

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Ayşegül ÖZGÜN

**Danışman
Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN**

İZMİR – 2015

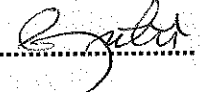
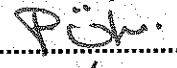
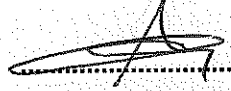
YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2010800069

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : AYŞEGÜL ÖZGÜN
Tez Başlığı : Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama

Savunma Tarihi : 20.01.2015
Danışmanı : Doç.Dr.Güler TOZKOPARAN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Güler TOZKOPARAN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Pınar SÜRAL ÖZER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Özlem ÇAKIR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği ☒

Oy Çokluğu ()

AYŞEGÜL ÖZGÜN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı Tezi ☒ / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Ayşegül ÖZGÜN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim
Sektöründe Bir Uygulama

Ayşegül ÖZGÜN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu çalışmanın amacı, genel anlamıyla örgütün formel ya da informel biçimde işgörenlerin müşterileri ile etkileşimleri sırasında duyguları üzerinde çeşitli ayarlamalar yapmasına bağlı olarak işgörenlerin söz konusu durum için duygularını ayarlama çabası olarak da ifade edilebilen duygusal emek kavramının, iş stresleri üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu doğrultuda, İzmir’de özel bir dershanede görev yapan 130 öğretmen üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında üç soru formu kullanılmıştır. Birinci soru formu olan *Genel Bilgi Formu*, 6 sorudan oluşmakta ve örneklemin demografik özellikleri hakkında bilgi toplanması amacını taşımaktadır. İkinci soru formu; Basım ve Beğenirbaş (2012)’ın uyarladığı 13 sorudan oluşan *Duygusal Emek Ölçeği*dir. Üçüncü soru formu ise Ekinci (2006)’nin ilköğretim okulu yöneticileri ile iş streslerini incelediği araştırmasında kullandığı ve özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerde iş stresini ölçmek amacı ile geliştirdiği 24 sorudan oluşan *İş Stresi Ölçeği*dir.

Araştırmadan elde edilen verilere uygulanan analizler neticesinde duygusal emek davranışlarından samimi davranış, erkek öğretmenler tarafından kadın öğretmenlere göre daha sık gösterilmektedir. Bunun yanı sıra medeni durum, duygusal emek davranışları bakımından farklılık göstermezken

bekâr öğretmenlerin belirli açılardan daha fazla iş stresi yaşadıkları anlaşılmıştır. Duygusal emek davranışları yaşa bağlı olarak farklılık göstermezken iş stresi için farklılık göstermektedir. Duygusal emek bakımından toplam çalışma süresinin, mevcut işyerinde çalışılan süre bakımından ise iş stresinin farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Araştırmada yüzeysel davranış ile iş stresi arasında çeşitli yönlerden ilişkinin olduğu ve iş stresi yaratan bazı faktörler konusunda yüzeysel davranış göstermenin iş stresini arttırıcı etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, İş Stresi, Eğitim

ABSTRACT

Master's Thesis

**The Effect Of Emotional Labor On Work Stress: An Application in Education
Sector**

Ayşegül ÖZGÜN

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Science

Department of Business Administration

Management and Organization Program

This study aims to analyse the effects of emotional labor on work stress. Emotional labor is defined as the effort of employees, who are in face to face interaction with customers, to align their emotions with formal or informal way by organizations. Accordingly, a survey has done about 130 teachers who work in İzmir. Three questionnaires were used in research. The first questionnaire is *General Information Form*. This form consists of 6 questions for demographic information about the participants. The second questionnaire is *Emotional Labor Scale* which consists of 13 questions and was adapted by Basım and Beğernirbaş (2012). And the third questionnaire is *Work Stress Scale* which was developed and used for analysing work stress of elementary school administrators and teachers who work in private educational institutions by Ekinici (2006). The Work Stress Scale consists of 24 questions.

According to the analysis results, male teachers have more genuine acting than female teachers. And marital status doesn't have a moderating effect on emotional labor's dimensions but in some ways single teachers feel more work stress than married teachers. In addition, while age hasn't any effect on emotional labour, it has a modetaring effect on work stress. On the other hand, the experience doesn't impact on emotional labor and working time in the

workplace doesn' impact on work stress. In reseach, surface acting impacts on work stress and it increases work stress in point of some factors.

Keywords: Emotional Labor, Work Stress, Education

**DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiii
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
EKLER LİSTESİ	xvii

GİRİŞ	1
-------	---

**BİRİNCİ BÖLÜM
DUYGUSAL EMEK**

1.1. DUYGU KAVRAMI	3
1.2. DUYGULARIN İFADE EDİLMESİ VE YÖNETİLMESİ	5
1.3. EMEK KAVRAMI	8
1.4. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI	8
1.5. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI	9
1.5.1. Hoschild Yaklaşımı	10
1.5.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı	13
1.5.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı	15
1.5.4. Grandey Yaklaşımı	20
1.6. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI (STRATEJİLERİ)	31
1.6.1. Yüzeysel Davranış (Yüzeysel Rol Yapma)	31
1.6.2. Derinlemesine Davranış (Derinlemesine Rol Yapma)	32
1.6.3. Samimi Davranış (Duyguların Doğal Yollarla İfadesi)	33
1.7. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	34

1.7.1. Bireysel Faktörler	34
1.7.1.1. Yaş	34
1.7.1.2. Cinsiyet	35
1.7.1.3. Eğitim Durumu	36
1.7.1.4. Medeni Durum	36
1.7.1.5. Mesleki Tecrübe Düzeyi	36
1.7.1.6. Duygulanım	37
1.7.2. Örgütsel Faktörler	39
1.7.2.1. Duygusal Davranış Kuralları	39
1.7.2.2. Otonomi	43
1.7.2.3. Sosyal Destek	44
1.8. DUYGUSAL EMEK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	45
1.8.1. İzlenim Yönetimi	45
1.8.2. Sosyal Kimlik Kuramı	49
1.8.3. Duygusal Zekâ	50
1.8.4. Uyuma Davranışı	52
1.9. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI VE SONUÇLARI	53
1.9.1.Örgüt Açısından Duygusal Emek Davranışı ve Sonuçları	53
1.9.2. İşgörenler Açısından Duygusal Emek Davranışı ve Sonuçları	55

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ STRESİ KAVRAMI

2.1. STRES KAVRAMI	60
2.1.1. Tanım	60
2.1.2. Stresin Oluşumu ve Genel Stres Tepkileri	63
2.1.3. Stresin Aşamaları (Genel Uyum Sendromu)	64
2.1.4. Stres Türleri	66
2.1.4.1. Fiziksel Stres	66
2.1.4.2. Duygusal Stres	66
2.2. İŞ STRESİ KAVRAMI	67
2.2.1. Tanım	67
2.2.2. İş Stresi Kaynakları	69

2.2.2.1. Örgütsel Kaynaklar	69
2.2.2.1.1. Örgüt Yapısı	70
2.2.2.1.2. Örgüt Büyüklüğü	71
2.2.2.1.3. Çalışma Koşulları ve Ulaşım	71
2.2.2.1.4. Örgütsel Süreçler	72
2.2.2.1.5. Örgütte Kişilerarası İlişkiler	73
2.2.2.1.6. Örgütsel Pozisyon	74
2.2.2.2. İş ile İlgili Kaynaklar	75
2.2.2.2.1. İş Grupları/Kategorileri	76
2.2.2.2.2. İş Yüğü	76
2.2.2.2.3. Yönetmel Görevler	79
2.2.2.2.4. Monotonluk/İşin rutinliğı	79
2.2.2.2.5. Zaman Baskısı	80
2.2.2.2.6. Vardiyalı Çalışma Sistemi	81
2.2.2.2.7. Kariyer Beklentisi/Kariyer Geliştirme	82
2.2.2.2.8. Ücret	83
2.2.2.2.9. Performans Değerleme Sistemi	84
2.2.2.3. Rolle İlgili Kaynaklar	85
2.2.2.3.1. Rol Belirsizliğı	85
2.2.2.3.2. Rol Çatışması	86
2.2.2.4. Fiziksel Çalışma Koşulları	88
2.2.2.5. Bireysel Stres Kaynakları	90
2.2.2.5.1. Kişilik Özellikleri	90
2.2.2.5.1.1. A Tipi Kişilik	92
2.2.2.5.1.2. B Tipi Kişilik	93
2.2.2.5.2. Cinsiyet	95
2.2.2.5.3. Yaş ve Eğitim Düzeyi	96
2.2.2.5.4. Yaşam ve Kariyer Değişiklikleri	96
2.2.3. İŞ STRESİNİN SONUÇLARI	98
2.2.3.1. Bireysel Sonuçlar	98
2.2.3.1.1. Fizyolojik Sonuçlar	98
2.2.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar	100

2.2.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar	102
2.2.3.2. Örgütsel Sonuçlar	103
2.2.3.2.1. Performans Düşüklüğü	104
2.2.3.2.2. İşe Devamsızlık ve Yüksek İşgören Devir Hızı	105
2.2.3.2.3. İş Kazaları	106
2.2.3.2.4. Yabancılaşma	107
2.3. İŞ STRESİ YÖNETİMİ	108
2.3.1. Bireysel Stres Yönetimi	108
2.3.1.1. Dengeli Beslenme	109
2.3.1.2. Fiziksel Egzersiz	109
2.3.1.3. Biyolojik Geri Besleme	110
2.3.1.4. Gevşeme Eğitimi	110
2.3.1.5. Meditasyon	111
2.3.1.6. Zaman Yönetimi	112
2.3.2. Örgütsel Stres Yönetimi	112

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI	115
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	117
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	118
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	119
3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri	119
3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	119
3.4.3. Veri Analiz Teknikleri	121
3.5. ANALİZ VE BULGULAR	121
3.5.1. Örneklemenin Demografik Özellikleri	121
3.5.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	123
3.5.2.1. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi	123
3.5.2.2. Duygusal Emek Ölçeği Güvenilirlik Analizi	128

3.5.2.3. İş Stresi Ölçeği Faktör Analizi	129
3.5.2.4. İş Stresi Ölçeği Güvenilirlik Analizi	135
3.5.3. T-Testleri	136
3.5.4. Varyans Analizleri	141
3.5.4.1. Duygusal Emek Ölçeğine Ait Varyans (ANOVA) Analizleri	141
3.5.5. Korelasyon ve Regresyon Analizi	153
3.5.5.1. Korelasyon Analizi	153
3.5.5.2. Regresyon Analizi	157
SONUÇ VE ÖNERİLER	161
KAYNAKÇA	168
EKLER	

KISALTMALAR

DEDÖ	Duygusal Emek Davranışı Ölçeği
İSÖ	İş Stresi Ölçeği
s.	Sayfa

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Duygusal Emek Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	s.28
Tablo 2: Güncel Duygusal Emek Araştırmaları	s.30
Tablo 3: İzlenim Yönetimi Tanımları	s.47
Tablo 4: Değişikliklerin Puan Olarak Stres Düzeyleri	s.97
Tablo 5: Örneklemin Demografik Özellikleri	s.122
Tablo 6: Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Testi Sonuçları	s.125
Tablo 7: Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar	s.126
Tablo 8: Duygusal emek Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu	s.128
Tablo 9: Duygusal Emek Faktörleri İçin Güvenilirlik Analizi	s.129
Tablo 10: Birinci Faktör Analizi Beşinci Faktör Cronbach Alpha Değeri	s.130
Tablo 11: İkinci Faktör Analizi Beşinci Faktör Güvenilirlik Analizi Sonucu	s.131
Tablo 12: Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları	s.131
Tablo 13: Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar	s.132
Tablo 14: İş Stresi Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu	s.134
Tablo15: İş Stresi Faktörlerine Ait Güvenilirlik Analizi	s.135
Tablo 16: Duygusal Emek ve İş Stresi Faktörlerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t testi	s.137
Tablo 17: Cinsiyet Farklılıkları Açısından Faktör Ortalamaları	s.138
Tablo 18: Duygusal Emek ve İş Stresi Faktörlerin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi	s.139
Tablo 19: Medeni Durum Farklılıkları Açısından Faktör Ortalamaları	s.140
Tablo 20: Yaş Grupları İçin Varyansların Homojenliği Testi	s.141
Tablo 21: Yaş Grupları İçin ANOVA Tablosu	s.142
Tablo 22: Toplam Çalışma Süresi İçin Varyansların Homojenliği Testi	s.142

Tablo 23: Toplam Çalışma Süresi İçin ANOVA Tablosu	s.143
Tablo 24: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İçin Varyansların Homojenliği Testi	s.144
Tablo 25: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İçin ANOVA Tablosu	s.144
Tablo 26: Welch ve Brown-Forsythe (Robust Test) Test Sonuçları	s.145
Tablo 27: Yaş Grupları İçin Varyansların Homojenliği Testi	s.146
Tablo 28: Yaş Grupları İçin ANOVA Tablosu	s.147
Tablo 29: Toplam Çalışma Süresi İçin Varyansların Homojenliği Testi	s.148
Tablo 30: Toplam Çalışma Süresi İçin ANOVA Tablosu	s.149
Tablo 31: Welch ve Brown-Forsythe (Robust Test) Test Sonuçları	s.149
Tablo 32: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İçin Varyansların Homojenliği Testi	s.151
Tablo 33: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İçin ANOVA Tablosu	s.151
Tablo 34: Welch ve Brown-Forsythe (Robust Test) Test Sonuçları	s.152
Tablo 35: Duygusal Emek ve İş Stresi Ölçeklerine Ait Faktörler Arası Korelasyon	s.156
Tablo 36: Duygusal Emek Faktörleri İle İşle İlgili Kısıtlar ve Yönetimle Olan İlişkiler Arasındaki İlişki	s.157
Tablo 37: Duygusal Emek Faktörleri İle İşe Bağlı Duygusal Zorlanmaya Neden Olan Durumları Arasındaki İlişki	s.158
Tablo 38: Duygusal Emek Faktörleri İle İşin Parasal Getirisi ve İşte Başarı Beklentisi Arasındaki İlişki	s.159
Tablo 39: Duygusal Emek Faktörleri İle İş Yükü ve İşle İlgili Sosyal İlişkiler Arasındaki İlişki	s.160

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli	s.18
Şekil 2: Grandey'in Duygusal Emek Modeli	s.25
Şekil 3: Duyguların Sınıflandırılması	s.38
Şekil 4: Duygusal Emek ve Uyma Davranışı	s.52
Şekil 5: Stres Türleri ve Sebepleri	s.67
Şekil 6: Az İş Yüğü ve Fazla İş Yüğü	s.78
Şekil 7: A ve B Tipi Kişilik Özellikleri	s.95
Şekil 8: Performans ile Stres Düzeyi Arasındaki İlişki	s.104

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu

ek s.1

GİRİŞ

Günümüzde hizmet sektörü diğer sektörlerin önüne geçerek önem bakımından payını büyük ölçüde arttırmıştır. Bu durum özellikle gelişmiş ülkelerde yaşanan sanayi sektöründen hizmet sektörüne doğru yoğun geçişlerin sonucunda gerçekleşmiştir. Hizmet sektörü, sanayi sektörünün aksine müşteri ile sık etkileşimin yaşandığı, örgütlerin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi kavramlar üzerinde önemle durmaya başlamıştır. Bu nedenle örgütler için insan unsuru farklı bir anlam kazanmıştır. Hizmet sektörü içerisinde örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeleri ve en yüksek faydayı sağlamaları için artık sadece insanı yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda onun duygularıyla bir bütün olduğunu da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu noktada, duyguların yönetimi kavramı ile karşı karşıya kalan örgütler, klasik yönetim anlayışında olduğu gibi insanın bir makine olarak algılanmanın ötesine geçerek neo-klasik yaklaşımla sosyo-teknik sistemler haline dönüşerek insan unsurunun motivasyonu, iş doyumunu ve duygusal taleplerinin gerçekleştirilmesine yönelik bakış açısı kazanmıştır. Günümüzdeki çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütler için en önemli kaynak olan insan unsurunu sosyal bir varlık olarak ele almaktadır.

Günümüz hizmet sektörü içinde faaliyette bulunan örgütler için sunulan hizmetin niteliği, onu sunan işgörenin davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Bu noktada, örgütler işgörenlerin duyguları üzerinde belirleyici, denetleyici ve baskıcı bir tutum izleyebilmektedir. Duygusal emek kavramı, örgütlerin işgörenlerden bekledikleri ve talep ettikleri duygu durumuna bağlı olarak davranışları için işgören tarafından gösterilen çaba şeklinde ifade edilmektedir. İşgörenler, sundukları hizmet sırasında göstermeleri gereken davranışlar için üç biçimde hareket edebilmektedirler. Bunlar, duygusal emek davranışları olarak ifade edilmektedir. Bu davranışlardan birincisi, yüzeysel davranıştır. Yüzeysel davranış; en genel tanımlamayla işgörenin hizmet sunması sırasında gerçekte hissettiği duyguyu bastırarak sadece davranışında değişiklik yapmasıdır. Derinlemesine davranış; işgörenin sunduğu hizmet sırasında gerçek duyguları üzerinde değişiklik yapma çabası içerisine girmesidir. Son olarak samimi davranış ise işgörenin hizmet sunması sırasında kendisinden beklenen ve gerçekte hissettiği duygunun aynı olmasıdır.

Duygusal emek kavramı, ilk olarak Amerikalı Sosyolog Arlie Hochschild'in 1983 senesinde yayınladığı "Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi (The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings)" isimli kitabın yayınlanmasıyla çalışma hayatı literatürüne girmiş ve bu tarihten sonra da giderek artan bir ilgi görmüştür (Kaya ve Özhan, 2012: 111).

Duygusal emek davranışı göstermek işgörenler üzerinde motivasyon, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, yabancılaşma ve tükenme gibi çeşitli sonuçlara neden olabilmektedir. Çalışmanın diğer değişkeni en önemli duygusal emek çıktılarından bir diğeri de olan iş stresi'dir.

Örgütlerde işle ilgili olarak gerçekleşen gerilimler, endişe ve kaygılar iş stresi olarak tanımlanabilmektedir. İş stresi; rol çatışması ve belirsizliği, gerçekçi olmayan hedefler, aşırı iş yükü, rekabet, örgüt yapısı, örgü büyüklüğü, çalışma koşulları, ulaşım, zaman baskısı, ücret vb. çeşitli örgütsel ve iş ile ilgili durumlardan kaynaklanabilmektedir. Aynı zamanda işgören açısından rol ile ilgili durumlar da iş stresi yaratmaktadır.

Bu çalışmada duygusal emek göstermenin işgörenlerin iş streslerini etkileyip etkilemedikleri incelenmiştir. Bu kapsamda, birinci bölümde; kavramın tanımı, yaklaşımları, stratejileri ve kavramın üzerinde etkili olan faktörler, bireysel ve örgütsel anlamda ele alınmış, ilişkili olduğu diğer kavramlar üzerinde durulmuş ve sonuçları irdelenmiştir.

İkinci bölümde; iş stresi kavramının tanımı, kaynakları örgütsel ve bireysel açıdan ele alınarak işle ilgili ve rolle ilgili kaynakları üzerinde durulmuş ve iş stresinin sonuçları ile yönetimi irdelenerek genel bir çerçeve çizilmiştir.

Üçüncü bölümde ise duygusal emek davranışlarının işgörenlerin iş stresi üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik olarak, İzmir ilinde faaliyet gösteren bir özel dershanenin farklı ilçelerdeki altı şubesinde görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma ve bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

Günümüzde, özellikle hizmet sektörünün gelişmesine paralel olarak bu sektörde faaliyette bulunan işgörenlerin, örgütlerine sadece beden ya da beyin gücü ile değil aynı zamanda duygusal yönden de çeşitli katkılar sağladığı ve böylece örgütün bir parçası haline geldiği söylenebilir. İşgörenler duygularını işine, iş ortamına ya da müşterilere karşı sergilerken belirli oranda emek sarf etmektedir.

Bu bölümde, çalışmanın temel konusu olan duygusal emek kavramının içerisinde yer alan duygu ve emek kavramları tanımlarıyla birlikte detaylı bir biçimde incelenecektir ve özellikle hizmet sektörü için önemi gittikçe artan duygusal emek kavramı üzerinde durulacaktır. Duygusal emek kavramına ilişkin tanımlamalar yapılarak konu ile ilgili temel yaklaşımlar açıklanacaktır.

1.1. DUYGU KAVRAMI

Duygu kavramı, açıklanması çok da kolay olmayan karmaşık bir süreç olduğu için tanımını yapmak da oldukça güçtür.

Türk Dil Kurumu'na göre duygu; “belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim” dir. (www.tdk.gov.tr, 24.02.2014).

Duygu, ilk olarak Heraklitus tarafından M.Ö. 500 yılında tanımlanmış; o tarihten günümüze gelinceye kadar çok sayıda isim tarafından geliştirilmiştir. Duyguların sınıflandırılması, ilk defa Aristo tarafından yapılmıştır. Sonrasında Stoikler duyguyu; arzu, korku, zevk ve acı dolayısıyla oluşan durum olarak ifade etmiş, Spinoza ise duygunun; arzu, mutluluk ve üzüntü değişkenlerinden meydana geldiğini ileri sürmüştür (Sayan, 2002: 4).

Duygu kavramı, 1800'lü yılların sonlarından itibaren üzerinde çalışmalar yapılan bir olgudur. İnsanların duyguları; yaşamlarına, ailesine, çevresine etkileri bakımından psikoloji ve sosyoloji gibi birçok alanın ilgi alanı olmuştur. Ancak, 1980'li yıllardan sonra, duyguların iş yaşamındaki etkileri, sonuçları, bireyin müşteri

ve iş arkadaşlarıyla iletişimi ve bunun kuruma yansıtılması incelenmeye başlanmıştır (Seçer, 2005: 814).

Yirminci yüzyıldan itibaren ise duyguya ilişkin tanımlamalarda psikolojik teoriler ön plana çıkmıştır.

Duyguların olağanüstü karmaşık deneyimler olması nedeniyle tüm bilim insanlarının üzerinde anlaştığı ortak bir ‘duygu’ tanımı mevcut değildir. Aynı şekilde duyguların nasıl ölçüleceğine ilişkin de ortak bir anlayış bulunmamaktadır.

Duygular; farklı duygusal durumların deneyimlenmesiyle belirli bir uyarılma biçimi yaratan çok yönlü durumlardır (Burns ve Neisner, 2006’dan akt. Karadayı ve Alan, 2013: 94). Örn; yeni bir deterjanın kıyafetten çim lekesini çıkardığını gören bir kadının hissettiği memnuniyet veya restoranda alınan kötü bir hizmetten ötürü duyulan öfke gibi belirli göstergelerden oluşmaktadırlar (Bagozzi ve diğ., 1999’dan akt. Karadayı ve Alan, 2013: 94).

Barutçugil’e göre duygu; hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir ‘hareket’tir (Barutçugil, 2004: 73). Bir başka tanıma göre ise duygular, fizyolojik ve bilişsel öğelere sahip ve davranışı etkilemeye yönelik duyumlardır (Özkalp, 2010: 57).

Bazı psikologlar, duyguları temelde öznel (subjektif) hisler olarak görmekte ve sadece duyguları yaşayan insanların sözle açıklamalarını incelemeyi yeterli bulmakta diğer bazıları ise sadece test puanlarına güvenmektedir. İnsan deneyimlerinin biyolojik bağlantılarına, diğer bir deyişle bağımlı değişkenlerine odaklanan bazı diğer bilim insanları da yalnızca sinirsel ve biyokimyasal uyarıların fizyolojik ölçümlerine güvenilebileceği konusu üzerinde durmaktadır. Duyguların ne olduğuna ve nasıl ölçüleceğine dair bu kadar farklı bakış açısına rağmen duyguların bir süreç içerisinde ortaya çıktığını ve beş unsurunun olduğu söylenebilir (Barutçugil, 2004: 74):

1. Fiziksel ya da psikolojik uyarı (dışsal ve ya içsel olaylar)
2. Genellikle zevk alma ya da almama şeklinde kendini gösteren hisler
3. Deneyimin bilinçli olarak farkında olmak ve değer vermek
4. Duygusal olarak açıklayıcı davranışlar
5. Duygusal davranışın çevresel sonuçları

İsteyerek yapılan davranışlar genel olarak bir amacı elde etme çabasını ifade eder. Duygusal tepkiler, tipik olarak bir amacı fiilen elde etme ve ya elde etmeme ile ilişkilidir. Duygular aynı zamanda amaca yönelik aktivitelerle ilgilidir. Bu yüzden duygular ve motivasyon (çalışma isteği, yaşama arzusu ve başarıma güdüsü) birbirleriyle bağlantılıdır (Barutçugil, 2004: 73).

