



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**KİŞİLİK VE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK
BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA:
ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

ZEMZEM ASLAN

İŞLETME ANABİLİM DALI

ARALIK 2016



**KİŞİLİK VE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

Zemzem ASLAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

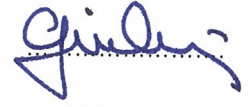
ARALIK 2016

Zemzem ASLAN tarafından hazırlanan “Kişilik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Ankara İli Örneği” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI

Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Başkan : Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ

Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Anabilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Üye : Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

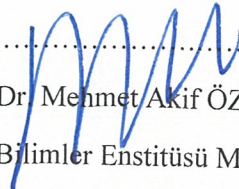
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Tez Savunma Tarihi: 23/12/2016

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....
Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.


Zemzem ASLAN

23/12/2016

KİŞİLİK VE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA: ANKARA İLİ
ÖRNEĞİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Zemzem ASLAN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Aralık 2016

ÖZET

Bu çalışmada beş faktör kişilik özellikleri ve duygusal emek arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bireylerin dışa dönüklük, öz disiplin, gelişime açıklık, uyumluluk ve nörotiklik özelliği ile yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi duygular sergilemeleri arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Araştırma Ankara'da Çankaya ve Yenimahalle'de faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarda çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık 10.000 personelin çalıştığı alanda belirlenen örneklem çerçevesinde 200 anket uygulanmıştır. Bunlardan analize alınabilecek 177 anket araştırmanın veri setini oluşturmaktadır. Elde edilen veriler SPSS 22, 0 veri analizi programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu çalışmada istatistik analiz tekniklerinden Pearson korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda, duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu ile kişiliğin gelişime açıklık özelliği arasında, duygusal emeğin samimi duygular boyutu ile dışadönüklük, öz disiplin ve uyumluluk arasında düşük fakat istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Duygusal emeğin diğer boyutları ile kişilik özellikleri arasında bir korelasyon tespit edilememiştir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda yüzeysel davranış, demografik değişkenler ve kişilik özelliklerine ilişkin kurulan modelde yaş değişkenine ilişkin negatif bir etki gözlenmiştir. Buna göre yaş arttıkça yüzeysel rol yapma azalmaktadır. Derinlemesine davranış değişkenini açıklamak için kurulan modeller istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Samimi duygular değişkeni ile demografik değişkenler ve kişilik özelliklerinin birlikte yer aldığı model anlamlı bulunmuş, dışadönüklük ve uyumluluk değişkenlerinin samimi duyguları etkilediği belirlenmiştir.

Bilim Kodu : 1147

Anahtar Kelimeler : Kişilik, beş faktör kişilik özellikleri, duygusal emek, bankalar

Sayfa Adedi : 77

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI

A STUDY ON DETERMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN
PERSONALITY AND EMOTIONAL LABOR ON BANK EMPLOYEES: SAMPLE OF
ANKARA
(M.S. Thesis)

Zemzem ASLAN

GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

December 2016

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relationship between big-five personality and emotional labor. The relation among being extroversion, conscientiousness, openness to experience, agreeableness, neuroticism and surface acting, deep acting, expression of naturally felt emotions is set forth in the research herein. The study was conducted on personnel working in public and private banks operating in Ankara and Yenimahalle in Ankara. Around 200 questionnaires were applied in the sampling area of the field where approximately 10,000 personnel worked. 177 questionnaires that can be analyzed form the data set of the researcher. The obtained data were analyzed by SPSS 22, 0 data analysis program. In this research Pearson correlation and multilinear regression method are of which statistics analysis method. As a consequence of the analysis of the data, a link is specified in deep acting and openness to experience. Furthermore, it is set forth that there is a relation between extroversion, conscientiousness, agreeableness which is low but statistically significant. However, no correlation is determined between other aspects of emotional labor and big-five personality. Further to regression analysis, a negative impact on age variable is set out in the sample which is based on surface acting, demographic variables and big-five personality. To be more precise, as age increases, surface acting decreases. Models which are set up to explain in deep acting variable, is not found meaningful statistically. The model including all sincere emotional variable, demographic variables and big-five personality is deemed acceptable. Moreover, it is concluded that extroversion and agreeableness variables have an effect on experience of naturally felt emotions.

Science Code :1147
Key Words :Personality, Big-five personality, Emotional Labor, Banks.
Page Number :77
Supervisor :Assoc. Prof. Dr. Güler SAĞLAM ARI

TEŐEKKÖR

Bu alıőmada banka alıőanlarının kişilik özellikleri ile duygusal emek gösterimleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Çalıőma sűresince; bilgisi, birikimi ve deneyimlerini benden esirgemeyen, her konuda bana destek olan danıőmanım Sayın Doç. Dr. Gűler Saėlam Arı'ya teőekkűrlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yűksek Lisans eėitimim boyunca bana emek ve destek veren tűm hocalarıma, arkadaőlarıma ve aileme çok teőekkűr ederim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK

1.1. Kişilik Tanımları	3
1.2. Kişiliğin Üç Yönü	4
1.2.1. Karakter	4
1.2.2. Mizaç	4
1.2.3. Yetenek	5
1.3. Kişiliğin Temel Özellikleri ve Kişiliğin Oluşmasında Etkili Olan Faktörler	5
1.3.1. Kalıtım.....	6
1.3.2. Sosyo-kültürel faktörler	7
1.3.3. Aile faktörü	8
1.3.4. Sosyal sınıf faktörü	8
1.3.5. Coğrafi ve fiziki faktörler.....	9
1.3.6. Diğer faktörler	10
1.4. Kişilik Teorileri.....	10
1.4.1. Psikoanalitik teoriler	10
1.4.2. Özellik Teorileri	11

Sayfa

1.4.2.1. Allport'un özellikler teorisi	11
1.4.2.2. Cattell'in özellik teorisi	11
1.4.3. Eysenck'in kişilik teorisi.....	12
1.4.4. Adler'in kişilik teorisi	13
1.4.5. Jung'un kişilik teorisi.....	14
1.4.6. Eric Berne'nin kişilik teorisi	15
1.4.7. Karen Horney'in kişilik teorisi.....	16
1.4.8. Kişiliği ölçme teknikleri.....	16
1.4.8.1. Anamnez.....	16
1.4.8.2. Anket ve görüşmeler	17
1.4.8.3. Serbest çağrışım	17
1.4.8.4. Projektif testler	18
1.5. Temel Kişilik Ayrımları.....	18
1.5.1. Myers-Briggs modeli	18
1.5.2. Beş faktör kişilik ayrımı.....	22

İKİNCİ BÖLÜM**DUYGUSAL EMEK**

2.1. Duygusal Emek Kavramı.....	25
2.2. Duygusal Emeğin Boyutları.....	28
2.2.1. Duygusal gösterim sıklığı	29
2.2.2. Gösterim kuralları için sarf edilen dikkat düzeyi	29
2.2.3. Sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği	29
2.2.4. Duygusal uyumsuzluk	31
2.2.5. Duygusal gösterim süresi	31
2.3. Hissedilen Duygular İle Sergilenen Duygular Arasındaki İlişki	32
2.4. Duygusal Emek ile İlişkili Bireysel Faktörler	33

	Sayfa
2.4.1. Cinsiyet	33
2.4.2. Duygusal zekâ	34
2.4.3. Kendini uyarlama	35
2.4.4. Empati	35
2.5. Duygusal Emek ile İlişkili Örgütsel Faktörler	36
2.5.1. Etkileşim özellikleri	37
2.5.1.1. Süre.....	37
2.5.1.2. Sıklık.....	37
2.5.1.3. Çeşitlilik	38
2.5.2. Sosyal destek.....	38
2.6. Duygusal Emek Stratejileri	38
2.6.1. Yüzeysel davranış	39
2.6.2. Derinlemesine davranış	39
2.6.3. Samimi davranış.....	39
2.7. Duygusal Emegin Sonuçları	39
2.7.1. Duygusal emegin olumlu sonuçları.....	39
2.7.2. Duygusal emegin olumsuz sonuçları	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK VE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırma Modeli	43
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	43
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	47
3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıklar	47
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	47
3.6. Veri Toplama Araçları	48

	Sayfa
3.7. Verilerin Analizi	51
3.8. Bulgular.....	51
3.8.1. Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular	51
3.8.2. Duygusal emek ve kişilik arasındaki ilişkilere yönelik bulgular	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA.....	65
EKLER.....	73
EK-1. Anket Formu	74
ÖZGEÇMİŞ	77

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Cattell'e göre bireyin kişilik özellikleri	12
Çizelge 3.1. Duygusal emek ölçeğinin faktör yükleri.....	49
Çizelge 3.2. Beş faktör kişilik ölçeği faktör yükleri	50
Çizelge 3.3. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özellikleri	52
Çizelge 3.4. Katılımcıların duygusal emek ve kişilik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	53
Çizelge 3.5. 5'li Likert Ölçeğine Göre Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı ...	54
Çizelge 3.6. Demografik özelliklere göre duygusal emek ortalama ve standart sapma değerleri	55
Çizelge 3.7. Demografik özelliklere göre kişilik özellikleri ortalama ve standart sapma değerleri	56
Çizelge 3.8. Duygusal emek stratejileri ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki korelasyon analizi	57
Çizelge 3.9. Yüzeysel davranışı yordayan kişilik özelliklerine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları	58
Çizelge 3.10. Derinlemesine davranışı yordayan kişilik özelliklerine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları	59
Çizelge 3.11. Samimi duyguları yordayan kişilik özelliklerine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları	60
Çizelge 4.1. Hipotezlere İlişkin Sonuç Tablosu.....	63

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Kişilik özellikleri	22
Şekil 2.1. Duygu ve duygu durumları	26
Şekil 2.2. Duygusal emek süreci	41



GİRİŞ

Çalışanlardan hizmet sunumları sürecinde duygularını örgütün politikaları ve stratejileri ile uyumlu bir şekilde sergilemeleri beklenmektedir. Bu süreç her zaman çalışanların gerçek duyguları ile örtüşmeyebilmekte, bu durumda iş görenler rol yapmak zorunda kalabilmektedirler.

Müşterilere iyi hizmet vermek için çalışanların müşterilerle etkileşimlerinde duygularını yönetmeleri ve bu etkileşimde gösterdikleri emek (Hochschild, 1983) olarak tanımlanan duygusal emek son yıllarda örgütsel davranış yazınında araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Bireyler ve örgütler için önemi nedeniyle kavramla ilişkili değişkenler üzerinde çalışmalar yapılmaktadır.

Duygusal emek ile ilgili teori incelendiğinde, çalışanların işlerini gerçekleştirirken göstermeleri beklenen ya da uygun olan duyguları bazen sakladıkları ve sahte bir şekilde sergiledikleri (yüzeysel davranış) bazen de bu duyguları deneyimleme konusunda gayret sarf ettikleri (derinlemesine davranış) konusunda bir ayırım yapılmaktadır (Diefendorf, Croyle ve Gosserand, 2005). Bir diğer durum ise bu duyguları gerçekten hissetmeleridir. Bu gösterim şekillerini etkileyen bireysel ve örgütsel pek çok değişken mevcuttur. Alan yazında duygusal emeğin belirleyicileri üzerinde yapılan çalışmalara bakıldığında bireysel faktörlerden olan cinsiyet (Grossman ve Woods, 1993; Erickson ve Ritter, 2001; Norsbyans DeHart-Davis, 2007), duygusal zeka (Salovey ve Grewal 2005), kendini uyarılama (Wharton 1999 ve Grandey, 2000), empati (Hochschild, 1983:162-184) ve duygulanım (Grandey ve diğ., 2002) arasında ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur. Buradan da anlaşılacağı gibi bireysel farklılıklar duygu düzenlemeleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Grandey, 2000; Diefendorf ve diğ., 2005).

Kişilik, insanları birbirinden farklı kılan, kendisine ve çevresindekilere bakış açısını etkileyen, onlarla kurabildiği ilişki düzeylerini ve çevreye verdiği tepkilerini belirleyen, çeşitli ortamlarda kendini gösteren bedensel, düşünsel ve ruhsal özellikler olarak ifade edilebilir (Metin Camgöz, 2009).

Kişilik bireylerin dünyayı algılama, yorumlama ve tepki verme biçimlerinde belirleyicidir. Bu belirleyicilik duygusal tepkiler için de geçerlidir.

Bu çalışmanın amacı, müşterilerle birebir iletişim halinde olan banka çalışanlarının, duygu gösterimlerini örgüt tarafından belirlenen standartlara uygun hale getirme sürecinde harcadıkları çaba olarak tanımlanan duygusal emek kavramının çalışanların kişilikleri ile ilişkilerinin belirlenmesidir. Bankacılık sektörü, çalışanların gerek bireysel gerekse kurumsal müşterilerin finansal konularda sık ve uzun sürelerle ilişki kurduğu bir hizmet sektörüdür.

İlgili yazında kişilik ve duygusal emek arasındaki ilişkileri araştıran az sayıda çalışma yer almakta (Diefendorf ve diğ., 2005; (Ehigie, Oguntuase, Ibode and Ehigie, 2012; Basım, Beğenirbaş ve Yalçın, 2013). Ancak çalışma sonuçları arasında bir tutarlılık mevcut değildir.

Günümüzde hizmet yoğun sektörler hizmet sundukları bireylerin duygularına temas etmenin onlara bir şeyler satmaktan daha önemli olduğunun farkına varmışlardır (Özkan, 2013). Turizm sektörü çalışanları (Gürsoy ve diğ., 2011; Avcı ve Boylu, 2010), havacılık sektörü çalışanları (Taylor, 2000), hekimler (Oral ve Köse, 2011), öğretmenler (Basım ve Beğenirbaş, 2012) gibi hizmet sektöründe yer alan farklı meslek grupları üzerinde araştırmaların gerçekleştirildiği kavramın, banka çalışanları örneğinde incelenmesinin de sektöre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygusal emek kavramı, duygusal emeği etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, duygusal emek stratejileri ve duygusal emeğin sonuçlarından söz edilmiştir. İkinci bölümde kişilik kavramı, kişiliğin oluşmasında etkili olan faktörler, kişilik teorileri ve temel kişilik ayrımları ile ilgili literatür aktarılmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmanın modeli, amacı ve önemi, araştırma hipotezleri, Araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, hipotezlerin test edilmesi için gerekli verilerin toplanması için evren ve örneklem seçiminin nasıl yapıldığı, veri toplama araçlarının neler olduğu, elde edilen bulgular ve son olarak bulgulara ilişkin sonuç ve tartışmalara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK

1.1. Kişilik Tanımları

Günlük hayatta en çok kullanılan terimlerden biri olan kişilik kavramı, insan davranışları hakkında çok sayıda özelliği içerdiğinden anlamı ve tanımı kişilere göre farklılaşabilmektedir. Bu nedenle literatürde farklı kişilik tanımları yer almaktadır. Kişilik konusunda yapılan bilimsel tanımların bazıları şöyle sıralanabilir.

Kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki (düşünceler, duygular ve eylemlerindeki) farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterlerin tamamına verilen bir tanımlamadır. Bu tanım her şeyden önce kişilik teorisine, genel bir davranış teorisi olarak yaklaşmaktadır. İkinci olarak, insan özelliklerinin bir kısmının birbirine benzemesi ve hatta ortak olmasına karşılık diğer bir kısmının farklılığına işaret etmektedir. Tanımın üçüncü özelliği ise kişilik özelliklerinin, kısa sürede değişmeyip, zaman içinde ancak bir değişiklik göstereceği hususudur (Hellriegel, 1989:38). Allport'a göre kişilik bireyin çevresine özgün ve farklı bir biçimde uyumunu belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin dinamik bir bütünleşmesidir (aktaran Tolan, 1991:375).

Kişilik, bir insanın bütün ilgilerinin tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin niteliklerini kapsayan bir kavramdır (Baymur, 1985:255).

Kişilik en temel ifadesi ile bireyleri birbirinden farklılaştıran nispeten kalıcı özelliklerini ifade etmektedir. Birey açısından kişilik, insanın zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Başkaları açısından ise, bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır. Kişilik, bireye özgü algı, düşünce ve davranış biçimlerini yansıtan karakteristik unsurların yansımasıdır. Bir diğer tanımlama ise insanın konuşma, düşünme, hissetme, olaylara ve insanlara bakış şekilleriyle, doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı,

onu diğer insanlardan ayıran özelliklerin tümünün oluşturduğu bir bütündür (Güney, 2006:187).

Kişilik kavramını açıklamaya kişiliğin üç yönünü inceleyerek devam edebiliriz.

1.2. Kişiliğin Üç Yönü

Kişiliğin; karakter, mizaç ve yetenek olmak üzere üç yönünden bahsedebiliriz.

1.2.1. Karakter

Karakter kişiliği oluşturan en önemli yöndür. Öyle ki karakter kelimesi sıkça kişilik yerine kullanılabilen bir kavram olarak karşımıza çıkar. Allport karakteri şöyle tanımlamıştır. Karakter, insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan değer yargılarını ve ahlak kurallarını kullanım biçimidir. Bruyer'e göre ise karakter, insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan ahlak kuralları karşısında ortaya çıkan ruhsal özelliklerinin tümüdür (aktaran Köknel, 1986:23).

Kişinin karakterli olup olmasını belirleyen faktörler toplumsal değerler, yargılar ve geleneklerdir denilebilir. Bu durumda toplumun bu genel ahlaki değerleri ile uyumlu karakter yapıları karakterli, uyumlu olmayanlar ise karakersiz olarak adlandırılmaktadır. Örneğin farklı içimlerde hırsızlığı değerli bulan bir toplum yapısında bu tür davranışlar karakersizlik olarak değil meziyet olarak algılanabilir.

1.2.2. Mizaç

Kişiliğin ikinci yönü mizaçtır. Mizaç (huy) kalıtımsal bir özellik gösterir ve devamlıdır. Mizaç, bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikleri ifade eden bir kavramdır. Kişiliği oluşturan karakter önemli derecede bireyin mizacına dayalıdır. Başka bir deyişle karakterin toplumsal ve ahlaki bir değer olmasında mizaç da önemli bir belirleyicidir

Kişiliğe şekil veren davranış ve düşünceler genel olarak mizaç şeklinde adlandırılabilir. Kişiden kişiye değişen kızgın, öfkeli, neşeli, sıkılgan olma durumları mizaç ile ilgilidir.

Bazı psikologlar mizacı duyguların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli olup olmaması, derin duyulup duyulmaması gibi özelliklerin bütünü olarak açıklamaktadır. Bu görüşe göre bazı insanlarda duygular yavaş uyanır ama yoğun ve sürekli olur. Bazılarında ise çabuk uyanır süreksiz olur fakat derin duyulabilir. Bu açıklamalara göre mizaç bireyin duygusal denge durumunu ifade eden özelliklerin tümüdür (Baymur, 1985:254).

1.2.3. Yetenek

Kişiliğin üçüncü yönü de yetenektir. Bireyin sahip olduğu yetenekler kişiliğinin oluşumunda önemli ölçüde etkilidir. Aynı yetenlere sahip kişilerin benzer kişilik özellikleri sergilediğini görebiliriz. Örneğin; üstün zekâlı çocukların diğer çocuklarla arkadaşlık etmekte zorlanması, yalnızlığı tercih etmeleri ya da sosyal zekâsı güçlü insanların çevresinde aranılan sevilen insanlar olmalarını belirtebiliriz.

Yetenek, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuçlandırma gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin bütünüdür. Bu tanıma göre yeteneği, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak değerlendirmek mümkündür. Yetenek eğitim tecrübe ve çalışmayla da elde edilebilen zihinsel ve bedensel bir güçtür. İnsanın yeteneği ile yaşı arasında sıkı bir ilişki vardır. Örneğin yirmi yaşındaki bir kişide daha önceki yaşlarda kendisinde bulunmayan özellikler mevcuttur. Dolayısıyla yirmi yaşındaki bir insan on yaşındakine göre daha yeteneklidir. Eğitim düzeyi ile yetenek arasında da yakın bir ilişki vardır. İnsanların aldıkları eğitime göre yeteneklerinin geliştiği yapılan birçok araştırma ile doğrulanmıştır (Erdoğan, 1983:82).

Bu tanımlar ve açıklamalar ışığında yeteneğin doğuştan getirilen, eğitimle ya da tecrübe ve çalışmayla kazanılabilen bir yeti olduğunu ve bu yetinin de kişiliğin hatırı sayılır bir yönü olduğunu söylemek mümkündür.

1.3. Kişiliğin Temel Özellikleri ve Kişiliğin Oluşmasında Etkili Olan Faktörler

Kişilik konusunda yapılan tanımlar incelendiğinde sosyal bilimcilerin kişiliğin bazı özelliklerini, göz önünde bulundurarak tanımlarını yaptıklarını görürüz. Bu durumda

kişiliğin birden fazla özelliği olduğunu söylemek mümkündür. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2006:188):

- Kişilik, doğuştan getirilen ve sonradan kazanılan özelliklerden oluşmuştur.
- Kişilik, sosyal ortam içinde sergilenen davranışların toplamıdır.
- Kişilik, planlı bir şekilde oluşturulan bir çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.
- Kişilik, bedensel ve zihinsel özelliklerin toplamından oluşmuştur.
- Kişilik, davranışların toplamından oluştuğu gibi davranışlara da yön verir ve idare eder.
- Her kişilikte doğuştan getirilen bir mizaç vardır ve bu mizaç kişiliğin vaz geçilmez bir özelliğini oluşturur.
- Kişilik, bireysel dengenin oluşturduğu bir bütündür.

Bu özelliklerin hepsi bireyin kişiliğini oluşturur. Bireyin toplumda bir yer edinmesi, sosyal yaşamda var olabilmesi kişiliğine bağlıdır. Bu durumda bireyin sosyal hayatı için belirleyici ve kişilik üzerinde etkili olan, doğuştan gelen ya da çevresel bazı faktörlerin söz konusu olduğu söylenebilir.

1.3.1. Kalıtım

Kalıtım ya da başka bir ifade ile soya çekim, çevrenin etkisiyle kısa sürelerde köklü bir değişime uğramayan özelliklerin, anne ve babanın kromozomları aracılığıyla bir kuşaktan ötekine aktarılmasıdır. Her insanda bulunan 46 kromozomun 23'ü anneden 23'ü babadan gelmektedir. Literatürde bu kromozomların bireyin cinsiyeti, göz ve saç rengi, boyu, bedensel özellikleri, zekâ durumu, heyecanlı, duygusal, karşı koyma, direnme, dayanıklılık ile zihinsel ve psikolojik bazı özelliklerini belirlediği iddia edilmektedir (Cüceloğlu, 1991:88-90).

