modeli*”dir. Bu modelde yer alan kişilik özellikleri şu şekilde belirtilir: Uyumluluk (agreeableness), dürüstlük (conscientiousness), dışadönüklük (extraversion), nevroitiklik (neuroticism) ve açıklık (openness) (Wallin, 2010: 6). Nevrotik bireyler; kaygılı, güvensiz, depresif, ürkek ve asabi olarak tanımlanır. Bu bireylerin, olumsuz duygulara yatkınlıkları sebebiyle yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşama eğiliminde olmaları beklenmektedir. Uyumlu bireyler; samimi, yardımcı ve iyi huyludur. Uyumluluk yeteneği sayesinde, yüksek düzeyde adapte olabilme becerisine sahip bu bireyler, muhtemelen işlerine karşı olumlu bir görüşe sahip olacaklardır. Uyumlu bireyler, aynı zamanda, duygusal yakınlık ve içtenlik duygularına eğilimli olmaları sebebiyle kişilerarası ilişkilerde muhtemelen başarılı olacaklardır. Dürüst bireylerin sahip oldukları iş ahlakı, tahammül ve direnme özellikleri sayesinde duygusal tükenme yaşama ihtimallerinin daha az olduğu düşünülmektedir. Duygu ve düşüncelerini açıklıkla ifade edebilen bireyler, entelektüel olarak daha meraklıdır ve çevresi hakkında daha açık fikirli olma eğilimindedirler. Bu sebeple yüksek düzeyde dürüstlük özelliğine sahip olan bireyler, gelecekteki çalışma koşullarını daha iyi hale getirip getiremeyeceklerini tasarladıkları zaman, muhtemelen duygusal anlamda daha az tükenme yaşayacaklardır.

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasındaki en güçlü ilişki, nevroitik kişilik özelliğinde ortaya çıkmıştır. Dışadönüklük kişilik özelliği, diğer kişilik özellikleri ile karşılaştırıldığında, kişisel başarı hissi ile güçlü ilişkiye sahip olan bir özellik olarak tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusuyla güçlü ilişkileri olan ikinci kişilik özelliği uyumluluktur. Dürüstlük kişilik özelliğinin duygusal tükenmeyle negatif ilişkili, kişisel başarı duygusuyla da pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Açıklık özelliği ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile en zayıf ilişkili olan kişilik özelliği olarak bulunmuştur (Swider ve Zimmerman, 2010: 489-494). Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarında, özellikle yüksek düzeyli nevroitikliğin ve düşük düzeyli uyumluluğun, duygusal tükenmenin yordayıcısı konumunda olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada, kişisel başarı boyutu, düşük düzeydeki nevroitiklik ve yüksek düzeydeki dürüstlük ve dışadönüklük özellikleri tarafından belirlenmesine rağmen, duyarsızlaşma boyutunda nevroitiklik en önemli yordayıcıdır. Schaufeli ve Enzman’ın yaptığı kapsamlı diğer bir çalışmada ise, nevroitikliğin tükenmişlikle

özellikle de duygusal tükenme boyutu üzerinde etkili olan en güçlü kişilik özelliği olduğu ifade edilmiştir (Kokkinos, 2007: 231). Wallin (2010: 6), bu model çerçevesinde yapılan araştırma sonuçlarının, olumsuz duygulanıma ve nevrozlaşmaya meyilli insanların mesleki tükenmişlik yaşama ihtimallerinin daha fazla olduğunu ortaya koyduğunu; buna karşılık dışadönüklük, dürüstlük ve uyumluluk kişilik özelliklerine sahip bireylerin ise tükenmişlik yaşama risklerinin daha düşük olduğunu gösterdiğini ileri sürmüştür.

Baltaş ve Baltaş'a (1988: 62) göre, tükenme belirtisi, genellikle çok başarılı olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür. Diğer bir çalışmada ise kişiliğin farklı bir yönü dikkate alınarak, tükenmişlikle olan ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Kobasa çalışmasında, dayanıklılık (hardiness) kişilik özelliğinin, stres ve stresin yol açtığı sağlık sorunları arasında hafifletici bir yapı görevi gördüğünü ileri sürmüştür. Dayanıklılık, sorumluluk, kontrol ve meydan okuma hislerini içerir. Dayanıklı bireyler, dayanıksız bireylerle karşılaştırıldığında, stresli olayları potansiyel olarak daha olumlu bir şekilde değerlendirebildikleri ve stresin zarar verici etkilerine karşı potansiyel olarak daha dirençli oldukları söylenebilir (Chan, 2003: 382).

Literatürde sıkça yer verilen duygulanım olumlu ya da olumsuz türüne yatkın olmak da, kişilik özellikleri ile bağlantılı kabul edilmektedir. Duygulanım, iş stresi algılamasıyla ilgili bireysel bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Olumlu ve olumsuz duygulanım, olayları algılamadaki yaradılış ve sırasıyla bireylerin genellikle içinde buldukları olumlu ve coşkulu veya olumsuz bir tutuma sahip olmaları olarak ifade edilir (Lee ve Shin, 2005: 100).

Kişiliğin ne olduğu hakkında birçok farklı teori ve düşünce mevcuttur. Bu bağlamda, incelenen kişilik özellikleri de teori ve yaklaşımlara göre farklılaşmaktadır. Yeni çevresel koşullara ve değişimlere kendini adapte etmek olarak tanımlanan esneklik, bir kişilik özelliği olarak, yeni koşulları kabullenmek ve değişimin getirdiği yeni şartları görebilmek anlamında tükenmişlikle başa çıkabilmekte büyük bir öneme sahiptir (Baltaş ve Baltaş, 1988: 38).

3.10. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik olgusu neticesinde, bireysel ve örgütsel anlamda pek çok olumsuzluğun yaşandığına dair literatürde çok sayıda araştırma mevcuttur. Bu araştırmalardan tükenmişliğin bireysel anlamda bedensel ve psikolojik sağlıktan ailevi sorunlara kadar; örgütsel anlamda ise, hizmet kalitesindeki düşüşten örgüt içindeki

düşmanca tutumlara kadar pek çok farklı olumsuz sonucu beraberinde getirdiği görülmektedir.

Tükenmişliğin sonuçları, çalışanları, müşterileri veya hizmet alanları ve daha çok da kurumları ciddi anlamda etkileme potansiyeline sahiptir. Birçok araştırmacı tükenmişliğin çalışanlar tarafından sağlanan bakım ya da yardım hizmetinin kalitesinde bir bozulmaya yol açabileceğini ileri sürmektedir. Tükenmişlik düzeyindeki artışla birlikte, personel devir hızında ve devamsızlık oranlarındaki artış ve düşük moral düzeyi gibi sonuçlar görülmeye başlar. Ayrıca tükenmişlik, kişisel stres, fiziki/bedensel tükenme, uyku sorunları, artan alkol ve ilaç kullanımı ve ailevi sorunlarla ilişkili görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 100).

Tükenmişlik; depresyon, sinirlilik, çaresizlik ve kaygı gibi psikolojik sorunlar ile düşük örgütsel bağlılık ve düşük iş tatmini düzeyi gibi çeşitli olumsuz kişisel sonuçlarla ilişkili bulunmaktadır. Wright ve Bonnet duygusal tükenmenin, düşük iş performansı ile bağlantılı olduğunu bulmuşlardır (Siegall ve McDonald, 2004: 291). Tükenmişlik, artan personel devri, artan işte ayrılma niyeti, olumsuz iş tutumları ve azalan performans düzeyi gibi örgütsel sonuçlar kadar fizyolojik ve duygusal sonuçlarla da ilişkilendirilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 17). Bireyler, mesleki tükenmişlik neticesinde genel sağlık sorunları ve ailevi problemlerle karşı karşıya kalabilmektedirler (Morgan vd., 2002: 145). Bir kısım araştırmacı; çaba gerektiren işlerin tükenmişlik hissini artmasına yol açarak, hipertansiyon ve kalp rahatsızlıkları dahil olmak üzere, çalışanların sağlık ve huzuru için zararlı olabilecek sonuçlar doğurabileceğini delillerle belgelendirerek göstermişlerdir (Cullen vd., 2008: 64). Maslach ve arkadaşları (2001: 399), Freudenberger'in tükenmişlik sürecinin, madde bağımlılığına, bağlılık ve motivasyonda azalma ve duygusal fakirleşme (emotional depletion) gibi sonuçlar yaratabileceğini ileri sürdüğünü belirtmişlerdir.

Bireylerde tükenme durumunda ortaya çıkabilecek başlıca psiko-fizyolojik belirtiler şu şekilde sıralanabilir: Yorgunluk ve bitkinlik hissi, enerji kaybı, sırt ve baş ağrıları, uyku ve beslenme bozuklukları, psikosomatik rahatsızlıklar, koroner kalp rahatsızlıkları. Tükenmişliğin psikolojik belirtileri; duygusal bitkinlik, kronik bir sinirlilik hali, çabuk öfkelenme, bilişsel becerilerde zorlanmalar, hayal kırıklığı, çöküntü hali, anksiyete, huzursuzluk, sabırsızlık, benlik saygısında düşme, değersizlik hissi, eleştiriye tahammülsüzlük, karar vermede yetersizlik, apati, boşluk, anlamsızlık hissi ve ümitsizlik şeklinde ortaya çıkmaktadır (Kaçmaz, 2005: 30). Tükenmişliğin davranışsal belirtileri ise tükenmişlik yaşayan çalışanların, müşterilere ya da hizmet sağlanan

kişilere karşı negatif tutum ve davranışlar geliştirmesi, insanlarla olan etkileşimlerinde bozulma ve kopmalar yaşayarak geri çekilme davranışı göstermeleri olarak sıralanabilir. Ayrıca hizmet kalitesinde düşüşler görülür, hatalar ve kazalarda artışlar yaşanır, örgüte ve göreve ilgi azalır, idealizm kaybolur, iş tatmini azalır ve böylece geç gelme, devamsızlık, performans düşüşü önemli boyutlara ulaşır (Arı ve Bal, 2008: 141).

Tükenmişliğin, belirli bir rahatsızlığın olmadığı durumlarda dahi, akıl hastalıkları ve fiziksel hastalıklarla bağlantılı olduğu görülmüştür. Bu bağlantılara ilişkin iki izah tarzı mevcuttur. Kronik stresin bir sonucu olarak tükenmişlik, sağlık durumlarında bir bozulma safhası şeklinde gelişebilir. Tükenmişliğin çalışanlar arasında hastalık oranlarının artmasına, depresif semptomlara ve miyokard infarktüse yol açtığı ortaya konmuştur. Tükenmişlik, ayrıca, anksiyate ve kas-iskelet sisteminden kaynaklanan ağrılarla da ilişkili bulunmuştur. Bununla birlikte tükenmişliğin; karşılanması gereken iş taleplerizorunluluğu ile yüz yüze bırakılan, kaynaklarının tükenmesi tehlikesi yaşayan ve daha olumsuz çalışma koşullarına maruz bırakılan çalışanlarda sağlık sıkıntılarının yaşanmasına neden olması oldukça muhtemeldir. Bu doğrultuda, çalışanlar arasında depresif semptomlar yaşama yaygınlığı, kalp ve damar hastalıkları ve çeşitli kronik hastalıkların yüksek düzeyde tükenme veya tükenmişlik yaşayan çalışanlarda daha fazla olduğu rapor edilmiştir (Ahola vd., 2009: 151).

Bireylerin aile ve arkadaş ilişkileri ve özel hayatları üzerinde işle ilişkili faaliyetlerin zararlı etkileri, araştırmacıların iş ve iş dışı alanlar arasındaki bağın farkına varmaları ile birlikte, gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle, tükenmişlik ile sosyal ve aile ilişkilerindeki bozulma arasındaki bağlantılar ampirik olarak kabul edilmektedir. Tükenmişliğin kişilerarası ilişkilerle ilgili sonuçları, hizmet verilen kişiler ve iş arkadaşları ile kurulan etkileşimlerin çeşitliliğindeki ve doğasındaki değişiklikleri de içermektedir. Gündüz bakım merkezlerinde yürütülen çalışmalarda, yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayan çocuk bakımından sorumlu çalışanların daha fazla sabırsız, karamsar ve daha az hoşgörülü oldukları tespit edilmiştir. Araştırmacıların hizmet alan kişilerle yaptıkları görüşmelerden edindikleri bilgilere göre, tükenme yaşayan bireylerin ya diğer personellerle konuşarak ya da mesai aralarını ve öğle yemeği saatini uzatarak işten uzaklaşmaya çalıştıkları sonucuna varmışlardır. Tükenmişliğin tutumsal sonuçları, çalışanların hizmet sağladıkları kişilere, işlerine, örgütlerine ve kendilerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmeleri şeklinde belirlemektedir. Bazı araştırmacılar, yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayan çalışanların ilaç, alkol ve sigara kullanım düzeylerinin arttığını ortaya koymuştur (Cordes ve Dougherty, 1993: 628-629). Bu doğrultuda

tükenmişliğin, bireyin yaşantısını her yönüyle etkileyebilen, kişilerarası ilişkilerde ve aile ilişkilerinde sorunlar yaşamasına ve genel olarak yaşama karşı olumsuz bir bakış açısı ve tutum geliştirmesine neden olduğu söylenebilir. Bu noktada, tükenmişliğin depresyonu tetikleyici bir özelliğe sahip olduğu da söylenebilir. Yapılan çeşitli araştırmalarda depresyon ile tükenmişliğin üç boyutu arasında anlamlı ilişkiler olduğu da tespit edilmiştir (Erol vd., 2007: 246).

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, iş tatmini gibi bazı örgütsel çıktılarla negatif ilişkiyken, psikolojik semptomlar ve işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkilidir. Tükenmişliğin sağlık ve performansla önemli derecede ilgili olmasından başka, tükenmişliğin nedeninin belirlenmesi çalışmalarının sürdürülmesi önemlidir. Tükenmişliğin süregelen doğası, muhtemelen iş ile ilişkili özelliklere dayanmaktadır. Aslında, pek çok araştırma, iş ile ilişkili özelliklerin (iş yükünün yarattığı kronik stres gibi) tükenmişlikle olan ilişkisi, kişilik veya demografik faktörlerden daha güçlüdür (González-Morales vd., 2012: 44).

Lee ve Ashforth, tükenmişliğin belirlenen üç öncelinin (iş otonomisi, sosyal destek ve rol kaynaklı stres) rolü ve tükenmişlik sonuçlarından biri olarak işten ayrılma niyetini incelemişlerdir. Başlıca bulgular: 1) İş otonomisi, örgüt ve yönetici desteği içeren sosyal destek ve işin çeşitli yönlerinden çok, rol kaynaklı stres (rol çatışması ve rol belirsizliği gibi) ile ilişkili bulunmuştur; 2) Rol kaynaklı stres, tükenmişliğin ilk boyutu olarak kabul edilen duygusal tükenme ile pozitif ilişkili bulunmuştur; 3) Duygusal tükenme, işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili bulunmuştur (Lee ve Ashforth, 1993: 4).

Tükenmişliğin, aynı zamanda, müşteriler veya hizmet sağlanan kişiler üzerinde zararlı etkilere sahip olduğu söylenebilir. Araştırmalar, çalışanların yaşadığı tükenmişliğin sağlanan hizmet kalitesinde bir bozulmaya neden olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda tükenmişliğin, müşterilere sağlanan hizmetin bozulması ve müşterilerin sağlanan hizmetten uzaklaşması ve ilgisini kaybetmesi ile sonuçlandığı bulunmuştur. Böylece, tükenmişliğin ve müşteri şiddetinin karşılıklı olarak nedensel bir ilişki içinde oldukları söylenebilir (Schulz vd., 1995: 335). İnsanların daha sinirli ve daha tahammülsüz olmalarına, performanslarının düşmesine ve sağladıkları hizmet kalitesinin düşmesine neden olan tükenmişlik, sadece tükenmişlik yaşayan kişiyi etkilememekte ayrıca, bu kişinin iş hayatında hizmet sağladığı kişileri, iş arkadaşlarını ve iş dışında aile hayatını da olumsuz etkilediği yaygın olarak kabul edilmektedir (Gündüz, 2005: 154). Jackson, Turner ve Brief ile Leiter ve Maslach, tükenmişliğin

düşük örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde tükenmişlik, personel devrinin artmasını tetikleyecek bir ortam yaratmaktadır (Reichel ve Neumann, 1993: 77). Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada, yaşanan duygusal tükenme hissinin, personel içinde çatışmalara, devamsızlıklara, düşük morale, verimliliğin azalmasına ve sonuç olarak tükenmişliğin doruk noktasına ulaşmasına neden olduğu bulunmuştur (Meltzer ve Huckabay, 2004: 208).

Tükenmişliğin neden olduğu olumsuz sonuçlar, göz ardı edilemeyecek kadar önemli boyutlara ulaşmıştır. Tükenmişlik sendromunun önlenmesi en azından mümkün olan en düşük seviyeye indirilebilmesi, bireysel ve örgütsel sağlık için oldukça kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.11. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

Monat ve Lazarus başa çıkmayı, rutin veya otomatik tepkilerin kolay bir şekilde ortaya çıkmadığı zamanlardaki zor görevlerin, tehditlerin veya zarar verici durumların üstesinden gelme çabası olarak tanımlamaktadır. Yazarlar, bu genel tanımın çoğunlukla stres araştırma alanlarındaki başa çıkma ile ilgili birçok araştırmada temel bir çerçeve olarak kullanıldığını belirtmişlerdir. Edelwich ve Brodsky, tükenmişliği tam olarak ortadan kaldırmının mümkün olmadığına ve tükenmişliğin çalışanların, kariyerleri boyunca yeniden ortaya çıkıp tekrarlanabileceği ihtimalinin göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu görüş, tükenmişlik ortaya çıktıkça yeniden uygulanabilecek mücadele stratejilerinin önemine dikkat çekmektedir. Cherniss, Edelwich ve Brodsky'nin görüşlerinin aksine bir görüş ortaya koymuştur. Cherniss, tükenmişliğin önlenileceği görüşündedir. Cherniss, genel olarak, tükenmişliği önleyecek beş temel yaklaşım ileri sürmektedir. Bu yaklaşımlar, Ryerson ve Marks tarafından iki belirli yaklaşım şeklinde yeniden düzenlenmiştir. İlk yaklaşımda, hizmet içi programların yeniden yapılandırılmasına gerek vardır ve ikinci yaklaşımın amacı ise sosyal hizmet mesleklerindeki tükenmişliği azaltmaktır. Randolph, tükenmişlikle ilgili destek gruplarının önemine vurgu yapmıştır. Bu yazarlar, tükenmişliğin önlenileceğine en azından bazı yöntemlerle yavaşlatılabileceği konusunda aynı görüştedirler. Tükenmişliğin ilk evrelerinde bu durumun farkına varılmasının bireylere önemli ölçüde bu sorunun üstesinden gelmek konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu sayede, durum kötüleşmeden önce yapılan müdahaleler etkili olacaktır. İnsanları, tükenmişlikle başa çıkabilmeleri için donanımlı hale getirmek önemlidir fakat yeterli değildir (Vilakazi, 2005: 66-68).

Maslach, aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı örgütsel değişimlerin gerçekleştirilmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir. İlkinde, tükenmişlik oranlarıyla ilişkili olarak, bireysel başa çıkma tekniklerinin hızlı sonuç vermesine rağmen, işyeri ile ilgili gelişmeler her tarafa nüfuz eden ve uzun ömürlü bir etkiye sahiptir. İkincisi, örgütsel değişimlerin tükenmişlik durumundaki öneminin farkında olunmasıdır. Üçüncüsü, tükenmişliğe karşı örgütsel bir tepkinin, tükenmişliğin haklı bir sorun olarak tanınması ile oluşmasıdır. Örgütlerin tükenmişliği kendileri ve çalışanlar için gerçek ve ciddi bir sorun olarak tanımaları ile birlikte, tükenmişlik sorununun üstesinden gelmek için daha fazla çaba sarf etmek gerekecektir (Vilakazi, 2005: 66-68).

Başta çıkma, stresli durumlarda bireylerin verecekleri tepkileri nasıl ortaya koyduklarını ifade eder. Literatürde iki temel başta çıkma stratejisi olduğu ileri sürülmektedir. Bunlardan birincisi problem odaklı başta çıkma stratejisidir. Bu strateji, kişi-çevre işlemlerinin değiştirilmesiyle ilgilidir. Duygu temelli ikinci başta çıkma stratejisi ise duyguların düzenlenmesi girişimlerini ifade eder. Fakat Matthews ve arkadaşlarının (1996) stres araştırmalarından yola çıkarak başta çıkmanın iki yönde gerçekleşebileceği söylenebilir. Bu iki yön; uyumlu (adaptive) başta çıkma stratejisi ve uyumsuz (maladaptive) başta çıkma stratejisidir. Daha spesifik olarak zıtlaşan başta çıkma stratejileri; ihlaller, hatalar ve düzenin azalması ile bağlantılı olduğu söylenebilir.

Duygu odaklı başta çıkma, özeleştirme ve endişe ile ilgili stratejileri ifade eder. Bu stratejiler, belirli etmenlerden uzaklaşmaya (yapılan bir hatadan dolayı kendini eleştirme gibi) neden olan bilişsel müdahaleye yol açabilir. Ayrıca, yeniden değerlendirme başta çıkma stratejisi, yaşananların olumlu bilişsellikle incelenmesi ile bağlantılıdır. Kısaca, yeniden değerlendirme tepkileri, en uyumlu stratejiler olarak görülürken, zıtlaşma ve duygu odaklı başta çıkma ise en uyumsuz stratejiler olarak değerlendirilmektedir. Bilişsel-davranışsal teoride başta çıkma, bir kişinin kaynaklarını tüketen ve aşan talepleri yönetmek için bilişsel ve davranışsal çabalar olarak ele alınmaktadır. Aktif başta çıkma stratejileri iş yükü ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi olumsuz olarak hafifletirken, özellikle duygusal başta çıkma (mizah gibi) rol belirsizliği ve tükenmişlik arasındaki bağı olumlu olarak azaltır. Ayrıca, Betaret, yüksek düzeyde başta çıkma kaynaklarına sahip olan bireylerin, bu kaynaktan yoksun olanlara göre stresin ve tükenmişliğin olumsuz sonuçlarına daha az maruz kalmakta olduklarına işaret etmiştir. Böylece, başta çıkmanın tükenmişlik üzerindeki stres etkenlerinin etkenlerini hafiflettiği söylenebilir (Chen ve Kao, 2013: 106).

Tükenmişliği önleyen müdahale programları ya kişiye yönelik ya örgüte yönelik

ya da hem kişiye hem de örgüte yönelik bir kombinasyon yoluyla gerçekleştirilebilir. “Kişiyeye yönelik müdahale programları” genellikle bilişsel-davranışsal önlemlerdir ve iş becerilerini ve kişisel başa çıkma yeteneklerini zenginleştirmeyi, sosyal destek ve farklı türde rahatlama egzersizlerini hedef almıştır. Diğer yandan “örgüte yönelik müdahaleler” genellikle, görevlerin yeniden yapılandırılması, iş değerlendirmesi ve denetim gibi iş prosedürlerindeki değişikliklerle ilgilidir. Buradaki amaç, iş taleplerinin azaltılması, kararlara katılımın artırılmasıdır. Bu önlemler, bireyleri güçlendirmek ve stres etkenlerine maruz kalmalarına engel olmakla gerçekleştirilir. Tükenmişliği engellemek konusunda etkili bir sistem olmayışı, çalışanların risk faktörlerinin hüküm sürdüğü işle ilişkili akıl sağlığı sorunları yaşamaları oldukça muhtemeldir. Anksiyete, karamsarlık, korku, depresyon, psikolojik sıkıntı, yorgunluk, olumsuz duygular ve duygusal iş talepleri gibi psikolojik çıktılar uzun süreler boyunca yaşandığı zaman tükenmişlik için risk faktörü haline gelmektedir. Bu, aynı zamanda, genel sağlık koşulları ve uyku sorunları gibi çıktılar için de geçerlidir. Tükenmişliğe karşı koruyucu etkisi olduğu bilinen yönetici ve iş arkadaşları desteğinin sağladığı olumlu etkiler, tükenmişlik sorunu için önemli gelişmelerden biri olarak görülmektedir (Awa vd., 2010: 188).

Bireysel olarak tükenmişlikle mücadele yönteminde:

- Ulaşılabildiği kadar mümkün, makul ve gerçekçi bir yöntem belirlemek,
- Kişinin kendisini tanıması ve iş ortamının özelliklerini doğru analiz etmesi ve ihtiyaçlarının farkında olması gerekmektedir (İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011: 455).

Örgütsel olarak tükenmişlikle mücadele yönteminde ise:

- Serbest karar verme olanaklarının oluşturulması ve kararlara katılımın artıracak mekanizmaların oluşturulması,
- İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlama önem taşımaktadır (İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011: 455).

Örgütlerin sağlığını ve verimliliğini doğrudan etkileyen tükenmişliğin önlenmesi en azından azaltılmasının sağlanması için örgüt üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gereklidir. Bu doğrultuda tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri dikkatle izlenmelidir (Cemaloğlu ve

Şahin, 2007: 467).

Tükenmişlikle başa çıkmada işyeri ve yöneticiler düzeyinde yapılan bir takım uygulamalar, bu sendromun olumsuz sonuçlarından kaçınmaya yardımcı olabilir. Bunlar arasında aşağıdaki uygulamalara yer verilebilir: “Görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan çalışanların oryantasyon programına katılımının sağlanması, iş ile çalışan arasındaki uyumun sağlanması, gerekli iş değişikliklerine ve personel eğitimine önem verilmesi, işlerin özelliklerine göre etkin personel planlamasının yapılması, çeşitli toplantılarla çalışanların öneri ve eleştirilerinin alınması, çalışanların başa çıkamadıkları durumlarda yardım alabilecekleri yönetici desteğinin sağlanması, çalışanların gereksinimlerini karşılayacak sürekli eğitim olanaklarının sağlanması ve adaletli ve katılımcı bir yönetim anlayışı ile dinleyen, değer veren bir yönetim kadrosunun oluşturulması, tükenmişliğin önlenmesi ve azaltılmasında son derece önemlidir” (Kaçmaz, 2005: 31).

Tükenmişliği önlemeyi ve azaltmayı amaçlayan müdahale türlerinin incelendiği Tunç ve Gündüz’ün (2010: 98) çalışmasında çoğunlukla bireysel yönelimli müdahale uygulamalarının yapıldığı tespit edilmiştir. Bu sonuçların ortaya çıkmasında, birey yönelimli müdahalelerin örgüte yönelik müdahale uygulamalarından daha kolay ve ekonomik olmasının payı yadsınamaz. Benzer bir sonuç, *birey yönelimli müdahale uygulamalarının* duygusal tükenme boyutunda daha etkili olduğu ve duyarsızlaşma ile düşük kişisel başarı hissi boyutlarında ise *örgüt yönelimli uygulamaların* daha başarılı olduğu yönündedir.

İlk araştırmalarda bireysel başa çıkma (individual coping) tükenmişliğin olumsuz sonuçlarında olası bir hafifletici olarak dikkate alınıp incelenmiştir. Genel olarak, başa çıkmama veya etkisiz başa çıkma, tükenmişliğin daha yüksek düzeyleriyle ilişkilidir. Callan, fiziksel ve psikososyal rahatsızlıklar dolayısıyla başa çıkmamayı, sorunların üstesinden gelmek konusundaki başarısız çabalar olarak tanımlamaktadır. Bu ise daha yüksek stres seviyesi ile sonuçlanmaktadır. Başa çıkmama aynı zamanda, yüksek düzeyde depresyon ve anksiyete ile ilişkilidir. Bundan başka, stresli olaylarla pasif veya savunmacı bir şekilde uğraşmak, tükenmişliğin gelişmesine katkıda bulunur. Buna karşılık zıtlaşan, agresif başa çıkma stratejileri yaşanan tükenmişliğin daha düşük seviyeleri ile ilişkilidir.

Tükenmişlik, özellikle zor müşterilerle gerçekleştirilen sürekli zorlu etkileşimlerin bir sonucu olarak kavramsallaştırılabilir ve bu durum zayıf başa çıkma stratejileri tarafından şiddetlendirilebilir. Hizmet standartları üzerinde muhtemel etkisi

olan çalışanların işgücü sorunlarını tanımlamak ve belirlemek, örneğin duygusal emek ve tükenmişlik gibi, bu yüzden oldukça önemlidir. Çünkü bu husus, aynı zamanda, bireysel sağlık sonuçları ile ilişkilidir. Duygusal talepleri kasteden bu görüş, normal fiziksel ve zihinsel unsurlara ilave olarak, daha çok hizmet işleri ile ilgilidir. Derinlemesine davranış, iş tatmininin artması ve duygusal tükenmenin azalması gibi olumlu örgütsel ve bireysel sonuçlarla ilişkili iken, bunun tam tersine yüzeysel davranış, artan duygusal tükenme ve azalan iş tatmini ile ilişkili bulunmuştur. Tüm gün zor müşterilerle ilgilenmek gibi duygusal taleplerden oluşan işler, yüksek düzeyde strese yol açabilir ve bu çalışanların tükenmişliğe duyarlı hale gelmesine neden olabilir. Williams (2003), aynı zamanda, duygusal emeğin bir tatmin kaynağından çok bir stres etkeni olduğu sonucuna varmıştır (Pienaar ve Willemse, 2008: 1054).

İş tatminsizliği, tükenmişliğin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve yaşam tatminini de etkilemektedir. İşyeri desteği, tükenmişlikten etkilenmesine rağmen, kısmen arabulucu değişken (mediator variable) olarak rol oynamaktadır. İşyeri desteği, aynı zamanda, tükenmişliğin iş tatmini ve yaşam tatmini üzerindeki etkilerini de azaltmaktadır. Yapılan çalışmaların önemli bir kısmı, sosyal hizmetler uzmanları arasındaki tükenmişliğin sosyal desteğin olmaması ile bağlantılı olduğu olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan sosyal destek, tükenmişliğe karşı bir koruyucu gibi işlev görür. İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından verilen sosyal destek, tükenmişlik hissini azaltır (Mendieta ve Rivas, 2011:240).

Son dönemlerde tükenmişliği öngörebilme yeteneğini artırmayı sağlayan araştırmalar önem kazanmıştır. Duygusal tükenmenin, tükenmişlik sendromunun çekirdek yapısını oluşturmasına rağmen, tükenmişlik literatüründe duygusal iş talepleri (emotional work demands) tükenmişliğin nedeni olarak nadiren göz önünde bulundurulmaktadır. Önceki araştırmalarda tükenmişliğe, müşterilerle gerçekleştirilen etkileşimlerin sıklığının ve miktarının neden olduğu kabul edilmiştir. Daha sonraki araştırmalarda, deneyimlerin niteliğinin de dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır. Etkileşim sıklığı çalışanların yaptıkları işten bıkmalarına neden olabilir. Fakat çalışanların müşterilerle gerçekleştirdiği etkileşimler, örgütsel sonuçlara ulaşabilmenin bir vasıtası da olabilir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 18).

3.12. Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri

Örgütlerin, çalışanların sarf ettiği duygusal emekten yarar sağladıkları şüphesiz bir gerçektir. Bununla beraber, duygusal emeğin çalışanlar için genellikle tükenmişlik

ve kendine yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlar yaratabildiği bilinmektedir. Mesleki tükenmişlik, duygusal emeğin en belirgin sonuçlarından biri olarak görülmektedir.

Duygusal emek ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklayan iki çeşit teori mevcuttur. Bunlardan biri Zapf (2002) tarafından geliştirilen “*davranış teorisi*”dir (action theory). Davranış teorisinde, yüzeysel davranışın geleneksel bir davranış tarzı olduğu ve psikolojik kaynak kullanmaya çok fazla ihtiyaç olmadığı ileri sürülür. Bunun aksine, derin davranış, zihinsel bir süreç olduğu için çok fazla miktarda psikolojik kaynak tüketmeyi gerektirir. Bunun anlamı, derin davranış yoluyla, duygularını yöneten çalışanların daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayabileceğidir. Diğeri ise, Hobfoll tarafından geliştirilen “*kaynak koruma modeli*”dir (conservation of resources). Ma ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada Hobfoll’un teorisine konu ettiği kaynakları; nesnelere (objects), koşullar (conditions), kişisel özellikler (personal characteristics) ve enerji (energies) olarak dört grupta topladığını belirtmişlerdir. Bu kaynakların azalması ya da herhangi bir azalma tehdidi, stres yaşamaya neden olabilir. Kaynak koruma teorisi doğrultusunda, yüzeysel davranışın psikolojik kaynakları derin davranıştan daha fazla tüketeceği düşünülmektedir. Bunun sebebi ise, içsel duygular ile dışa yansıtılan duygusal ifadeler arasındaki tutarsızlık ile açıklanmaktadır. Bu nedenle, duygularını yüzeysel davranış yöntemiyle dışa yansıtmayı tercih eden çalışanların, yüksek düzeyde içsel gerilim ve ciddi psikolojik çelişki yaşama ihtimali daha yüksek olacaktır. İşyerinde yüzeysel davranış yöntemini kullanarak zaman içinde içsel gerilim hissetmeye başlayan bir çalışanın tükenmişlik yaşayacağı beklenmektedir. Bununla birlikte, derin davranış tükenmişlikle ilişkili olmayabilir. Çünkü derin davranış, çalışanlarda içsel gerilime sebep olmayacaktır. Derin davranış, daha düşük duyarsızlaşma düzeyi ve daha yüksek kişisel başarı düzeyi ile ilişkili olabilir (Ma vd., 2010: 52).

Hochschild, uzun zaman gerçek hislerden farklı davranmanın bir kişiyi sadece sahip olduğu gerçek duygulardan koparmadığını aynı zamanda diğer insanların sahip oldukları duyguların anlaşılmasını da zorlaştırabileceğini iddia etmiştir. Hochschild, bu durumun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Eğer bir çalışan, duygusal gösterimlerinin istenen sonuca ulaşmayı sağlamadığına ya da müşteriler tarafından can sıkıcı bulunduğu inaniyorsa, bu çalışan büyük ihtimalle düşük kişisel başarı hissi yaşar. Böylece, yüzeysel davranışın tükenmişliğin üç boyutuyla da ilişkili olması beklenmektedir. Derin davranış, uyulması emredilen yada istenen duygusal davranış kurallarını yerine getirmek için içsel duyguların ve düşüncelerin kontrol edilmesi sürecidir. Duygular, fizyolojik uyarılmayı ve biliş

(cognitive) kapsar. Derin davranış, çeşitli teknikler aracılığıyla bilişi ve uyarılmayı değiştirme çabasıdır. Hochschild, çalışanların derin davranış performansının etkili olduğu durumlarda, duygusal emek gerektiren işleri yapmanın başarı hissi ile de sonuçlanabileceğini ve duygusal çelişkiyi azaltmanın bir yolu olabileceğini ileri sürmüştür. Derin davranışın duygusal çelişkinin yarattığı gerilimi en aza indirmesi sebebi ile derin davranışın duygusal tükenme ile ilişkili olmadığı söylenebilir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22).

Grandey'in (1999: 34) çalışmasında, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif ilişkilerin; kişisel başarı hissi ile de negatif ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bununla beraber, tükenmişlik ile derin davranış arasında bağlantı olmadığı görülmüştür.

Bu konuda yapılmış önemli çalışmalardan biri de Brotheridge ve Grandey'e (2002: 20-21) aittir. Onlara göre, çalışanların hangi meslek gruplarına dahil olduklarından çok, işleri ile ilgili kendilerinden beklendiğini düşündükleri duygusal emek düzeyi, yaşadıkları tükenmişlik düzeyleri ile daha yakından ilgilidir. Çalışanların mesleki kategorilerine önem vermeksizin iş taleplerinin algılanması ve duyguların kişisel ifadeleri üzerindeki kontroller stres oluşturabilir.

Duygusal emek aynı zamanda, çalışanların duygu yönetim sürecinin belirlediği tükenmişlik seviyelerindeki bireysel bir süreç olarak da incelenebilir. Bu bakımdan işin duygusal gereklilikleri yada talepleri ile duygusal davranış kuralları birer stres kaynağıdır. Çünkü bu iki faktör (yani işin duygusal gereklilikleri yada talepleri ve duygusal davranış kuralları) örgütsel hedefler için duygusal durumları yönetme ihtiyacı yaratır. Dolayısıyla duygusal emek gerektiren bu işler, stresin daha yakın belirleyicileri durumundadır (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22).

Brotheridge ve Grandey (2002: 22-33), derin davranış stratejisinin müşterilere gerçek ve samimi ifadelerin sergilenmesini gerektiren herhangi bir kişi gibi davranma motivasyonuna sahip olması sebebiyle bu davranış tarzının yüksek kişisel başarı hissi düzeyiyle ve düşük duyarsızlaşma düzeyi ile de ilişkili olması ve müşterilerden gelen olumlu geribildirimlerin çalışanların kişisel etkinlik hissini artırabileceğini beklemişlerdir. Araştırmacıların bu çalışmalarında, yüzeysel davranışın, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ilişkili olduğunu, kişisel başarı hissi ile negatif ilişkili olduğu bulmuşlardır. Bunun yanında, derin davranışın ise kişisel başarı hissini artmasını sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bununla birlikte, Zapf ve arkadaşları (2001: 541) duygusal emeğin, tükenmişliğin tüm değişkenlerinin belirleyicisi olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Duygusal emeği, örgütler tarafından istenen duyguların sergilenmesi gerekliliği olarak tanımlayan Schaufeli ve Greenglass (2001: 506), yaptıkları analizler sonucu, duygusal emek gerektiren işlerin, tükenmişliğin üç boyutunun tamamının da önemli bir belirleyicisi olduğunu bulmuşlardır. Duygusal çelişkiyi etkileyen etkileşimlerin analizleri, hizmet meslekleri için stres etkenlerinin aynı zamanda ortaya çıkmasının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerinin aşırı derecede artmasına neden olduğunu göstermiştir.

Yöneticiler iş düzeyindeki duygusal davranış kurallarının en önemli tanımlayıcıları ve uygulatıcıları konumundadır. Yöneticiler, çalışanların yüksek performans beklentileri algılamalarını doğrudan etkiler. Sosyal enformasyon süreci teorisi, iş taleplerinin çalışanlarca algılanmasının çevredeki insanların ne düşündüğü tarafından etkilendiğini ortaya koymuştur. Wilk ve Moynihan (2005: 919) tarafından yapılan araştırmada, duygusal davranış kurallarındaki kişilerarası taleplerin doğasının çalışanlar tarafından algılanması, yöneticilerin konuyla ilgili görüşlerine ve verdikleri önemin derecesine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca, bu yazarlar, yöneticilerin dayattığı duygusal davranış kurallarının astların duygusal tükenme boyutlarıyla pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen son dönemlerdeki meta-analiz çalışmaları, duygusal emeğin, tükenmişliğin en fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışanların duygusal ifadelerini, kontrol etme ve değiştirmek suretiyle uyguladıkları yüzeysel davranış, birçok araştırmacı tarafından stres sonucuyla bağlantılı bulunmuştur. Çalışanlara bir zorunluluk olarak dayatılan duygusal davranış kurallarını yerine getirmek için içsel düşüncelerin ve duyguların kontrolü süreci olarak bilinen derin davranış, işteki kişisel başarı hissi ile diğer tükenmişlik boyutlarına göre daha fazla ilişkili bulunmuştur (Montgomery vd., 2006: 39).