1.2. DUYGULARIN İFADE EDİLMESİ VE YÖNETİLMESİ

Duygular, davranışların belirleyicisidir ve davranışlar enerjisini duygulardan alır. Bütün davranışlar, en basit bir zihinsel işlem bile, belli bir duygululuk sürecini gerektirir ve davranışın sürebilmesi ise bu sürecin devamına bağlıdır. Duygularımız, hayatımızın her alanında davranış ve eylemlerimiz üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

Duyguların, insanı belirli bir durum karşısında hareket etmeye hazırlama ve belli bir davranışa yöneltme noktasında önemli rolü vardır (Bekiş, 2006: 35). Bu nedenle duygular, insan hayatında stratejik bir önem taşımaktadır. Duygular, bireyin gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamında diğer insanlarla güvenilir ilişkiler kurmasını sağlamakta, beklenmedik durumlarda ise kişiye yol gösterici olmaktadır. Bu süreçte, duyguların sözlü olduğu gibi sözsüz olarak da ifade edilebileceği bilinmektedir. Giyim tarzı, beden duruşu, yüz ifadeleri, mimikler, göz teması, el ve vücut hareketleri, ses tonu, duruş mesafesi, dokunuşlar, konuşma tarzındaki değişiklikler, duyguları sözsüz olarak ifade etmenin çeşitli yollarını oluşturmaktadır (Aysel, 2006: 78-82). Bütün bunlar, kişilerin içinde bulunduğu duygusal durumun anlaşılmasında önemli rol oynamaktadır.

Duygular, insanlar üzerinde çeşitli durumlar yaratabilir. Duygular, davranışlardan öte bir durumu ve daha fazlasını ifade etmektedir. Örneğin; aşırı kızgınlık duygusu yaşarken ağzınız kurur, mideniz ağrır, kaslarınızda gerilme olur, nefes alıp vermenizde değişiklikler olur ve hızlanır. Ayrıca, bu duyguyu içsel olarak da yaşarsınız. Tipik olarak size bu kızgınlığı yaşatan sebebi algılar ve bu deneyimi bir kızgınlık duygusu olarak kategorize edebilirsiniz. Yüksek bir ihtimalle de yaşadığınız bu kızgınlık duygusunun, düşüncelerinizi ve eylemlerinizi nasıl değiştirdiğinin farkında olursunuz. Bu duygunuzu dışarıya ifade biçiminizin, çevrenizdeki insanlar üzerindeki etkisinin de bilincindesinizdir. Bu nedenle,

sonuçların ne olacağını düşünmenize bağlı olarak kızgınlığınızı bastırmayı ve ya açıkça ifade etmeyi tercih edebilirsiniz (Barutçugil, 2004: 74).

Duyguları etkili yönetebilmek belirli özelliklere sahip olmaya, onları geliştirebilmeye ve etkili kullanabilmeye bağlıdır. Duygu yönetimi, bazı alt alanları içermekte olup, bu alanlar ve alanların bağlantılı olduğu kavramlar şu şekilde belirtilmektedir (Yaylacı, 2006: 53):

- **Özdenetim:** Kişinin duygusal birikimlerini kontrol edebilmesi, duygularını yönlendirebilmesi ve duygusal tepkilerini mantıklı olarak yönetebilmesi anlamında kullanılmaktadır.
- **Özbilinç:** Kendini bilmek, duygularının genel olarak farkında olabilmek, zayıf ve pozitif yönlerin çok iyi bilmektir.
- **İletişim:** Açık iletişim kanallarını etkili kullanabilmeyi, iyimser bakış açısına sahip olabilmeyi, taleplere karşı onurlandırıcı, motive edici ve destekleyici olabilmeyi ve yersiz eleştiri yapmaktan kaçınma gibi olumlu yetileri içermektedir.
- **Sosyal Beceriler:** Yetenekleri sergileyebilmek, öteki insanların da yeteneklerini önemsemek ve geliştirmeye çabalamak, yeteneklerin geliştirilebilmesi için etkili iletişim ve faaliyetlerde bulunmak gibi yetileri içermektedir.
- **Empati:** Kişinin kendi duygularının yanı sıra öteki insanların da duygularını önemsemek, tanımak ve iletişim sürecinde öteki duyguları hesaba katmaktır.

Duygular ortaya çıktığı zaman, onlarla başetmek için üç seçeneğimiz vardır. Birinci seçenek, bastırmaya ve görmezden gelmeye çalışmaktır. Ancak, bu durumda er ya da geç bir duygusal patlama yaşanır. İkinci seçenek, olaylara çözüm aramak değil duygulardan zevk almak ve onlara sıkı sıkıya sarılmaktır. Üçüncü ve son seçenek ise duygularla cesurca yüzleşmek, onları kabul etmek ve gerekiyorsa bir eylem tarzı üzerinde karar kılmaktır (Barutçugil, 2004: 84).

Başarılı bir duygu yönetimi için hem organizasyondaki işgören performansını yükseltecek, onların iş tatminlerini arttıracak hem de organizasyon amaçlarının

gerçekleşmesini sağlayacak olan bazı ilke ve öneriler mevcuttur. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir (Barutçugil, 2004: 92-97):

- Duyguları paylaşacak ve olumlu yönde destekleyecek bir organizasyonel yapı kurmak ve uygun süreçleri oluşturmak.
- Etkili bir iletişim sağlamak.
- Olumlu ilişkileri ve bunlardan kaynaklanan duyguları destekleyen bir kültür oluşturmak.
- İşgörenlere, onları zorlayacak büyük bir resim sunmak, vizyon vermek.
- İşgörenlere, yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olma hakkını tanımak.
- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam yaratmak.
- Yöneticileri, işgörenlere yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirmek.
- Başarıyı yakalamayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirmek, kutlamak ve ödüllendirmek.
- Düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayrılmasını istemek.
- Olumlu bir duygusal ortam yaratmak.

Yöneticilerin ve bireylerin değişen koşullara ve örgüt yapılarına hızla uyum sağlayabilmeleri, değişimi takip edebilmeleri, bulunduğu ortamdan memnuniyet duyabilmeleri, işine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri için duyguları iyi tanıyabilmeleri, duyguların davranışları nasıl etkileyebileceği, duyguların ifade ediliş biçimleri ve duyguların nasıl yönlendirilebileceği konularında daha donanımlı olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte duygu yönetiminin önemi giderek artmakta ve pozitif duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum, vb.), bireyler ve örgütler için önemli bir sosyal sermayeyi oluşturmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008: 34).

1.3. EMEK KAVRAMI

Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde emek, “bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, zahmet” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 13.02.2014).

Diğer bir tanımda ise; emek, ücret karşılığı çalışma olarak tanımlanmış olup sürekli ve geçici biçimde olabileceğine vurgu yapılmıştır (Özbay, 2003:1).

Faydalı bir mal ya da hizmet üretmek için gösterilen her türlü insan çabası, emek kavramının içerisine girmektedir. Bu çaba fiziki ya da zihni olabileceği gibi, bu çabayı gösteren kişiler vasıflı ya da vasıfsız, karar verici ve ya uygulayıcı olabilirler (Dinler, 2003: 255)

1.4. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Duygusal emek kavramı, örgüt ile ilgili çalışmalarda son yıllarda dikkati çeken kavramlardan biridir. Günümüzde özellikle hizmet işgörenleri, karşı tarafa hizmetlerini sunarken bizzat hissettiği, yaptığı işin gerektirdiği ve bir parçası oldukları örgütlerinin de gerekli gördüğü duyguları dikkate almak, bu duyguları yönetmek ve bunu gerçekleştirmek için de belirli bir çaba sarf etmek zorundadırlar.

Duygusal emek kavramı, ilk olarak Amerikalı Sosyolog Arlie Hochschild'in 1983 senesinde yayınladığı “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi (The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings)” isimli kitabın yayınlanmasıyla çalışma hayatı literatürüne girmiş ve bu tarihten sonra da giderek artan bir ilgi görmüştür (Kaya ve Özhan, 2012: 111).

Duygusal emeği, karşı tarafı anlamak için çaba sarf etme, onunla empati kurma, onun duygularını kendi duygularıymış gibi hissetme olarak belirtmek de mümkündür (Beğenirbaş ve Meydan, 2012: 164).

Duygusal emek, hislerin içsel yönetiminden ziyade, bir yandan hizmet veren ve alan arasındaki davranış örüntüsü olarak belirtilmektedir (Asforth ve Humprey, 1993: 1).

Duygusal emek, kolayca anlaşılacak diğer bir deyişle, belirli bir kutu içine yerleştirilecek bir kavram olmamakla beraber, duygusal emek davranışının

gösteriminde hem yumuşak (feminine-kadınsı) hem de sert (masculine-erkeksi) duyguların olması gerekebilir. Bu anlamda, duygusal emeğin amacı, karşı tarafın içinde bulunduğu duruma göre kendisini iyi veya kötü hissetmesini sağlamaktır (Mastracci vd.'den aktaran Basım ve Beğenirbaş, 2012: 80).

Duygusal emek sürecinde bireyler tarafından belli durumlar karşısında sergilenmesi gereken duyguların nasıl gösterilmesi gerektiğine dair '**duygu kuralları**' ve '**gösterim kuralları**' şeklinde iki kavram ortaya çıkmıştır. Bu kuralların özünde, örgüt kültürü içinde yer alan temel inanç ve değerlerin de olduğu belirtilmektedir (Seçer, 2007:827).

Duygu kuralları, gerçekte belirli bir durum için hangi duyguyu hissetmenin uygun olduğunu belirleyen kurallardır (Hochschild, 1990:122). Gösterim kuralları ise daha çok dışa vurulan davranış ile ilgilidir (Ashforth ve Humphrey, 1993:89). Gösterim kuralları belirli bir duygusal durumu veya izlenimi oluşturmak için hangi davranışları göstermek gerektiğini belirleyen kurallardır. Bu süreçte hangi kuralların izleneceği, süreçte benimsenen teorik yaklaşıma göre değişir (Seçer, 2005:827).

Örgüt tarafından belirlenen, işgörenler tarafından gösterilmesi beklenen davranış kuralları örgüt tarafından yazılı olarak belirtilebileceği gibi resmi olmayan (informel) yollarla da işgörenlere iletebilir.

Duygusal emek, bir örgütün başarılı olmasına yardımcı olurken, duygu yönetiminde yaşanabilecek zayıflıklar ise örgütsel başarısızlığa yol açabilir. Örneğin; güler yüzle hizmet etmek, müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmelerine olumlu yönde katkı sağlayabilmekte ve bu durum da işletmenin çıkarlarıyla doğrudan örtüşebilmektedir (Pugh, 2001: 1020).

1.5. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI

İlk olarak Hoschild (1983) tarafından ortaya konulan duygusal emek kavramına ilişkin daha sonra üç farklı yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlar; Hoschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) ile Grandey (2000) yaklaşımları olup, bu yaklaşımların tamamı, duygusal emek kavramı ile ilişkili olarak birçok örgütsel ve bireysel faktörden bahsederken, yazında bazı çelişki yaratan farklılıklar da ortaya koymuştur (Öz, 2007: 3).

1.5.1. Hoschild Yaklaşımı

Bu yaklaşımda duygusal emek, ‘müşterilere iyi hizmet vermek için çalışanların müşterilerle etkileşim içerisindeyken, duygularını yönetmeleri ve bu yönetim sırasında gösterdikleri emek’ olarak tanımlanmaktadır (Hoschild, 1983: 7).

Hochschild (1983)’e göre, işgörenler, örgüt tarafından belirlenmiş kalıplara göre duygularını şekillendirmek ve bu şekillenmiş olan duyguları müşterilere sunmak zorundadır (Hoschild’den aktaran Kurt, 2013: 4). İşgörenler tarafından gösterilen duygusal emek, motivasyon ve çalışma performansı üzerinde etkilere sahip olup, çalışma yaşamının bir parçası haline gelmektedir. İş yerinde duyguların yoğun kullanımı; hizmet kalitesi ve kârlılık gibi konular üzerinde de etki sahibidir.

Hochschild, Goffman (1959)’dan etkilenerek, işgörenleri, tiyatro aktörüne benzetmiştir. Bu durumda müşteriler izleyici, aktörler ise hizmet sektöründe çalışan işgörenlerdir. Hochschild, tiyatro oyununun sergilenmesi sırasında, aktörlerin, rollerini izleyicilere samimi ve doğal gösterme çabası ile işgörenlerin performansları sırasında işlerinin gerektirdiği duygu ve davranışları müşterilere benzer doğallıkla ve samimiyetle sergilemelerini ilişkilendirmektedir. Bir tiyatro oyunu sırasında, aktörlerin davranışlarına ‘rol yapma’, hizmet işgörenlerinin davranışlarına ise ‘duygusal emek’ denilmektedir. Hochschild’ın bu bakış açısına göre, hizmet sektöründeki işgörenler, sundukları hizmet karşılığında maaş almakta, müşterilere karşı da uygun davranışları sergileyip, duruma uygun olmayan davranışları gizlemekte ve yaptığı iş neyi gerektiriyorsa ona uygun davranarak aslında birer aktör gibi rol yapmaktadırlar. İşe uygun olan veya uygun olmayan davranışlar ise örgüt tarafından belirlenir ve bu davranışlara ‘*duygusal davranış kuralları*’ adı verilmektedir. İşgörenler bu kurallara uyum sağlarken duyguları üzerinde kontrolleri söz konusu olmaktadır. Bu noktada Hochschild iki tür kontrole dikkat çekmiştir. Birincisi, ‘yüzeysel davranma’, ikincisi ‘derinlemesine düşünerek davranma’dır. Yüzeysel davranma; işgörenin aslında hissettiği duyguda değişiklik yapmadan sadece karşı tarafa verdiği tepkiyi ayarlaması sonucunda ortaya çıkan duygu kontrolüdür. Yüzeysel davranmada, dış görünüm bireyler tarafından dikkate alınmaktadır. Derinlemesine düşünerek davranma ise işgörenin hissettiği duyguyu gözden geçirerek ve yeniden düşünerek kendisinden göstermesi beklenen, başka bir

ifadeyle göstermekle yükümlü olduğu duyguyu bizzat yaşaması, diğeri bir deyişle samimi davranmasını sağlayan duygu kontrolüdür. Derinlemesine düşünerek davranmada bireyler içsel süreçlerini harekete geçirir (Öz, 2007: 3-4).

Hochschild, aynı zamanda duygular konusunda organizmal ve interaktif olmak üzere iki yaklaşım öne sürmüştür. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklandığı gibidir (Hochschild, 1979: 553-555):

Organizmal yaklaşım: Bu yaklaşımda duygu, içgüdü ve dürtülere bağlı ani bir refleks olarak ortaya çıkan bir durum olarak görülür. Bu süreçte sosyal faktörler, sadece duyguların gösterilmesi ve yansıtılması aşamasında rol oynamaktadır. Sosyal faktörlerin, duyguların meydana gelmesinde etkili olmadığı varsayılır. Dolayısıyla, duyguların bir başkası tarafından yönetilemediği kabul edilir.

İnteraktif yaklaşım: Bu yaklaşımda, duyguların oluşumunda sosyal boyutun önemi ele alınmaktadır. Buna göre, bireyler sosyal yaşamda birçok ilişkiler ağına sahiptir ve bu süreçte duygularını belirli adet ve kurallarla yönetmeye başlarlar. Duruma uygun davranışları sergilemelerini sağlayan bu beceriyi genellikle farkında olmadan geliştirebilmektedirler.

Hochschild, sosyal etkileşimin duygu yönetimi sürecini şekillendirdiğini belirterek, duygusal emek kavramının sosyal içeriğine dikkat çekmektedir (Hochschild, 1979: 560).

Hochschild'e ait duygusal emek kavramı ile ilgili olarak ilk bulgu, kavramın sonucu ile ilgilidir. Buna göre, işgörenlerin, müşteri ile karşı karşıya oldukları zaman kendi psikolojik durumlarını önemsemeden, hizmet sundukları müşterilere karşı sürekli olumlu tavır ve tutum içerisinde bulunma zorunluluğunun ve yükümlülüğünün, onların ya gerçekten hissetmedikleri duyguları hissediyormuş gibi göstermelerine ya da bu duyguları gerçekten samimi şekilde hissetmeleri için çaba sarf etmelerine neden olmaktadır. Bu noktada ise Hochschild, işgörenin gerçekten hissettiği duygu ile müşteriye gösterdiği duygu arasında fark oluşmasına neden olan yüzeysel davranmanın, duygusal çelişki durumunu oluşturarak, derinlemesine düşünerek davranmaya kıyasla daha ağır sonuçlar ortaya koyacağını belirtmiştir. Bu sonucu, bilet gişesi çalışanları ve uçuş görevlileri üzerine yaptığı çalışma ile doğrulamıştır. Araştırma sonucuna göre, işgörelere, ödenen maaşları karşılığında örgütlerin onlara gerekli duygusal davranış kurallarını uygulama zorunluluğu

getirmeleri, işgörenlerin duygularının örgüt tarafından denetlenmesine olanak vermektedir. Bu şekilde bir denetim olanağı, işgörenlerde gerçekte hissetmedikleri duyguları sanki hissediyormuş gibi yaparak kendi duyguları üzerinde bir çaba göstermelerine neden olmaktadır. İşgörenlerin gösterdikleri bu çaba sonucunda, işe devamsızlıklarının arttığı, şiddetli baş ağrıları çektikleri ve çevresindeki diğer kişilere karşı hoş olmayan sözler sarf ettikleri görülmüştür (Hochschild, 1983: 13-17).

Hochschild, Delta Havayolları'nın hostes eğitim merkezindeki kurslara katılarak hosteslerin duygusal emek süreçleri ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında, eğitim merkezinde hostes adaylarına sürekli gülümsemeleri için telkinde bulunulduğunu, hosteslerin ise gülümsemelerinin kendilerine ait olmadığına yönelik sık sık şikâyet ettiklerini belirtmektedir (Hochschild, 1983: 8).

Hochschild, meslek gruplarını; **duygusal emek kullanan** ve **duygusal emek kullanmayan** olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. Ona göre, bir meslekte duygusal emek kullanma ihtiyacı olması için üç özelliğin mevcudiyeti aranır. Bunlar (Hochschild, 1983: 7):

1. Çalışanlar, müşterilerle yüz yüze ya da telefonla etkileşim içine girmelidir.
2. Çalışanlar, müşterilerin duygularını ön planda tutmalıdır.
3. Müşteriler ile çalışanların etkileşimleri üzerinde örgüt yönetiminin kontrolü olmalıdır.

Hochschild, bu özellikleri taşıyan altı meslek grubunu; serbest meslek çalışanları, işletmeciler, yöneticiler, satış görevlileri, memurlar ve evde çalışan özel hizmetliler olarak belirlemiş ve bu meslek grupları dışındakilerin duygusal emeğe ihtiyacı olmadığını belirtmiştir (Hochschild, 1983: 7).

Hochschild'in sınıflandırdığı bu altı meslek grubuna dair bazı eleştiriler de söz konusudur. Eleştirilerden ilki, bu altı meslek grubu içinde her meslek grubunun aynı miktarda duygu alışverişi içermeyeceği ve bu meslek gruplarının kendi içinde duygusal emek ihtiyacı seviyesine göre sıralanması gerektiğidir. Diğer bir eleştiri ise

Çalışanların bireysel özelliklerinden kaynaklanan duygusal emek düzeylerindeki farklılıkların göz önünde bulundurulması gerektiğidir (Gosserand, 2003: 87).

Hochschild, meslekleri kategorize etmesi ile ilgili eleştirilere yanıt olarak, bu eleştirilerin duygusal emek kavramının kapsam bakımından anlaşılması için bir başlangıç noktası olarak algılanması gerektiğini ve bu alanda ileride yapılacak olan çalışmalarla farklı tanımlamalar ve ölçümler bulunabileceğini belirtmektedir (Grandey,1999’dan aktaran z, 2007: 5).

1.5.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993: 88), duygusal emek kavramını ‘müşteriye hizmet süreçlerinde, örgüt tarafından arzu edilen duyguların yansıtılması’ olarak tanımlamışlardır.

Bu yaklaşım, duygusal emeğın; işğrenin karşı tarafta belirli bir izlenim oluşturmak için davranışlarını bilinçli bir şekilde yönlendirmesi şeklinde olabileceğı için bir çeşit izlenim yönetimi olarak da düşünülebileceğini belirtmektedir. Duygusal emek sürecinde hangi davranış türünün gösterildiğinin yanı sıra, gösterilen davranışın ne ölçüde samimi algılandığının da önemli olduğunu çünkü bunun, davranışın kalitesini yansıttığına ve karşı tarafta nasıl bir etki uyandıracacağı konusunda bilgi vereceğine değinilmiştir (Köksel, 2009: 8).

Hochschild’in yüzeysel ve derinlemesine davranışına ek olarak Ashforth ve Humphrey, samimi davranış kavramını ortaya atmışlardır. Samimi davranışları bu kategoride değerlendirmelerinin nedeni, işğörenlerin, müşterilerle karşı karşıya kaldıkları bütün durumlar için her zaman yüzeysel veya derinlemesine davranışa gerek duymadıklarına inanmalarıdır. Onlara göre bazı duygular kendiliğinden, doğal olarak zaten yaşanabilmekte ve olduğu gibi müşteriye yansıtılabilmektedir. Ayrıca, samimi davranışlar, işğrenlere fazladan bir çaba sarf ettirmeyen ancak örgüt tarafından gösterilmesi beklenen davranışlar olduğu için duygusal emek kavramı içerisine alınmıştır.

Ashforth ve Humphrey, yüzeysel davranışta, davranışın doğrudan değiştiğine dikkat çekerken, derinlemesine davranışta ise davranışın dolaylı olarak değiştiğini belirtmiş, buna ek olarak da çalışanların davranış kurallarını sürekli tekrarlamaları

sonucunda, bu davranışların alışkanlığa dönüşebileceğini belirtmiştir. Buradan yola çıkarak duygusal emek kavramının az ya da hiç çaba gerektirmeyen davranışları da kapsadığını iddia etmiştir (Ashforth ve Humphrey'den aktaran Öz, 2007: 6)

Hochschild'den farklı olarak bu yaklaşımda, davranışların temelinde yer alan duyguların ne olduğu ile ilgilenilmemiş, daha çok gözlemlenebilen davranışlar üzerinde durulmuştur. Bunun nedeni ise hizmet sektöründe faaliyette bulunan işgörenlerin davranışlarının, karşı tarafa sundukları hizmetin kalitesinin değerlendirilmesindeki en önemli unsur olarak görülmesidir. Bu noktada, yukarıda da belirtildiği gibi, Ashforth ve Humphrey tarafından duygusal emek kavramı, 'bir kişinin, başkalarının kendisi hakkındaki düşüncelerini yönlendirme veya değiştirme girişimleri' olarak tanımladıkları bir tür izlenim oluşturma olarak görülmüştür (Luthans, 2005: 68).

Duygusal emek sürecinde, hissedilen duygulardan çok gösterilen duygulara önem verilmekte olduğundan, gösterim kurallarının izlenmesi gerektiği belirtilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:91-92). Gösterim kuralları; sosyal yapıya ilişkin normların, mesleki ve kurumsal kuralların bir ifadesidir. Sosyal normlar oluşurken, toplumda iyi bir hizmetin nasıl olacağına dair genel bir kanı belirleyici olmaktadır. Diğer taraftan, sosyal normlar bir kültürden diğerine değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, hizmet sektöründe çalışma esnasında bazı kültürlerde yakın ve samimi davranışlar beklenirken, bir başka kültürde bu tür davranışlar ciddiyetsizlik olarak anlaşılabilmektedir (Güngör, 2009: 171).