Kişiliğin belirlenmesinde kalıtımsal özellikler, önemli bir rol oynar. Aslında diğer bütün türler gibi insanlar da kendi türlerinin özellikleriyle donatılmış ortak bir kalıtımı paylaşırlar. Ancak türün içinde yer alan kalıtımsal değişiklikler bireyler arası değişikliklere yol açmaktadır. Böylece her birey, insan türüne özgü kalıtımın yanı sıra,

kendi soyuna ve ailesine ait bazı kalıtım özelliklerini de taşımaktadır. İnsanın doğuştan getirdiği özelliklerin büyük bir kısmının kalıtımsal olduğunu ilke olarak kabul etmekle beraber, sonradan kazandığı özelliklerin önemli bir kısmının sosyo-kültürel unsurlardan etkilenme yoluyla kazanılırken, bir kısmının da kalıtımsal özelliklerin sonradan psiko-sosyal bir gelişmeye maruz kalmasıyla elde edilmekte olduğu söylenebilir (Eroğlu, 2011:211).

1.3.2. Sosyo-kültürel faktörler

Bireyler kalıtım aracılığı ile edindikleri bir takım özellikler ile doğar ve kendilerinin seçmediği bir sosyo- kültürel çevre içinde var olurlar. Her sosyal çevre kendi kültürel değerlerini içerir ve bu değerleri mensubu olan bireye aktarır. Toplumdan topluma sahip olduğu kültürel değerler farklılık gösterir. Örneğin ülkemizde kurban kesip, dağıtmak olumlu karşılanırken başka bir toplum tarafından acımasızlık olarak algılanabilmektedir. Benzer bir örneği İspanya'da ki boğa güreşleri için de verebiliriz. Bireyin sahip olduğu kalıtsal özellikler, içinde yaşadığı toplum tarafından küçük yaşlardan itibaren kültürel değerler ile şekillendirilir. Her toplumun kendine has gelenekleri, görenekleri kabul ve reddettiği değerleri vardır. Bireye nelerin öğretilceğini belirleyen bu değerler, kişilik gelişimi üzerinde önemli ölçüde rol oynar.

Kişiliğin oluşumunda kültürel çevreden etkilenmenin önemi inkâr edilemez. İnsanın içinde yaşadığı kültürel ortama uyum sağlaması bir öğrenme süreci sonucunda gerçekleşmektedir. İnsanlar soyut olan kültürel değerleri birer dış uyarıcı olarak algılama yoluyla hafızasına yerleştirir ve davranışlarına yansıtarak somutlaştırır. Toplumsal normlar, standart ilke ve kurallardan oluşmasına rağmen, bunların insanların davranışlarındaki yansımaları farklıdır. Bu farklılık insanların algılama sistemlerinin aynı olmamasından kaynaklanmaktadır (Onaran, 1979:132-133).

Kültürel faktörler toplumdaki her birey için aynı olduğu halde aynı aileden olan ve benzer kalıtımsal özellikler gösteren kişiler arasındaki farklı kişilik yapıları, her bireyin olay ve olgulardan farklı biçimlerde etkilendikleri şeklinde açıklanmaktadır.

1.3.3. Aile faktörü

İnsan kişiliğinin oluşmasında en önemli faktör içinde yaşadığı, toplumun en küçük sosyal yapısı olan ailedir. Aileyi oluşturan bireylerin kişilik yapıları tutumları davranışları aile içinde yetişen bireyin kişiliği üzerinde doğrudan rol oynar. Küçük yaşlarda bireyler taklit yoluyla gözleme dayalı öğrenirler. Anne ve babayı taklit eden çocuklar aile içinde farkına varmadan öğrenmeye başlarlar. Kız çocuklar anneyi erkek çocuklar ise babayı model olarak alırlar. Modellen yapısı bireye yansır (Zel, 2001:414).

Aile içindeki yetişkinlerin bireyin eğitimi sırasında aldıkları kararlar, tutum ve davranışlar kişilik oluşumunu etkileyebilir. Demokratik bir ailede yetişen bireylerin kişilik yapıları ile otoriter aile yapıları içinde yetişen kişilerin yapısında farklılıklar görülebilmektedir. Örneğin demokratik ailelerin yetiştirdiği bireyler farklı düşünce ve inanç sistemlerine daha saygılı yaklaşırken, otoriter ailelerde yetişen bireyleri sert ve önyargılı olabildiği gözlemlenebilmektedir. Çok çocuklu ve kalabalık aileler ile tek çocuklu ve küçük ailelerde de bireyin aile içi faktörlerden etkilenme biçimi farklılaşabilmektedir. Kalabalık ailelerde her çocuk zorunlu olarak ailenin diğer fertleri ile ya da kendisi ilgili sorumluluk alırken küçük, özellikle tek çocuklu ailelerdeki çocuklar anne ve babanın tek sorumluluğu haline gelerek tüm ilgiyi üzerine çekmektedirler. En basit işleri bile aile fertleri tarafında yerine getirilip; okul ödevleri, beslenme, oyun arkadaşı olma, her istediğinin hatta istemediğinin dahi yerine getirilebilmektedir. Bu da bireyin kişilik gelişimi üzerinde olumsuz etki yapabilmektedir. Sorumluluk alamayan, baskı karşısında direnemeyen, çabuk pes eden, karşısına çıkan engeller ve zorluklarla baş edemeyen bir kişilik yapısının oluşması aile faktörünün bir çıktısı olarak karşımıza çıkabilmektedir (Mackenzie, 1998:1-11).

1.3.4. Sosyal sınıf faktörü

Kişilik oluşumunu etkileyen bir başka faktör de bireyin içinde yaşadığı sosyal sınıftır. Bireyin sahip olduğu sosyo- kültürel yapı büyüme ve gelişme döneminde ona farklı olanaklar sunar. Bu olanaklar aldığı eğitim, spor yapma ya da sanatla ilgilenme, yabancı dil öğrenme gibi sıralanabilir. Bu tür aktiviteler kişilik gelişimini etkileyebilir. Örneğin yabancı dil öğrenerek büyüyen bireyler aynı zamanda bu dile ait kültürel yapıyı da tanımaktadırlar. Kış mevsiminde kayak öğrenip yazın yüzme kursuna giden bir birey ile

tatillerini mahallede arkadaşları ile maç yaparak geçiren bireyin kişilik gelişimleri farklı etkilenebilecektir.

Bireyin ait olduğu sosyal sınıf; onun eğitim imkânlarını, yaşama biçimini, eğilimini, tüketim kalıplarını ve çeşitli kişisel özelliklerini etkileyebilir. Örneğin sosyo-ekonomik açıdan yeterli duruma olan bir sınıf içinde yetişen birey büyük olasılıkla gelire, yaşama tarzı, sosyal statüsü yüksek bir meslek sahibi olacak ve bu konumuna uygun davranışlar sergileyecektir. Oysa bu açıdan daha yetersiz olan sınıfta yetişen birey sahip olduğu imkânlar ölçüsünde hayatını kazanmanın mücadelesini verme çabası içinde olacaktır (Eroğlu, 2011:218).

1.3.5. Coğrafi ve fiziki faktörler

Kişiliğin oluşumunda bireyin doğup büyüdüğü coğrafi çevrenin, iklim şartları ve doğanın etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Bu etki doğrudan olmasa da dolaylı bir etken olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Bireylerin kişiliğinin oluşumunda etkili olan faktörler üzerinde, özellikle de o kültürün yapısı ve antropolojik yapısı üzerinde, coğrafyanın etkileri çok bilinen bir husustur. Deniz kıyısında ılıman iklimlerde yaşayan insanlarla karasal iklimlerde ve dağlık bölgelerde yaşayanların kişilik farklılıkları diğer faktörler ihmal edilse bile rahatlıkla görülebilir. Soğuk ve dağlık bölge insanları daha sert, donuk mizaçlı ve sabit fikirli iken sıcak ve ılıman bölge insanları daha yumuşak, duygusal ve değişken tutumlu ve gevşek mizaçlı oldukları şeklinde genel bir kanaat vardır (Eroğlu, 2011:219).

Bireylerin doğup büyüdüğü coğrafi yapı; doğa üzerinde etkili olurken iklim ve bitki örtüsünü belirlemekte bu da üzerinde yaşayanların ekonomik faaliyetleri, sosyal faaliyetleri etkileyebilmekte dolayısıyla kişilik üzerinde iz bırakan bir faktör olabilmektedir. Karadeniz insanlarının aceleci tutumları bölgenin çok yağmur alması ile Erzurum'da üniversite okuyan öğrencilerin kayak öğrenmesi, Kanada'da insanların beyaz giymemesi, beyaz çiçek ekmemeleri sürekli kar yağışına maruz kalmaları ile ilgili olabileceği yönünde tartışmalar bulunmaktadır. Ancak kişilik üzerinde etkili olan diğer faktörler göz ardı edilmemelidir aynı coğrafyada yaşayan bireyler arasında ortak kişilik

özellikleri olduğu gibi farklı faktörlerin etkisinden kaynaklanan aykırılıklar da olabilmektedir.

1.3.6. Diğer faktörler

Kişilik oluşumunda saydığımız faktörlerin dışında da etkili olabilen çok sayıda bilinen bilinmeyen, ölçülebilen ölçülemeyen, gözlenen gözlenemeyen çeşitli faktörlerin kişilik üzerinde etkileri vardır. Kitle iletişim araçlarının, kişiliğin şekillenmesindeki belirgin etkileri bu araçlardan yararlanan ve yararlanmayan bireyler arasındaki farklılıklarda görülebilmektedir bir diğer unsur olarak bireylerin referans aldıkları bireyler kişilikleri üzerinde belirleyicidir. Özellikle sosyal hayatta ergenlik ve gençlik dönemlerinde bireyler seçtikleri yetişkinleri idealize edip örnek alabilmektedir. Bireylerin doğum sırası da kişiliklerini etkileyebilmekte ilk doğan bebeklerin zekâ düzeyi ve sosyal yetileri diğer çocuklardan farklı olabilmektedir (Erdoğan, 1991:243).

1.4. Kişilik Teorileri

Bilim insanları bireyde kişilik oluşumunu açıklayan farklı teoriler ortaya koymakta ve gün geçtikçe birbirinden farklı görüşlerin sayısı artmaktadır. Bu nedenle burada kişilik konusunda temel nitelikte olan bazı teoriler açıklanacaktır.

1.4.1. Psikoanalitik teoriler

Psikoanalitik teorinin kurucusu Sigmund Freud'tur. Bu teori id (alt benlik), ego(benlik) ve süpereo (üstbenlik) kavramları üzerine kurulmuştur. Freud'a göre bu üç temel öge çoğunlukla insan davranışlarını yönetmektedir (Kolb, 1982:60-62).

İd (Alt Benlik): Burada bireyin hiçbir etki ve baskı altına alınmamış istek ve arzularını kısaca doğuştan getirdikleri biyolojik ve fizyolojik eğilimlerinin oluşturduğu bir doğası vardır.

Ego(Benlik): Toplumsal değerler, gelenekler ve yasalar doğrultusunda ortaya çıkan kişilik kısmı insanı topluma uydurmakta ve faaliyetlerin toplumca kabul edilebilir biçimde ortaya çıkmasına yardım etmektedir. Ego, idi denetim altında tutan ve toplumca kabul edilebilir olmasını sağlayan kişilik kısmıdır.

Süperego (Üst Benlik): Bireyin daha üst düzeyde denetimini sağlar. Hak, adalet, vicdan gibi değerler ile birey kendi kendini kontrol eder. Bu manevi duygular ağı Freud'a göre kişiliğin üst benliğini oluşturmaktadır. Süperego, id ve egoya da hükmeden, diğer bireylere doğruluk ve dürüstlük örneği olacak davranışlarla yol gösteren üstün bir kişilik bölümüdür (Eren, 2010:86).

1.4.2. Özellik Teorileri

Özellik teorisinin savunucularından olan Allport ve Cattell'in teorileri en çok bilinen özellik teorileridir (Güney, 2006:200). Özellik teorisi kişilik niteliklerini belirlemeye çalışmakta, bunu yaparken kişiliğin sürekliliğini ve kararlılığını esas almaktadır.

1.4.2.1. Allport'un özellikler teorisi

Allport'un özellikler teorisi bireyler arasındaki farklılıkları vurgular, kişinin kendine özgü bir birey olarak uyduğu kural ve yasaları saptar. Allport'a göre kişilik, bireyin çevresiyle olan kendine özgü uyumunu belirleyen ruhsal fiziksel sistemlerin dinamik bir bütünüdür. Dar anlamda kişilik, bireyin kendine özgü olduğu olarak tanımlanabilir. Allport'un kişilik kuramı, kişilik yapısını oluşturan kişisel özellikler üzerine kurulmuştur. Güdülerin ve alışkanlıkların bir bileşimi olarak kişisel özellikler insan davranışlarının belirleyici öğeleridir. Allport, insan davranışlarını açıklayabilmek için genetik etkenlerin yetersiz kaldığını savunur. Özellik yaklaşımında temel soru, insanın doğasını tanımlayan ve ayırt edici olan temel özelliğin var olduğudur (Uzunoğlu, 2006:68).

Allport bu kuramı ortak özellikler ve kişisel eğilimler olarak ikiye ayırmıştır. Bir ortak özellik belirli bir kültür içindeki bireyleri karşılaştırmamıza yarayan varsayımsal bir yapıdır. Karşılaştırmalar belki iki birey arasında yapılmış olabilir ama hiçbir bireyin tamamen aynı olduğu görülmemiştir (Engler, 2009:256).

1.4.2.2. Cattell'in özellik teorisi

Cattell, kişilik ölçümü ile ilgili olarak yaptığı araştırmaların sonucunda bireyleri gözlenebilir davranışlar açısından üç ayrı tipe ayrılabilirliğini ileri sürmüştür (aktaran Kolasa, 1979:283). Kişilik tanımlamak için tüm dillerde binlerce kelime kullanılabildiği söylenebilir. Cattell, benzer anlam taşıyan kelimeleri ayıklayarak 171 kişilik özelliği

tanımlamış, yüzeysel ve kaynak özellikler arasında bir ayırım yapmıştır. Birbirine yakın ve uyum içinde olabilecek yüzeysel kişilik özelliklerini belirlemiştir. Akıllı-aptal, sevecen-soğuk, sosyal-içekapanık, dürüst-sahtekâr gibi yüzeysel özellikler genellikle bunların temelinde yatan kaynak özellikler tarafından belirlenir. Kaynak özelliklerin bazıları ise; iyi huyluluk ve güvenirlilik, kritik ve şüpheli tutumlar, olgunluk ve gerçeklik, hamlık ve kaypaklık, uysallık ve baş eğmezlik, bastırılmış ve zapt edilmiş duygular, neşeli ve enerjik şeklinde sıralanabilir (Güney, 2006:201).

Çizelge 1.1. Cattel'e göre bireyin kişilik özellikleri

1	Çekingen - Sokulgan
2	Düşük zekâlı - Parlak zekâlı
3	Dengesiz - Dengeli
4	Çekingen - Saldırgan
5	Ciddi - Neşeli
6	Çıkarıcı - Dürüst
7	Utangaç - Serüvenci
8	Gerçekçi - Duygusal
9	Güven duyan - Kuşkucu
10	Pratik - Hayalci
11	Doğrucu - İçten pazarlıklı
12	Kendine güvenli - Vesveseli
13	Tutucu - Yeniliklere açık
14	Gruba bağlı - Kendine yeten
15	Başboş - Denetimli
16	Rahat - Gergin

Kaynak: Karalar, Barış, Velioglu, 2006, 111.

1.4.3. Eysenck'in kişilik teorisi

Eysenck, kişiliği hiyerarşik açıdan açıklayarak teorisini geliştirmiştir. Teorinin temeli kişiliği oluşturan faktörlerin hiyerarşik bir düzen içinde olması esasına dayanır. Buna göre kişiliği dört hiyerarşik basamağa ayırır. Birinci basamak kişiliğin en alt düzeyidir ve çok özel tepkileri içerir. Bazı kalımsal özellikler ile uyarıcılara gösterilen tepkiler bu düzeyle yakından ilgilidir. İkinci basamak bireyin içinde yaşadığı çevreden kazandığı alışkanlıklara bağlı olan niteliklerle ilgilidir. Aynı toplumda yaşayan bireyler zamanla benzer durumlarda aynı davranışları göstermeye başlarlar. Bu durum ikinci basamakla ilgilidir. Üçüncü basamak bireylerin eğilimlerinden oluşmaktadır. Eğilimler bazı genetik özellikler ve alışılmış davranışların sonucu bu düzeyde kazanılmaktadır. Bu düzeyde kişiliğin süreklilik, değişmezlik, bireysel dengesizlik, doğruluk ve heyecanlılık özellikleri ortaya çıkar. Dördüncü basamak tip aşamasıdır. Bu aşamada

tipler oluşur. Eysenck'in görüşüne göre tipin oluşumunda her bir düzeyin baskın faktörlerinin etkisi vardır (Erdoğan, 1991:248-250).

1.4.4. Adler'in kişilik teorisi

Adler'in üzerindeki en önemli etkiyi Sigmund Freud'un çalışmalarıyla şekil kazanmaya başlayan psikanaliz yapmıştır. Adler'in psikanaliz buluşları arasında benimsediği unsurlarla ona tepki olmak üzere benimsemediği fikirlerin Adler'in sistemi üzerinde çok önemli bir etkisi olmuştur (Yörükkan, 2011:9).

Adler bireysel psikoloji akımını geliştirerek kişiliği anlamamıza yardımcı olacak önemli katkılar yapmıştır. Bunlar arasında üstünlük çabası, ebeveyn etkisi, doğum sırasının önemi sayılabilir. Adler hepimizin hayata aşağılık duygusu ile başladığını iddia eder. Güçsüz ve çaresiz doğan çocukların hayatta kalabilmek için yetişkinlere bağımlı olması bunun ilk örneğidir. Adler'e göre bu algı yaşam boyu aşağılık duygularımızla başa çıkmak için göstereceğimiz çabanın başlangıcıdır. Adler bunu üstünlük çabası diye adlandırır ve bireyin sosyal ve kişisel olarak daima daha mükemmele ulaşmak için çabaladığına inanır. Bireyin yaptığı her şey yaşamındaki engeller üzerinde bir üstünlük sağlamak ve böylece aşağılık duygularından kurtulmak üzere tasarlanmıştır. Adler başarıyı akıl sağlığı ile denk görmemiştir. Bunun yerine uyum sağlamış insanların üstünlük çabalarını toplumsal çıkarlar doğrultusunda yaptıklarını belirtmiştir. Başarılı meslek sahipleri diğer insanların da iyiliğini gözeterek hedeflerine ulaşırsa bu başarıları sayesinde bir üstünlük ve kişisel doyum duygusu yaşayabilirler. Başarı tüketicilere iyi bir ürünü uygun bir fiyattan satarak herkesin hayatını biraz daha mutlu kılmaktır. Uyum sağlayamamış insanlar ise üstünlük çabalarını bencillik ve kişisel zaferler ile kazanmaya çalışırlar. Toplumda gördükleri yetersizlikleri düzeltmek için göreve gelmek isteyen politikacı iyi uyum göstermiş bir üstünlük çabası sergilerken, kişisel kazançları ve iktidar hırsı için göreve gelmek isteyenler uyum göstermemiş kişilerdir (Burger, 2004:152).

Adler de Freud gibi bireyin hayatının ilk beş yılının bu süredeki aile ilişkilerinin kişilik özelliklerinin belirlenmesinde büyük bir önem taşıdığını kabul etmektedir. Adler anne-baba ve kardeş ilişkilerini Freud gibi cinsellik bakımından değil üstünlük ve öncelik açısından analiz etmiştir. Şımartılmış ve sevilmeyen çocuk kavramları üzerinde durmuştur. Şımartılmış çocuklar temelde çevresine bağımlı ve hükmeden bir yapı geliştirirken, sevilmeyen çocuklar ise haklarını

savaşarak elde etmek isteyen, çevresine düşmanca tavırlar geliştirmiş ve geçimsiz bireyler olacaklarını bu nedenle de kendi çıkarlarını kaybedeceğini iddia eder (Gençtan, 1988:81).

1.4.5. Jung'un kişilik teorisi

Jung kişilik gelişiminde amaç ve isteğe verdiği önem ile Freud'dan ayrılır. Freud yaşamın ölüme kadar tekrarlanan içgüdüsel bir faaliyet olduğunu savunurken Jung bireyin sürekli kendini yenilediğini ve yaratıcı bir gelişim düşüncesi içinde olduğunu düşünmektedir. Kişiliğin irksal ve sosyo gelişimsel yönlerine önem vermesi onu diğer psikoanalitik teorilerden ayırmaktadır. Kişilik birbiriyle etkileşen sistemlerden oluşmaktadır (Geçtan, 1984:44).

Buna göre kişiliğin bilinçli bölümü egodur. Algular, anılar, düşünceler ve duygulardan oluşur. Ego bireyin kendi görüşü açısından kişiliğin merkezidir (Gençtan, 1984:44). Öyleyse ego birey için kişiliğin ta kendisidir denilebilir. Egonun seçici olması nedeniyle düşünceler, anılar veya duygular ego tarafından seçildiğinde ancak bilinç düzeyine çıkabilirler sonucuna varılabilir.

Egonun seçmediği yaşantılar ise Jung'un kişisel bilinçdışı dediği kişilik düzeyinde depolanırlar. Bu alanda bilince hiç ulaşmamış yaşantıların yanında bireyde rahatsızlık yarattığı için bastırılmış ve geri gönderilmiş yaşantılarda bulunur. Bu bilgiler ihtiyaç halinde çok kolay bilince ulaşabilirler. Bireylerin yaşantılarında onları rahatsız eden durumları bastırarak yerine daha olumlu bir yaşantı koyarak rahatlamaya çalışabilirler. Böylece bireyde aşağılık kompleksi oluşur. Örneğin, "Beni Beşiktaş futbol takımı istedi ama ben gitmedim." gibi. Aslında böyle bir şey hiç olmamıştır (Güney, 2006:204).