Montgomery ve arkadaşları (2006: 43) yaptıkları araştırmada, olumlu duygular göstermeyi gerektiren duygusal davranış kurallarının duygusal tükenme ile önemli ölçüde ilişkili ve duyarsızlaşma ile de ilişkisiz bulunmasına karşın; olumsuz duyguları saklamayı gerektiren duygusal davranış kuralları hem duygusal tükenme hem de hem de duyarsızlaşma ile önemli derecede ilişkili olduğunu bulunmuştur. Aynı çalışmada

yüzeysel davranış; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve psikosomatik rahatsızlıklarla önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur.

Goldberg ve Grandey'in (2007: 312-313) bulduğu sonuçlar, duygusal tükenmenin duygusal davranış kurallarından kaynaklandığını göstermektedir. Araştırmacılar, duygusal davranış kurallarının, duygusal tükenme üzerinde etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, bu çalışmada sadece yüzeysel davranışın duygusal tükenme ile ilişkili olduğu da tespit edilmiştir.

Hizmet işlerinde sınır birimlerinde görev yapan çalışanlar, duygusal çelişkiden daha kolay bir şekilde etkilenirler. Bu çalışanlar aynı zamanda, duygusal tükenme ile de karşı karşıya kalırlar. Bu durum iş gerginliğinin (strain) bir şekli olarak değerlendirilebilir psikolojik aşırı talepler sebebi ile enerji eksikliği ve duygusal kaynaklarda azalma olarak ifade edilir. Duygusal çelişki ve duygusal tükenme,; düşük performans, iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz iş sonuçlarına yol açabilir. Bunun yanında, dünya genelinde artan küresel rekabet ortamında, iş stresi ve duygusal tükenmenin artması maddi ve manevi maliyetlerin de artmasına neden olmaktadır. Bireylerin kaynaklarının azalması tehdidi ile karşılaşması halinde, bireylerin kaynaklarını kaybetmeleri halinde ve bireylerin kaynaklara yaptığı yatırım karşılığında öngördükleri ürünleri ve sonuçları alamamaları halinde işyerinde stres meydana gelir. Karatepe ve Aleshinloye'nin (2009: 349-350) yaptıkları araştırmada ise duygusal çelişkinin, duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Chang ve Chiu'nun (2009: 310) araştırma bulgularında, duygusal emeğin tüm skorları duygusal tükenme ile önemli derece pozitif ilişkili bulunmuştur. Uçuş görevlileri üzerinde yapılan bu araştırmada özellikle derinlemesine davranışın, duygusal tükenmenin güçlü bir belirleyicisi olduğu da ortaya çıkmıştır. Çalışmada daha az duygusal emek sarf eden çalışanların performans ve iş tatmini düzeylerinin daha fazla duygusal emek harcayan çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu bulmuştur.

Hizmet çalışanlarından neşeli ve arkadaşaça duygular sergilemeleri, müşteri tatmini ve bağlılığının sağlanması amacıyla olumsuz duyguların gizlenmesi beklenmektedir. Bununla beraber, sürekli olarak duygu düzenleme ve olumlu duygusal tavırlar sergileme gerekliliği, oldukça fazla duygusal çaba gerektir. Bu ise, hizmet çalışanlarının işleriyle ilgili olarak kendilerini tükenmiş ve bastırılmış hissetmeyle yüz yüze getirmektedir. Pek çok araştırma, olumlu duygusal gösterimlerin sıklığının ve müşterilerle gerçekleştirilen etkileşimlerin süresinin ve duygusal emeğin çeşitli

özelliklerinin duygusal tükenme sorununa yol açabileceği üzerine odaklanmaktadır (Lam vd., 2010: 369).

Çinli öğretmenler üzerinde yapılmış bir araştırmada derin davranışın sadece düşük kişisel başarı ile negatif ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Cheung ve diğerleri tarafından yapılan bu çalışmada yüzeysel davranış ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ilişkili bulunmuştur (Cheung vd., 2011: 358).

Noor ve Zainuddin (2011: 289) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan diğer bir araştırmada sadece yüzeysel davranışın tükenmişlikle pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada derin davranış ise tükenmişlikle ilişkili bulunmamıştır.

Duygusal emek stratejileri açısından sonuçlar, yüzeysel davranışın duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu yüzden yüzeysel davranış, maliyetli bir stratejidir. Çünkü çalışanların gerçek duygularını saklama ve hissetmedikleri duyguları taklit etmeleri gerekliliği, sadece enerjilerinde büyük bir tükenme yaratmakla kalmaz, aynı zamanda duygusal çelişkiyi de artırır. Bununla beraber, derin davranışın, insanları işleri hakkındaki hislerini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Araştırma sonuçları, derin davranışın duygusal tükenmeyle arasında anlamlı ilişkiler olmadığını göstermektedir. Bu durum, derin davranışın, hizmet verilen kişilerden gelen olumlu tepkiler sebebiyle kaynakların yeniden kazanılmasını sağlıyor olabilesiyle izah edilebilir. Fakat derin davranış ile tükenmişliğin pozitif ilişkili olduğunu bulan araştırmalar da mevcuttur (Chou vd., 2012: 508).

Handelsman'ın (2012: 123-129) araştırmasında yüzeysel davranış iki boyut açısından incelenmiştir. Bu boyutlardan biri rol yapma (faking), diğeri ise duyguları gizlemedir (masking). Yüzeysel davranışın rol yapma boyutu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutlarıyla pozitif ilişkili bulunmuştur. Fakat yüzeysel davranışın duyguları gizleme boyutunun sadece duygusal tükenmenin önemli bir belirleyicisi konumunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dikkati farklı yöne çevirme ve yeniden değerlendirme stratejileri içinde değerlendirilen derin davranış, bireylerin psikolojik uyarılma düzeyini değiştirmese bile onların duygu algılamalarını değiştirebilir. Derin davranışla ilgili diğer bir teori ise bu stratejinin yorucu etkisinin, temeldeki duyguların beklenen olumlu duygu gösterimleri ile tutarlı olması için değiştirilmesi sonucu oluşan canlanma ve moral yüksekliği tarafından etkisizleştirilebilir olması üzerine kurulmuştur. Yani derin davranışın faydaları, maliyetleri telafi edebilir.

İlk çalışmalar, farklı duygusal emek stratejilerinin üç tükenmişlik boyutuyla olan

ilişkilerinin farklılaştığını göstermiştir. Gerçekten de, duygusal emek stratejileri içinde temel stres etkeni olduğu ileri sürülen yüzeysel davranış, genel olarak duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmanın ve düşük kişisel başarı hissini bir belirleyicisidir. Lapointe ve arkadaşlarına (2012: 5) göre derin davranış, genellikle duygusal tükenme ile doğrudan ilişkili değildir. Fakat derin davranış, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarını az da olsa belirlemektedir. Bu yazarlara göre, hissedilen duyguları doğal bir şekilde ifade etmek tükenmişlik düzeyine etki etmemektedir. Bununla beraber, doğal olarak hissedilen duygular üzerinde yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır.

Köksel (2009: 78-79) doktorlar üzerinde yaptığı araştırmada; yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilirken, yüzeysel davranışla düşük kişisel başarı hissi arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmadığı ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada; derin davranışla duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki görülmüş, ancak derin davranış ile diğer tükenmişlik boyutları arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmadığı tespit edilmiştir.

Çaldağ (2010: 91), farklı hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, derin davranışların artmasının tükenmişlik düzeyini artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Bayram ve arkadaşları tarafından (2012: 303-304) yapılan araştırma sonuçlarına göre ise, tükenmişliğin düşük kişisel başarı hissi boyutu ile duygusal emek boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Zhang ve Zhu ile Naring, Briët ve Brouwer tarafından yapılan çalışmalarda duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Aynı çalışmada, ayrıca, bir kısım araştırmacıların derin davranış değişkenlerinin çalışanların duygusal tükenme boyutlarının izahında önemli bir faktör olduğu tespitine yer verilmiştir. Bu çalışmada, çalışanların duyarsızlaşma seviyelerini açıklamak için kurulan regresyonda; görev süresi, hizmet etkileşimlerinin süresi ve duygusal emek ölçeğinin duyguları gizleme boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan, çalışanların hizmet etkileşimleri esnasında gerçek duygularını gizlemeleri, onların duyarsızlaşma düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. Bayram ve arkadaşları, Lee ve meslektaşlarının çalışmada sahte duyguların duyarsızlaşma üzerinde önemli pozitif bir etkisi olduğu tespitiyle bu görüşü desteklemişlerdir.

Ağırman'ın (2012: 90-97) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, derin

davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki bulunmamasına rağmen, yüzeysel davranışın duygusal tükenme düzeyinde artışa neden olduğu; hem derinlemesine davranışın hem de yüzeysel davranışın düşük kişisel başarı hissini azalttığı ve son olarak da hem yüzeysel davranış hem de derinlemesine davranışı ile duyarsızlaşma boyutu arasında anlamlı ilişki olmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Basım ve Begenirbaş (2012: 88) tarafından yapılan araştırmada ise yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ilişkili olduğu, derinlemesine davranışın ise tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı hissi ile arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzdeki küresel rekabet ortamında, “müşteri odaklılık” ve “müşteri memnuniyeti” gibi olgular, son derece önem kazanmıştır. Belirli bir ürünü ya da hizmeti satın alan müşteri, sadece o ürünün ya da hizmetin ihtiyacını tatmin edecek maddi-fiziki tarafını satın almamakta aynı zamanda, bu ürün ya da hizmeti satın alma sürecinde, sembolik anlamda bir takım güdü ve duygularının doyumunu da satın almış olmaktadır. Bu çerçevede, günümüzün varlıklı müşterileri, satın aldıkları endüstriyel ürünlerin kendilerinin maddi-fiziki konforunu doyurmasını beklerken; hizmet sektörü kapsamındaki ihtiyaçlarının tatmini sırasında ise hizmetin sunumuyla birlikte psiko-sosyal duyguları ile bir kısım bilinçaltı güdülerinin doyumunu da arzu etmektedirler. Mesela, güzel bir lokantada, sadece temiz ve leziz yemekler yemek için yüksek ücretler ödenmemekte, ayrıca, “bahşiş” adıyla da meşrulaştırılmış başka bir ödeme daha yapmak gerekmektedir. Bu ücret; garsonların “güler yüzleri” ve belki evde bile bulunmayan çok “latif sözleri” ve “kibar davranışlar” için. Aynı şekilde, birçok iş adamı ve “hatırı sayılır” müşteriler, çeşitli banka işlemleri yapılması sırasında, bu işlemlerin etkili ve hızlı bir şekilde yapılıyor olmasının yanında, bu arada kendileriyle çok yakından ilgileneceklerini bekledikleri “bireysel müşteri temsilcilerini” istihdam eden banka şubelerini tercih etmektedirler. 1930’lu yıllardan itibaren Neo-klasik yönetim ve organizasyon yaklaşımları, işletme sahibi ve yöneticilerine, çalışanlarının psiko-sosyal duygularını tatmin etmeyi sağlayacak yöntem ve teknikler geliştirmeyi öngörüyordu. Oysa 21. yüzyılın post modern yönetim anlayışı, örgütte çalışan iş görenlerin hizmet sunumu sırasında, “müşteri odaklılık” paradigması doğrultusunda özellikle nihai tüketiciyi duygusallık açısından da memnun etmeleri yükümlülüğü yüklemektedir.

“Müşteri odaklılık” olgusu, özellikle hizmetler sektöründe en önemli ilke olunca, günümüzdeki hizmet sektöründe çalışan iş görenlerin, yapmakta oldukları iş ve görevleri sırasında, sadece “bedensel” ve “zihinsel emek” harcamakla kalmayıp, aynı zamanda yoğun bir “duygusal emek” de tükettikleri görülmektedir. Çalışan insanların, yaptıkları iş ve görev gereği nispeten bedensel enerji ve emeği daha fazla harcamaları durumunda ortaya çıkan fiziki yorgunluğun, çoğunlukla fiziki bir dinlenme ile kolayca

giderildiği bilinmektedir. Ancak, “müşteri memnuniyetinin” abartıldığı hizmet sektörlerindeki iş ve görevlerin ifası sırasında, çalışanların içinden gelmediği halde, sırf işinin ve görevinin gerektirdiği “duygusallığı” göstermesi, son derece enerji tüketici ve telafisi zor bir bıkkınlık yaratmaktadır. Örneğin, çok neşeli ve sevinçli olmasını gerektirir durumlar olmasa bile, sırf yöneticilerinin talimatı ve işinin gereği olarak müşterilere karşı sürekli “güler yüzlü” ve “şirin” davranmak zorunda olan bir çalışanın mesleki yorgunluğunda duygusal tükenmişliğin payı vardır.

Yönetim ilişkileriyle ilgili akademik araştırmalar ve bilimsel çalışmalar, 19. Yüzyılda başlamış olmakla birlikte, davranış bilimlerindeki bilgi ve bulguların, yönetim ve organizasyon uygulamalarına yönelik uyarlamaları, “örgütsel davranış” bilim dalı adı altında yapılmaya başlanmıştır. Örgütsel davranış konuları arasında, son yıllarda en fazla dikkat çeken araştırma konuları “duygusal emek” ile “tükenmişlik sendromu”dur. Yönetim ve organizasyon literatüründe, örgütsel davranış kapsamında” duygusal emek” ile “tükenmişlik” hissinin ilişkisini veya etkileşimini irdeleyen yabancı ve yerli birçok çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmada ayrıca, literatürde farklı yaklaşımlarda ele alınan duygusal emek öncellerinden en fazla dikkat çeken konularından biri olduğu görülen duygusal davranış kurallarının, duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri ile algılanan çalışma arkadaşı desteği ile duygusal davranış kuralları, duygusal emek ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Örgütsel davranış alanında yapılan çoğu araştırmalar gibi, “duygusal emek” ile “tükenmişlik sendromu” arasındaki ilişkiyi irdelemeye odaklanmış olan bu çalışma da, bir ”ilişkisel alan araştırması”dır. Esas araştırmanın öncesinde, bu çalışma ilgili daha önceden yapılmış olan yabancı ve yerli çok sayıdaki kaynaklardan yararlanmak suretiyle oluşturulan kavramsal çerçeveden hareket ederek elde edilen amaçlar, model ve hipotezler kapsamında, en uygun araştırma alanı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Öncelikle yazın taraması sonucunda elde edilen bilgilerden araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuş, sonrasında yazında bulunan anketler Türkçe’ye çevrilmiştir. Anketlerin İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmesi sırasında Türkçe literatürde bulunan makaleler ile tezlerden yararlanılmış, ancak bazı ifadelerde değişikliklere gidilmiştir. Araştırma ölçekleri olan kullanılan tükenmişlik, duygusal emek, duygusal davranış kuralları ve algılanan arkadaş desteği konularında alana hâkim akademisyenler

tarafından incelenerek, ölçeklere son hali verilmiştir. Anketin Türkçe hali tekrar İngilizce'ye çevrilerek anlam kaymaları kontrol edilmiştir.

Hem duygusal emek hem de tükenmişlik kavramlarına ilişkin yapılan literatür araştırmasında, örgütlerin hizmet sağlanan kişilerle temasının sağlandığı birimler olarak görülen ve hizmet alanlarla birebir muhatap olma ve etkileşim içinde bulunma durumunda olan çalışanların bu olgularla karşı karşıya kalma oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu gerçekten hareketle, çalışmanın bu bölümünde hizmetler sektörü içinde oldukça önemli bir paya sahip olan bankacılık faaliyetleri çerçevesinde müşterilerle doğrudan temas halinde olan banka personelleri üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek, bulgular değerlendirilecektir.

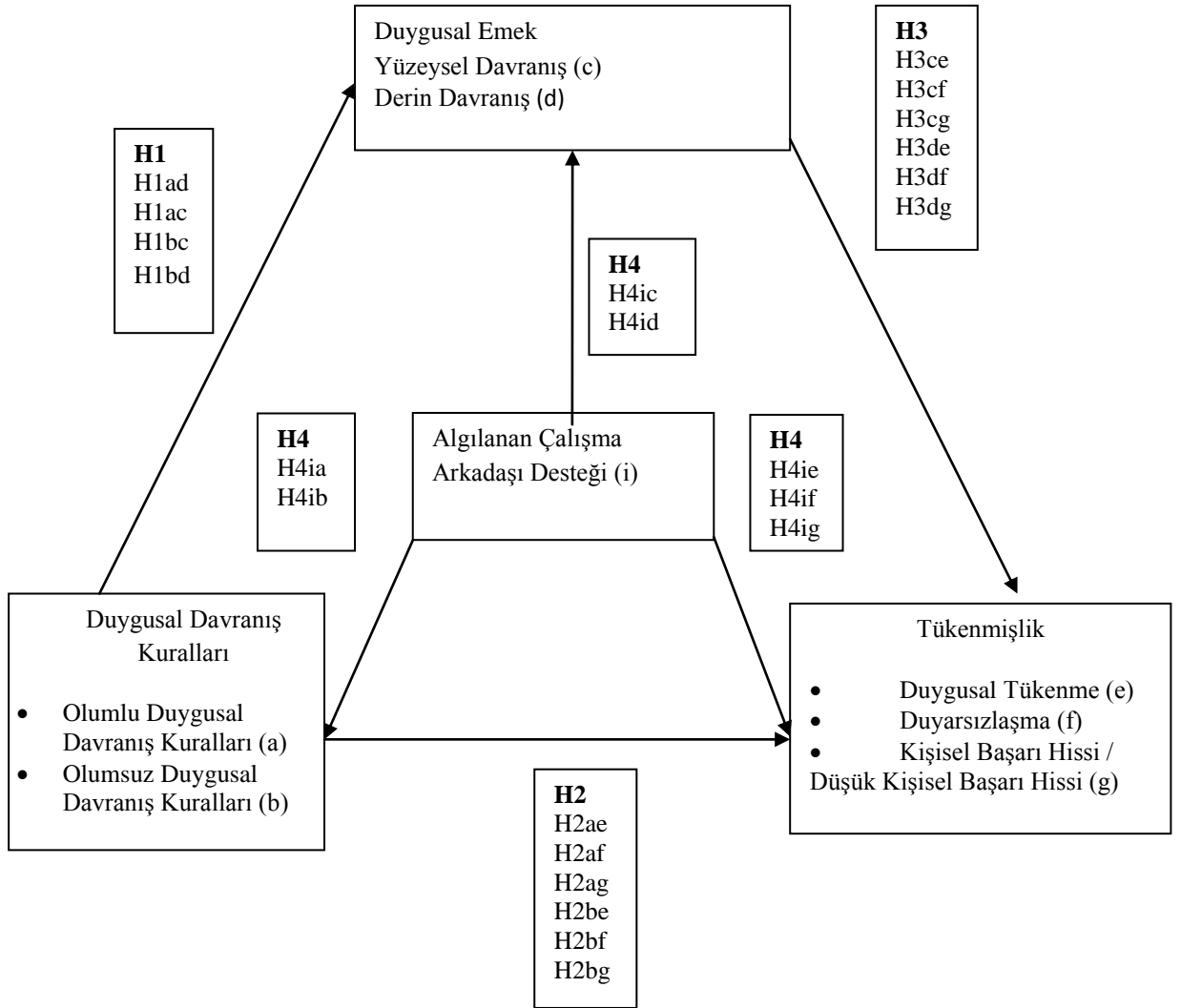
Araştırmada yazılı anket tekniği tercih edilmekle birlikte, yüz yüze mülakat ve gözlem uygulamalarına da başvurulmuş, anket tekniğinin sakıncaları en aza indirilmeye çalışılmıştır. Banka çalışanlarının iş yoğunlukları sebebiyle ankete katılım oranının düşük olabileceği düşüncesi doğrultusunda, anket formlarının ulaştırılması telefon, yüz yüze görüşme ve elektronik posta yollarından katılımcıların tercih ettikleri iletişim şekline uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada; duygusal davranış kuralları, duygusal emek, tükenmişlik ve çalışma arkadaşı desteği değişkenleri arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla dört grup hipotez ile duygusal davranış kuralları ile tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal emek boyutlarının aracılık etkisi olup olmadığını tespit etmeye yönelik aracılık etkisi hipotezleri kurulmuştur.

Araştırma modeli ve modelde yer alan değişkenler arasında var olduğu düşünülen ilişkilere ait hipotezler aşağıdaki Şekil 8'de belirtilmiştir.

Şekil 8. Araştırma Modeli ve Hipotezler



4.2.1.1. Duygusal Davranış Kuralları ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkiler

Duygusal emekle ilgili pek çok araştırma, örgütlerin, çalışanların duygularını uygun bir biçimde ifade etmesi için gerekli görülen standartların yerine getirilmesini sağlayan duygusal davranış kuralları belirlediği varsayımından hareket eder. Duygusal emek, çoğu zaman gerçekte hissedilen duygulara önem vermeksizin, bu duygusal davranış kurallarına uymayı gerektirir. Bu durum ise, duygu düzenleme stratejileri kullanma mecburiyeti yaratabilir (Gosserand ve Diefendorff, 2005: 1256). Genel duygu düzenleme literatüründe, duygusal davranış kuralları, duygu düzenleme stratejileri (yüzeysel ve derin davranış) ile bağlantılıdır. Diefendorff ve Gosserand'ın teorisinde, duygusal ifadeler için gerekli standartların yüksek olması durumunda, amaçlara ulaşmak için daha çok çaba sarf edileceği belirtilmektedir. Başka bir deyişle, duygusal davranış kuralları, duygusal emeğin yüzeysel ve derin boyutlarının her ikisiyle de pozitif ilişkili

olacaktır. Bununla birlikte, literatürde farklı bulguların da yer almasına rağmen, ampirik çalışmaların önemli bir kısmı, genel olarak duygusal davranış kuralları algılaması ile hem yüzeysel hem de derin davranış arasında bir bağlantı olduğu tespitini desteklemektedir. Özellikle, eğitim ve değerlendirme uygulamaları yoluyla duygusal davranış kuralları, işyerinde, diğer sosyal ortamlardan daha açık ve belirgindir. Duygusal davranış kuralları, özellikle hizmet sağlama bağlamında, saygı ve itaat göstermenin ve duygusal yakınlık kurmanın istendiği durumlarda olumlu duyguların sergilenmesini konu alır (Allen vd., 2010: 103-107).

Bir kısım araştırmacı olumlu duygusal davranış kuralları (olumlu duyguların ifade edilmesi için algılanan normlar) ile olumsuz duygusal davranış kuralları (olumsuz duyguların bastırılması için algılanan normlar) arasında ayırım yapmasına rağmen, diğer bir kısım araştırmacı ise duygusal davranış kurallarının tek boyutlu ölçeğini kullanmaktadır. Grandey, tek boyutlu duygusal davranış kuralları ölçeği kullanarak algılanan duygusal davranış kurallarının derin davranışla pozitif ilişkili olduğunu ve yüzeysel davranışla herhangi bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Grandey ile Brotheridge ve Lee, benzer bir ölçek kullanarak, duygusal davranış kurallarının derin davranış ve yüzeysel davranışla pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Brotheridge ve Grandey, duygusal davranış kurallarının her iki tipinin de yüzeysel ve derin davranışla pozitif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Diefendorff vd., 2005: 343). Her iki rol yapma yaklaşımı da (yüzeysel ve derin davranış) duygusal davranış kurallarının uygulanmasını konu alır. Çünkü her ikisi de belirlenmiş rollerin dışı yansıtılmasını gerektirir (Grandey, 2003: 87). Bu çalışmada da duygusal davranış kuralları olumlu ve olumsuz duygusal davranış kuralları olmak üzere iki boyutta incelenecektir. Bu doğrultuda, duygusal davranış kuralları ile duygusal emek boyutlarına ilişkin hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1ac: Olumlu duygusal davranış kuralları yüzeysel davranışla pozitif ilişkilidir.

H1ad: Olumluduygusal davranış kuralları derin davranışla pozitif ilişkilidir.

H1bc: Olumsuz duygusal davranış kuralları yüzeysel davranışla pozitif ilişkilidir.

H1bd: Olumsuz duygusal davranış kuralları derin davranışla pozitif ilişkilidir.

4.2.1.2. Duygusal Davranış Kuralları İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler

Müşteri memnuniyetini ve bağlılığını sağlamak amacıyla hizmetler sektöründe çalışanlardan neşeli ve dostça duygu ifadeleri sergilemeleri ve olumsuz duygularını

gizlemeleri beklenmektedir. Bununla birlikte, sürekli duygu düzenlemek ve olumlu duygusal üslubu yansıtmak azımsanamayacak bir duygusal çaba gerektirir. Bu durum, hizmetler sektöründe görev yapan çalışanları işleri dolayısıyla bıkkın ve tükenmiş hissetmeye daha açık hale getirir (Lam vd., 2010: 369). Özellikle algılanan birleştirici (olumlu duyguların sergilenmesi ve olumsuz duyguların bastırılması) duygusal davranış kurallarının, düşük düzeyli iyi oluş hali (well-being) ile doğrudan bağlantılı olduğunu gösteren bir takım bulgular vardır. Diefendorf ve arkadaşlarının (2011: 173-178) yapmış oldukları araştırma bulguları da birim düzeyinde algılanan duygusal davranış kurallarının tükenmişlikle pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir.

Rubin ve arkadaşlarına (2009: 198) göre, duygusal davranış kurallarının oldukça açık ve belirgin olmasının tasdik edilmiş duygusal ifadelerin önemini artırdığını ve gerçekte hissedilen duygular ile sergilenmesi gereken duygular arasındaki farklılığın daha da derinleşmesine neden olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Duygu düzenleme, uygun duyguları sergilemeye ilişkin kurallara ve beklentilere doğrudan yansır. Duygu gösterimleri düzenlendiği ölçüde ve uygun duyguları sergilemek için daha fazla çaba harcamak gerektiği durumlarda, çalışanların benlik algısı ve duygusal tepki düzeyleri olumsuz etkilenir (Brotheridge ve Lee, 2002: 57). Bu bilgiler doğrultusunda duygusal davranış kuralları ile tükenmişlik arasında varsayılan ilişkilere dair hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H2ae: Olumlu duygusal davranış kuralları duygusal tükenme ile pozitif ilişkilidir.

H2af: Olumlu duygusal davranış kuralları duyarsızlaşma ile pozitif ilişkilidir.

H2ag: Olumlu duygusal davranış kuralları kişisel başarı hissi ile negatif ilişkilidir.

H2be: Olumsuz duygusal davranış kuralları duygusal tükenme ile pozitif ilişkilidir.

H2bf: Olumsuz duygusal davranış kuralları duyarsızlaşma ile pozitif ilişkilidir.

H2bg: Olumsuz duygusal davranış kuralları kişisel başarı hissi ile negatif ilişkilidir.

4.2.1.3. Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler

Duygusal emek literatüründeki önemli teorik yaklaşımlardan biri de “*Kaynak Koruma Teorisi*”dir. Kaynak koruma teorisine göre, insanlar sosyo-duygusal kaynaklarını koruma yönünde hareket eder ve kaynakların tükenme olasılığı ortaya

çıkıldığında bu tehditleri minimize etmeye çalışır. Duygusal emek sürecindeki kişisel sosyo-duygusal kaynaklarla ilgili tehditlerin bir kısmı, rol gerekliliklerini (örneğin; örgütsel davranış kuralları) karşılamayı, görevleri tamamlamak için enerji harcamayı ve hem yüzeysel davranış hem de derin davranış icra etmenin gerektirdiği çabayı sarf etmeyi içerir. Duygusal emek literatüründe, duygusal emeğin neden çoğunlukla stres ve tükenmişlikle ilişkili olduğunu açıklamak için sıklıkla kaynak koruma teorisine başvurulur (Bryne vd., 2011: 307).

Cropanzano ve arkadaşları, duygusal emek ile ilgili literatür incelemesinde, yüzeysel davranışın strese neden olabileceğini, bununla birlikte derin davranışın yararlı olabilecek sonuçları ortaya çıkarabileceğini ya da en azından çalışanlara zarar verici bir davranış tarzı olmadığını ileri sürmüşlerdir. Birçok araştırma, yüzeysel davranışın duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşırken, derin davranışın duygusal tükenme ile negatif ilişkili olduğunu ortaya çıkmaktadır (Chou vd., 2012: 504). Bununla birlikte, yapılan araştırmaların önemli bir kısmı da derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki bulunmadığını göstermektedir (Martínez-Iñigo vd., 2007: 504). Başka bir çalışmada ise, yüzeysel davranış, tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarının tamamıyla pozitif ilişkili bulunmuştur. Fakat aynı çalışmada derin davranış ile tükenmişliğin tüm boyutları arasında anlamlı ve negatif ilişkiler bulunmuştur (Zhang ve Zhu, 2008: 114). Brotheridge ve Grandey (2002: 28), duygusal emek ve tükenmişlik üzerine yapmış oldukları araştırmada ise, derin davranışın, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutuyla arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, kişisel başarı hissi boyutuyla pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Duygusal emek yazınında duygusal emeğin boyutlarının sıklıkla tükenmişliğin duygusal tükenme boyutuyla olan ilişkileri incelenmiş ve diğer tükenmişlik boyutlarının da dahil edildiği araştırmaların sayısının sınırlı kaldığı görülmüştür. Düşük kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma bileşenlerinin de duygusal emek ile aralarında, duygularını düzenlemek durumunda olan çalışanlar için duygusal tükenmeyle benzer şekilde zarar verici bir ilişki olacağı beklenmektedir.

Duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkiler konusunda araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilse de, özellikle yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasındaki pozitif yönlü ilişki, çoğu araştırmada oldukça net bir şekilde görülebilmektedir. Duygusal emeğin diğer bir boyutu olan derin davranış konusunda ise farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Aşağıda bu konuyla ilgili araştırma hipotezleri sunulmuştur:

H3ce: Yüzeysel davranış, duygusal tükenme ile pozitif ilişkilidir.

H3cf: Yüzeysel davranış duyarsızlaşma ile pozitif ilişkilidir.

H3cg: Yüzeysel davranış kişisel başarı hissi ile negatif ilişkilidir.

H3de: Derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H3df: Derin davranış ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H3dg: Derin davranış kişisel başarı hissi ile pozitif ilişkilidir.

4.2.1.4. Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerden alınan destek, duygusal emek sarf eden çalışanlar için kullandıkları manevi kaynakların önemli bir bölümünü oluşturur. Bu durum özellikle iş ortamına yeni giren kişilerin rol tanımlarını oluşturma girişimlerinde ve sosyal etki süreçlerinden daha kolay etkilenme durumlarında belirginleşir. Eğer objektif standartlar mevcut değilse ve çalışanların performanslarının nasıl değerlendirileceği ve uygulamanın nasıl yapılacağı konusunda belirsizlik varsa, çalışanlar büyük ihtimalle sosyal mukayese yoluna başvuracaklardır. İşyeri etkileşimlerinin büyük kısmı iş grupları içinde meydana geldiği için diğer iş gruplarının üyeleri güçlü referanslar olarak algılanacaktır. Duygusal davranış kurallarında ifade edilen uygunluğa ulaşma konusundaki güçlü baskılar altında, duygusal yayılma (emotional contagion) veya davranışsal taklitçilik (behavioral mimicry) meydana gelebilir. Öyle ki, çalışanların aheni davranışları bile en sonunda çalışma arkadaşlarının davranışlarına benzemeye başlar. Bu tarz sosyal yayılmalarda çalışanlar, kendilerini diğerlerinin duygusal yapısı içinde yenileyebilir. Belirsizliklerle veya tehditlerle karşı karşıya kalma durumunda, çalışanlar sosyal uyuma (social conformity) doğru bir baskı hissedebilir ve çalışma arkadaşlarının deneyimlerinden faydalanarak onlara daha yakın olmanın yollarını ararlar. Dolayısıyla, bir çalışana ait bir duygusal ifade böylece birçok çalışanın duygusal tepkilerini etkiler. Yani, yönetici ve çalışma arkadaşı desteği, iş rollerini içselleştirmeye teşvik eden sosyal etkinin bir aracısı haline gelebilir (Brotheridge ve Lee, 2002: 60). Bu görüşler doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezi şu şekilde yer almıştır:

H4a: Algılanan çalışma arkadaşı desteği, çalışanların duygusal davranış kurallarını algılama düzeyleri ile pozitif ilişkilidir.

Olumlu çalışma iklimi, yüzeysel ve derin davranışa daha az ihtiyaç duyulmasını sağlar. Kişilerarası ilişkilerin olumlu ve destekleyici olması durumunda, sağlanan

hizmetin kalitesinin artırılması için çalışanlardan sergilemeleri beklenen duyguları, çalışanların gerçekten hissetmeleri mümkün olabilir. Grandey (1999: 25) çalışmasında, duygusal emek ile algılanan destek arasında doğrudan negatif bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür.

Literatürde yüzeysel davranışa sıklıkla kötü niyetle hareket etmek (act in bad faith) anlamı yüklenmesine karşın, derin davranışa ise iyi niyetle hareket etme (act in good faith) anlamı yüklenmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere, özellikle hizmetler sektöründe görev yapan çalışanların çalışma arkadaşlarından aldıkları desteğin artması, onları iyi niyetle yani içsel duygularını değiştirme gayreti gösterme eğilimlerini artıracaklığı düşüncesiyle aşağıda belirtilen hipotezler oluşturulmuştur:

H4b: Algılanan çalışma arkadaşı desteği, yüzeysel davranışla negatif ilişkilidir.

H4c: Algılanan çalışma arkadaşı desteği, derin davranışla pozitif ilişkilidir.

Çalışanlar kaybettikleri sosyo-duygusal kaynakları yenileme imkanları olmadığı zaman tükenmişlik yaşarlar. Kişisel sosyo duygusal kaynakları yenilemenin başlıca çözümü sosyal destek vasıtasıyla gerçekleştirilir (Bryne vd., 2011: 308). Martin ve Ramirez, sosyal desteği gerekli durumlarda uyarlanabilir başa çıkma stratejilerine imkan sağlayan kişisel kaynakları tamamlama fonksiyonuna sahip sosyal ilişkiler ve muameleler örgüsü olarak tanımlarlar. Sosyal desteğin başkalarından gelen duygusal ilgi ve destek algılamasını artırması sebebiyle, sosyal destek işyerindeki strese müdahale edebilmenin önemli bir yolu olarak kabul edilmektedir. Duygusal destek, örgüt üyelerinin öz-saygı hislerini besler ve mesleki tükenmişliği azaltmada ailevi destekle karşılaştırıldığında çok daha etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Duygusal desteğin çalışanların öz-saygı hislerini beslemesi sebebiyle, kişisel başarı hissi üzerinde olumlu etkiler yaratması ihtimali yüksek görülmektedir. Araştırmalar, işyerindeki desteğin mesleki tükenmişliği azalttığını tekrar etmektedir (Snyder, 2009: 377). Diğer bir araştırmada ise, benzer bir yaklaşımla, Munn ve arkadaşları, yönetici desteğinin duygusal tükenme üzerinde etkisi olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır (Ducharme vd., 2008: 88).

Çalışanların zor bir müşteriyle karşılaşmaları halinde, soğukkanlılıklarını ve nezaketlerini korumaya çalışma ve görevlerini kendilerinden beklendiği şekilde yerine getirme gayreti içinde oldukları durumlarda, çalışma arkadaşlarından ya da yöneticilerinden destek alabilmesi, onların yaşadığı güçlük ve stres düzeyini azaltabilir. Bu bağlamda, duygusal emeğin çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara ve çeşitli sağlık sorunlarına neden olabildiği göz önünde bulundurulduğunda, destekleyici bir iş

ortamının çalışanların karşı karşıya kalabilecekleri tükenmişlik sendromunu hafifletebileceği söylenebilir. Bu doğrultuda kurulan hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

H4d: Algılanan çalışma arkadaşı desteği kişisel başarı hissi ile pozitif ilişkilidir.

H4e: Algılanan çalışma arkadaşı desteği, duygusal tükenme ile negatif ilişkilidir.

H4f: Algılanan çalışma arkadaşı desteği, duyarsızlaşma ile negatif ilişkilidir.

4.2.1.5. Aracılık Etkisi

Duygusal davranış kurallarının, çalışanların iyi oluş haliyle ilişkili olduğunu gösteren çok sayıda araştırma mevcuttur. Bunun yanında, duygusal emeğin tükenmişlikle olan ilişkisini araştıran çalışmalarda, duygusal emeğin boyutları açısından tükenmişlikle olan ilişkilerde farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu araştırmaların önemli bir kısmında, yüzeysel davranışın tükenmişlikle bağlantılı olduğu sonucu genel olarak ortaya çıksa da, özellikle derin davranış boyutu ve tükenmişlik üzerinde yapılan araştırmalarda farklı sonuçların ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.

Önceki araştırmalar duygusal davranış kurallarının çalışanların duygusal emek sarf etmelerine yol açtığını göstermektedir. Önceki araştırmalar, iş ortamında uyulması istenen duygusal davranış kurallarının duygusal emekle sonuçlandığını ortaya koymaktadır ve duygusal emek de pek çok araştırmada belirtildiği gibi tükenmişlikle ilişkilidir (Mesmer-Magnus vd., 2012: 16). Bu doğrultuda duygusal emeğin, duygusal davranış kuralları ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu düşünülmektedir.

H5aec: Olumlu duygusal davranış kuralları ve duygusal tükenme arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır.

H5aed: Olumlu duygusal davranış kuralları ve duygusal tükenme arasındaki ilişkide derin davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır.

H5bec: Olumsuz duygusal davranış kuralları ve duygusal tükenme arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır.

H5bed: Olumsuz duygusal davranış kuralları duygusal tükenme arasındaki ilişkide derin davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır.

H5afc: Olumlu duygusal davranış kuralları ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır.

H5afd: Olumlu duygusal davranış kuralları ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkide derin davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır.

H5agc: Olumlu duygusal davranış kuralları ve kişisel başarı hissi arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır.

H5agd: Olumlu duygusal davranış kuralları ve kişisel başarı hissi arasındaki ilişkide derin davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır.

4.2.2. Ön Test ve Anket Formunun Uygulanması

Araştırmanın konusu olarak çalışma hayatında çok belirgin bir şekilde “duygusal emek” kullandığı, daha önceden yapılmış bir kısım araştırma bulgularıyla ortaya çıkmış olan ve bu yöndeki araştırmacı gözlemleriyle belirlenmiş olan hizmetler sektörüyle ilgili çeşitli işyerlerinde bir ön araştırma yapılmıştır. Çalışmanın kavramsal çerçevesinin ölçülmesi ve test edilmesi bakımından, esas araştırmanın hangi işkolunda yapılmasının daha uygun olacağı hususunun tespiti için ön araştırma, ilköğretim öğretmenliği, banka hizmetleri, AVM satış elemanlığı, mesleklerini bir süredir yapmakta olan çalışanlara uygulanmıştır. Yaptıkları iş ve görev bakımından “duygusal emek” harcayan önemli bir meslek dalı olarak bilinen “hemşirelik” mesleği bu araştırmanın pilot çalışmanın dışında tutulmuştur. Çünkü ülkemizde bu konuda yapılan araştırma sayısının nispeten çok olması sebebiyle bu çalışmanın, nispeten fazla araştırma yapılmayan bir meslek dalında yapılması tasarlanmıştır.