Duygusal emeğin fonksiyonel yanlarına örnek olarak Ashforth ve Humphrey, duygusal davranış kurallarına uymanın kişilerin performanslarını arttırdığını ve öz yeterlilik duygularını geliştirdiğini söylemektedirler. Bunun yanı sıra, Hochschild gibi, gösterilen ve hissedilen duygular arasındaki uyumsuzluğun yarattığı duygusal çelişki üzerinde durmaktadırlar. Kişilerin yaşadığı bu çelişkinin bir süre sonra kendi davranışlarını sahte bulmalarına ve kendilerini ikiyüzlü hissetmelerine neden olabileceğini; bunun da öz saygı kaybı, depresyon ve yabancılaşmaya yol açabileceğini belirtmektedirler (Köksel, 2009: 9).

Ashforth ve Humphrey, duygusal emek kavramı açısından iki önemli katkı sağlamışlardır. Bunlardan birincisi, Hochschild'den farklı olarak duygusal emek kavramını gözlemlenebilir davranışlar üzerinden açıklamış olmalarıdır. Onlara göre

duygusal emek sürecinde iç tür davranış söz konusudur. Bunlar, yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranışlardı (Gosserand, 2003: 7-8). İkincisi ise işgörenlerden uyması beklenen samimi davranışların gözlenebilmesi için bu işgörenlerin duygusal davranış kuralları ile ne oranda özdeşleştiğinin anlaşılması gerektiğidir. Yazarlar, sosyal kimlik teorisini temel alarak, duygusal emeğin, işgörenlerin iş sonuçları üzerindeki etkisinde özdeşleşmenin şartlı değişken olarak kabul edilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Çünkü, işgörenin samimi olma derecesi, örgütün belirlediği duygusal davranış kuralları ile özdeşleşme derecesine bağlı olacaktır. İşgören, özdeşleştiği kurala isteyerek ve doğal davranarak uyma davranışı gösterecek ve böylece duygusal emek davranışının getirebileceği olumsuz sonuçların da etkisini azaltmış olacaktır (Ashforth ve Humphrey'den aktaran Öz, 2007: 7).

1.5.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Duygusal emek kavramı, hizmet sektöründe yaşanan gelişmelere paralel olarak rekabette yaşanan artış ve örgütler tarafından sunulan hizmetin kalitesinin yükselmesi açısından oldukça dikkat çeken ve aynı zamanda da üzerinde durulması gereken önemli bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Bunun en önemli göstergesi, müşterilerin kendilerine sunulan hizmetin kalitesini değerlendirebilmesi, örgütün de işgörenleri, müşterilere karşı davranışları bakımından denetleyebilmesidir.

Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri ve firmalarında işgörenlerin müşteriye karşı davranışlarını denetlemeleri bunun bir göstergesidir. Buna göre, işgörenlerin kişilerarası ilişkilerinde davranışlarının önemli bir bölümü işverenler tarafından belirlenmektedir. Duygusal emek, iş süreçlerinde çalışanın, belirlenen bu duyguları (davranış kurallarını) sergileyebilmek için sarf ettiği çabadır (Morris ve Feldman, 1996: 987).

Morris ve Feldman'ın yaklaşımında, Ashforth ve Humphrey'in aksine, işgörenlerin örgüt tarafından uyulmasını istediği her türlü duygu için belirli bir düzeyde çabanın sarf edilmesi gerektiği düşüncesi söz konusudur. Yaklaşımında, her ne şekilde olursa olsun, işgörenlerin (yüzeysel, derinlemesine ya da samimi) tüm davranışlarının hedefi; örgüt tarafından belirlenen ve uyulmasını beklediği duygusal davranış kurallarını yerine getirmektir. Bu yaklaşımda, duygusal emeği etkileyen

örgütsel ve bireysel faktörler üzerinde durularak diğer iki yaklaşımdan farklı bir bakış açısı ortaya konulmuştur. Duygusal emek kavramı için diğer iki yaklaşımda olduğu gibi yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış çeşitleri yerine işgörenlerin duygusal emek süreçlerine ilişkin değişik boyutlar üzerinde durulmuştur. Morris ve Feldman'a göre, işgörenin içerisinde bulunduğu ana ilişkin koşullar, duygular üzerinde etkili olabilir ve bu nedenle gösterilecek olan duygusal emek düzeyi farklılaşabilir. Morris ve Feldman'a göre duygusal emek kavramının boyutları şunlardır (Morris ve Feldman: 989-994);

1. *Duyguların gösterilişindeki sıklık (frequency of emotional display):*

İşgörenlerin müşteriler ile etkileşime girme sıklığıdır. Duygusal emek açısından duygu gösterimindeki sıklık önemli bir göstergedir. İşgörenlerin karşılaştığı müşteri sayısı ne kadar çok olur ise, işgören, örgüt tarafından belirlenen ve uyulması beklenen kuralları o kadar sık sergilemek zorunda kalacak ve bu noktada, duygusal emek ihtiyacı aynı oranda artış gösterecektir.

Duygusal gösterim sıklığı duygusal emek konusunda en fazla üzerinde durulan ve incelenen konulardan biridir. Bu boyut, duygusal emek için önemli bir gösterge olmasına rağmen, duygusal emek kavramının karmaşıklığını tam anlamıyla çözememekte ve duygusal gösterim için gerekli olan planlama, kontrol ve tecrübe düzeyini anlamada da tam olarak yardımcı olamamaktadır (Wharton ve Erickson, 1993: 465). Mesleklere göre duygusal emeğin gösterim sıklığı değişim göstermektedir. Örneğin; bir hemşire günde on hastayla ilgilenmekteyken, bir garson günde elli belki yüz müşteriyle iletişim kurmak zorunda kalabilmektedir (Güngör, 2009: 171).

2. *Belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkat (attentiveness to required display rules):*

Bu boyut, duyguların sergilenme süresi ve duyguların yoğunluğu olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. İşgörenler, müşterileri ile ne kadar uzun süre etkileşim halinde olur ise ve gösterecekleri duygu yoğunluğu ne kadar fazla olur ise davranışlarına o kadar dikkat etmek zorunda kalacaklardır. Buna bağlı olarak duygusal emek ihtiyacı da artacaktır. Müşteri ile etkileşim süresi kısaldıkça gösterilmesi gereken

duygusal emek azalacak, süre uzadıkça istenen ve gereken duygunun yansıtılması için daha fazla miktarda emeğe ihtiyaç olacaktır. Bu durum, duygu yoğunluğu bakımından da geçerlidir. Sergilenmesi gereken duyguların yoğunluk durumu, tecrübe edilen ya da ifade edilen duyguların ne kadar güçlü ve ne kadar önemli olduğuyla ilgilidir. Bu durumda, yoğun duygular daha fazla derinlemesine davranmayı gerektirir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93).

Bu boyutun önemi, duyguların, işgören tarafından yapılan işin içeriğine göre de değişiklik gösterebilmesidir. Daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba gerektiren işlerde daha fazla duygusal emek sarf edildiği söylenebilir. Örneğin; Rafaelli ve Sutton tarafından mağaza görevlileri üzerine bir araştırma yapılmış ve bu araştırma sonucuna göre, işgörenlerin işleri gereği müşterilerle kısa süre için etkileşim halinde bulundukları ve ezberlenmiş sadece belirli davranışları gösterdikleri tespit edilmiştir. İşgören tarafından basit bir teşekkür veya bir gülümseme bu tip işlerde müşteri memnuniyeti için yeterli olabilmektedir. Önceden planlanmış ve kısa süreli bir etkileşim içerisinde bulunulduğu için bu tip mesleklerde duygusal emek sergilemek çabası çok daha azdır. Ancak daha uzun bir etkileşimin kurulması gereken meslekler duygusal emek için daha fazla çaba gerektirmektedir. Örneğin, hemşirelik mesleğinde hem etkileşim süresi daha fazladır hem de duygular planlanmamış, diğer bir ifadeyle önceden belirlenmemiş olduğu için daha fazla duygusal emek sergilenecektir (Morris ve Feldman, 1996: 990-991; Güngör, 2009:172).

3. ***Yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği (variety of emotionals required to be expressed):*** Örgüt tarafından sergilenmesi istenen duyguların çeşitliliğidir. Duygusal emeğin yoğunluğu konusunda, işgörenlerin belirli bir iş ile ilgili olarak kaç değişik duygusal gösterimde bulunduğu etkilidir. Yaptığı iş için birden fazla duygu sergilemek zorunda olan çalışanlar, kendi davranışlarını bilinçli bir şekilde izlemek ve daha fazla planlama yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu da, daha fazla ruhsal ve bedensel çaba, diğer bir deyimle duygusal emek anlamına gelmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 991).

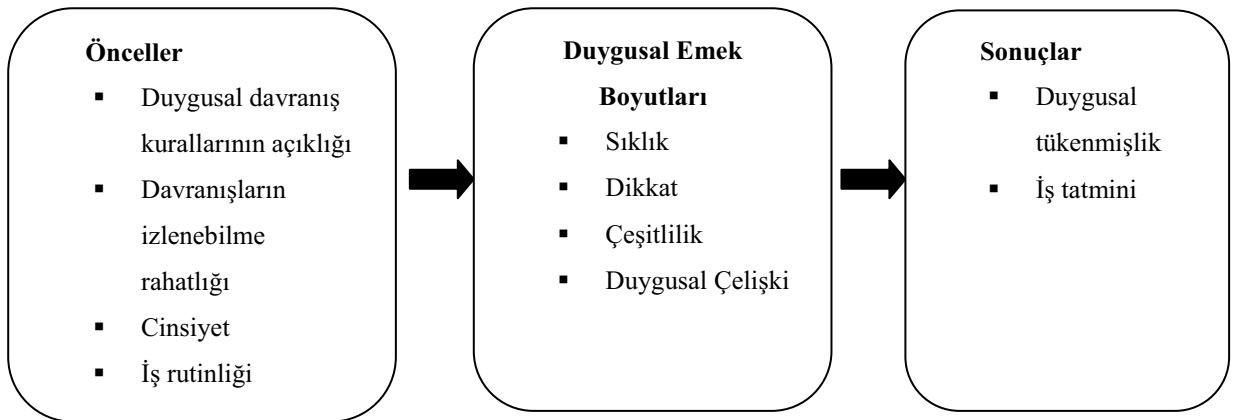
Duygusal emeğin bu boyutu için “müşterilere gösterilmesi gereken duyguların farklılık düzeyleridir” denilebilir. İşgörenlerin göstermek zorunda kaldıkları duygular ne kadar çeşitli olur ise duygusal emek ihtiyacı o kadar fazla olacaktır (Öz, 2007: 9).

4. **Duygusal çelişki (emotional dissonance):** İşgörenin hissettiği duygu ile örgüt tarafından kendisinden beklenen duygu arasındaki farklılıktır. İşgörenlerden sergilemeleri talep edilen duygularla, işgörenlerin hissettikleri gerçek duygular her zaman uyuşmayabilir. Bu durum, işgören bakımından duygusal emeğin gösterilmesini daha zorlu, yorucu ve yoğun hale getirmektedir. Çalışan, kendisinden beklenen duygu ile bir yakınlık hissediyorsa bu duyguyu sergilemek için daha az çaba harcayacaktır. Örneğin, çalışmakta olduğu okula çok güvenen ve öğrencilerini seven bir öğretmen daha az duygusal emek harcayacaktır. Fakat bir yakınının henüz yeni kaybetmiş bir çağrı merkezi çalışanının, müşterilerine pozitif hatta nötr duygular sergilemesi daha zor olacağından daha fazla duygusal emek sarf etmesi gerekecektir (Morris ve Feldman, 1996: 992; Güngör, 2009: 174).

Morris ve Feldman, duygusal emek boyutları ile bireysel ve örgütsel faktörlerini ilişkilendirmiştir.

Şekil 1’de duygusal emek ile öncelleri (ya da değişkenleri) arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Şekil 1: Morris ve Feldman’nın Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Morris ve Feldman, 1996: 993.

Şekil 1’de gösterilen modeldeki duygusal emek ile öncelleri (ya da değişkenleri) arasındaki ilişkide yer alan unsurlar aşağıda açıklandığı gibidir (Morris ve Feldman, 1996: 995-1000);

Duygusal davranış kurallarının açıklığı: Daha önce de belirtildiği gibi, işyerlerinde, işgörenlerin duygularını ifade etmelerine ilişkin olarak örgüt tarafından davranış kuralları getirilmektedir. Duygusal emeğin bu önceli, davranış kurallarının işgörelere ne ölçüde açık ve belirgin bir biçimde aktarıldığını ifade etmektedir. Örgüt tarafından davranış kuralları ne kadar açıkça iş görenlere aktarılmaya çalışılıyor ise işgörelere duyguları üzerinde aynı oranda kontrole sahip olurlar. Duygu kontrolünün artması örgüt tarafından beklenen duyguların yansıtılma oranını arttıracaktır. Bu nedenle duygusal emek ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Davranışların izlenebilirlik rahatlığı: Bu öncel, işveren ya da yöneticilerin işgörelere duygularını yansıtmaları ne kadar sıklıkla denetlediği ile ilgilidir. İşgörelere duygularını yansıtmalarına ilişkin davranışları işveren veya yöneticiler tarafından denetlendikçe, duygularını kontrol etme çabaları diğer bir deyişle duygusal emek ihtiyacı artacaktır.

Cinsiyet: Cinsiyet ile ilgili olarak daha önce yapılan araştırmalar, kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal ifadede bulunduğunu ileri sürmektedir. Başka bir deyişle, kadınların duygularını gösterme eğilimleri erkeklerden çok daha fazla olduğu için duygusal emek davranışları erkeklerden daha fazladır (Morris ve Feldman, 1996’dan aktaran Öz, 2007: 10).

Görev rutinliği: Bu öncel ise işgörelere yapılan işin sürekli olarak aynı adımları ne kadar içerdiği. Bir iş ortamında, işgörelere, sürekli olarak aynı davranışları tekrarlayarak görevlerini yerine getiriyorlarsa gösterdikleri davranışlar standartlaşıp kalıplaşır ve bir rutin haline alır. Örgüt tarafından tanımlanmış ve standartlaştırılmış olan bu davranışlar, işgörelere duygu kontrolünü artıracığı için duygusal emek ile görev rutinliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Öz, 2007: 10). Bu işlere, tezgâhtarlar ve fast food satış elemanları örnek olarak verilebilir. Bu meslekte çalışanlar için iş yüksek oranda rutinlik içermektedir (Morris ve Feldman, 1996: 997).

Morris ve Feldman, kurmuş oldukları modeli bir araştırma ile test etmiş ve duygusal emeğin dört boyutunun tümü ile duygusal tükenmişliği ters ilişkili bulmuş

ve sadece duygusal çelişkinin, iş tatmini ile ters yönlü bir ilişki içerisinde olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Morris ve Feldman, 1996: 997-999).

1.5.4. Grandey Yaklaşımı

Grandey (2000), yukarıda açıklaması yapılan tüm yaklaşımları inceleyerek, bu yaklaşımlarda yer alan değişken ve özellikleri bir araya getirmek suretiyle bütünleyici bir bakış açısı ortaya koymuş ve duygusal emek kavramını daha geniş bir bakış açısı ile ifade etmiştir.

Grandey tarafından duygusal emek, “alışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını düzenleme (ayarlama) sürecinde göstermiş oldukları çaba” şeklinde tanımlanmaktadır (Grandey, 1999: 8).

Grandey’e göre, duygusal emek kavramı, daha önce bahsedilen yaklaşımların herhangi biriyle tam olarak ifade edilememektedir. Diğer araştırmacılar konuya farklı açılardan bakarak geliştirmeye çalışsalar da duygusal emek kavramının gerçek anlamda kavramsallaştırılması, bütün bu yaklaşımların bir senteziyle gerçekleşebilecektir (Grandey, 2000: 98).

Grandey, konu ile ilgili diğer üç yaklaşımın getirmiş olduğu katkılar üzerinde durmuştur. Bu katkılar, aşağıda özetlendiği gibidir (Grandey, 2000: 101, Gosserand, 2003: 13-14);

- Hochschild (1983)’in duygusal emek tanımlaması yaparken kullandığı ‘*müşteri etkileşimi*’, işgörenler tarafından duygusal emek göstermeleri gereken ve beklenen bir süreç olduğu için duygusal emeğin sarf edildiği bir kavramdır. Müşteri etkileşimi söz konusu olmaz ise duygusal emek de gösterilmeyecektir. Bu nedenle Hochschild, bu kavram üzerinde çalışmıştır.
- Ashforth ve Humphrey (1993), ‘*gözlenebilen davranışlar*’ üzerinde durmuş ve örgütün bu davranışları ne şekilde ölçebileceği ile ilgilenmişlerdir. İşgörenler, ortaya koydukları davranışlarının örgüt tarafından gözlendiğini fark ettikçe daha fazla duygusal emeğe ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü duygusal emek, örgütün belirlediği duyguların müşterilere yansıtılması için işgörenlerce gösterilen badır. Bu çaba sonucunda örgütler, istenen

duyguların yansıtıldığını anlayabilmek için gözlenebilen davranışlar üzerinde durmaktadır. Bu yüzden, “gözlenebilen davranışlar” duygusal emeğin sarf edilme sebebi olarak görülmektedir.

- Morris ve Feldman (1996), ‘*duygusal çelişki*’ ifadesini ortaya koymuş ve duygusal emeğin işgörenler üzerinde yarattığı durum ile ilgilenmiştir. Duygusal çelişki, bir süreç olmayıp bir sonuçtur. Çünkü, sadece o anda yaşanan durumu ortaya koymaktadır. Bu yüzden, işgörenlerin sarf ettiği duygusal emeğin yaratabileceği olumsuz sonuçları azaltma ya da engelleme konusunda örgütün bir katkısının olabileceği düşünülmemektedir.

Grandey ise yukarıdaki tüm katkılara ek olarak, duygusal emeği bir süreç olarak görmüş ve bu süreçteki her aşamanın detaylı bir biçimde analiz edilerek duygusal emeğin işgörenler açısından hem bireysel hem de örgütsel bakımdan ortaya koyabileceği olumsuz sonuçların, olumlu hale getirilebileceği üzerinde durmuştur. Bu nedenle Grandey, duygusal emeği psikoloji yazınında yer alan ve bir süreç olan ‘*duygu ayarı*’ konusu ile birleştirerek ele almış ve duygusal emek teorisine duygu ayarı kavramını getirerek konuya daha kapsamlı bir biçimde yaklaşmıştır (Gosserand, 2003: 14).

Duygu ayarı (düzenlemesi); ‘bireylerin hangi duygularını nerede ve nasıl yansıtması gerektiği konusundaki anlayışına dayanarak yaptıkları duygu ayarlamalarıdır’ (Grandey, 1999: 9). Bu tanımlamadan yola çıkarak, duyguların otomatik olarak ya da bir anda ortaya çıkması yerine, bireylerin bulundukları ortamda hangi duyguyu yaşayacağını önceden anlayıp hissedebilmesi ve söz konusu duyguda değişiklik yapma yoluna gidebilmesi şeklinde söz konusu duyguda ayarlamalar yapabileceği vurgulanmaktadır. Çalışanlar işlerinin gerektirdiği gösterim kurallarına uymak adına duygularını kontrol eder ve uygun tepkiler ortaya koyabilirler (Gross, 1998: 273).

Duygu ayarı, duygusal emek kavramının içinde geçen duygusal davranış kurallarına uyulması için gerekli bir süreç olarak görülmektedir. Gross tarafından duygu ayarı, bir süreç olarak görülmüş ve kavramları oluşturduğu model üzerinden açıklamıştır. Bu yaklaşımda ortaya konulan duygu ayarlama süreci, girdi-çıkı (input-output) ilişkisi içerisinde incelenmektedir (Gross, 1998: 272).

Bu ilişki çerçevesinde, bireylere çevreden gelen uyarıcılar girdi (input), bu uyarıcılara duygular ile verilen tepki ise çıktı (output) olarak tanımlanmaktadır. Girdi; duygu oluşumundan önceki süreci yansıtır iken, çıktı; duygunun gerçekleşmesinden sonraki süreci kapsamaktadır. Bu nedenle, duygu ayarlama süreci, girdi-çıktı ya da uyarıcı-tepki özelliklerine göre iki kategori halinde değerlendirilmektedir. Bu kategorilerden ilki ‘öncel-odaklı ayarlama’, ikincisi ‘tepki-odaklı ayarlama’dır. Bu kategoriler, detaylı biçimde aşağıda incelendiği gibidir (Gross, 1998: 282-284; Öz, 2007: 12-14);

- **Öncel-odaklı Ayarlama:** Karşılaşılabacak duygu üzerinde gerçekleştirilen ayarlama. Bu ayarlama girdi (uyarıcı) üzerinde gerçekleşir. Bireylerin durum veya olaylar üzerindeki etkisi ve önlemine odaklanılan bir süreçtir. Öncel-odaklı ayarlama dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar;

1. Ortamı seçme (Situation selection): Belirli duyguları ortaya çıkaracağı bilinen ortam ya da durumlar içerisine girmek veya bu ortam ve durumlardan kaçınmaktır. Örneğin; telefonda gerginlik yaşadığınız bir müşterinin ofisinize geldiğini gördüğünüzde, onunla karşılaşmamak için ofisinize bir süre girmemek mevcut ortamdan kaçınmaktır. Bunun aksi de söz konusu olabilir. Örneğin; zor ve sıkıntılı günlerinizde sizin yanınızda olarak sizi teselli eden bir iş arkadaşınızın yanına gitmeniz şeklinde ortama girmek de söz konusu olabilir.

2. Ortamı değiştirme (Situation modification): Bu aşama, belirli duyguların ortaya çıkmasına neden olacağı düşünülen ortam üzerinde değişiklik yapmaktır. Buna örnek olarak, bir müşteri ile yüz yüze görüştüğünde olumsuzluklar yaşadığını bilen bir işgörenin, bu müşteri ile yüz yüze iletişime geçmek yerine elektronik posta yoluyla iletişime geçmesi verilebilir. Yine örnek olarak, bir hasta ile yüz yüze görüştüğünde olumsuzluklar yaşadığını bilen bir sağlık çalışanının, bu hasta ile yüz yüze iletişim yerine arkadaşlarından yardım isteyerek ortamı terk etmesi ortamı değiştirmedir (Glomb ve Tews, 2004: 2).

3. Dikkatini farklı yöne çevirme (Attention deployment): Bu aşama; bireyin dikkatini, o anda mevcut durum ya da ortamda oluşabilecek duygulardan uzaklaştırmak için olumlu duygular hissettiren olayları veya durumları aklına getirmesi biçiminde dikkatinin yönünü çevirmesidir (Lord ve Harvey, 2002: 474'den aktaran Öz, 2007: 13). Bu aşama, çalışanın duygusal gösterimini yapmadan önce mevcut durumu zihninde farklı bir biçimde yorumlaması olarak tanımlanabilir. Bu duruma örnek olarak, sorunlu öğrencilerle sabırlı bir şekilde ilgilenmek zorunda olan öğretmenlerin, öğrencileri kendi çocuğu yerine koyarak onlara yaklaşması verilebilir. Böylece öğretmenler, öğrencilerin ihtiyaçlarını, problemlerini ve negatif davranışlarını daha kolay göğüsleyebilirler (Grandey, 2000: 99).

4. Bilişsel değişim (Cognitive change): Belirli duyguları ortaya çıkaracağı bilinen ortamı gözden geçirerek, mevcut durumu farklı bir biçimde algılamaya çalışmaktır. Buna örnek olarak, stres yaşıtan bir durumun veya ortamın aslında heyecan veren bir ortam olduğunu düşünerek, stresin yaratacağı olumsuz duygunun oluşmasını engellemek verilebilir (Gross, 1998: 284).

- **Tepki-odaklı Ayarlama:** Çıktı olarak nitelendirilen tepkinin ayarlanması anlamına gelmekte olup 'tepkiyi hafifletmek' adı altında tek bir başlıkta toplanmaktadır (Grandey, 1999: 12).