Jung, kalıtım ve evrimin hem beden hem de ruhsal yapı üzerinde etkili olduğuna inanmaktadır. Irksal bilinçdışı adını verdiği sistemin içeriği; bireyin yaşamında hiç yer almamış, hiçbir zaman bilinçte yaşanmamıştır (Gençtan, 1988:123). Buna karşın kişiliğin en güçlü en etkin sistemidir. Jung, irksal bilinç dışının evrensel olduğunu ortak bir evrimin sonucunda beyin yapısının aynı olmasıyla açıklamaktadır. Irksal bellek biyolojik olarak bir nesilden diğerine geçmez. Daha önceki kuşakların yaşantılarının toplumda yeniden canlanması sonucu gerçekleşir (Güney, 2006:204).

Persona ise toplum beklentilerine karşı bireyin taktığı maskedir. Kişi başkaları üzerinde istediği etkiyi yaratmak için kişiliğinin gerçek özelliklerini saklar. Eğer ego,

maske ile özdeşleşirse; birey gerçek duyguları yerine oynadığı rolün kendi gerçek kişiliği olduğu düşüncesine kapılır. Zaman içinde kendine yabancılaşır ve iki boyutlu bir kişilik geliştirir (Gençtan, 1984:45).

Kişiliği etkileyen sistemlerde bir başkası da gölgedir. Jung'a göre gölge insandaki hayvansal özelliklerdir. Yani gölge toplumun kabul etmediği düşünce duygu ve eylemlerin bilinç düzeyinde ortaya çıkışından sorumludur. Ancak persona bunları gizler ve kişisel bilinç dışına itmeye çalışır (Gençtan, 1984:45).

1.4.6. Eric Berne'nin kişilik teorisi

Eric Berne kişiliği üç kısımda incelemiştir. Bunlar; Atalık-ebeveynlik (Öğüt verici kısım), Olgunluk (Yetişkin kısım), Çocukluk (olgun olmayan kısım) olarak ifade etmiştir.

Çocukluk bireyin kişisel istek ve arzularının bulunduğu, bunlara erişmek ve kendini tatmin etmek için dilediği gibi davrandığı kısımdır. Birey burada toplumun tepkilerini ve davranışlarının sonuçlarını hesaplamadan tıpkı bir çocuk gibi hareket etmektedir. Kısaca bu kısım bireyin bilinçli ya da bilinç dışı olarak baskı altında tuttuğu kişisel eğilimlerin zaman zaman çevresine rağmen ortaya çıktığı kısımdır (Eren, 2010:87).

Olgunluk veya yetişkinlik olarak ifade edilen kişilik kısmı; çocukluk kısmını disipline eden, eğilimleri topluma uygun gelecek şekilde düzenler. Bireyin istediği ancak yapamadığı şeyler yetişkin kısım sayesinde bilinçaltına itilerek baskı altında muhafaza edilmektedir (Eren, 2010:87). Bu durumda baskı azaldığında ya da disiplin yetersizliği olduğunda bireyin bilinçaltındaki çocukluk kısmı yeniden aktif olmakta istenmeyen bu tarz davranışlar bireyin hata yapmasına neden olmaktadır diyebiliriz.

Üçüncü kısım ebeveynlik atalık yapma, nasihat verme, yol gösterme, rehberlik etme durumudur. Bu kişilik kısmı her yaşta bireyin doğasında bulunabilir. Küçük çocuklar dahi kendinden daha küçük kardeşlerine nasihat edip yol gösterebilmektedir. Atalık fonksiyonu yetişkin davranışları çevrede yaygınlaştırmak için bireyin girişmiş olduğu çabaların toplamından oluşan küçük büyük her insanda bulunan bir kişilik kısmıdır. Ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi yönünden Berne'nin kişilik kuramı yönetim psikolojisine önemli katkılarda bulunmaktadır (Eren, 2010:88).

1.4.7. Karen Horney'in kişilik teorisi

Horney'e göre kişiliğin temel elemanı kaygı ve korkudur. Tüm bireyler için algılanan veya gerçek tehditlere tepkisi olan bu kaygı ve korku ile doğar ve yaşarlar. Bireylerin korku ve kaygı yaratan kaynaklarla başa çıkmak için kullandıkları yolları, davranış kalıpları, farklı taktikler ve eğilimleri vardır. Bu eğilimler bireyi sinirsel geriliminden kurtarmayı ve sosyal ilişkilerini yönlendirmeyi amaçlar. Horney'in on adet olarak belirlediği bu taktikler üç ana guruba ayrılarak sosyal açıdan üç tip kişiliğin kalıbını belirler (Eren, 2010:89).

- İnsanlara yaklaşarak sevgi ve dostluk bağı kurarak kaygı ve korkuları giderme çabaları şeklinde kişilik geliştirme (sempatik-dışa dönük),
- İnsanlardan uzak durarak, yalnız hareket ederek kaygı ve korkuları giderme çabaları şeklinde kişilik geliştirme (antipatik-içe dönük),
- İnsanlarla mücadeleye girerek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, tartışarak kavga ederek güç elde ederek kaygı ve korkuları giderme çabaları şeklinde kişilik geliştirme (Saldırgan ve öfkeli).

Horney'e göre her birey yaşadığı çeşitli kaygı ve korkulardan kurtulmak için bu davranış şekillerinin her birinden yararlanır. Ancak tercih edilen davranışsal taktik bireyin hangi kişilik özelliğine yatkın olduğu ile yakından ilgilidir (Eroğlu, 2011:235).

1.4.8. Kişiliği ölçme teknikleri

Kişiliğin ölçülmesi bireylerin, farklı kişilik özellikleri ve bilinçaltı oluşumlarının şekillendirdiği davranışlarının bir değerlendirmesidir diyebiliriz. Kişiliğin ölçülebilmesi için birçok kişilik testi yapılmaktadır. Davranış bilimleri ile ilgili olanlar şunlardır:

1.4.8.1. Anamnez

Kişiliğin ölçülmesinde bireyin kendisi ve aile geçmişi ile ilgili bilgiler önemlidir. Bu bilgiler doğrudan bireyin kendisinden ya da onu iyi tanıyan birinden alınır. Bireyden alınan bilgiler sübjektif anamnez, üçüncü kişiden alınan bilgiler objektif anamnez olarak adlandırılır.

Anamnez; bireyin soy geçmişi, aile yapısı, içinde doğup yetişiği ortamın sosyo-ekonomik özellikleri, hayatının çeşitli dönemlerindeki ruhsal fiziki ve sosyal özellikler, arkadaşlıkları, eğitim yaşantısı, geçirilen rahatsızlıklar, kullanılan ilaçlar, cinsel ve sosyal yaşantısı konusundaki bilgileri kapsmalıdır (Eroğlu, 2011:253).

1.4.8.2. Anket ve görüşmeler

Bazı kişilik testleri anketlere dayanmaktadır. Bireylerin bazı davranışları ve bazı düşünsel, duygusal, inançsal, güdüsel, algısal özellikleri vardır ki, yapısı gereği gözlenmesi olanaksızdır. Bu tür konuları incelemek için yapılacak araştırmalarda anket yöntemi kullanılır (Sümbüloğlu, 2000:68).

Anket yönteminde, kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış soruların, denek tarafından samimiyetle cevaplanması beklenir. Alınan cevaplar önceden tespit ve standardize edilmiş değerlerle karşılaştırılarak bir sonuca varılmaya çalışılmaktadır. Minnesota ok Yönlü Kişilik Envanteri de böyle anketlere dayalı bir yöntemdir. Kişiliğin değerlendirilmesinde kullanılan en eski yöntemlerden biri de görüşme yöntemidir. İki ayrı ortamda kullanılır. Birincisi bir kimsenin bir işe uygunluğunu tayin etmek ikincisi ise görüşmecinin bir kimseyi yaşantıları hakkında konuşturarak o kimsenin duygu ve tutumlarının açığa çıkmasını sağlamaya çalıştığı danışma görüşmesidir (Eroğlu, 2011:253).

1.4.8.3. Serbest ağrışım

Kişinin rahat ve gevsemiş bir halde iken aklına gelenleri söylemesi istenir. Böylece; kişinin düşünceleri çağrışım yoluyla birinden diğerine atlarken önceden düşünmediği ya da unuttuğu şeyler aklına gelir. Psikanalizde kullanılan bu yöntem, bireye anahtar bir kelime vererek ilk aklına gelen kelimeyi söylemesi istenerek uygulanmaktadır. Böylece bireyin bilinçaltına ittiği duygu ve düşünceleri açığa çıkmakta ve kişinin değerlendirilmesi hatta tedavisi mümkün olabilmektedir. Serbest ağrışımda kullanılan bazı sözcükler şöyle sıralanabilir:

- Güneş (ışık-umut-hayat-güzellik-sevgi-kuvvet-baba),
- Ateş (ışık-sevgi-güneş-kuvvet),
- Toprak (zenginlik-bolluk-anne-kadın),
- Su (gençlik-bolluk-arılık-doğurganlık) (Daco, 1983:134-135).

1.4.8.4. Projektif testler

Projektif testler, test malzemelerine yansıtılan bilinçdışı süreçleri ölçmede kullanılır. Projektif testlerin en önemlileri Tematik Algı Testi (TAT) ve Rorschach Testidir. Rorschach Testi, üzerinde mürekkep lekeleri ile oluşturulmuş 10 desen bulunan kartlardan oluşmaktadır. Bu kartların beşi siyah, ikisi kırmızı-siyah, üçü de çok renklidir. Bu lekeler belirgin bir anlam taşımamaktadır. Testin uygulandığı denekten, gördüğü her lekenin kendisinde nasıl bir hayal uyandırdığını söylemesi istenir. Tematik Algı Testlerinde ise kartlarda değişik insan ve durumları gösteren 20 resim bulunmaktadır. Denekten kendisine verilen her resim için bir öykü anlatması istenmektedir. Bu iki test de kişilerin verdikleri tepkilerin kendi duygu ve düşünceleri yansıttığı varsayımına dayanır. Bu testlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, genellikle öznellik etkili olmaktadır. Bu durum testlerin güvenilirliğini azaltmaktadır (Topçu, 1986:71).

Davranış bilimcilerin de psikologların da kişilik testlerinin hiç birinin; tek başına bireyin kişiliğini belirlemede, yeterli olamayacağı konusunda birleştikleri görülebilmektedir.

1.5. Temel Kişilik Ayrımları

Temel kişilik ayrımları kişiliği sınıflandırmayı amaçlayan modelleri ifade etmektedir. Bu modeller aynı zamanda kişiliğin belli değişkenler üzerindeki etkisini belirlemeyi ve kavrama açıklama konusundaki bilgileri artırmayı amaçlamaktadırlar.

1.5.1. Myers-Briggs modeli

Kendi modeli üzerinden geliştirilen Myers-Briggs Modeli oldukça yaygın olarak kullanılan bir kişilik modelidir. Myers-Briggs Kişilik Modeli genel hatlarıyla 4 ana sorudan güç alır (Soysal, 2008:16):

Bunlar:

1-Enerjinizi yönlendirdiğiniz ilk kaynak neresi olur?

Dışa dönük - içe dönük

2- Bilgiyi ne şekilde işlemeyi tercih edersiniz?

Duyumsal olasılıklar - sezgisel gerçekler

3-Kararlarınızı nasıl almayı tercih edersiniz?

Düşünce odaklı - his odaklı

4-Hayatınızı nasıl düzenlemeyi tercih edersiniz?

Yargılayıcı - algısal

Myers-Briggs Modelinde dört sorunun yanıtı olan bu sekiz öge birbirleriyle eşleştirilerek 16 adet kişilik özelliği belirleniyor. Bu kişilik özelliklerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür (www.biltek.tubitak.gov.tr):

1- Dışa Dönük/Duyusal/Düşünce Odaklı/Yargılayıcı Tip: Bu kişilik özelliğine sahip kişiler enerjisini dış dünyadaki süreç, olay ve eylemlerden alırlar. Bu kişiler hayatlarını, mevcut gerçekleri göz önünde bulundurarak akılcı temeller üzerine oturturlar. Karşılaştıkları sorunları denenmiş ve güvenilir yöntemler üzerinden çözmeye çalışırlar. Kavramlar ve stratejiler üstünde zaman harcamazlar ancak ayrıntılara takılabilirler.

2- İçe Dönük/Sezgisel/His Odaklı/ Algısalcı Tip: Bu grubun enerjisinin temel kaynağı, kendi iç dünyalarındaki düşünce ve duygularıdır. Bu kişiler kararlarını alırken genellikle kendi içsel durumlarını ve kişisel değerleri esas alırlar. Özellikle başka insanlar söz konusu olduğunda farklı seçenek ve olasılıkları değerlendirirler. Hayatlarını düzenlerken keskin kurallar koymaz, ortaya çıkabilecek ihtimallere karşı esnek tutumlar geliştirirler. Sessiz ancak yaratıcı bireylerdir. Kendi sosyal çevrelerindeki insanlara karşı gizli bir sıcaklık ve sempati hissederler. Bu kişiler gelişme ve değişime açıktırlar. Bu süreci yakın çevresinde de görmek isterler.

3- Dışa Dönük/Duyusal/His Odaklı/ Algısalcı Tip: Bu gruba giren kişiler ise dış dünyadaki olaylardan, eylemler ve konuşulanlardan enerjisini alır. Genellikle de anlamı net, açık olan somut gerçeklerle ilgilenmeyi tercih ederler. Arkadaşlığa her zaman açıktırlar ve bundan büyük keyif alırlar. Bu kişilerin önceliği “şimdi” dir. Hayatlarını esnek tutar ve o an içinde oluşabilecek her duruma anında karşılık vermeye çalışırlar. Temel inanışları hayattan zevk almak üzerine kuruludur. Bunun için oluşabilecek fırsatları kaçırmak istemezler. Kolaylıkla yeni arkadaşlıklar kurabilirler. Karşılaştıkları problemlere çözüm üretmede aceleci davranabilirler.

4- İe Dönük / Sezgisel/Düşünce Odaklı / Yargılayıcı Tip: Enerjilerini kendi iç dünyalarından alan bu kişiler, geleceği planlarken olabilecek tüm farklı seçenekleri değerlendirir ve sorunlara gerçekçi çözümler bulmayı tercih ederler. Hayatlarını akıl ve mantık çerçevesinin içinde kalarak planlarlar. Önlerine koydukları uzun süreli hedefleri vardır. Hayatlarını bu hedeflere ulaşacak şekilde düzenler ve yaşırlar. Eleştirel bir bakış açısına sahiptirler. Hem kendilerini hem de başkalarını rahatlıkla eleştirebilirler. Planlarını yaparken her türlü bilgiyi edinip, her ayrıntıyı titizlikle inceleme ve kontrol etme eğilimindedirler. Oluşabilecek her sorunu önceden bilmek ve önlem almak isterler.

5- Dışa Dönük/Duyusal/His Odaklı/Yargılayıcı Tip: Enerjilerini dış dünyadaki olaylar ve etkileşimlerden alan bu kişiler karar verme aşamasına geldiklerinde kendi iç dünyalarına dönerek kişisel değerlerine göre hareket etmek isterler. evrelerine karşı oldukça sıcak ve samimi davranırlar. Arkadaşlarıyla vakit geçirmeyi ve sosyal ortamlarda olmayı, birlikte hareket etmeyi beraber uyumlu ilişkilere sürdürmeyi severler.

6- İe Dönük/Sezgisel/Düşünce Odaklı/Algısalcı Tip: Bu gruptaki kişiler enerjisini kendi iç dünyasından almakla beraber, kararlarını alırken mantık erevesi içinde kalmayı tercih ederler. Esnek bir tutum geliştirecek hayatı, olay ve olguları anlamaya çalışırlar. Bu sayede dünyanın nasıl işlediğini anlayıp yeni, pratik bilgiler edinmek isterler. Oldukça sessiz ve uyumlu kişiler olabilirler. Neyin nasıl çalıştığına dair oldukça meraklı olan bu kişiler, kimi zaman şaşırtıcı fikirlerle insanların karşısına çıkabilirler.

7- Dışa Dönük/Sezgisel/His Odaklı/Algısalcı Tip: Bu gruptaki kişiler de enerjisini dış dünyada gerçekleşen olay ve durumlardan alır. Tercihlerini kendi kişisel değerlerini esas alarak yapar. Dış dünyada olup bitenler her zaman ilgisini eker. Ortaya çıkabilecek yeni bakış açıları ve seçeneklere karşı hayatlarını esnetebilirler. Yaratıcı olan bu kişiler, insanlara yararlı olabilecek yeni seçenekler denemeyi severler.

8- İe Dönük/Duyusal/Düşünce Odaklı/Yargılayıcı Tip: Enerjilerini kendi iç dünyalarındaki düşünce ve duygulardan alan bu kişiler, kararlarını alırken genellikle pek çok seçeneği birden değerlendirmeye alırlar. Hayatları mantık üzerine kuruludur. Genellikle sessiz ve ciddi grnrlere. Çevrelerinde olan bitene karşı çok iyi bir gözlemcidirler. Bu nedenle değişik durumlara farklı bakış açısı geliştirebilirler.

9- Dışa Dönük/Duyusal/Düşünce Odaklı/Algısalcı Tip: Genellikle nesnel olarak gördüğü somut gerçeklerle ilgilenmeyi tercih eden bu grup enerjisini dış dünyada gerçekleşen olaylardan sözlerden alırlar. Kararları alırken mantık çerçevesinin dışına çıkmazlar. İlgi alanlarına giren durumlarda ve etkinlikte bulunurken ise daha esnek tutum sergilerler.

10- İçe Dönük/Sezgisel/His Odaklı/Yargılayıcı Tip: Bu kişiler enerjilerini kendi iç dünyalarından alırlar. Özellikle de başka insanları da ilgilendirebilecek farklı seçenekler üzerine düşünmeyi severler. Hayatları kendi kişisel tercihleri üzerine kuruludur. Çoğunlukla kendilerine yaşamak için özel bir amaç belirleyip bu amaca ulaşabilmek için durmadan çalışma yoluna girerler. Diğer insanlara da fayda sağlamak yardımcı olmak için her zaman gönüllüdürler.

11- Dışa Dönük/Sezgisel/His Odaklı/Yargılayıcı Tip: Enerjilerini dış dünyadaki olaylardan alan bu kişiler, özellikle diğer insanları da ilgilendirebilecek değişik seçenekler üzerine düşünmeyi severler. Hayatlarını genellikle kişisel temeller üzerinde düzenlerler. Sevdikleri insanlarla uzun süreli ilişkiler kurmayı ve sürdürmeyi tercih ederler. Oldukça sosyal olan bu grup, duygularını kolayca başkalarına da yansıtabilir. Sosyal ilişkilerine zarar verebilecek eleştirilere açık değildirler. İnsanlarla etkili ve verimli bir şekilde çalışabilirler.

12- İçe Dönük/Duyusal/Düşünce Odaklı/Algısalcı Tip: Bu kişiler tercihlerini yaparken mantıksal süreçleri takip ederler. Enerjilerini kendi iç dünyalarından alırlar. Mantık her zaman ön plandadır. Neyin nasıl çalıştığı ile ilgilenirler. Oldukça meraklıdırlar. Bu kişiler son derece şaşkıncı ilginç fikirlerle insanların karşısına çıkabilirler.

13- Dışa Dönük/Sezgisel/Düşünce Odaklı/Yargılayıcı Tip: Enerjilerini dış dünyada gerçekleşen olaylardan ve durumlardan alan bu kişiler genellikle nesnel yöntemler tercih eden yönetici rollerini üstlenirler. Başarısızlığa karşı tahammülleri yoktur. Standartları yüksek tutan, azimli, kararlı, yaptığı işlerde başarılı insanlarla karşı tolerans gösteremezler.

14- İçe Dönük/Duyusal/His Odaklı/Algısalcı Tip: Enerjilerini iç dünyalarından duygu ve düşünce biçimlerinden alırlar. Bu kişiler, kendi kişisel öz değerleri içinde kalmayı tercihlerini bu doğrultuda yapmayı seçerler. Kalabalık arkadaş ortamları ve gruplar yerine az sayıda ve kendi seçtikleri kişilerle arkadaşlık etmeye çalışırlar. Çevrelerindeki kişilere karşı korumacı bir tavır sergileyebilirler.

15- Dışa Dönük/Sezgisel/Düşünce Odaklı/Algısalcı Tip: Bu gruba giren enerjisini dış dünyadaki olaylardan, olgu ve durumlardan alırlar. Kararlarını akıl ve mantık çerçevesinde kalarak almaya çalışırlar. Genellikle uyumlu olabilen bu kişiler yeni düşünce ve ilgi alanlarına odaklanabilirler. Yaratıcılık gerektiren özel sorunlara çözüm üretebilirler.

16- İçe Dönük/Duyusal/His Odaklı/Yargılayıcı Tip: Enerjilerini kendi iç dünyalarından alan bu kişiler, tercihlerini yaparken kişisel değerlerine bağlı kalmayı tercih ederler. Genellikle iyi gözlemcidirler, sessiz sakin bir yapıları vardır. Kendi sosyal çevreleri ile etkileşim halinde olmaktan mutlu olurlar. Başka insanların ne düşündüğünü önemseyen bu kişiler özellikle uygulama alanlarında çalışmaktan zevk alırlar ve bu alanlarda başarılı olabilirler.