Araştırmanın temel enstrümanı olan anket örneği, ilgili meslekleri Denizli merkezinde icra eden kişilere bizzat dağıtılmış; ayrıca deneklerle araştırma konusunda söyleşi yapılırken, iş ortamı da doğrudan gözlenmeye çalışılmıştır. Anketlerin genel olarak çözümü ve araştırma konusundaki görüşme ve gözlemlerin değerlendirilmesi sonucunda, denekler tarafından iyi anlaşılmadığı görülen birkaç sorunun daha anlaşılır bir şekilde olması sağlanmıştır. Yine, ön araştırmanın genel değerlendirilmesine bağlı olarak, esas araştırmanın banka çalışanları üzerinde yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede, yapılan işte içinde en yoğun “duygusal emek” harcayan çalışma alanının banka faaliyetlerindeki “bireysel müşteri” hizmetleri sunan iş görenler olduğuna karar verilmiştir. Çünkü banka ve finans faaliyetleri günümüzdeki mevcut piyasa şartları içerisinde, “müşteri memnuniyeti” bakımından rekabetin en yoğun olduğu hizmet alanıdır. Ayrıca, ön araştırmaya konu olan alanlar içinde, bireysel müşteri hizmetleri çalışanları, araştırmanın amacına ve varsayımlarına en uygun cevapları vermişlerdir.

Ön test için toplam 140 kişiye anketler elden verilerek ulaştırılmış, ancak tamamı geri dönmemiş ve 6 anket de tam olarak cevaplanmadığı için araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. 124 anket üzerinden ölçüklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve bu aşamada katılımcılarla araştırma soruları tartışılmıştır. Araştırma, ön

testlerindeki katılımcıların görüşleri doğrultusunda ölçeklerde yer alan ifadelerin yerleri değiştirilerek, araştırma güvenilirliğinin artırılması amaçlanmıştır. Ön testler neticesinde ise asıl uygulamada kullanılacak ölçekler belirlenmiştir. Ön testin verilerine istinaden ölçeklerin güvenilirlik analizi bilgisayar program üzerinden yapılmış ve ölçeklerin içsel tutarlıklarını gösteren cronbach alfa değerlerinin kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür (Tablo 2). Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin 0,760 ile 0,931 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 2. Ölçeklerin Ön Teste göre Ortalama, Standart Sapma ve Alfa Değerleri

Ölçek	İfade Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Alfa Değeri
Duygusal tükenme	9	26,18	8,102	.907
Duyarsızlaşma	5	11,79	4,176	.760
Kişisel başarı hissi	7	17,49	4,747	.785
Yüzeysel davranış	5	15,58	4,304	.793
Derin davranış	4	13,43	3,790	.853
Olumlu duygusal davranış kuralları	4	16,72	3,697	.867
Olumsuz duygusal davranış kuralları	3	12,38	2,713	.834
Algılanan arkadaş desteği	6	22,23	5,576	.931

Tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı hissi ile ilgili olarak 8 adet ifade tanımlanmıştır. Ancak yapılan ön testler neticesinde cronbach alfa değeri .743 olarak bulunmuş, her bir ifadenin ölçeğin güvenilirliğine yaptığı katkı göz önünde bulundurulduğunda ifadelerden biri için cronbach alfa değerinin .785 olduğunun görülmesi sebebiyle ön test aşamasında söz konusu ifade, ilgili boyuttan çıkartılarak güvenilirlik katsayısı tekrar hesaplanmıştır. Kişisel başarı hissi boyutu için nihai olarak 7 ifade geçerli ve yeterli cronbach alfa değerine sahip olduğu için analize tabi tutularak yeni değerler Tablo 2'de sunulmuştur. Benzer şekilde araştırma modelinde yer alan duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış boyutu için yapılan güvenilirlik analizlerinde ifadelerden birinin ölçeğin güvenilirliğine yaptığı katkı göz önünde bulundurulduğunda ölçeğin ortalama cronbach alfa değerinden yüksek olduğu saptanarak analiz tekrarlanmıştır. Yüzeysel davranış boyutu için nihai cronbach alfa değeri .793 olarak hesaplanmıştır.

4.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, araştırmanın sonuçlarını genellemek istediğimiz banka şubelerindeki bireysel müşteri hizmetleri alanında çalışan bireylerdir. Araştırmanın örneklemini ise Türkiye'nin vergi ödeme sırasında olan ve son yıllarda büyük bir sermaye akışına sahne olan Denizli'de il merkezinde faaliyette bulunan 12 bankanın farklı

şubelerinde bireysel müşteri hizmetlerinde görev yapan elemanlardır. Araştırmamızda, evrende yer alan bireylerin örnekleme seçilme şansları eşit olmadığı için “olasıksız örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Böylece, mümkün olduğu ölçüde evreni temsil kabiliyeti yüksek olan ve araştırma amaçlarını en iyi şekilde test etme imkanı verecek olan bir örneklem oluşturulmaya çalışılmıştır.

Araştırmamızın amaç ve hipotezlerini temsil eden anket soruları, Denizli’de faaliyette bulunan ve araştırmanın örneklemini oluşturan çeşitli banka kuruluşlarının şubelerinde, sadece bireysel müşteri hizmetlerinde çalışan ve böyle bir araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 400 iş görene dağıtılmıştır. Anket sorularının dağıtımı, ankete katılanların özellikle “tükenmişlik” hissiyle ilgili soruların cevaplandırılmasında, üst düzey yöneticilerinin etkisi (yani baskısı) altında kalmalarını önlemek amacıyla bizzat araştırmacının kendisi ve tarafsız diğer yardımcıları tarafından yapılmış ve aynı yoldan toplanmıştır.

Banka şubelerinin bireysel müşteri hizmetlerinde çalışan elemanların iş yoğunluğu sebebiyle dağıtılan anketlerin, bizzat dağıtanlar tarafından üç gün sonra toplanacağı bildirilmiş olmasına rağmen, araştırmaya katılanların önemli bir kısmından bir hafta ve küçük bir kısımdan ise yaklaşık on gün sonra ancak toplanabilmiştir. Buna karşılık, çeşitli sebeplere bağlı olarak dağıtılan anket sorularının bir kısmı da, ya hiç geri dönmemiş ya da eksik cevaplandırıldığı için değerlendirilmeye tabi tutulmamıştır. Sonuç olarak, 268 adet anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmada yer alan kısıtlardan ilki, anket yöntemine dayalı olarak yapılan pek çok çalışmada belirtildiği gibi, zaman ve maliyet kısıtlarıdır. Bu kısıtlar nedeniyle, istatistiki analizler, ana kütleyi tüm özellikleri ile yansıtabilecek bir örneklem üzerinde yapılamamıştır.

Ayrıca, bu çalışmanın sonuçlarının örgütlerde çalışan tüm bireyler için genellendirilemeyeceği düşünülmektedir. Çünkü örgüt ortamları; farklı örgütsel, mesleki ve toplumsal normların ve taleplerin etkisi altındadır (Lee, 2010: 6). Hatta bu çalışmanın özellikle, çoğu zaman müşterilerle bire bir temas ve iletişim halinde olma gerekliliğinin bulunduğu pozisyonlardaki banka çalışanları üzerinde yapılmış olması, bu sonuçların tüm banka çalışanlarına genellenmesi yanlış bir yoruma yol açabilir.

Anket formunda yer alan ifadelerin sayısının fazla olması, katılımcıların yorulmasına ve ilgilerinin dağılmasına neden olmuş olabilir. Bununla beraber, anket

formunda yer alan ifadelerin Batı literatürü orijinli olması, söz konusu ifadelerin Türk kültürüne uygun hale getirilme çabalarına rağmen, yine de içinde kültürel farklılıklar belirlendiği söylenebilir.

Katılımcılara, özellikle anket formunun üzerine isimlerini yazmamaları konusunda hatırlatmalar yapılmıştır. Bununla birlikte, bu çalışmada kullanılan anket formunda, tükenmişlik kavramının ölçülmesine yönelik ifadelerden özellikle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarına ait ifadelerin olumsuzluk içermesi, katılımcıların bu ifadelere çekinceyle yaklaşmalarına neden olmuştur.

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma için kullanılacak ölçüm araçlarının belirlenmesi için ayrıntılı bir literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasında, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik katsayıları ve yazında kabul görme durumları göz önünde bulundurulmuştur. Bunun sonucunda, önceki araştırmalarda kullanılan ölçeklerden faydalanılmasına karar verilmiş ve konuyla ilgili ölçeklerin Anglo-Sakson literatüründe yer alması nedeniyle Türk kültürüne en uygun görülen ölçekler tercih edilmiştir. Bu doğrultuda, uzman kişilerin görüşleri alınarak ölçeklere son hali verilmiştir.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, anket formlarının kullanılması temel alınmakla beraber, mülakat ve gözlem yöntemlerine de yer verilmiştir. Anket formunda temel olarak, duygusal emek ölçeği, algılanan duygusal davranış kuralları ölçeği, tükenmişlik ölçeği ve çalışma arkadaşları desteği ölçeği ile demografik bilgiler yer almaktadır. Anket formunda beşli likert ölçeği kullanılmıştır. İfadelere verilen cevaplar, “1= Hiçbir zaman”, “2= Nadiren”, “3= Bazen”, “4= Çoğu zaman” ve “5= Her zaman” olarak kodlanmıştır. Bu ölçeğin uygulanması ile gereksiz cevap farklılıklarının en aza indirilmesi hedeflenmiştir.

Bu çalışmada, kullanılan anket formu; demografik bilgiler, duygusal davranış kuralları ölçeği, duygusal emek ölçeği, tükenmişlik ölçeği ve algılanan çalışma arkadaşı desteği ölçeklerinden oluşan beş bölümden oluşmaktadır.

4.4.1. Duygusal Davranış Kurallarına Ait Ölçek

Duygusal davranış kuralları için kullanılan ölçek, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından oluşturulan anket formunda yer alan ifadelerin Türkçeye çevrilmesiyle elde edilmiştir. Diefendorff ve arkadaşlarının (2005) araştırmasında, duygusal davranış kuralları olumlu ve olumsuz duygusal davranış kuralları olarak yedi

maddeden oluşan ifadeler şeklinde belirlenmiştir. Bu araştırmada, 31, 32, 33 ve 34 nolu maddeler, olumlu duygusal davranış kurallarıyla ilgiliyken; 35, 36 ve 37 nolu maddeler ise olumsuz duygusal davranış kurallarıyla ilgilidir. Bununla birlikte, Diefendorff ve arkadaşlarının (2005) oluşturduğu ölçekte yer alan ifadelerden birinin Türkçe'ye bire bir çevrilmesinin katılımcıların bu ifadeyi yeterince anlayamayacağı çekincesiyle, anket formunda diğer olumlu duygusal davranış kurallarıyla ilgili ifadelere paralel olarak "İşyerim benden işimin bir parçası olarak müşterilere cana yakın ve dostça davranmamı ister" ifadesinin kullanılması uygun görülmüştür.

Diefendorff ve arkadaşları (2005) araştırmalarında kullandıkları olumlu duygusal davranış kurallarına ait ifadelerin üç tanesini Brotheridge ve Grandey'in (2002) çalışmasından, bir ifadeyi de Schaubroeck ve Jones'un (2000) çalışmasından elde etmiştir. Yine bu çalışmada, olumsuz duygusal davranış kurallarının algılanmasını ölçmek için bir ifade Brotheridge ve Grandey'in (2002) çalışmasında yer alan maddelerden; iki ifade ise Schaubroeck ve Jones'un (2000) çalışmasında yer alan maddelerden alınmıştır.

4.4.2. Duygusal Emeğe Ait Ölçek

Duygusal emek literatüründe temel alınan dört yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar içerisinde en bilinenlerden biri de Grandey'e (1999) aittir. Bu araştırmada, duygusal emek konusunda Grandey yaklaşımı esas alınmıştır. Bu doğrultuda duygusal emek, yüzeysel ve derin davranış olmak üzere iki boyut olarak ele alınmıştır.

Yüzeysel davranışı belirlemek için anket formunda kullanılacak altı ifade yer almıştır. Diefendorff ve diğerlerinin (2005) kullandığı anket soruları doktora öğrencileri ve araştırma görevlilerin anket sorularını Türkçeye çevirmesi ile elde edilmiştir. Diefendorff ve arkadaşları (2005), yüzeysel davranış boyutuyla ilgili ifadelerin ilk beş tanesini Grandey'in (2003) çalışmasından uyarlamış, son iki tanesi ise Kruml ve Geddes'in (2000) çalışmasından uyarlayarak oluşturmuşlardır. Diefendorff ve arkadaşlarının (2005) araştırmasında yüzeysel davranış boyutunun ölçülmesi için yedi ifade bulunmasına rağmen, bu araştırmada ifadelerinden birinin Türk kültürüne uygun olmadığı gerekçesiyle anket formunda yer verilmemiştir. Yüzeysel davranış boyutuna ait ifadeler anket formunda 22, 23, 24, 25 ve 26 nolu maddelerde bulunmaktadır.

Derin davranış boyutunu belirlemek için anket formunda dört ifade yer almıştır. Bu boyut için belirlenen ifadeler, Diefendorff ve arkadaşlarının (2005); Grandey'in (2003) ile Kruml ve Geddes'in (2000) kullandıkları anket formundan oluşturdukları

ifadelerin Türkçe'ye çevrilmesiyle elde edilmiştir. Derin davranış boyutuna ait ifadeler anket formunda 27, 28, 29 ve 30 nolu maddelerde yer almaktadır.

4.4.3. Tükenmişliğe Ait Ölçek

Tükenmişlikle ilgili literatür incelendiğinde en çok kullanılan ölçeğin Maslach Tükenmişlik Envanteri olduğu görülmektedir (Poghosyan vd., 2009: 895).

Tükenmişlik olgusunun belirlenmesi için Maslach Tükenmişlik Envanterinin Türkçeye uyarlamasını yapan Ergin'in (1992) çalışmasından faydalanılmıştır. Buna göre, tükenmişlik ölçeği için üç alt boyut mevcuttur. Bu boyutlardan duygusal tükenme için kullanılan ifadeler anket formunda 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20. maddelerde yer almaktadır. Duygusal tükenme boyutunun tespiti için 9 tane ifade yer almaktadır. Duyarsızlaşma boyutu için 5 tane ifade bulunmaktadır ve bu ifadeler anket formunda 5, 10, 11, 15, 22. maddelerde yer almaktadır. Kişisel başarı boyutu için 7 tane ifade bulunmaktadır ve bu ifadeler anket formunda 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19. maddelerde yer almaktadır.

4.4.4. Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteğine Ait Ölçek

Algılanan çalışma arkadaşı desteği ile ilgili ifadeler, Grandey'in (1999) duygusal emeğin çalışanların stres ve performans düzeyleri üzerindeki etkilerini araştırdığı doktora tezindeki altı ifadenin Türkçe'ye çevrilmesiyle elde edilmiştir. Bu araştırma için kullanılan anket formununun 38, 39, 40, 41, 42 ve 43 nolu maddelerde, algılanan çalışma arkadaşı desteğini ölçmek için kullanılan ifadeler yer almaktadır.

4.5. Analiz ve Bulgular

Araştırma bulgularına dayalı olarak gerçekleştirilen analizler aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilecektir.

4.5.1. Verilerin İncelenmesi

Yapısal eşitlik modeli kapsamında, yapılacak analizler için elde edilen veri setine dair bazı varsayımların ve gerekliliklerin test edilmesi gerekmektedir. Bu noktada araştırmacı, örneklem büyüklüğü, kayıp değerler, normallik, çoklu bağlantı problemi ve uç değerler gibi konuları göz önüne almalıdır (Çokluk vd., 2012: 274).

Normal dağılım varsayımını temel alan ve yapısal eşitlik modellemesinde sıklıkla kullanılan analizlerden biri maksimum olasılık metodudur. Verinin normal dağılım gösterip göstermediği, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek

değerlendirilmektedir. Tek değişkenli normal dağılım, örnekleme tek değişkene ilişkin gözlemlerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir. Standart normal dağılımda, basıklık ve çarpıklık katsayıları sıfırdır. Çarpıklık, verinin dağılımının simetrisiyle ilgili iken, basıklık verilerin ne derecedelik veya yaygın olarak dağıldığını göstermektedir. Çarpıklık ve basıklığa dair istatistiki değerlerin +- 1 arasında olması, dağılımın normalden aşırı sapma göstermediğinin kanıtı olarak değerlendirilmektedir. Tablo 3 incelendiğinde istatistiki değerlerin +-1 aralığında yer aldığı görülmektedir. Pek çok araştırmacı, tek değişkenli normal dağılımı varsayımı için çarpıklığın 2, basıklığın 7 olmasını sınır olarak belirtmektedirler. Gözlenen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin anlayabilmek için ise Shapiro-Wilks testi ve Kolmogorov-Smirnov testi yapılmaktadır. Bu testlerde, sıfır hipotezi kullanılmaktadır (Çokluk vd., 2012: 16). Ayrıca verilerin yatıklık ve basıklık değerlerine ilişkin z değerlerinin $\pm 2,58$ düzeyini geçmesi, dağılımın normallik gösterdiği hipotezinin 0,01 olasılık düzeyinde ret edilebileceği anlamına gelmektedir (Hair vd., 2006: 80-82).

Verilere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3’de verilmektedir.

Tablo 3. Verilere İlişkin Normallik Testleri

Değişkenler	Dağılımın Özellikleri				Normallik Testleri			
	Çarpıklık		Basıklık		Kolmogorov-Smirnov ²		Shapiro-Wilks	
	İstatistik	Z değeri ¹	İstatistik	Z değeri ¹	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
S1	,025	0,075075	-,245	-0,37348	,221	,000	,909	,001
S2	-,333	-1	-,849	1,29421	,227	,000	,901	,000
S3	,289	0,867868	-1,173	-1,78811	,174	,001	,879	,000
S4	-1,451	-4,35736	1,857	2,830793	,407	,000	,709	,000
S5	,671	2,015015	-,243	-0,37043	,278	,000	,799	,000
S6	-,151	-0,45345	-,726	-1,10671	,182	,000	,916	,002
S7	-,965	-2,8979	2,439	3,717988	,399	,000	,711	,000
S8	-,108	-0,32432	-,866	-1,32012	,169	,001	,907	,001
S9	-,341	-1,02402	-,679	-1,03506	,211	,000	,906	,001
S10	,045	0,135135	-,947	-1,4436	,157	,003	,911	,001
S11	-,348	-1,04505	-,660	-1,0061	,259	,000	,873	,000
S12	-,466	-1,3994	-,460	-0,70122	,219	,000	,886	,000
S13	-,386	-1,15916	-,265	-0,40396	,192	,000	,904	,001
S14	-,862	-2,58859	,180	0,27439	,274	,000	,856	,000
S15	1,286	3,861862	1,134	1,728659	,351	,000	,726	,000
S16	-,035	-0,10511	-,885	-1,34909	,180	,000	,908	,001
S17	-,617	-1,85285	,303	0,46189	,262	,000	,875	,000
S18	-,318	-0,95495	-,629	-0,95884	,188	,000	,906	,001
S19	-,378	-1,13514	-1,015	-1,54726	,247	,000	,876	,000

S20	,527	1,582583	-1,201	-1,83079	,276	,000	,808	,000
S21	-,626	-1,87988	,195	0,297256	,254	,000	,883	,000
S22	,062	0,186186	-,808	-1,23171	,187	,000	,908	,001
S23	,035	0,105105	-,968	-1,47561	,164	,002	,908	,001
S24	-,713	-2,14114	-,199	-0,30335	,272	,000	,871	,000
S25	-,676	-2,03003	-,552	-0,84146	,217	,000	,861	,000
S26	-,312	-0,93694	-,525	-0,8003	,260	,000	,881	,000
S27	-,760	-2,28228	,110	0,167683	,267	,000	,871	,000
S28	-,773	-2,32132	-,194	-0,29573	,307	,000	,849	,000
S29	-,199	-0,5976	-,895	-1,36433	,208	,000	,876	,000
S30	-,317	-0,95195	-,660	-1,0061	,171	,001	,899	,000
S31	,023	0,069069	-1,081	-1,64787	,198	,000	,902	,000
S32	-,468	-1,40541	-,183	-0,27896	,219	,000	,893	,000
S33	-,959	-2,87988	,803	1,224085	,246	,000	,790	,000
S34	-1,706	-5,12312	3,029	4,617378	,295	,000	,721	,000
S35	-2,026	-6,08408	5,611	8,553354	,351	,000	,669	,000
S36	-1,857	-5,57658	4,064	6,195122	,337	,000	,692	,000
S37	-1,202	-3,60961	,947	1,443598	,314	,000	,750	,000
S38	-1,466	-4,4024	2,622	3,996951	,275	,000	,775	,000
S39	-1,038	-3,11712	1,020	1,554878	,298	,000	,759	,000
S40	-,922	-2,76877	1,150	1,753049	,329	,000	,827	,000
S41	-,564	-1,69369	,638	0,972561	,284	,000	,798	,000
S42	-,364	-1,09309	-,232	-0,35366	,263	,000	,832	,000
S43	-,333	-1	-,020	-0,03049	,284	,000	,827	,000
S44	-1,114	-3,34535	2,566	3,911585	,304	,000	,805	,000
S45	-,436	-1,30931	-,142	-0,21646	,289	,000	,853	,000
¹ Değerin ilgili olduğu standart hataya bölünmesi yoluyla hesaplanmıştır.								
² Lilliefors anlamlılık düzeltmesi								

Tablo 3’de görüldüğü üzere veriler normal dağılımdan orta derecede sapma göstermektedir. Araştırma verilerinde bulunan uç değerlerin analizden çıkartılması örneklem dağılımını normal hale getirmek için kullanılabilir. Uç değerler; tek yönlü (tek değişkenli) ve çok yönlü (çok değişkenli) olabilmektedir. Tek değişkenli uç değerlerin tespit edebilmek için excel, spss gibi programlarda yer alan basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenebilir. Verilerin tek değişkenli uç değerlerden arındırılması, çok değişkenli uç değerlerin de analiz dışı bırakıldığı anlamına gelmemektedir. Çok yönlü uç değerlerin belirlenmesi için Mahalanobis uzaklığı olarak bilinen istatistiksel işlem kullanılabilir (Çokluk vd., 2012: 14). Bir örneklemin 0,05 düzeyinde normal dağılım göstermesi için kritik oran 1,96 olarak verilmektedir.

Uç değerlerin analizden çıkarılması normal dağılım varsayımını sağlamakla birlikte, değerli bilgilerin de önemli bir kısmının kaybolması anlamına gelmektedir. Araştırma verileri hem tek değişkenli hem de çok değişkenli uç değerler itibariyle incelendiğinde uç değer olarak nitelendirilen örneklem sayısının fazla olduğu görülmüştür. Literatürde belirtilen kıstaslar kapsamında hem tek değişkenli hem de çok değişkenli uç değerlerin analiz dışında bırakılmasının örneklem sayısını yetersiz düzeye indirdiği görülmektedir. Çalışmada uç değerlerin analiz dışında bırakılması aşamasında model uyum indeksleri temel alınmıştır. Mahalanobis uzaklığı temel alındığında yetmiş üç anketin uç değer olarak tanımlandığı görülmüş, söz konusu anketler analiz dışında bırakıldığında model uyum indekslerinin bozulduğu gözlenmiştir. Analizde uç değer olarak yer alan anketler incelendiğinde söz konusu anketlerin genel eğilimin aksine kişisel başarı hissi yüksek, duygusal tükenmişlik düzeyleri düşük katılımcıları temsil ettiği, ancak bunların verinin normalleşmesini sağladığı görülmüştür. Hem uç değer olarak tanımlanmasına rağmen genel cevaplayıcılardan farklı olanları analiz dışında bırakmamak hem de model uyum indekslerini bozmamak amacıyla tek değişkenli ve çok değişkenli uç değerler analize sokulmuştur.

Yapısal eşitlik modellemesinde temel varsayımların sağlanamadığı durumlarda, en çok kullanılan istatistiki yöntem, “maksimum olabilirlik”tir (Hair vd., 2006: 741). Bu bilgiler doğrultusunda, bu çalışmada maksimum olabilirlik yönteminin kullanılması tercih edilmiştir.

Yapısal eşitlik modelinde, ankette yer alan ifadelere tam olarak cevap verilmesi gerekmektedir. Ancak uygulamada çeşitli nedenlerle kayıpdeğerlerle rastlanmaktadır. Yapısal eşitlik modelinde, kayıp değerlerde kısmi ve tam rastsallık varsayımı altında, en çok liste bazında silme ve durum bazında silme olmak üzere iki yöntemden yararlanıldığı görülmektedir (Akca, 2012: 168).

Bu araştırma örneklemindeki kayıp değer bulunan anketlerin değerlendirilmesinde rastsallık varsayımı kabul edilmiştir. Araştırma anketini tam olarak cevaplamayan katılımcıların oranı %5’in altında bulunduğu takdirde, yükleme ve çoklu yükleme yöntemlerinden birini tercih etmek yerine, geçerlilik ve güvenilirlik açısından liste bazında silme yönteminin önerildiği görülmektedir (Lynch, 2003: 9, Akt. Akca, 2012: 169). Rastsallık varsayımı altında %5’in altında geçersiz veri olduğunda ise geçersiz veriler için ayrı bir istatistiki analiz yapılmamaktadır. Araştırma kapsamında toplam 287 anket elde edilmiş, bunlardan ise on birinin eksik doldurulduğu görülmüştür. Eksik anketlerin tam anketlere oranının yüzde beşin altında kalması

nedeniyle eksik veriler liste bazında silme yöntemiyle elenmiştir. Nihai olarak araştırmaya 268 anket dahil edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesinde gerekli varsayımlardan biri de, çoklu bağlantı probleminin tespitidir. Bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkilerin olmasına bağlantı veya çoklu bağlantı adı verilmektedir. Çoklu doğrusal bağlantı, değişkenler arasında korelasyonların ($r > 0,90$ ve üzeri gibi) yüksek olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Çokluk vd., 2012: 35).

Çoklu doğrusal bağlantının saptanması için farklı yöntemler kullanılabilir. Değişkenler arası basit korelasyonların incelenmesi, çoklu regresyon modeline yeni bağımsız değişkenler ilave edilip R^2 'deki değişimin incelenmesi, kısmi korelasyon katsayılarının incelenmesi ve varyans artış faktörlerinin incelenmesi bunlardan en bilinenleridir. Genellikle bağımsız değişkenler arasındaki VIF'nin 10'a eşit veya daha fazla olması durumunda çoklu bağlantı sorununun ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Çokluk vd., 2012: 35-36).

Çalışmada birden fazla bağımsız değişken olmamakla birlikte, aracı değişken olan ve aralarında yüksek düzeyde korelasyon beklenen yüzeysel ve derin davranış dönüşümlü olarak regresyon analizine sokularak VIF değerleri incelenmiş ve değerlerin hepsinin 10'un altında olduğu gözlenmiştir. Ayrıca analizin ilerleyen aşamalarında değişkenler arasındaki korelasyonlar da göz önünde bulundurulmuş ve ki kare fark testi uygulanmıştır. Çoklu bağlantı sorununa eşlik eden düşük güvenilirlik durumunda sonuçların olumsuz etkileneceği saptaması göz önünde bulundurularak, yapı güvenilirlikleri tekrar gözden geçirilmiştir.

Bu çerçevede, yapı güvenilirliği değerlerinin (cronbach alfa değerleri) duygusal tükenme için 0,908; kişisel başarı hissi için 0,762; duyarsızlaşma için 0,749; yüzeysel davranış için 0,767; derin davranış için 0,798; olumlu duygusal davranış kuralları için 0,868; olumsuz duygusal davranış kuralları için 0,870; algılanan arkadaş desteği için 0,936 düzeyinde olduğu görülmüştür.

4.5.2.Örneklemin Demografik Özellikleri

Örneklemin demografik yapısını hakkında fikir edinmek amacıyla; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve çalışma süresi faktörleri yönden elde edilen bulgular, Tablo 4'de sunulmaktadır.

Tablo 4. Örneklemin Demografik Özellikleri

Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	137	51,1
Erkek	131	48,9
Medeni Durum		
Evli	154	57,5
Bekar	114	42,5
Eğitim Durumu		
Lise	26	9,7
Lisans	205	76,5
Yüksek Lisans	35	13,1
Doktora	2	0,7
Yaş		
20-29	111	41,4
30-39	130	48,5
40-49	24	9
50 ve üstü	3	1,1
Çalışma Süresi		
0-9 yıl	200	74,6
10-19 yıl	59	22
20 ve üzeri	9	3,4

Bu bulgular doğrultusunda; örneklemin yaklaşık %90'ı lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Eğitim durumu bakımından bankada çalışanların yaklaşık %77'si lisans mezunuyken, yaklaşık %14'ü de lisansüstü öğrenim görmüştür. Hizmetler sektörü içinde eğitim hizmetleri sağlayan kuruluşların dışında çalışanların eğitim durumunun yüksek olduğu ya da eğitim durumuna önem verilen az sayıdaki hizmet alanlarından birinin bankacılık faaliyetleri olduğu söylenebilir. Örnekleme ait demografik veriler bu görüşü destekler niteliktedir. Bu verilere göre, katılımcılar içinde lise mezunlarının oranı yaklaşık %10'dur ve katılımcıların en düşük eğitim düzeyinin

ise lise mezuniyeti olduğu görülmektedir. Bankalarda, müşterilerle birebir temas halinde çalışan banka personellerinin eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğu açıkça görülmektedir. Bu durum, muhtemelen bankaların nitelikli ve eğitim düzeyi yüksek personeller istihdam etme ve lisansüstü eğitimi teşvik etme politikalarıyla ilişkilendirilebilir.

Araştırmaya katılan çalışanlara ait en dikkat çekici demografik bulgu, çalışma süresi değişkeniyle ilgilidir. 10 yıldan az deneyim süresi olan çalışanların sayısı 200'dür ve bu örneklemin yaklaşık % 75'ini oluşturmaktadır. 10-19 yıl arası deneyim süresi olan çalışanların sayısı örneklemin %22'sini oluştururken, 20 yıl ve üzeri bir süredir bu meslekte görev yapan katılımcıların sayısı ise 9'dur ve bu sayı örneklemin yaklaşık % 4'ünü oluşturmaktadır. Bu durum, bankaların, özellikle müşterilerle birebir ve yoğun etkileşimlerde bulunulmasını gerektiren ve adeta kurum dışı aktörlerde (özellikle müşteriler ve potansiyel müşterilere) olumlu bir imaj yaratılmasını sağlayacak görevlere daha genç ve dinamik çalışanları yerleştirme politikaları izlediklerini düşündürmektedir.

Çalışma süresinin az olmasına paralel olarak katılımcılara ait yaş ortalamasının da düşük olduğu yani, örnekleme daha genç, meslek hayatının ve kariyerlerinin başında olduğu anlaşılan kişilerin çoğunlukta olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle 50 yaş ve üstü çalışan sayısının oldukça az olması dikkat çekici bir olgudur. Bu bulgular özellikle hizmetler sektöründe daha genç kişilerin istihdam edildiği bulgularıyla örtüşmektedir.

Örnekleme medeni durum değişkeni açısından iki grup arasında dikkat çekici bir fark olmamakla beraber, evli çalışanların bekar çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

Cinsiyet değişkeninde, kadın ve erkek çalışanlarının oranının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Literatürde, duygusal emek gerektiren işlerde, daha çok bayan çalışanların tercih edildiğini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalarda, bayanların duygu düzenleme ve duyguları kontrol etmekte, erkek çalışanlara göre daha başarılı oldukları da iddia edilmektedir. Bu tarz bir analiz gerçekleştirilmesinin bu çalışmanın kapsamı dışında bulunması sebebiyle, örnekleme yer alan kadın ve erkek çalışanların sayısal verilerinin sunulması yeterli görülmüştür.

4.5.3.Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, psikolojik ölçekleri değerlendirme ve geliştirme işlemlerinde en sık kullanılan analizlerden biridir. Faktör analizinin özellikle kişilik, psiko-patoloji, tutumlar, davranış tarzları ve diğer çok yönlü yapıları ölçmekte yararlı olduğu

düşünülmektedir (Floyd ve Widaman, 1995: 286). Bu analiz, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek kavramsal olarak anlamlı az sayıda yeni değişkenler (faktörler veya boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 472). Faktör analizi sosyal bilimlerde ölçek geliştirme veya uyarılama çalışmalarında ve bir ölçeğin farklı bir amaç veya farklı bir örneklem için kullanıldığı araştırmalarda, yapı geçerliliğine ilişkin kanıt elde etmek amacıyla sıklıkla kullanılan yöntemlerdendir. Açımlayıcı faktör analizi genellikle gözlenen ölçümlerdeki varyansın ve kovaryansın kaynaklarını bulmak ve tanımlamak için kullanılmaktadır (Çokluk vd., 2012: 178).

Faktör analizinin bazı gereklilikleri bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğü ve ölçülen faktör sayısı faktör analizinin gereklilikleri arasındadır. Comrey ve Lee (1992), açımlayıcı faktör analizi için 100 örneklem büyüklüğünün zayıf, 200'ün yeterli, 300'ün iyi, 500'ün çok iyi, 1000 ve daha fazla örneklemin ise mükemmel örneklem büyüklüğü olduğunu ifade etmektedir. Büyüköztürk (2002: 480) genel kural olarak örneklem büyüklüğünün gözlenen değişken sayısının en az beş katı olması gerektiğini ifade etmiştir.

Anket formundaki kırk üç ifade için örneklem büyüklüğü en az 215 olmalıdır. Bu araştırmadaki örneklem sayısının 268 olması nedeniyle mevcut araştırma örneklemini yeterlidir. Bu bağlamda özellikle sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda oransal değişimin 0,40 ile 0,70 arasında olması, faktör yüklerinin en az 0,32 ve üzerinde olması, her bir değişken için en az üç göstergenin bulunması tavsiye edilmektedir (Fabrigar vd., 1999: 287; Akt. Akca, 2012: 172).

Açımlayıcı faktör analizinde korelasyon matrisinin incelenmesinin sonucunda çoğunlukla iki önemli durumun dikkate alınması gerekmektedir. Bunlardan ilki, bütün faktörlerin çok yüksek olmamak kaydıyla, birbirleriyle korelasyon halinde olması durumudur. İkinci durum ise, yapılar arasındaki korelasyonun istatistiki programda Bartlett'in küresellik testiyle değerlendirilmesi ve sıfır hipotezininkorelasyon matrisinin ideal olduğu yönünde kurulması sebebiyle testin sonucunun anlamlı çıkmasının arzu edilmesi durumudur (Field, 2000: 444, 445). Başka bir deyişle; analize tabi tutulacak değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı ve 0'dan farklı olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu aşamalardan sonra, testten istatistiki olarak anlamlı sonuçlar elde edilmesi, araştırma verileri üzerinde açımlayıcı faktör analizi uygulanabileceği anlamına gelmektedir.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, verilere açımlayıcı faktör analizi uygulanabilirliğini gösteren kıstaslardan bir diğeridir. KMO katsayısı değişkenler arasındaki kısmi korelasyonların düzeyini gösterir. İyi bir faktör analizi için bu değerin 0,6 ve üzeri olması gerekir. Kısmi korelasyonlar küçük ise bu değer 1'e yaklaşır (Büyüköztürk, 2002: 481). Çalışmada bulunan KMO katsayısı (0,861) ve Bartlett testinin sonucu ($p < 0,01$) örnek kütlede faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir.

Russell (2002: 1637) tarafından faktörleştirme yöntemleri içerisinde principal axis factoring yönteminin daha iyi sonuçlar elde etmeyi sağlayacağını ileri sürülmektedir. Costello ve Osborne'a göre (2005: 2), verilerin normal dağılımdan uzaklaştığı durumlarda, faktörleştirme yöntemi olarak principal axis yönteminin kullanılması gerekmektedir.

Araştırma verilerinin orta düzeyde basıklık ve çarpıklık göstermesi, araştırmanın sonraki aşamalarında yapısal eşitlik modellemesi yer alması nedeniyle faktör çıkarma analizinde "principal axis factoring" ile döndürme yöntemi olarak "promax" yöntemi kullanılmıştır.

Faktör analizinin dayandığı kıstaslardan biri de, açıklanan toplam varyansdır. Yapılan araştırmalarda, açıklanan toplam varyansın 0,60 veya daha fazla olması gerekmektedir (Hair vd., 2005: 120). Bu çalışmada, sekiz yapıyı ele alan kırk üç ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizinin uygulanabilirliğini değerlendirme amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, Bartlett testi ve faktör yükleri dikkate alınmıştır.

Faktör sayısını belirleme amacıyla grafik gösterimi yöntemi kullanılmış ancak açıklanan toplam varyansın 55,22 düzeyinde kaldığı, değişkenlerin düşük faktör yüklerine sahip olduğu ve özellikle duyarsızlaşma boyutunun dağınık bir şekilde yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle, teorik yapı temel alınarak değişkenler sekiz faktör üzerinden değerlendirilmiştir. Sekiz faktörlü yapıda açıklanan toplam varyansın 61,786'ya çıktığı ve faktör yüklerinin anlamlı bir şekilde dağıldığı görülmüştür. Faktörleştirme yöntemi olarak principal axis ve döndürme yöntemi olarak promax metodu ile nihai olarak kırk adet değişken faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör yüklerinde belirttiği üzere en az 0,30 olması temel alınmış ayrıca çok yüksek faktör yüklerinin ($> 0,80$) olup olmadığı araştırılmıştır. İki değişkenin (KB12, KB18) birden fazla faktöre yüklendiği, bir değişkenin (YUZDA23) ise 0,30'un altında faktör yüküne sahip olduğu görülmüş ve analiz dışı bırakılmıştır. Tablo 5 incelendiğinde en düşük faktör yükünün DUY5 ifadesinde olduğu (0,373) ancak ifade düşük faktör yüküne sahip

olmasına rağmen Hair ve arkadaşlarına (2005: 128) göre, anlamlılık değerlendirmesi için örneklem büyüklüğünün 250'nin üzerinde olmasının yeterli olması sebebiyle, mevcut analizden çıkartılmamıştır. Aynı zamanda bu ifadenin istatistiki sınır değeri olan 0,32'den büyüktür.