Bireyin belirli bir duygu sonucunda ortaya koyacağı tepkiyi gizlemesi ya da bastırması, tepkiyi hafifletmek şeklinde tanımlanabilmektedir. Örnek olarak, anlaşılmadığınız ve sinirlendiğiniz bir müşteriye karşı sinirlendiğinizi belli etmeyerek nazik olmak verilebilir.

Grandey'in duygusal emek teorisine ilişkin bu yaklaşımı içerisinde yer alan duygu ayarlama süreçleri, Hoschild (1983)'in ortaya koyduğu yüzeysel davranma ve derinlemesine düşünerek davranmaya karşılık gösterilerek duygusal emek öncel ve sonuçları bu bağlamda irdelenmiştir (Grandey, 2000: 97).

Öncel-odaklı ve tepki-odaklı duygu ayarlama süreçlerinin karşılık gösterildiği duygusal emek kavramları şu şekilde açıklanabilir:

Öncel-odaklı ayarlama sürecinde; duygusal emek teorisinde yer alan derinlemesine düşünerek davranma kavramına karşılık olarak bu ayarlama sürecinin aşamalarından olan dikkatini farklı yöne çevirme ve bilişsel değişim gösterilmektedir. Bunun nedeni ise her iki aşama da işgörenleri, içerisinde bulundukları durumu ve anı tekrar gözden geçirip sonrasında harekete geçmeye, bunun sonucunda da müşterilere karşı göstermeleri gereken duyguyu şahsen yaşamaya itmektedir (Grandey, 1999: 10-11).

Yansıtılan duygunun içten ve samimi olması derinlemesine düşünerek davranmanın en önemli noktasıdır. Ortamı seçme ve ortamı değiştirme aşamaları, hizmet sektöründe çalışan işgörenler açısından geçerli aşamalar olarak değerlendirilmemektedir. Çünkü, içinde bulunduğu ortamı, diğer bir ifadeyle işini zaten seçmiş bulunduğundan gelen müşteriye değiştirip yanından kalkma yönünde bir ortam değişikliği yaratamayacaktır. Bunun sonucunda ise bu iki aşama derinlemesine düşünerek davranma kavramına karşılık gösterilmemektedir (Gross, 1998: 283).

Tepki-odaklı ayarlama sürecinde; müdahale, olaylara ya da duruma karşı değil tepki veya ortaya konulan davranış için söz konusu olup, duygusal emek teorisindeki yüzeysel davranma kavramına karşılık gösterilmektedir. Bu noktada, işgören gerçekte hissetmediği bir duyguyu hissediyormuş gibi yaparak müşteriye yansıtmaktadır (Öz, 2007: 14).

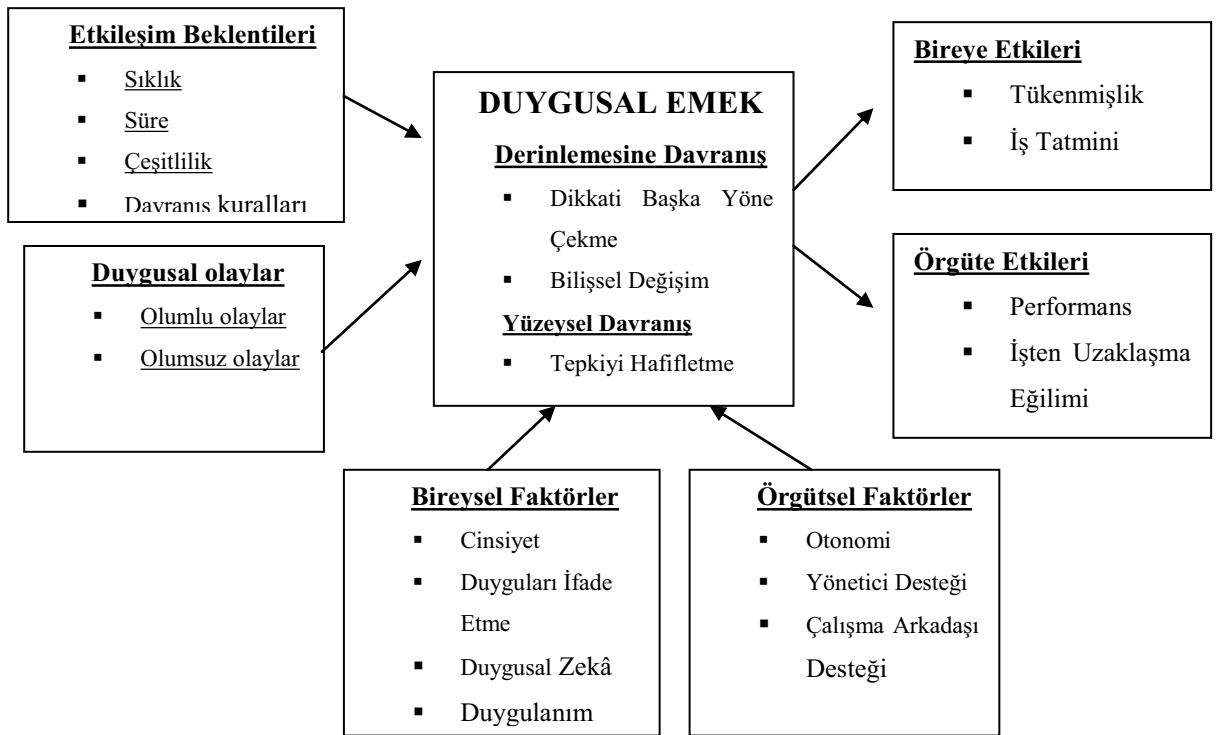
Genel olarak bakıldığında duygusal emek teorisine Grandey tarafından çeşitli katkılar sağlanmıştır. Bunlardan ilki, yüzeysel davranma ve derinlemesine düşünerek davranma kavramlarını birer süreç olarak kabul etmiş, kavramları bu bakış açısı ile incelemiş ve bu iki davranışın süreçlerine ilişkin farklılıkları ayrıntısı ile ele almıştır. Bu iki davranma biçiminin birbirlerinden farklı olduğu bakış açısı, duygusal emeğin sadece olumsuz sonuçlarının olmadığı olumlu sonuçlarının da olabileceğinin bir göstergesidir.

İkinci katkısı ise duygusal emek kavramını, duygu ayarlama süreci ile birleştirmiş ve bu emeğin duygu ayarlama stratejileri öğrenilerek işgörenlerin

iş sonuçlarını olumlu yönde değiştirebileceğini göstermiştir (Gosserand, 2003: 12).

Grandey'in diğer üç yaklaşımın değişkenlerini birleştirerek oluşturduğu duygusal emek modeli Şekil 2'de gösterildiği gibidir (Grandey, 2000: 101).

Şekil 2: Grandey'in Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Grandey, 2000: 95

Grandey, etkileşim beklentileri ve duygusal olaylar olmak üzere duygusal emeğin öncellerini iki grup şeklinde incelemiştir. Birinci grup, **etkileşim beklentileri**'dir ve bu grup, etkileşim sıklığını, süresini, çeşitliliğini ve davranış kurallarını kapsamaktadır. Hochschild, yaklaşımında, duygusal emek gerektiren meslekleri müşteri ile etkileşimi sırasındaki üç özelliğe dayandırmış ve en önemlisinin çalışanın müşteri ile yüz yüze ve sözlü olarak iletişime geçmesi olduğunu belirtmiştir. Morris ve Feldman tarafından sıklık ve süre faktörleri,

etkileşim beklentileri içinde ele alınırken, Grandey tarafından ise bu faktörler, duygusal emek öncelleri olarak belirtilmiştir. İkinci öncel grubu ise olumlu ve olumsuz olayları kapsayan **duygusal olaylar**'dır. Modelde; olumsuz olayların, bireyin duygu düzeninin bozulmasına ve stres yaşamasına yol açtığı ifade edilmektedir. Bu olayların kaynağı ise müşteriler, iş arkadaşı, patron ya da bireysel etkiler olabilmektedir. Ashforth ve Humphrey'in çalışmasında yer alan **bireysel ve örgütsel faktörler**, Grandey tarafından da duygusal emek modelinde yer almış ve bireysel faktörler; cinsiyet, duyguları ifade etme, duygusal zekâ ve duygulanım olarak incelenmiştir. Cinsiyet bakımından kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal emek gösterdikleri ve duygusal emek gerektiren hizmet sektöründe daha başarılı oldukları Hochschild (1983) tarafından yapılan araştırma ile ortaya konulmuştur. Grandey de bireysel faktörlerin alt boyutu olarak aynı görüşü desteklemektedir (Grandey, 2005: 1000; Seçer, 2005: 828; Köksel, 2009: 17).

Modelde duygusal emek üzerindeki etkileri bakımından bireylerin duygularını ifade etme, duygusal zekâ ve duygulanım şekilleri de incelenmektedir. Bununla birlikte, Morris ve Feldman (1996), otonomi ile duygusal uyumsuzluk ve tükenmişlikle arasında ters orantı, mesleki memnuniyet ile doğru orantı olduğunu belirtmişlerdir. Grandey (2000)'e göre ise otonomisi elinden alınan işgören, olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmekte, yönetici ve iş arkadaşının desteğini alan işgören ise örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya koyabilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 1000; Grandey, 2000: 101; Öz, 2007: 15; Güngör, 2009: 175).

Modelde incelenen sonuçların uzun süredeki etkileri, birey ve örgüt üzerinde gerçekleşmesi bakımından iki ayrı grupta incelenmiştir. **Bireye etkileri**; tükenmişlik ve iş tatminidir. Tükenmişliğin işareti ise duygusal bıkkınlık, duyarsızlaşma ve bireysel başarının azalmasıdır. Morris ve Feldman, yaklaşımlarında, duygusal çelişki ile iş tatmini arasında negatif ilişki olduğunu iddia etmişlerdir. Adelman (1995) ise bir garsonun, müşterisine gerçek duygularıyla gülümsemesi ile gerçek olmayan yalancı bir tebessüm gösteren bir işgörenden daha fazla iş tatminine sahip olduğunu açıklamaktadır. **Örgüte etkileri**; performans ve işten uzaklaşma eğilimi şeklinde görülmekte olup, performans, derinlemesine davranış ile doğru orantılıdır ve bireyin içtenlikle gerçek duygularını göstermesi, performansını artırıcı özelliğe sahiptir. İşten uzaklaşma eğilimi, örgüt tarafından işgörenden beklenen duygu ayarı üst seviyede

olacağı için işgörenin işten uzaklaşma eğilimi içinde olacağını açıklamaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 1000; Grandey, 2000: 101; Öz, 2007: 15; Güngör, 2009: 175).

Genel bir değerlendirme yapıldığında, duygusal emek teorisi ile ilgilenen araştırmacılar için yukarıda açıklanan yaklaşımlar, konuyla ilgili daha sonra yapılacak araştırmalar bakımından temel oluşturma noktasında önemlidir. Çünkü bu yaklaşımlarda konu, değişik öncel ve sonuçlarla hatta bunları etkileyebilecek şartlı değişkenler ile ele alınmış ve araştırılmıştır.

Aşağıdaki tabloda duygusal emek teorisine ilişkin dört temel yaklaşımın karşılaştırılması sunulmaktadır (Savaş, 2012: 61).

Tablo 1: Duygusal Emek Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Yaklaşımlar	Model Türü	Tanım	Temel Boyutları	Genel Özelliği
Hochschild(1983)	Duyguların yönetilmesi tabanlı	Herkes tarafından gözlemlenebilen bedensel ve mimiksel gösterimler oluşturabilmek için hislerin yönetilmesidir.	1.Yüzeysel davranış 2.Derinlemesine düşünerek davranış	Duygusal emek, örgütler için olumlu sonuçlar , işgörenler için ise olumsuz sonuçlar ortaya çıkarır.
Ashforth ve Humphrey (1993)	Davranışların yönetilmesi tabanlı	‘İşgörenlerin duygularının yönetiminden çok gözlemlenebilir davranışlar meydana getirme sürecidir’	1.Yüzeysel davranış 2.Derinlemesine davranış 3.Samimi davranış	Duygusal emek, sadece davranışların yönetilmesidir ve işgörenler üzerinde olumlu veya olumsuz sonuç doğurabilir (duygusal çelişki).
Morris ve Feldman (1996)	Örgütsel ve bireysel faktörler tabanlı	İş süreçlerinde işgörenlerinin belirlenen bu duyguları(davranış kuralları) göstermek için gösterdiği çabadır	1.Duyguları gösterme sıklığı 2.Gösterim kuralları için sarf edilen çaba 3.Duyguların çeşitliliği 4. Duygusal uyumsuzluk	Her türlü duygu için belirli bir çaba düzeyi olmalıdır. Örgütsel ve bireysel faktörler duygusal emek için önemlidir.
Grandey (2000)	Karma	İşgörenlerin örgütün taleplerini yerine getirebilmek için duygularını düzenleme yönünde gösterdikleri çabadır.	1. Yüzeysel davranış 2. Derinlemesine davranış	Diğer yaklaşımların tüm özelliklerini birleştirmiştir. Duygusal emeği, duygu düzenleme süreci olarak görmüştür.

Kaynak: Savaş, 2012: 61

Duygusal emek kavramına ilişkin olarak yapılan araştırmaların ortak noktası ise bireylerin (işgörenlerin) kendilerinden istenen duyguları göstermeleri sırasında hangi aşamalardan geçtiğini anlamaya yönelik olmasıdır (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005: 341).

Tablo 2, güncel duygusal emek araştırmalarına ilişkin bilgi sunmaktadır (Öz, 2007: 17-18).

Tablo 2: Güncel Duygusal Emek Araştırmaları

Araştırmacılar	Değişkenler	Yaklaşım
Kruml, S.M ve Geddes,D. (2000)	Cinsiyet, duygusal benzeşim, müşteri duygusu, eğitim, duygusal bağlılık, hoşgörü gösterimi, mesleki kıdem, duygusal çaba, duygusal çelişki	Hochschild (1983)
Wharton (1993)	Duygusal tükenmişlik, cinsiyet, kıdem, özerklik, işe katılım, medeni durum	Hochschild (1983)
Fisk,G.M., Grandey,A.A., Steiner,D.D. (2005)	Duygu kültürü ve özerklik	Grandey (1999)
Gosserand,R.H. ve Diefendorff,J.M. (2005)	İş davranışı kurallarının algılanışı, iş davranışı kurallarına bağlılık	Grandey (1999)
Diefendorff,J.M. ve Richard, E.M. (2003)	İş temelli kişilerarası gereklilikler, amirin olumlu duyguların gösterilmesi hakkındaki talebin algılanışı, dışadönüklük, nevroitiklik, yöneticinin olumsuz duyguların bastırılması hakkındaki taleplerinin algılanışı, kişinin kendisinin olumlu duyguları ifade etmek isteğiyle ilgili algısı, kişinin kendisinin olumsuz duyguları bastırma isteğiyle ilgili algısı	Grandey (1999)
Diefendorff, J.M., Croyle, M.H.,Gosserand,R.H. (2005)	Dışadönüklük, nevroitiklik, duygularını yansıtabilme yeteneği,bilinçlilik, anlaşmacı, self-monitoring,olumlu davranış kuralları,olumsuz davranış kuralları, etkileşim sıklığı,etkileşimin rutinliği,etkileşim süresi	Ashforth ve Humphrey (1993)
Schaubroeck,J. ve Jones, J.R. (2000)	Objektif rol özellikleri, cinsiyet, pozitif/negatif duygululuk, duygusal uyum, örgütle özdeşleşme, işe bağlılık, fiziksel bulgular	Morris ve Feldman (1996)

Kaynak: Öz, 2007: 17-18.

1.6. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI (STRATEJİLERİ)

Bir örgütün ayrılmaz parçası olan işgörenlerin duygularına ilişkin davranışları farklı şekillerde ortaya konulabilmektedir. İşgörenlerin gerçekte hissettikleri duygu ile örgüt tarafından kendisinden gösterilmesi beklenen duygu birbirinden tamamen farklı olabilir, aynı olabilir ya da geliştirilebilecek durumda olabilir. Bu noktada işgören tarafından gösterilecek davranış şekli değişebilmektedir.

İşgörenler, örgüt içerisinde üç farklı yolla duygularını davranış yoluyla sunabilmektedir. Bu duygusal emek davranışları; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranıştır. Söz konusu davranışlar aşağıda açıklandığı gibidir.

1.6.1. Yüzeysel Davranış (Yüzeysel Rol Yapma)

Yüzeysel davranış; işgörenlerin kendi gerçek duygularıyla aynı olmayan fakat örgüt tarafından kendisinde göstermesini istediği duyguları, dışsal görünüşlerinde değişiklik yaparak (örneğin mimikle, ses tonuyla ya da beden dili ile) ifade etme yönünde gösterdiği çabadır (Onay, 2011: 592).

Yüzeysel davranışta işgören, gerçekte hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yapmaktadır. Ancak, bu durum, işgörenin hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmemekte, sadece gerçekte hissettiği duygu ile örgüt tarafından gösterilmesi beklenen ve istenen duygu arasında bir farklılık söz konusu olmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006: 1182; Ashforth ve Humphrey, 1993: 92-93).

Duygusal emek davranışının sergilendiği işlerde, işgörenler tarafından gösterilmesi beklenen davranışlar içselleştirilemediği zaman, gerçek duygular ile yaşananların çatışması, çalışanların duygusal uyumsuzluk (ahenksizlik) yaşamalarına neden olur (Glomb, Kammeyer-Mueller ve Rotundo, 2004: 701).

Yüzeysel davranış; bireylerin, gerçek hislerinde değişiklik yapmadıkları halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek davranışlarını beklentilere uyumlu hale getirmeleridir (Çaldağ, 2010: 6). Başka bir ifadeyle, yüzeysel davranışta, işgörenlerin gerçek duygularını değil yalnızca davranışlarını değiştirmeleri söz konusudur ve bunu da örgütün kurallarına uyarak işlerini korumak adına yaparlar (Grandey, 2003'den aktaran Oral ve Köse, 2011: 462).

1.6.2. Derinlemesine Davranış (Derinlemesine Rol Yapma)

Derinlemesine davranış sergileyen birey (ışgören), gerçekte hissettiği duyguları, örgüt tarafından kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirme yönünde çaba içerisindedir. Başka bir ifadeyle, bu davranış türünde birey, göstermek durumunda olduğu duyguyu bizzat hissetmeye çalışmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93).

Derinlemesine davranışta bulunan ışgörenler; istenilen ifadeleri yansıtabilmek için dışsal görünüşlerini değıştirmmezler, içsel duygularını, hayal güçlerini kullanarak ya da daha önce yaşamış oldukları güzel deneyimleri, anıları hatırlayarak duruma uygun biçimde ifade ederler (Onay, 2011: 592). Bir başka deyişle, sadece fiziksel ifadelerle değil, olumlu ve duruma uygun duygular oluşturmak için geçmişteki neşeli ve iyi deneyimlerini de zihinlerinde canlandırmak veya hatırlamak yoluyla hissettiklerini sergiledikleri davranışlar da ışgörenlerin derinlemesine davranışta bulunması şeklinde ele alınmaktadır (Chu, 2002: 20).

Hochschild'e göre, derinlemesine davranış gösterme yöntemlerinden ilki, ışgörenin kendisini sergilemek durumunda olduğu duyguyu hissetmeye zorlamasıdır. Bu noktada ışgören, hissettiği herhangi bir duyguyu bastırmaya çalışmaktadır ya da göstermesi gereken duyguyu gerçekte de yaşamak için çaba sarf etmektedir. Bu durumlara örnek olarak; öfkesini bastırarak sakin davranmayı başarabilen biri ya da tüm olumsuzluklar karşısında neşesini kaybetmeyen insanlar verilebilir. Diğer yöntem ise kişilerin kendilerinden göstermeleri beklenen duyguyu hissedebilmek için aldıkları eğitimi ya da geçmiş deneyimlerini kullanmalarıdır (Hochschild, 1983: 38-42). İkinci yöntem Hoschild'in çalışması örnek verilebilir. Hochschild'in hostesler üzerinde yaptığı çalışmasında, hosteslere, yolcuları evlerine gelen birer konuk olarak düşünmeleri ve buna uygun davranmaları gerektiği söylenmiştir. Böylece, bir hostes herhangi bir problemle karşı karşıya kaldığında, aldığı eğitim sayesinde misafir gözüyle gördüğü yolcuya doğru şekilde davranmakta zorlanmaz. Başka bir örnek ise kötü duygular yaşayan herhangi biri, geçmişte yaşadığı mutlu bir olayı düşünerek içinde bulunduğu ruh halinde değışiklik yapabilir ve bu şekilde müşteri ilişkilerinde örgütün beklediği standartlara uyum sağlayabilir (Hochschild, 1983: 105).

Yüzeysel duygusal emek davranışları ve derinlemesine duygusal emek davranışları; gerçekte hissedilmeyen duyguların yansıtılması bakımından ortak bir noktada birleşmektedir. Bu iki davranış arasında fark yaratan nokta ise, yüzeysel duygusal emek davranışında işgörenin ilgili davranışları sergilemeyi zorunluluk olarak görmesi ve isteksizce hareket etmesi olup, derinlemesine duygusal davranışta ise işgörenin, işin gerektirdiği duygusal davranışları sergilemeyi bir gereklilik olarak görmesi ve bu duyguları gerçekten hissedebilmek için çaba göstermesidir (Kaya ve Özhan, 2012: 112-113).

1.6.3. Samimi Davranış (Duyguların Doğal Yollarla İfadesi)

İşgörenler, samimi davranışta, duygularını içten bir şekilde herhangi bir maskeleye ya da rol yapma olmadan yansıtmaktadırlar. Yansıtılan duygular, doğallıkla kendiliğinden gelişmektedir.

Samimi davranış, işgörenin gerçek duygularıyla yansıtmak zorunda olduğu duyguların aynı olması durumunda meydana gelen davranış türünü temsil etmektedir (Köksel, 2009: 83).

Ashforth ve Humphrey (1993), işgörenlerin duygusal emek davranışlarını sergilemeleri sırasında her zaman rol yapmaları gerekmediğini, bazı durumlarda gerçek duygularıyla sergilemeleri gereken duyguların birbirinin aynı olabileceğini ifade etmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Örneğin; pediatri servisindeki bir hemşire, çocukları seviyormuş gibi yapmayıp da gerçekten çocukları seven, onlara hoşgörü ve şefkat ile yaklaşan ve işe uygun kişiliklerine sahip bir kişi ise bu durum onun hem çalışma hayatından daha fazla doyum sağlamasına hem de o servisten hizmet alan çocukların daha fazla mutlu olmasına neden olacaktır (Gray ve Smith, 2009: 256).

Ashforth ve Humphrey (1993), samimi davranış için işgörenin çok az duygusal emek harcadığını, Morris ve Feldman (1996) ise işgörenin yansıtmak zorunda olduğu duyguyu zaten hissediyor olsa bile, bu duyguyu örgütün istediği davranışlarla yansıtabilmek için yine de belli bir miktar emek harcamak zorunda olduğunu ifade etmişlerdir (Köksel, 2009: 35).

1.7. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Duygusal emeği etkileyen çok sayıda faktör vardır. Bu başlık altında duygusal emeği etkileyen faktörler olarak bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki tecrübe, duygulanım ve eğitim durumu), örgütsel faktörler (duygusal davranış kuralları, otonomi, sosyal destek) ve duygusal emek ile ilişkili olan diğer faktörler üzerinde durulacaktır.

1.7.1. Bireysel Faktörler

1.7.1.1. Yaş

Hochschild (1983)'e göre; yaşı daha büyük olan işgörenler, karşılaştıkları farklı duygusal olaylar ve durumlar karşısında gösterilmesi gereken duyguları daha rahat ve kolaylıkla yansıtabileceklerdir. Bunun nedeni ise duygusal olaylar ve durumlar karşısında yaşça büyük olan işgörenlerin daha fazla deneyime sahip olması ve duygularını daha kolay kontrol edebilmeleridir. Böylece, duruma ve olaylara uygun olan duyguları sergileyerek çalışırlar. Bu nedenle, Kruml ve Geddes, yaşı daha büyük olan çalışanların daha fazla duygusal uyumsuzluk hissettikleri ve daha fazla duygusal çaba gösterdiklerini ileri sürmektedir (Kruml ve Geddes, 2000: 15).