Bu modelle belirlenen 16 kişilik özelliği şekil 1.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.1. Kişilik özellikleri (www.biltek.tubitak.gov.tr)

1.5.2. Beş faktör kişilik ayrımı

Kişilik konusunda geliştirilen teorilerle birlikte kişilik özelliklerinin sınıflandırılması, kavrama ilişkin ölçüm konusunda önemli mesafe kat edilmesine neden olmuştur. Kişilik özelliklerinin ayrımı ve ölçümünde beş faktör kişilik özellikleri (bigfive) örgütsel davranış alanında çokça kullanılan bir ayırım olarak yazında yer almaktadır. Beş faktör kişilik özelliklerine ilişkin araştırmaların temeli kişilik özelliklerini “dışadönük- içedönük” olarak ayıran Jung’un tipolojisine dayanmaktadır. Bu tipolojiye göre yalnızlığı

seven, çekingen ve yalnız hareket eden kişiler içedönük, diğer insanlarla birlikte olan ve çekingen olmayan kişiler dışadönük olarak tanımlanmaktadır. Ancak kişiliği iki boyutla açıklayan bu yaklaşım kişilik gibi karmaşık bir yapıyı açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Araştırmacılar sonrasında, kişilikte özellikler teorisinde ortaya çıkan bulguları geliştirerek 5 faktör kişilik yapısını ortaya koymuşlardır. Yazında Büyük beşli (Bigfive) ya da beş faktör kişilik özellikleri olarak isimlendirilen kişilik yapısı, uyumluluk, öz disiplin, nevrotilik, dışadönüklük ve gelişime açıklık olarak sınıflandırılmaktadır. Bu boyutların her birisi iki ayrı ucu temsil etmektedir. Bu çerçevede aşağıda bu özellikler yer almaktadır (Basım, Çetin ve Tabak, 2009; Camgöz, Karan ve Ergeneli, 2011; Çetin ve Basım 2013:116-118):

- a) Uyumluluk; güven, yumuşak başlılık, açık sözlülük, fedakârlık, uyma ve alçak gönüllülük boyutlarını içerisinde toplayan bir kişilik özelliğidir. Uyumluluk bireylerin diğer insanlarla ilişki biçimlerini yansıtmaktadır. Bu aynı zamanda bireylerin diğer insanların ne ölçüde iyi niyetli olduklarına inandıklarının da bir göstergesidir. Uyumlu kişiler güvenilir, yumuşak başlı, açık sözlü, fedakâr, alçak gönüllü olarak tanımlanırken, uyumluluğu düşük kişiler ise, yarışmayı seven, inatçı, kaba ve şüpheli özelliklere sahiptir. Uyumluluk, sosyal ilişkileri kurma ve sürdürme açısından önemli bir kişilik özelliğidir. Batı'da yapılan çalışmalar, iş çevresinde rekabeti olumlu etkileyeceği düşüncesi ile işletmelerin uyumluluk düzeyi düşük bireyleri tercih etme eğiliminde oldukları ileri sürülmektedir.
- b) Öz disiplin; öğrenme ve sosyalleşmenin bir sonucu olarak gelişmekte, yeterlilik, düzen, sorumluluk, başarı arayışı, iç disiplin, ihtiyatlılık gibi özelliklerin toplandığı kişilik tipidir. Öz disiplin dürtü kontrolü ve hedefe yönelik davranışı desteklemektedir. Öz disiplini yüksek olan kişiler bu özelliklere sahip iken diğer uçta öz disiplini düşük kişiler dikkatsiz, dağınık ve tembeldir. Öz disiplin iş yaşamında işteki uzmanlık, yeterliliği, eğitim ve akademik başarıyı olumlu etkileyen bir özellik olarak kabul edilmektedir.
- c) Nevrotiklik; çeşitli uyum sağlama ve ruhsal sağlık problemleri ile ilişkilidir. Depresyon, sinirlilik, hassasiyet, suçluluk, içine kapanıklık gibi özellikleri barındırmaktadır. Bu doğrultuda nörotikliği yüksek kişiler, endişeli, kendine güvensiz, içine kapanık, sinirli, düşük olanlar ise sakin, kendine güvenen ve dengelidir. Nevrotik bireyler kendi endişe ve korkuları nedeni ile diğer bireylerden daha fazla acı çekmekte ve zarar görmektedirler.

- d) Dışadönüklük; coşkulu, girişken, heyecanlı, iddialı, hareketli ve pozitif duyguları içinde barındıran bir kişilik özelliğidir. Dışadönük kişiler pozitif, sosyal, neşeli, enerjik, diğerlerine karşı ilgili iken, içedönükler yalnızlığı seven, çekingen ve yalnız hareket eden kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır.
- e) Gelişime açıklık; bilişsel yönü en fazla olan özelliktir. Hayal gücü, estetik, hissiyat, fikirler, değerler, icraat gibi özellikleri kapsamaktadır. Gelişime açık kişiler hayal kuran, orijinal, yaratıcı, meraklı, gelişime açıklık düzeyi düşük olanlar ise tutucu, ilgisiz, sıradan ve geleneksel olarak nitelendirilmektedir. Gelişime açıklık aynı zamanda gelişime açık olma, risk alma ve belirsizliğe toleransı da beraberinde getirmektedir.

Bundan sonraki kısımda çalışmanın bağımlı değişkeni olan duygusal emek kavramına ilişkin teorik çerçeve sunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

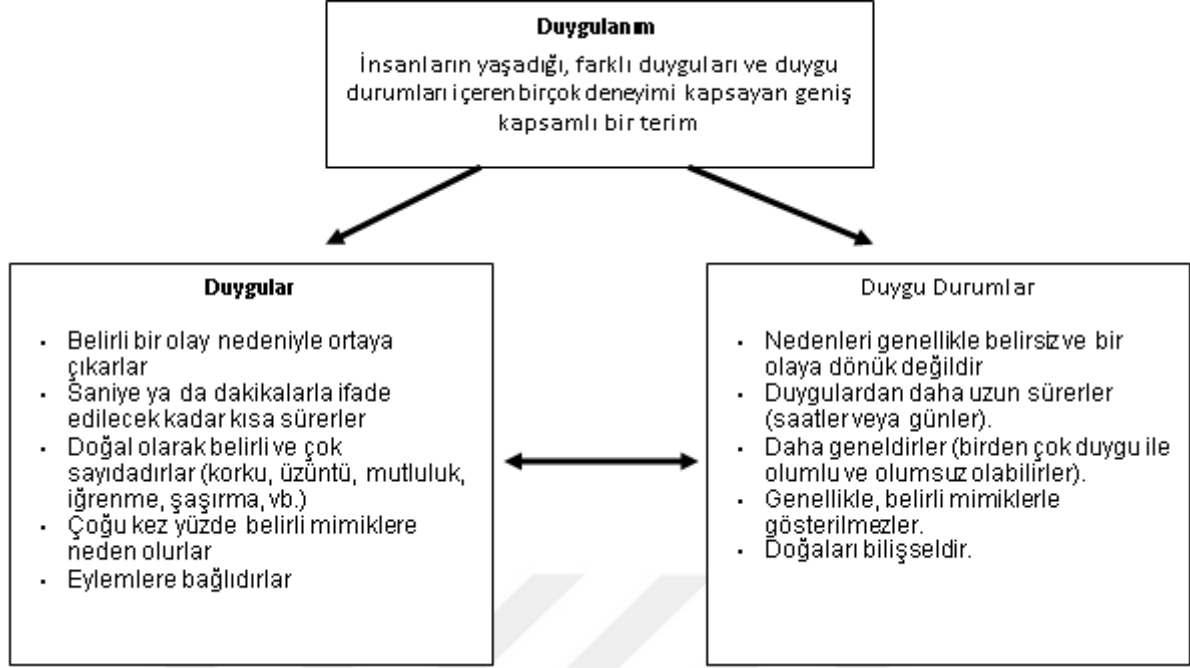
DUYGUSAL EMEK

2.1. Duygusal Emek Kavramı

Emek, insanın bilinçli olarak belli bir amaca ulaşmak için doğal ve toplumsal çevresini ya da kendi kendisini değiştirdiği bir süreç ve çaba olarak tanımlanabilir. Bireylerin üretim sürecinde sarf ettiği bedensel ve zihinsel çaba da emek tanımına girmektedir.

Günümüzde endüstrileşme sonrası hizmet sektörünün payının üretim sektörüne göre artış göstermesi işletmecilik ortamında, bir gelişme göstergesi olarak kabul edilmiştir. Hizmet sektöründeki yoğun rekabet şartlarında çalışanların üretken ve verimli olmalarının yanında iş sürecine duygularını eklemeyi zorunlu hale getirmiştir. Bu durumda da mekanik işlerin yoğun olduğu geleneksel emeğin yerini bireylerarası ilişkilerin önem kazandığı bir emek sürecine taşımıştır (Hochschild, 2003:9). İnsan ilişkilerinin söz konusu olduğu emek yoğun işlerle birlikte işyerinde duygular ve duygu durumlar daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Gelişmiş ülkelerde hizmet sektörünün istihdamın büyük bir kısmını gerçekleştirmesi ve ülke ekonomilerindeki katkıları nedeniyle duygular da örgütlerde konuşulur olmaya başlamıştır (Oral ve Köse, 2011).

Duygulanım, yaşadığımız farklı duyguları ve duygu durumları içeren geniş kapsamlı bir kavramdır. Duygu, bir olguya ya bir kişiye yönlendirdiğimiz ve doğrudan içinde bulunduğumuz duruma karşı gösterdiğimiz tepkileri yansıtmaktadır. Duygu durum ise içinde bulunduğumuz durumdan bağımsız olarak yaşadığımız ruh hallerini ifade etmektedir. Duygular; belirli bir olaydan sonra açığa çıkar, kısa sürer, yüz ifadeleri ve mimikler ile ifade edilir ve belirli sayıdadır. Duygu durumlar ise nedenleri genellikle tek bir olayla açıklanamayan, saatler veya günlerce sürebilecek, olumlu ve olumsuz olarak sınıflanabilecek durumlardır. Temel duygular; öfke, korku, üzüntü, mutluluk, iğrenme ve şaşırma olarak bilinmektedir (Judge ve Robbins, 2013:100-101). Duygular ve duygu durumlar bir arada bireyin duygulanımını oluştururlar. Ancak bu ayırımı kolaylıkla yapmak her zaman mümkün olmamaktadır (Şekil 2.1.).



Şekil 2.1. Duygu ve duygu durumları (Judge ve Robbins, 2013:101)

Duygular belirli olayların sonucunda ortaya çıktıkları için karşılıklı tepkileri içermekte ve bu tepkileri yönlendirmektedir. Ancak, işyerinde duygular uzun süre örgütsel davranış alanında dikkate alınmamış hatta duygular yönetimin önünde engel olarak görülmüştür. Duygu gösterimleri bireylerin birbirlerine olan davranışlarını etkilemektedir. İşyerlerinde çoğu zaman fiziksel ya da zihinsel emeğin yanında duygu gösterimleri de meydana gelmektedir. Yönetim tarafından iş sırasında nasıl hissedilmesi gerektiği ya da duyguların ne şekilde gösterileceğine ilişkin kurallar belirlenmekte, çalışanlar üzerinde yeni kontrol biçimleri oluşturulmakta, böylece özel hayata ait olan duygular, iş yaşamının da girdisi ve bir verimlilik aracı haline gelerek ticarileşmektedir (Hochschild, 2003:89).

İş yaşamında çalışanların müşteriler üzerinde bıraktığı imaj ve çalışanlar ile müşteriler arasındaki etkileşimin kalitesi örgüt yönetimlerinin kontrolü altındadır. Çünkü müşterinin gözünde çalışanlar örgütü temsil etmektedir. Başka bir deyişle yöneticiler, çalışanların müşteriler olan ilişkilerini hem kontrol etmek hem de yönlendirmek istemektedirler (Morris ve Feldman; 1996). Örgütler duygu gösterim kurallarını eğitim, denetleme ve ödüller gibi bazı teknikler aracılığı ile kontrol etmeye çalışmaktadırlar (Eröz,2014). Bunun yanı sıra işe alım sürecinde de duygusal emek gösterime uygun personel sağlanması istenmektedir. Akoğlan Kozak ve Nergis Güçlü (2008) insan kaynakları gazetelerinde, turizm sektörü için verilen ilanları inceledikleri çalışmalarında, samimi davranışın en çok önem verilen duygusal emek faktörü olduğunu ortaya

koymuşlardır. Çalışanlar örgüte alınma sürecinden itibaren yönetimin beklenti ve talepleri doğrultusunda işin gerektirdiği ve istenen duyguları sergileyebilmek için çaba sarf etmektedirler.

Müşterilerle birebir etkileşim halinde olan çalışanlar için işin yapılışı sırasında duygu gösterimlerinde bulunulması kaçınılmaz olabilmektedir. Ancak bilişsel, sosyal, kişisel özellikler ile duyguların da emek gücüne dâhil edilmesiyle birlikte duygusal emek, bu düzeyin çok daha üzerinde, süreklilik göstermesi ve standardize edilmesi gereken bir olguya dönüşmektedir. İşin nasıl bir duygu ile yapılacağı ve sunulacağı duygusal emek için en önemli unsur olmaktadır.

Duygusal emek kavramı, ilk kez Hochschild'ın 1983 yılında yazdığı "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling- Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi" adlı kitabında ele alınmıştır. Hochschild'ın (1983) duygusal emeği, müşterilere iyi hizmet vermek için çalışanların müşteriler ile etkileşim içinde iken duygularını yönetmeleri ve bu sırada gösterdikleri emek olarak tanımlamaktadır.

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emek kavramını, duruma uygun ve gerekli duygunun sergilenmesi davranışı şeklinde tanımlamaktadırlar. Grandey ise (1999), çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını ayarlama sürecinde gösterdikleri çaba olarak ifade etmektedir. Bir diğer tanıma göre ilişki kurulan tarafta (müşteri, hasta, konuk, yolcu, öğrenci, suçlu, zanlı vb.) özel bazı duyguları ya da tepkileri uyandırabilmek amacıyla, sözlü ya da sözsüz araçlarla uygun duygusal gösterimin sergilenmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Noon ve Blyton 2002'den aktaran Özkan, 2013).

Morris ve Feldman (1996), duygusal emek tanımını, "Örgütün istediği duyguları davranış kuralları şeklinde yansıtmak için kişiler arası iş süreçlerinde, gereken çaba, planlama ve kontrol" şeklinde vermektedir. Bu tanıma göre duygusal emek için, duyguların nasıl ve ne zaman sergilenmesi gerektiğine ilişkin kurallar ve önceden belirlenmiş standartlar söz konusudur.

Daha yakın tarihli çalışmalara (Grandey 2000) bakıldığında çalışanlarda duyguların hissedilmesinden çok duygusal gösterim üzerinde durulduğu görülmektedir. Ashforth ve

Humphrey'de (1993:89) duygusal emeğin, duyguların yönetiminden çok gözlemlenebilir davranışlardan meydana geldiğini öne sürmektedirler.

Kavrama ilişkin tanımlar ve ilk çalışmalar incelendiğinde dikkati çeken noktalar duyguların bir ücret karşılığında sergilenmesi ve asıl duygu faktörünün çalışan değil müşteri odaklı olmasıdır. Duygusal emek ile bir kez sergilenen duygu artık bir ticari ürün (meta) halini almakta ve hizmet veren çalışan artık sunulan hizmetin bir parçası haline gelmektedir (Güngör, 2009). Tüm bunların yanı sıra, duyguların ne zaman ve nasıl sergileneceğine dair belirlenmiş kurallar bulunmaktadır. Çalışanın sergilediği duygu gösterimleri hizmetin bir parçasıdır ve hizmete göre çeşitlilik göstermektedir. Bir hostesin güler yüzlü ve dostça davranması beklenirken, mezarlık ya da cenaze hizmetlerinde çalışan birisinin hüzünlü ve sessiz olması beklenir (Morris ve Feldman, 1996).

İşletmeler, çalışanların müşterilerine karşı olan davranışlarını kontrol etmekte ve iş gücünü gün geçtikçe daha fazla kontrol edilebilir hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bu da yeni kontrol biçimlerini beraberinde getirmektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında ise durum, yaptıkları iş sırasında içten davranışlar kadar yüzeysel davranışların da bulunabilmesi, bu durumun beraberinde duygusal çelişkiler ve uyumsuzlukları ortaya çıkarabilmesidir.

Sonuç olarak duygusal emek hizmet sektöründe fiziksel ve zihinsel emeğin yanı sıra beklenen bir emek unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygular eğer bir ücret karşılığı sarf edilebilen bir emek türü ise, burada örgütün stratejileri ve politikaları devreye girmekte, çalışanlar da örgüt stratejileri çerçevesinde geliştirmiş olduğu stratejilerle duygularını kontrol eder hale gelmektedir. Bu süreç bazı durumlarda uyumlu sonuçlanırken bazı durumlarda da çelişkiler yaratabilmektedir.

2.2. Duygusal Emeğin Boyutları

Duygusal emek kavramının anlaşılabilmesi, hangi boyutları kapsadığının ve bu boyutların neleri içerdiğinin incelenmesini gerektirmektedir. Literatürde, duygusal emeğe ilişkin dört temel boyut tanımlanmaktadır. Bunlar; duygusal gösterim sıklığı, gösterim kuralları için sarf edilen dikkat, sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği ve duygusal

uyumsuzluk olarak sıralanabilmektedir (Wharton ve Erickson, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000; Güngör, 2009).

2.2.1. Duygusal gösterim sıklığı

Duygusal gösterim sıklığı; çalışanların, sergilemeleri beklenen duyguları ne sıklıkta sergilemek durumunda olduklarıdır. Beklenebileceği gibi bu sıklığın artması duygu gösteriminin daha yoğun olduğu anlamına gelmektedir. Konu açısından önemli bir gösterge olmasına karşın olgunun karmaşıklığını tam anlamıyla açıklayamamakta, duygusal ifadeler için gerekli olan planlama, kontrol ve tecrübenin düzeyini anlamada tam olarak yardımcı olamamaktadır (Güngör, 2009).

Duygusal emeğin boyutlarından biri olan duygusal gösterim sıklığı etkileşim sıklığı olarak da ifade edilmekte, bu sıklık da mesleklere göre değişim göstermektedir. Örneğin bir resepsiyonist saatte bir, bir müşteri ile etkileşime girerken bir market çalışanı olan kasiyer çok daha fazla müşteriye hizmet vermektedir (Güngör, 2009) .

Morris ve Feldman'a (1996) göre bir iş ne sıklıkta duygu gösterimini gerektiriyorsa, örgütün çalışanların duygusal tepkileri üzerindeki belirleyici etkisi de o ölçüde büyük olacaktır. Yapılan iş ne kadar sık duygu gösterimini gerektiriyorsa örgütteki duygusal davranış kurallarının sayısı da o kadar fazla olacaktır.

2.2.2. Gösterim kuralları için sarf edilen dikkat düzeyi

Duygusal emeğin bir başka boyutu da yapılan işin gerektirdiği kuralları uygularken gösterilmesi gereken dikkat düzeyidir. Dikkat gerektiren işler daha fazla psikolojik ve fizyolojik çaba istediğinden daha çok duygusal emek talebi ortaya çıkmaktadır (Morris ve Feldman, 1996; Güngör, 2009).

2.2.3. Sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği

Örgütlerin çalışanlardan göstermelerini beklediği duyguları üç gruba ayırabiliriz. Bunlar; bütünleştirici duygular, ayrıştırıcı duygular ve duyguları maskeleyendir (Wharton ve Erickson, 1993). Bunları sırasıyla, olumlu duygular sergilemek, olumsuz duygular sergilemek ve yansız davranmak olarak tanımlayabiliriz.

Örgütler çalışanlarından müşterilerine karşı güler yüzlü ve anlayışlı davranmalarını bekler. Bu durum bütünleştirici yani olumlu duygular sergilemeye örnektir. Ön büro çalışanları, çağrı merkezi müşteri temsilcileri, bankalarda müşteri hizmetleri görevlileri gibi çalışanlardan mutlu görünmeleri sıcakkanlı olmaları, nazik davranmaları beklenmektedir. Bazı iş alanlarında ise çalışanların olumsuz duygular sergilemeleri gerekmekte katı davranmaları istenmekte ve beklenmektedir. Örneğin; gardiyanlık, polislik, icra avukatlığı gibi meslekler zaman zaman bazı kimselere karşı katı davranmayı gerektirebilir. Burada amaçlanan karşı taraf üzerinde otorite kurmak ve sınır koymaktır. Duygusal maskeleyme ise olumlu veya olumsuz hiçbir duygusal mesaj vermemekle ilgilidir. Tarafsızlığın, adil olmanın zorunlu olduğu ya da çalışanın yanlılığının sürecin akışını etkilediği durumlarda duyguların bastırılması gerekmektedir. Örneğin, psikologluk ve hâkimlik bu tür meslekler arasındadır. Bazı meslekler ise birden fazla duygu gösterimini gerektirebilmektedir. Örneğin öğretmenler öğrencileri ile etkileşim halinde iken; bir polis gibi olumsuz duygular sergileyerek disiplin sağlamakta, olumlu duygularla öğrencilerin ilgisini kendi üzerine çekmekte, öte yandan tarafsız davranarak ise profesyonel bir duruş sergileyebilmektedir (Özkan, 2013).

Çalışanların müşterilere karşı sergilemek zorunda kaldıkları duygu çeşitliliği arttıkça, harcadıkları duygusal emek miktarı da artabilecektir. Kişinin sergilemesi gereken duyguların çeşitliliği ne kadar fazla ise o ölçüde fazla duygusal emek sarf etmesi gerekecektir. Her duygu düzeyi ayrı bir gayret gerektireceği gibi duygular arası geçişler de çalışanın ayrıca bir çaba harcamasını gerekli kılabilir.

Duygusal emek pek çok şekilde kendini gösterebilmektedir. Çalışanlar kimi durumlarda olumsuz duygular ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Örneğin, bir market çalışanı memnuniyetsiz bir müşteri ile ilgilenmek zorunda kalabilmekte, bir garson hizmet verdiği bir müşterinin sürekli değişen taleplerini gülümseyerek karşılamak durumunda kalabilmekte ya da bir hekim uzun bir süredir takip ettiği ve ölmek üzere olan bir hastası ile etkileşim içerisine girebilmektedir. Tiyatro sanatçıları için sıklıkla söylenen, üzüntüleriniz acılarınız olsa da sahneye çıkıp komedi oyunundaki rolünüzü sergilemeniz gerektiği gerçeği, aslında tüm işler için geçerlidir.

İş süreçleri içerisinde kimi durumlarda çalışanın gerçek duyguları ile göstermesi beklenen duygular arasında bir paralellik bulunmaktadır. Bu durumda çalışan duygularını

maskelemek zorunda kalmamakta, kendi duygusal ve kişisel nitelikleri ile duygularını yönetmesine gerek kalmaksızın görevini yerine getirebilmektedir. Bu hem çalışan hem de örgüt açısından beklenen, en çok arzu edilen sıkıntısız bir durumu ifade etmektedir. Meslek gruplarına göre istenen duygu farklılık olabileceği gibi aynı meslek grubundaki farklı faaliyet alanlarına göre de değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin bir nikâh memurunun tutumu ile icra memurunun duygu gösterimleri arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Benzer bir farkı aile mahkemelerindeki hâkim ile ağır ceza hâkimlerinde de görebiliriz.