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda açıklanan oransal ortak varyansın 0,40 ile 0,70 arasında değiştiği görülmektedir (Costello ve Osborne, 2005: 4). Bu durumda, Tablo 5 incelendiğinde açıklanan oransal ortak etken varyans değerlerinin 0,30'un üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 5.Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri ¹								Ortak faktör varyansı (R ²)	
	DT	AR DES	OL DA VK	DE RD AV	YU ZD A	KB	OL SD AV K	DUY		
Duygusal Tükenme (DT)										
DT1:İşimden soğuduğumu hissediyorum	,598									,724
DT2: İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	,765									,703
DT3:Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	,716									,729
DT6:Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	,653									,651
DT8:Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum	,806									,762
DT13: İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	,767									,607
DT14: İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	,689									,525
DT16: Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	,693									,579
DT20:Yolun sonuna geldiğimi, her şeyin bittiğini hissediyorum	,654									,563
Kişisel Başarı Hissi (KB)										
KB4: İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım						,595				,374
KB7: İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulurum						,690				,439

KB9:Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	,501	,444
KB17: İşim gereği karşılaştığım insanlar ile aramda rahat bir hava yaratıyorum	,455	,394
KB19: Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim	,637	,434
Duyarsızlaşma (DUY)		
DUY5: İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum		,373 ,448
DUY10: Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim		,675 ,527
DUY11: Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum		,739 ,595
DUY15: İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil		,492 ,460
DUY22: İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum		,611 ,448
Yüzeysel Davranış (YUZDA)		
YUZDA24:Müşterilerimle ilgilenirken mutluymuş gibi davranırım	,414	,314
YUZDA26:İşimde göstermek zorunda kaldığım duygular için rol yaparım	,872	,640
YUZDA27:İşimde gerçek duygularımı saklamak zorundayım	,792	,608
YUZDA28:Müşterilerime karşı gerçek duygularımı göstermem	,662	,473
Derin Davranış (DERDAV)		
DERDAV29:Müşterilerime göstermek zorunda olduğum duyguları samimi bir şekilde hissetmeye çalışırım	,472	,488
DERDAV30:Müşterilerime karşı göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmek için elimden geleni yaparım	,832	,643
DERDAV31:Müşterilerime göstermek zorunda kaldığım duyguları gerçekten hissetmek için çok çaba sarf ederim	,802	,526
DERDAV32: Müşterilerime göstermem gereken duyguları benimsemeye çalışırım.	,696	,468
Olumlu Duygusal Davranış Kuralları (OLDAVK)		
OLDAVK33: Müşterilerimin mutlu hissetmelerini sağlamak işimin bir parçasıdır.	,670	,613
OLDAVK34: İşyerim benden işimin bir parçası olarak müşterilere cana yakın ve dostça davranmamı ister.	,926	,729

OLDAVK35: İşyerimde müşterilere karşı güler yüzlü olmanın işin bir parçası olduğu belirtilir.	,899	,775
OLDAVK36: İşyerim benden müşterilerle ilişkilerde heyecanlı ve hevesli gibi davranmamı bekler.	,614	,631
Olumsuz Duygusal Davranış Kuralları (OLSDAVK)		
OLSDAVK37: Benden müşterilere karşı olumsuz tepkilerimi saklamam beklenir.	,527	,587
OLSDAVK38: İşyerimde mutsuz olsam bile bunu saklamam beklenir.	,719	,614
OLSDAVK39: İşimde sinirli değilmiş gibi görünmem beklenir.	,886	,695
Algılanan Arkadaş Desteği (ARDES)		
ARDES40: İşler zorlaştığında iş arkadaşlarıma güvenebilirim	,800	,747
ARDES41: İş arkadaşlarımla konuşmak kolaydır	,792	,743
ARDES42: Zor bir durumdan sonra, iş arkadaşlarımla bu durumu paylaşabilirim	,927	,815
ARDES43: İşler stresli hal aldığımda, bu durumu işyerindeki arkadaşlarımla paylaşabilirim	,881	,787
ARDES44: Zor bir durumla karşılaştığımda, iş arkadaşlarımla bana yardımcı olur.	,879	,770
ARDES45: İşyerinde işlere ara vermem gerektiğinde iş arkadaşlarımla beni kollar	,840	,675
KMO: ,861 Bartlett Testi: Yaklaşık Ki-Kare: 6341.831 (780 sd, ,000 anlamlılık düzeyi)		
ExtractionMethod: Principal Axis Factoring RotationMethod: Promaxwith Kaiser Normalization.		
a. Rotationconverged in 6 iterations		
¹ 0,32'nin üstündeki tüm faktör yükleri verilmiştir		

Costello ve Osborne'a göre (2005: 3), promax yönteminin, faktörler arasındaki korelasyona izin vermesinin yanı sıra, faktörler arasında kısmi korelasyon oranının 0,7'nin üzerinde olması halinde, faktörleştirmede sorun olduğunu yani değişkenlerin aynı yapıyı ölçtüklerini göstermektedir.

Açımlayıcı faktör analizi için faktör korelasyon matrisi incelendiğinde (Tablo 6), çalışmada ele alınan sekiz yapı arasında 0,70'ten büyük korelasyonun olmadığı, dolayısıyla her bir yapının anlamlı dağıldığı görülmektedir. Faktör korelasyon matrisi aynı zamanda faktör analizi sonuçları itibarıyla faktörler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı desteklenmektedir.

Tablo 6. Açıklayıcı Faktör Analizi İçin Faktör Korelasyon Matrisi

Faktörler	DT	KB	DUY	YUZDA	DERDAV	OLDAV	OLSDAV	ARDES
DT	1,000							
KB	-,256	1,000						
DUY	-,087	,285	1,000					
YUZDA	-,275	,205	,350	1,000				
DERDAV	,294	,001	,157	,131	1,000			
OLDAV	-,281	,310	,454	,413	,054	1,000		
OLSDAV	,120	,146	,529	,122	,233	,256	1,000	
ARDES	,249	-,123	,153	-,312	,078	-,020	,231	1,000

4.5.4. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Bir araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili olarak güvenilirlik ve geçerlilik gibi iki önemli kavram dikkate alınmalıdır. Yapı geçerliliği, testin maddelerine verilen cevaplar arasındaki ilişkilerin analizine dayındır. Yapı geçerliliği, ölçülmek istenen özellik ya da özellikler hakkında bilinenlerin dışında testten elde edilen puanlarla ilgili hipotez kurmak yoluyla oluşturulur. Bir testin ne ölçtüğü ile ilgili bir yargıyı savunmak için temel olarak iki noktaya dikkat edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bunlardan ilki göstergelerin birbirleriyle olan “yakınsaklığı”dır. İkinci olarak ise farklı özellikleri ölçülmesinden elde edilen puanlar kendi aralarında çok yüksek bir korelasyon göstermemelidir. Göstergelerin “ıraksaklığı” ilkesi özelliklere isim bulma bakımından önemlidir. İraksaklık bazen ayır edici geçerlilik ya da ayrışma geçerliliği olarak da adlandırılmaktadır (Çokluk vd., 2012: 179-181).

Açıklayıcı faktör analizinde birleşme geçerliliği pratik olarak örneklem büyüklüğüne bağlı olarak faktör yüklerinin değerlendirilmesi ile yapılmaktadır. Tablo 5’de görüldüğü üzere örneklem büyüklüğü göz önüne alındığında, her bir değişkenin en az 0,32 faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. Ayrışma geçerliliğinin ölçülmesinde bazı kriterlere dikkat edilmektedir. Her bir değişkenin ilgili olduğu faktöre yüklenmesi ve birden çok faktöre yükleniyorsa aradaki faktör yükü farkının 0,20’den fazla olması istenmektedir. Tablo 6 incelendiğinde, ayrışma geçerliliğine dair kriterlerin sağlandığı düşünülmektedir. Araştırmada ele alınan yapıların birbirinden farklı olduğunu ifade eden ayrışma geçerliliği aynı zamanda faktörler arası korelasyon katsayılarının 0,70’den fazla olmamasını önermektedir. Açıklayıcı Faktör Analizi için faktör korelasyon matrisine bakıldığında yapılar arasındaki korelasyonların tolere edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Ölçek geçerliliklerinin incelenmesinde içerik geçerliliği ve yüz geçerliliği iki önemli ölçüt niteliği taşımaktadır. İçerik geçerliliğinin sağlanmasında kullanılan

ölçeklerin teorik olarak destekleniyor olması ve daha önce kullanılmış olmaları ön plana çıkarken, yüz geçerliliğinin sağlanmasında ise ilgili konuya hakim kişilerce ölçeklerin incelenmesi ve düzenlenmesi gerektiği belirtilmektedir. Çalışmada kullanılan ölçekler gerek yurt dışında gerekse Türkiye’de daha önce kullanılmış ölçeklerdir; ölçeklerin cronbach alfa değerlerine ilişkin bilgiler veri toplama araçları bölümünde verilmiştir. Cronbach alfa değerlerinin 0,71 ile 0,91 arasında değiştiği görülmektedir (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993: 635; Brotheridge ve Grandey, 2002: 24; Diefendorff vd., 2006: 281).

Güvenirlilikten önce bir ölçeğin tek boyutlu olma durumunun dikkate alınması gerekmektedir. Tek boyutlu olma bir boyutta yer alan ifadelerin hepsinin aynı örtük değişkeni başka bir deyişle her bir ifadenin diğer faktörlerden çok bağlı olduğu örtük değişkeni nitelmesini göstermektedir ve tek boyutluluk ilkesinin ihlali ölçüm hatasını da yansıtmaktadır. Bu nedenle yapısal eşitlik modellemesinde, Hair ve arkadaşlarına göre CFI değerinin 0,90 ve üzerinde olması ölçeğin tek boyutlu olduğuna dair bir kanıt niteliğindedir (Akca, 2012: 178). Bu çalışmanın model değerleri incelendiğinde söz konusu kriterin sağlandığı görülmektedir (Bkz. Tablo 8).

Güvenirlilik kriterinin sağlanmasında göz önünde bulundurulacak bir diğer kriter ise güvenirlilik katsayısıdır. Bir ölçme aracının güvenirliliği farklı yöntemlerle sınanabilmektedir. Sıkça kullanılan yöntemlerden biri ise içsel tutarlılığın saptanmasına dayanmaktadır. Bu durumda düzeltilmiş toplam ile korelasyonlarının 0,50’yi, cronbach alfa katsayısının 0,70’i geçmesi beklenmektedir. Çalışmada ölçeğin güvenirliliğini belirleme amacıyla ölçeklere ilişkin alfa katsayıları, değişkenlerin düzeltilmiş toplam ile korelasyonları ve her bir değişkenin olmadığı durumda ilgili ölçeğin güvenirliliğinde değişiklik olup olmadığı hesaplanmıştır. Güvenirlilik analizi sonuçlarından da görülebileceği gibi tüm ölçekler için hesaplanan alfa katsayıları güvenirlilik için istenen değerin (>0,70) üzerindedir. Değişkenler, ilgili ölçekle olan korelasyonları ve eğer değişken silinirse ölçeğin alacağı alfa değeri açısından incelenmiştir.

Tablo 7. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

		Güvenirlilik Analizleri		
		α^1	D. Top. K ²	A Sil ³
	Değişkenler			
	Duygusal Tükenme (DT)	,908		
DT1	İşimden soğuduğumu hissediyorum		,758	,893
DT2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum		,753	,894

DT3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum		,773	,892
DT6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı		,705	,897
DT8	Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum		,838	,886
DT13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum		,653	,901
DT14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum		,550	,908
DT16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor		,619	,903
DT20	Yolun sonuna geldiğimi, her şeyin bittiğini hissediyorum		,536	,908
	Kişisel Başarı Hissi (KB)	,762		
KB4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım		,429	,663
KB7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulurum		,487	,643
KB9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum		,449	,659
KB17	İşim gereği karşılaştığım insanlar ile aramda rahat bir hava yaratıyorum		,430	,662
KB19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim		,507	,629
	Duyarsızlaşma (DUY)	,749		
DUY5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibidavrandığımı fark ediyorum		,431	,733
DUY10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim		,586	,678
DUY11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum		,580	,679
DUY15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil		,488	,714
DUY22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum		,487	,714
	Yüzeysel Davranış (YUZDA)	,767		
YUZDA24	Müşterilerimleamiriministediğigibi davranabilmek için rolyapmakzorundakalırım		,384	,707
YUZDA26	İşimde göstermekzorundakaldığımduygularıçinrolyaparım		,675	,654
YUZDA27	İşimde gerçekduygularımısaklamakzorundayım		,658	,661
YUZDA28	Müşterilerimekarşıgerçekduygularımıgöstermem		,576	,708
	Derin Davranış (DERDAV)	,798		
DERDAV29	Müşterilerimegöstermekzorundaolduğumduygularısamimibirş ekildehissemeyechaşırım		,533	,782
DERDAV30	Müşterilerime karşı göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmek için elimden geleni yaparım		,717	,692
DERDAV31	Müşterilerime göstermek zorunda kaldığım duyguları gerçekten hissetmek için çok çaba sarf ederim		,588	,758
DERDAV32	Müşterilerimegöstermemgerekenduygularıbenimsemeyechaşırım		,606	,749
	Olumlu Duygusal Davranış Kuralları (OLDAVK)	,868		
OLDAVK33	Müşterileriminmutluhissemelerinisağlamakişiminbirparçasıdır		,640	,863
OLDAVK34	İşyerim benden işiminbirparçası olarak müşterilere cana yakın ve dostça davranmamı ister		,796	,799
OLDAVK35	İşyerimdemüşterilerekarşıgüleriüzölmannişinbirparçasıolduğubelirtilir		,839	,786
OLDAVK36	İşyerimbendenmüşterilerle ilişkilerde heyecanlıvehevesligibidavranmamıbekler		,621	,672
	Olumsuz Duygusal Davranış Kuralları (OLSDAVK)	0,870		
OLSDAVK37	Benden müşterilerekarşıolumsuztepkilerimisaklamambeklenir		,657	,844

OLSDAVK38	İşyerimdemutsuzolsam bile bunusaklamambeklenir		,706	,791
OLSDAVK39	İşimdesinirlideğilmişgibigörünmembeklenir		,784	,722
	Algılanan Arkadaş Desteği (ARDES)	,936		
ARDES40	İşler zorlaştığında iş arkadaşlarıma güvenebilirim		,805	,925
ARDES41	İş arkadaşlarımla konuşmak kolaydır		,804	,925
ARDES42	Zor bir durumdan sonra, iş arkadaşlarımla bu durumu paylaşabilirim		,844	,919
ARDES43	İşler stresli hal aldığımda, bu durumu işyerindeki arkadaşlarımla paylaşabilirim		,814	,923
ARDESS44	Zor bir durumla karşılaştığımda, iş arkadaşlarımla bana yardımcı olur		,832	,921
ARDES45	İşyerinde işlere ara vermem gerektiğinde iş arkadaşlarımla beni kollar		,762	,930
1 Ölçeğe ilişkin cronbach alfa katsayıları 2 Değişkenin ilgili ölçek ile korelasyonu 3 Eğer değişken silinirse ilgili ölçeğin yeni alfa katsayısı				

Araştırmada kullanılan ölçekler yazında daha önce kullanılan ve kabul edilen ölçekler olmakla birlikte, ölçeğin içsel geçerliliğini olumsuz yönde etkileyen faktörler de bulunmaktadır. Yapılan istatistikî analizler (Tablo 7) geçerlilik konusunda bilgi vermekle birlikte, örnekleme yer alan katılımcıların ankete katılmak için zaman ayırmak istememelerinden ve anketin konusunun işçi-işveren ilişkilerinde oldukça hassas konuları içermesinden kaynaklanmaktadır.

4.5.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

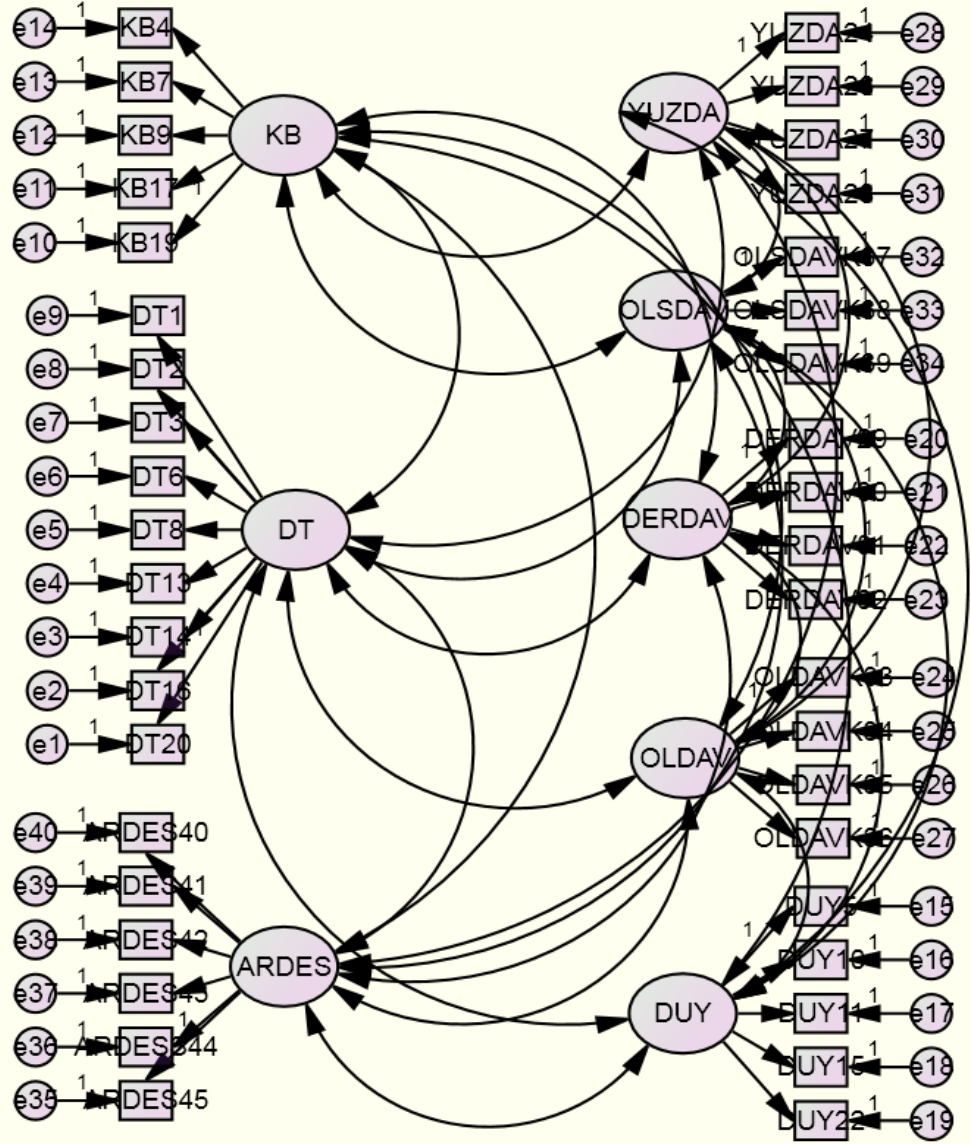
Çalışmanın bu bölümünde, doğrulayıcı faktör analizi yoluyla araştırma modelindeki gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin test edildiği ölçüm modelinin sonuçlarına yer verilmektedir.

4.5.5.1. Ölçüm Modeli ve İlişkiler

Ölçme modeli genel modelin tamamlayıcı bir parçasıdır. Gizil değişkenler, iki ya da daha fazla değişken arasındaki kovaryanslar aracılığıyla ortaya konan gözlenmemiş değişkenlerdir. Sıklıkla faktör olarak da adlandırılan gizil değişkenler, göstergeleriyle ilişki olarak tesadüfi hatadan bağımsız ve tektirler. Bu noktada doğrulayıcı faktör analizi, ölçme modelini yalnızca yapısal eşitlik modelinin tamamlayıcı bir parçası olarak kullanmaktadır (Çokluk vd., 2012: 261).

Şekil 9'da teorik ölçüm modelinde önceki bölümlerdeki incelemeler sonucu gözlenen değişkenler ve örtük değişkenler (faktörler) arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

Şekil 9. Ölçüm Modeli 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkiler



4.5.5.2. Ölçüm Modeli ve Birinci Düzey Faktörlerin İncelenmesi

Doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modelinde, faktör yapılarının geçerliliğini ölçmek için kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde, ölçüm aracının yapısı önceden kabul edilir sonrasında da, yapının geçerliliği istatistiki olarak test edilir (Byrne, 2001: 56).

Şekil 9’da görülen ölçüm modeli istatistiki bilgisayar programında Theta-Delta (δ) yerine programın otomatik olarak atadığı “e” sayısı atanarak test edilmiştir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda araştırma modelinde, toplam kırk gözlenen değişkenin sekiz farklı gizil değişkeni ölçtüğü varsayılmıştır. Ölçüm modelinin test sonuçlarının yorumlanmasından önce modelin tanımlanması ile ilgili ölçütlere bakılması gerekmektedir. Bu aşamada parametre tahminlerinin önemine ve yönüne bakılmaktadır. Şekil 9’da görülen modelin parametre tahminleri incelendiğinde teorik olarak anlamlı sonuçlar elde edildiği görülmüştür.

Şekil 9’da görülen ölçüm modeli tanımlanarak istatistiki bilgisayar programında test edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında, Hair ve arkadaşlarının (2005: 796) önerdiği şekilde, tahmin edilen parametrelerde, *sıkıntılı tahminlerin* olup olmadığı incelenmiştir. Bunun sonucunda negatif veya anlamsız hata varyansları, 1’e çok yakın veya üstünde standart katsayılar ve aşırı yüksek standart hatalar gibi sıkıntılı tahminler yüksek regresyon katsayısına sahip olmasına rağmen analiz dışı bırakılmıştır. Buna göre standart hata değerlerinin $|2,5|$ değerinden büyük olmaması gerekmektedir. $|4|$ değerinden büyük rakamlar hata katsayılarıyla ilgili ciddi sorunlara işaret etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizindeki standart hata değerlerinin $|2,5|$ ’dan büyük olmadığı gözlenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde serbestlik derecesinin kullanılmasındaki amaç, model analizi sonucu elde edilen bulguların, modeli tanımlamak için kullanılan bilgiden fazla olup olmadığının tespit edilmesidir. Modelleme çalışmalarında, modele ilişkin serbestlik derecesinin 0’dan büyük olması, yani modelin *fazla tanımlanmış model* olması arzu edilmektedir (Hair vd., 2005: 783-785). Serbestlik derecesi farklı örneklem momentlerinin sayısının tahmin edilen farklı parametrelerin sayısından çıkarılmasıyla elde edilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi için Şekil 9’da görülen modelin serbestlik derecesi 712 olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışmada, doğrulayıcı faktör analizinin uyum indekslerinin tespitinde, Hu ve Bentler’in (1997) ikili ölçüm tekniğinden yararlanılmıştır. Böylece bir modelin

doğrulayıcılığını gösteren indeks ile modelin hatasını gösteren indeksin sunumunun Tip I ve Tip II hatayı en aza indireceği iddia edilmektedir (Hu ve Bentler, 1999: 27). Buna göre TLI, BL89, RNI, CFI, veya Gamma Hat indekslerinden biri ve SRMR, RMSEA indekslerinin sunumu gerekmektedir. Uyum indekslerinin kesim kriterleri için Hair ve arkadaşları (2005: 753) temel alınmıştır.

Tablo 8. Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları

	Df (sd)	X ² (CMIN)	X ² /sd CMIN/df	P değeri	CFI	RMSEA	SRMR	TLI
Referans değerler ¹	-	-	<5		<,90	<,07	<,06	>,90
Ölçüm modeli 1	712	1634,990	2,298	,000	,848	,069	,0698	,833
Ölçüm modeli 2	636	1323,079	2,002	,000	,897	,060	,0513	,894

¹Referans değerler için Hair vd., 2005, s.753 temel alınmıştır.

Ölçüm modelinin standardize edilmiş regresyon (Beta) katsayılarına bakıldığında, parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak model uyum ölçütleri göz önüne alındığında, CMIN/df değerinin ve diğer uyum istatistiklerinin kabul edilebilir uyum değerlerine yakın olmakla birlikte, modifikasyon gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle ölçüm modeli için modifikasyon indeks değerleri incelenmiştir. Model uyum indekslerinin incelenmesinde aynı zamanda standart hata değerleri incelenmiştir çünkü yapısal eşitlik modellemesinde standart hata değerlerinin $|2,5|$ değerinden büyük olmaması gerekmektedir. Standart hata değerleri matrisi incelendiğinde $|2,5|$ değerinden büyük indikatörler tespit edildiğinden (20,14) iki adet indikatör model uyum indeksleri de göz önünde bulundurularak analiz dışı bırakılmıştır. Tahmin modeline ait uyum ölçümleri Tablo 8’de Ölçüm Modeli 2 satırında görülmektedir.

Düzeltilmiş ölçüm modelinin analiz sonuçlarına göre modelin p değeri sıfırdır. Bu değer evren kovaryans matrisi ile örneklem kovaryans matrisleri arasındaki farkın (x^2) değerinin manidarlığı hakkında bilgi vermektedir ve p değerinin anlamlı olması beklenmektedir (Çokluk vd., 2012: 324; Şimşek, 2007: 14). Sosyal bilimlerle ilgili araştırmalarda verilerin normal dağılımdan uzaklaştığı durumlarda, Mindrila’ya (2010: 63) göre CMIN/df oranına bakılmakta, bu değer 3’ün altında olması istenmektedir.

Model değerleri incelendiğinde CMIN/df oranının 3'ün altında olduğu ve referans değer kriterini sağladığı görülmektedir.

Uyum indeksleri açısından sonuçlar modifikasyon sonrası modelin eldeki veriye daha iyi uyduğunu göstermekle birlikte, yeni bağlantının modeli anlamlı bir şekilde geliştirip geliştiremediği X^2 fark istatistiği ile araştırılmıştır. Buna göre;

$$\Delta X^2 = 1634,990 - 1323,079 = 311,911 \text{ ve}$$

$\Delta_{sd} = 712 - 636 = 76$ olarak elde edilir. %5 anlamlılık düzeyinde X^2 'nin tablo değeri 3,841 olduğu için $(311,911/76 = 4,10 > 3,841)$ söz konusu iki değişkeni analiz dışı bırakan modelin, uyum istatistiklerini anlamlı bir şekilde geliştirdiği söylenebilir.

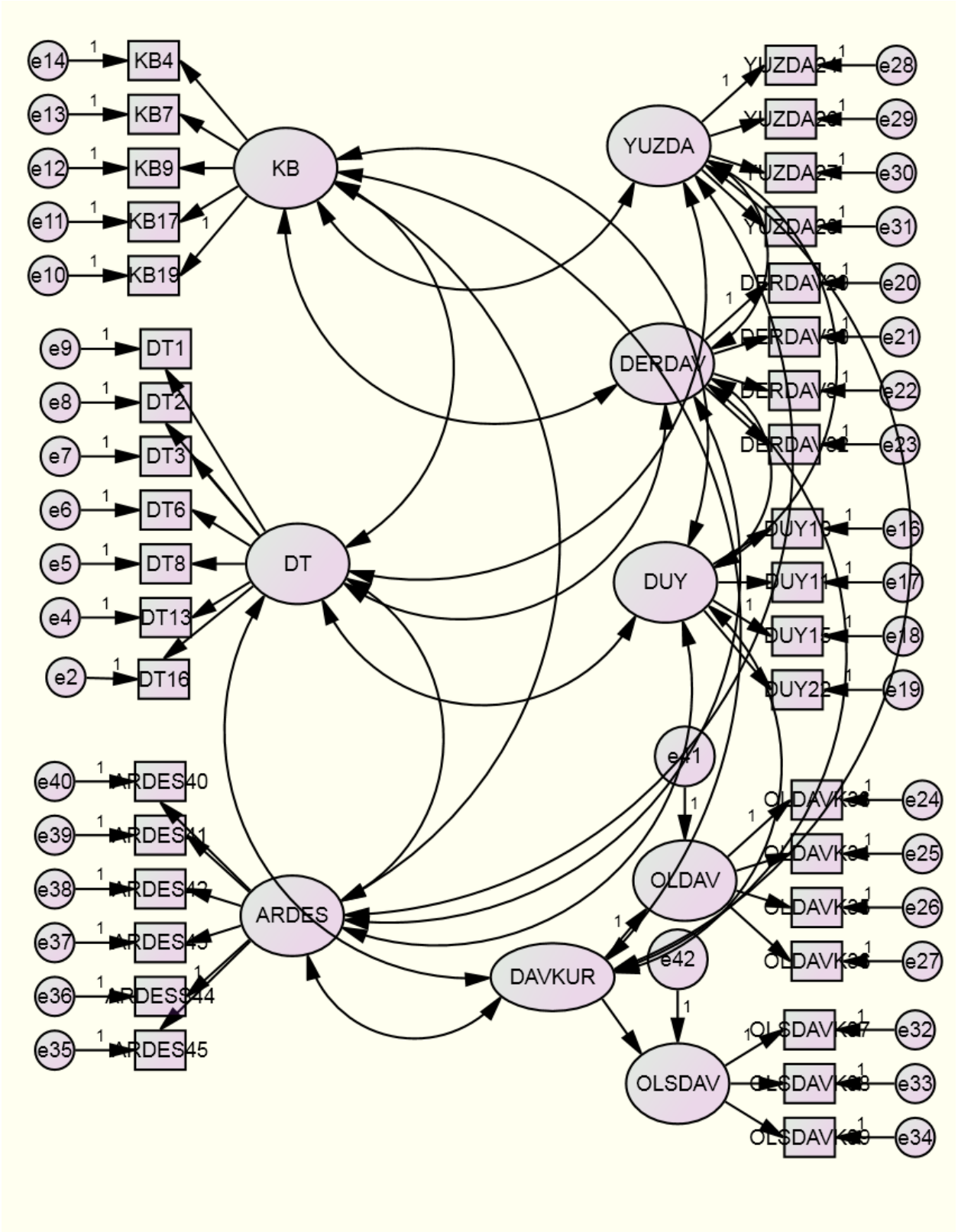
Geliştirilmiş olan ikinci ölçüm modelinin değerleri incelendiğinde TLI değerinin 0,9 olan referans değere oldukça yakın (0.894), diğer değerlerin ise referans değerlerin üstünde olduğu görülmektedir. Ayrıca, standart hataların büyüklüğü ve anlamlı hataların ($\pm 2,58$) hata matrisindeki oranı da oldukça düşük çıkmıştır. Bundan dolayı modelde başka iyileştirmeye gerek görülmemiştir.

4.5.5.3. lm Modeli ve İkinci Düzey Faktörlerin İncelenmesi

Araştırma modelinde yer alan olumlu ve olumsuz duygusal davranış kuralları karmaşıklığı en aza indirgemek amacıyla ikinci düzey faktörleştirmeye tabi tutulmuştur. Bu amaçla birinci düzeyde incelenen doğrulamayı faktör analizinde, analize dahil edilen indikatörler üzerinden yeni bir model oluşturulmuştur. Bu nedenle 14 ve 20 indikatörler analiz dışında bırakılarak olumlu ve olumsuz davranış kuralları davranış kuralları, davranış kuralları (DAVKUR) adı altında birleştirilmiş, hata katsayıları atanmış ve olumlu davranış kuralları üzerinden regresyon katsayısı 1 ile sınırlandırılarak ikinci bir doğrulamayı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde standardize edilmiş regresyon katsayılarının olumlu davranış kuralları için ,87, olumsuz davranış kuralları için ,75 olduğu ve model uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu saptanmıştır.

Araştırma hipotezleri arasında davranış kurallarının ikinci düzey faktör olarak ele alındığı hipotezlerin bulunması nedeniyle yapı geçerliliği ve ölçüm modeline ilişkin incelemelerde gerek birinci düzey gerekse ikinci düzey faktörlere ilişkin istatistiki verilere de yer verilmiştir.

Şekil 10. Ölçüm Modeli 2: İkinci Düzey Faktör Etkisi



4.5.5.4. Yapı Geçerliliği ve Ölçüm Modeline İlişkin Tahminler

Doğrulayıcı faktör analizleri ile ölçüm modellerinin test edilmesinde yapı geçerliliğinin dikkate alınması gerekliliği söz konusudur. Yapı geçerliliği, anket sorularının teorik olarak ölçtüğü kabul edilen gizil değişkenleri ne derece açıkladıklarını ortaya koyar. Ölçüm modelinin geçerliliği, uyum indekslerinin incelenmesi ve yapı geçerliliği ölçümlerinin değerlendirilmesi esasına dayanır. Yapı geçerliliği dört temel ögeden oluşmaktadır. Bunlar (Hair vd., 2005: 745-778): (a) Birleşme geçerliliği (faktör yükleri, açıklanan varyans, yapı güvenilirliği); (b) ayrışma geçerliliği; (c) nomolojik geçerlilik ve (d) yüz geçerliliğidir.

Birleşme geçerliliği, belirli bir yapının göstergeleri olan gözlenen değişkenlerin yüksek miktarda varyansı paylaşmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Birleşme geçerliliğini değerlendirmek amacıyla faktör yükleri, açıklanan varyans ve yapı güvenilirliği değerleri kullanılmaktadır.

Faktör yüklerinin istatistiki olarak anlamlı olmaları istenmektedir. Hair ve arkadaşlarına göre (2005: 777), faktör yüklerinin standartlaştırılmış yüklerinin en az 0,5 olması gerekmektedir. Ayrıca, standartlaştırılmış faktör yüklerinin karesi, gizil değişken tarafından açıklanan varyansa eşittir.

Değişkenlerin birbirlerinde açıkladıkları varyans miktarı korelasyon katsayısının karesine (R^2) eşittir ve bu değer determinasyon katsayısı olarak adlandırılmaktadır. Modelin sunduğu tahminin ne kadar güçlü olduğu, determinasyon katsayısı ile açığa çıkarılmaktadır. Açıklanan varyans ile ölçüm hatasının toplamı bire eşittir (Akca, 2012: 188). Tablo 9'da ölçüm modeline ilişkin faktör yükleri (λ_i), ölçüm hataları (δ_i), her bir değişkenin açıkladığı varyans (R^2) ve güvenilirlik analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 9. Ölçüm Modeline İlişkin Güvenirlilik Analizleri

Yapılar/Değişkenler	Std.Reg. Katsayısı (λ)	R^2	Ölçüm Hatası (δ)	CR ¹	AVE ²
Duygusal Tükenme (DT)				0,9251	0,582
DT1	,823	,678	,322		
DT2	,804	,646	,354		
DT3	,828	,685	,315		
DT6	,761	,580	,420		
DT8	,863	,745	,255		
DT13	,665	,442	,558		
DT16	,647	,419	,581		
Kişisel Başarı Hissi (KB)				0,925127	0,510402

KB4	,53	,281	0,719		
KB7	,599	,359	0,641		
KB9	,556	,309	0,691		
KB17	,591	,350	0,65		
KB19	,565	,319	0,681		
Duyarsızlaşma (DUY)				0,832310	0,499111
DUY5	,531	,282	,718		
DUY10	,692	,479	,521		
DUY11	,729	,531	,469		
DUY15	,548	,3	,7		
DUY22	,56	,3	,686		
Yüzeysel Davranış (YUZDA)				0,825658	0,498892
YUZDA24	0,81	0,66	0,34		
YUZDA26	0,78	0,61	0,39		
YUZDA27	0,84	0,70	0,30		
YUZDA28	0,74	0,55	0,45		
Derin Davranış (DERDAV)				0,863550	0,614177
DERDAV29	0,646	,418	0,582		
DERDAV30	0,842	,708	0,292		
DERDAV31	0,681	,464	0,536		
DERDAV32	0,668	,447	0,553		
Olumlu Duygusal Davranış Kuralları (OLDAVK)				0,909683	0,717278
OLDAVK33	,704	,496	,504		
OLDAVK34	,864	,746	,254		
OLDAVK35	,929	,863	,137		
OLDAVK36	,699	,489	,511		
Olumsuz Duygusal Davranış Kuralları (OLSDAVK)				0,939994	0,768286
OLSDAVK37	,747	,558	,442		
OLSDAVK38	,799	,639	,361		
OLSDAVK39	,893	,797	,203		
Algılanan Arkadaş Desteği (ARDES)				0,948078	0,752941
ARDES40	,863	,746	,254		
ARDES41	,853	,728	,272		
ARDES42	,830	,689	,311		
ARDES43	,801	,641	,359		
ARDES44	,868	,753	,247		
ARDES45	,792	,628	,372		
DAVRANIŞ KURALLARI (DAVKUR)					
OLDAV	,87	,559	,441		
OLSDAV	,75	,748	,252		
¹ Yapı güvenirliliği					
² Açıklanan varyans					

Tablo 9’da modele ilişkin hesaplanan parametre değerlerinin (standart regresyon katsayılarının) anlamlı ve 0,70’ten yüksek değerler aldığı, yapı güvenilirliklerinin (CR) 0,75’ten, yapıların ve tek tek değişkenlerin açıkladıkları varyansların (AVE) ise %50’den yüksek olduğu veya 0,50 değerine çok yakın olduğu görülmektedir. Aynı zamanda birleşme geçerliliği için yapı güvenilirliği değerlerinin açıklanan varyanstan Hair ve arkadaşlarına göre (2005: 778), yapı güvenilirliği değerinin 0,7 ve üzerinde olması, yüksek düzeyde güvenilirliği göstermektedir. Tablo 9 incelendiğinde yapı güvenilirlik değerlerinin açıklanan varyanstan büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında birleşme geçerliliğine ilişkin bir sorun olmadığı söylenebilmektedir

Tablo 10’da, yapı geçerliliğinin diğer iki ögesi olan nomolojik geçerlilik ve ayrışma geçerliliğini değerlendirebilmek için ölçüm modelindeki yapıların standardize edilmiş korelasyon matrisleri incelenmiştir. Tablo 10 incelendiğinde açıklanan varyans değerlerinin hepsinin yapılar arasındaki korelasyonların karesinden büyük olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum ise ayrışma geçerliliğinin sağlandığının bir kanıtı olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 10. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Ayrışma Geçerliliği Analizi ve Korelasyon Tablosu

	Duygusal Tükenme (DT)	Kişisel Başarı Hissi (KB)	Duyarsızlaşma (DUY)	Yüzeysel Davranış (YUZDA)	Derin Davranış (DERDAV)	Olumlu Duygusal Davranış Kuralları (OLDAVK)	Olumsuz Duygusal Davranış Kuralları (OLSDAVK)	Algılanan Arkadaş Desteği (ARDES)	Davranış kuralları (DAVKUR)
DT	1	-0,239	0,693	0,276	-0,276	-0,011	0,173	-0,254	0,061
KB	0,057	1	-0,362	0,052	0,468	0,440	0,318	0,305	0,482
DUY	0,480	0,131	1	0,285	-0,240	-0,230	-0,017	-0,320	-0,159
YUZDA	0,076	0,003	0,081	1	0,122	0,118	0,234	-0,024	0,189
DERDAV	0,076	0,219	0,058	0,015	1	0,343	0,234	0,192	0,371
OLDAV	0,000	0,194	0,053	0,014	0,118	1	0,65	0,282	-
OLSDAVK	0,030	0,101	0,000	0,055	0,055	0,423	1	0,179	-
ARDES	0,065	0,093	0,102	0,001	0,037	0,080	0,032	1	0,299
DAVKUR	0,003	0,232	0,025	0,035	0,137	-	-	0,089	1
AVE	0,582	0,510	0,50	0,50	0,61	0,71	0,77	0,76	0,63

Tablo 10’da yer alan matriste diyagonalin üstündeki değerler yapılar arasındaki korelasyonları, altındaki değerler ise korelasyonun karesini göstermektedir. Buna göre

derin davranış ile duygusal tükenme arasında yazınla uyumlu bir şekilde negatif korelasyon görülmektedir. Tükenmişliğin bir boyutu olan kişisel başarı ile diğer yapılar arasındaki pozitif korelasyon kişisel başarı boyutunun yeniden kodlanmadan, olumlu haliyle analize tabi tutulmasından kaynaklanmaktadır. Yazına paralel şekilde faktör yüklerinin bulunması ve faktörlerin birbirleriyle ilişkili olması nomolojik geçerliliği destekler niteliktedir. Olumlu ve olumsuz davranış kuralları araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal modelde davranış kuralları başlığı altında ikinci düzey faktörleştirmeye tabi tutulduğundan boyut olarak değil indikatör şeklinde değerlendirildiğinden faktör korelasyonları hesaplanmamış, “-“ işareti ile ilgili kutucuklar boş geçilmiştir.