Duygusal emek davranışlarının iş sonuçları üzerindeki etkisi bakımından sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmış ve buna göre, sağlık personelinin yaşının artmasının, duyguların doğal yolla ifadesini (samimi davranış) de artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca yaş ile işe duygusal bağlılık arasında olumsuz, anlamlı ve zayıf bir ilişki mevcuttur (Çaldağ, 2010: 92-93).

Dahling ve Perez, araştırmalarında, yaş ile yüzeysel davranış arasında negatif, derinlemesine ve samimi davranışla pozitif ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Dahling ve Perez, 2010: 577).

Gross ve arkadaşlarının araştırmalarında ise, yaş ile duygu kontrolü arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Gross vd., 2010: 590). Manisa ilinde 136 hekim üzerinde yapılan bir araştırmada, yaşın duygusal emek üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Oral ve Köse, 2011: 480).

1.7.1.2. Cinsiyet

Hochschild, kadınların işte ve evde, erkeklere göre daha fazla duygularını düzenlediklerini, Wharton ve Erickson (1993) ile Adelman (1989) da işin içeriğini önemsemeksizin herhangi bir işte, kadınlardan erkeklere göre daha fazla duygusal emek sergilenmesi beklendiğini ifade etmişlerdir (Morris ve Feldman, 1996: 997).

Morris ve Feldman, kadınların daha fazla duygularını göstermelerinin nedenini şu şekilde açıklamaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 990);

- Toplumsal olarak kadınların daha sıcak ve arkadaşça tavırlar sergilemesi,
- Kadınların duygularını sergilemedeki kabiliyetlerinin erkeklere göre daha fazla olması,
- Kadınların Pozitif Duygularını daha fazla göstermesi, toplumsal olarak daha fazla kabul görme ihtiyacı

Önceki araştırmalar, kadınların erkeklere göre daha fazla miktarda ve çeşitli şekillerde duygusal ifadeler kullandığını göstermektedir. Kadınların, erkeklere göre daha fazla sıklıkta gülümsemeleri beklenir ve bu ifadelerini çeşitli durumlarda gösterebilirler. Örneğin; Rafaelli (1989), kadın mağaza memurlarının erkeklere göre daha yüksek seviyede pozitif duygularını gösterdiklerini tespit etmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 990).

Kadınlar, iş hayatında duygularını erkeklere göre daha fazla kullanmakta, duygularını kontrol etme ve düzenleme yönünde daha çok eğilim göstermektedirler. Erkekler ise genellikle kendi içsel duygularına odaklanmakta ve gerçek duygularını doğrudan ifade etmektedirler (Rafaelli, 1989: 386).

Kadınların duygularını yönetebilme, kontrol edebilme ve bunu iş sürecinde verimlilik için kullanabilme becerileri, erkeklere göre daha üst seviyededir. Bu nedenle, kadınlar, duygusal emek konusunda daha başarılıdır. Bunun göstergesi olarak da duygusal emek gerektiren işlerde ve özellikle hizmet sektöründe kadınların sayısının erkeklere göre daha çok olması gösterilebilir (Köksel, 2009: 18).

1.7.1.3. Eğitim Durumu

Eğitim düzeyi ile ilgili yapılan araştırmalarda, eğitim olarak mesleki eğitim göz önünde bulundurulmuş ve işgörenlerin işleri ile ilgili konularda eğitilmiş olmalarının, başka bir deyişle işlerinin gerektirdiği davranışları bilmelerinin ve müşterilere karşı bu bağlamda yaklaşımda bulunmalarının işgörenlerce daha çok duygusal emek davranışında bulunmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Mesleki bilgi düzeyi yüksek olan işgörenlerin işle ilgili farkındalık düzeyi yüksek olmakta ve bu durum müşteri ilişkilerini pozitif yönde etkilemektedir. Aksi durumda, işi ile ilgili herhangi bir eğitime sahip olmayan işgörenler, müşteri ile ilgili sorun yaşayabilmekte ve işinin gerektirdiği davranışı sergilemekte sıkıntı yaşayabilmektedirler (Ünal, 2011: 51-52).

1.7.1.4. Medeni Durum

Medeni durum ile ilgili yapılan bir araştırma; çalışanların medeni durumlarına göre duygusal tükenme seviyelerinin farklılaşmakta olduğunu, evli olan işgörenlerin, bekâr olan işgörelere göre daha yüksek kişisel başarı hissi seviyesine sahip olduklarını ortaya koymuştur (Eroğlu, 2009'dan aktaran Akbıyk, 2013: 17).

Hekimler üzerinde yapılan bir araştırmada, medeni durumun duygusal emek üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Oral ve Köse, 2011: 480).

Tayvanlı hostesler üzerinde yapılan araştırmada ise medeni durum ile duygusal emek arasındaki ilişkide, medeni duruma göre anlamlı bir fark ortaya konulmuştur. Bu araştırmaya göre, bekâr hosteslerin evli hosteslere göre daha fazla derinlemesine duygusal emek davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Chang ve Chiu, 2004: 309).

1.7.1.5. Mesleki Tecrübe Düzeyi

İşin gerekli kıldığı duygusal davranışları sergileme ile ilgili olarak turist rehberleri üzerinde bir araştırma yapılmış ve yapılan bu araştırmada, turist

rehberlerinin yüzeysel davranışlar sergileme düzeylerinin düşük seviyede olduğu görülmüştür. Bunun sebebi, kişi mesleğinde deneyim sahibi oldukça gereken duygu gösterimlerini sergileme konusunda daha başarılı olabilmektedir (Kaya ve Özhan, 2012: 26).

Bu bağlamda, mesleki tecrübe düzeyi ile duygusal emek davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Buna göre, işgörenin mesleğiyle ilgili olarak tecrübe düzeyi arttıkça duygusal emek davranışı da artacaktır.

1.7.1.6. Duygulanım

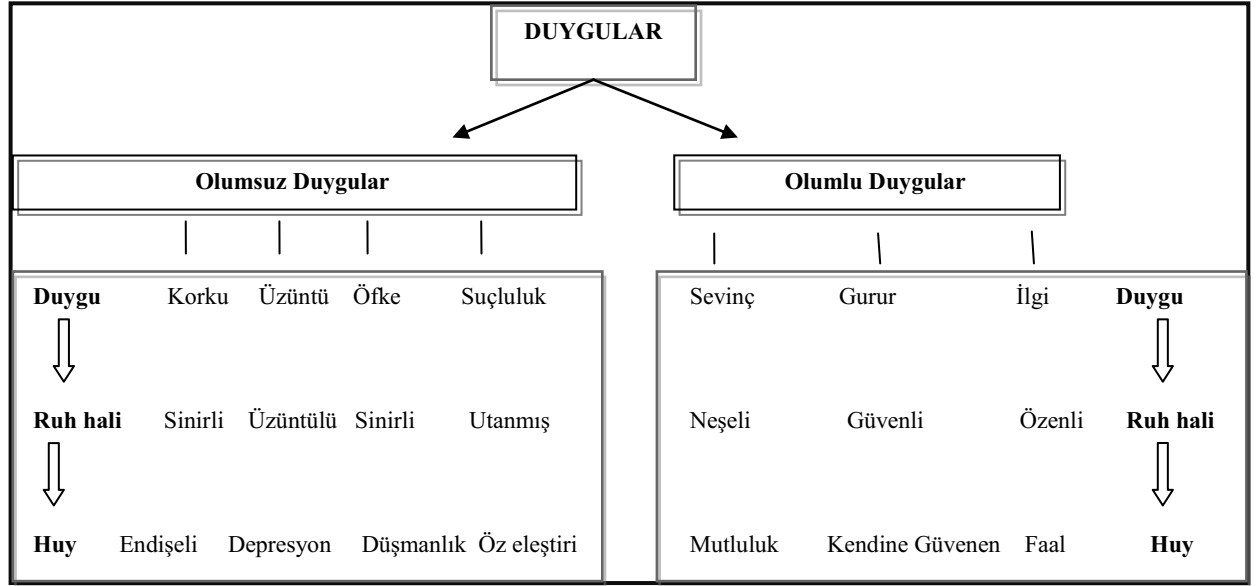
Duyguların sınıflandırılması zaman zaman zor ve karmaşıktır. Örneğin, cenaze törenini düzenleyen biri için üzüntü pozitif veya negatif bir durum mudur? Bu anlamda, yansıtılan duyguya hangi açıdan bakıldığı önemlidir. Örneğin; bir garsonun müşteriye karşı gülümsemesi, garson için yapay ve olumsuz bir ifade hali olabilir fakat aynı anda müşteri için olumlu bir ifade olarak görülebilmektedir (Anat ve Sutton, 1987: 25).

Duyguların sınıflandırılması ile ilgili önemli çalışmalardan biri Lazarus tarafından yapılmıştır. Lazarus'a göre, bütün duygusal olayların bilişsel sonuçları, bireysel olay ve deneyimler sonucunda meydana gelmektedir. Lazarus, duyguları dört kategoriye ayırmaktadır. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir (Lazarus, 2000: 48-53);

- **Negatif duygular;** zarar, kayıp veya tehdit sonucu oluşan duygulardır (kıskançlık, mutsuzluk, utanç, korku, öfke, tiksime vb.).
- **Pozitif duygular;** hedeflere ulaşma sonucunda oluşan duygulardır(mutluluk, neşe, gurur, aşk vb.).
- **Sınırdan geçen duygular;** merhamet, rahatlama, hoşnutluk, umut vb.
- **Nötr duygular;** keder, depresyon, gerilim, hayret, gerginlik vb.

Gray ve Watson'un duygu sınıflandırmasında, duygular; olumlu ve olumsuz olmak üzere iki kategoride incelenmiştir. Belirtilen kategoriler Şekil 3'te gösterildiği gibidir (Gray ve Watson, 2004: 38).

Şekil 3: Duyguların Sınıflandırılması



Kaynak: Gray ve Watson, 2004: 38.

Şekil 3'te görüldüğü gibi;

- **Olumlu duygular;** sevinç, gurur ve ilgi
- **Olumsuz duygular;** korku, üzüntü, öfke ve suçluluktur.

Duygulanım; bireylerin genellikle herşeye veya herkese karşı belirli bir duygusal eğilimle yaklaşımları şeklinde ifade edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 1000). Bu durum, aslında insanların devamlı olarak içinde yaşadıkları psikolojik ve ruhsal durumu anlatmakla da alakalıdır.

Duygulanım, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Gülümseme ve coşkulu olma durumu *olumlu duygulanımı*, nefret ve surat asma durumu ise *olumsuz duygulanımı* ifade etmektedir. Olumlu duygulanım, hayata karşı genellikle olumlu; olumsuz duygulanım ise olumsuz bir bakış açısına sahip olmayı ifade eder (Grandey, 2000: 107).

Araştırmacılar, duyguları farklı biçimlerde kategorize ederken, modları alt boyutları ile kategorilere ayırma yönünde bir eğilim içerisinde olmuşlardır. İyi ve kötü şeklinde kategorize edilmiş olan modlar, genellikle pozitif/olumlu ve negatif/olumsuz olarak ayrılmıştır(www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi, 24.02.2014).

Duygusal emek ile ilgili araştırmalar yapan araştırmacılar, olumlu ya da olumsuz duygulanımın duygusal emek ile ilişkisi üzerinde durarak konunun önemine dikkat çekmişlerdir. Bunun göstergesi olarak, duygulanımın duygusal emeğın öncelleri arasında incelenmesi gösterilebilir. Çünkü, duygusal emek noktasında da, kişiler duyguları üzerinde kontrol sağlayarak ve onları kullanarak başkalarının duyguları üzerinde etki yaratmaktadırlar. Bu noktada, kişinin ruh hali, kişinin sarf edeceği duygusal emeğın oranı ve ifade etme biçimi üzerinde etkili olacaktır (Köksel, 2009: 20).

Morris ve Feldman, duygusal çelişki kavramı üzerinde durarak, olumlu duygulanıma sahip çalışanların olumsuz duygu sergilemesi gereken işlerde, olumsuz duygulanıma sahip çalışanların ise olumlu duygu sergilemesi gereken işlerde duygusal çelişki ile karşı karşıya kalabileceğini ifade etmektedirler (Morris ve Feldman, 1996: 1000).

Gosserand, olumlu duygulanımın yüzeysel davranış ile negatif, derinlemesine davranış ve iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmektedir (Gosserand, 2003: 73-74).

1.7.2. Örgütsel Faktörler

1.7.2.1. Duygusal Davranış Kuralları

Duygu gösterim kuralları “belirli iş ortamlarında hangi duyguların uygun olup, hangi duyguların uygun olmayacağına ilişkin olarak standart oluşturan davranış kalıpları” şeklinde tanımlanmaktadır (Ekman, 1972’den aktaran Ashforth ve Humphrey, 1993: 83).

Grandey (2003)’e göre, duygusal davranış kuralları, hizmet sektöründe yer alan işgörenler açısından davranışlarına yön veren standartlar olarak ifade edilmiştir (z, 2007: 21).

Özellikle hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin duygu ve davranışları, müşteri ile sürekli etkileşim halinde olmalarından dolayı önem arz etmektedir. Bu etkileşim sürecinin olumlu sonuçlanması, bir başka deyişle, müşteri ile etkileşimi sırasında işgörenin müşteriye karşı konuşma ve davranış biçimi ile yakınlığı,

doğrudan örgüt açısından oluşacak çıktılar (müşteri memnuniyeti, ürün/hizmet satış miktarı vb.) açısından da önemlidir.

Duygusal davranış kuralları, işgörenlerin içsel mekanizmalarından çok onların davranışları üzerine dikkat çekmektedir ve böylece müşterilerin, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının bu davranışları kolaylıkla gözlemleyebilmesi açısından imkân sunmaktadır. Bu şekilde örgüt, işgörenlerce duygusal davranış kurallarına uyulup uyulmadığını kolaylıkla kontrol edebilir (Öz, 2007: 19).

Duygusal davranış kurallarının işgörene aktarılma sürecinde üç yöntemden bahsedilmektedir. Bunlar aşağıda açıklandığı gibidir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 26; Öz, 2007: 19; Eroğlu, 2010: 24);

- Birinci yöntem; işe alım süreçlerinde başlamaktadır. İşe alınacak adaya, işin gerektirdiği davranış ve duygu normları anlatılır ve sonrasında bu normlara uyup uyamayacağı sorularak verilen cevaba göre seçim süreci sonlandırılır.
- İkinci yöntem; işe alınan kişilerin işe uyumları, eğitimlerle ve oryantasyonlarla sağlanır. Başka bir deyişle, işe alınan kişilerin işe uyum sağlaması için sosyalleşme süreçlerinde eğitimler verilir ve bu yolla örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kuralları kişiye öğretilir.
- Üçüncü yöntem ise, işgörenin sergilediği davranışlar neticesinde ödüllendirilmesi veya cezalandırılması şeklindedir. Örneğin; çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri, telefonları günün saatlerine bağlı olarak önceden belirlenmiş standart cümlelerle açarlar. Sabah 09:00-11:00 saatleri arasında telefonu her açışta “Günaydın”, 11:00-18.00 saatleri arasında ise “İyi günler” demek zorundadırlar. Birçok çağrı merkezinde saat 10:59 iken “günaydın” yerine “iyi günler” diyen bir müşteri temsilcisinin 100 üzerinden değerlendirilen aylık performans puanından 2 puan düşmektedir.

Araştırmacılar, mesleki farklılıkları temel alarak yaptıkları araştırmalar sonucunda üç çeşit duygusal davranış kuralı ortaya koymuşlardır. Bunlar (Grandey ve Brauburger, 2002' den aktaran Öz, 2007: 19-20);

1. **Birleştirici kurallar**; genellikle hizmet sektöründeki işgörenler tarafından sergilenen arkadaşça, sempatik ve yakın duyguları ifade etmektedir. Birleştirici kurallar, olumlu duyguların yansıtılıp, hissedilebilecek herhangi olumsuz bir duygunun yansıtılmadan bastırılmasını ifade eden kurallardır.
2. **Ayırdedici kurallar**; güvenlik görevlilerinin katı tutum sergilemeleri gereken durumlarda geçerli olan kurallardır.
3. **Bastırıcı kurallar**; karşı taraftakine hiçbir duygunun yansıtılmaması, tarafsız olunması durumunda geçerli olan kurallardır. Örneğin; hâkimler veya terapistler için geçerli olan kurallardır.

Grandey (2003), duygusal davranış kurallarından birleştirici kuralların hizmet sektöründe bulunan işgörenler için gerekli olduğu fikrini benimsemiş ve bu konuda kuralların işgörenlerce anlaşılması bakımından yönetimin rolünün öneminden bahsetmiştir. Grandey (2003), yapmış olduğu başka bir çalışmada, duygusal emek davranışları ile duygusal davranış kuralları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonucunda derinlemesine davranış ile duygusal davranış kuralları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmasına rağmen yüzeysel davranış ile duygusal davranış kuralları arasında herhangi bir ilişki bulamamıştır (Öz, 2007: 21).

Gosserand ve Diefendorff (2005) ise duygusal davranış kurallarından birleştirici kurallar üzerinde durmuş ve davranış kuralları ile duygusal emek arasındaki ilişki konusunda şu tanımlamayı yapmışlardır: 'Duygusal emek, örgüt tarafından verilen duygusal davranış kurallarına uyabilmek için çalışanların duygularını ayarlama süreçleridir'. Bu tanımlamadan yola çıkan araştırmacılar, duygusal emek davranışları ile duygusal davranış kuralları arasında pozitif ilişki olduğunu iddia etmişler, ancak yaptıkları araştırma sonucu, iddialarının tam tersi ile karşılaşmışlardır. Araştırma sonucuna göre; duygusal davranış kuralları, yüzeysel

davranışla pozitif ilişkili bulunurken, derinlemesine davranışla arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Öz, 2007: 22).

Duygusal davranış kuralları, her örgütte aynı olmayıp farklı örgüt yapılarına göre farklılık içerebilmekte, hatta toplumdan topluma da değişiklik gösterebilmektedir.

Duygusal davranış kuralları, bazen toplumsal kültürle ters de düşebilir. Bu noktada örgüt açısından istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilir. Örneğin; Mc Donald's firmasının Moskova'daki şubesinde, işgörenlere klasik Batı kurallarına uygun hizmet sunma anlayışı öğretilmiş ve buna bağlı olarak müşteri karşısında hizmet sunarken gülümsemeleri istenmiştir. Fakat bu kural, Rus kültürü bakımından çok benimsenen bir durum olmadığı için kurallar ve kültür arasında bir uyumsuzluk yaşanmıştır. Dolayısıyla, bu uyumsuzluk işgörenlerce müşterilere yansıtılmış ve müşterilerce hiç hoş karşılanmamıştır. Hatta bazıları kendileriyle alay edildiğini dahi düşünmüşlerdir (Ashforth ve Humprey, 1993: 91).

Brotheridge ve Lee (2002), duygusal davranış kuralları ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi diğer araştırmacılardan farklı olarak *korumalı kaynak modeli* üzerinden incelemiş ve açıklamışlardır. Bu teoride, bireyler yaşamları boyunca değerli kazanç ya da kaynak elde etme çabasındadırlar ve bu nedenle elde ettikleri kazanç ya da kaynakları, onları kaybetmemek adına dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı koruma altında tutmaya çalışırlar. Bu model, iş hayatı için uyarlandığında, işgörenlerin iş sürecinde harcadıkları kaynaklar üzerinde odaklanılmıştır. Çünkü, hizmet sektörü, kaynakların en çok harcandığı sektördür ve işgörenlerin müşterilere karşı yansıtmak zorunda olduğu davranış kuralları mevcuttur. Bu kuralların varlığı, işgörenlerin davranışlarını kısıtlamakta ve davranışlarını gösterme yönünde çaba göstermelerine neden olmaktadır. Çaba sarf ettiren her etken, bireylerin enerjilerini (kaynaklarını) tüketecek olan birer unsur olarak görüldüğü için duygusal davranış kuralları da bu tehdit içerisinde görülmekte ve bu kurallara uymak için bireyin enerjilerini (kaynaklarını) tükettiği düşünülmektedir. Bunun bir sonucu olarak da hem yüzeysel davranışın hem de derinlemesine davranışın duygusal davranış kuralları ile olumlu ilişki içerisinde olduğu ifade edilmiştir (Öz, 2007: 23).

Duygusal davranış kurallarına ilişkin üzerinde durulan başka bir nokta da kapsam ve çeşitliliğin farklılaşmasıdır. Bu konuda yapılmış olan araştırmalar

sonucunda, farklılaşmanın altında yatan neden, mesleki normlar (Ashforth ve Humphrey, 1993), göreve bağlı talepler (Sutton ve Rafaeli, 1987) ve işi yapan kişinin kişilik özelliklerindeki farklılık (Diefendorff ve Richard, 2003) olarak bulunmuştur. Bu faktörler, işgörenlerin duygusal davranış kurallarına ilişkin algılarında ve kuralları anlamalarında farklılık yaratmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin duygusal davranış kurallarını işgörelere en net biçimde ifade etmesi ve öğretmesi bir gereklilik halini almıştır. Eğer örgütler tarafından, kurallar işgörelere genel bir ifade ile aktarılmaya veya öğretilmeye çalışılırsa yukarıda sayılan nedenlerden dolayı işgörelere açısından davranışsal farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Duygusal davranış kurallarının açık, net ve detaylı bir biçimde işgörelere aktarılması durumunda, işgörelere davranışları da o oranda örgütün istediği şekilde olacaktır. İşgörelere davranışları, kurallar ile sınırlı olduğu oranda duygusal emek gösterme düzeyi artış gösterecektir (Öz, 2007: 20).

Hizmet sektörü içerisindeki örgütlerde, işgörelere işine sadece entelektüel ve fiziksel özellikleri ile dâhil olmamakta, bu özelliklerine ek olarak duygularını da yaptığı işin içine katmaktadır. Bu noktada, duygular büyük önem arz etmektedir. Çünkü, iş ile ilgili duyguların gösterilmesi ya da bu konuda sarf edilen çaba, örgütsel açıdan olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya koyacaktır. Dolayısı ile, hizmet sektöründe duygular, sanayi sektörüne göre daha çok dikkat edilen ve üzerinde çeşitli kontrollerin sağlanması gereken bir kavramdır. Örgütlerde sunulan işin kalitesi, faaliyette bulunulan sektöre göre değişik etmenlere bağlı olacaktır. Sanayi sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde, işin kalitesini işgörelere elleri ve beyinleri belirlerken, hizmet sektöründe samimiyet, içtenlik ve gülümseme kısacası işgörelere duyguları belirlemektedir (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2005: 39).

1.7.2.2. Otonomi

Otonomi; bir işgörelere, işinin gereklerini yerine getirme sürecinde bağımsız ve özgür davranabilme düzeyini, ayrıca kendi işini planlama ve kullanacağı yöntemleri belirleme konusunda da sahip olduğu serbestlik düzeyini ifade eden bir kavramdır (Hackman ve Oldham, 1976: 272). Otonomi, çalışanlara inisiyatif kullanma hakkı tanımaktadır.

Duygusal emek konusunda önemle üzerinde durulan nokta, işgörenlerin karşı tarafa sergiledikleri duygular ile onlar üzerinde yarattıkları etki olduğuna göre, burada otonomi, işgörenlere örgütün davranış kurallarını kendi özgün stillerine uyarlayabilme yetkisi vermektedir (Morris ve Feldman 1996: 1000).

ABD’de 198 çağrı merkezi çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada, görevlerini yerine getirirken serbestiye sahip olduğunu düşünen işgörenlerin düşük stres düzeyinde oldukları; kişinin otonomiye sahip olduğunu hissediyor olmasının, gergin durumlarda bile olayın kendi kontrolü altında olduğunu hissetmesine yardımcı olduğu saptanmıştır (Grandey ve diğerleri, 2004:402). Yine başka bir çalışmada, otonomi düzeyi düşük işgörenlerin iş doyumlarının, yüksek düzeyde otonomiye sahip olanlara oranla düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Grandey ve diğerleri, 2005: 898).