2.2.4. Duygusal uyumsuzluk

Çalışanların gerçekte hissettikleri duygularla, örgütlerin sergilenmesini bekledikleri duygular arasındaki farklılık duygusal uyumsuzluk oluşturmaktadır. Bu durumda çalışanların gerçekte hissettiği duygularla sergilemeleri beklenen duygular örtüşmemektedir. Duygusal emeği çalışanlar için zorlaştıran da bu uyumsuzluktur. Çalışanlar bu uyumsuzluk ile karşı karşıya kaldıklarında daha fazla duyguları kontrol etme durumunda kalmakta ve bunun için emek harcamaktadırlar. Bu uyumsuzluğun olmadığı hallerde ise birey kendisinden beklenen duyguyu doğal olarak hissetmek ve sergilemek için daha az gayret sarf etmektedir (Güngör, 2009).

2.2.5. Duygusal gösterim süresi

Duygusal gösterimin süresi ile yoğunluğu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal gösterim süresi kıaldıkça duygusal yoğunluk da azalmaktadır. Daha kısa süren gösterimlerde başlangıç ve son aşağı yukarı bellidir. Kısa süreli olup bir ölçüde klişe tutumlardır. Bu da bu tür durumların daha az duygu yoğunluğu gerektirmesine neden olmaktadır. Örneğin sadece kasadaki alışveriş süresinde müşteri ile karşı karşıya kalan kasiyerlerin, hizmet verdikleri müşteriye karşı kibar ve içten olmaları, güler yüz göstermeleri yeterlidir. Bu etkileşim ise kısa sürer. Fakat uzun süren duygu gösterimleri daha az senaryolaştırılmış olduğundan daha yoğun ve içten bir duygu gösterimi gerektirir. Hemşirelerin hastalarla ilişkisi buna örnek verilebilir (Güngör, 2009). Hemşireler hastalarla, öğretmenler ise özellikle ilkökul öğretmenleri öğrencilerle daha uzun süre etkileşimde bulunmaktadır. Bu süre içinde kendilerinden karşılaştıkları farklı durumlarda daha anlayışlı, sevecen ve şefkatli davranmaları beklenmektedir.

2.3. Hissedilen Duygular ile Sergilenen Duygular Arasındaki İlişki

Duygusal emek kavramının temelini çalışanların hissettikleri gerçek duygular ile sergilemeleri talep edilen duygular arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Çalışanlar ve kurumlar açısından duygusal emeğin etkileri oldukça önem taşımaktadır diyebiliriz. Ruhsal yönden oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan insanların ve duygularının kurumsal düzeyde incelenmesi, sürece başka değişkenlerin de eklenmesi, sorunu daha da karmaşık bir hale getirmektedir. Çalışanlar işe ilişkin ya da kendi sosyal dünyalarına ait olan bazı duyguları saklarken aynı zamanda örgütün talep ettiği duyguları sergilemek zorunda kalırlar. Gerçekte hissedilen duygular ile sergilenen duygular arasındaki ilişki karşımıza üç olasılık çıkarmaktadır. Bunları; uyum, uyumsuzluk veya sapma şeklinde sıralayabiliriz. İfade edilen duygular, hissedilen gerçek duygularla, dışsal gösterim kurallarıyla veya içselleştirilmiş gösterim kurallarıyla az ya da çok örtüşebilir. Bu duygu ifadeleri, duygusal uyum (emotional harmony), duygusal uyumsuzluk veya duygusal sapmaya (emotional deviance) yol açabilir (Rafaeli ve Sutton; 1987, 32).

Duygusal uyum sergilenmesi beklenen duygular ile hissedilen duygular benzer olması halidir. Örneğin; enerjik, içten, neşeli tutumlar sergilemesi gereken bir satıcının zaten böyle bir kişilik yapısına sahip olması durumunda duygusal uyumdan bahsedebiliriz. Duygusal uyum, kişinin çevresiyle uyum içinde olduğu anlamına gelmektedir ki bu şekilde hisseden bir çalışan işin getirdiği stresten de korunmuş olacaktır. Bir başka durum ise çalışanların; sergilediği duygularla gösterim kurallarını karşılarken, kişinin içsel duygularıyla çatışma yaşamasıdır. Yaptığı işin gereklerini yerine getirmek için gayret gösteren çalışanın kullandığı duygusal ifadeler, mimik ve jestler aslında birer aldatmacadır. Bu durum çalışanın kişisel değerleriyle işteki rolleri arasında bir çatışma yaratır. Aslında duygusal uyumsuzlukta, çalışanlar gösterim kurallarını içselleştirememişlerdir. Yaptıkları işe içtenlikle ikna değillerdir. Dolayısıyla aslında yönetim tarafından takip edildiklerinin farkında oldukları için örgütün taleplerine uygun şekilde davranmaktadırlar (Güngör, 2009).

Duygusal sapma ise duygusal uyumsuzluğun tam tersidir. Sergilenen duyguların mevcut normlarla çatışması durumudur. Çalışan içsel duygularını yansıtır ve gösterim kurallarına uymayı reddeder. Bu nedenle, hem müşterilerin hem de yönetimin olumsuz tepkileriyle karşılaşabilirler. İçselleştirme burada gerçekte hissedilen duygularla sergilenen

duygular arasındaki uyumsuzluğu azaltmaya yardımcı olabilmektedir. Ancak yine de tükenmişlik sendromu, stres ve performans düşmesi en fazla bu kişilerde ortaya çıkmaktadır (Lashley; 2002, 256).

2.4. Duygusal Emek ile İlişkili Bireysel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen değişkenlere ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında öncelikle bireysel değişkenler üzerinde durulduğu görülmektedir. Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş gibi kişisel faktörlerin işin gerektirdiği duygusal emek gösterimini ne düzeyde etkilediği araştırmacılar için merak konusu olmuştur.

2.4.1. Cinsiyet

Örgütlerde belli başlı söylemler (Örneğin “güler yüzlü hizmet”) gibi kavramlar, yasaklanan ya da gösterilmemesi gereken duyguları üstü kapalı bir biçimde iletmektedir. Kültür toplumsal normlar ve kültürleşme süreci bu yasaklamaları belirler. Cinsiyet rolleri ise kültürel duygu normları yaratır. Kültürleşme süreci, erkeklerin duyguları hissetme ve duygu gösterimi konusunda, ‘özellikle üzüntü ve acıya dair duygular’, kadınların ise kızgınlık ve öfkeye dair duygularını gösterme konusunda belirleyici olmaktadır (Grossman ve Woods, 1993; Norsbyans DeHart-Davis, 2007).

İş yaşamında hemen herkesi duygusal emek gösterir ancak bunun çoğunun kadınlardan beklendiğini söylemek gerekir. Kadınlar, toplumsal rolleri gereği başkalarının istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma, duygularını kontrol etme ve olumlu duygusal tepkiler verebilme gibi konularda erkeklere oranla daha deneyimli ve beceriklidirler. Bu nedenle, olumlu duyguların gösterilmesini zorunlu kılan hizmet sektöründeki işlerinde kadınlar, erkeklere göre çok daha fazla tercih edilmektedir. Hatta bazı meslek dallarında cinsiyet temelli bir ayırım söz konusudur. Örneğin, hosteslik mesleği bunlardan biridir ve hosteslerin büyük bir çoğunluğu kadındır. Bunun gibi günümüzde değişiklik göstermekle birlikte hemşirelik, sekreterlik gibi bazı meslekleri çoğunlukla kadınlar tarafından yerine getirdiği için “kadın mesleği” olarak algılanmaktadır (Hochschild, 1983:168).

Yapılan araştırmalarda cinsiyet farklılıklarının duygusal emek üzerindeki etkileriyle ilgili sonuçlara ulaşılmıştır. ABD’de çeşitli meslek gruplarından 522 kişilik bir örneklem

üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma Hochschild'in iddialarını destekler yönde sonuçlar vermiştir. Bu çalışmaya göre, kadınlar iş yerinde erkeklere oranla zamanlarının daha fazlasını insanlarla etkileşim içinde geçirmektedirler. Diğer taraftan, kadınların işyerinde olumsuz duygularını bastırmaları nedeniyle daha sık tükenmişlik yaşadıkları gözlenmektedir (Erickson ve Ritter, 2001). Havayolu şirketlerinde telefonla satış ve uçuş personeli üzerinde yapılan başka bir araştırmada da, yoğun biçimde duygusal emek gerektiren bu işlerin kadınlar tarafından daha başarılı olarak yerine getirildiği ve bu yüzden firmaların eleman seçimi sırasında özellikle kadınları tercih ettikleri ortaya konulmuştur (Taylor ve Tyler, 2000). Wharton ve Erickson da (1993), kadınların gerek evde gerekse iş yerinde erkeklere göre daha yoğun olarak duygu yönetimine başvurduklarını ifade etmişlerdir. Yazarlara göre aile yaşantıları klasik kadın-erkek iş bölümüne dayandığında, erkeklerin aşırı rol yüklenmesi veya rol çatışması yaşama olasılıkları düşmekte; çünkü erkekler, kadınların fiziksel ve duygusal olarak aile yükünün çoğunu üstlenmelerinin faydasını görmektedirler. ABD'de öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, öğrencilerin kadın öğretmenlerin derslerine katılım oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiş; bu durum kadınların öğretmenlik gibi duygusal emek gerektiren işlerde daha başarılı olmalarına bağlanmıştır. Bununla birlikte kadın öğretmenlerin varlığının öğrenci performansını geliştirdiği tespit edilmiştir (Meier ve diğ., 2006).

2.4.2. Duygusal zekâ

Duygusal zekâ; kişinin kendi duygularını anlaması, diğer insanların duygularını hissetmeye çalışması ve tüm bu duygu durumlarını hayatı zenginleştirmek için kullanabilme yetisidir (Goleman, 1996). Salovey ve Mayer'e (1990:189'dan aktaran Eröz) göre duygusal zekâ; kişinin hem kendisine hem de başkalarına ait duyguları anlamak için inceleme, gözlem ve empati yapma yoluyla bilgi toplaması, sonra da bu bilgileri ayırıp düzenleyip kendi düşünce ve eylemlerini yönetme ve düzenleme becerilerini içeren bir sosyal zeka unsurudur. Bu tanımlar göz önüne alındığında duygusal emek kavramının temelini oluşturan duyguları yönetebilme yeteneği aslında duygusal zekâ ile yakından ilişkilidir. Bu durumda duygusal zekâsı yüksek çalışanların, kendi duygularını daha kolay denetleyip, yönetebilecekleri ve karşı tarafın hislerini daha kolay yakalayabileceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Duygusal emek gerektiren işlerde duygusal zekâ çalışanlara birçok avantaj sağlayabilir. İşe kabul edilme sırasında eğitim, zihinsel ve teknik özellikler tercih nedeni olabilirken, iş üretme sürecinde duygusal zekâ çalışanlara farklılık ve

verimlilik yaratma şansı sunabilir. Duygusal emek, bireylerin iş süreçlerine duygularını da eklemelerini gerektiren bir durumu açıklar. Bireylerin bunu yaparken gösterdikleri ustalık, bir verimlilik aracı olarak örgütün hedeflerine ulaşma konusunda katkıda bulunmaktadır (Erol ve Köse, 2011).

2.4.3. Kendini uyarılama

Bireylerin izlenim yönetimi konusundaki becerileri duygusal emek gösterimleri üzerinde etkili olabilmektedir. Kendini uyarılama konusundaki ilk çalışmalar Goffman'ın 1959 yılında yayınladığı “Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu” isimli kitabı ile konuşulmaya başlamıştır (Goffman, 2009). Buna göre bireyler karşılıklı ilişkilerde bazı roller oynamaktadırlar. Bu da bireylerin hem kendilerini ortaya koyuş tarzlarını hem de karşıdaki bireylerin tarzlarını doğru algılamayı gerektirmektedir. Kendini uyarılama kavramı ilk kez 1972 yılında Mark Synder tarafından ortaya konulmuştur (aktaran Yıldırım ve Bozdoğan, 2009). Bazı kişiler davranışlarını, içinde buldukları şartların gerektirdiği şekilde uyarlayarak yeni duruma adapte olurken, bazı kişiler de genellikle her durumda aynı davranırlar. Kendini uyarılama düzeyi düşük kimselerin duygusal emek gerektiren işlerde diğerlerine oranla çok daha fazla zorlanacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni, duygularını yönetme konusunda kendini uyarılama düzeyi yüksek olanlara göre adaptasyon yapamıyor olmalarıdır (Oral ve Köse, 2011).

2.4.4. Empati

Empati bireylerin kurdukları iletişim sürecinde, kendisini karşıdaki kişinin yerine koyarak onun bakış açısı ile olaya yaklaşması, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışması olarak tanımlanabilmektedir (Pala, 2008). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi doğru empati kurulabilmesi için karşıdaki kişinin bakış açısının yakalanması, duygularının doğru anlaşılması gerekir ve kurulan bu bağ aracılığıyla doğru duyguları yansıtma şeklinde olumlu bir sonuç yakalanabilir. Eğer kişinin içinde bulunduğu durum, istek ve ihtiyaçları, beklentileri belirlenebilirse sağlıklı bir iletişim başlatılmış olabilecektir. Müşterisinin taleplerini yakalayan çalışan, empati yapamayanlara göre daha iyi hizmet verecek verimliliği ve performansı artacak ve daha az duygusal emek harcayacaktır (Oral ve Köse, 2011). Ayrıca empati kurabilen çalışanların çok olduğu örgütlerde kurum içi çatışma daha az olabileceği gibi oluşan sorunlar da hızla ve kolaylıkla çözülebilecektir.

2.5. Duygusal Emek ile İlişkili Örgütsel Faktörler

Hizmet sektöründeki yoğun rekabet koşullarında kalitesini belirli standartlara bağlamak isteyen örgütler, iş süreçlerine dâhil edilen duyguları davranış kalıp ve kurallarının oluşturulması ve uygulanması konularına özel önem verirler. Duygusal davranış kuralları örgütten örgüte farklılık göstermekle beraber her örgüt kendi yapısına uygun olarak farklı davranış kuralları belirler ve bunlardan faydalanarak kalitesini oluşturmaya çalışır. Bu piyasa koşulları göz önüne alındığında olağandır. Örgüt bu kuralları oluştururken içinde bulunduğu toplumsal kültürü, hem örgütsel hem de mesleki değerleri esas alarak hareket eder. İçinde bulunduğu koşullardan bağımsız hareket edemez. Esas olarak bu unsurlardan etkilenirler ve onların bir uzantısı gibi davranırlar. Özellikle toplumsal kültürle ters düşen davranış kurallarının genellikle örgüt için işlevsel olmayan, istenmeyen sonuçlar doğuracağını söyleyebiliriz (Ashforth ve Humphrey, 1993). Örneğin birçok örgütün de sloganı haline gelen “güler yüzle hizmet etmek”, her zaman müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmelerine olumlu yönde katkı sağlayabilmekte ve bu durum da işletmenin çıkarlarıyla doğrudan örtüşebilmektedir (Pugh, 2001).

Duygusal emek kolayca anlaşılacak, diğer bir deyişle kolaylıkla standartlara bağlanabilecek, yapılandırılıp sunulabilecek, kalıplar içine yerleştirilecek bir kavram değildir. Bu anlamda duygusal emeğin amacı, karşı tarafın, içinde bulunduğu duruma göre kendisini iyi veya kötü hissetmesini sağlamaktır (Mastracci vd., 2006). Örneğin; hapisanelerde görevli gardiyanlar duygusal emeğin zıt kutbunda yer alırken; işinin bir gereği olarak gülümsemesi gereken hostesler ise belki de kendi doğalarının ötesinde, daha sempatik ve sevimli olmak zorundadırlar. Ayrıca iletişim ve etkileşim esnasında yaşanan olaylar karşısında tepkisiz ve tarafsız kalmak için de duygusal emek harcamak söz konusu olabilmektedir (Tracy ve Tracy, 1998). Hâkimlerin harcadığı duygusal emek bu türdendir diyebiliriz. Üretim sektörüne ait çıktılarının kalitesinin birbirini yakalayıp, piyasada neredeyse aynı ya da benzer ürünlerin yer almaya başlaması ve hizmet sektöründeki gelişmeler duygusal emeği hızla ticari hayatın en önemli elemanı haline getirmektedir. Önemi her geçen gün artan gittikçe artan duygusal emek kavramının kişisel ve örgütsel alandaki etkileri de gittikçe çoğalmaktadır diyebiliriz.

2.5.1. Etkileşim özellikleri

Duygusal emek davranışları üzerinde, duygusal emeğin sergilendiği iş ve çalışanların müşterilerle olan etkileşim sürecinden kaynaklanan durumları kapsayan etkileşim özellikleri de etkili olmaktadır. Müşterilerle iletişimin genel hatlarını belirleyen bu unsurları; süre, sıklık ve çeşitlilik olarak sayabiliriz.

2.5.1.1. Süre

Süre, çalışanların her bir müşteriye ayırdığı ve etkileşimi içinde kaldığı zamanı ifade etmektedir. Süre unsurunun duygusal emekle ilişkisi ise çalışanların duygularını kontrol etmek veya duruma uyarlamak, kendisinden beklenen hale getirebilmek için gösterdikleri çabanın süresini anlatmaktadır. (Grandey, 2000). Örgütler çalışanların müşteriler ile etkileşim halinde geçirdikleri zaman içinde hatasız, etkileyici ve kabul edilebilir bir süreç yaratmalarını bekleyeceklerdir. Bunu sağlayabilmek için süreci yönetecek kuralları önceden belirlemeye çalışmaktadırlar. Verilecek olan hizmetin süresi duyguları sergileyebilmek için gereken dikkat ve çabanın da seviyesini etkileyebilecek, müşteri ile sağlanan etkileşimin uzaması halinde duygusal gösterimin kalitesi değişebilecektir. Sürenin uzun olması sergilenecek olan duygusal gösterimlerin artmasına neden olacak bu da hem örgüt hem çalışanlar için birçok düzenlemeyi gerekli hale getirebilecektir.

2.5.1.2. Sıklık

Yapılan işin yapısına, çalışanların müşterilerle etkileşime girme sıklığını belirleyebilmektedir. Etkileşimin süresi mesleklere göre farklılaşmakta süre uzayabilmekte ya da kısalmaktadır. Şu halde çalışanlardan ne sıklıkta duygusal gösterim beklendiği yapılan işin yapısı ile yakından ilgilidir. Morris ve Feldman'a (1996) göre bir işin gerektirdiği duygu gösterimindeki sıklık, örgütün çalışanlar üzerinde yeni kontrol şekilleri belirlemesini ve iş gücünün duygularını daha fazla yönetebilmek için çaba sarf etmesini sağlayacaktır. Sık duygu gösteriminin gerektiği yerlerde, örgütün belirlemesi gereken duygusal davranış kuralları da artabilmektedir.

2.5.1.3. Çeşitlilik

Çalışanların sergilemesi istenen duygular bütünleştirici, ayırıştırıcı ve maskelenen duygular olarak ayrılmaktadır. Bütünleştirici duygular olumlu duyguları, ayırıştırıcı duygular olumsuz davranmayı gerektirmektedir (Oral ve Köse, 2011).

Örgütler çoğu kez çalışanlardan müşterilere karşı güler yüzlü, kibar, içten ve anlayışlı davranmaları konusunda beklenti içerisindeyler. Örneğin, bir otelin resepsiyonunda görevli bir personel gelen konukları gülümseyerek karşılar. Bazı mesleklerde örneğin yakın koruma görevlileri ya da gardiyanlık gibi içinde bulunulan durum, karşıdaki kimselere karşı öfke, korku ve gerginlik yaratacak şekilde davranmayı gerektirebilir ki bunlar da ayırıştırıcı yani olumsuz duygulardır. Duygusal maskeleyme ile anlatılmak istenen ise olumlu veya olumsuz hiçbir şekilde duygusal iletişim kurmamak ve duygularına dair bir mesaj vermemekle ilgilidir. Bu durumda terapistler ve hâkimler bu guruba girerler (Grandey, 2000). Bazı mesleklerin yerine getirilebilmesi için ise bu üç çeşit duygusal emeğin hepsinin gösterimi gerekebilir.

2.5.2. Sosyal destek

Sosyal destek, bireylerin çevresinden aldığı her tür sosyal ve psikolojik destek olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 1997). Yapılan bir araştırmanın sonuçları hosteslerin iş ortamında arkadaşlarından almış olduğu sosyal desteğin, onların duygusal emek gösterimleri nedeni ile oluşan sıkıntıları azalttığını ortaya koymaktadır (Hochschild, 1983;197). Çalışanların iş ortamında pek çok nedenden kaynaklanabilecek sorunlar ve stresin duygusal emek gösterimini de etkilemesi mümkündür. Araştırmalar duygusal emeğin yaratabileceği olumsuz etkileri azaltabilmek için çalışanlara sosyal destek sağlanması gerektiğini ortaya koymaktadır (Oral ve Köse, 2011).

2.6. Duygusal Emek Stratejileri

Bireylerin işyerlerinde duygusal emek gösterimleri üç şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi duygular olarak nitelendirilmektedir.

2.6.1. Yüzeysel davranış

Yüzeysel davranış, bireylerin, gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek beklentilere uyumlu hale getirdikleri davranış biçimi şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle yüzeysel davranışta, iş görenlerin gerçek duygularını değil yalnızca davranışlarını değiştirmeleri söz konusudur ve bunu da örgütün kurallarına uyarak işlerini korumak adına yaparlar (Grandey, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002). Gerçekte negatif duygular içerisinde olmasına karşın gülümsemek yüzeysel davranış için bir örnektir.

2.6.2. Derinlemesine davranış

Derinlemesine davranışta kişi gerçek hislerini kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye çalışır. Burada bireylerin davranış kurallarına göre hareket edebilmek için hissettikleri duyguları değiştirmeye çalışmaktadırlar (Grandey, 2003). Başka derinlemesine davranışın yüzeysel davranıştan farklı tarafı, bu yöntemde sadece davranışların değil duyguların da davranış kurallarına uyumlu hale getirilmeye çalışılmasıdır.