Bu bölümdeki değerlendirmeler sonucunda doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının yapısal modelde kullanılması planlanan yapılara ve gözlenen değişkenlere ilişkin iyi sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür. Ölçüm modelindeki yapıların ölçüm doğruluğunu ortaya koyan yapı geçerliliklerinin de iyi olması, bu sonucu destekler niteliktedir. Bundan dolayı bu araçlarla yapısal modelin test edilmesine karar verilmiştir.

Bu uygulamada YEM çalışmalarında üzerinde tek aşamalı yaklaşım kullanılmaktadır. Tek aşamalı yaklaşımda ölçüm modeli ve yapısal model aynı anda test edilip parametre tahminleri yapılmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988: 418). Bu yöntem, model yorumlama karmaşıklığını azalttığı için tercih edilmiştir.

4.5.6. Yapısal Eşitlikler ve Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modelindeki yapısal eşitlikler, yapısal eşitliklerin modellenmesi ve modelin test edilmesi ile ilgili konulara yer verilmektedir.

4.5.6.1. Araştırma Modelindeki Yapısal Eşitlikler

Bunun öncesinde bu çalışmalara ilişkin iki terimin açıklanması gerekir. YEM çalışmalarında bazı bağımsız değişkenler modelde aynı zamanda bağımlı değişken haline de gelebilmektedir. Örneğin bu çalışmada duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel davranış ve derin davranış olumlu ve olumsuz duygusal davranış kuralları ile ilişkilerinde bağımlı, tükenmişliğin boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi değişkenleriyle olan ilişkilerinde ise bağımsız değişkenlerdir. Bu yüzden modelde hiçbir değişken tarafından tahmin edilmeyen değişkenlere *dışsal değişkenler*, en az bir değişken tarafından tahmin edilen değişkenlere de *içsel*

değişkenler denmektedir (Şimşek, 2007: 16). Buna göre birinci modeldeki adet (olumlu ve olumsuz duygusal davranış kuralları) dışsal, altı tane içsel değişken vardır. Araştırma modelinde aracılık (mediation) etkisinin bulunması nedeniyle araştırma modelinde yer alan eşitlikler iki ayrı yapısal eşitlik modellemesi ile sınanmıştır.

Birinci modelde duygusal emeğin duygusal davranış kuralları ve tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık rolü araştırılmıştır. İkinci modelde algılanan çalışma arkadaşı desteği ile duygusal davranış kuralları, duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

4.5.6.2. Kestirim Yönteminin ve Girdi Matrisinin Seçimi

Yapısal eşitliklerin modellenmesine ilişkin uygulamada kestirim yönteminin ve girdi matrisinin seçiminde, doğrulayıcı faktör analizinin ilgili bölümünde yer alan açıklamalar temel alınmıştır. Bu doğrultuda girdi matrisi olarak verilere ilişkin kovaryans matrisinden hesaplanan asimptotik kovaryans matrisi ile korelasyon matrisi, kestirim yöntemi olarak damaksimum olabilirlik yöntemi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ilgili istatistiki bilgisayar programı ile gerçekleştirilmiştir.

4.5.6.3.Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Test Sonuçları

Yapısal eşitlik modelinin test sonuçlarının yorumlanmasından önce modelin tanımlanması ile ilgili ölçütlere bakılması gerekmektedir. Bu aşamada parametre tahminlerinin önemine ve yönüne bakılmaktadır.

Şekil 9 ve Şekil 10'da görülen ölçüm modeli tanımlanarak bilgisayar programında test edilmiştir. Bu inceleme sonucunda, sıkıntılı tahminler gözlenmemiş ve standart hata değerlerinin $|4|$ 'den büyük olmadığı gözlenmiştir.

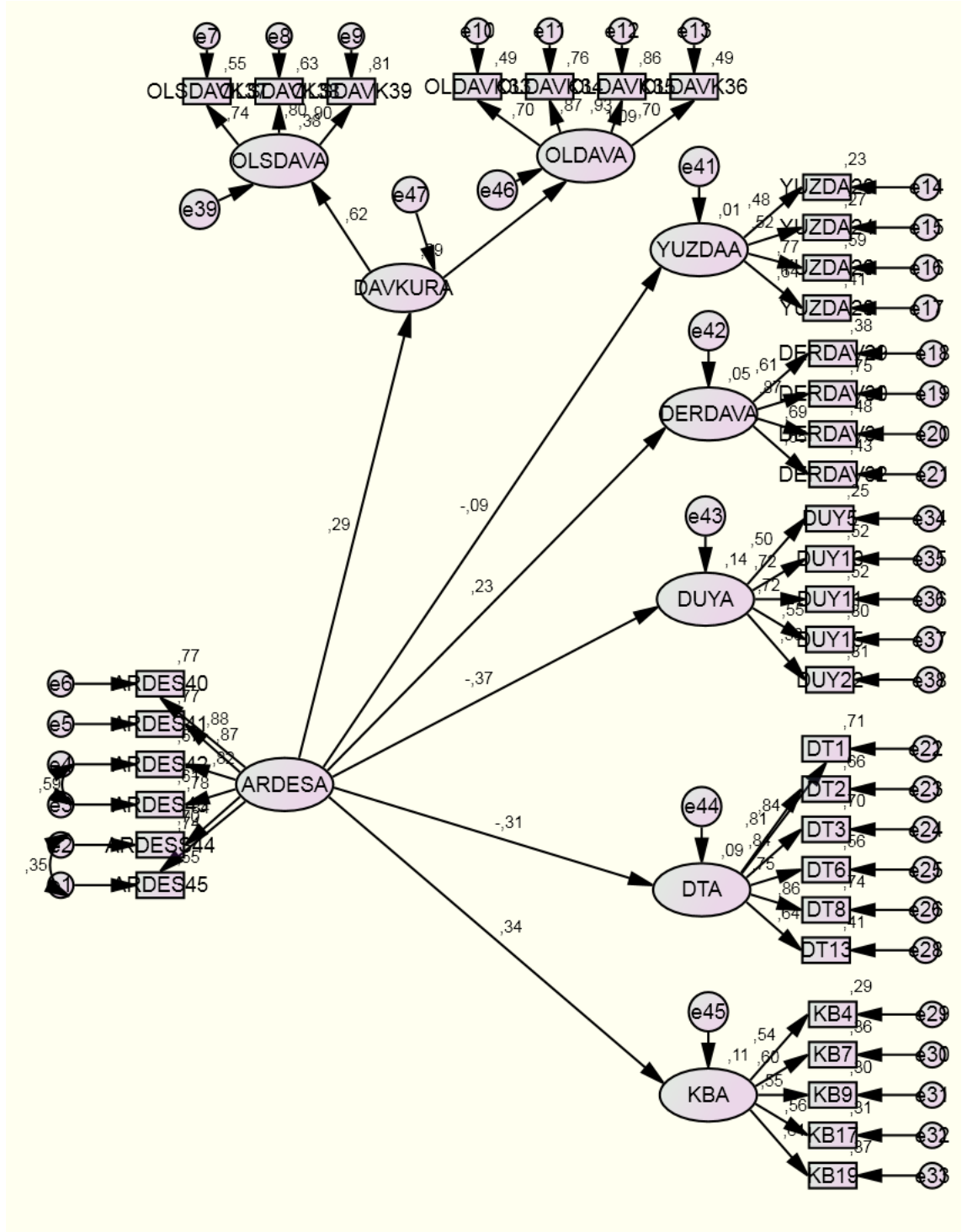
Yapısal eşitlik modelinin değerlendirilmesinde literatürde yer verilen model uyum iyiliği testleri kullanılmıştır.

4.5.6.4. Çalışma Arkadaşı Desteği ve Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Algılanan arkadaş desteği ile davranış kuralları, derin, yüzeysel davranış, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkileri sınavabilmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi oluşturulmuştur. Şekil 11 üzerinde standardize edilmiş regresyon katsayıları görülmektedir. Model uyum indeksleri ile modifikasyon değerleri incelendiğinde ardes 42 ve ardes 43 sorularının hata değerleri arasındaki korelasyonun 67,547 olduğu görülmüş ve ilgili indikatörlerin aynı yapı altında yer

alması nedeniyle ilgili indikatörlere korelasyon eklenmiştir. Yapılan ikinci analizde modifikasyon değerleri arasında en yüksek değer ardes 44 ve ardes 45 indikatörleri arasında 26,616 düzeyinde olduğundan korelasyon uygulanmıştır. Elde edilen nihai modelin gerekli kesim kriterlerini sağladığı tespit edilmiştir (P=,000, CMIN/df=2,210, RMSEA=0,063, CFI=0,896, TLI=0,893).

Şekil 11. Çalışma Arkadaşı Desteğine İlişkin Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Katsayılar



Tablo 11. Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği ile Diğer Değişkenler Arasında Kurulan Hipotezlerle İlgili Bulgular

Hipotezler	Std. Reg. Kat.	Anlamlılık Düzeyi	Değerlendirme
H4a: Algılanan çalışma arkadaşı desteği, çalışanların duygusal davranış kurallarını algılama düzeyleri ile pozitif ilişkilidir.	0,293	p<,01	Desteklendi
H4b: Algılanan çalışma arkadaşı desteği, yüzeysel davranışla negatif ilişkilidir	-0,091	0,240	Desteklenmedi
H4c: Algılanan çalışma arkadaşı desteği, derin davranışla pozitif ilişkilidir.	0,228	p<,002	Desteklendi
H4d: Algılanan çalışma arkadaşı desteği kişisel başarı hissi ile pozitif ilişkilidir	0,364	p<,01	Desteklendi
H4e: Algılanan çalışma arkadaşı desteği, duygusal tükenme ile negatif ilişkilidir	-0,306	p<,01	Desteklendi
H4f: Algılanan çalışma arkadaşı desteği, duyarsızlaşma ile negatif ilişkilidir.	-0,368	0,631	Desteklenmedi

Yapılan analizler sonucunda H4a hipotezinin desteklendiği görülmüştür. Yani, algılanan çalışma arkadaşı desteğinin artması, örgüt ortamında, uyulması beklenen duygusal davranış kurallarının daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu durum özellikle, işe yeni başlayan bireylerde daha da önemli hale gelebilir.

H4b hipotezde, çalışma arkadaşlarından alınan desteğin duygusal emeğin yüzeysel davranış stratejisinin daha az tercih edilmesiyle sonuçlanacağı, yani algılanan arkadaş desteğinin artmasının yüzeysel davranışı azaltacağı varsayılmıştır. Tablo 11’de görüldüğü gibi H4b hipotezi, desteklenmemiştir. Algılanan çalışma arkadaşı desteği ile yüzeysel davranış arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Algılanan çalışma arkadaşı desteği, Grandey’in (1999: 34) araştırmasında duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile negatif ilişkili bulunmasına rağmen, burada benzer bir sonuç ortaya çıkmamıştır.

H4c hipotezinde, çalışma arkadaşlarından sağlanan desteğin, duygusal emeğin derin davranış stratejisinin tercih edileceği varsayımı doğrultusunda yapılmıştır. Tablo 11’den de anlaşılacağı üzere, bu hipotez desteklenmiştir. Yani bu çalışmada yer alan çalışanlar, iş ortamında, mesai arkadaşlarından destek gördükçe, müşterilerine yansıtmaları gereken duyguları gerçekten hissetme çabalarını artırmaktadırlar. Chou ve arkadaşlarının (2012: 507) yapmış oldukları çalışmada, algılanan örgütsel desteğin derin davranışla pozitif, yüzeysel davranışla negatif ilişkili olduğu sonucu ortaya

çıkılmıştır. Bu araştırmada ise, çalışma arkadaşı desteği algılamasındaki artış, derin davranışın benimsendiğini göstermektedir. Bu bulgu, literatürdeki sonuçlarla tutarlılık göstermekle birlikte, çalışma arkadaşı desteği ile yüzeysel davranış arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunamaması, literatürden farklılık göstermektedir.

H4d, H4e ve H4f hipotezleri, olumlu çalışma ikliminin en önemli unsurlarından biri olan yüksek düzeyli çalışma arkadaşı desteğinin, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini aşağılara çekeceği ve kişisel başarı hissinde ise artışa neden olacağı varsayımları altında yapılmıştır. Tablo 11’de belirtildiği gibi H4d ve H4e hipotezleri 0,01 güven aralığında desteklenmiştir. Bu doğrultuda, algılanan çalışma arkadaşı desteği ile çalışanların kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusuysen, algılanan çalışma arkadaşı desteği ile duygusal tükenme arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. H4f hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Yani, algılanan çalışma arkadaşı desteği ile duyarsızlaşma arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Birçok araştırmacı, bir çalışanın destekleyici bir iş ortamında görev yaptığı algılamasına sahip olmasının iş tatmini, düşük stres ve yüksek takım performansı gibi olumlu iş sonuçlarıyla ilişkili olduğunu bildirmiştir. Bunun yanında Bailey, diğer insanlardan destek almanın zor müşterilerle başa çıkmada önemli bir yöntem olduğunu ileri sürmektedir. Kişilerarası ilişkilerin olumlu ve destekleyici olması, özellikle hizmet çalışanları için stresli durumların üstesinden gelmek için önemli kabul edilmektedir (Grandey, 2000: 107). Chou ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel desteğin çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri ile ters yönlü ilişkili olduğu bulgusuna da ulaşılmıştır (Chou vd., 2012: 507). Brown ve arkadaşları, çalışma arkadaşlarından sağlanan desteğin duygusal tükenme üzerinde, aileden, arkadaşlardan ve diğer iş dışı kaynaklardan alınan destekten daha etkili olduğunu bulmuştur. Ducharme ve arkadaşları (2008: 88-98), çalışma arkadaşı desteği ile tükenme arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Ducharme vd., 2008: 88, 98). Näring ve arkadaşları (2006: 311) yaptıkları araştırmada, hem duygusal tükenmenin hem de duyarsızlaşmanın yetersiz sosyal destekle ilişkili olduğu tespitinde bulunmuşlardır. Onların araştırmasında, aynı zamanda, kişisel başarı hissinin algılanan destek ile pozitif ilişkili olduğu sonucu da ortaya çıkmıştır. Banka çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada, çalışma arkadaşı desteği ile tükenmişliğin iki boyutu (kişisel başarı hissi ve duygusal tükenme) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kısaca,

algılanan çalışma arkadaşı desteğinin çalışanların tükenmişlik düzeylerini azalttığı söylenebilir. Bu anlamda, bulunan sonuçlar, genel olarak literatürle örtüşmektedir.

Öngörülen hipotezler doğrultusunda geliştirilen yapısal modele ilişkin standardize edilmiş regresyon ve hata katsayıları Şekil 12’de gösterilmektedir. Oluşturulan yapısal modelin öncelikle uyum indeksleri, hata matrisleri ve tahmin değerleri incelenmiştir. Yüzeysel davranışa ait indikatörler arasında korelasyon eklenmesinin model uyum indekslerini kabul edilebilir düzeye çıkardığı, modifikasyonun gerekli (yüzda26-yüzda28 için 45,717; yüzda23-yüzda24 için 21,596, kb4-kb7 için 16,02) olduğu görülmüş ve indikatörlerin aynı yapı altında yer alması nedeniyle indikatörlerin hata katsayıları arasında korelasyon kurulmuştur.

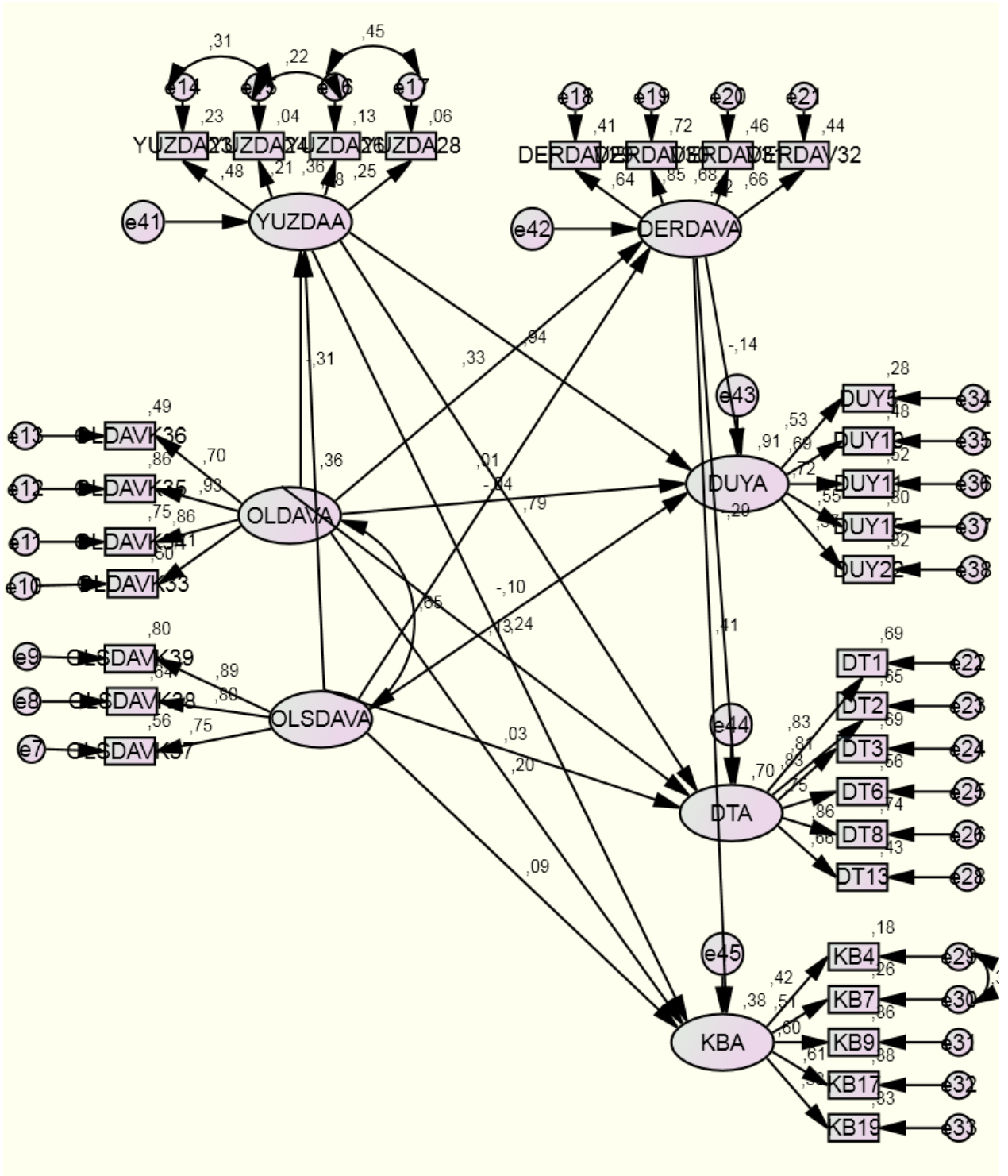
Tablo 12. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Sonuçları

	Df (sd)	X ² (CMIN)	X ² /sd CMIN/df	P değeri	CFI	RMSEA	SRMR	TLI
Referans Değerler ¹	-	-	<5		<,90	<,07	<,06	>,90
Ölçüm Modeli 1	447	1115,115	2,49	,00	,87	,075	,057	,88
Ölçüm Modeli 2	443	995,080	2,24	,00	,89	,069	,057	,90

¹Referans değerler için Hairvd (2005), s.753 temel alınmıştır.

Araştırma modelindeki katsayılar Şekil 12’de gösterilmektedir

Şekil 12. Duygusal Davranış Kuralları, Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkileri Gösteren Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Değerler



Şekil 12’de yapısal eşitlik modellemesinin istatistiki programdan elde edilmiş katsayılar ile R² değerleri verilmektedir. Şekil 12’de görülen yapısal modelin değerleri Tablo13’de sunulmaktadır. Tablo 13’de görülen regresyon katsayısı bir bağımlı değişkeni tahmin eden değişkendir bir birimlik artışa karşın bağımlı değişkendirki değişimi göstermektedir. Örneğin yüzeysel davranıştaki bir birimlik artışa karşılık, duygusal tükenmede 1,29 birimlik artış olurken, derin davranıştaki bir birimlik artışa karşılık duygusal tükenme 0,43 birim azalmaktadır.

Tablo 13. Aracılık Etkisinin Bulunduğu Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Hesaplanan Değerler

			Reg. katsayısı	S.E.	C.R.	Anlamlılık	Std. Reg. Katsayısı	R ²
YUZDA	<-	OLDAV	-0,25	0,15	-1,72	0,09	-0,31	0,10
DERDAV	<-	OLDAV	0,30	0,09	3,23	0,00	0,33	0,11
DUY	<-	OLDAV	-0,04	0,13	-0,28	0,78	-0,05	0,01
YUZDA	<-	OLSDAVV	0,25	0,12	2,11	0,04	0,36	0,13
DERDAV	<-	OLSDAV	0,01	0,07	0,15	0,88	0,01	0,10
DUY	<-	OLSDAV	-0,07	0,11	-0,64	0,52	-0,10	0,10
DUY	<-	YUZDA	0,90	0,17	5,39	***	0,94	0,10
DT	<-	YUZDA	1,29	0,21	6,13	***	0,79	0,62
DUY	<-	DERDAV	-0,12	0,07	-1,76	0,08	-0,14	0,02
DT	<-	DERDAV	-0,43	0,11	-3,89	***	-0,29	0,08
KB	<-	DERDAV	0,23	0,06	4,06	***	0,41	0,17
KB	<-	OLSDAV	0,04	0,05	0,81	0,42	0,09	0,10
KB	<-	OLDAV	0,10	0,06	1,65	0,10	0,20	0,04
DT	<-	OLDAV	0,17	0,19	0,89	0,37	0,13	0,02
DT	<-	OLSDAV	0,03	0,16	0,20	0,84	0,03	0,00
KB	<-	YUZDA	-0,15	0,06	-2,65	0,01	-0,25	0,06
OLSDAVK37	<-	OLSDAV	1,00				0,75	0,70
OLSDAVK38	<-	OLSDAV	1,01	0,08	12,48	***	0,80	
OLSDAVK39	<-	OLSDAV	1,07	0,08	13,35	***	0,89	
OLDAVK33	<-	OLDAV	1,00				0,71	0,52
OLDAVK34	<-	OLDAV	1,23	0,09	13,39	***	0,86	
OLDAVK35	<-	OLDAV	1,20	0,09	13,93	***	0,93	
OLDAVK36	<-	OLDAV	1,02	0,10	10,77	***	0,70	
YUZDA23	<-	YUZDA	1,00				0,48	0,20
YUZDA24	<-	YUZDA	0,42	0,14	2,91	0,00	0,21	
YUZDA26	<-	YUZDA	0,67	0,15	4,54	***	0,36	
YUZDA28	<-	YUZDA	0,46	0,15	3,03	0,00	0,25	

DERDAV29	<-	DERDAV	1,00				0,64	0,20
DERDAV30	<-	DERDAV	1,39	0,14	9,82	***	0,85	
DERDAV31	<-	DERDAV	1,16	0,14	8,58	***	0,68	
DERDAV32	<-	DERDAV	1,12	0,13	8,88	***	0,66	
DT2	<-	DT	0,93	0,06	15,70	***	0,81	0,70
DT3	<-	DT	1,03	0,06	16,57	***	0,83	
DT6	<-	DT	0,92	0,07	13,98	***	0,75	
DT8	<-	DT	1,10	0,06	17,28	***	0,86	
DT13	<-	DT	0,86	0,07	11,79	***	0,66	
DT1	<-	DT	1,00				0,83	
KB4	<-	KBA	1,00				0,43	0,40
KB7	<-	KBA	1,19	0,20	6,02	***	0,51	
KB9	<-	KBA	1,87	0,37	5,02	***	0,60	
KB17	<-	KBA	1,62	0,32	5,06	***	0,62	
KB19	<-	KBA	1,66	0,32	5,18	***	0,58	
DUY5	<-	DUYA	1,00				0,53	0,91
DUY10	<-	DUYA	1,39	0,19	7,44	***	0,69	
DUY11	<-	DUYA	1,61	0,21	7,64	***	0,72	
DUY15	<-	DUYA	1,11	0,17	6,74	***	0,55	
DUY22	<-	DUYA	1,13	0,17	6,66	***	0,57	

Yapısal eşitlik modellemesi için hesaplanan korelasyon değerleri Tablo 14’de sunulmaktadır.

Tablo 14. Yapısal Eşitlik Modellemesi için Korelasyon Tablosu

	OLDAVA	OLSDAVA	DERDAVA	YUZDAA	DUYA	KBA	DTA
OLDAVA	1						
OLSDAVA	0,649	1					
DERDAVA	0,343	0,231	1				
YUZDAA	-0,063	0,162	-0,018	1			
DUYA	-0,232	-0,017	-0,206	0,929	1		
KBA	0,419	0,279	0,507	-0,249	-0,359	1	
DTA	-0,014	0,167	-0,26	0,786	0,761	-0,286	1

N=268; SD=1

Tablo14’de görüldüğü üzere gerek doğrulayıcı faktör analizinde gerekse yapısal modelde faktör yükleri arasında ciddi bir değişiklik görülmemekte, yani modelin geçerliliği desteklenmektedir. Yapısal modeldeki ilişkiler ile birlikte yeniden hesaplanan standartlaştırılmış parametre tahminlerinin, ölçüm modelindeki standartlaştırılmış tahminlerden yüksek oranda sapma (,05 veya daha az) göstermemesi

aynı zamanda yorumlama karmaşıklığının olmadığını bir göstergesidir. Aynı zamanda hem yapısal model hem de doğrulayıcı model için faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması indikatörlerin yapıları açıklama gücüne ilişkin de bilgi vermektedir. Tablo15'de söz konusu değerler sunulmuştur.

Tablo 15. Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yem Analizlerindeki Faktör Yüklerinin Karşılaştırılması

Yapılar /Değişkenler	Doğrulayıcı faktör analizi için std.reg. katsayısı (λ)	Yapısal eşitlik modellemesi için std.reg. katsayısı (λ)
Duygusal Tükenme		
DT16	0,65	0,63
DT13	0,67	0,65
DT8	0,87	0,87
DT6	0,76	0,77
DT3	0,83	0,83
DT2	0,80	0,81
DT1	0,82	0,84
Kişisel Başarı Hissi		
KB19	0,57	0,58
KB17	0,59	0,59
KB9	0,56	0,55
KB7	0,60	0,59
KB4	0,53	0,53
Duyarsızlaşma		
DUY10	0,71	0,74
DUY11	0,74	0,73
DUY15	0,53	0,52
DUY22	0,57	0,57
Derin Davranış		
DERDAV29	0,65	0,66
DERDAV30	0,84	0,82
DERDAV31	0,68	0,67
DERDAV32	0,67	0,68
Olumlu Davranış Kuralları		
OLDAVK33	0,71	0,71
OLDAVK34	0,86	0,87
OLDAVK35	0,93	0,93
OLDAVK36	0,70	0,70
Yüzeysel Davranış		

YUZDA24	0,43	0,44
YUZDA26	0,79	0,79
YUZDA27	0,82	0,80
YUZDA28	0,69	0,68
Olumsuz Davranış Kuralları		
OLSDAVK37	0,75	0,74
OLSDAVK38	0,80	0,80
OLSDAVK39	0,89	0,90
Algılanan Arkadaş Desteği		
ARDES45	0,79	0,79
ARDESS44	0,85	0,85
ARDES43	0,86	0,86
ARDES42	0,88	0,88
ARDES41	0,84	0,84
ARDES40	0,84	0,84

4.5.6.5. Duygusal Davranış Kuralları İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkiler

Duygusal davranış kuralları, karşılaşılabilecek bir durumda onaylanmış ifade tiplerini ve bu ifadelerin yansıtılma derecesini düzenlemek amacıyla oluşturulur. Hizmetler sektöründe örgütsel ortamlarda hizmet kalitesini garanti altına alabilmek için çoğunlukla duygusal davranış kuralları son derece açık ve belirgindir. Ayrıca, duygusal davranış kuralları, örgütsel iletişimin her türünü (el kitapları, performans değerlendirmeler, yeni çalışanlar için oryantasyon sınıfları gibi) içinde bulundurur (Rubin vd., 2009: 197). Diefendorff ve arkadaşları (2005) yaptıkları çalışmada, olumlu duygusal davranış kurallarının, derin davranışın olumlu bir yordayıcısı olduğunu; fakat bu durumun yüzeysel davranış için geçerli olmadığını bulmuşlardır. Olumsuz duygusal davranış kuralları ise yüzeysel davranışın bir yordayıcısı durumundayken, derin davranış için bu durum söz konusu değildir. Diefendorff ve arkadaşlarının bulguları, bireylerin işyerinde olumlu duygular sergileme gerekliliği algıladıkları zamanlarda, daha çok olumlu duygusal durumlar (derin davranış) yaşama gayreti içinde olduklarını; bireylerin olumsuz duyguları saklama gerekliliği hissettiklerinde gerekli duygular için daha çok rol yapma yolunu tercih ettiklerini desteklemektedir. Onların araştırmasındaki bulgular, aynı zamanda, duygusal ifadelerle ilişkin örgütsel normların bireylerin “iyi niyetli davranma” ya da “kötü niyetli davranma” tarzlarını etkileyebileceğine işaret etmektedir (Diefendorff vd., 2005: 353). Allen ve arkadaşlarının (2010: 103-107)

yapmış oldukları araştırmada, duygusal davranış kurallarının algılanması ile duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış boyutlarının pozitif ilişkili olacağı yönünde oluşturdukları hipotezleri kabul edilmiştir. Gosserand ve Diefendorff (2005: 1262), yaptıkları araştırmada, olumlu ve olumsuz duygusal davranış kuralları ayırımı yapmaksızın, literatürle tutarlı bir biçimde duygusal davranış kurallarının yüzeysel davranışla pozitif ilişkili olduğunu bulmalarına rağmen, duygusal davranış kurallarının derin davranışla ilişkisiz olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Tablo 16. Duygusal Davranış Kuralları İle Duygusal Emek Arasında Kurulan Hipotezlerle İlgili Bulgular

Hipotezler	Std. Reg. Kat.	Anlamlılık Düzeyi	Değerlendirme
H1ac: Olumlu duygusal davranış kuralları yüzeysel davranışla pozitif ilişkilidir.	-0,31	0,09	Desteklenmedi
H1ad: Olumlu duygusal davranış kuralları derin davranışla pozitif ilişkilidir.	0,33	p<,01	Desteklendi
H1bc: Olumsuz duygusal davranış kuralları yüzeysel davranışla pozitif ilişkilidir.	0,36	p<,05	Kısmen desteklendi
H1bd: Olumsuz duygusal davranış kuralları derin davranışla pozitif ilişkilidir.	0,01	0,88	Desteklenmedi

Olumlu duygusal davranış kuralları ile yüzeysel davranış arasındaki ilişki %5 güven aralığında yer almasına rağmen, bu değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı nedeniyle, Tablo 16’da H1ac hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. Olumlu duygusal davranış kurallarının derin davranışla pozitif ilişkili olacağı yönünde oluşturulan H1ad hiptezinin 0,01 güven aralığında desteklendiği görülmüştür. Olumsuz duygusal davranış kuralları ile yüzeysel davranış arasındaki ilişki %05 güven aralığında kabul edilmiş olup, söz konusu değer 0,01 güven aralığında yer almadığı için kısmen desteklenmiştir. Olumsuz duygusal davranış kuralları ile derin davranış arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olmadı görülmüş, yani H1bd hipotezi desteklenmemiştir. Olumlu duygusal davranış kuralları, daha çok derin davranıştaki varyansı açıklarken, olumsuz duygusal davranış kuralları ise yüzeysel davranışla pozitif yönlü ilişkilidir. Bir başka anlatımla çalışanlar olumlu duyguları gerçekten hissetmek için çaba sarf ederken, olumsuz duygularını saklayabilmek adına adeta rol yapmaktadırlar. Bu araştırmada, çalışanların olumlu duygusal davranış kuralları

sergilemeleri gerektiğinde, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutundan çok, derin davranış boyutunu kullanma eğiliminin olduğu izlenimini vermektedir. Yine, bu araştırmada, çalışanların olumsuz duygusal davranış kurallarını sergilemeleri gerektiğinde, duygusal emeğin derin davranış boyutundan çok, yüzeysel davranış boyutunu kullanmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Olumlu duygusal davranış kuralları, olumlu duyguların (mutluluk, sevecenlik, coşkunluk gibi) sergilenmesine odaklanır. Olumlu duygusal davranış kurallarının amacı, başkalarında hoş duygular yaratmak ve insanları bir araya getirmektir (Gosserand ve Diefendorff, 2005: 1257). Çalışanların yapıcı ve birleştirici duyguları dışa vururken daha samimi ve içten olmasının, insanın yaratılışına uygun düştüğü söylenebilir. Özellikle de bu tür duyguları sergilemenin işin bir parçası olduğunu kabul eden çalışanlar için duygu durumlarında içsel bir değişim yaratma gayreti içinde olmaları beklenen bir sonuçtur. Bu anlamda araştırmada çıkan bulgular çok da şaşırtıcı değildir. Fakat çalışanlar her ne kadar olumlu duyguları sergilemek için samimi bir gayret içinde olsa da, olumsuz duygularını bastırmaları gerektiği durumlarda samimi ve içsel bir gayret sarf etmek yerine, sadece dışa yansıttıkları duygusal ifadelerini düzenleme eğilimi göstermektedirler. Çalışanların her türlü olumsuz duruma rağmen duygu durumlarını sürekli ve zorunlu bir şekilde saklamaları günümüzde çeşitli psikolojik ve fiziksel bir takım rahatsızlık oranlarının artmasının bir nedeni olarak değerlendirilebilir. Bununla beraber, Hülsheger ve Schewe (2011: 367), Hobfoll'un kaynak koruma teorisinden hareket ederek, olumlu duygusal davranış kurallarına uyma durumunda, derin davranış yöntemini benimseyen bireylerin olumlu duygular elde edeceğini ve bu duyguları gerçekten yaşayacağını ileri sürmektedirler.

4.5.6.6. Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler

Näring ve arkadaşları (2006: 306), iş özelliklerinin ile iyi oluş hali arasındaki ilişkinin genellikle Talep Kontrol Destek Modeli (Demand Control Support) ile birlikte ele alındığını ve bu modelin mesleki tükenmişlik gibi işle ilgili iyi oluş hali (well-being) çalışmalarında başarıyla uygulandığını ileri sürmüşlerdir. Genel olarak bu modelin klasik hale gelen üç değişkenin (yüksek düzeyli iş talepleri, işleri düzenleyebilme anlamında imkanların azlığı ve yetersiz destek) her birinin gerginliğe sebep olduğu ve etkilerinin birikerek çoğaldığına dair bulgular giderek artmaktadır. Bu araştırmacılar, Talep Kontrol Destek modelinin tükenmişliği anlamada yararlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun yanında, tükenmişlik durumu olmaksızın önemli ilişkilere sahip

olan duygusal emek hakkında da net bulgular ortaya konduğu belirtilmiştir. Bu çerçevede, bahsedilen modeldeki yüksek düzeyli talepler ile duygusal emek literatüründe önemli bir yere sahip olduğu görülen duygusal davranış kurallarının aynı konuya vurgu yaptığı düşünüldüğünde, bu modelden faydalanılarak ortaya çıkartılan bulgulardan yararlanılabilir. Ayrıca, hem tükenmişlik hem de duygusal emek olgularının çalışanlar açısından doğurduğu sonuçlar bakımından bu yaklaşımdan önemli veriler elde edilebilir.

Duygusal emeğin yüzeysel davranış stratejisinin özellikle sürdürülmesinin zor olduğu bilinmektedir ve bu strateji, öz-denetim kaynaklarının tükenmesiyle sonuçlanabilir. Çalışanlar, olumsuz duygu belirtilerini çoğu zaman kendi duygu ifadelerinin denetimi yoluyla büyük bir çaba sarf ederek gizlemek durumdadırlar. Yüzeysel davranış stratejisi, istenen duygusal gösterimleri anında sunabilmekte etkili olmasına rağmen, bu tarz bir performansın ardından belirli olumsuz sonuçlara(aktivitenin azalması gibi) yol açabilir (Troughakos vd., 2011: 351). Yüzeysel davranışın aldatici duygusal görünüm sergilemeyi içermesi sebebiyle, bu davranış tarzı, gerçek anlamda kendini ifade etme konusunda bireylere oldukça az imkan sağlar. Dolayısıyla yüzeysel davranış, azalmış etkililik hissi, diğer insanlardan uzaklaşma ve kendine yabancılaşma hissi meydana getirmesi olasılığı oldukça yüksektir. Bunun aksine, derin davranış sergilenen duygular ile içsel hislerin uyuşmasını gerektiren bir duygu düzenleme stratejisidir. Böylece, derin davranış, bireylerin kendilerine ait gerçek ifadelerine imkan verir ve eğer bu yöntem başarılı bir şekilde uygulanabilirse öz-değerlendirmenin bir şekli olarak kişisel başarı duygusuyla sonuçlanabilir. Benzer şekilde; Erickson ve Wharton, gerçekliğin olmamasını, sıkıntı ve üzüntü yaşamakla bağlantılı olduğunu sonucuna ulaşımlardır. Yani, yüzeysel davranış, derin davranış yoluyla duyguların içselleştirilmesine göre, benlik algısı üzerinde daha büyük bir etkiye sahiptir (Brotheridge ve Lee, 2002: 59-64).

Chou ve arkadaşları'nın (2012: 507) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmalarında, yüzeysel davranış duygusal tükenmeyle pozitif ilişkili bulunurken, derin davranışla duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Martínez- Iñigo ve arkadaşları (2007: 32-40), yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyle pozitif bağlantılı olduğunu öngörmüşlerdir. Yüzeysel davranışın bilinçli olarak kontrol edilen bir strateji olması sebebiyle daha yüksek seviyede psikolojik çaba gerektirir. Çünkü yüzeysel davranış, gerçek olmayan duyguların sergilenmesini kapsar ve bu nedenle de çalışanların hizmet alan kişilerden daha olumsuz tepkiler almaları

muhtemeldir. Martínez- Iñigo ve arkadaşlarının (2007: 32-40) yaptığı çalışmada, yüzeysel davranışın duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğu ve derin davranışla duygusal tükenme arasında anlamlı ilişkiler bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada ise, yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerinde güçlü ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunun tespit edilmesine rağmen, derin davranışın duygusal tükenme üzerinde güçlü ve negatif yönlü etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Lv vd., 2012: 98). Näring ve arkadaşlarının (2006: 311) çalışmasında, hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma yüzeysel davranışla ilişkili bulunmuştur. Bununla beraber, derin davranışın tükenmişlik sendromuyla herhangi bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Duygusal emek ve tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkiler Tablo 15’defaktör yükleriyle hesaplanmıştır ve aracılık etkisinin bulunduğu yapısal eşitlik modellemesine ilişkin hesaplanan değerler tablosundan ilgili hipotezler sınanmıştır.