Otonomi düzeyi yüksek çalışanların o anki duygusal durumlarıyla uyumadığı zaman örgütsel davranış kurallarını ihlal etme eğiliminde olacakları söylenilebilir (Morris ve Feldman, 1996: 1000).

Duygusal emek ile otonomi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, otonomi düzeyinin yüksek olmasının duygusal tükenmeyi azalttığı görülmüştür (Wharton, 1996: 104).

Bir başka çalışmada, otonomi düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde derinlemesine davranış, düşük olduğu örgütlerde ise çalışanların yüzeysel davranış gösterdiği görülmüştür (Nunan ve Knox, 2005: 73).

Genel olarak, işgörenlere belirli düzeylerde otonomi sağlandığında, iş tatminlerinin arttığı ifade edilebilir.

1.7.2.3. Sosyal Destek

Sosyal destek; *‘bireye çevresindeki insanlar tarafından yapılan yardım’* olarak tanımlanabilir (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 72).

Hochschild, araştırmasında, hosteslerin iş arkadaşlarından sağladıkları sosyal desteğin duygusal olarak rahatlamalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedir (Hochschild, 1983: 197).

Chu, araştırmasında, sosyal desteğin çalışanlarda duygusal çelişkiyi azaltacağını ve iş tatminini sağlayacağını ifade etmektedir (Chu, 2002: 175).

Grandey, araştırmasında, sosyal desteğin çalışan üzerinde olumlu bir etki yaratacağını ve daha az duygusal emek gösteriminin beraberinde getirileceğini ifade etmektedir (Grandey, 2000: 107).

Genel olarak; sosyal desteğin, çalışan üzerinde olumlu etki yaratabileceğini ve çalışan üzerindeki stresi azaltabileceği ifade edilebilir.

1.8. DUYGUSAL EMEK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Bu başlık altında duygusal emek kavramı ile ilişkili olan izlenim yönetimi, sosyal kimlik kuramı, duygusal zeka ve uyma davranışı kavramlarının üzerinde durulacaktır.

1.8.1. İzlenim Yönetimi

İzlenim, ‘bireylerin; bir obje, kurum veya başka bir bireye ilişkin düşünceleri’ şeklinde tanımlanmaktadır (Okay, 2000: 255).

İzlenim yönetimi davranışları olarak bilinen ve bireyin diğer bireylerde kendisine ilişkin izlenimleri yönlendirme girişimleri, psikoloji ve sosyoloji alanlarında çok uzun zamandır tartışılmaktadır (Demir, 2002: 10).

Yaratılan izlenim, bireyin diğer insanlarla iletişiminin gelişmesinde ve ilişkilerinin şekillenmesinde etkili olmaktadır. Birey, bu durumun farkında olduğundan, iletişim halindeyken karşısındaki insanda bıraktığı izlenimi kontrol etme girişiminde bulunmaktadır (Tatar, 2006: 2).

İzlenim yönetimine ilişkin ilk sistematik çalışmayı Goffman yapmıştır. Goffman’a göre izlenim yönetimi; gündelik durumlar içinde bireyin kendini başkalarına sunuş tarzı, başkalarının onun hakkında biçimlendirdikleri izlenimleri ve bireyin onlarla birlikte iken yapabileceği ve yapamayacağı şeyleri düzenleyiş ve kontrol ediş biçimidir (Bacanlı, 2004:7).

İzlenim oluşturma, kişisel özelliklerini bir bütün olarak gruplandırarak, belirli bir kişiyi nitelendirme sürecidir. İnsanların diğerleri hakkındaki algıları, sosyal

yaşamın önemli bir parçasını teşkil etmektedir. Onlara yönelik oluşan fikir ya da izlenim, onlarla etkileşimleri anlamayı, ön görmeyi ve denetlemeyi sağlamaktadır (Bilgin, 2003: 173).

Leary ve Kowalsky'e göre izlenim yönetimi; bir bireyin, diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme sürecidir (Doğan ve Kılıç: 56).

Bireyler, bulundukları ortamlarda, diğer bireylerle sürekli iletişim içerisindeyler. Bu etkileşim sürecinde, bireyler, başkalarının kendileri hakkında sahip oldukları izlenimlere yönelik genellikle bilgi sahibi olmayı ve kendilerine ilişkin izlenimlerin arzuladıkları doğrultuda olmasını istemektedirler. Bu nedenle bireyler, arzuladıkları izlenimleri bırakabilmek amacıyla çeşitli çabalar göstermektedirler. Bu tür çabalar, bireylerin “izlenim yönetimi davranışları” olarak ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009: 54).

İzlenim yönetiminin amacı; kişilerin belirli hedefleri elde etmesinde, bu hedeflerle dayanan izlenimlerle ilişkili bilginin yönlendirilmesiyle çevresel izlenimlerin yönetilmesidir. Bu açıdan, izlenim yönetim süreci ile örgütsel bağlamdaki birçok uygulamada karşılaşmaktadır (Basım ve Çetin, 2010: 257).

Erol Mutlu'nun iletişim sözlüğünde izlenim yönetimi, insanın kendisini diğer insanlara sunma tekniği olarak tanımlanmaktadır. Erving Goffman'ın, tiyatroyu gündelik yaşamla benzeştirdiği yaklaşıma göre; toplumsal eylem, oyuncuların hem rollerini oynadıkları hem de eylemlerinin sahne yönetimini üstlendikleri bir oyundur. Oyuncular burada, diğer oyunculara aktardıkları kendilerine ilişkin izlenimleri denetlemeye çalışmaktadır. Toplumsal etkileşim, bireyden anında değerlendirme, uyarlanma ve davranış beklediği için bireyin, olumlu yönlerini ortaya çıkarması, olumsuzlarını gizlemesi, kendisine ilişkin bir izlenimi diğer insanlara hızlı bir şekilde aktarabilmesi gerekmektedir (Mutlu, 2008: 158).

Yazında yer alan izlenim yönetimi tanımları Tablo 3’te sunulduğu gibidir.

Tablo 3: İzlenim Yönetimi Tanımları

Yazarlar	Tanım	Kaynak
Leary ve Kowalsky	Bir bireyin, diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme sürecidir.	Leary ve Kowalsky, 1990
Rosenfeld, Giacalone ve Riordon	Bir bireyin diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemlerdir.	Ozdemir, 2006
Goffman	Gündelik durumlar içerisinde, bireyin kendini başkalarına sunuş tarzı, başkalarının onun hakkında biçimlendirdikleri izlenimleri ve bireyin onlarla birlikteyken yapabileceği ve yapamayacağı şeyleri düzenleyiş ve kontrol ediş biçimidir.	Ünaldı, 2005
Montagliani ve Giacalone	Sosyal güç kazanmak amacıyla sosyal etkileşimi bilinçli ve aktif olarak yönlendirmektir. Bireylerarası etkileşimi kolaylaştırıcı otomatik yöntemlerdir.	Montagliani ve Giacalone, 1998
Kaplan, Pourciau ve Reckers	Bir bireyin, arzu edilen kimlik ve imajı diğer bireylerde oluşturmak için kullandığı taktikleri içermektedir.	Kaplan vd., 1990
Critten ve Bae	Bireylerin diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını bilinçli/bilinçsiz olarak yönlendirme ve kontrol etme girişimidir.	Özdemir, 2006
Kacmar ve Carlson	Bir bireyin diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etmek için belirli bir imajı bilinçli/bilinçsiz olarak oluşturması ve sergilemesi girişimleridir.	Kacmar ve Carlson, 1994
Bozeman ve Kacmar	Bireylerin kendi imajlarıyla ilgili istedikleri sonuca ulaşmak için, sözlü veya sözsüz davranışlar kullandıkları bir süreçtir.	Bozeman ve Kacmar, 1997

Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2009: 56.

Tablo 3’teki tanımlar incelendiğinde, temelde izlenim yönetiminin; sosyal bir etkileşim süreci, bir imaj oluşturma yöntemi, belirli bir amaca/sonuca ulaşma girişimi, davranışların yönlendirilmesi ve kontrol edilmesine ilişkin bir süreç ve son

olarak da diğer bireyleri etkilemeye yönelik bir süreç olduğu söylenebilir (Doğan ve Kılıç, 2009: 56).

İzlenim yönetimi; ilk aşamada, bireyin karşısındakini etkilemek için duygu ve davranışlarını, sahip olduğu kişilik özelliklerinden uzaklaşarak kontrol etmesi olarak ifade edildiği için olumsuz bir imaj ortaya koyabilir. Ancak, böyle düşünmek doğru değildir. Çünkü bireyler, izlenimlerini yönetmeye çalışırken geçmişteki denenmiş ve başarılı olmuş davranışlarını sergilemeye çalışırlar. Bireylerin çalışma hayatında amirlerine saygılı olması, sosyal hayatında yeni tanıştığı kişilere karşı kaba hareketlerden kaçınması, sırlarını başkalarıyla paylaşmaktan sakınması gibi davranışlar, geçmişteki deneyimlerden etkilenecek sergilenen davranışlardır. Birey, izlenim yönetimi davranışlarını sergilemeden önce birtakım planlar yapabileceği gibi, kontrolsüz davranışlarda da bulunabilir (Tatar, 2006: 9).

Bireylerin bütün davranışları, birileri üzerinde belli bir izlenim oluşturmak için olmayabilir. Fakat bunun yanında, kontrollü ya da kontrolsüz, izlenim yaratma çabaları belli konular altında değişiklik göstermektedir. İzlenim oluşturma yöntemleri olarak ifade edilen bu yöntemler aşağıda açıklandığı gibidir (Tatar, 2006: 13; Akgün, 2009: 24).

1. **Kendini tanımlama yöntemi:** Bireylerin sözlü olarak kendilerini ifade etmesi durumudur. Bireyin kişilik özelliklerini, hoşlandığı ya da hoşlanmadığı şeyleri karşısındaki kişide belli bir izlenim yaratabilmek için sözlü olarak ifade etmesidir (Tatar, 2006: 13).
2. **Sözsüz ifade yöntemi:** Sözlü ifadeler dışında duygusal ifadeler, fiziksel görünüş, jest ve mimikler gibi ifadelerin kullanıldığı yöntemdir (Akgün 2009: 24).

Ashforth ve Humphrey, duygusal emeğin; müşteri üzerinde etki yaratabilmek için işgörenin davranışlarını bilinçli olarak kontrol altında tutmasını kapsamı bakımından izlenim yönetimi ile ilişkilendirilebileceğini ifade etmiştir. Bununla birlikte, duygusal emek ve izlenim yönetiminin eş anlamlı olduğunu belirtmek yanlış olabilir. İzlenim yönetiminde bireysel fayda göz önünde iken duygusal emek

sürecinde örgüt beklentisi ve örgütsel fayda göz önünde bulundurulmaktadır (Köksel, 2009: 37).

1.8.2. Sosyal Kimlik Kuramı

1970'lerin ortalarında Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilmiş olan *sosyal kimlik kuramı*, grup üyeliğini, grup süreçlerini ve gruplar arası ilişkileri ele alan bir sosyal psikoloji kuramıdır (www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler, 25.02.2014).

Tajfel'e göre sosyal kimlik; 'bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır' (Tajfel, 1982: 2).

Başka bir tanımda sosyal kimlik; "bireyin, kendisi için duygusal ve anlamlı olan bir sosyal gruba üyeliğine ilişkin bilgisidir". Burada sözü edilen sosyal grup kavramı da sosyal kimlik kavramından yola çıkılarak; "kendilerini aynı sosyal sınıfın üyeleri olarak algılayan ya da aynı sosyal kimliği paylaşan iki ya da daha fazla kişi" şeklinde tanımlanmaktadır (Turner, 1982: 7-15).

Sosyal kimlik kuramı, bireylerin kendilerini özdeşleştirdikleri grupların fikir ve davranış özelliklerinden ne şekilde etkilendikleriyle ilgilenir (Kağıtçıbaşı, 2005: 278-279).

Sosyal kimlik kuramı üç temel varsayıma dayanmaktadır (Tajfel, 1982: 3):

1. İnsanlar toplumsal dünyayı iç ve dış gruplara ayırma eğilimindedirler.
2. İnsanlar üyesi oldukları iç gruba bağlı olan toplumsal konumlarıyla kendilerine saygınlık kazandırmaya çalışırlar.
3. Bireylerin benlik kavramları iç grubu nasıl değerlendirdikleriyle yakından ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, yüksek statülü bir iç grubun üyesi olmak kişinin kendisine saygısının yüksek olmasını da beraberinde getirmekte, düşük statülü bir grupta ise bunun tersi gerçekleşmektedir.

Ashforth ve Humphrey, sosyal kimlik kuramını temel alarak, kişilerin hayatlarında önemli birer sosyal kimlik sağlayıcı olan örgütlerin veya meslek dallarının algılanışının, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını hafifletebilecek bir moderatör olabileceği görüşünü öne sürmüşlerdir. Bu olgu, duygusal emek gösteriminin yoğun ve yıpratıcı olduğu durumlarda örgütler tarafından bir çeşit strateji olarak kullanılabilir. Örneğin; güçlü bir örgüt kültürünün varlığı, işgörenlerin örgüt normlarını içselleştirmelerine ve kendilerini o örgütün birer elemanı olarak tanımlama eğilimlerinin yükselmesine yardımcı olabilir. Böylece, kişi için çalıştığı örgüt ve orada üstlendiği rol, benlik anlayışının önemli bir parçası haline gelebilir. Sosyal kimlik kuramının diğer bir iddiası da bireylerin özgüvenlerini ve imajlarını koruma eğilimi içinde olduklarıdır (Kağıtçıbaşı, 2005: 279).

Bu noktada, örgütün başarısı, onun değerlerini benimseyen işgörenler açısından kendi bireysel imajının ve saygınlıklarının bir ölçütü olacaktır denilebilir. Böylece işgörenler, kendi saygınlıklarını artıracak bir örgütün değerlerini benimseme yolunda eğilim gösterecek ve buna bağlı olarak da örgüt tarafından beklenen duygusal davranış kurallarını sergileme açısından daha istekli olacaklardır.

1.8.3. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramını, ilk kez 1990 yılında, Harvard Üniversitesi'nde psikolog olan Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nde psikolog olan John Mayer kullanmıştır (Güney, 2000: 60).

Duygusal zekâ (Emotional Intelligence) yazında EQ (Emotional Quotient) olarak kısaltılmıştır. EQ kavramının ilk yapılan tanımı, “kişinin başkalarının duyguları ile kendi duygularını bilme ve ayırt edebilme yeteneği, duygularını kontrol etme ve düzenleme yoluyla düşünce ve davranışlarını kullanabilme yeteneğini içeren bir sosyal zekâ türü” şeklindedir (Salovey ve Mayer, 1990: 18).

“Duygusal zekâ; kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğidir, diğer bir deyişle, başkalarının neyi istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını duyguları ile değerlendirerek anlayabilmek, stresle başa çıkabilmek ve insanların

çevrelerinde görmek istedikleri gibi bir kişi olmak için gerekli bir yetkinliktir” (Baltaş, 2006: 7).

“Duygusal zekâ; kişinin kendi duygularını anlama, başkalarının duygularını anlayabilme ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilme yetisi olarak tanımlanmaktadır. Kendini tanıyan, duygu ve düşüncelerinin farkında olan, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini bilen bir kişi, kendi duygu, düşünce ve davranışlarını yönetebilir ve kişilerarası olumlu ve yapıcı ilişkiler kurabilir” (Gençöz ve Motan, 2007: 31-32).

Sosyal yaşamda başarılı olabilmek için duygusal özelliklerin belirlenmesi gerekir. Salovey ve Mayer’e göre duygusal zekâ üç ana başlık içermektedir. Bunlar, aşağıda açıklandığı gibidir (Güney, 2000: 59-65):

- 1. Duyguların ifade edilmesi:** Bu başlık, kişinin hem kendisinin hem de başkalarının duygularını değerlendirilmesini içermektedir. Duyguların ifade edilmesi sözlü ya da sözsüz algılama ve empati olarak da alt gruplara ayrılabilir.
- 2. Duyguların düzenlenmesi:** Kişinin kendi duygularının ve diğer kişilerin duygularının düzenlenmesi olarak ikiye ayrılır.
- 3. Problemlerin çözümünde duyguların kullanılması:** Bu başlık esnek planlama, yaratıcı düşünce, dikkat ve motivasyonun yönlendirilmesini içermektedir.

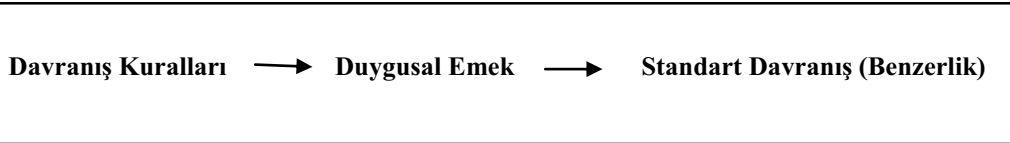
Duygusal emeğe yönelik beklentiler zamanla kurum kültürünün bir parçası haline gelmektedir. Böyle bir yapıyı oluşturmaya ve güçlendirmeye yönelik girişimler, çoğunlukla işyerlerinde çalışanların duygusal zekâlarını belirleyen boyutların yönlendirilmesi ve kontrolünü gerektirmektedir. Bu durum, duygusal zekâ ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki bulunabileceğini göstermektedir (Onay, 2011: 588).

1.8.4. Uyma Davranışı

Günlük olaylarda bireylerin tutum ve davranışları çevrelerindeki kişi veya kişilerden etkilenmektedir. Bu etkiye '*sosyal etki*' denir. Sosyal etki sonucunda toplumda birbirine benzer davranışlar sergileyen bireyler meydana gelmektedir. Bunun nedeni sosyal etkinin kişileri çevrelerindeki uyma davranışına yöneltmesidir (Kağıtçıbaşı, 2005: 279).

Uyma davranışı duygusal emek açısından değerlendirildiğinde, kurum içinde uyma davranışının duygusal davranış kuralları ile sağlandığı ve bunun sonucunda ise çalışanlar arasında standart davranışların meydana geldiği belirtilmektedir. Örgüt içinde davranış kurallarının zorlayıcı etki olarak algılanması durumunda, çalışanlarda itaat türünde bir uyum gerçekleşmekte ve hissedilen duygu ve tutumda bir değişiklik olmadan sadece davranış değişmektedir. Bunun sonucunda da yüzeysel davranış ortaya çıkmaktadır. Benimsemeyerek uyma davranışının sergilenmesi sonucunda ise hissettikleri ve gösterdikleri duygu arasında bir fark bulunmadığı için çalışanlarda derinlemesine davranış görülmektedir. Duygusal emek ve uyma davranışı arasındaki etkileşimi açıklayan model Şekil 4'te gösterildiği gibidir (Öz, 2007: 25-27).

Şekil 4: Duygusal Emek ve Uyma Davranışı



Kaynak: Öz, 2007: 25-26.

Uyma davranışının temelinde kişiye bir yarar sağlaması vardır. Ancak, bu yararın çeşidi, kişiye göre farklılık gösterecektir. Dolayısı ile, uyma davranışının nedeni de kişiye göre değişecektir. Bu bağlamda, 1961 yılında Kelman tarafından itaat, özdeşleşme ve benimseme olmak üzere üç tür uyma davranışından bahsedilmiştir. Bu kavramlar aşağıda açıklandığı gibidir (Öz, 2007: 25-26):

- **İtaat:** Bu davranış türünde işgörenler, uymama davranışının doğurabileceği sonuçtan çekindikleri için uyma davranışı sergilemektedirler. İşgören, davranışının sonucunda ceza almamak ya da kötü bir durumla karşılaşmamak için uyma davranışını seçmektedir.
- **Özdeşleşme:** Bu davranış türünde ise birey birisinin ya da birilerinin fikrine, ona benzeyebilmek, onu üzmemek ve ona hoş görünmek için uyma davranışı göstermektedir. Bu davranışın temelinde, uyulan kişi ya da kişilerin çekiciliği ve değeri vardır.
- **Benimseme:** Bu davranış türünde, bireyler kurallara gerçekten doğru olduğuna inandıkları için uyma davranışı göstermektedirler. Bu davranışın temelinde kurallara inanma ve onları doğru olarak kabul etme durumu vardır.

1.9. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI VE SONUÇLARI

Bu başlık altında duygusal emek davranışının örgütler ve işgörenler açısından ortaya çıkaracağı sonuçlar üzerinde durulacaktır.

1.9.1.Örgüt Açısından Duygusal Emek Davranışı ve Sonuçları

Duygusal emek olgusunun işgören boyutunun yanı sıra örgütsel boyutu da bulunmaktadır. Örgütler, belirli bir amaçla işgörenlerden bazı duyguları sergilemelerini istemektedir. Bunun için de işgörenlerin duygusal emeklerini yönettikleri bir eylem çerçevesi ortaya koyarlar. İşverenler tarafından gerçekleştirilen bu yönetim, şekillendirme veya kontrol çabası, yazılı kurallar şeklinde olabileceği gibi, daha informal bir şekilde protokol veya beklentiler biçiminde veya kurumun kültürünün içerisinde de yer alarak ortaya konabilmektedir. İşgörenler ise kendilerinden beklenen şekilde davranabilmek için bilinçli veya bilinçsiz biçimde, çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar (Güngör, 2009: 169).

Örgütler, sergilenmesini bekledikleri duyguları oluşturmak ve işgörenlerin bu duyguları göstermelerini sağlamak için üç yöntem benimsemektedir. Öncelikle,

seçme ve işe alma aşamasında, daha sonra sosyalleştirerek ve ödül/ceza mekanizmaları işletilerek işgörenlerin işe uygun duygular sergilemeleri sağlanmaya çalışılır. Örgütlerin gösterdikleri bu çaba, müşterilere verdikleri önem derecesi, işgörenlerle müşterilerin kurdukları ilişkinin sıklığı ve müşterilerin uygun duygusal gösterimler konusundaki inançların önemi ile doğru orantılıdır (www.kirklareli.edu.tr/download//by-files/46082515.html, 27.02.2014).

İşgörenlerin göstermiş oldukları duyguların, örgütün performansı üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri mevcuttur. Duygusal emek davranışı, örgüte anında ya da kısa dönemde, tekrarlayan ya da tam tersi uzun dönemde ve yayılmacı biçimde kazançlar sunmaktadır. Sergilenen duygular örgüt için anında birtakım sonuçlar ortaya çıkarabilir. Örneğin; bir satış elemanı, pazarladığı ürünü, sergilediği duygular yardımıyla hemen satabilir. Diğer taraftan, çalışanın etkileşimde bulunduğu müşterinin sürekli olarak örgüte bağlanmasıyla uzun dönemde menfaat de elde edilebilir. Bu durumda müşteri işgören ile kurmuş olduğu etkileşim nedeniyle söz konusu örgütü tercih eder hale gelir. Ayrıca, bu bağlılık, bir müşteriden bir başka kişiye aktararak, örgütün vermekte olduğu hizmet kulaktan kulağa yayılabilir (Rafaeli ve Sutton, 1987’ dan aktaran Güngör, 2009: 178).

Duygusal emeğin örgütsel açıdan olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. İşgörenin yansıttığı duyguların, müşteriler tarafından samimi duygular olarak algılanmaması halinde, müşteride olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Doğal olmayan, yapay yaklaşımlar bazı durumlarda hiç olmadığı kadar olumsuz karşılanabilir(Güngör:179).

Diğer taraftan, müşterilerin, aldıkları hizmete ilişkin beklentileri değişebilmekte, bazı durumlarda ise çalışan bu beklentileri karşılayamayabilmektedir. Ayrıca, bazı durumlarda, birtakım olumsuz önyargılarla yaklaşan müşteriler, aldıkları hizmeti yetersiz görebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 96).