2.6.3. Samimi davranış

Bireylerin rol gereklerini yerine getirmeleri için her zaman “rol” yapmalarını gerektirmemektedir. Samimi davranış, iş görenlerin yansıtmak durumunda oldukları duyguları zaten hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış türüdür. Çalışanlar herhangi bir yönlendirme olmasa da bu duyguları göstereceklerdir (Eröz, 2014).

2.7. Duygusal Emegın Sonuçları

Duygusal emegın sonuçlarını, olumlu sonuçlar ve olumsuz sonuçlar olarak iki başlık altında inceleyebiliriz.

2.7.1. Duygusal emegın olumlu sonuçları

Alan yazında duygusal emek konusunda yapılan çalışmaların duygusal emegın sonuçları ve duygusal emegi etkileyen değişkenler üzerinde odaklandığı görülmektedir.

Duygusal emeğin türü yani yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ya da samimi davranış sergilenmesi, bireyler ve örgütler açısından sonuçları da farklılaştırabilmektedir. Duygusal emeğin samimi davranış boyutunda, hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, bireyin iş doyumundaki artış ve ödüllendirilme gibi olumlu sonuçlardan söz etmek mümkündür (Güngör, 2009). Duygusal emek üzerine yapılan araştırmalar genellikle bu olgunun çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini anlamaya ve açıklamaya odaklanmıştır. Duygusal emeğin neden olabileceği olumlu sonuçlar üzerinde ise pek fazla durulmamıştır. Oysa duygusal emek, hem çalışanlar hem de örgütler açısından bir takım faydaları da beraberinde getirmektedir.

Bir örgütte belirli bir takım duygusal davranış kuralları dâhilinde davranmanın kişinin işini daha başarılı bir şekilde yapabilmesine yardımcı olduğunu, böylece bireyin performansını artırdığını söyleyebiliriz. Ashforth ve Humphrey de (1993) duygusal davranış kurallarının iş görenlerle müşteriler arasında oluşması muhtemel problemleri engellediğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, duygusal davranış kuralları çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirmelerine yardımcı olmakta; bu da bireylerin öz yeterlilik düzeylerini geliştirmektedir.

Rafaeli ve Sutton (1987), duygusal emeğin çalışanlara sağladığı finansal faydanın üzerinde durmuşlardır. Duygusal emeğin finansal faydası, basitçe, müşterilere karşı olumlu tavırlar sergileyenlerin diğerlerine oranla daha tercih edilir olmaları ve böylece daha fazla para kazanmalarıyla ilgilidir. Bu bir hekimler için daha fazla hasta, bir avukat için daha fazla müvekkil veya bir güzellik uzmanı için daha fazla müşteri anlamına gelebilir. Ücretli çalışanlar için ise işlerinde gösterdikleri yüksek performans oranında elde edecekleri ilave geliri ifade edebilir. Bunun yanı sıra yazarlara göre, duygusal uyum durumunda, yani bireyin gerçek duyguları ile sergilediği duygular aynı ve duygusal davranış kurallarına uygun olduğunda duygusal emek çalışanların sağlığı açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü çalışanlar bu durumda iş ortamıyla tam bir uyum içindedir ki bu da stresten uzak ve sağlıklı kalmasına yardımcı olur.

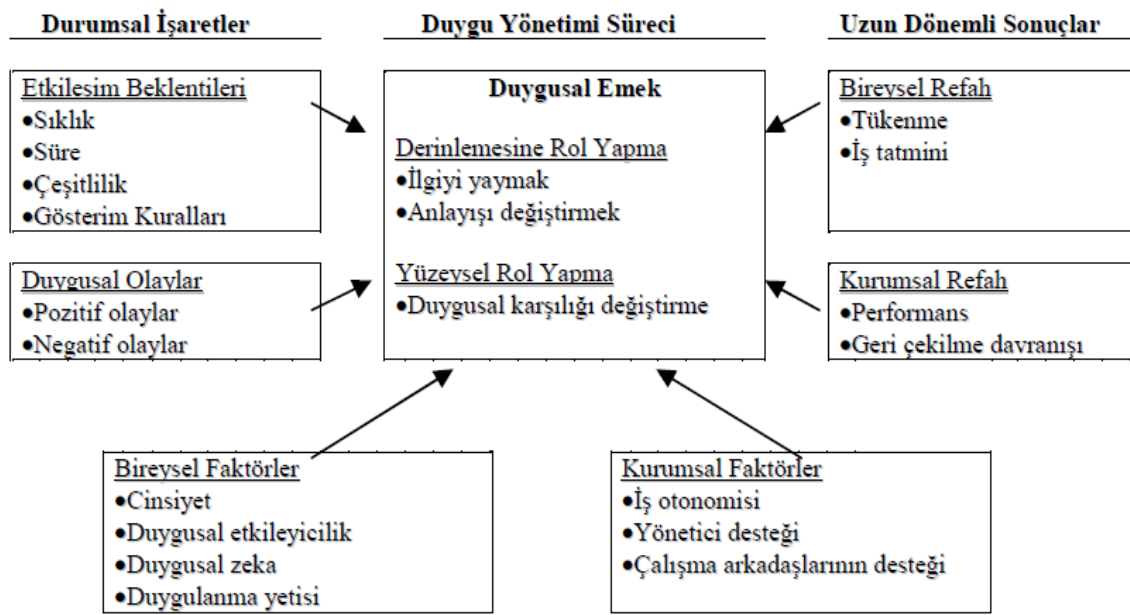
Örgütsel değişkenler açısından bakıldığında samimi davranış sergilemenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı ve yordadığı belirlenmiştir (Beğenirbaş ve Meydan, 2012). Altın Gülova ve arkadaşlarının öğrenci işleri personeli üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre derinlemesine davranış ve samimi davranış gösterimi işe

bağlılığı artırmaktadır. Aynı çalışmada amir desteğinin, derinlemesine ve samimi davranışı pozitif etkilediği, bu iki duygusal emek stratejisi ile işe bağlılık arasında da amir desteğinin aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

2.7.2. Duygusal emeğin olumsuz sonuçları

Duygusal emek ve özellikle samimi davranışlar dışında kalan boyutlar gerek bireyler gerekse örgütler açısından olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Örgütsel davranış değişkenleri olarak performans, işe bağlılık, devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi değişkenler duygusal emek düzeyinden etkilenmektedir.

Şekil 2.2’de duygusal emek süreci yer almaktadır.



Kaynak: Alicia A. Grandey, "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", Journal of Occupational Health Psychology, Vol.5, No.1, 2000, p.101.

Şekil 2.2. Duygusal emek süreci

Duygusal emeğin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkilerin başında, duygusal uyumsuzluğun neden olduğu sonuçlar gelmektedir. Duygusal uyumsuzluk daha önce de belirtmiş olduğumuz üzere; sergilenen duygularla, hissedilen duyguların birbirinden farklı olması halinde ortaya çıkan bir durumdur. Bu durum bir rol çatışması olarak tanımlanabilir. Çünkü kişisel değerlerle, işteki rol talepleri çatışmakta ve duygusal

uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması da strese ve dolayısıyla duygusal tükenmişliğe yol açan en önemli nedenlerden biridir. Çalışan üzerinde aşırı düzeyde stres yaratan bu çatışma fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları yaratabilmektedir. Ayrıca bu uyumsuzluk durumundan rahatsızlık duyan çalışan işe devamsızlık ve işten uzaklaşma davranışları sergileyebilir (Güngör, 2009).

Duygusal uyumsuzluğun çalışanlar üzerinde yarattığı stres, iş tatmininde azalmaya neden olmaktadır (Abraham, 1998:137). Daha ileri aşamalarda, duygusal emeğiyle çalışan kişilerde tükenmişlik sendromu da gözlenebilmektedir. 2006 yılında Almanya’da yapılan bir araştırmada, duygusal emekle tükenmişlik sendromu arasında yakın bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Zapf ve Holz, 2006). Hollanda’da kabin görevlileri üzerinde yapılan bir araştırmada da benzer bir sonuca ulaşılmıştır (Heuven ve Bakker, 2003). Türkiye’de turist rehberleri üzerinde yapılan bir çalışmada bireylerin derinlemesine davranış ve samimi davranış sergilemelerinin tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşmayı azaltırken, kişisel başarıda hislerinin de arttığı belirlenmiştir (Kaya ve Özhan, 2012). Hindistan’da otel işletmelerinde ön büro personeli üzerinde yapılan bir çalışmanın sonuçları yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve işten ayrılma niyetini artırdığı, duygusal bağlılığı ise azalttığı ortaya konulmuştur (Rathi, Bhatnagar ve Mishra, 2013). Aksaray’da özel ve kamu hastanelerinde görevli hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmanın sonuçları da duygusal emek gösteriminin tükenmişliği artırdığını göstermektedir (Yıldırım ve Erul, 2013).

Tokmak’ın (2014) lojistik sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, duygusal emek gösteriminin çalışanların işe yabancılaşmasını artırdığı, çalışanların sahip oldukları psikolojik sermayenin ise bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Başbuğ, Ballı ve Oktuğ (2009) çağrı merkezi çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında çalışanların sergilemeleri istenen duygularla gerçekte hissettikleri duygular arasındaki uyumsuzluğun artması ile iş memnuniyetinin azaldığı belirlenmiştir. Yapılan araştırmalar duygusal emek gösterimindeki çelişkilerin işten ayrılma niyetini de artırdığını ortaya koymaktadır (Güzel ve diğ., 2013).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde araştırmanın yöntem kısmına yer verilmiş, araştırma hipotezlerinin testine ilişkin bulgular sunulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK VE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma nicel yöntemle gerçekleştirilmiş ilişkisel ve betimsel bir araştırmadır. Çalışmanın bağımlı değişkeni duygusal emek, bağımsız değişkeni kişiliktir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı, müşterilerle birebir iletişim halinde olan banka çalışanlarının, duygu gösterimlerini örgüt tarafından belirlenen standartlara uygun hale getirme sürecinde harcadıkları çaba olarak tanımlanan duygusal emek kavramının çalışanların kişilikleri ile ilişkilerinin incelenmesidir.

Alan yazında banka çalışanlarında duygusal emek üzerine yapılan çalışmalar duygusal emeğin olumsuz sonuçlarına odaklanmaktadır. Eroğlu (2014) Denizli’de faaliyet gösteren bankaların çeşitli şubelerinde bireysel müşteri hizmetleri birimlerinde görev yapan banka çalışanlarında duygusal emeğin tükenmişliğin boyutlarından duyarsızlaşma ve duygusal tükenme üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Bursa’da kamu ve özel bankalarda çalışanlar üzerinde yapılan başka bir çalışmada duygusal emeğin örgütsel sinizmi etkilediği görülmüştür. İnsan odaklı yaklaşımın belirleyici olduğu ve karşılıklı ilişkilerin daha yoğun yaşandığı sektörlerden biri olan bankacılık alanında çalışanlardan fiziksel ve zihinsel emeklerinin yanı sıra duygusal emek te sergilemeleri beklenmektedir. Duygusal emek iş ve örgüt performansını da etkilemektedir (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015). Duygusal emeğin yoğun olduğu bankacılık sektörü açısından çalışanların duygusal emek gösterimlerinde etkili değişkenlerin ortaya konulması alan yazına katkı sağlayacaktır. Türkiye Cumhuriyeti’nin ekonomik gelişmesinde büyük bir paya sahip olan bankaların performansında belirleyici bir değişken olan duygusal emeğin açıklanması uygulamacıların da ihtiyaçlarına cevap verecektir.

Çalışanlardan hizmet sunumları sürecinde duygularını örgütün politikaları ve stratejileri ile uyumlu bir şekilde sergilemeleri beklenmektedir. Bu süreç her zaman çalışanların gerçek duyguları ile örtüşmeyebilmekte, bu durumda iş görenler rol yapmak zorunda kalabilmektedirler.

Alan yazında duygusal emeğin belirleyicileri üzerinde yapılan çalışmalara bakıldığında bireysel faktörlerden olan cinsiyet (Erickson ve Ritter, 2001), duygusal zeka (Salovey ve Grewal 2005), kendini uyarılama (Wharton 1999 ve Grandey, 2000), empati (Hochschild ,1983;162-184) ve duygulanım (Grandey ve diğ., 2002) arasında ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur.

Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutlarında ise birey ve örgütler açısından olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir. Beklenen duygu gösterimi ile çalışanın gerçek duyguları arasındaki çelişki strese neden olabilmekte, bu durum da çalışanlarda tükenmişliği artırmaktadır (Oral ve Köse 2011). Bunlara ek olarak performans, işe bağlılık, devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi değişkenler duygusal emek düzeyinden etkilenmektedir.

Alan yazında duygusal emek konusunda yapılan çalışmaların duygusal emeğin sonuçları ve duygusal emeği etkileyen değişkenler üzerinde odaklandığı görülmektedir. Duygusal emeğin türü yani yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ya da samimi davranış sergilenmesinin bireyler ve örgütler açısından sonuçları da farklılaştırabilmektedir. Duygusal emeğin samimi davranış boyutunda, hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, bireyin iş doyumundaki artış ve ödüllendirilme gibi olumlu sonuçlardan söz etmek mümkündür (Güngör, 2009).

Kişilik en temel ifadesi ile bireyleri birbirinden farklılaştıran nispeten kalıcı özelliklerini ifade etmektedir. Birey açısından kişilik, insanın zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir, başkaları açısından ise, bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır. Kişilik, bireye özgü algı, düşünce ve davranış biçimlerini yansıtan karakteristik unsurların yansımasıdır. Kişilik, insanın konuşma, düşünme, hissetme, olaylara ve insanlara bakış şekilleriyle, doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı, onu diğer insanlardan ayıran özelliklerin tümünün oluşturduğu bir bütündür (Güney, 2006:187).

Kişilik konusunda geliştirilen teorilerle birlikte kişilik özelliklerinin sınıflandırılması, kavrama ilişkin ölçüm konusunda önemli mesafe kat edilmesine neden olmuştur. Kişilik özelliklerinin ayırımı ve ölçümünde beş faktör kişilik özellikleri örgütsel davranış alanında çokça kullanılan bir ayırım olarak yazında yer almaktadır.

Beş faktör kişilik özellikleri ile duygusal emek arasındaki ilişkiler açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse kişilik ayrımları ve bu ayrımların bireylerin davranışlarına nasıl yansıdığı üzerinde durmak gerekmektedir. Hatırlanacağı gibi beş faktör kişilik ayırımında dışadönüklük (karşı uçta içedönüklük), öz disiplin (karşı uçta düşük öz disiplin), gelişime açıklık (karşı uçta gelişime açıklık düzeyi düşük), uyumluluk (karşı uçta uyumluluk düzeyi düşük) ve nevroitiklik (karşı uçta nevroitizm düzeyi düşük ve duygusal açıdan kararlı) olmak üzere beşli bir sınıflama mevcuttur (Çetin ve Basım 2013:116-118). Buna göre her bir faktör için tek tek bir değerlendirme yapıldığında dışadönük bireylerin coşkulu, girişken, heyecanlı, iddialı, hareketli ve pozitif duyguları içinde barındıran bir kişilik özelliğinde olması duygusal gösterimlerini farklılaştırarak duygusal emek stratejilerinde belirleyici olacağını düşündürmektedir. Buna karşın içedönükler yalnızlığı seven, çekingen ve yalnız hareket eden kişiler olarak sosyal yaşamda yer almakta, duygusal açıdan insan ilişkilerinde çok yer almamayı tercih etmektedirler. Alan yazında yapılan araştırma sonuçları dışadönük kişilik özelliğine sahip çalışanların hem yüzeysel davranış hem de derinlemesine davranış stratejilerine daha kolay adapte olduklarını ortaya koymaktadır (Basım ve diğ., 2013).

Öz disiplinli bireyler yeterlilik, düzen, sorumluluk, başarı arayışı, iç disiplin, ihtiyatlılık gibi özelliklere sahiptir. Öz disiplini düşük kişiler ise dikkatsiz, dağınık ve tembeldir. Öz disiplinli bireylerin işin gerektirdiği ve örgütün talep ettiği duygusal özellikleri samimi olarak hissetme ya da derinlemesine davranış göstermede gayret içerisinde olacağı düşünülmektedir.

Gelişime açıklık özelliği açısından bir değerlendirme yapıldığında gelişime açık kişiler hayal kuran, orijinal, yaratıcı, meraklı, gelişime açıklık düzeyi düşük olanlar ise tutucu, ilgisiz, sıradan ve geleneksel olarak nitelendirilmektedir. Bu tür bir kişilik özelliği gelişime açık bireylerin insanlara ve insan ilişkilerine ilgilenim düzeyinin yüksek olmasını derinlemesine duygu ve samimi duygu sergileme olasılıklarının yüksek olacağını düşündürmektedir. Aynı zamanda bu kişilik tipindeki bireylerin duygularını saklama

konusunda zorluk çekmesi muhtemeldir (Yazdani, 2013). Alan yazında gelişime açıklığın derinlemesine davranışı ve samimi duyguları tahminde belirleyici olduğuna dair bulgular mevcuttur (Basım ve diğ., 2013).

Beş faktör kişilik özelliklerinin uyumluluk boyunda yüksek düzeye sahip bireyler güvenilir, yumuşak başlı, açık sözlü, fedakar, alçak gönüllü olarak tanımlanırken, uyumluluğu düşük kişiler ise, yarışmayı seven, inatçı, kaba ve şüpheli özelliklere sahiptir. Uyumluluk sosyal ilişkileri kurma ve sürdürme açısından önemli ve belirleyici bir kişilik özelliğidir. Bu nedenle duygusal emek gösteriminde önemli bir role sahip olacağı düşünülmektedir. Yapılan bir çalışmanın sonuçları uyumluluğun samimi duygular sergilemede belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Basım ve diğ., 2013).

Son özellik olan nevrozizm ise depresyon, sinirlilik, hassasiyet, içine kapanıklık gibi özellikleri barındırmaktadır. Bu doğrultuda nevrozizmi yüksek kişiler, endişeli, kendine güvensiz, içine kapanık, sinirli, düşük olanlar ise sakin, kendine güvenen ve dengelidir. Bu boyut duygusal kararsızlık ile nitelenen nevrozizm bireylerin duygusal uyarılma ve uyumlarını azaltan ve duygusal emek üzerinde belirleyici olması beklenir. Nevrozizm olumsuz duygular, stress ve kaygı ile eşleştirildiği için duygusal emek gösterim biçimlerinde farklı etkiye sahip olması beklenir. Buna ek olarak bireylerin gerçek duygularını ifade etmek ve yansıtmakta olumsuz etkiye sahip bir özellik olarak düşünülebilir. Araştırma sonuçları nevrozizm kişilik özelliği ile yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişki ortaya koymaktadır (Basım ve diğ., 2013). Bir başka araştırma sonucunda ise derinlemesine davranış ile nevrozizm kişilik özelliği arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Eighie ve diğ., 2012).

Bireylerin kişilikleri dolayısı ile sahip oldukları kişilik özellikleri davranış ve seçimlerini etkilemektedir. Elli yıllık kişilik araştırmaları sonrasında üzerinde görüş birliğine varılan beş faktör kişilik ayrımı bireylerin bilişsel, duygusal ve sosyal davranışlarındaki farklılıkları açıklamaktadır (Ehigie ve diğ., 2012). Bu çerçevede beş faktör kişilik özelliklerinin duygusal emek sergilenmesinde farklılık yaratabileceği düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bireylerin kişiliğe ilişkin beş özelliği farklı seviyelerde taşıdığı düşünüldüğünde duygusal emek ve kişilik arasındaki ilişkilere yönelik olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Bireylerin demografik özellikleri ve kişilik özellikleri yüzeysel davranış sergilemelerini etkilemektedir.

Hipotez 2: Bireylerin demografik özellikleri ve kişilik özellikleri derinlemesine davranış sergilemelerini etkilemektedir.

Hipotez 3: Bireylerin demografik özellikleri ve kişilik özellikleri samimi duygular sergilemelerini etkilemektedir.

3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıklar

Çalışma Ankara'da faaliyet gösteren bankalardan seçilen örneklem doğrultusunda müşteriler ile doğrudan etkileşim içerisinde olan farklı pozisyonlarda çalışan bireyleri kapsamaktadır. Araştırma Ankara merkezde bankaların yoğun olarak yer aldığı ve iş hacmi yüksek bölgelerdeki banka çalışanları ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının genellenebilirliği belirli bölgeleri kapsamaktadır.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma, verilere kısa sürede ulaşılabilme amacıyla Ankara'da bankaların yoğun olarak yer aldığı iş hacmi yüksek olan Çankaya ve Yenimahalle ilçeleri ile sınırlı tutulmuştur. Bu seçimin bir diğer nedeni de bankada çalışan personelden bilgi alabilmek için özel izinlere gereksinim duyulmasıdır. Buna göre çalışmanın evrenini Çankaya ve Yenimahalle ilçelerine bağlı kamu ve özel bankalarda çalışan personel oluşturmaktadır. Toplam çalışan sayısı Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'ndan alınan bilgiye dayanarak yaklaşık 10.000 olarak bulunmuştur. Çalışmada örnekleme gidilmiştir. Örneklem hesabı için; araştırma konusu ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmadığından bir bireyin örnekleme seçilme olasılığını ifade eden p değeri 0, 5 olarak alınmıştır. Örneklemeden kaynaklanan hata oranı $\pm 0, 10$ seçilmiştir. Anlamlılık seviyesi

$\alpha=0,05$ olarak belirlenmiştir. Buna göre örnekleme yer alacak birey sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004:50)'in çalışmalarında yer alan “ $\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri” tablosundan yararlanarak yaklaşık 95 olarak belirlenmiştir.

Örnekleme yer alacak bireyler basit tesadüfi örnekleme yolu ile seçilmiştir. 95 sayısına ulaşabilmek için kayıp veri olabileceği de hesaba katılarak toplam 200 anket ile alana gidilmiştir. Kayıp veri kontrolleri yapıldıktan sonra toplam veri sayısı 177 olarak tespit edilmiştir.