Tablo 17. Duygusal Emek ile Tükenmişlik Arasında Kurulan Hipotezlerle İlgili Bulgular

Hipotezler	Std. Reg. Kat.	Anlamlılık Düzeyi	Değerlendirme
H3ce: Yüzeysel davranış, duygusal tükenme ile pozitif ilişkilidir.	0,79	p< ,01	Desteklendi
H3cf: Yüzeysel davranış, duyarsızlaşma ile pozitif ilişkilidir.	0,94	p< ,01	Desteklendi
H3cg: Yüzeysel davranış, kişisel başarı hissi ile negatif ilişkilidir.	-0,25	p ≤,01	Desteklendi
H3de: Derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	-0,29	p< ,01	Desteklenmedi
H3df: Derin davranış ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	-0,14	0,08	Kısmen Desteklendi
H3dg: Derin davranış, kişisel başarı hissi ile pozitif ilişkilidir.	0,41	p< ,01	Desteklendi

“Yüzeysel davranış, duygusal tükenme ile pozitif ilişkilidir” hipotezi güçlü standart regresyon katsayısı (0,79) ile desteklenmiştir. Çalışanların yüzeysel davranış arttıkça duygusal tükenme duygusu da artmaktadır.

“Yüzeysel davranış, duyarsızlaşma ile pozitif ilişkilidir” hipotezi 0,94 regresyon katsayısı ile güçlü bir şekilde desteklenmiştir. Çalışanlar işlerinde ne kadar çok rol yapmak zorunda kalıyorsa, o düzeyde adeta yürekleri katılaştırmakta, umursamaz hale

gelmektedirler. Yüzeysel davranış ile ilişkilendirilen duyarsızlaşma boyutu içinde ise en çok “Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.” ifadesi yüksek faktör yükü göstermiştir. Çalışanlar “-miş” gibi yapmak zorunda kaldıkları için katılaşmakta, bu durum da onları ciddi anlamda endişelendirmektedir.

“Yüzeysel davranış, kişisel başarı hissi ile negatif ilişkilidir” hipotezi, desteklenmiştir. Çalışanların yüzeysel davranış sergilemek yoluyla gerçekte hissetmedikleri duyguları yaşıyormuş gibi görünmenin, onların kendilerini başarısız olarak değerlendirmelerine neden olduğu söylenebilir. Bu ise, çalışanların sahte duygular sergilemek zorunda bırakılmaktan dolayı, kendi içlerinde bir duygusal çelişki yaşadıklarının ve aslında böyle bir bağlamdan rahatsızlık duyduklarının bir belirtisi olarak değerlendirilebilir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi neticesinde, derin davranış ve duygusal tükenme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle “derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezi desteklenmemiştir. Çalışanlar müşterilerine sergilemek durumunda kaldıkları duyguları gerçekten benimsemeye çalıştıkça, duygusal tükenme duyguları azalmaktadır. Bu durum çalışanların tükenmişlik duygusunun gerçekten hissettiklerinden ziyade rol yapmak zorunda kalmalarından kaynaklandığına işaret etmektedir. Çünkü sergilenen duygu durumu ile hissedilen duygular arasındaki uçurum arttıkça, insanlar daha fazla açmaza, karamsarlığa sürüklenebilmektedir.

Bu araştırmada, derin davranış ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki olmadığına yönelik olarak oluşturulan hipotez için yapılan analiz sonuçları, 0,1 ve 0,05 güven aralığında yer aldığı için ($p=0,08$) kısmen desteklenmiştir. Brotheridge ve Grandey’in (2002: 28) çalışmasında, derin davranış ile duyarsızlaşma arasında, anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

“Derin davranış, kişisel başarı hissi ile pozitif ilişkilidir” hipotezi desteklenmiştir. Yani, derin davranış yöntemini benimseyen çalışanlar, kendilerini daha başarılı olarak değerlendirme eğilimindedirler. Bu bulgu, literatürdeki derin davranış ile tükenmişliğin kişisel başarı boyutu arasındaki ilişkilere dair oluşan genel görüşle örtüşmektedir.

Yüzeysel davranış boyutu, tükenmişliğin tüm boyutlarıyla ilişkili bulunmuştur. Yüzeysel davranışla tükenmişlik boyutları arasındaki en güçlü ilişkinin duyarsızlaşma olduğu görülmektedir. Derin davranışın ise, bu örneklem için genel olarak tükenmişliğe neden olmadığı söylenebilir.

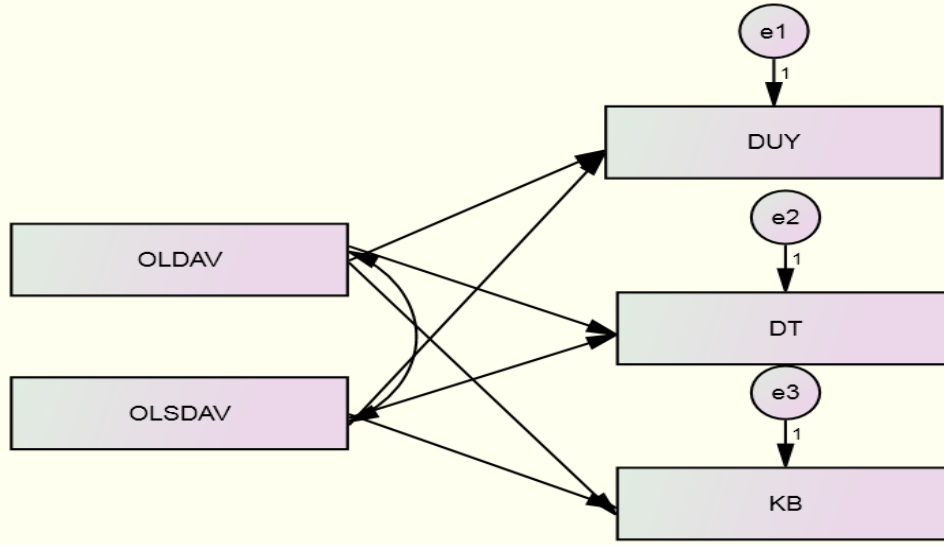
Brotheridge ve Lee (2003: 375) yüzeysel davranışın, yüksek düzeyli duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ve düşük düzeyli kişisel başarı hissi ile ilişkili olduğunu bulmalarına rağmen, derin davranış ile tükenmişlik boyutları arasında hiçbir anlamlı ilişkiye rastlamadıklarını bildirmişlerdir. Literatür incelemesi yapıldığı zaman, derin davranış ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerine yapılan analizlerde farklı bulguların ortaya çıktığı görülmektedir.

4.5.6.7. Duygusal Davranış Kuralları İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler

İşyerinde olumlu duygusal davranış kurallarına uyması beklenen bireyler için, bu duygusal davranış kurallarının yerine getirilmesindeki başarı, olumsuz duygularla mücadele etmekle başlar. Araştırmalar, olumlu duygusal davranış kurallarının nispeten daha anlaşılır olduğunu ve çalışanların etkili ve olumlu durumlarını sürdürme ve duygu düzenlemenin yorucu yönünden kaçınmalarına imkan verdiği görüşünü destekler niteliktedir (Troughakos vd., 2011: 351). Konuya farklı bir açıdan yaklaşan başka bir çalışmada ise, kişilerarası iş taleplerinin (yani duygusal davranış kurallarının) önemine vurgu yapan yöneticilerin etkisi, astların yaşadığı duygusal tükenmenin derecesiyle önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur. Tükenmişlik ve duygusal emeği bütünleştiren yaklaşımlarda, yöneticiler tarafından emredilen ve uygulaması kontrol edilen duygusal davranış kurallarının tükenmişlik ile ilişkili olduğu desteklenmektedir (Wilk ve Moynihan, 2005: 923, 924). Naring ve arkadaşları (2006: 311) duyarsızlaşmadaki artış ile duyguları baskılamadaki artış (olumsuz duygusal davranış kuralları) arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Lam ve arkadaşlarının (2010: 372) çalışmasında duygusal tükenme ile olumlu duygusal gösterimler arasında negatif ilişki olduğu ileri sürülmüş, fakat bu hipotezleri reddedilmiştir.

Olumlu ve olumsuz davranış kuralları ile tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkiler aracılık etkisi analizleri kapsamında ele alınmaktadır. Aracılık etkisi analizinde eğer birden fazla aracılık ilişkisi mevcut ise, aradaki aracılık ilişkisi aynı anda birden fazla değişkenin gücünden kaynaklanabilmektedir. Ancak analizde amaç her bir değişkenin tek başına aracılık ilişkisini incelemek olduğundan, öncelikle doğrudan ilişkileri inceleyen model analize tabi tutulmalıdır. Bu nedenle Şekil 13’de gösterilen yapısal eşitlik modellemesi öncelikle analize tabi tutularak, doğrudan ilişkiler saptanmıştır. Kullanılan istatistiki programın niteliği nedeniyle değişkenlere regresyon yöntemiyle veri imputasyonu uygulanmıştır.

Şekil 13. Yapısal Eşitlik Modellemesinde Doğrudan İlişki Analizi



Uygulanan modelde veri uyum indeksleri dikkate alınmış ve yeterli kriterlerin sağlandığı görülmüştür (RMSEA= 0,248; CFI=0,954; TLI=0,891 CMIN/df=17,482). Şekil 13’de gösterilen model aynı zamanda olumlu ve olumsuz davranış kuralları ile tükenmişliğin boyutları olan “duyarsızlaşma”, “duygusal tükenme” ve “kişisel başarı hissi” arasındaki doğrudan ilişkilere dair standardize edilmiş regresyon katsayılarını ve anlamlılık düzeylerini de vermektedir ve bu değerler Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18. Duygusal Davranış Kuralları ve Tükenmişlik Arasında Kurulan Hipotezlerle İlgili Bulgular

Hipotezler	Std. Reg. Kat.	Anlamlılık Düzeyi	Değerlendirme
H2ae: Olumlu duygusal davranış kuralları, duygusal tükenme ile pozitif ilişkilidir.	-0,291	p<,01	Desteklenmedi
H2af: Olumlu duygusal davranış kuralları, duyarsızlaşma ile pozitif ilişkilidir.	-0,435	p<,01	Desteklenmedi
H2ag: Olumlu duygusal davranış kuralları, kişisel başarı hissi ile negatif ilişkilidir.	0,498	p<,01	Desteklenmedi
H2be: Olumsuz duygusal davranış kuralları, duygusal tükenme ile pozitif ilişkilidir.	0,393	p<,01	Desteklendi
H2bf: Olumsuz duygusal davranış kuralları, duyarsızlaşma ile pozitif ilişkilidir.	0,307	p<,01	Desteklendi
H2bg: Olumsuz duygusal davranış kuralları, kişisel başarı hissi ile negatif ilişkilidir.	0,031	0,631	Desteklenmedi

Tablo 18’de belirtildiği gibi; olumlu duygusal davranış kuralları ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunun varsayıldığı H2ae desteklenmemiştir. 0,01 güven aralığında, bu iki değişken arasında negatif yönlü bir

ilişki olduğu görülmüştür. Benzer bir durumun, H2af hipotezi içinde geçerli olduğu söylenebilir. Buradan elde edilen bulgulara göre, olumlu duygusal davranış kuralları ile duyarsızlaşma arasında 0,01 güven aralığında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Olumlu duygusal davranış kuralları ile kişisel başarı hissi değişkenleri arasında ise 0,01 güven aralığında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Olumlu duygusal davranış kuralları ile tükenmişlik boyutları arasında var olduğu düşünülen ilişkilere ait H2ae, H2af ve H2ag hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 18’de, ayrıca, olumsuz duygusal davranış kuralları ile tükenmişlik boyutları arasında var olduğu düşünülen ilişkilere dair oluşturulan hipotezlerin sonuçları incelendiğinde; olumsuz duygusal davranış kuralları ile hem duygusal tükenmenin hem de duyarsızlaşmanın pozitif ilişkili olduğu görülürken, olumsuz duygusal davranış kuralları ile kişisel başarı hissi boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yani; H2be ve H2bf hipotezleri desteklenirken, H2bg hipotezi desteklenmemiştir.

Olumlu duygusal davranış kuralları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü anlamlı, olumlu duygusal davranış kuralları ile kişisel başarı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bireyler için öyle hissetmediği halde yapmacık bir şekilde olumlu duyguları sergilemek tükenmişliğe neden olmamaktadır. Ancak diğer taraftan olumsuz duyguların bastırılması söz konusu olduğunda, bireyler tükenmişliğe sürüklenmektedir. Olumsuz duygusal davranış kuralları ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmaması ayrıca farklı bir bulgudur. İnsanların sorunlarına cevap bulabilmek, hislerini anlayabilmek araştırmaya katılanların duygu durumu üzerinde anlamlı bir etki göstermezken, mutsuzluğu saklamak durumunda kalmak bastırılmış olumsuz duyguların artmasına neden olmaktadır. Bu durum “-miş gibi” yapmak zorunda kalmanın zaman içinde birey tarafından öğrenilmiş acizlik çerçevesinde kabullenmeyle açıklanabilir. Bu bulgulara dayanarak, olumlu duygusal davranış kurallarının şaşırtıcı bir şekilde çalışanların tükenmişliğini azaltması söz konusuysen, olumsuz duygusal davranış kurallarının çalışanların tükenmişlik düzeyini artırdığı söylenebilir.

4.5.6.8. Yüzeysel ve Derin Davranışın Aracılık Etkisi

Literatür incelendiğinde aracılık etkisini analiz etmek amacıyla en çok Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği işlem aşamaları takip edildiği görülmektedir. Buna göre aracılık etkisinin aşamaları şu şekilde belirtilmektedir:

- Bağımsız değişken aracı değişkeni etkilemelidir.
- Aracı değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir.
- Bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir.

Tam aracı değişken ilişkisi, bağımsız değişkenle aracı değişken arasındaki ilişki ile aracı değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişki kontrol edildikten sonra, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız çıktığında ortaya çıkmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Aracı değişken ile ilişkisi kontrol edildikten sonra bağımlı ve bağımsız değişken (ler) arasındaki ilişki istatistiki olarak azaldığında ise kısmi aracılık etkisinden bahsedilmektedir.

“Aracılık etkisinin bulunduğu yapısal eşitlik modellemesine ilişkin hesaplanan değerler” tablosuna bakıldığında H2 grubu hipotezlerine ilişkin farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Olasılıksal değerlerdeki farklılıklar aracı değişkenin bağımlı değişkeni bağımsız değişkenden daha iyi tahminlemesinden yani tahmin gücünün fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak H2 kapsamında kurulan hipotezler direkt ilişkileri dikkate aldığı için ilgili hipotezler doğrudan ilişkiler üzerinden değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Baron ve Kenny'nin (1986) belirtilen dört aşamalı analizine ek olarak Sobel testi, bootstrapping, ampirik M testi yapılması önerilmektedir. Sobel testi doğrudan ilişki değerinin simetrik olduğunu, basıklık ve çarpıklık göstermediği varsayımına dayanmaktadır (Hayes, 2009: 414). Ancak sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda dağılımın normalliği ve simetrik ilişkinin varlığı neredeyse imkânsızdır. Holbert ve Stephenson tarafından geliştirilen M testi algoritmalar üzerinden hesaplamalarla gerçekleştirilmekte ve bazı varsayımları bulunmaktadır. Bollen ve Stine tarafından literatüre kazandırılan bootstrapping yöntemi örneklem sayısını 1000, 5000 gibi yüksek örneklem sayısına çıkarmakta, dağılımını normalleştirerek değerlendirme yapmaktadır. Bootstrapping yöntemi aracılık etkisi için Tip I hatayı en fazla minimize eden yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Hayes, 2009: 415).

Etki gücü üzerinden hareket eden Baron ve Kenny'nin(1986) yaklaşımlarına ek olarak aracılık etkisine dair hipotez değerlemeleri için bootstrapping değerleri de

dikkate alınmış ve bootstrapping örnekleme yazında önerildiği şekliyle 5000 olarak belirlenerek her bir analiz hatasından arındırılmış standardize edilmiş indirekt etkiler üzerinden tekrar değerlendirilmiştir.

Tablo 19. Aracılık Etkisinin Bulunduğu Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Hesaplanan Değerler

İlişkili Değişkenler	Aracısız Doğrudan İlişki	Aracılı Doğrudan İlişki	Baron ve Kenny (1986) Yaklaşımına Göre	İndirekt Etki (5000 Bootstrapping Örnekleme-Bc)
OLDAV-YUZDA-DT	-0,291 (p <,01)	-0,111 (0,136) Anlamli değil	Tam aracılık	Anlamli (0,00)
OLDAV-DERDAV-DT		-0,110 (0,152) Anlamli değil	Tam aracılık	Anlamli(0,00)
OLSDAVK-YUZDA-DT	0,393 (p <,01)	0,286 (p<,01)	Kısmi aracılık	Anlamli (0,00)
OLSDAVK- DERDAV-DT		0,290 (p<,01)	Kısmi aracılık	Anlamli (0,981)
OLDAV-YUZDA-DUY	-0,435 (p <,01)	-0,312 (p<,01)	Kısmi aracılık	Anlamli (0,219)
OLDAV-DERDAV-DUY		-0,310 (p<,01)	Kısmi aracılık	Anlamli (0,001)
OLSDAVK-YUZDA-DUY	0,307 (p <,01)	0,177 (p < 0,018)	Kısmi aracılık	Anlamli (0,00)
OLSDAVK- DERDAV-DUY		0,177 (p < 0,018)	Kısmi aracılık	Anlamli(0,956)
OLDAV-YUZDA-KB	0,498 (p <,01)	0,330 (p<,01)	Kısmi aracılık	Anlamli (0,218)
OLDAV-DERDAV-KB		0,322 (p<,01)	Kısmi aracılık	Anlamli (0,00)
OLSDAVK-YUZDA-KB	0,031(0,631)	0,053 (0,433) Anlamli değil	Aracılık etkisi yok	Anlamli (0,220)
OLSDAVK- DERDAV-KB		0,053 (0,420) Anlamli değil	Aracılık etkisi yok	Anlamli (0,981)
İndirekt etki (5000 bootstrapping örnekleme-bc) parantez içindeki rakamlar olasılıksal değeri göstermektedir				

Olumlu davranış kuralları ile tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkide yüzeysel ve derin davranışın aracılık etkisini inceleyebilmek amacıyla öncelikle olumlu davranış kuralları ile derin davranış arasındaki ilişki kaldırılmış, böylece sadece tükenmişliğin boyutları ile olumlu davranış kuralları arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın etkisi soyutlanmıştır. Aynı şekilde her bir aracılık etkisinin analizi için aracı değişken birden fazla olduğu on iki adet model analize tabi tutularak ilgili istatistikî değerler Tablo 19’da sunulmuştur.

Baron ve Kenny’nin (1986) önerdiği yöntemle göre, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişki incelenmeli, söz konusu ilişkinin varlığı durumunda aracı değişkenle bağımsız değişken ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilmelidir. Bütün ilişkilerin varlığı durumunda ve aracı değişkenin bulunduğu modelin değerlerinin en anlamlı sonuçları vermesi durumunda aracılık etkisi kabul

edilmektedir. Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği yönteme göre kısmi aracı değişkenin varlığı için bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrudan ilişki, aracı değişken analize tabi tutulduğunda düşmeli ve bu ilişki istatistiki açıdan anlamlı kalmalıdır.

Bu yaklaşıma göre olumlu davranış kuralları ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide hem yüzeysel davranışın hem de derin davranışın tam aracılık etkisi vardır. Çünkü olumlu davranış kuralları ve duygusal tükenme arasındaki anlamlı ilişki, derin ve yüzeysel davranışın aracılık etkisinde anlamsız hale gelmektedir. Bir başka anlatıma göre, duygusal tükenmeyi, yüzeysel ve derin davranış tam olarak açıklamaktadır ve olumlu davranış kurallarının duygusal tükenme üzerinde etkisi yoktur. Örnekleme dağılımını dikkate alan bootstrapping yöntemi ile aracılık etkisinin olduğu model sınıandığında indirekt etkinin anlamlı olduğu belirlenmiş, olumlu davranış kuralları ve duygusal tükenmişlik arasında hem derin hem de yüzeysel davranışın tam aracı değişkenler olduğu ortaya çıkmıştır.

Olumsuz davranış kuralları ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide Baron ve Kenny (1986) yöntemine göre hem yüzeysel davranışın hem de derin davranışın aracılık etkisi söz konusudur. Çünkü olumsuz davranış kuralları ile duygusal tükenmişlik arasındaki doğrudan ilişki (0,393) yüzeysel davranışın aracılığında 0,286; derin davranışın aracılığında 0,290 düzeyine inmektedir. Ancak, Baron ve Kenny (1986) yönteminin kısıtları nedeniyle bootstrapping yönteminin olasılıksal değerleri göz önüne alındığında, "olumsuz davranış kuralları ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın kısmi aracılık etkisi vardır" şeklinde geliştirilen hipotez desteklenirken, "olumsuz davranış kuralları ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide derin davranışın kısmi aracılık etkisi vardır" şeklinde geliştirilen hipotez reddedilmiştir.

Olumlu davranış kuralları ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkide Baron ve Kenny (1986) yöntemine göre hem yüzeysel hem de derin davranışın aracılık etkisi bulunmaktadır. Olumlu davranış kuralları ve duyarsızlaşma arasındaki -0,435 düzeyindeki ilişki, yüzeysel davranışın aracılığında -0,312, derin davranışın aracılığın -0,310 düzeyine gerilemekte ve aracı ilişki istatistiki açıdan anlamlı kalmaktadır. Ancak Baron ve Kenny yöntemine ilaveten dağılım özelliklerini dikkate alan bootstrapping yöntemi sonuçları incelendiğinde, olumlu davranış kuralları ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın kısmi aracılık ilişkisi desteklenmezken, derin davranışın kısmi aracılık etkisi anlamlı bulunmuş ve dolayısıyla da bu yöndeki hipotez desteklenmiştir.

Olumsuz davranış kuralları ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkide doğrudan ilişki düzeyi 0,307 düzeyinde anlamlı iken, hem yüzeysel hem de derin davranışın aracılığında 0,177 inmekte ve olasılıksal değeri 0,018 düzeyinde izlenmektedir. Ancak daha önce söz edilen kısıtlar nedeniyle bootstrapping yöntemi sonuçları analize dahil edildiğinde, olumsuz davranış kuralları ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın kısmi aracılık etkisi desteklenirken, olumsuz davranış kuralları ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide derin davranışın kısmi aracılık ilişkisi desteklenmemiştir. Bir başka anlatımla, ” olumsuz davranış kuralları ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır” yönündeki hipotez desteklenmiştir. Ancak, ” olumsuz davranış kuralları ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide derin davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır” yönündeki hipotez desteklenmemiştir ($p < 0,956$).

Olumlu davranış kuralları ve kişisel başarı arasındaki anlamlı ilişkide (0,498; $p < ,01$), gerek yüzeysel davranışın (0,330; $p < ,01$) gerekse derin davranışın (0,322; $p < ,01$) pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. Ancak olasılıksal değerler ile sonuçlar kontrol edildiğinde olumlu davranış kuralları ile kişisel başarı hissi arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi anlamlı bulunmamıştır ($p=0,218$). Olumlu davranış kuralları ile kişisel başarı hissi arasındaki ilişkide derin davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi anlamlı bulunmuştur ($p=0,00$).

Olumsuz davranış kuralları ve kişisel başarı arasında gerek doğrudan gerekse aracı değişkenler nedeniyle ilişki tespit edilememiş dolayısıyla bu yönde kurulan kısmi aracılık etkisine yönelik hipotezler desteklenmemiştir. İlgili sonuçlar bootstrapping yöntemiyle de desteklenmiştir. Tablo 20’de bununla ilgili hipotez test sonuçları sunulmuştur.

Tablo 20. Yüzeysel ve Derin Davranışın Aracılık Etkisi Hipotezleriyle İlgili Bulgular

İlişkili Değişkenler	Aracısız Doğrudan İlişki	Aracılı Doğrudan İlişki	Hipotez Testi Sonuçları (Bootsrapping Yöntemine Göre)
Olumlu duygusal davranış kuralları ve duygusal tükenme arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır.	-0,291 (p <,01)	-0,111 (0,136) Anlamlı değil	Desteklenmedi (tam aracı değişken)
Olumlu duygusal davranış kuralları ve duygusal tükenme arasındaki ilişkide derin davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır.		-0,110 (0,152) Anlamlı değil	Desteklenmedi (tam aracı değişken)
Olumsuz duygusal davranış kuralları ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır	0,393 (p <,01)	0,286 (p <,01)	Desteklendi
Olumsuz duygusal davranış kuralları ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide derin davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır		0,290 (p <,01)	Desteklenmedi
Olumlu duygusal davranış kuralları ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır	-0,435 (p <,01)	-0,312 (p <,01)	Desteklenmedi
Olumlu duygusal davranış kuralları ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide derin davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır		-0,310 (p <,01)	Desteklendi
Olumsuz duygusal davranış kuralları ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır	0,307 (p <,01)	0,177 (p < 0,018)	Desteklendi
Olumsuz duygusal davranış kuralları ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide derin davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır		0,177 (p < 0,018)	Desteklenmedi
Olumlu duygusal davranış kuralları ile kişisel başarı hissi arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır	0,498 (p <,01)	0,330 (p <,01)	Desteklenmedi
Olumlu duygusal davranış kuralları ile kişisel başarı hissi arasındaki ilişkide derin davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır		0,322 (p <,01)	Desteklendi
Olumsuz duygusal davranış kuralları ile kişisel başarı hissi arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır	0,031(0,631)	0,053 (0,433) Anlamlı değil	Desteklenmedi
Olumsuz duygusal davranış kuralları ile kişisel başarı hissi arasındaki ilişkide derin davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi vardır		0,053 (0,420) Anlamlı değil	Desteklenmedi

Bu bulgular doğrultusunda; olumsuz duygusal davranış kurallarının gereğini yerine getirirken yüzeysel davranış stratejisini kullanan çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin arttığı söylenebilir. Bunun yanında, olumlu duygusal davranış kuralları doğrultusunda hareket ederken derin davranış stratejisini kullanan çalışanların duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Ayrıca, yine olumlu duygusal davranış kurallarına uygun davranmak noktasında, derin davranış stratejisi uygulayan çalışanların kendilerini başarılı olarak değerlendirme eğilimlerinin arttığı tespit edilmiştir.

Tablo 20'den anlaşılacağı üzere, olumsuz duyguların gizlenmesini ve bastırılmasını emreden olumsuz duygusal davranış kuralları ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, olumlu duyguların dışı vurulmasını ve sergilenmesini emreden olumlu duygusal davranış kuralları ile tükenmişliğin duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutları arasındaki ilişkide derin davranışın kısmi aracılık etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Literatürde, duygusal davranış kuralları ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkilerde duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış boyutlarının aracılık rolünü inceleyen çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu nedenle bu ilişkiler ve aracılık etkileri konusunda tam bir görüş birliğine ulaşılamadığı ve farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Mesmer-Magnus ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, duygusal davranış kuralları ile tükenmişlik arasındaki ilişkide, yüzeysel davranışın aracılık etkisi olduğu bulunmasına rağmen, derin davranışın bu ilişkide aracılık etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Mesmer-Magnus, 2012: 33). Kim (2008: 159) otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, derin davranışın, olumlu duygusal davranış kuralları ile kişisel başarı hissi arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir. Kim'in (2008) araştırma sonuçları ile banka çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin benzer sonuçlar ortaya koyduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel davranış literatüründe duygusal emek ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkileri, son yılların en ilgi çekici araştırma konuları arasındadır. Yönetim ve organizasyon literatürüne Hochschild'in (1983) çalışmasıyla girdiği kabul edilen duygusal emek kavramı, özellikle son yıllarda önem kazanmıştır. Bu bağlamda, duygusal emek kavramının farklı yönlerini inceleyen teorik ve deneysel çalışmaların sayısının hızla arttığı görülmektedir. Buna rağmen, duygusal emeğin tanımı, boyutları ve sonuçlarına dair henüz bir görüş birliğinin oluşmamış olduğunu da söylemek mümkündür. Özellikle ülkemizde, literatürde, kendine henüz yeni yeni yer bulmaya başlayan bu kavramın incelenmesi ve sonuçları bakımından tükenmişlik olgusuyla olan ilişkilerinin araştırılması yanında, konunun farklı boyutlarla birlikte ele alınması, bu çalışmanın en önemli katkısı sayılmalıdır.

Küreselleşme süreciyle beraber, ekonomi ve işletmecilik faaliyetlerinde “insan ilişkileri” temelli etkinliklerin daha fazla artışı, beraberinde hizmetler sektörünün payının artmasına neden olmaktadır. Hizmet sağlanan mesleklerde hizmetin kalitesini, çoğu zaman kişilerarası ilişkiler (yani, çalışan ile müşteri arasında kurulan ilişkiler) belirlemektedir. Bu doğrultuda, örgütler sağlanan esas hizmetle birlikte, müşterilerine güler yüzlü ve saygılı muameleyi de taahhüt etmektedir. Bu bağlamda, örgütler, hizmetin kalitesini garanti altına almak için hizmetin ifası sırasında uyulması gereken bir takım kurallar koymakta ve bu kuralların uygulamasını denetlemektedir. Örgütlerin çalışanlardan uygulamasını beklediği bu kuralların gereğini yerine getirmek için çalışanların duygusal ifadelerini ya da içsel hislerini değiştirmek suretiyle sarf ettikleri çaba duygusal emek olarak tanımlanmaktadır.

Hochschild tarafından tanımlanan duygusal emek kavramı, örgütsel araştırmalarda oldukça dikkat çekici bir konu haline gelmiştir. Hochschild'in araştırması, örgütlerin çalışanların üstlenmesini istediği bir takım taleplere dayanan işlerde her gün duygu düzenlemenin gerçekleştiği gerçeğinin açığa çıkmasına yardımcı olmuştur (Buckner, 2012: 20,22). Hochschild, duygusal emeği bir ücret karşılığında açıkça gözlenebilen yüzselle ve bedensel gösterimleri yaratan hislerin yönetimi olarak tanımlamıştır (Diefendorff vd., 2005: 339). Karşılaşılan bir durumların çok farklı yönlerinin olması ve çalışanların çok farklı algılama biçimlerine sahip olması, duygusal emekle ilgili davranış tarzını da şekillendirmektedir (Grandey, 2003: 87).

Literatürde duygusal emeği tanımlamanın en yaygın yolu, yüzeysel ve derin davranış üzerinden yapılmaktadır (Bkz. Grandey, Foo, Groth ve Goodwin, 2011; Hochschild, 1983). Yüzeysel davranış, gerçekte hissedilenden çok daha fazla duygu sergilemek ya da gerçek duyguları baskılamak yoluyla gerçekleştirilen üstünkörü geçirtilen veya sahte ifadeleri temsil eder. Derin davranış, sergilenmesi gereken duyguları gerçekten hissetme çabalarını içerir. Derin davranış aynı zamanda, bir durumu yeniden değerlendirerek ya da yeniden yorumlayarak gerçekleştirilmektedir (Buckner, 2012: 25). Ayrıca, duygularını nasıl düzenlemesi gerektiğini bilmeyen insanlar, derin davranış sergilemeyeceklerdir. Çalışanlar yüzeysel davranışta ise, içsel duygularını şekillendirmeksizin dış görünüşlerini değiştirirler (Grandey, 2003: 87). Bu alanda yapılan deneysel araştırmalar, yüzeysel davranışın düşük düzeyde gerçeklik algılaması ve performansla ilişkili olduğunu gösterirken, derin davranışın ise daha çok olumlu etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Allen vd., 2010: 102).

Duygusal emek literatürü, duygusal davranış kurallarının olumlu duyguların sergilenmesini ve olumsuz duyguların baskılanmasını içerdiğini göstermektedir (Grandey, 2000: 21; Goldberg ve Grandey, 2007: 307; Diefendorff vd., 2011: 170). Müşteri hizmetlerinde en yaygın duygusal davranış kuralları, müşterilerle etkileşim halindeyken çalışanlardan arkadaş canlısı ve hevesli görünmelerinin beklendiği “güler yüzlü hizmet”tir (Goldberg ve Grandey, 2007: 302).

Bir çalışanın müşterilerle gerçekleştirdiği etkileşimlerin duygusal yönden aşırılık içermesi ve çalışanların duygusal kaynaklarını yenileyebilmesini sağlayacak imkanların bulunmaması durumlarında tükenmişlik meydana gelir. Çalışanların duygularını düzenlemek zorunda kaldığı tekrarlanan duygusal tepkilere neden olan bir durum meydana geldiği zaman, çalışanlar duygusal tükenme ya da enerji eksilmesi ve yorgunluk yaşayabilir. Bu olumsuz duygularla başa çıkmak için çalışanlar, kişisel ilişkilerini keserek veya kendilerini uzaklaştırarak müşterilerle olan ilişkilerine son verebilirler. Bu, çalışanların işleri ve kendileri hakkında olumsuz duygulara sahip olmalarına ve azalmış kişisel başarı hissi yaşama noktasına gelmelerine sebep olabilir. Bazı araştırmacılar, tükenmişliğin performans ve işten ayrılma gibi önemli örgütsel sorunlarla bağlantılı olduğunu ileri sürmektedirler (Grandey, 2000: 103-104).

Bu çalışmanın ikinci önemli teması olan tükenmişlik, iş hayatında oldukça sık rastlanan ve çeşitli psikolojik ve fizyolojik olumsuzluklara neden olduğu pek çok araştırmayla ispatlanmış bir olgudur. Maslach ve Jackson tarafından üç boyutlu bir kavram olarak ele alınan bu olgunun temel boyutu olarak kabul edilen duygusal

tükenme, bireylerin duygusal kaynaklarındaki azalma ile ifade edilen, yorgunluk ve bıkkınlık durumunu yansıtır. Kavramın ikinci boyutu, duyarsızlaşma olarak adlandırılmaktadır. Bu boyut, bireylerin etkileşim içinde oldukları kişileri adeta bir nesne olarak algılamaları, yabancılaşma yaşamaları ve hissizleşmelerini temsil eder. Bir kısım araştırmada yaşanan duygusal tükenmeye bir savunma mekanizması olarak geliştirildiği düşünülen duyarsızlaşma boyutu, duygusal tükenme sürecinin doğal bir sonucu olarak görülmektedir. Bununla birlikte kavramın üçüncü boyutu olan düşük kişisel başarı hissini ise, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarından bağımsız olarak geliştiği ileri sürülmektedir. Örgütsel ortamlarda çeşitli sebeplerden dolayı tükenmişlik yaşayan bireyler, kendilerini etkinsiz ve başarısız olarak algılama ve olumsuz olarak değerlendirme eğilimindedirler.

Tükenmişlik, müşterilerle etkileşim halinde bulunduğu zamanlarda, çalışanların artık, duygularını gereğince yönetememesinin bir belirtisi olarak görülmektedir. Pines ve Aronson, haddinden fazla duygusal taleplerin tükenmişliğin ilerlemesinde önemli bir rolü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yoğun ve ilgi gerektiren bire bir temaslar ve etkileşimler nedeniyle, hizmet tipi meslek gruplarında görev yapan çalışanların tükenmişliğe maruz kalma konusunda daha korumasız oldukları söylenebilir. Bu tarz mesleklerde çalışanlar ile müşteriler arasındaki etkileşimde, duygusal emek, kişisel iç çatışmanın ve gerginliğin yükselmesiyle sonuçlanabilir (Jonker ve Joubert, 2009: 36). Maslach, müşterilerle gerçekleştirilen etkileşimlerde daha az duygusal yük üstlenen çalışanların, daha güçlü duygusal etkileşim içinde bulunan çalışanlardan daha az duygusal tükenme yaşadıkları sonucu bulunmuştur (Grandey ve Brotheridge, 2002: 21).

Duygusal tükenme, işyerinde yaşanan tükenmişliğin ana bileşeni olarak kabul edilen, tükenme ve yorgunluk durumudur. Bir kişinin iş rolünün bir parçası olarak rol yapma stratejisi iki ana sebepten dolayı duygusal tükenme yarattığı söylenebilir. Bu sebeplerden ilki, duygusal çelişkiden kaynaklı gerilimin yaşanmasıdır. Diğer sebep ise, çok fazla çaba sarf ederek rol yapmanın bir bıkkınlık kaynağı haline gelmesidir. Yüzeysel davranış esnasında, bir birey, içsel duyguları ile dışa yansıttığı ifadeleri arasındaki farklılıktan doğan duygusal çelişki yaşar. Çalışmalar, duygusal çelişkinin duygusal tükenmişlik ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Grandey, 2003 89). Derin davranış ve duygusal çelişkinin ötesinde, yüzeysel davranışın başka bir çalışmada duygusal tükenme ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Böylece işyerinde duyguları yönetmenin duygusal tükenme ile olan ilişkisi desteklenmektedir. Çalışanların işyerinde duygusal tepkilerini ne kadar baskılamak ya da ifadelerini ne kadar abartılı olarak

sergilemeleri gerekiyorsa, çalışanlar müşterilerle olan kişisel ilişkilerini o derecede kesmek yolunu seçebilir (Grandey, 2000: 103).

İş arkadaşı ve yöneticilerden alınan desteğin olumlu bir çalışma çevresi yaratması beklenmektedir. Destekleyici bir iş ortamında görev yapan bir çalışanın algısı, iş tatmini, düşük stres düzeyi ve düşük işten ayrılma niyeti hatta yüksek takım performansı ile ilişkili bulunmuştur. Çalışanlardan olumlu ifadeler sergilemelerinin beklendiği müşteri hizmetleri ortamlarında, çalışanların sosyal çevre hakkında hissettiği olumlu duygular, duygusal emeğe daha az ihtiyaç duyulmasını sağlayabilir. Bir hizmet ortamında kişiler arası ilişkiler olumlu ve destek verici ise, örgüt tarafından sergilenmesi beklenen duyguların gerçekten hissedilmesi mümkün olabilir. Bu anlamda sağlanan destek, çalışanların hizmet işlerinin yarattığı stresle başa çıkmalarına dolaylı olarak yardım edebilir. Stres literatürü duygusal olayları açığa çıkarmanın, bireylerin stresle başa çıkmasına yardımcı olduğu ve sağlık sorunlarına karşı tampon görevi gördüğünü oldukça net bir biçimde göstermiştir. Hizmet verilen ortamlarda mevcut olan sosyal destek, bireylerin stresten korunmasına yardımcı olduğu söylenebilir. Bilinen çalışmalardan sadece bir tanesi sağlanan desteğin, duygusal emek olgusunun ve sonuçlarının bir yavaşlatıcısı (moderator) olduğunu ortaya çıkarmıştır (Grandey, 2000: 107).

Duygusal emeğin en sık çalışılan sonucu tükenmişliktir. Sınır birimlerinde çalışan-müşteri mübadelesi vurgusuna paralel olarak duyguların yönetilmesi sebebiyle tükenmişlik, duygusal emekle yakından ilişkilidir. Tükenmişlik hizmet alanlarla etkileşim durumunda, duyguların yeterince yönetilebilmesinin sağlanması çabaları sonucu çalışanlarda artan acizliğin bir belirtisi olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik, emredilen rol gerekliliklerini yerine getirmek için işyerinde duyguları düzenleme gereği olarak kabul edilmesine rağmen, tükenmişlik artık duygusal gösterimlerin başarılı bir şekilde kontrol edilebilmesinin sonuçlarına odaklanmaktadır. Bununla birlikte, duygusal emek, uygun gösterimlerin yaratılması stratejisine odaklanmaktadır.