Duygusal emek sürecinde işgörenlerin yüksek düzeyde stres yaşamaları ve buna bağlı olarak devamsızlık gibi sorunların ortaya çıkması, yüksek işgücü devinimine sebep olacağı için örgütün hizmet kalitesinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Eroğlu, 2010: 27).

1.9.2. İşgörenler Açısından Duygusal Emek Davranışı ve Sonuçları

İşgörenler açısından duygusal emek davranışının sonuçları çeşitli kavramlar açısından ele alınacaktır.

İşe Bağlılık: İşe bağlılık; işgörenlerin, kendilerini işlerine içten bağlı hissetmeleri ve işlerinden tatmin oldukları anlamına gelmektedir. İşlerine bağlı olan işgörenler yaptıkları işten zevk alırlar. Çünkü, işlerini severek yaparlar ve iş süreçlerine kendilerine özgü özellikler katarlar. Hizmet sektöründe yer alan işgörenlerin, müşteriler ile birebir ve devamlı olarak etkileşim içerisinde olması duyguları üzerinde kontrol davranışını gerekli kılmakta ve bu da işe bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır (Öz, 2007: 28).

Bununla birlikte, işe bağlanmayan çalışanların ise işe ilişkin rollerin gerçekleştirilmesinde isteksiz olabilecekleri ve kendisini otomatikçe bağlanmış gibi hissedebilecekleri ifade edilmektedir (Keser ve Yılmaz, 2012: 117).

İşten ayrılma niyeti: İşten ayrılma niyeti; işgörenlerin, kurumlarından ayrılma isteği ya da eğilimi içerisinde olmaları olarak tanımlanabilmektedir. Hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin iş devir oranlarının yüksek olması, işten ayrılma niyetlerinin de fazla olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan birden çok faktör vardır. Bunların içinde en önemlisi, işgörenlerin müşteri ile etkileşim halinde olduklarında, duygu kontrolünün gerekmesi diğer bir ifadeyle, duyguları yönetme sürecinin oluşmasıdır. Duygusal emek kavramı, işgörenler için çaba gerektiren bir durum olduğu için işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini tetikleyen bir unsur olarak görülmektedir (Öz, 2007: 29).

Özetle, duygusal emeğin hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin işe bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi duygusal emek davranışlarının seçimine göre değişecektir. Örneğin; yüzeysel davranma ile işe bağlılık ilişkisinin negatif yönlü olduğu ifade edilmiştir. Bunun nedeni işgörenlerin samimi olmamasıdır. Derinlemesine davranış ile işe bağlılık arasında ise pozitif yönlü bir davranış olduğu ifade edilmiştir (Öz, 2007: 30).

İşten ayrılma niyeti ile yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bunun nedeni; yüzeysel davranışta, işgörenlerin duygusal çelişki yaşamaları bu durumun ise onların işten ayrılma niyetleri üzerinde artırıcı bir etki

yaratmasıdır. Aksine, derinlemesine davranışta, duygusal çelişki yaşanmadığı için işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal çelişkinin yaşanmaması, işgörenin başarısını olumlu yönde etkileyecek, başarılı olan işgören ise işten ayrılma eğiliminde olmayacaktır (Öz, 2007: 30).

Yüksek performans: Performans, çalışanın örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için görevi esnasında sergilediği eylemleri sonunda elde ettiği çıktı olarak tanımlanmakta, bu çıktının hizmet, mal ve düşünce türünden olabileceği belirtilmektedir (Akçit, 2011: 57).

Performansın duygusal emekle olan ilişkisi, araştırılan konular kapsamında yer almaktadır. Derinlemesine davranmada müşterilere yansıtacakları duyguyu bizzat hisseden çalışanlar duygusal çelişki yaşamamakta, böylece, kurumun isteklerini yerine getirirken daha istekli olmakta ve yüksek performans sergilemektedirler (Öz, 2007: 30). Hissettiği duyguyla müşteriye karşı sergilediği duygu arasındaki benzerlik, çalışanı daha fazla çalışmaya teşvik etmekte, onun performansını artırmaktadır.

Motivasyonda artış: İşgörenlerin gösterdiği duygusal emeğin örgüt tarafından farklı yollarla ödüllendirilmesi sonucunda işgörenler iş tatminine erişmekte, dolayısıyla yüksek motivasyona sahip olmaktadırlar (Eroğlu, 2010: 203). İşgörenlerin motivasyonunun yüksek tutulmasının devamsızlığı azaltacağı varsayılmaktadır. Devamlılığın kendileri için değer taşıyan ödüllerle sonuçlanacağını düşünmesi durumunda ise çalışanların motivasyonlarının yüksek olacağı ifade edilmektedir (Yürür, 2000: 35).

Psikolojik ve fizyolojik yönden sağlıklı olma: İşgörenin işiyle ilgili olarak kendisini uyum içinde hissetmesi, iç gerginliğinin ve stresinin azalmasının bir sonucu olarak hem psikolojik hem de fizyolojik yönden sağlıklı olmasını olumlu yönde etkileyecektir (Eroğlu, 2010: 204). İş tatmininin işteki psikolojik sağlıkla doğrudan ilişkili olduğu birçok kişi tarafından kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin işlerinden memnun olduğu bir örgütün psikolojik açıdan sağlıklı bir işgücüne sahip olacağı tahmin edilmektedir (Koç, 2007: 33).

Müşteri ilişkilerinde başarı: İşgörenlerin duygusal durumlarının pozitif olması, hem iş çevresi hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu işgörenler, çalışma arkadaşları, üstleri ve astları tarafından daha çok

desteklenmektedirler. İyimser, güler yüzlü ve yardımsever bir satış danışmanı, kötümser, agresif bir satış danışmanına göre daha başarılı satış sonuçlarına ulaşmakta ve müşteri memnuniyetini sağlamaktadır (Edizler, 2010: 2982).

Yabancılaşma: Yabancılaşma; işgörenlerin, diğer iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine yönelik olumsuz, alaycı ve psikolojik olarak aşırı mesafeli davranması anlamına gelmektedir (Keser, 2012: 459).

Yabancılaşmanın en önemli etkeni makineleşmedir. İnsanı öncelikle güçlü ve onurlu kılmanın, sonrasında ise yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyabilecek bir ortam yaratmanın ve kendisini ilgilendiren konularda kararlara katılmasını sağlamanın, insan psikolojisine oldukça zarar veren yabancılaşma duygusundan kurtulmanın çözümünde etkili olduğu belirtilmektedir (Koç, 2007: 55). Etkili bir kurumsal iletişimin de yabancılaşmanın çözümünü kolaylaştıracağına inanılmaktadır. Özellikle, derinlemesine davranışın ortaya çıkmasında kurumsal iletişim oldukça önemli bir noktadır. Çalışma sürecinde işgörene kendisinden neler beklendiğinin açık ve net bir şekilde söylenmesi, belirli aralıklarla tekrar edilmesi, çalışanın süreci daha fazla özümsemesini sağlamakta, böylelikle duygusal emek çabasını azaltmaktadır. Bununla beraber, etkili bir kurumsal iletişimle birlikte derinlemesine davranışın yabancılaşmayı azaltacağı belirtilmektedir (Eroğlu, 2010: 30).

Tükenmişlik: Modern zamanların önemli fenomenlerinden biri olarak bilinen tükenmişlik (burnout), ilk olarak 1970'lerde Amerika'da, müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Ancak, Greene'nin 1960 yılında yayınlamış olduğu, ruhsal çöküntü ve hayal kırıklığına uğramış bir mimarın işini terk edip Afrika ormanlarına kaçışını anlatan 'Bir Tükenmişlik Olayı', orijinal adıyla 'A Burnt -Out Case' isimli romanında da kendine yer bulan bu popüler kullanım, 'büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağımlılık ile idealizmin sönmesi' şeklinde tanımlanmıştır. Burada önemli nokta, tükenmişliğin araştırmacılar tarafından önemli bir çalışma konusu olmadan önce, hem uygulayıcılar hem de sosyal eleştirmenler tarafından, sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmış olmasıdır (Sürgevil, 2006: 3).

Bu kavram, öncelikle gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma ile kendini gösteren bir durumu tanımlamak için ortaya atılmıştır. Tükenmişliği, örgütsel kökenli diğer stres kaynaklarından ayıran özellik,

işgörenlerin iş gereği karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler sonucunda ortaya çıkmasıdır (Brotheridge ve Grandey, 2002: 18).

Tükenmişliğin ‘mesleki bir tehlike’ olarak ilk tanımlarından biri, Freudenberger tarafından 1974 yılında yapılmıştır. Freudenberger tükenmişliği; ‘başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu’ olarak tanımlamıştır (Sağlam Arı, 2008: 132).

Tükenmişlik, birey üzerinde gerginlik, uykusuzluk, halsizlik, alkol ve sakinleştirici ilaç kullanımında artış, uyuşturucu kullanımında artış gibi bir takım olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda kişinin özsaygısında azalma, kendisini değersiz ve yetersiz hissetmesi ile birlikte gelen bir takım psikolojik sorunlara da yol açtığı ifade edilmektedir (Sürgevil, 2005: 89-91).

Tükenmişlik konusunda birçok araştırma yapan Maslach, tükenmişliği üç boyutta ele almış ve halen günümüzde çok sık kullanılmakta olan “Maslach Tükenmişlik Ölçeğini” geliştirmiştir. Maslach’a göre, tükenmişliğin üç boyutu vardır. Bunlar (Aksütlü, 2013:22-23);

- *Duygusal tükenme*; kişinin yoğun bir iş temposu altında aşırı yüklenme sonucu psikolojik ve ruhsal açıdan çöküntüye uğraması durumudur.
- *Duyarsızlaşma*; kişinin hizmet verdiği bireylere karşı birtakım olumsuz tavırlar sergilemesi durumudur. Kişi hizmet verdiği kişilere karşı ilgisiz davranır onları birer nesneymiş gibi görür.
- *Kişisel başarı*; kişi kendisini işinde başarısız hisseder. Duyarsızlaşmanın sonucu olarak başkalarına karşı olumsuz düşünceler sergileyen kişi belli bir süre sonra kendisi hakkında da aynı şeyleri düşünmeye başlar ve kendisini başarısız ve değersiz biri olarak görür. Bu durum, işgörenin depresyona eğilimli olmasına ve iş yerindeki taleplerle başa çıkamamasına neden olabilmektedir. Sosyal destek ve mesleki gelişim fırsatlarının azalması bu hissi daha da kötüleştirmektedir (Yıldız, 2009: 10).

Tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar, genellikle öğretmenlik, doktorluk, yöneticilik gibi insan ilişkilerinin yoğun olduğu meslek dalları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Aslan ve Özata, 2008: 78).

Yapılan bir araştırmada, yüksek derecede duygusal emek davranışı gerekliliğinin, yüksek derecede tükenmişlik yarattığı ve işlerini yaparken olumlu bir ruhsal durum içinde olan işgörenlerin, sonraki üç ay içinde işe daha az devamsızlık yaptıkları ortaya konulmuştur (Grandey ve Brauburger, 2002: 18).

Duygusal emek, işgörenler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir, psikolojik ve fiziksel olarak zarar verebilir. İşgörenin sergilemesinin uygun olmadığı asabiyet, içerleme ve öfke gibi duygular bastırılabilir. Bu duygular, kişinin negatif duygularını sürekli kontrol altında tutma ve pozitif olanları ifade etme gereksiniminden dolayı ortaya çıkar. Eğer kontrol edilmezse veya sağlıklı bir ifade yolu belirtilmezse, bu durum duygusal yorgunluk ve tükenmişliğe sebep olabilir (Seferoğlu vd., 2014: 12).

Grandey (1999), yaptığı bir araştırmada, duygusal emek ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışma sonuçlarına göre, duygusal emek işgörenlerde tükenmişliğe yol açmaktadır. Araştırmada yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile doğru orantılı, kişisel başarı ile ters orantılı olduğu ortaya konulmuştur (Grandey, 1999: 18).

Grandey (2003), yapmış olduğu başka bir araştırma sonucunda tükenmişlik ile duygusal emek arasındaki ilişki bakımından daha önce yapmış olduğu çalışma ile benzer sonuçlar elde etmiştir. Grandey, işyerinde duygusal emekten kaynaklanan duygusal tükenmeyi iki nedene bağlamıştır. Bu nedenler (Grandey, 2003: 91);

- 1) Duygusal çelişki yaşamamanın işgörende yarattığı gerilim,
- 2) İşgörenin müşterilere karşı sürekli rol yapması nedeniyle duygusal kaynaklarının tükenmesi'dir.

Bu araştırma sonucuna göre, yüzeysel davranış, duygusal tükenme ile pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir. Derinlemesine davranış ile duygusal tükenme arasında ise ilişki bulunamamıştır. Bunun nedeni, derinlemesine davranışta işgörenin duygusal çelişki yaşamaktan kurtulması ya da müşterilerden olumlu geribildirim alması gibi durumların onun duygusal tükenme yaşamasını engelleyebilmesidir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ STRESİ KAVRAMI

Bu bölümde, araştırmanın ikinci değişkeni olan iş stresi kavramı, detaylı olarak incelenecektir. Bu doğrultuda önce stres kavramı üzerinde durulacak sonrasında ise iş stresi kavramının tanımlaması yapılarak kaynakları, belirtileri ve sonuçları irdelenecektir.

2.1. STRES KAVRAMI

2.1.1. Tanım

Stres kavramı başta tıp olmak üzere mühendislik, örgütsel davranış, çalışma psikolojisi vb. alanlardaki araştırmalara konu olmakta, özellikle içinde bulunulan çağın bir gereği olarak güncel yaşam içinde birçok kişi, kurum ve kuruluş tarafından sürekli olarak kapsamı, sonuçları ve mücadele yolları tartışılmaktadır (<http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf>, 18.04.2014).

Stres kavramı, Latince ‘estrica’, Fransızca ‘estrece’ sözcüklerinden gelmektedir. 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem anlamında kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişmiş, güç, baskı ve zor anlamında, objelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Bu durumda stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Altıntaş, 2003: 3-6). Çince’de stres kelimesi, tehlike ve fırsat kelimelerinin sembollerinin karışımıdır. Stres bu iki kavramı paylaşmaktadır (Rowshan, 2003: 12).

Stres, açlık ve susuzluk gibi yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Yoğun trafikte araba kullanırken, elimiz ocakta yandığında, bir kabus gördüğümüzde, birileri ile kavga ettiğimizde veya gayet karışık bir form doldururken, hep stresle karşılaşırız (Donald, Çev.Serdaroğlu, 1998: 11).

Tıp kitapları araştırıldığında, endişenin 300’den fazla tarifi olduğu görülmektedir fakat bunların hiçbirisi stresi tanımlamada tamamen yeterli değildir (Donald, Çev.Serdaroğlu, 1998: 11).

Stresle ilgili olarak, farklı yazarlar farklı tanımlamalar yapmışlardır. Bunlardan bazıları aşağıda sunulduğu gibidir:

Stres; kişi üzerinde aşırı fizyolojik ve psikolojik talepler yaratan bir uyarıcıya karşı, kişinin uyum sağlayabilme tepkisidir(Çukur, 2001:7).

Stres; tüm çevresel, örgütsel ve bireysel etmenlerin belli oranda etkili olduğu kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirilmektedir (Ertekin,1993: 6).

“Stres; istenmeyen dış etkilerden sonra bozulan fizyolojik iç dengeyi yeniden kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarılardır” (Erdoğan, 1996: 269).

“Stres; bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini ve başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır” (Eren, 1998: 223).

“Stres; herhangi bir dış çevre etkisinin, durum veya olayın, organizmaya yansıyan psikolojik veya fiziki olumsuz sonuçlarıdır” (Dinçer, 1994: 219).

Schermeron’a göre stres; olağan üstü talepler, sınırlamalar veya fırsatlarla yüz yüze gelindiğinde birey tarafından yaşanan bir gerilim durumudur (Gökler ve Işıtan, 2012: 157).

Cüceloğlu’na göre, stres; “bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir” (Cüceloğlu, 1994: 321).

Selye’ye göre ise stres; bireyde enerji tükenmesi ve kendi kendine yetememesi şeklinde tanımlanmaktadır. Ortaya çıkan bu sorun, bireyin enerjisini stresle başa çıkmak için kullanmasına ve diğer yaşam süreci içerisinde kullanma ihtiyacı hissettiği alanlarda yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Yine Selye’e göre stres; fizyolojik ve biyolojik sistemi etkisiz hale getiren en önemli psikolojik sorun olarak gösterilmektedir (Selye, 1974: 26-39).

Sonuç olarak stres; bireyi rahatsız eden bir ortamın ortaya çıkardığı herhangi bir düzen bozukluğuna organizmanın verdiği cevap şeklinde tanımlanabilmektedir. Her bireyin, adaptasyon yeteneğine göre strese verdiği tepki de farklıdır.

İki tür stres vardır. Birincisi *olumlu stres (iyi stres)* olup, olumlu sonuçlara neden olur. Kaygı yerine zor amaca ulaşırken bireye doyum ve yaşama sevinci veren strestir. İkincisi ise *olumsuz stres (kötü stres)* olup, bireyin kendisine güvenini kaybetmesine neden olan, yetersizlik duygularına sevk eden, çaresizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığı çıkartan strestir (Atılğan ve Dezzinler, 2007: 63).

Stresin genel özellikleri, yukarıda yapılan tanımlar ve açıklamalar ışığında değerlendirildiğinde aşağıdaki gibi belirtilebilir (Aktaş, 2001: 27-28):

- Stres çok yönlü bir olgudur. Stresin olumsuz özellikleri olsa da olumlu katkıları da vardır. Çalışanların performansını düşürdüğü gibi artırdığı durumlar da söz konusudur. Bu arada stresin psikolojik, fizyolojik ve sosyal yönlerinin neden ve sonuçları göz önünde bulundurulmalıdır. Stresin temel yapısı istekler, tepkiler ve sonuçlar örüntüsü içinde anlaşılabilir.
- Stres, çoğunlukla kaçınılmaz bir durumdur. Çalışan kişinin içinde bulunduğu sosyal çevre, aile ilişkileri, çalışılan kurumun örgüt yapısı, işin kendisi, çalışma arkadaşları, amirleri, astları, toplumdaki hayat tarzı, sıcaklık, aydınlatma, gürültü, amaçlara ulaşamama, karar verememe v.b. birçok koşul çalışan bireyi sıkıntıya düşüren stres faktörleridir. Bu olumsuz koşullara ek olarak kimi olumlu koşullar da (başarılı olmak, ödül kazanmak, okul bitirmek, mezuniyet vb.) strese neden olabilmektedir. Bu nedenle toplum içinde yaşamak, yaşamı paylaşmak kendi başına birçok kişi için stres kaynağıdır.
- Stres, bireyin ulaşmak istediği aşamalar ve bu alanda karşılaştığı kısıtlamalarla ilgilidir. İstekler, arzulanan bazı şeylerin kaybedilmesine neden olurken, kısıtlamalar kişiyi arzulanan şeyleri yapmaktan alıkoymaktadır. Kişinin elde edeceği başarı, yükselmeyi, daha fazla sorumluluk üstlenmeyi ve iş yaşamında daha yüksek ücret almayı sağlar. Başarısızlık ise bunların tersine işten atılmaya neden olabilir. Ancak, bu noktada neye başarısızlık dendiği ya da neyin başarısızlık olarak tanımlandığı da önemlidir. Birey ya da çalışan kendisinin başarısızlık olarak algılamadığı bir sonucun, sistem

tarafından başarısızlık olarak adlandırılmasıyla karşılaştığında daha ciddi bir stres faktörüyle karşı karşıya kalabilir.

- Stres, örgütsel başarı ve performansı etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Gerek kamu gerekse özel sektörün her kademesinde görev yapanlar için stres, iş yerindeki faaliyetlerin etkili biçimde yerine getirilmesini olumsuz yönde etkiler.
- Stres, çalışanları ve çalışmayanları hem psikolojik hem de fizyolojik yönden etkiler. Stres altında kalan bireyler, kendi bireysel özelliklerine göre farklı tepkiler gösterebilirler. Bu tepkiler, yorgunluk, kızgınlık, saldırganlık gibi tepkiler olabileceği gibi, fazla yemek, içmek ya da iştahsızlık gibi bozukluklar da olabilir.

2.1.2. Stresin Oluşumu ve Genel Stres Tepkileri

Stres; bir uyarıcı veya tetikleyici karşısında teyakkuz ya da uyarılma durumunda artış demektir. Stres düzeyindeki artış, aslında bireyin performansını ve sağlığını olumlu şekilde etkiler. Kontrol edilebilir düzeydeki stres, bireyin dikkatini artırır ve fiziksel performansını tehdit karşısında hazırlıklı hale getirir.

Stres düzeyi artışı doğal olarak bir noktada zirveye ulaşır. Bu noktadan sonra stresin sağladığı tüm olumlu katkılar yok olmaya başlar, sağlık ve performanstaki katkısı ise zarar verici hale dönüşür (<http://mertakcanbas.blogcu.com/ilk-mudahale-ekipleri-stres-el-kitabi-i/6258911>, 18.04.2014).

Strese neden olan tetikleyici isterse insanın fiziksel duruşundaki ufak bir değişiklik veya ölüm-kalım sonucu doğurabilecek bir tehdit olsun, insan beyni içsel dengenin bozulduğunu algılar ve bunu düzeltmek için gerekli hareketleri başlatır. Beyin neyin tehdit içerdiğine karar veren bir organdır ve kriz durumlarında duyulardan gelen sinyaller sonrası beyin derhal hafızada benzer olayları araştırır. Bu araştırma esnasında “ benzer bir olay daha önce başıma geldi mi, geldiyse nasıl hissetmişim ve sonuçları ne oldu, aynı durumla şimdi baş edebilir miyim? ” sorularını sorar. Eğer bu hafıza araştırması sırasında, beyin herhangi bir şüphe duyarsa stres tepkileri uç noktaya doğru artmaya başlar (<http://www.mertakcanbas.blogcu.com/ilk-mudahale-ekipleri-stres-el-kitabi-i/6258911>, 18.04.2014).

Aşağıda bazı genel stres tepkileri liste halinde verilmektedir. Genelde insanlar bu tepkileri verir ve normal durumlarına çabuk dönerler ancak bu belirti ve tepkilerin sürekli olması ve normal yaşama dönmekteki güçlükler durumu karmakarışık hale getirebilir. Genelde verilen stres tepkileribeş başlık altında toplanabilir (<http://mertakcanbas.blogcu.com/ilk-mudahale-ekipleri-stres-el-kitabi-i/6258911>, 18.04.2014);

- **Davranışsal Tepkiler:** Aşırı hareketlilik veya tersi, alkol ve madde kullanımında artış, iletişim ve dinleme yeteneklerinde kısılma, rahatsızlık hissi, öfke patlamaları ve sürekli şiddetli tartışma başlatma, rahatlama ve dinlenme yeteneklerinde düşüş, işteki performansta düşüş veya işte zaman kaybı, ağlama nöbetleri, her konuda aşırı dikkat ve endişe, anıları tetikleyici yer ve faaliyetlerden kaçınma, sürekli hata veya kaza yapma.
- **Fiziksel Tepkiler:** Sindirim sistemi problemleri, baş ve sırt ağrıları, görme bozuklukları, aşırı kilo alma veya kaybetme, terleme veya titreme nöbetleri, kaslarda seğirme, zıplama ya da sıçrama, kronik yorgunluk ve uyku problemleri, bağışıklık sistemi sorunları, psikolojik ve duygusal tepkiler, kahramanlık hisleri, dokunulmazlık duygusu, coşku, inkâr duygusu, anksiyete veya korku, depresyon, suçlu hissetme, duyarsızlık, keder veya üzüntü.
- **Bilişsel Tepkiler:** Hafıza sorunları, düşünce karmaşası, konsantrasyon kaybı, karar vermede güçlük, objektivite kaybı, sosyal tepkiler, izolasyon, başkalarını suçlama, insanlara destek verme ya da onlardan kabul etmekte zorluk çekme, sosyal olarak eğlenme ve zevk duygularının kaybı.
- **Sosyal Tepkiler:** İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlama, randevulara gitmeme veya çok kısa zaman kala iptal etme, insanlarda hata bulmaya çalışma ve sözle rencide etme, haddinden fazla savunmacı tutum, bir çok kişiye birden küs olma, konuşmama (Braham, 1998: 52-54).