3.6. Veri Toplama Araçları

Çalışmada Basım ve Beğenirbaş'ın, 2012 yılında Diefendorff ve arkadaşları (2005) Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazılarının geliştirilmesi ile oluşturdukları duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Bu örneklem için ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, faktör yükü 0.40'ın altında olan maddeler atılarak ölçek yeniden düzenlenmiştir. Ölçeğin son hali Çizelge 3.1'de yer almaktadır.

Çizelge 3.1. Duygusal emek ölçeğinin faktör yükleri

Madde	Yüzeysel Davranış	Derinlemesine Davranış	Samimi Duygular
1	,779		
2	,792		
3	,725		
4	,679		
5	,745		
6	,678		
7		,792	
8		,891	
9		,857	
10		,839	
11			,856
12			,855
13			,769

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüsü=0,84; Bartlett's Testi $\chi^2=1044,96$, s.d.=78, $p<0,001$; Açıklanan Toplam Varyans=%52,34

Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri; “Yüzeysel davranış” faktörü için 0,85; “derinlemesine davranış” faktörü için 0,88; “samimi duygular” faktörü için 0,79 olarak bulunmuştur.

Beş faktör kişilik özellikleri ise Bennet Martinez ve John (1998) ‘un çalışmasında yer alan Metin Camgöz ve arkadaşlarının (2008) uyarlamış olduğu Beş Faktör Kişilik Ölçeği ile ölçülmüştür. Bu örneklem için ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizi Çizelge 3.2’de yer almaktadır.

Çizelge 3.2. Beş faktör kişilik ölçeği faktör yükleri

Madde	Dışadönüklük	Özdisiplin	Gelişime Açıklık	Uyumluluk	Nörotiklik
1	,738				
6	,547				
11	,666				
16	,654				
21	,641				
26	,589				
36	,658				
8		,731			
18		,741			
23		,754			
33		,509			
43		,526			
10			,567		
20			,471		
30			,754		
40			,595		
41			,619		
44			,674		
2				,440	
12				,638	
17				,703	
32				,738	
37				,510	
9					,631
24					,684
34					,708

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüsü=0,79; Bartlett's Testi $\chi^2=1488,53$, s.d.=325, $p<0,001$; Açıklanan Toplam Varyans=%52,34

Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri; “dışadönüklük” faktörü için .79, “özdisiplin” faktörü için .74, “gelişime açıklık” faktörü için .72, “uyumluluk” faktörü için .70 ve “nörotiklik” faktörü için .60 bulunmuştur.

3.7. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 22 istatistik paket programı yardımı ile frekans, yüzde ve ortalama değerleri hesaplanmış, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.8. Bulgular

Araştırmanın bu kısmında katılımcılara ilişkin betimsel bulgular ve araştırma hipotezlerine ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.8.1. Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular Çizelge 3.3’de gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; çalışanların %67.2’sinin kadın, %32.8’inin erkek olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımına bakıldığında kadın çalışanların daha yüksek oranda olduğu gözlenmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında en yüksek grup % 50.3 ile 31-40 yaş arası çalışanlardır. Bu grubu %28.8 ile 21-30 yaş gurubu, %19.8 ile 41-50 yaş grubu izlemekte, 51 ve üzeri yaşta çalışanlar ise %1.1 ile temsil edilmektedir.

Çizelge 3.3. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özellikleri

Demografik Özellikler	Frekans (f)	%f
Cinsiyet		
Kadın	119	67,2
Erkek	58	32,8
Yaş		
21-30 yaş	51	28,8
31-40 yaş	89	50,3
41-50 yaş	35	19,8
51 üzeri	2	1,1
Pozisyon		
Müdür	5	2,8
Müdür Yardımcısı	43	24,3
Pazarlama Yetkilisi	28	15,8
Operasyon Servis Yetkilisi	9	5,1
Pazarlama Yetkili Yardımcısı	12	6,8
Gişe Yetkilisi	59	33,3
Asistan	21	11,9
Medeni Durum		
Evli	116	65,5
Bekar	61	34,5
Eğitim Düzeyi		
Lise	22	12,4
Ön Lisans	36	20,3
Lisans	100	56,5
Y.Lisans	19	10,7
İş Tecrübesi		
1 yıldan az	2	1,1
1-5 Yıl	41	23,2
6-10 Yıl	54	30,5
11-15 Yıl	31	17,5
16-20 Yıl	28	15,8
20 Yıl ve Üzeri	21	11,9

Banka çalışanlarının pozisyon dağılımlarına bakıldığında %2.8'i müdür, %24.3'ü müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Yönetsel pozisyonda olmayan çalışanların dağılımı ise %15.8 pazarlama yetkilisi, %5.1 operasyon servis yetkilisi, %6.8 pazarlama yetkili yardımcısı, %33.3 gişe yetkilisi, %11.9 asistan kadrolarında yer almaktadır. Örnekleme en fazla yer alan grubu gişe yetkilisi pozisyonunda görev alanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların %65.5'i evli, %34.5'i bekârdır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim düzeylerinin dağılımında en yüksek grup %56.5 ile lisans mezunlarıdır. Bu dağılımı %20.3 ile önlisans, %12.4 ile lise, %10.7 ile yüksek lisans mezunları izlemektedir.

Çalışanların iş tecrübelerine bakıldığında, %30.5 ile 6-10 yıl çalışanların en yüksek oranda temsil edilirken bunu %23.2 ile 1-5 yıl arası çalışanlar izlemektedir. Banka çalışanlarının %17.5'i 11-15 yıl, %15.8'i, 16-20 yıl, %11.9'u 20 yıl ve üzeri süre iş tecrübesine sahip olup, 1 yılın altında iş tecrübesine sahip %1.1 çalışan bulunmaktadır.

Katılımcıların duygusal emek gösterim düzeyleri ve kişilik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Çizelge 3.4'de yer almaktadır.

Çizelge 3.4. Katılımcıların duygusal emek ve kişilik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Yüzeysel Rol Yapma	2,4776	,91073
Derinden Rol Yapma	2,9746	1,11615
Samimi Duygular	3,8616	,82409
Dışadönüklük	3,8943	,74372
Özdisiplin	4,1239	,79878
Gelişime Açıklık	3,7478	,73112
Uyumluluk	4,2514	,71589
Nörotiklik	2,5725	,88829

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan duygusal emek boyutları içerisinde en düşük ortalama 2.4 ile yüzeysel rol yapma boyutunda iken en yüksek ortalama ise 3.8 ile samimi duygular boyutundadır. Kişilik özelliklerinin ortalamalarına bakıldığında 4.2 ile uyumluluk en yüksek, 2.5 ile nörotiklik en düşük ortalamaya sahiptir.

Anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesinde Çizelge 3.5'teki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayılmış, aritmetik ortalamalar için puan aralığı 0,80 olarak hesaplanmıştır (Puan Aralığı= (En Yüksek Değer – En Düşük Değer)/5 = (5-1)/5 = 4/5= 0,80). Bu hesaplama göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı Çizelge 3.5'te verilmiştir.

Çizelge 3.5. 5'li Likert Ölçeğine Göre Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı

Aralık	Seçenek
1,00 - 1,80	Hiç katılmıyorum
1,81 - 2,60	Biraz katılmıyorum
2,61 – 3,40	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum (kararsızım)
3,41 - 4,20	Biraz katılıyorum
4,21 – 5,00	Tamamen katılıyorum.

Araştırmada elde edilen veriler çerçevesinde katılımcıların demografik özelliklerine göre duygusal emek ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.6'te yer almaktadır.

Çizelge 3.6. Demografik özelliklere göre duygusal emek ortalama ve standart sapma değerleri

Demografik Özellikler	Yüzeysel Rol Yapma (ort±st.sapma)	Derinden Rol Yapma (ort±st.sapma)	Samimi Duygular (ort±st.sapma)
Cinsiyet			
Kadın	2,44±0,91	2,96±1,14	3,90±0,76
Erkek	2,56±0,91	3,00±1,06	3,78±0,93
Yaş			
21-30 yaş	2,76±0,88	3,27±0,91	3,74±0,87
31-40 yaş	2,49±0,87	2,78±1,12	3,86±0,77
41-50 yaş	2,02±0,86	2,97±1,30	4,08±0,75
51 üzeri	2,50±1,89	3,87±0,18	3,00±0,00
Pozisyon			
Müdür	2,43±1,26	2,50±1,12	3,46±1,38
Müdür Yardımcısı	2,41±0,85	2,91±1,08	3,95±0,66
Pazarlama Yetkilisi	2,46±0,90	3,11±1,27	3,94±0,87
Operasyon Servis Yetkilisi	2,48±1,36	2,81±1,29	3,62±0,97
Pazarlama Yetkili Yardımcısı	2,76±0,89	2,98±1,29	4,05±0,70
Gişe Yetkilisi	2,47±0,85	3,02±1,01	3,86±0,80
Asistan	2,48±1,01	2,95±1,19	3,64±3,86
Medeni Durum			
Evli	2,45±0,89	3,01±1,15	3,89±0,81
Bekar	2,51±0,94	2,90±1,04	3,79±0,84
Eğitim Düzeyi			
Lise	2,10±0,83	3,07±1,14	3,91±0,80
Ön Lisans	2,57±1,05	3,25±1,22	3,92±0,79
Lisans	2,53±0,87	2,88±1,10	3,86±0,83
Y.Lisans	2,44±0,85	3,66±0,86	3,66±0,86
İş Tecrübesi			
1 yıldan az	2,58±0,11	4,00±0,00	3,50±1,17
1-5 Yıl	2,62±0,93	3,12±0,96	3,76±0,94
6-10 Yıl	2,58±0,94	2,77±1,20	3,88±0,71
11-15 Yıl	2,35±0,94	2,87±1,05	3,85±0,87
16-20 Yıl	2,53±0,90	3,35±1,06	3,89±,63
20 Yıl ve Üzeri	1,98±0,79	2,72±1,21	4,00±1,00

Katılımcıların demografik özelliklerine göre kişilik özellikleri ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 3.7’de yer almaktadır.

Çizelge 3.7. Demografik özelliklere göre kişilik özellikleri ortalama ve standart sapma değerleri

Demografik Özellikler	Dışadönüklük (ort±st.sapma)	Özdisiplin (ort±st.sapma)	Gelişime Açıklık (ort±st.sapma)	Uyumluluk (ort±st.sapma)	Nörotiklik (ort±st.sapma)
Cinsiyet					
Kadın	3,98±0,73	4,16±0,79	3,82±0,71	4,28±0,76	2,56±0,96
Erkek	3,70±0,72	4,03±0,80	3,59±0,75	4,18±0,60	2,58±0,72
Yaş					
21-30 yaş	3,96±0,76	4,02±0,79	3,72±0,77	4,12±0,78	2,48±0,97
31-40 yaş	3,93±0,72	4,14±0,81	3,79±0,73	4,22±0,71	2,56±0,87
41-50 yaş	3,73±0,75	4,27±0,74	3,67±0,68	4,49±0,56	2,67±0,80
51 üzeri	3,00±0,28	3,00±0,00	3,41±0,11	4,25±0,00	3,16±0,70
Pozisyon					
Müdür	4,02±0,79	3,96±1,11	3,70±0,73	4,15±0,76	2,33±1,13
Müdür Yrd.	3,99±0,50	4,27±0,74	3,80±0,75	4,24±0,83	2,44±0,91
Paz. Yetkilisi	3,88±0,79	3,93±0,87	3,53±0,91	4,32±0,59	2,55±0,71
Oprs. Servis Yet.	4,28±0,70	4,26±0,84	3,90±0,77	4,27±0,87	2,29±0,91
Paz. Yet. Yrd.	4,28±0,74	4,31±0,55	3,94±0,69	4,25±0,65	2,27±0,89
Gişe Yet.	3,76±0,81	4,03±0,82	3,70±0,60	4,25±0,67	2,81±0,88
Asistan	3,63±0,79	4,19±0,75	3,86±0,74	4,16±0,75	2,50±0,92
Medeni Durum					
Evlü	3,87±0,68	4,14±0,80	3,76±0,72	4,32±0,66	2,35±0,86
Bekar	3,92±0,85	3,71±0,74	3,71±0,74	4,10±0,78	2,65±0,92
Eğitim Düzeyi					
Lise	3,71±0,88	4,08±0,81	3,86±0,61	4,28±0,70	2,36±0,74
Ön Lisans	3,85±0,88	4,26±0,71	3,72±0,78	4,36±0,68	2,73±0,89
Lisans	3,93±0,67	4,08±0,81	3,72±0,73	4,22±0,74	2,50±0,91
Y.Lisans	3,94±0,64	4,11±0,85	3,77±0,74	4,11±0,66	2,89±0,80
İş Tecrübesi					
1 yıldan az	4,00±1,41	3,60±0,00	4,00±0,23	3,62±0,88	1,83±0,70
1-5 Yıl	3,95±0,74	4,04±0,83	3,74±0,76	4,25±0,71	2,50±0,89
6-10 Yıl	3,88±0,76	4,10±0,77	3,70±0,78	4,24±0,73	2,73±0,94
11-15 Yıl	4,16±0,55	4,27±0,66	3,88±0,72	4,09±0,71	2,30±0,92
16-20 Yıl	3,71±0,78	4,17±0,95	3,78±0,58	4,25±0,78	2,25±0,75
20 Yıl ve Üzeri	3,61±0,75	4,07±0,81	3,58±0,74	4,53±0,49	2,82±0,76

3.8.2. Duygusal emek ve kişilik arasındaki ilişkilere yönelik bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırma hipotezleri test edilecektir. Öncelikle duygusal emek stratejileri olan yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi duygular ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 3.8’de yer almaktadır.

Çizelge 3.8. Duygusal emek stratejileri ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki korelasyon analizi

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1)Yüzeysel davranış	1							
(2) Derinlemesine davranış	,286**	1						
(3) Samimi Duygular	-,366**	,148*	1					
(4) Dışadönüklük	-,046	,081	,218**	1				
(5) Özdisiplin	-,093	,023	,169*	,358**	1			
(6) Gelişime Açıklık	,010	,234**	,116	,344**	,251**	1		
(7) Uyumluluk	-,128	,085	,270**	,232**	,447**	,193*	1	
(8) Nörotiklik	-,012	-,073	-,121	-,252**	-,169*	-,263**	-,181*	1

** p<0.01 * p<0.05

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda derinlemesine davranış ve gelişime açık kişilik özelliği arasında $\alpha= 0.01$ önem seviyesinde pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0.234$) olduğu belirlenmiştir. Buna göre gelişime açık kişilik özelliği yüksek ise derinlemesine davranış düzeyi de artmaktadır.

Samimi duygular ile dışadönüklük arasında $\alpha= 0.01$ önem seviyesinde pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,218$), öz disiplin arasında $\alpha= 0.01$ önem seviyesinde pozitif düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0.169$), uyumluluk arasında ise $\alpha= 0.05$ önem seviyesinde pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0.270$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre banka çalışanlarının dışadönüklük, özdisiplin ve uyumluluk özellikleri yüksek ise samimi duygu gösterimleri de artmaktadır.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında belirlenen korelasyonlar doğrultusunda regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanan her bir duygusal emek stratejisini yordayan kişilik özelliklerinin hangileri olduğunun ve duygusal emek stratejilerinin ne kadarının kişilik özellikleriyle açıklandığının ortaya çıkarılması amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu aşamada öncelikle katılımcıların yaş ve cinsiyet gibi demografik değişkenleri ilk aşamada analize alınarak, demografik değişkenlerin etkileri kontrol edilmiştir. Daha sonra, bağımlı değişkenlerle ilişkisi çıkmayan kişilik özellikleri de analize dahil edilerek, ikinci blokta tüm kişilik özellikleri analize sokulmuştur.

Öncelikle duygusal emek stratejilerinden yüzeysel davranışı yordayan kişilik özellikleri belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.9’ de yer almaktadır.

Çizelge 3.9. Yüzeysel davranışı yordayan kişilik özelliklerine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

	B	St. Hata	B	t	Anl.	R ²	ΔR ²	F	Anl.
Model 1						,094	,067	3,513	,005**
Sabit	2,466	,489		5,047	,000**				
Cinsiyet	,206	,143	,107	1,438	,152				
Yaş	-,528	,167	-,426	-3,161	,002**				
Pozisyon	-,001	,037	-,002	-,028	,978				
Eğitim Düzeyi	,100	,084	,092	1,183	,239				
İş Tecrübesi	,135	,093	,202	1,460	,146				
Model 2						,104	,050	1,924	,045*
Sabit	3,203	,846		3,784	,000**				
Cinsiyet	,179	,148	,093	1,208	,229				
Yaş	-,509	,173	-,411	-2,948	,004**				
Pozisyon	-,006	,039	-,012	-,148	,882				
Eğitim Düzeyi	,100	,086	,093	1,166	,245				
İş Tecrübesi	,124	,094	,185	1,319	,189				
Dışadönüklük	-,085	,106	-,070	-,805	,422				
Özdisiplin	-,042	,098	-,037	-,428	,669				
Gelişime Açıklık	,042	,102	,033	,408	,684				
Uyumluluk	-,058	,108	-,046	-,539	,590				
Nörotiklik	-,031	,082	-,031	-,382	,703				

** p<0.01 * p<0.05

Yüzeysel davranış değişkeni ile demografik değişkenler ve kişilik özelliklerinin birlikte yer aldığı Model 2 anlamlı bulunmuştur ($F=1,924$, $p<0.05$). Bu model yüzeysel davranış değişkeninin %10’unu açıklamaktadır ($R^2=0,104$). Modelin beta katsayıları incelendiğinde yaş değişkeninin diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda yüzeysel davranışı negatif yönde etkilediği görülmektedir ($B=-0,509$, $t=-2,948$, $p<0.01$). Model anlamlı bulunduğu için Hipotez 1 desteklenmiştir.

Duygusal emek stratejilerinden derinlemesine davranışı yordayan kişilik özelliklerini belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.10’ da yer almaktadır.

Çizelge 3.10. Derinlemesine davranışı yordayan kişilik özelliklerine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

	B	St. Hata	B	t	Anl.	R²	ΔR²	F	Anl.
Model 1				5,669	,000**	,026	-,002	,925	,466
Sabit	3,545	,625							
Cinsiyet	,036	,183	,015	,194	,847				
Yaş	-,317	,214	-,207	-1,482	,140				
Pozisyon	-,002	,048	-,004	-,047	,963				
Eğitim Düzeyi	-,147	,108	-,110	-1,360	,176				
İş Tecrübesi	,108	,119	,130	,910	,364				
Model 2						,084	,029	1,516	,138
Sabit	1,768	1,057		1,673	,096				
Cinsiyet	,125	,185	,053	,677	,499				
Yaş	-,350	,216	-,228	-1,622	,107				
Pozisyon	-,004	,049	-,008	-,091	,928				
Eğitim Düzeyi	-,123	,108	-,092	-1,144	,254				
İş Tecrübesi	,127	,118	,154	1,081	,281				
Dışadönüklük	,022	,132	,015	,166	,868				
Özdisiplin	-,099	,123	-,071	-,810	,419				
Gelişime Açıklık	,346	,128	,225	2,714	,007**				
Uyumluluk	,141	,135	,090	1,045	,298				
Nörotiklik	,011	,103	,009	,112	,911				

** p<0.01 * p<0.05

Derinlemesine davranış değişkenini açıklamak için kurulan modeller istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu nedenle Hipotez 2 desteklenmemiştir.

Duygusal emek stratejilerinden samimi duyguları yordayan kişilik özelliklerini belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.11' da yer almaktadır.

Çizelge 3.11. Samimi duyguları yordayan kişilik özelliklerine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

	B	St. Hata	B	t	Anl.	R²	ΔR²	F	Anl.
Model 1						,023	-,006	,799	,551
Sabit	4,283	,462		9,265	,000**				
Cinsiyet	-,152	,136	-,087	-1,124	,263				
Yaş	,145	,158	,128	,918	,360				
Pozisyon	-,025	,035	-,060	-,722	,471				
Eğitim Düzeyi	-,089	,080	-,090	-1,109	,269				
İş Tecrübesi	-,041	,088	-,067	-,466	,642				
Model 2						,113	,059	2,095	,028*
Sabit	2,279	,768		2,969	,003**				
Cinsiyet	-,062	,134	-,036	-,466	,642				
Yaş	,097	,157	,086	,620	,536				
Pozisyon	-,008	,035	-,020	-,236	,813				
Eğitim Düzeyi	-,066	,078	-,067	-,848	,397				
İş Tecrübesi	-,006	,085	-,009	-,066	,947				
Dışadönüklük	,184	,096	,166	1,914	,049*				
Özdisiplin	,000	,089	,000	-,007	,994				
Gelişime Açıklık	,021	,093	,019	,229	,819				
Uyumluluk	,233	,098	,203	2,386	,018*				
Nörotiklik	-,027	,075	-,028	-,356	,723				

** p<0.01 * p<0.05

Samimi duygular değişkeni ile demografik değişkenler ve kişilik özelliklerinin birlikte yer aldığı Model 2 anlamlı bulunmuştur ($F=2,095$, $p<0.05$). Bu model samimi duygular değişkeninin %11'ini açıklamaktadır ($R^2=0,113$). Modelin beta katsayıları incelendiğinde dışadönüklük ($B=0,184$, $t=1,914$, $p<0.05$) ve uyumluluk ($B=0,233$, $t=2,386$, $p<0.05$) değişkenlerinin samimi duyguları etkilediği görülmektedir. Model anlamlı bulunduğu için Hipotez 3 desteklenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Duygusal emek, örgütsel ve yönetsel davranışlar sergilemede önemli bir değişkendir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların iletişim yetenekleri, insan ilişkileri ve gösterdikleri duygusal çabalar işletmelerin ayakta kalması ve karlılıkları açısından kritik ve önemlidir (Steinberg ve Figart, 1999). Bu nedenle birçok işletme çalışanlarından beledikleri gösterim kurallarını en baştan ortaya koyarak, örgütsel amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırmayı hedeflemektedir (Diefendorff ve Richard, 2008). Bu anlamda duygusal emek, bir örgütün başarısına yardımcı olurken, duygusal yönetim yetersizliği örgütün başarısızlığına sebebiyet verebilir (Fineman, 2000). Bu nedenle örgütler çalışanlarından beledikleri duygusal gösterimleri belirli bir standarda bağlamaya çalışırlar. Araştırmalar bireylerin yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi duygular olmak üzere üç tür duygusal emek gösterimi sergilediğini ortaya koymaktadır.