Tükenmişliğin boyutlarından biri olan duygusal tükenme, duygusal emekle bağlantılı bulunmaktadır. Tükenme ve yorgunluk durumu olarak tanımlanan duygusal tükenme, genellikle iritasyon, öfke, depresyon ve hayal kırıklığı ifadeleri aracılığıyla ortaya konur. Duygusal emeğin enerji sarf etme yönünün, doğrudan duygusal tükenmeye yol açtığı düşünülmektedir.

Tükenmişliğin diğer bir boyutu olan duyarsızlaşma, bireylerin duygusal uzaklık arayışı içine girmesi ve diğer insanlardan soğuduğunu hissetmesi durumlarında

meydana gelir. Duyarsızlaşma yaşayan çalışanlar kişisel etkileşimlerle ilgili olarak duygularını artık etkin bir şekilde daha fazla yönetemez hale gelirler. Dolayısıyla duyarsızlaşan çalışanlar duygusal olarak geri çekilme yaşarlar ve çoğunlukla hissizleşirler ve müşterileri bir insandan çok bir nesne olarak görerek içinde buldukları durumdan uzaklaşmaya çalışırlar.

Benzer şekilde duygusal emek diğer bir tükenmişlik boyutu olan düşük başarı hissi ile sonuçlanabilir. Düşük kişisel başarı hissini enerjinin tükenmesi veya kişisel kaynaklardaki azalma ve iş uyumu eksikliğinden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Düşük kişisel başarı hissi, çalışanların yetenek ve becerilerinden şüphe duymalarına veya iş performanslarından memnun olmamalarına neden olabilmektedir. Uygun duygusal ifadeler yoluyla görevlerini başarıyla yerine getirmek için duygusal emek sarf eden çalışanlar, performanslarını sahte olarak algılama eğiliminde olmaları sebebiyle düşük kişisel başarı hissi ile karşı karşıya kalabilirler. Tüm bunlarla beraber, duygusal emek aynı zamanda, çalışan sağlığının diğer yönlerini de olumsuz etkileyebilir. Duygusal uyumsuzluk ile bağlantılı olan psikolojik gerginliğin şiddetli hale gelmesi, fizyolojik sağlık sorunlarına neden olabilir. Ayrıca, tükenmişliğin gerginlik ve tüketme yaratma özelliği de bireylerin fiziki sağlığını etkileyebilir. Bu alandaki araştırmalar, duygusal emek ile çalışan sağlığı arasında güçlü ve negatif bir korelasyon olduğunu göstermektedir (Mesmer-Magnus vd., 2012: 14).

Hem duygusal emek hem de tükenmişlik literatürü incelendiği zaman, her iki olgunun da özellikle insan ilişkilerinin son derece önemli hale geldiği hizmetler sektöründe görev yapan çalışanlarda daha belirgin bir şekilde gözlemlendiği belirtilmektedir. Bu anlamda, hizmetler sektörünün payının ülke ekonomisindeki yerinin giderek artması, ülkemizde duygusal emek kavramına artan ilginin nedenini açıklar niteliktedir. Araştırmanın hizmetler sektöründe oldukça önemli bir yere sahip olan bankacılık faaliyetlerinden özellikle müşterilerle birebir etkileşim içinde bulunma zorunluluğunu içeren bireysel müşteri hizmetleri biriminde görev yapan çalışanlar üzerinde yapılması, hem duygusal emek hem de tükenmişlik literatürlerindeki görüşlere uygun düşmektedir.

Bu çalışmanın uygulama kısmında Denizli’de faaliyette bulunan çeşitli bankalarda görev yapan bireysel müşteri hizmetleri birimlerinde çalışanlar üzerinde; duygusal davranış kuralları, duygusal emek, tükenmişlik ve algılanan çalışma arkadaşı desteği değişkenleri açısından bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın kavramsal çerçevesiyle ilgili temel varsayımlardan elde edilen ana hipotezlerin test edilmesinin

sonucunda ortaya çıkan en önemli bulgular şu şekilde özetlenebilir: Araştırmada, örgütler tarafından bireysel müşteri hizmetleri biriminde çalışanların sergilemelerini istedikleri olumlu duygularla ilgili normlar “olumlu duygusal davranış kuralları” ve yine örgütler tarafından çalışanlardan gizlemelerini ve baskılamalarını istedikleri olumsuz duygularla ilgili normlar “olumsuz duygusal davranış kuralları” olarak adlandırılarak iş ortamında uyulması beklenen hatta emredilen kurallar, bu şekilde iki boyut altında incelenmiştir. Olumlu ve olumsuz duygusal davranış kuralları ile duygusal emeğin en sık kabul gören iki boyutu yüzeysel ve derin davranışlar arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan analizlerde, çalışanların olumlu normlar için “iyi niyetli” davranış yani derin davranış sergileme ve olumsuz normlar içinse nispeten yüzeysel davranış sergileme eğiliminde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Duygusal davranış kurallarının tükenmişlik boyutlarıyla olan ilişkisini incelemek amacıyla oluşturulan hipotezlerde, hem olumlu hem de olumsuz duygusal davranış kurallarının tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla pozitif, kişisel başarı hissi boyutuyla ise negatif ilişkili olacağı varsayılmıştır. Fakat yapılan analizler neticesinde, sadece olumsuz duygusal davranış kurallarının hem duygusal tükenmeyle hem de duyarsızlaşmayla pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmış, diğer hipotezler desteklenmemiştir.

Bu incelemelerin ardından duygusal davranış kuralları ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkide yüzeysel ve derin davranış boyutlarının aracılık rolü olup olmadığını tespit etmeye yönelik istatistiksel analizler yapılmıştır ve bu analizlerin sonuçları, olumlu duygusal davranış kuralları ile hem duyarsızlaşma hem de kişisel başarı hissi arasındaki ilişkide derin davranışın pozitif yönlü kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermiştir. Olumsuz duygusal davranış kuralları ile hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın aracılık etkisi olduğu ortaya çıkarken, değişkenler arasındaki diğer ilişkilerle ilgili olarak kurulan hipotezler desteklenmemiştir. Bununla beraber, bu analiz sonuçlarında dikkat çeken diğer bir nokta ise, olumlu duygusal davranış kuralları ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide yüzeysel ve derin davranışın tam aracı değişken olarak ortaya çıkmasıdır. Yani, bu ilişkilerde yüzeysel ve derin davranış tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu tam olarak açıklamaktadır.

Bu araştırmanın diğer bir amacı da, duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmektir. Bu anlamda, yapılan pek çok ampirik araştırmada duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış boyutlarının tükenmişliği farklı şekillerde

etkilediği görülmüştür. Önceki araştırmalar ışığında kurulan konuyla ilgili hipotezlerin önemli bir kısmı desteklenmiştir. Bu sonuç ise, literatürde yer alan sonuçlarla paralellik arz etmektedir. Literatürde yüzeysel davranış boyutu, “kötü niyetli” bir davranış tarzı olarak kabul edilmektedir ve çalışanların duygusal çelişki yaşama ihtimallerinin bu boyut için daha fazla olacağı düşünülmektedir. Bu görüşler doğrultusunda, yüzeysel davranışın tükenmişliğin iki olumsuz boyutu duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla pozitif ilişkili, olumlu boyutu kişisel başarı hissi ile negatif ilişkili olduğunun varsayıldığı hipotezlerin tamamı desteklenmiştir. Zaten literatürde de yüzeysel davranış boyutu ile tükenmişlik arasında güçlü ve pozitif ilişkilerin bulunduğu konusunda bir görüş birliği oluşmasına rağmen, derin davranış tükenmişlik arasındaki ilişkilerde farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu araştırmada ise, derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönündeki hipotez desteklenmemiş olmakla birlikte derin davranış ile duyarsızlaşma arasındaki anlamlı bir ilişki olmadığı yönündeki hipotez ise kısmen desteklenmiştir. Derin davranışın, kişisel başarı hissini artırdığı görüşü ise desteklenmiştir.

Araştırma modelinde yer alan diğer bir değişken ise algılanan çalışma arkadaşı desteğidir. İş ortamındaki bireylerin arkadaş desteği algılamasının artmasının, örgütler tarafından çalışanlardan uymaları beklenen duygusal davranış kurallarını algılama düzeylerini artıracakları öngörülmüştür. Beklendiği gibi, algılanan çalışma arkadaşı desteği ile duygusal davranış kurallarına dikkat etme ve önemini anlama konusundaki farkındalıklarının arttığı görülmüştür. Algılanan çalışma arkadaşı desteğinin duygusal emeğin “kötü niyetli” davranış tarzı olarak kabul edilen yüzeysel davranışla negatif ilişkili olması beklenmiş, fakat böyle bir ilişkinin varlığı yapılan analizler sonucunda destek görmemiştir. Algılanan çalışma arkadaşı desteği ise derin davranışla beklediği gibi pozitif ilişkili bulunmuştur. Algılanan çalışma arkadaşı desteği ile tükenmişliğin olumsuz boyutları olarak görülen duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında beklediği gibi ters yönlü ilişkilerin varlığı desteklenirken, tükenmişliğin olumlu boyutu olarak değerlendirilen kişisel başarı hissi boyutuyla pozitif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Literatürde de sıkça belirtildiği gibi sosyal destek, çalışanların tükenmişliğini azaltıcı etkilere sahiptir. Bu bakımdan ulaşılan bu bulgular literatürdeki görüşlerle örtüşmektedir.

Hizmetler sektörü içinde oldukça önemli bir yere sahip olan bankacılık faaliyetlerinin ve bu alanda istihdam edilen personel sayılarının gittikçe arttığı görülmektedir. Türkiye Bankalar Birliği, açıkladığı raporda, Mart 2014 ayı itibarıyla

kamu sermayeli, özel sermayeli ve yabancı sermayeli toplam 32 mevduat bankasının ülkemizde faaliyet gösterdiğini, bu bankaların yurt içi ve yurt dışında toplam 11.014 şubesinin bulunduğunu ve mevduat bankacılık sisteminde istihdam edilen çalışan sayısının 193.029 olduğunu bildirmiştir. Ayrıca, bu çalışanların %82'sinin yüksek öğrenim mezunu olduğunu açıklamıştır (www.tbb.org.tr). İfade edilen rakamlar, sektörün önemini açıkça gözler önüne sermektedir. Bunun yanında, bankacılık sektöründe istihdam edilen personellerin çok önemli bir kısmının eğitim seviyelerinin yüksek olması yapılan işin niteliğinin ve zorluk derecesinin oldukça yüksek oluşuyla yakından ilgili görünmektedir. Bankacılık sektöründe çalışanlar, parasal kayıplara neden olabilmesi anlamında işlerinin risk içermesi, yapılan görevde zaman faktörünün önemi, işin sürekli olarak dikkatli olmayı gerektirmesi, çalışma saatlerinin uzunluğu ve yoğun iş temposu gibi birçok zorluğu ve yöneticilerin çalışanlarla ilgili yüksek beklentilere sahip olduğu yıpratıcı iş gerekliliklerinin bulunduğu bir meslekte görev yapmak durumunda kalmaktadırlar. Banka çalışanlarına, özellikle de bireysel bankacılık alanında görev yapan çalışanlara, tüm bu güçlüklerle ilaveten müşterileri memnuniyeti adına açıkça ya da üstü kapalı bir biçimde duygusal emek sarf etmeleri gerekliliği de yüklenmektedir.

Örgütlere Yönelik Öneriler

Bu çalışmanın araştırma kısmıyla ilgili olarak elde edilen temel bulgular ışığı altında banka yönetimleri için şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- 1- Banka yönetimlerinin her şeyden önce özellikle müşterilerle bire bir etkileşim halinde sınır birimlerinde görev yapan çalışanların psikolojisini iyi anlaması gerekir. Bu tür görevlerde bulunan çalışanların sıklıkla yaşadıkları duygusal sorunlar tespit edilmeli ve bu konu da gerekli duygusal destek sağlanmalıdır. Bu konuda örgütlere düşen en önemli görevlerden biri de olumlu bir çalışma iklimi yaratabilmektir.
- 2- Çalışanların sahte duygu gösterimleri sergileme yoluna başvurmalarını teşvik eden mekanizmalar ortadan kaldırılmalı ve çalışanların içsel duygularını değiştirmelerine yardımcı olacak ve samimi duygu ifadelerini sergilemelerinin ödüllendirildiği sistemler geliştirilmelidir. Bu konuda çalışanlara duygu yönetimi konusunda örgüt içi psikoloji eğitimleri verilmesi ve bu yönde oluşturulacak politikaların hayata geçirilmesini sağlamak da bu konudaki sorunların azaltılmasına yardımcı olabilir.

- 3- Düşmanca ve saldırganca davranışlar sergileme eğilimdeki müşterilere karşı çalışanların korunmasına yönelik olarak, bu tür sorunlu müşterilerin sakinleştirilmesini sağlamada yardımcı olacak psikolog ya da davranış bilimci istihdam edilmelidir (Müdür yardımcılarında birisinin, özellikle sorunlu müşterilerin sakinleştirilmesine yardımcı olabilecek bilgi donanımlı olması sağlanabilir).
- 4- Örgüt yöneticileri tarafından, çalışanların yaptıkları işin takdir edilmek suretiyle gerektiği derecede övülmeleri ve içten ilgi gösterilmesi, böylece bu kişilerin örgüt içi duygusal tatminleri açısından yararlı sonuçlar verebilir. Duygusal emeğe bağlı olarak tükenmişlik hissi yaşayan çalışanların iş ve görevlerine dair etkinliklerde yeniden enerji ve motivasyon yaratılması bakımından, hiç olmazsa kendi yöneticilerinin manevi desteği sağlanmış olmalıdır.
- 5- Çalışanların psikolojik olarak yeniden güçlendirilmesi bakımından, örgüt içindeki biçimsel olmayan çalışma gruplarının teşvik edilmesi, iş görenlerin biçimsel görevlerinde kaybettikleri duygusal enerjiyi, örgütteki biçimsel olmayan dostluk ve iş arkadaşlığı üzerinden kazanmaları ve böylece duygusal doyum yaratma ortamı sağlanmalıdır.
- 6- Örgütteki çalışanlar için duygusal doyumun yenilenmesi açısından sanat ve spor faaliyetlerinden yararlanmak mümkündür. Bu konularda ilgili ve yetenekli olan çalışanların, müzik korosuna veya çeşitli spor etkinliklerine fiilen katılmaları yanında, konser ve diğer sosyal etkinlikler yapılmak suretiyle tükenmişlik hissinin yarattığı psikolojik ve ruhsal boşluklar doldurulmaya çalışılmalıdır.
- 7- Duygusal emek ve sonuçları hakkında yapılan araştırmaların bir kısmı, çalışanların kişilik özelliklerindeki farklılıkların hem iş performansı hem de çalışanların sağlıkları ve işle ilgili tutumları üzerinde oldukça önemli etkileri olduklarını göstermektedir. Bu konuda Gursoy ve arkadaşlarının (2011: 792) ülkemizde yapmış oldukları araştırmada, özellikle müşterilerle ilişkilerin son derece önemli olduğu görevlere personel istihdam edilirken, bir takım kişilik testlerinin uygulanabileceğini ve bu testlerden son derece faydalı sonuçlar elde edilebileceğini belirtmişlerdir. Bu tespitler ışığında, bankalarda özellikle bireysel müşteri hizmetleri pozisyonlarında istihdam edilecek personele psiko-teknik yöntemlerden yararlanmak suretiyle bir takım kişilik testlerinin

yapılması ve bu tür görevlere en uygun kişilerin seçilmesi, hem örgütlerin hizmet kalitesinin devamlılığını sağlaması hem de çalışanların duygusal emek sarf etmekten kaynaklanabilen olumsuz sonuçları en iyi şekilde tolere edebilmesinde etkili bir yöntem olacağı düşünülmektedir.

- 8- Uzun çalışma saatleri, işyerinde aralıksız işlem yapma zorunluluğu nedeniyle yalnızlaşan bireyin sosyalleşmesi adına kurum içi ve kurum dışı aktiviteler düzenlenmelidir. Öncelikle banka çalışanlarının birbirleriyle kaynaşması için gerekli organizasyonlar yapılmalı, iş dışında da yine aynı şekilde etkinlikler düzenlenerek bireylerin yalnızlaşmasının önüne geçilmelidir.
- 9- İşe alım sürecinde işin niteliği, çalışma koşulları hakkında detaylı bilgi verilerek bireyin ortamı zihninde canlandırmasına yardımcı olunmalıdır.
- 10- Duygusal emek harcama zorunda kalarak tükenmişik sendromu gösterdiği anlaşılan örgüt çalışanları için sorunlarını tartışıp, çözüm yollarını kendi kendilerine bulabilecekleri psiko-drama ve sosyo-drama grupları oluşturmak.

Bireylere Yönelik Öneriler

Bu çalışmandan elde edilen temel bulgular ışığı altında duygusal emek sarf etmek durumunda olan bireyler için şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- 1- Bireylerin, her şeyden önce kendilerini ve kişilik özelliklerini çok iyi analiz etmeleri, amaçlarını ve kriterlerini önceden belirlemeleri gerekir. Bu doğrultuda bireylerin, hangi mesleklerin kişilik özelliklerine uyduğunu ve kişisel amaçlarını gerçekleştirebilecekleri en uygun mesleklerin ve alternatif yolların neler olabileceğini yani kısacası kariyer planlarını oluşturmaları ve gerekiyorsa bu konuda profesyonel yardım almaları, bireysel bir çözüm olarak düşünülebilir.
- 2- Bu araştırmada ve diğer yerli ve yabancı birçok araştırmada duygusal emeğin “iyi niyetli” davranma boyutunun yani derin davranışın çalışanların sağlığı ve iyi oluş hali üzerindeki olumlu etkilere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda bireyler, duygusal emek sarf ederken rol yapmayı temsil eden yüzeysel davranış yerine derin davranış stratejisi uygulayarak, içsel gerilimlerini ve duygusal çelişkilerini azaltabilirler.
- 3- Bankacılık sektöründe görev yapan çalışanların, sorunlarını tartışabilecekleri ortak bir platform oluşturmaları ve tespit edilen sorunların çözüm yollarının

bizzat bu görevi icra etmekte olan çalışanların önerileriyle geliştirilmesi diğer bir çözüm önerisi olarak düşünülebilir.

KAYNAKLAR

- Aguiar do Monte P. (2010). "Job Dissatisfaction and Labour Turnover: Evidence from Brazil", *International Journal of Human Resource Management*, 23/8, 1717-1735.
- Ağırman C. (2006). "İdeal Bir Davranış Biçimi Olarak 'Empati' ve Hadislerde Empati Örnekleri", *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, X/2, 23-53.
- Ağırman Ü. H. (2012). *İş ve Çalışan Odaklı Duygusal Emek Gösterimlerinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ahmad Z., Taylor D. (2009). "Commitment To Independence By Internal Auditors: The Effects of Role Ambiguity and Role Conflict", *Managerial Auditing Journal*, 24/9, 889-925.
- Ahola K., Toppineen T. S., Huuhtanen P., Koskinen A., Väänänen A. (2009). "Occupational Burnout and Chronic Work Disability: An Eight-year Cohort Study on Pensioning Among Finnish Forest Industry Workers", *Journal of Affective Disorders*, 115, 150-159.
- Akbulut N. Ç. (2010). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akca B. (2012). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Akşit Aşık N. (2010). "Çalışanların İş Doyumuna Etki Eden Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Alarcon G. M. (2011). "A Meta Analysis of Burnout With Job Demands, Resources, And Attitudes", *Journal of Vocational Behavior*, 79, 549-562.
- Allen J. A., Grandey A. A., Pugh S. D., Groth M. (2010). "Following Display Rules in Good Or Bad Faith?: Customer Orientation As A Moderator Of The Display Rule – Emotional Labor", *Human Performance*, 23/2, 101-115.
- Alp Ü. H. (2007). *İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Anderson, J. C., Gerbing, D. W. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two - Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103,411-423.
- Ardıç K., Polatçı S. (2008). "Tükenmişlik Sendromu: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2, 69-96.

- Ardıç K., Polatçı S. (2009). "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arı G. S., Bal E. Ç. (2008). "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi*, 15/1, 131-148.
- Armağan A. (2001). "Medya ve İzlenim Yönetimi", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 11, 313-320.
- Ashforth B. E., Humphrey R. H. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18/1, 88-115.
- Ashforth B. E., Humphrey R. H. (1995). "Emotion in The Workplace: A Reappraisal", *Human Relations*, 48/2, 97-125.
- Ashforth B. E., Kreiner G. E. (2002). "Normalizing Emotion in Organizations: Making The Extraordinary Seem Ordinary", *Human Resource Management Review*, 12, 215-235.
- Ashforth B. E., Tomiuk M. A. (2000). "Emotional Labor and Authenticity: Views From Service Agents", *Emotion in Organizations*, SAGE Publications Ltd., 184-203, London.
- Ashforth B. E., Meal F. (1989). "Social Identity Theory and The Organization", *Academy of Management Review*, 14/1, 20-39.
- Ashkanasy N. M. (2003). "Emotions in Organizations: A Multi-Level Perspective", *Research in Multi-Level Issues*, 2, 9-54.
- Ashkanasy N. M., Daus C. (2002). "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Manahers", *Academy of Management Executive*, 16/1, 76-86.
- Ashkanasy N. M., Härtel E. J., Zerbe J. W. (ed.) (2000). *Emotions in The Workplace: Research, Theory, and Practice*, Greenwood Publishing Group, United States of America.
- Asunakutlu T. (2001). "Klasik ve Neoklasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme", *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, 1-17.
- Aşkın M. (2007). "Kimlik ve Giydirilmiş Kimlikler", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10/2, 213-220.
- Avcı U., Boylu Y. (2010). "Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7/2, 20-29.
- Averill J. R. (1980). "A Constructivist View Of Emotion", *Emotion: Theory, Research and Experience, Theories of Emotion*, Academic Press, New York.
- Awa W. L., Plaumann M., Walter U. (2010). "Burnout Prevention: A Review of Intervention Programs", *Patient Education and Counseling*, 78, 184-190.
- Aytaç S. (2011). "Duygusal Ergonomi ve Yönetmel Boyutuyla İnsan Performansına Etkisi", 17. Ulusal Ergonomi Kongresi, Eskişehir.

- Ayverdi İ. (2005). "Duygu", *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*, Cilt 1, Kubbealtı Neşriyatı, İstanbul.
- Ayverdi İ. (2006). "His", "Kimlik", *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*, Cilt 2, Kubbealtı Neşriyatı, İstanbul.
- Aziri B. (2011). "Job Satisfaction: A Literature Review", *Management Research and Practice*, 3/4, 77-96.
- Bakker A. B., Demerouti E. (2007). "The Job Demands-Resources Model: State of The Art", *Journal of Managerial Psychology*, 22/3, 309-328.
- Bakker A. B., Demerouti E., Hakanen J. J., Xanthopoulou D. (2007). "Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High", *Journal of Educational Psychology*, 99/2, 274-284.
- Bakker A. B., Demerouti E., Verbeke W. (2004). "Using The Job Demands-Resources Model to Predict Burnout And Performance", *Human Resource Management*, 43/1, 83-104.
- Bakker A. B., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Taris T. W. (2008). "Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology", *Work & Stress*, 22/3, 187-200.
- Baltaş A., Baltaş Z. (1988). *Başarılı ve Sağlıklı Olmak İçin Stres ve Başaçıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Bamberger P., Hasgall A. (1995). "Instructor Role Conflict in Educational Organizations Having The Characteristics of Total Institutions", *Journal of Educational Administration*, 33/3, 68-85.
- Bangasser R. A. K. (2010). *Stress on Probation and Parole Officers: The Impact of Correctional Orientation, Caseload and Safety on Job Satisfaction, Burnout and Turnover Intention*, (Basılmamış Doktora Tezi), The University of ST.Thomas.
- Barger P. B. (2006). *Towards Explaining Emotional Labor: The Role of Emotional Discrepancies*, (Basılmamış Master Tezi), The Graduate College of Bowling Green State University.
- Baron R. M., Kenny D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51/6, 1173-1182.
- Baron-Cohen S., Wheelwright S. (2004). "The Empathy Quotient: An Investigation of Adults with Asperger Syndrome or High Functional Autism, and Normal Sex Differences", *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 34/2, 163-175.
- Barutçugil İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri LTD. ŞTİ., İstanbul.
- Başbuğ G., Ballı E. Oktuğ Z. (2010). "Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma",

<http://www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/sosyalsiyaset/article/viewfile/144/144> (28.04. 2013).

- Basım N., Begenirbaş M. (2012). “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, 19/1, 77-90.
- Bayram N., Aytac S., Dursun S. (2012). “Emotional Labor and Burnout at Work: a Study from Turkey”, *Social and Behavioral Sciences*, 65, 300-305.
- Berber S. (2011). *Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Berry K., Cassidy S. (2013). “Emotional Labour in University Lecturers: Considerations for Higher Education Institutions”, *Journal of Curriculum and Teaching*, 2/2, 22-36.
- Bolino M. C. (1999). “Citizenship Soldiers or Good Actors?”, *Academy of Management Review*, 24/1, 82-98.
- Brief A. P., Weiss H. M. (2002). “Organizational Behavior: Affect in The Workplace”, *Annual Review of Psychology*, 53/1, 279-307.
- Brotheridge C. M., Grandey A. A. (2002). “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of ‘People Work’”, *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge C. M., Lee R. T. (2002). “Testing a Conservation of Resources Model of the Dynamics of Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7/1, 57-67.
- Brotheridge C. M., Lee R. T. (2003). “Development and Validation of The Emotional Labour Scale”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Brown E. L. (2011). *Emotion Matters: Exploring The Emotional Labor of Teaching*, (Basılmamış Doktora Tezi), University of Pittsburg, The School of Education.
- Brown R. (2000). “Social Identity Theory: Past Achievements, Current Problems and Future Challenges”, *European Journal of Social Psychology*, 30, 745-778.
- Bryne C.J., Marton D.M., Dahling J. J. (2011). “Spirituality, Religion, and Emotional Labor in the Workplace”, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8/4, 299-315.
- Buckner J. E. (2012). *Emotional Labor and Authentic Leadership*, (Basılmamış Doktora Tezi), Louisiana Tech University.
- Buckner J. E., Mahoney K. T. (2012). “Individual Differences and Emotional Labor: An Experimental on Positive Display Rules”, *Personality and Individual Differences*, 53, 251-256.
- Budak G., Sürgevil O. (2005). “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20/2, 95-108.

- Burger J. M. (2006). *Kişilik*, (çev: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu), Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Burke R. J., Mikkelsen A. (2005). “Burnout, Job Stress and Attitudes Towards The Use of Force By Norwegian Police Officers”, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28/2, 269-278.
- Büyüköztürk Ş. (2002). “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, *Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Byrne B. M. (2001). “Structural Equation Modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument”, *International Journal of Testing*, 1/1, 55-86.
- Çakar U., Arbak Y. (2004). “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6/3, 23-48.
- Çaldağ M.A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çalışkan S. C., Erim A. (2010). “Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri”, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 658-670.
- Çekmecelioğlu H. G. (2011). “Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 22/68, 29-47.
- Çelikkol A. (2001). *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul.
- Cemaloğlu N., Şahin D. E. (2007). “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15/2, 465-484.
- Çetin F., Basım H. (2010). “İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Özyeterlilik Algısının Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 255-269.
- Cevizci A. (2006). *Felsefe Ansiklopedisi*, Cilt 4, Babil Yayıncılık, Ankara.
- Ceyhan B. (2012). *Örgütsel Stres Yönetimi ve Stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının İş Performansı Üzerine Etkisinin Uygulamalı olarak İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chan D. W. (2003). “Hardiness and Its Role In The Stress-Burnout Relationship Among Prospective Chinese Teachers in Hong Kong”, *Teaching and Teacher Education*, 19, 381-395.

- Chang C., Chiu J. (2009). "Flight Attendants' Emotional Labor and Exhaustion in The Taiwanese Airline Industry", *J. Service Science&Management*, 2, 305-311.
- Chang H. Y. (2011). *Restaurant Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Employees' Intention to Leave*, (Basılmamış Doktora Tezi), Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Chen C. F., Kao Y. L. (2013). "The Connection Between The Hasless-Burnout Relationship, As Moderated By Coping, and Aberrant Behaviors and Health Problems Among Bus Drivers", *Antecedent Analysis and Prevention*, 53, 105-111.
- Cherniss C., Goleman D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Cheung F., Tang C. S., Tang S. (2011). "Psychological Capital As A Moderator Between Emotional Labor, Burnout, and Job Satisfaction Among School Teachers in China", *International Journal of Stress Management*, 18/4, 348-371.
- Cheung F. Y. L., Tang C. S. K. (2009). "The Influence of Emotional Intelligence and Affectivity on Emotional Labor Strategies at Work", *Journal of Individual Differences*, 30/2, 75-86.
- Chiaburu D. S., Diaz I., DeVos A. (2013). "Employee Alienation: Relationships with Careerism and Career Satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, 28/1, 4-20.
- Chou H. Y., Hecker R., Martin A. (2012). "Predicting Nurses' Well-being From Job Demands and Resources: A Cross-Sectional Study of Emotional Labour", *Journal of Nursing Management*, 20, 502-511.
- Chu L. H. K. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*, (Basılmamış Doktora Tezi), State Universty,Blacksburg, Virginia.
- Çokluk Ö., Şekercioğlu G., Büyüköztürk Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem, Ankara.
- Comrey A. L., Lee H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*, Psychology Press, New Jersey.
- Cordes C. L., Dougherty T. W. (1993). "A Review and Integration of Research on Job Burnout", *Academy of Management Review*, 18/4, 621-656.
- Coşkun H. (2005). "Beyin Fırtınasında Sosyal Kimlik Değişiminin Üretkenlik Üzerine Etkisi", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 22/1, 79-94.
- Costello A. B., Osborne J. W. (2005). "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from your Analysis", *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10/7, 1-9.
- Cüceloğlu D. (1991). *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi A.Ş., İstanbul.

- Çukur C. Ş. (2007). “İş Yerinde Duygular, Duygusal Düzenleme ve Duygusal İşçilik”, *Endüstriyel Klinik Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Cullen J. C., Silverstein B. A., Foley M. P. (2008). “Linking Biomechanical Workload and Organizational Practices to Burnout and Satisfaction”, *Journal of Business and Psychology*, 23, 1/2, 63-71.
- Dahling J. J., Perez L. A. (2010). “Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies”, *Personality and Individual Differences*, 48, 574-578.
- Dawson C. L. (2007). *The Relationship Between Emotional Intelligence and Emotional Labor*, (Basılmamış Master Tezi), Angelo State University.
- Deckard G., Meterko M., Field D. (1994). “Physician Burnout: An Examination of Personal, Professional, and Organizational Relationships”, *Medical Care*, 32/7, 745-754.
- Demerouti E., Nachreiner F., Bakker A. B., Schaufeli W. B. (2001). “The Job Demands-Resources Model of Burnout”, *Journal of Applied Psychology*, 86/3, 499-512.
- Demir K. (2003). “Türkiye’deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 33, 82-107.
- Demirtaş H. A. (2003). “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, *İletişim : Araştırmaları*, 1/1, 123-144.
- Densten I. (2001). “Re-thinking Burnout”, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 883-847.
- Devos G., Bouckenoghe D., Engels N., Hotton G. Aelterman A. (2007). “An Assessment of Well-being of Principals in Flemish Primary Schools”, *Journal of Educational Administration*, 45/1, 33-61.
- Diefendorff J. M., Gosserand R. H., Croyle M. H. (2005). “The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies”, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Diefendorff J. M., Richard E. M. (2003). “Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions”, *Journal of Applied Psychology*, 88/2, 284-294.
- Diefendorff J. M., Gosserand R. H. (2003). “Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective”, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-999.
- Diefendorff J. M., Grandey A. A., Dahling J. J. (2011). “Emotional Display Rules as Work Unit Norms: A Multilevel Analysis of Emotional Labor Among Nurses”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 16/2, 170-186.
- Diefendorff J. M., Greguras G. J. (2009). “Contextualizing Emotional Display Rules: Examining The Roles of Targets and Discrete Emotions in Shaping Display Rule Perceptions”, *Journal of Management*, 35, 880-898.

- Diefendorff J. M., Richard E. M., Croyle M. H. (2006). "Are Emotional Display Rules Formal Job Requirements? Examination of Employee and Supervisor Perceptions", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 273-298.
- Dijk P. A., Smith L. G., Cooper B. K. (2009). "Are You For Real? An Evaluation of The Relationship Between Emotional Labor and Visitor Outcomes", *Tourism Management*, 1-7.
- Dijk V. P. A., Kirk A. (2007). "Being Somebody Else: Emotional Labour and Emotional Dissonance in The Context Of The Service Experience at A Heritage Tourism Site", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14/2, 157-169.
- DiPietro R. B., Pizam A. (2008). "Employee Alienation in the Quick Service Restaurant Industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32/1, 22-39.
- Doğan S., Kılıç S. (2009). "Örgütlerde "İzlenim Yönetimi Davranışı" Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23/3, 53-83.
- Dökmen Ü. (1987). "Empati Kurma Becerisi İle Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 20 /(1-2), 183-188.
- Ducharme L. J., Knudsen H. K., Roman P. M. (2008). "Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The Protective Role of Coworker Support", *Sociological Spectrum*, 28, 81-104.
- Duyan V., Uçar M. E., Kalafat T. (2011). "Duygu Gereksinimi Ölçeği'nin Türk Kültürüne Uyarlanması ve Psikometrik Niteliklerinin Belirlenmesi", *Eğitim ve Bilim*, 36/161, 116-130.
- Eisenberg N., Strayer J. (ed.), (1990). *Empathy and Its Development*, Cambridge University Press, USA.
- Ekman P. (1992). "An Argument for Basic Emotions", *Cognition and Emotion*, 6 (3/4), 169-200.
- Ensey C. A. (2012). *Avoiding The Slater Slide: Examining The Relationship Between Emotional Labor and Counterproductive Work Behaviors*, (Basılmamış Doktora Tezi), San Diego Alliant International Universty.
- Eren E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ergin C. (1992). Doktorlar ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Uyarlanması, 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara. Bayraktar R., Dağ İ. (Ed.), 143-154, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Eroğlu E. (2010). "Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetime Olan Etkisi", *Selçuk İletişim*, 6/3, 18-33.
- Eroğlu F. (2010). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

- Erol A., Sarıççek A. Gülseren Ş. (2007). “Asistan Hekimlerde Tükenmişlik: İşdoymu ve Depresyonla İlişkisi”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 8, 241-247.
- Ester J. (1998). “Emotions and Economic Theory”, *Journal of Economic Literature*, 36/1, 47-74.
- Fay C. L. (2011). *Gendered Differences In Emotional Labor*, (Basılmamış Doktora Tezi), The University Of Texas At Arlington.
- Ferrell O. C., Hirt G.A., Ferrell L. (2013). *Değişen Dünyada İşletmeler*, İstanbul Aydın Üniversitesi, McGraw-Hill Irwin
- Field A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*, London-Thousand Oaks-New Delhi. Sage Publications.
- Fineman S. (2000). *Emotion in Organizations*, SAGE Publications Ltd., New Delhi.
- Fineman S. (2005). “Emotion and Organizing”, Clegg S.R., Hardy C. (ed.), *Studying Organization Theory & Method*, 289-311., SAGE Publications, London
- Fisher C. D., Ashkanasy N. M. (2000). “The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction”, *Journal of Organizational Behavior*, 21/2, 123-129.
- Floyd F., Widaman K. F. (1995). “Factor Analysis in the Development and Refinement of Clinical Assessment Instruments”, *Psychological Assessment*, 7/3, 286-299.
- Fok H. K., Hui C. M., Bond M. H., Matsumoto D., Yoo S. H. (2008). “Integrating Personality, Context, Relationship, and Emotion Type Into A Model of Display Rules”, *Journal of Research In Personality*, 42, 133-150.
- Fox S., Spector P. E. (1999). “A Model of Work Frustration – Aggression”, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Fredricson B. L. (2001). “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-And-Build Theory of Positive Emotions”, *American Psychologist*, 56/3, 218-226.
- Gardner W. L., Fischer D., Hunt J. G. (2009). “Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity?”, *The Leadership Quarterly*, 20/3, 466-482.
- Gardner W. L., Martinko M.J. (1988). “Impression Management in Organizations”, *Journal of Management*, 14/2, 321-338.
- Garrosa E., Jiménez B. M., Muñoz A. R., Carvajal R. R. (2011). “Role Stress and Personal Resources in Nursing: A Cross-Sectional Study of Burnout and Engagement”, *International Journal of Nursing Studies*, 48, 479-489.
- Gezer E. (2008). *Stres Veren Yaşam Olaylarının, Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Girgin G., Baysal A. (2005). “Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi”, *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4/4, 172-187.

- Glomb T. M., Rotundo M., Kammeyer-Mueller J. D. (2004). "Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials", *Journal of Applied Psychology*, 89/4, 700-714.
- Glomb T. M., Tews M. J. (2004). "Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development", *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1-23.
- Goldberg L. S., Grandey A. A. (2007). "Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Task Performance in A Call Center Simulation", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12/3, 301-318.
- Goleman D. (1996). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, (Çev: Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları A.Ş., İstanbul.
- González-Morales M. N., Peiró J. M., Rodriguez I., Bliese P. D. (2012). "Perceived Collective Burnout: A Multilevel Explanation of Burnout", *Anxiety, Stress & Coping*, 25/1, 43-61.
- Goodwin R. E., Groth M., Frenkel S. J. (2011). "Relationships between Emotional Labor, Job Performance, and Turnover", *Journal of Vocational Behavior*, 79, 538-548.
- Gosserand R. H. (2003). *An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor*, (Basılmamış Doktora Tezi), The Louisiana State University.
- Gosserand R. H., Diefendorff J. M. (2005). "Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 90/6, 1256-1264.
- Grandey A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*, (Basılmamış Doktora Tezi), Colorado State University, Colorado.
- Grandey A. A. (2000). "Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5/1, 95-110.
- Grandey A. A. (2003). "When 'The Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting As Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Related Service Delivery", *The Academy of Management Journal*, 46/1, 86-96.
- Grandey A. A., Croponzano R. (1999). "The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain", *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370.
- Grandey A. A., Dickter D. N., Sin H. P. (2004). "The Customer Is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-22.
- Grandey A. A., Fisk G. M., Steiner D.D. (2005). "Must 'Service With A Smile' Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control For American And French Employees", *Journal of Applied Psychology*, 90/5, 893-904.