Duygusal emeğin sonuçlarına ilişkin yapılan bir meta analiz çalışmasında, yüzeysel davranış sergileyen bireylerin ve göstermek zorunda olunan duygular ile gerçekte hissedilenler arasında uyumsuzluk yaşayan çalışanların, derinlemesine davranış gösterenlere göre daha fazla olumsuz sonuçlarla karşılaştıkları ortaya konulmuştur (Magnus, Dechurch, Wax ve Anderson, 2011'den aktaran Gülova ve diğ., 2013). Alan yazında duygusal emeği yordayan bireysel ve örgütsel değişkenler üzerinde durulmaktadır.

Araştırma sürecinde elde edilen verilerin analizi ile ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu ile kişiliğin gelişime açıklık özelliği arasında, samimi duygular ile dışadönüklük, öz disiplin ve uyumluluk arasında düşük fakat istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Duygusal emeğin diğer boyutları ile kişilik özellikleri arasında ise bir korelasyon tespit edilememiştir.

Alan yazında otel çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmanın sonuçları kişiliğin dışadönüklük özelliğinin yüzeysel davranışı pozitif yönde, derinlemesine davranışı ise negatif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. İçedönük kişiler yalnızlığa yatkın, utangaç ve daha az sosyal kişilerdir. Yüz yüze oldukları müşterilerle uzun süre bir arada olmak ve onların ihtiyaçlarını karşılamak konusunda çok hoşnut olmayacakları öne sürülmektedir

(Ehigie, Oguntuase, Ibode and Ehigie, 2012). Tan, Foo, Chong ve Renee'nin yaptığı bir çalışmanın sonuçları (2003) hizmet sektöründe çalışan dışadönük kişilik özelliğine sahip kişilerin içedönüklere göre daha fazla pozitif duygu sergilemeye eğilimli olduklarını ortaya koymaktadır.

Alan yazında yapılan bir çalışmanın sonucu nevrotizmin derinlemesine davranışı negatif etkilediğini ortaya koymaktadır (Eighie ve diğ., 2012). Basım ve diğ., (2013) nevroitik kişilik ile yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Diefendorf ve arkadaşları ise (2005) bu iki değişken arasında bir ilişki bulamamışlardır. Bu çalışmanın sonuçları da Diefendorf ve arkadaşlarının sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu çalışmada nevrotizim ile samimi duygular arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bilindiği gibi nevrotizim duygusal kararsızlıkla ifade edilen bir kişilik özelliğidir. Nevrotizm özelliği, çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılamada samimi duygu gösterimlerini sınırlayıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilecektir. Nevrotik bireylerin duygularını şartların gerektirdiği şekilde uyarlamaları mümkün görünmemektedir. Nevrotik bireylerin hizmet sektörü için uygun bireyler olmayacağı konusunda bir tartışma açmak da mümkündür.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda yüzeysel davranış, demografik değişkenler ve kişilik özelliklerine ilişkin kurulan modelde yaş değişkenine ilişkin negatif bir etki gözlenmiştir. Buna göre yaş arttıkça yüzeysel rol yapma davranışı azalmaktadır. Bu sonucun da yaş ile birlikte bireylerin bazı uyarlamaları daha az yapmak istemeleri ile ilgili bir durum olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda derinlemesine davranış değişkenini açıklamak için kurulan modeller istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Araştırma sonucunda samimi duygular değişkeni ile demografik değişkenler ve kişilik özelliklerinin birlikte yer aldığı Model anlamlı bulunmuş, dışadönüklük ve uyumluluk değişkenlerinin samimi duyguları etkilediği görülmüştür.

Uygulama açısından banka yöneticilerinin duygusal emek gösterimi konusunda farkındalıkları ve duygu yönetimi açısından, sahip oldukları kişilik tipleri dikkate alınarak

eğitimlerin düzenlenmesi ve verilmesi önerilebilecektir. Bireyler kişilik özelliklerine göre günlük iş ve görevleri sırasında karşılaşılabilecekleri durumlara ilişkin eğitilerek olumsuz durum ve sonuçlardan uzaklaştırılabilecektir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından eğitim kadar önemli bir diğer konu da personel seçimi ve iş için gerekli özellikleri taşıyan bireylerin örgüte ve işe çekilmesi ve yerleştirilmesidir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmada gerek çalışanlar gerekse müşterilerin memnuniyeti için doğru personelin doğru iş için belirlenmesi ve eğitimlerle etkin duygu düzenlemelerini sağlamaları uzun vadede etkili sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları araştırma evreninin genişletilmesi ile genellenebilir hale getirilebilir. Buna ek olarak modele eklenebilecek diğer bireysel ve örgütsel değişkenlerle modellenin açıklayıcılığı artırılabilir. Sonuçların değerlendirilmesinde katılımcıların kişisel değerlendirme ve sosyal beğenirlik kaygılarının etkili olabileceği ve bu durumun sınırlayıcı bir etkiye sahip olduğu düşünülmelidir.

Çizelge 4.1. Hipotezlere İlişkin Sonuç Tablosu

HİPOTEZLER	SONUÇ
Hipotez 1: Bireylerin demografik özellikleri ve kişilik özellikleri yüzeysel davranış sergilemelerini etkilemektedir.	KABUL
Hipotez 2: Bireylerin demografik özellikleri ve kişilik özellikleri derinlemesine davranış sergilemelerini etkilemektedir.	RET
Hipotez 3: Bireylerin demografik özellikleri ve kişilik özellikleri samimi duygular sergilemelerini etkilemektedir.	KABUL



KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 137-146.
- Akoğlan Kozak, M., & Güçlü, N. (2008). Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 39-56.
- , A., Palamutçuoğlu, B.T. ve Palamutçuoğlu, A.T. (2013). Duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü: üniversitede öğrenci işleri personeline yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Ashforth, B.E., and Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Avcı, U., Boylu, Y. (2010). Türk turizm çalışanları için duygusal emek ölçeği geçerlemesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(2), 20-29.
- Bagci, Z., & Bursali, Y. M. (2015). Duygusal Emegin Is Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlnde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Arastırma. *Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 6(10), 69.
- Başbuğ, G., Balli, E. & Oktuğ, Z. (2009). Duygusal Emegin Dış Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 253-274.
- Basım, H. N., Çetin, F., ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-34.
- Basım, N., Beğenirbaş, M., Can Yalçın, R. (2013). Effects of teacher personalities on emotional exhaustion: mediating role of emotional labor, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3), 1488-1496.
- Basım, N., ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: bir ölçek uyarılama çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Baymur, F. (1985). Genel Psikoloji. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Beğenirbaş, M. ve Meydan, C.H. (2012). Duygusal emegin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi: öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.
- Benet-Martinez, M. and John, O.P. (1998). Los cincogr and esacros cultures and ethnic groups: Multitrait multi method analysis of thebigfive in spanish and english, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729-750.

- Bolton, S. C. and Boyd, C. (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's managed heart. *Work, Employment & Society*, 17(2), 289-308.
- Brotheridge, C. M. and Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Burger, J. (2004). *Kişilik*. (çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu). İstanbul: Kaktüs Yayınları (Eserin orijinal adı "Personality" 2004'te yayınlandı.), 152.
- Camgoz, S. M., Karan, M. B., and Ergeneli, A. (2012). Relationship between the Big-Five Personality and the financial performance of fund managers. *Diversity, Conflict, and Leadership*, 1, 137-152.
- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 88-90.
- Daco, P. (1983). *Çağdaş psikolojinin olağanüstü başarıları*. (çev. O.A Gürün). İstanbul: İnkılap ve Aka Yayınları, 134-135.
- Diefendorff, J.M. and Richard, E.M. (2008). Not all emotional display rules are created equal distinguishing between prescriptive and contextual display rules, N.M Ashkanasy, L.C. Cooper (Ed.). *Research Companion to Emotion in Organizations*, U.K.: Edward Elgar Publishings.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. and Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Dökmen, Ü. (1996). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, No. 21 135-136
- Dursun, S., Bayram, N., Aytaç, S. (2011, Ekim). Duygusal emeğim iş tatmini ve tükenme düzeyi üzerine etkisi. 17. Ulusal Ergonomi Kongresi, Eskişehir, 651-658.
- Eighie, B.O., Oguntuase, R.O., Ibode, F.O. and Ehigie, R.I. (2012). Personality factors and emotional intelligence as predictors of frontline hotel employees' emotional labour. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 1(9), 327-338.
- Engler, B. (2009). *Personality theories*. USA: Nelson Education.
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde psikoteknik*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 82.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 243-248-250.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (12.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 86-87.
- Erickson, R.J., Christian, R. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-63.

- Eroğlu, F. (2011). Davranış bilimleri (11.Baskı). İstanbul: Beta Basım, 211-235.
- Eroğlu, G.Ş. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 147-160.
- Eröz, S.S. (2013). Örgütlerde Duygusal Zeka. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(29), 217.
- Eröz, S.S. (2014). Otel işletmelerinde örgüt iklimi ve duygusal emek ilişkisi: Trakya bölgesinde bir araştırma, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 3(7), 199-223.
- Fıneman, S. (2000). Emotions in organizations. Newbury Park, CA: Sage.
- Gençtan, E. (1984). Çağdaş yaşam ve normal dışı davranışlar (3.baskı). Ankara: Maya Yayınları, 44-45.
- Gençtan, E. (1988). Psikanaliz ve sonrası (3.baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi, 91-123.
- Goffman, E. (2009) Benliğin Sunumu, çev: Özde Duygu Gürkan, İstanbul: Metis yayıncılık.
- Goleman, D. (1996). Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha önemlidir? Çeviren: Banu Seçkin İstanbul: Yüksel Varlık Yayıncılık.
- Grandey, A. (1999). The effects of emotional labor: employee attitudes, stress and performance. Yayınlanmış Doktora Tezi, Colorado State University, Colorado.
- Grandey, A.A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. Journal of occupational health psychology, 5(1), 95.
- Grandey, A.A., Tam, A. P., and 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.
- Grossman, M. and Woods, W. (1993). Sex differences in intensity of emotional experience: A social role interpretation, Journal of Personality and Social Psychology, 65(5), 1010-1022.
- Güney, S. (2006). Davranış bilimleri (3.Baskı). Türkiye: Nobel Yayın Dağıtım, 18.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: süreci ve sonuçları. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Kamu-İş, 11(1-2).
- Gursoy, D., Boylu, Y., and Avcı, U.(2011). Identfyng the complex relationships among emotional labour and its correlates. International Journal of Hospitality Management, 30(4), 783-794.
- Güzel, F. Ö., Atilla Gök, G., & Büyüker İşler, D. (2013). Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10(3), 107-123.

- Hellriegel, D., Slocum, J. and Wodman, R. (1989). *Organizational behavior* (Fifth Edition). St.Paul: West Publishing Company, 38.
- Heuven, E. and Bakker, A. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 81-100.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart*. Berkeley: University of California Press,
- Hochschild, A.R. (2003). *The Managed Heart-Commercialization of human feeling*, England: University of California press.
- İnternet: <http://www.biltek.tubitak.gov.tr>, adresinden 4 Şubat 2016'da erişilmiştir.
- Judge, S.P. and Robbins, T.A. (2013). *Örgütsel davranış* (çev. Ed: İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayınları, 101.
- Kaptan, S. (1973). *Bilimsel araştırma teknikleri, tez hazırlama yolları*. Ankara: Ayyıldız Matbaası.
- Karalar, R., Barış, G. ve Velioğlu, M.N. (2006). *Tüketici davranışında kişilik ve yaşam biçimi, tüketici davranışları* (Ed. R. Karalar). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, 111.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi* (12. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Köknel, Ö. (1986). *Kişilik*. İstanbul: Dizgi Matbaası, 22-23.
- Kolasa, B. (1979). *İşletmeler için davranış bilimlerine giriş* (çev. Kemal Tosun ve Diğerleri). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını. (Eserin orijinal adı *Introduction to Behavioural Science for Business* 1969'da yayımlandı), 283..
- Kolb, L.C. and Brodie, H.K.H. (1982). *Modern clinical psychiatry* (Tenth Edition). Philadelphia: W.B. Saunders Company.
- Lashley, C. (2002). Emotional harmony, dissonance and deviance at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(5), 255-257.
- Mackenzie, J.R. (2000). *Çocuğunuza sınır koyma* (çev. H. Gürel). Ankara: HYB Yayıncılık, 1-11.
- Mastracci, S.H., Newman, M.A., and Guy, M.E. (2006). Appraising emotion work determining whether emotional labor is valued in government jobs. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 123-138.
- Meier, K.J., Mastracci, S.H. and Wilson, K. (2006). Gender and emotional labor in public organizations: An empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899-909.

- Metin Camgöz, S. (2009). Kişilik özellikleri ile finansal performans arasındaki ilişkiler: A-tipi yatırım fonu yöneticileri üzerine bir değerlendirme. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Metin Camgöz, S., Karan, M.B. and Ergeneli, A. (2008) The utility of personality factors and risk tolerance in predicting financial performance of fund managers in Turkey, 15th Annual Conference of the Multinational Finance Society, USA: Orlando,
- Middleton, D.R. (1989). Emotional style: The cultural ordering of emotions. *Ethos*, 17(2), 187-201.
- Miller, J.S., Cardy, R.L. (2000). Self-monitoring and performance appraisal: Rating outcomes in project teams. *Journal of Organizational Behavior*, 609-626.
- Morris, J.A., Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Onaran, O. (1979). Örgütlerde karar verme. Ankara: Ankara Üniversitesi SBF Yayını, 132-133.
- Oral, L. and Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Özkan, G. (2013). Çağrı merkezlerinde duygusal emek ve örgütsel iletişim. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7(4), 64-80.
- Pala, A. (2008) Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 13-23.
- Pugh, S.D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Rafaeli, A. (1989). When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of Management Journal*, 32(2), 245-273.
- Rafaeli, A. (1989). When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of Management Journal*, 32(2), 245-273.
- Rafaeli, A. (1989). When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 385.
- Rafaeli, A., Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Rathi, N., Bhatnagar, D. and Mishra, S. K. (2013). Effect of emotional labor on emotional exhaustion and work attitudes among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(3), 273-290.
- Robbins, S.P. and Judge, T. A. (2013). Örgütsel davranış (çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayınları.

- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (Ed.). (2013). Örgütsel davranış. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 116-118.
- Soysal, A. (2008). Çalışma yaşamında kişilik tipleri Bir literatür taraması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Steinberg, R.J., Figart, D.M. (1999). Emotional demands at work: A job content analysis. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 177-191.
- Sümbüloğlu, V. ve Sümbüloğlu, K. (2000). Sağlık bilimlerinde araştırma yöntemleri. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Sutton, R.I. and Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487.
- Tan, H.H., Foo, M.D., Chong, C.L. and Renee, N.G. (2003). Situational and dispositional predictors of displays of positive emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 961-978.
- Taylor, S. and Tyler, M. (2000). Emotional labour and sexual difference in the airline industry. *Work, Employment & Society*, 14(1), 77-95.
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. *İsarder*, 6(3), 134-156.
- Tolan, B. (1991). Toplum bilimlerine giriş. Ankara: Feryal Matbacılık, 375
- Topçu, S. (1986). Davranış bilimleri. Ankara: Anadolu Üniversitesi yayınları, 71
- Tracy, S.J. and Tracy, K. (1998). Emotion labor at 911: A case study and theoretical critique. *Journal of Applied Communication Research*, 26, 390-411.
- Uzunoğlu, M. (1994). Consumer behaviour. USA: Paramount Publishing.
- Uzunoğlu, S. (2006). Kişiliğin deşifresi. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları Ltd.
- Wharton, A.S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 158-176.
- Wharton, A.S., Erickson, R.I. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of management Review*, 18(3), 457-486.
- Wichroski, M. (1994). The secretary: Invisible labor in the workworld of women. *Human Organization*, 53(1), 33-41.
- Yazdani, N. (2013). Emotional labor & big five personality model. 3'rd International Conference on Buiness Management, School of Business and Economics University of Management and Technology, Lahore- Pakistan.

- Yıldırım, İ. (1997). Algılanan Sosyal destek ölçeğinin geliştirilmesi, güvenilirliği ve geçerliği, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 13, 81-87.
- Yıldırım, K., Bozdoğan, A.E. (2009). Öğretmen Adaylarının Kendini Ayarlama Psikolojilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Durum Çalışması, Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(3), 129-134.
- Yıldırım, M.H. and Erul, E.E. (2013). Duygusal emek davranışının işgörenlerin tükenmişlik düzeyine etkisi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1), 89-99.
- Yörükán, T. (2011). Alfred adler sosyal roller ve kişilik. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 9.
- Zapf, D. and Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15(1), 1-28.
- Zel, U. (2001). Yönetimde kişilik ve kişilik teorileri, içinde (Ed. S. Güney). Yönetim ve Organizasyon Ankara: Nobel Yayınları.





EKLER

EK-1. Anket Formu

Aşağıdaki sorular GÜ Sos. Bil. Ens. İşletme Bölümü'nde yapılmakta olan yüksek lisans tez çalışması için veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Araştırmadan elde edilecek veriler bilimsel etik kurallara özen gösterilerek kişi adları verilmeksizin değerlendirilecektir. Araştırmanın amacına ulaşması açıklama ve soruların tarafınızdan dikkatle okunmasına ve samimiyetle yanıtlanmasına bağlıdır. Lütfen hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayınız. Gösterdiğiniz özen için teşekkür ederim.

Zemzem ASLAN

GÜ Sos. Bil. Ens. İşletme

Bölümü

Tanımlayıcı Bilgiler

- 1- Cinsiyetiniz: K E
- 2- Yaşınız: 21-30 31-40 41-50 51-Üzeri
- 3- Pozisyonunuz:
- 4- Eğitim Durumunuz: Lise Ön Lisans Lisans
Yüksek Lisans Doktora
- 5- Medeni Durumunuz: Evli Bekar
- 6- İş Tecrübeniz: 1 Yıldan az 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl
16-20 Yıl 20 Yıl üzeri

1: Hiçbir Zaman 2: Çok Nadir 3: Bazen 4: Çoğu Zaman 5: Her Zaman		1	2	3	4	5
1.	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
2.	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.					
3.	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4.	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.					
5.	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6.	Müşterilerime, gerçekte hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
7.	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
8.	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
9.	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
10.	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
11.	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.					
12.	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
13.	Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.					

ŞİMDİ LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ.

Aşağıda sizi kısmen tanımlayan (ya da pek tanımlayamayan) bir takım özellikler sunulmaktadır. Örneğin, başkaları ile zaman geçirmekten hoşlanan birisi olduğunuzu düşünüyor musunuz? Lütfen aşağıda verilen özelliklerin sizi ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını belirtmek için sizi en iyi tanımlayan rakamı her bir özelliğin yanına yazınız.

1 = Hiç katılmıyorum

2 = Biraz katılmıyorum

3 = Ne katılıyorum ne de katılmıyorum (kararsızım)

4 = Biraz katılıyorum

5 = Tamamen katılıyorum.

Kendimi biri olarak görüyorum

___ 1. Konuşkan	___ 23. Tembelliğe meyilli
___ 2. Başkalarında hata arayan	___ 24. Duygusal açıdan dengeli, kolayca keyfi kaçmayan
___ 3. İşini tam yapan	___ 25. Keşfeden, icat eden, yaratıcı
___ 4. Depresif ve hüzünlü	___ 26. Atılgan/girişken bir kişiliğe sahip
___ 5. Orijinal, yeni fikirler üreten	___ 27. Soğuk ve kayıtsız olabilen
___ 6. Ketum/vakur/mesafeli	___ 28. Görevi tamamlanıncaya kadar sebat edebilen
___ 7. Yardımsever ve bencil olmayan	___ 29. Dakikası dakikasına uymayan /Duygusal iniş ve çıkışlar yaşayan
___ 8. Biraz umursamaz/özensiz	___ 30. Sanata ve estetik değerlere önem veren
___ 9. Rahat, stresle kolay baş eden	___ 31. Bazen utangaç, çekingen olan
___ 10. Birçok değişik konulara meraklı	___ 32. Hemen hemen herkese karşı saygılı ve düşünceli olan
___ 11. Enerji dolu	___ 33. İşleri verimli yapan
___ 12. Başkalarıyla sürekli didişen	___ 34. Gergin durumlarda sakin kalabilen
___ 13. Güvenilir bir çalışan	___ 35. Rutin işleri yapmayı tercih eden
___ 14. Gergin olabilen	___ 36. Sosyal, girişken
___ 15. Maharetli, derin düşünen	___ 37. Zaman zaman başkalarına karşı kabalaşan
___ 16. Heyecan ve coşku yaratabilen	___ 38. Planlar yapan ve bunları takip eden
___ 17. Bağışlayıcı bir yapıya sahip	___ 39. Kolayca sinirlenen
___ 18. Düzensiz olma eğiliminde	___ 40. Düşünmeyi seven ve fikirlerle oynamaktan hoşlanan
___ 19. Çok endişelenen	___ 41. Sanata ilgisi çok az olan
___ 20. Hayal gücü yüksek	___ 42. Başkalarıyla işbirliği yapmaktan hoşlanan
___ 21. Sessiz bir yapıda	___ 43. Kolaylıkla dikkati dağılan
___ 22. Genellikle başkalarına güvenen	___ 44. Sanat, müzik ve edebiyat konusunda çok bilgili

Lütfen kontrol ediniz: Bütün ifadelerin önüne bir rakam yazdınız mı?

Her iki sayfayı da tamamladığınız için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Zemzem ASLAN
Uyruğu : TC
Doğum tarihi ve yeri : 03.03.1969 Kırşehir
Medeni hali : Evli
Telefon : 0 (533) 2041370
Faks : 0 (312) 4258385
e-mail : zemzem@netiletisim.com.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi/İşletme Bölümü	Devam Ediyor
Lisans	Gazi Üniversitesi İşletme Bölümü	1991
Lise	50.Yıl Lisesi	1986

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
1996-Devam	MEB	Öğretmen
1993	Beğendik A.Ş	Finans Uzmanı

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Yüzmek, kayak yapmak, kitap okumak.



GAZİ GELECEKTİR..