- Grandey A. A., Rafaeli A., Ravid S., Wirtz J., Steiner D. D. (2010). "Emotion Display Rules at Work in The Global Service Economy: The Special Case of The Customer ", *Journal of Service Management*, 21/3, 388-412.
- Grandey A. A., Tam A. P., Brauburger A. L., (2002). "Affective States and Traits in The Workplace: Diary and Survey Data From Young Workers", *Motivation and Emotion*, 26/1, 31-55.
- Gray B. (2009). "The Emotional Labour of Nursing –Defining and Managing Emotions in Nursing Work", *Nurse Education Today*, 29, 168-175.
- Grayson K., Shulman D. (2000). "Impression Management in Services Marketing", *Handbook of Services Marketing & Management*, Sage Publication, Inc., California, London, New Delhi.
- Griffin M. L., Hogan N. L., Lambert E. G. (2012). "Doing "People Work" in The Prison Setting: A Examination of The Job Characteristics Model and Correctional Staff Burnout", *Criminal Justice and Behavior*, 39/9, 1131-1147.
- Gross J. J. (1999). "Emotion Regulation: Past, Present, Future", *Cognition and Emotion*, 13/5, 551-573.
- Gross J. J. (1999). Emotion and Emotion Regulation, *Handbook, of Personality: Theory and Research*, New York: Guildford.
- Gross J. J., Levenson R.W. (1993). "Emotional Suppression: Physiology, Self-Report, and Expressive Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 64/6, 970-986.
- Gross J. J., Richards J.M., John O.P. (2006). "Emotion Regulation in Everyday Life", *Emotion Regulation in Couples and Familie: Pathways to Dysfunction and Health*, Washington DC, US: American Psychological Association, XIV.
- Gross J. J., Thompson R.A. (2007). "Emotion Regulation: Conceptual Foundations", *Handbook of Emotion Regulation*, Guildford Press, New York.
- Güçlü N. (2001). "Stres Yönetimi", *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21/1, 91-109.
- Gündüz B. (2005). "İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1/1, 152-166.
- Gürbüz S., Yüksel M. (2008). "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9/2, 174-190.
- Gursoy D., Boylu Y., Avcı U. (2011). "Identifying the Complex Relationships Among Emotional Labor and Its Correlates", *Intentional Journal of Hospitality Management*, 30, 783-794.
- Guy M. E., Newman M. A., Mastracci S. H. (2008). *Emotional Labor: Putting The Service in Public Service*, M.E.Sharpe, Inc, Armonk, New York, London, England.

- Hackman J. R., Oldham G. R. (1976). "Motivation Through the Design of Work: Test of A Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E., Tatham R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E., Tatham R. L. (2005). *Multivariate Data Analysis*, 6thedi., New Jersey: Prentice Hall.
- Hakanen J. J., Bakker A. B., Schaufeli W. B. (2006). "Burnout and Work Engagement Among Teachers", *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Halbesleben J. R. B., Buckley M. R. (2004). "Burnout in Organizational Life", *Journal of Management*, 30/6, 859-879.
- Handelsman J. B. (2011). *The Relationships between Individual Characteristics, Work Factors, and Emotional Labor Strategies in The Prediction of Burnout Among Mental Health Service Providers*, (Basılmamış Doktora Tezi), University of South Florida.
- Harlow R. (2003). "Race Doesn't Matter, But...: The Effect of Race on Professors' Experiences and Emotion Management in The Undergraduate College Classroom", *Social Psychology Quarterly*, 66/4, 348-363.
- Harris L. C. (2002). "The Emotional Labour of Barristers: An Exploration of Emotional Labour By Status Professionals", *Journal of Management Studies*, 39/4, 553-584.
- Hayes A. F. (2009). "Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium", *Communication Monographs*, 76/4, 408-420.
- Hayes C. T., Weathington B. L. (2007). "Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers", *The Journal of Psychology*, 141/6, 565-576.
- Hazell W. K. (2010). *Job Stress, Burnout, Job Satisfaction, and Intention Leave Among Registered Nurses Employed in Hospital Settings in The State of Florida*, (Basılmamış Doktora Tezi), Lynn University.
- Hendrix W. H., Cantrell R. S., Stell R. S. (1988). "Effect of Social Support on The Stress-Burnout Relationship", *Journal of Business and Psychology*, 3/1, 67-73.
- Hobfoll S. E. (1989). "Conservation of Resources A New Attempt at Conceptualizing Stress", *American Psychological Association*, 44/3, 513-524.
- Hochschild A. R. (1979). "Emotion Work, Feeling Rules, And Social Structure", *American Journal of Sociology*, 85/3, 551-575.
- Hochschild A. R. (1983). *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, London, England.
- Hogg M. A. (2001). "A Social Identity Theory of Leaders", *Personality and Social Psychology Review*, 5/3, 184-200.
- Hogg M. A. (2006). "Social Identity Theory", *Contemporary Social Psychological* Stanford University Press, Stanford, California.

- Hogg M. A., Terry D. J., White K. M. (1995). "A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory With Social Identity Theory", *Social Psychology Quarterly*, 58/4, 255-269.
- Hombrados M. I., Cosano R. F. (2011). "Burnout, Workplace Support, Job Satisfaction and Life Satisfaction Among Social Workers in Spain: A Structural Equation Model", *International Social Work*, 56/2, 228-246.
- Hopp H., Rohrmann S., Hodapp V. (2012). "Suppression of Negative and Expression of Positive Emotions: Divergent Effects of Emotional Display Rules in A Hostile Service Interaction", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21/1, 84-105.
- Hsieh C. W. (2009). *Emotional Labor in Public Service Roles: A Model of Dramaturgical and Dispositional Approaches*, (Basılmamış Doktora Tezi), Florida State University.
- Hsieh Y. H., Wang M. L. (2012). "The Moderating Role of Personality in HRM- from The Influence of Job Stress on Job Burnout Perspective", *International Mamagement Review*, 8/2, 5-18.
- http://www.kaye.org.uk/the_four_stages_of_burnout.pdf (07.09.2013).
- <http://www.merriam-webster.com/dictionary/emotion> (03.08.2012).
- Hu L., Bentler P. M. (1999). "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Coventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6/1, 1-55.
- Hülshager U. R., Schewe A. F. (2011). "On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16/3, 361-389.
- Humphrey R. H., Pollack J. M., Howver T. (2008). "Leading with Emotional Labor", *Journal of Managerial Psychology*, 23/2, 151-168.
- İlal G. K. (1982). *Tıpsal Psikoloji Tıpta Davranış Bilimleri*, Fatih Gençlik Vakfı Matbaa İşletmesi, İstanbul.
- İraz R., Ganiyusufoğlu A. (2011). "Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama", www.iibf.selcuk.edu.tr (14.09.2013).
- İrmiş A. (1992). *Kararlara Katılma ve Kararlara Katılmada Ailenin Rolü*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İşmen E., "Duygusal Zeka ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki", 55-75, <http://sbe.balikesir.edu.tr/edergi/c7s11/makale/c7s11m5.pdf> (21.06.2013).
- Izard C. E. (2009). "Emotion Theory and Research: Highlights, Unanswered Questions and Emerging Issues", *Annual Review of Psychology*, 60, 1-25.
- Izard C. E. (2002). "Translating Emotion Theory and Research into Preventive Interventions", *Psychological Bulletin*, 128/5, 796-824.

- Johnson H. A. M. (2004). *The Story Behind Service With A Smile: The Effects of Emotional Labor on Job Satisfaction, Emotional Exhaustion, and Affective Well-Being*, (Basılmamış Master Tezi), University of South Florida College of Arts and Sciences,
- Johnson H. A. M., Spector P.E. (2007). “Service With A Smile: Do Emotional Intelligence, Gender, and Autonomy Moderate The Emotional Labor Process?”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12/4, 319-333.
- Jonker C. S., Joubert S. (2009). “Emotion Work and Well-being of Client Service Workers within Small and Medium-sized Enterprises”, *Management Dynamics*, 18/2, 35-46.
- Kaçmaz N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 68/1, 29-32.
- Kalkan M. (1996). *Lise Öğretmenlerinin Öğrenci Kontrol Eğiliminin Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenler İle İlişkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Karatepe O. M., Aleshinloye K. D. (2009). “Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion Among Hotel Employees in Nigeria”, *International Journal of Hospitality Management*, 28/3, 349-358.
- Kaşlı M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kaya O. Ş. (2010). *Ankara İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kayabaşı Y. (2008). “Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 191-212.
- Kellett J. B., Humphrey R. H., Sleeth R. G. (2006). “Empathy and The Emergence of Task And Relations Leads”, *The Relationship Quarterly*, 17, 146-162.
- Kemaloğlu B. (2009). *Çalışan Hemşirelerde Tükenmişlik İle Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Kilduff M., Day D. V. (1994). “Do Chameleons Get Ahead? The Effect of Self-Monitoring on Managerial Careers”, *Academy of Management Journal*, 37/4, 1047-1060.
- Kim H. J. (2008). “Hotel Service Providers’ Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout”, *International Journal of Hospitality Management*, 27, 151-161.
- Koçel T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Koçel T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Kokkinos C. M. (2007). "Job Stressors, Personality and Burnout Primary School Teachers", *British Journal of Educational Psychology*, 77, 229-243.
- Köksal A., Gazioğlu İ. A.E. (2007). "Ergenlerde Duygusal Zeka İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki", *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 133-146.
- Köksel L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Konakay G. (2010). *Duygusal Zekanın Akademisyenlerde Tükenmişlik İle İlişkisinin İncelenmesi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Korkmaz H. T. E. (2010). *The Relationship of Categories of Work Events to Affective States and Attitudes in The Workplace: A Test of The Affective Events Theory*, (Basılmamış Doktora Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Kozak A., Kersten M., Schillmöller Z., Nienhaus A. (2013). "Psychosocial Work-Related Predictors and Consequences of Personal Burnout Among Staff Working With People With Intellectual Disability", *Research in Developmental Disabilities*, 34, 102-115.
- Kruml S. M., Geddes D. (2000). "Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work", *Management Communication Quarterly*, 14/8, 8-49.
- Lackritz J. R. (2004). "Exploring Burnout among University Faculty: Incidence, Performance, and Demographic Issues", *Teaching and Teacher Education*, 20, 713-729.
- Lam K. C., Huang X., Janssen O. (2010). "Contextualizing Emotional Exhaustion and Positive Emotional Display: The Signaling Effects of Supervisors' Emotional Exhaustion and Service Climate", *Journal of Applied Psychology*, 95/2, 368-376.
- Lapointe E., Morin A. J. S., Courcy F., Boilard A., Payette D. (2012). "Workplace Affective Commitment, Emotional Labor and Burnout: A Multiple Mediator Model", *International Journal of Business and Management*, 7/1, 3-21.
- Lee H. (2010). *The Relationship between Emotional Intelligence and Emotional Labor and Its Effect on Job Burnout in Korean Organizations*, (Basılmamış Doktora Tezi), University of Minnesota.
- Lee K. E., Shin K. H. (2005). "Job Burnout, Engagement and Turnover Intention of Dictitons and Chefs At A Contract Foodservice Management Company", *Community Nutrition*, 7/2, 100-106.
- Lee R. T., Ashforth B. E. (1993). "A Further Examination of Managarial Burnout: Toward An Integrated Model", *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-20.

- Lee Y. H. (2012). Antecedents and Consequences of Emotional Labor in Head Coaches of NCAA Division I Program, (Basılmamış Doktora Tezi), The Ohio State University.
- Leiter M. P., Maslach C. (1988). "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Leiter M. P., Maslach C. (2001). "Burnout and Quality in A Sped-up World", *The Journal For Quality and Participation*, 24/2, 48-51.
- Leiter M. P., Maslach C. (2004). "Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout", *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 91- 134.
- Leung M., Chan Y. S. I., Dongyu C. (2011). "Structural Linear Relationships between Job Stress, Burnout, Physiological Stress, And Performance of Construction and Project Managers", *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18/13, 312-328.
- Lewis M. D. (2005). "Bringing Emotion Theory and Neurobiology Through Dynamic Systems Modeling", *Behavioral and Brain Sciences*, 28, 169-245.
- Lilius J. M. (2006). *Being There or Being Competent? How Co-worker Support Contributes to Unit Performance*, (Basılmamış Doktora Tezi), The University of Michigan.
- Lin C. H., McFatter R. (2012). "Empathy and Distress: Two Distinct But Related Emotions in Response to Infant Crying", *Infant Behavior and Development*, 35/4, 887-897.
- Lin S. H., Huang Y. C. (2012). "Investigating The Relationships between Loneliness and Burnout", *Active Learning in Higher Education*, 13/3, 231-243.
- Lings I., Durden G., Lee N., Cadogan J. (2010). "The Role of Emotional Labour and Role Stress on Burnout and Psychological Strain in High Contact Service Employees", *In Proceedings of Academy of Marketing Conference*, Coventry University, Coventry, UK.
- Lively K. J. (2000). "Reciprocal Emotion Management: Working Together to Maintain Stratification in Private Law Firms", *Work and Occupations*, 27/1, 32-63.
- Low G. S., Cravens D. W., Grant K., Moncrief W. C. (2001). "Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout", *European Journal of Marketing*, 35, 5/6, 587-611.
- Lv Q., Xu S., Ji H. (2012). "Emotional Labor Strategies, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: An Empirical Study of Chinese Hotel Employees", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11, 87-105.
- Ma H., Chen Y., Tang H. (2010). "Moderate Effects of Job Commitment on The Relationship between Employee's Emotional Labor and Burnout", *International Journal of Digital Content Technology and Its Applications*, 4/9, 51-60.

- Madran H. A. “Sosyal Kimlik ve Ayrımcılık”, <http://www.secbir.org/wp-content/uploads/2011/01/07-ANDAC-DEMIRTAS-MADRAN-2.pdf> Erişim: 19.01.2013.
- Magny O. (2012). *Intrinsic and Extrinsic Factors That Influence Job Satisfaction in Police Officers Relative to Frederick Herzberg's Motivation/Hygiene Theory*, (Basılmamış Doktora Tezi), University of La Verne, California.
- Mahoney K. T., Buboltz W. C., Buckner J. E., Doverspike D. (2011). “Emotional Labor in American Professors”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 16/4, 406-423.
- Mann S. (2004). “‘People Work’: Emotion Management, Stress and Coping”, *British Journal of Guidance & Counselling*, 32: 2, 205-221.
- Markus H. R., Kitayama S. (1991). “Culture and The Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation”, *Psychological Review*, 98/2, 224-253.
- Martínez-Iñigo D., Totterdell P., Alcover C. M., Holman D. (2007). “Emotional Labour and Emotional Exhaustion: Interpersonal and Intrapersonal Mechanisms”, *Work & Stress*, 21/1, 30-47.
- Maslach C. (2003). “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”, *Current Directions in Psychological Science*, 12/5, 189-192.
- Maslach C., Goldberg J. (1998). “Prevention of burnout: New perspectives”, *Applied and Preventive Psychology*, 7/1, 63-74.
- Maslach C., Jackson S. E. (1981). “The Measurement of Experienced Burnout”, *Journal of Occupational Behaviour*, 2/2, 99-113.
- Maslach C., Leiter M. P. (2008). “Early Predictors of Job Burnout and Engagement”, *Journal of Applied Psychology*, 93/3, 495-512.
- Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. (2001). “Job Burnout”, *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.
- Matthews G., Zeidner M., Roberts R. D. (2004). *Emotional Intelligence: Science and Myth*, MIT Piress, London.
- Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. (2004). “Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implication”, *Psychological Inquiry*, 15/3, 197-215.
- Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. (2000). “Emotional Intelligence As Zeitgeist, As Personality, and As A Mental Ability”, *The Handbook of Emotional Intelligence*, 1,92-117.
- Meier S. T. (1984). “The Construct Validity of Burnout”, *Journal of Occupational Psychology*, 57, 211-219.
- Meier S. T. (1991). “Test of The Construct Validity of Occupational Stress Measures with College Students: Failure to Support Discriminant Validity”, *Journal of Counseling Psychology*, 38/1, 91-97.

- Meltzer L. S., Huckabay L. M. (2004). "Critical Care Nurses' Perceptions of Futile Care and Its Effect on Burnout", *American Journal of Critical Care*, 13/3, 202-208.
- Mendieta I. H., Rivas F. C. (2011). "Burnout, Workplace Support, Job Satisfaction and Life Satisfaction Among Social Workers in Spain: A Structural Equation Model", *International Social Work*, 56/2, 228-246.
- Mesmer-Mahnus J. R., DeChurch L. A., Wax A. (2012). "Moving Emotional Labor beyond Surface and Deep Acting: A Discordance-Congruence Perspective", *Organizational Psychology Review*, 2/1, 6-53.
- Meydan C. H. (2011). "Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İlişkisi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6/2, 287-307.
- Mindrila D. (2010). "Maximum Likelihood (ML) and Diagonally Weighted Least Squares (DWLS) Estimation Procedures: Acomparison of Estimation Bias with Ordinal and Multivariate non-normal Data", *International Journal of Digital Society (IJDS)*, 1/1, 60-66.
- Mishra S. K., Bhatnagar D., D'Cruz P., Noronha E. (2012). "Linkage Between Perceived Extenal Prestige and Emotional Labor: Mediation Effect of Organizational Identification among Pharmaceutical Reprerentative in India", *Journal of Word Business*, 47, 204-212.
- Montgomery A. J., Panagopolou E., Wildt M., Meenks E. (2006). "Work-Family Interference, Emotional Labor and Burnout", *Journal of Managerial Psychology*, 21/1, 36-51.
- Moran C. M., Diefendorff J. M., Greguras G. J. (2012). "Understanding Emotional Display Rules at Work and Outside of Work: The Effects of Country and Gender", *Motivation and Emotion*, Springer US.
- Morgan R. D., Van Haveren R. A., Pearson C. A. (2002). "Correctional Officer Burnout: Further Analyses", *Criminal Justice and Behavior*, 29/9, 144-160.
- Morris J. A., Feldman D. C. (1996). "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, 21/4, 986-1010.
- Mumby D. K., Putnam L. L. (1992). "The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality", *The Academy of Management Review*, 17/3, 465-486.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998). "SocialCapital, IntellectualCapital, and theOrganizational Advantage", *The Academy of Management Review*, 23/2, 242-266.
- Nair N., Vohra N. (2012). "The Concept of alienation: towards conceptual clarity", *International Journal of Organizational Analysis*, 20/1, 25-50.
- Nesse R. M., Ellsworth P. C. (2009). "Evolution, Emotions, and Emotional Disorders", *American Psychological Association*, 64/2, 125-139.
- Noor N. M., Zainuddin M. (2011). "Emotional Labor and Burnout among Female Teachers: Work-family Conflict as Mediator", *Asian Journal of Social Psychology*, 14, 283-293.

- Nylander P. A., Lindberg O., Bruhn A. (2011). "Emotional Labour and Emotional Strain Among Swedish Prison Officers", *European Journal of Criminology*, 8/6, 469-483.
- Näring G., Briët M., Brouwers A. (2006). "Beyond demand-control: Emotional Labour and Symptoms of Burnout in Teachers", *Work & Stress*, 20/4, 303-315.
- Oktug Z. (2013). "The Relationship Between Emotion Management and The Acting Mechanisms Used in Performing Emotional Labor: Do Gender and Age Make A Difference?", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 19/1, 118-125.
- Oosenburg E. (2011). Hans Selye: *Salesman of Stress*, (Basılmamış Master Tezi), York University, Toronto, Ontario, Canada.
- Oral L., Köse S. (2011). "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2, 463-492.
- Öz E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Öz E. (2007). *Effects of Emotional Labor on Employees' Work Outcomes*, (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özarpınar Y. (2011). *Psikoloji Tarihi*, Ötüken Neşriyat A.Ş., İstanbul.
- Özbayrak C. (2006). *Türkiye Örneğinde Duygular ve Bilişsel-Duygu Değerlendirme Süreci*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Özçınar M. (2011). *Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirleye Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özmen A. (2006). "Öfke: Kuramsal Yaklaşımlar ve Bireylerde Öfkenin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Etmenler", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39/1, 39-56.
- Öztekin A. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerinin Değerlendirilmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Öztekin Z. S. (2008). *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özü Ö. (2010). *Bilişsel Davranışçı Yaklaşım Dayalı Stresle Başa Çıkma Becerileri Eğitim Programının İşgörenlerin Stress, Kaygı ve İyilik Hali Düzeylerine Etkisi: Karşıyaka Vergi Dairesi Örneği*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Parajon A. M. (2011). *The Impact of Emotional Labor and Emotional Dissonance on Job Satisfaction at One Private University in the Middle States Region*, (Basılmamış Doktora Tezi), Wilmington University.
- Penny L. M., Spector P. E. (2005). "Job Stress, Incivility, and Counter Productive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Perrewé P. L., Hochwarter W. A., Rossi A. M., Ralston D. A., Vollmer G., Wan P., Wallace A., Maignan I., Castro S. L., Westman M., Tang M., Van Deusen C. A. (2002). "Are Work Stress Relationships Universal? A nine-region Examination of Role Stressors, General Self-efficacy, and Burnout", *Journal of International Management*, 8, 163-187.
- Pienaar J., Willemse S. A. (2008). "Burnout, Engagement, Coping and General Health of Service Employees in The Hospitality Industry", *Tourism Management*, 29, 1053-1063.
- Pietersen C. (2005). "Job Satisfaction of Hospital Nursing Staff", *SA Journal of Human Resource Management*, 3/2, 19-25.
- Piko B. F. (2006). "Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, 43, 311-318.
- Pines A. M. (2003). "Occupational Burnout: A Cross-cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and Its Implications for Career Counselling", *Career Development International*, 8/2, 97-106.
- Pines A. M., Keinan G. (2005). "Stress and Burnout: The Significant Difference", *Personality and Individual Differences*, 39, 625-635.
- Pinol M. D., Dolan S. L., Sierra V., Cannings K. (2008). "Personal and Organizational of Well-being At Work The Case of Swedish Physicians", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21/6, 598-610.
- Poghosyan L., Aiken L. H., Sloane D. M. (2009). "Factor Structure of the Maslach Burnout Inventory: An Analysis of Data from Large Scale Cross-sectional Surveys of Nurses from Eight Countries", *International Journal of Nursing Studies*, 46, 894-902.
- Polatçı S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Preston S.D., De Waal F. (2002). "Empathy: Its Ultimate and Proximate Bases", *Behavioral and Brain Sciences*, 25/1, 1-20.
- Pruitt A. S. (2012). *Emotional Labor in A Gendered Occupation: The Work of A Female Funereal Director*, (Basılmamış Master Tezi), University of Louisville.
- Pugliesi K. (1999). "The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being", *Motivation and Emotion*, 23/2, 125-154.

- Purvanova R. K., Muros J. P. (2010). "Gender Differences in Burnout: A Meta-analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 77, 168-185.
- Reichel A., Neumann Y. (1993). "Work Stress, Job Burnout, and Work Outcomes in Turbulent Environment", *International Studies of Management & Organization*, 23/3, 75-96.
- Robert P. (1968). *Dictionnaire Société Du Nouvea Littr *, Paris.
- Rubin R. S., Tardino V. M. S., Daus C. S., Munz D. C. (2009). "A Reconceptualization of the Emotional Labor Construct: on the Development of an Integrated Theory of Perceived Emotional Dissonance and Emotional Labor", *Emotions in Organizational Behavior*, Taylor & Francis.
- Russell W. D. (2002). "In Search of Underlying Dimensions: the Use (and Abuse) of Factor Analysis in Personality and Social Psychology Bulletin", *Personal Social Psychology Bulletin*, 28, 1629-1646.
- Safdar S., Matsumoto D., Kwantess C. T., Shigemasu E., Friedlmeier W., Yoo S. H., Kakai H. (2009). "Variations of Emotional Display Rules Within and Across Cultures: A Comparison between Canada, USA, and Japon", *Canadian Journal of Behavioral Science*, 41/1, 1-10.
- Sakurai K. (2011). *Coworker Incivility and Incivility Targets' Work Effort and Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Role of Supervisor Social Support*, (Basılmamış Doktora Tezi), Bowling Green State University.
- Salı G. (2012). "Erken  ocukluk D neminde Empatinin Gelişimi ve Ailenin Rolü", *International Journal of Early Childhood Education Research*, 1/1, 63-92, <http://www.akademikplus.com/ijecer/v1n1/sali.pdf> (21.06.2013).
- Sandelands L. E., Boudens C. J. (2000). "Feeling At Work", *Emotion in Organizations*, SAGE Publications Ltd., London.
- Sarp N., Tosun A. (2011). "Duygu ve Otobiyografik Bellek", *Psikiyatride G ncel Yaklaşımlar*, 3/3, 446-465.
- Schaible L. M., Gecas V. (2010). "The Impact of Emotional Labor and Value Dissonance on Burnout among Police Officers", *Police Quarterly*, 13/3, 316-341.
- Schaufeli W. B., Buunk B. P. (1996). "Professional Burnout", *Handbook Of Work and Health Psychology*, John Wiley & Sons Ltd.
- Schaufeli W. B., Greenglass E. R. (2001). "Introduction to Special Issue on Burnout and Health", *Psychology and Health*, 16, 501-510.
- Schaufeli W. B., Van Dierendonck D. (1993). "The Construct Validity of Two Burnout Measures", *Journal of Organizational Behavior*, 14/7, 631-647.
- Schulz R., Greenly J. R., Brown R. (1995). "Organization, Management, and Client Effects on Staff Burnout", *Journal of Health and Social Behavior*, 36/4, 333-345.

- Seçer H. Ş. (2010). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji Ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 813-834.
- Seery B. L., Corrigall E. A. (2009). "Emotional Labor: Links to Work Attitudes and Emotional Exhaustion", *Journal of Managerial Psychology*, 24/8, 797-813.
- Sevim L. (2011). *Tükenmişlik ve İşe Bağlılığın Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sieggall M. (2000). "Putting The Stress Back Into Role Stress: Improving the Measurement of Role Conflict And Role Ambiguity", *Journal of Managerial Psychology*, 15/5, 427-436.
- Sieggall M., McDonald T. (2004). "Person-Organization Value Congruence, Burnout And Diversion of Resources", *Personal Review*, 33/3, 291-301.
- Şimşek Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara.
- Singh P., Suar D., Leiter M. P. (2012). "Antecedents Work-Related Consequences, And Buffers of Job Burnout Among Indian Software Developers", *Journal of Leaderships & Organizational Studies*, 19/1, 83-104.
- Skeja A. (2012). *Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Snyder J. (2009). "The Role of Coworker and Supervisory Social Support in Alleviating the Experience of Burnout for Caregivers in the Human-Services Industry", *Southern Communication Journal*, 74/4, 373-389.
- Snyder M. (1979). *Self-Monitoring Process*, *Advances In Experimental Social Psychology*, 12, New York: Academic Press.
- Snyder M. (1994). "Self-Monitoring of Expressive Behavior", *Journal of Personality And Social Psychology*, 30/4, 526-537.
- Staw B. M., Sutton R. I., Pelled L. H. (1994). "Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at The Workplace", *Organization Science*, 5/1, 51-71.
- Stets J. E., Burke P. J. (2000). "Identity Theory and Social Identity Theory", *Social Psychology Quarterly*, 63/3, 224-237.
- Strümpfer D. J. M., Gouws J. F., Viviers M. R. (1998). "Antonovsky's Sense of Coherence Scale Related to Negative and Positive Affectivity", *European Journal of Personality*, 12, 457-480.
- Stryker S., Burke P. J. (2000). "The Past, Present, and Future of An Identity Theory", *Social Psychology Quarterly*, 63/4, 284-297.

- Sürgevil O. (2008). "Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar", *Balıkesir Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11/20, 111-124.
- Swider B. W., Zimmerman R. D. (2010). "Born to Burnout: A Meta-analytic Path Model of Personality, Job Burnout, and Work Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 76, 487-506.
- Tajfel H. (ed.) (2010). *Social Identity and Intergroup Relations*, 7, Cambridge University Press, New York
- Taris T. W., LeBlanc P. M., Schaufeli W. B., Schreurs P. J. G. (2005). "Are There Causal Relationships Between The Dimensions of The Maslach Burnout Inventory? A Review and Two Longitudinal Tests", *Work & Stress*, 19/3, 238-255.
- Theodosius C. (2008). "Emotional Labor in Health Care The Unmanaged Heart of Nursing", *Critical Studies in Health And Society*, Routledge, USA, Canada.
- Thoits P. A. (1989). "The Sociology of Emotions", *Annual Review Sociology*, 15, 317-342.
- Torun A. (1995). *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme*, (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tosun K. (1978). *İşletme Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Totterdell P. (2002). What Is Emotion Management ?http://esrccoi.group.shef.ac.uk/pdf/whatis/emotion_management.pdf Erişim: 02.06.2012.
- Trepte S. (2006). "Social Identity Theory", *Psychology of Entertainment*, Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, XVI.
- Trougakos J. P., Jackson C. L., Beal D. J. (2011). "Service Without a Smile: Comparing the Consequences of Neutral and Positive Display Rules", *Journal of Applied Psychology*, 96/2, 350-362.
- Truta C. (2012). "Emotional Labor Strategies Adopted By School Psychologist", *Procedia-Social and Behavioral Science*, 33, 796-800.
- Tucker E. D. (2011). *An Experimental and Causal Study of The Effects of Training on Service Employees' Emotional Labor and Well-being*, (Basılmamış Doktora Tezi), The Oklahoma State University.
- Tunç A., Gündüz B. (2010). "Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi", *Ege Eğitim Dergisi*, 11/1, 84-106.
- Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (03.08.2012).
- Türkiye Bankalar Birliği, http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Banka_Sube_ve_Personel_Bilgileri_/1318 (02.04.2014).

- Türkmen C. (2010). *Örgütlerde Riskli Meslek Gruplarında Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Doyumlarına Etkisi: Denizli'de Sağlık Teşkilatında Görev Yapan Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Turuñ Ö., Çelik Ö. (2010). "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 17/2, 183-206.
- Ulutaşdemir N. (2012). *Kilis Kent Merkezinde Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Üngüren E., Doğan H., Özmen M., Tekin Ö. A. (2010). "Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeyleri İlişkisi", *Journal of Yasar*, 17/5, 2922-2937.
- Ural A. (2001). "Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3/2, 209-219.
- Uysal A. A. (2007). *Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğin Mesleki İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Muğla.
- Van Yperen N. W., Buunk A. P., Schaufeli W. B. (1992). "Imbalance, communal orientation and the burnout syndrome among nurses", *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 173-189.
- Vangel K. (2011). "Employee Responses to Job Dissatisfaction", <http://www.rhodeisland.edu/research/lrc/research/papers/Vangel-Commitment.pdf> (06.11.2013).
- Vilakazi S. A. (2005). *Burnout Sundrome in the Teaching Profession*, (Basılmamış Doktora Tezi), The University Of Zululand.
- Viverette W. L. (2007). *The Relationship between Burnout and Supervisor Support*, (Basılmamış Master Tezi), Roosevelt University, Chicago, Illinois.
- Vural D. E., Kocabaş A. (2011). "7 Yaş Grubu Öğrenciler İçin Duygusal Zeka Ölçeğinin Geliştirilmesi", *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31, 139-152.
- Waldran V. R. (2006). "Relational Experiences and Emotion at Work", *Emotion in Organizations*, SAGE Publication Ltd., London.
- Wall T. D., Jackson P. R., Mullarkey S., Parker S. K. (1996). "The Demands-Control Model of Job Strain: A more Specific Test", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 153-166.
- Wallin M. I. (2010). *Personality and burnout*, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:325820/FULLTEXT01.pdf> (15.09.2013).

- Watson D. (2002). "Positive Affectivity: The Disposition to Experience Pleasurable Emotional States", *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, New York.
- Watson D., Clark L. A., Carey G. (1988). "Positive and Negative Affectivity and Their Relation to Anxiety and Depressive Disorders", *Journal of Abnormal Psychology*, 97/3, 346-353.
- Weymes E. (2004). "A Challenge to Traditional Management Theory", *Forsight*, 6/6, 338-348.
- Wharton A. S. (1999). "The Psychosocial Consequences of Emotional Labor", *The ANNALS of The American Academy of Political and Social Science*, 561, 158-176.
- Wharton A. S. (2009). "The Sociology of Emotional Labor", *Annu. Rev. Social.*, 35, 147-165.
- Wharton A. S., Erickson R. J. (1993). "Managing Emotions on The Job and at Home: Understanding The Consequences of Multiple Emotional Roles", *The Academy of Management Review*, 18/3, 457-486.
- Whitaker K. S. (1996). "Exploring Causes of Principal Burnout", *Journal of Educational Administration*, 34, 60-71.
- Wilk S. L., Moynihan L. M. (2005). "Display rule "regulators": the relationship between supervisors and worker emotional exhaustion", *Journal Applied Psychology*, 90/5, 917-927.
- www.kaye.org.uk/the_four_stages_of_burnout.pdf (07.09.2013).
- Yalçın A. (2010). *Emotional Labor: Dispositional Antecedent and The Role of Affective Events*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Yang F. H., Chang C. C. (2008). "Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.
- Yavuz K. (1992). *Çocuğun Dünyası ve Gelişme*, Çocuk Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Yazıcı A. (2007). "William James'in Descartes'in Duygu Kuramına Eleştirisi", <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/34/922/11500.pdf> (03.08. 2012).
- Yeniçeri Ö., Demirel Y., Seçkin Z. (2009). "Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16, 83-99.
- Yeung D. Y., Wong C. K. M., Lok D. P. P. (2011). "Emotion Regulation Mediates Age Differences in Emotions", *Aging & Mental Health*, 15/3, 414-418.
- Yıldırım Y. (2010). *Beden Eğitimi ve Spor Yükseköğretimindeki Görevli Akademisyen Personelin Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin*

İncelenmesi, (Basılmamış Doktora Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

- Yüksel A. (2009). “İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerinin Empatik Becerileriyle Aile İşlevleri ve Benlik Kavramları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1/25, 153-165.
- Yürür S., Keser A. (2011). “İşe Bağlı Gerginlik İle İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65/4, 165-194.
- Yürür Ş., Sarıkaya M. (2011). “Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 11/4, 537-552.
- Zaalberg R., Fischer A. H., Manstead A. S. R. (2004). “Relations between Emotions, Display Rules, Social Motives and Facial Behaviour”, *Cognition And Emotion*, 18/2, 183-207.
- Zapf D. (2002). “Emotion Work and Psychological Well-being A Review of The Literature and Some Conceptual Considerations”, *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zapf D., Seifert C., Schmutte B., Mertini H., Holz M. (2001). “Emotion Work and Job Stressors and Their Effects On Burnout”, *Psychology and Health*, 16, 527-545.
- Zapf D., Vogt C., Seifert C., Mertini H., Isic A. (1999). “Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8/3, 371-400.
- Zhang Q., Zhu W. (2008). “Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout, and Satisfaction in Chinese Higher Education”, *Communication Education*, 57/1, 105-122.
- Zhou J., George J. M. (2001). “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice”, *Academy of Management Journal*, 44/4, 682-696.

EKLER

EK 1: Araştırma Anketi

Sayın Katılımcılar;

Bu çalışma duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılmaktadır. Duygusal emek, müşterilere iyi hizmet vermek için çalışanların duygularını yönetmeleri ve bu nu yaparken sarf ettikleri çaba ve emek anlamına gelmektedir.

Ankete verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu nedenle anketler ilgili araştırma görevlisi tarafından toplanacaktır. Vereceğiniz cevapların eksiksiz ve doğru olması araştırmanın sağlıklı yapılması için büyük önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Pamukkale Üniversitesi İİBF. İşletme Bölümü

Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Şeyma Gün EROĞLU

Tel: 0 258 296 26 61

Aşağıdaki ifadeler işyerinizde karşılaştığınız durumlar ve hissettiklerinizle ilgilidir. Aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İşdönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulurum.					
8	Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.					

9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşılaştım.					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlar ile aramda rahat bir hava yaratıyorum.					
18	İnsanlar ile yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi, her şeyin bittiğini hissediyorum.					
21	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					
22	Müşterilerimle amirimin istediği gibi davranabilmek için rol yapmak zorunda kalırım.					
23	Müşterilerimle ilgilenirken mutluymuş gibi davranırım					
24	İşimde göstermek zorunda kaldığım duygular için rol yaparım.					
25	İşimde gerçek duygularımı saklamak zorundayım.					
26	Müşterilerime karşı gerçek duygularımı göstermem					
27	Müşterilerime göstermek zorunda olduğum duyguları samimi bir şekilde hissetmeye çalışırım.					
28	Müşterilerime karşı göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmek için elimden geleni yaparım					

29	Müşterilerime göstermek zorunda kaldığım duyguları gerçekten hissetmek için çok çaba sarf ederim					
30	Müşterilerime göstermem gereken duyguları benimsemeye çalışırım.					
31	Müşterilerimin mutlu hissetmelerini sağlamak işimin bir parçasıdır.					
32	İşyerim benden işimin bir parçası olarak müşterilere cana yakın ve dostça davranmamı ister.					
33	İşyerimde müşterilere karşı güler yüzlü olmanın işin bir parçası olduğu belirtilir.					
34	İşyerim benden müşterilerle ilişkilerde heyecanlı ve hevesli gibi davranmamı bekler.					
35	Benden müşterilere karşı olumsuz tepkilerimi saklamam beklenir.					
36	İşyerimde mutsuz olsam bile bunu saklamam beklenir.					
37	İşimde sinirli değilmiş gibi görünmem beklenir.					
38	İşler zorlaştığında iş arkadaşlarıma güvenebilirim.					
39	İş arkadaşlarımla konuşmak kolaydır					
40	Zor bir durumdan sonra, iş arkadaşlarımla bu durumu paylaşabilirim.					
41	İşler stresli hal aldığımda, bu durumu işyerindeki arkadaşlarımla paylaşabilirim.					
42	Zor bir durumla karşılaştığımda, iş arkadaşlarımla bana yardımcı olur.					
43	İşyerinde işlere ara vermem gerektiğinde iş arkadaşlarımla beni kollar.					

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Bay	<input type="checkbox"/> Bayan
Yaşınız:	
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr
Kaç yıldır bu şirkette çalışıyorsunuz?	
Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Ortaöğretim	<input type="checkbox"/> Lise
	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek lisans
		<input type="checkbox"/> Doktora
Çalıştığınız Birim:	(Lütfen Belirtiniz)	
İşyerindeki ünvanınız:	<input type="checkbox"/> Sorumlu	<input type="checkbox"/> Şef
	<input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz.....)	<input type="checkbox"/> Müdür

Cevapladığınız için teşekkür ederiz.

Ekleme istediğiniz duygu ve düşünceleriniz nelerdir?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EK 2: Anket Formu İçin Grandey'den Alınan İzin

Re: Permission Request For Using Emotional Labor Survey Question



Alicia Grandey (aag6@psu.edu) [Kişilere ekle](#) 22.11.2013 [Belgeler](#)
Kime: Şeyma Gün Eroğlu ✉

📎 1 ek (42,1 KB)



[Zip olarak indir](#)

Here are the items you requested.

On Thu, Nov 21, 2013 at 2:37 PM, Şeyma Gün Eroğlu <gun_eroглу@hotmail.com> wrote:

Dear Professor Grandey,

I am a PhD candidate at Organizational behaviour Program of Pamukkale University, Turkey. I am currently working on my dissertation, which is called: "A Research on the Relationship Between Emotional Labor and

Employee Burnout in Organizations". I would like to request your permission for using your survey form for my dissertation. The questions and the survey will not be used for commercial purposes. I would be very glad if you allow me to use your survey form.

Best regards,

Şeyma Gün Eroğlu
PHD Candidate
Pamukkale University

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı : Şeyma Gün EROĞLU

Doğum Yeri ve Tarihi: Erzurum- 21.03.1983

Eğitim Durumu

Lisans: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Antalya, 2005.

Yüksek Lisans: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli, 2009.

Doktora: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Doktora Programı, Denizli.

İş Deneyimi

TEDAŞ Denizli İl Müdürlüğü, Denizli, 2007-2008.

KYK Pamukkale Yurt Müdürlüğü, Denizli, 2008-2014.

E-Posta Adresi

gun_eroglu@hotmail.com