2.1.3. Stresin Aşamaları (Genel Uyum Sendromu)

Stresin bilimsel olarak ortaya konulmasında en önemli isimlerden biri Hans Selye, stresin fizyolojisi üzerinde çalışmalarıyla tanınmıştır. 1936’ da yaptığı bir dizi

deneyden sonra **Genel Uyum Sendromu** adını verdiği bir süreci tanımlamıştır. Bu sendrom, bedenin stres karşısında üç aşamada tepki gösterdiğini açıklamaktadır.

Stres altındayken, değişim, tehdit olarak algılanır ve beyinde stres hormonlarının salgılanmasına sebep olur. Böylece vücut üç aşamadan geçer. Bunlar kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Aytaç, 2009: 7):

- 1. Alarm Aşaması:** Bu aşamada, strese yol açan etken fark edilir ve organizma biyokimyasal tepkilerle kendini korumaya çalışır. Alarm, organizmanın dış uyarıcıyı stres olarak algıladığı durumdur. Vücut bir stres kaynağı ile karşılaştığı zaman buna hazırlanır ve stres hormonlarının salgılanması, göz bebeklerinin büyümesi, kan basıncının yükselmesi ve terleme gibi çeşitli tepkiler verir. Organizma, mücadele ederek ya da kaçarak stresten korunmaya çalışır.
- 2. Direnme (karşı koyma) Aşaması:** Strese rağmen uyuma elverişli bir durum ortaya çıktığında meydana gelen dirençtir. Organizma yüzyüze olduğu stres verici duruma karşı direncini yükseltir. Bu aşamada, normalde kişi stres kaynağı olan sorununu etkili bir şekilde çözdüğü zaman, vücut alarm aşamasında meydana gelen zararları onarır, vücudun verdiği tepkiler ortadan kaybolur, beden normale döner. Başarısız olursa beden kuvvetten düşer. Direnme aşamasında, stresin ortadan kalkmadığı ve etkisini sürdürmeye devam ettiği hallerde beden üçüncü aşama olan “tükenme” aşamasına girer.
- 3. Tükenme Aşaması:** Stresle etkili bir şekilde baş edilemediğinde ya da üstesinden gelinemediğinde stres kaynakları çoğaldığında, vücudun adaptasyon kapasitesi zorlanır. Alarm aşamasındaki tepkiler veya kronik stres belirtileri yeniden ortaya çıkar. Böylece organizma her türlü hastalığa açık bir duruma gelir. Stres verici olay çok ciddi ise ve uzun sürerse organizma tükenir ve stres organizmada geri dönüşü olmayan izler bırakır. Stresin devam etmesi, bedende sistematik yıpranmalara, hasarlara, hatta ölümlere yol açabilir. Tükenme,

savunmanın azalıp vücut kapasitesinin tükenmesi ve hastalıkların başladığı dönemdir.

2.1.4. Stres Türleri

Stresin fiziksel stres ve duygusal stres olmak üzere iki türü vardır.

2.1.4.1. Fiziksel Stres

İnsan vücudunun normal çalışma dengesinin bozulması sonucu oluşan stres türü, fiziksel stres olarak tanımlanabilir. Fiziksel stres yaratan faktörler; sıcak, soğuk, açlık, susuzluk, yaralanma, hastalık ve yorgunluk olarak sıralanabilir. Sıcak, soğuk, açlık gibi fiziksel streslere insanoğlu hep aynı tepkiyle cevap verir. Örneğin, karnı acıkan insanın midesinde kasılmalar ortaya çıkar. Sıcak bir ortamda, insan terler ve bu yolla fazla ısıyı dışarı atar. Yönetim açısından bakıldığında, iş yerinin olumsuz koşulları, sık sık iş ortamının değişmesi, kişinin istemediği bir ortamda çalışmaya zorlanması birer fiziksel stres nedeni olarak düşünülmelidir (Erdoğan, 1996: 280).

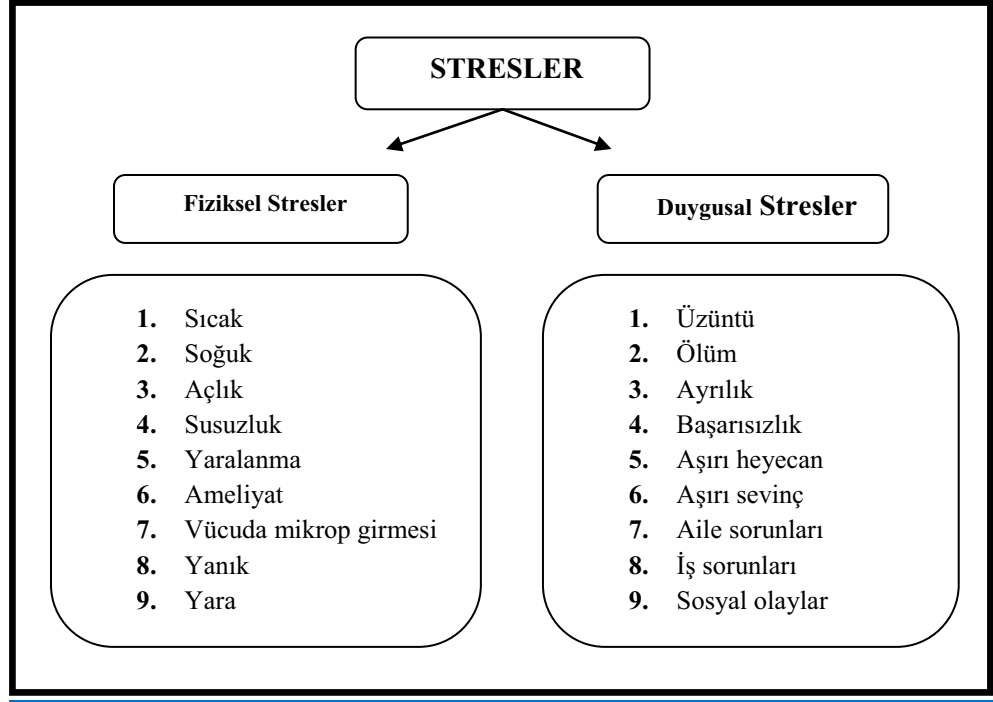
Fiziksel stres kaynakları arasında ayrıca, gürültü, kötü çalışma koşulları ve donanım, yangın, trafik, şiddet gibi faktörler sayılabilir (Kaya, 2009: 42).

2.1.4.2. Duygusal Stres

Duygusal stres; herhangi bir dış fiziki etki olmadan bireyin kendi düşünce süreçleri sonucu yaşadığı gerilimdir. Duygusal stres, bir dış etmenden kaynaklanmaz, aksine henüz tam olarak anlaşılamamış bir süreç olan, beynin üst bölümündeki bir bölgenin elektriksel ve kimyasal bir uyarılma ile harekete geçmesi, hipotalamusu uyarması ve kimyasal olaylar zincirini başlatması sonucudur. Yaşanılan duygusal stres durumları, fiziksel stres durumlarına göre çok daha uzun sürelidir ve ortadan kaldırılması daha zordur. Bu nedenle, duygusal stres insan için daha önemlidir. Ayrıca, duygusal stresin algılanması ve değerlendirilmesi her insan için farklılık gösterebilir. Duygusal stres kişilerin değer yargıları ve yaşamları ile paralel olarak

değişiklik gösterir. Kısaca, duygusal strese neden olan faktörler bireyseldir (Erdogan, 1996: 279).

Şekil 5: Stres Türleri ve Sebepleri



Kaynak: Kachef, 1994: 58.

2.2. İŞ STRESİ KAVRAMI

2.2.1. Tanım

Zaman değerlendirmesi ve yaşam enerjisini yararlı amaçlara yöneltmesi konusunda, yapılan iş önemlidir. Günümüzün küreselleşen dünyasında, iş yaşamı kalitesi kavramının içine, bir işin işi yapana psiko-sosyal doyum verecek iş koşullarını hazırlaması etkinlikleri girmektedir. İstatistiksel bilgiler, çalışma yaşamının, insan yaşamının yaklaşık dörtte biri kadar bir dönemi kapsadığını göstermektedir (Silah, 2005: 49-50).

Çalışma mekanı ve ortamı bireyin, arzu ederek ya da arzu etmeyerek içinde bulunmak zorunda kaldığı bir sosyal alandır. Bu bakımdan bireyin çalıştığı işyeri, onun sosyo-psişik ihtiyaçlarına cevap veren, kişiliğinin gelişmesine katkı sağlayan önemli bir merkez hüviyetindedir. Dolayısıyla, çalışma, insan yaşamında merkezi bir yere sahiptir (Keser, 2004: 2). Ancak, bu merkezilik, bazen çeşitli sıkıntılara ve strese de yol açabilmektedir.

İş ortamında işgörenlerin yaşadıkları stres, iş stresi olarak tanımlanmakta ve kişilerin kendilerine, işin niteliğine, iş dışı faktörlerin etkisine bağlı olarak çalışanların yaşadıkları bu stresin seviyesi farklılık göstermektedir. Stres, uyarıcıdan farklıdır ve uyarıcının bir derece ilerisidir (Güçlü, 2001: 92).

İş stresi kavramı, bir örgütte yer alan işgörenin zamanının büyük bir kısmını işyerinde geçirmesinde, örgüt tarafından kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesinde, işinin gereklerini ortaya koymasında ve hatta işyerinde çalışan diğer iş arkadaşları ile iletişim kurma gerekliliğinde kendisini hissettiren bir olgudur.

Erkoç, iş stresini, “organizasyonlarda işle bağlantılı olarak yaşanan gerilimler, endişe, kuşku ve kaygılardır” biçiminde tanımlarken, Seyyar ve Öz, iş stresini, “ iş gerekleri ile işçinin yetenekleri, imkanları ya da ihtiyaçları arasında uyumsuzluk bulunduğu veya işyeri atmosferinin olumsuz olması halinde ortaya çıkabilecek zararlı bedeni, ruhi ve hissi reaksiyonların bütünü” biçiminde tanımlamışlardır (Erkoç, 2006: 244, Seyyar ve Öz, 2007:193).

İş yaşamında, iş başarısı açısından stres durumu değerlendirildiğinde dört işlevsel ilişkinin önemli olduğu ifade edilebilir. Bunlar (Güney, 2001, s.515);

1. İş, temel bir stres kaynağıdır ve çalışanların yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapar. Özellikle aşırı iş yükü, kötü yönetim, sorumlulukları yeterince yerine getirememeye, uygun olmayan çalışma ortamları, güven eksikliği vb. nedenlerden dolayı çalışanların strese girdikleri belirtilebilir (Albrecht, 1988: 50’den akt. Soysal, 2009: 19).
2. İşin dışındaki bazı faktörlerden kaynaklanan stres etmenleri belirli bir süre içerisinde işte de etkili olmaya başlar.
3. Kişi yaptığı işle beraber bazı stresli durumları da azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir.

4. İş başarımı veya bundaki bir azalma stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Diğer bir ifadeyle, yapılan iş, bir stres ölçüsü olarak da gösterilebilir.

Bu dört işlevsel ilişkiden, iş yaşamındaki stres yoğunluğu ile çalışanların verimliliği arasında yakın bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir. Dolayısıyla, örgütsel ve bireysel verimliliği arttırmak için iş yaşamındaki stres yoğunluğunun kontrol altında tutulması gerekmektedir. Çünkü stresli iş yaşamı, çalışanların duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla anlaşamama ve uyumsuzluk gibi kişilik özellikleri göstermelerine yol açabilmektedir. Diğer taraftan stres, doğrudan ya da dolaylı bir biçimde işgörme maliyetini yükseltmekte, çalışanların ve iş yaşamının niteliğini düşürebilmektedir (Cam, 2004: 3).

2.2.2. İş Stresi Kaynakları

Stres, günümüzde her alanda olduğu gibi iş hayatının da en önemli tehlikelerinden biri olarak görülmektedir. İş yaşamında örgütler açısından stres, performans düşüklüğüne, işe devamsızlığa, iş kazalarına, işten çıkışlara ve bunların getirdiği maliyet artışlarına da sebebiyet vermektedir. Örgütlerde stres kaynaklarının bilinmesi ve bu konuda gerekli tedbirlerin alınması, bireysel ve örgütsel başarı açısından oldukça önemli bir konudur. Bu başlık altında iş stresi yaratan kaynaklar detaylı olarak incelenecektir.

2.2.2.1. Örgütsel Kaynaklar

Örgütler; tutumlar, değerler, davranışlar ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği birer sosyal sistemdir ve bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkilerde bulundukları bir sosyal iklime sahiptirler. Bu anlamda her örgüt, yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir (Aydın, 2004: 54).

Örgütsel kaynaklar; örgüt yapısı, örgüt büyüklüğü, çalışma koşulları, ulaşım ve işteki sosyal ilişkiler olarak sayılabilir.

2.2.2.1.1.Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı kavramı içinde yer alan hiyerarşiler, kararlara katılmama, kuralların güçlüğü, örgütün amaç ve yöntemlerinin belirsizliği, bürokratik uğraşlar, iletişim yetersizliği, bireyin örgüte ait olma duygusunun az veya çok olması gibi konular, işgörenler için kendi kendine bir iş stresi kaynağı olarak görülmektedir (Büyükfırat, 2009: 62).

Merkezi bir karar yapısı, işgörenleri inisiyatif kullanmadıkları, kararların tek kişi tarafından alındığı, işgörelere düşüncelerini söyleme imkanının verilmediğı bir yönetim yapısını ifade eder. Bu durumda işgören, iş yaşamında kendine değeri verilmediğini düşünerek strese girer (Özkalp, 2010: 106).

İşletmede soğuk bir örgütsel iklimin oluşmasında, hiyerarşik ve merkezi yapılar ve bu yapıların çoğunlukla belli bir resmiyet ve mesafe gerektirmesi önemli rol oynamaktadır. Bu durum ise önemli bir stres faktörü olarak değerlendirilebilir. Davranış bilimcilerin üzerinde en çok durdukları örgüt iklimi, açık ve katılmayı teşvik eden iklimdir. Örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt iklimi ise kapalı ve tehdit edici bir iklim olarak algılanmaktadır (Genç, 2005: 270). Bu anlamda elverişsiz örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini engelleyerek stres altında çalışmalarının en önemli nedenleri arasında sayılabilir.

Hiyerarşik örgütlerin stres etmeni olmasının bir diğer nedeni ise ast-üst ilişkilerinin formel bir biçimde olmasıdır (Cam, 2004: 5). Bu bağlamda, bireyin işyerindeki ilişkileri, üst, ast ve iş arkadaşlarıyla olmak üzere üçe ayrılabilir. Bu ilişkilerin karşılıklı anlayış ve güvene dayalı olması gerekmektedir. Aksi halde ilişkiler bireyde tedirginlik yaratabilir.

Özetle, örgütsel yapı bakımından stres yaratan konular, merkezilik, karara katılmada yetersizlik, gelişme veya ilerleme fırsatının azlığı, aşırı biçimsellik, emeğin bölünmesi ve aşırı uzmanlaşma, örgütün ve birimlerin birbirine bağımlılığı şeklinde sayılabilir (Schafer, 1987, akt. Pehlivan, 1995; Ertekin, 1993: 42).

2.2.2.1.2. Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğü, iş stresine neden olan sebeplerden biridir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, örgüt büyüdükçe çalışanların iş stresi de artmıştır. Çünkü büyük örgütlerde rekabet daha fazladır (Büyükfırat, 2009: 63).

Büyüklüğü nedeniyle bürokratize olan örgütlerde, kontrol alanı işgörenler açısından oldukça dardır ve bu durum işgörenlerin bağımsızlıklarını ve yaratıcılıklarını engellemektedir. İşgörene inisiyatif bırakmayan katı ve merkezi bir yapıda gelişen bürokratik kontrol insanların örgüte yabancılaşmasına yol açmaktadır (Kaya, 2006: 35).

Örgütte tepe yöneticiler ile astlar arasındaki uzaklık arttıkça yüz yüze ilişkiler zorlaşmaktadır. Daha küçük birimlerde ise yönetici, işgörenlerin her biri ile teker teker ilgilenabilmekte, bu durum ise moral olgusunu yükseltmektedir (Eren, 2001: 144).

2.2.2.1.3. Çalışma Koşulları ve Ulaşım

Bu başlık içerisinde, örgüt içi stres kaynakları olarak çalışma yerinin kalabalık olması, gürültü, aşırı sıcak ve soğuk çalışma ortamları, hava kirliliği, kötü kokular, güvenli olmayan çalışma ortamları, yetersiz aydınlatma, toksik kimyasal maddeler veya radyasyonlu ortamlar sayılabilmektedir.

Çalışma ortamında yukarıda sayılan koşullar gibi olumsuz koşulların bulunması, işgörenleri etkileyerek önemli birer stres kaynağı olabilmektedir. Bu nedenle sağlıklı çalışma ortamları hem işgörenlerin moralini yükseltmekte hem de işgörenlerin işyerine bağlılığını ve örgütüyle bütünleşmesini artırmaktadır (Özkalp, 2010: 108).

İşgörenin işyerine ulaşımının kolay, yorucu ya da zorlu olması da işgören bakımından bir stres kaynağı olarak değerlendirilebilir. Yolların ve toplu taşıma araçlarının yeterli olmaması, toplu taşıma araçlarındaki yolcu sayısının fazla olması, yoğun trafik sorunu ve işgörenlerin trafikte uzun zaman geçirmeleri, kaza olasılığının olması, işyerinin servis aracının bulunmaması veya her semtte olmaması işgörenler için büyük bir yorgunluk ve stres kaynağıdır (Büyükfırat, 2009: 64).

2.2.2.1.4. Örgütsel Süreçler

Bu başlık içerisinde değerlendirilebilecek olan konular; sıkı kontrol, sadece yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen bir iletişim yapısı, işgörenin sergilediği performansa ilişkin çok az ya da hiçbir geribildirim almaması, işgörenlerin kararlara katılma olasılığının zayıf olması veya olmaması, cezalandırıcı bir değerlendirme sisteminin varlığı gibi konulardır (Gümüştökin ve Öztömitiz, 2005: 276)

İşgörenlerin işyerinde yoğun bir biçimde kontrol altında tutulması, molaların kısa süreli olması ve insanların birbiriyle kurmuş oldukları ilişkilerin birçok nedenle sınırlı tutulması, örgüt iklimi bakımından olumsuz ve stresli bir ortama işaret eder. Ek olarak, işgörenlerin kurmuş oldukları iletişim imkanları sınırlı tutulması, örgüt içi iletişim kurallarının iyi çalışmaması, sadece üst yönetimin emirlerinin aşağıya doğru taşınması, işgörenlerin ise görüş ve düşüncelerinin yönetime yansımaması, örgüt içinde potansiyel streslere işaret eder. İletişimin yetersiz olduğu örgütlerde ise iş tatminsizliği, işe ilişkin güvensizlikler ve kuşklar artar; örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi zorlaşır (Gümüştökin ve Öztömitiz, 2005: 276).

Tüm bu sıralanan faktörler ile birlikte, bir işyerinde işgörenler, karar verme süreçlerinde yer almıyorsa, işgörenleri etkileyen kararlarda onların fikirleri sorulmuyorsa, bu durumda örgüt yapısı işgörenler için stres kaynağı olarak değerlendirilebilir. Kararlara katılmanın olmadığı örgütlerde, psikolojik sağlığa bağlı olarak, fizyolojik sağlığın da bozulması, içki içme alışkanlığı, işe kapanma, kendine güvenin azalması ve işten ayrılma isteğinin artması gibi belirtiler görülebilir (Gümüştökin ve Öztömitiz, 2005: 276).

İşgörenler, işlerini ne kadar iyi yapabildiklerini bilmek isterler. Fakat kendilerine bu konuda herhangi bir geri bildirim gelmeyince yaptıkları işten şüphe duyarak strese düşerler. Bu nedenle, yönetici veya danışmanların zamanla onlarla konuşarak yaptıkları işe ilişkin bilgi vermesi, işgörenlerin morallerini yükseltici bir etki yaparak işle olan bağlılıklarını artırır. Yönetimin ödüllendirici olması gerekirken, cezaya dayalı bir sisteme dayanması da işgörenlerin moral duygularını olumsuz yönde etkileyerek strese neden olabilir (Özkalp, 2010: 107).

2.2.2.1.5. Örgütte Kişilerarası İlişkiler

Bir işletmenin belirli bir grubu içerisinde yer alan kişiler arasında, kişilik uyumu beklemek her zaman mümkün değildir. Ancak, yönetici ile yönettiği kişiler arasında önemli ölçüde kişilik uyumsuzluğu varsa yöneticilerin bazı davranış ve uygulamaları grup tarafından olumlu algılanmayabilir. Bu durum, o ortamda ilişkilerin kötüye gitmesine, iş tatminsizliğine, iş ile ilgili kuşkuların artmasına ve örgütün amacını gerçekleştirememesine neden olabilir (Erdoğan, 1990'dan akt. Gümüştekin ve Öztemiz: 275).

İşgörenlerin iş ilişkilerinin olumlu ya da olumsuz olması insan psikolojisi ile bağlantılı bir durumdur. İşyerinde üstlerle, astlarla ve meslektaşlarla olan ilişkiler işgörenlerin daha etkin ve verimli çalışmasını pozitif yönde etkileyebileceği gibi onları olumsuz stres altına sokarak, çeşitli fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara maruz kalmalarına da yol açabilmektedir (Sormaz ve Tulgan, 2003: 7-8).

Üstlerle ilişkiler açısından değerlendirildiğinde, bu konuda yapılan bir araştırmada astların üstlere karşı gösterdiği tavırlarda az saygılı davranışları ya da üstlerine hiç saygı duymamalarının önemli bir stres kaynağı olduğu görülmüştür (Büyükfırat, 2009: 64).

Üst ile ast arasındaki ilişkinin şekli ve yapısı kişileri pozitif veya negatif yönden etkileyebilir. Bu noktada, ast bakımından sorun hem yöneticinin ekibine girmeyi başarmak ve onun bir parçası olmak hem de kendi bağımsız kişiliğini koruyabilmektir. Bunu başaramayan astların üstleri konusunda negatif fikir yürütmeleri doğaldır. Stres altındaki yöneticiler, üstlerinin yapıcı eleştiride bulunmadıklarını, belirli kişilere önem vererek, onlara ayrıcalıklı davrandıklarını ifade etmişlerdir. Üstlerin tutum ve davranışlarının bu şekilde algılanması, astlarda önemli bir stres kaynağının oluşmasına neden olmaktadır (Artan, 1986: 87).

Astlarla ilişkiler açısından değerlendirildiğinde; yöneticiler astlarına iş yaptırma ve onları denetleme biçimlerine, yetki ve görev verme konusuna dikkat etmelidir. Astlar arasında ayrımcılık yapılmamalı ve kararlara katılım sağlanmalıdır. Bu konular üzerinde gerekli hassasiyet gösterilmemesi durumunda ise örgüt içinde yöneticilere karşı olumsuz düşünce ve davranışlar ortaya konulacak ve örgütte stres yaşanacaktır (Büyükfırat, 2009: 64).

Kişilik yapıları bakımından astların yöneticiden beklentileri farklılık gösterebilecektir. Örneğin; çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk almak isteyen ve kuvvetli bir bağımsızlık güdüsü olan astlar, otokratik bir yönetim uygulayan yöneticiye sorun çıkaracaklar ama buna karşılık çeşitli nedenlerle otoriteye tartışmasız itaat eden ve saygı gösteren, davranışlarının bu şekilde olması gerektiğine inanan astlar, kendi kendilerini yönetmeleri için serbest bırakan yöneticiye karşı şüpheli davranacaklardır. Bu şüpheler ise ilişkilerini zayıflamasına ve kişilerin tedirginliğine yol açacaktır. Bunun sonucunda artan tedirginlik ise birikerek stres oluşumuna neden olacaktır (Artan, 1986: 86).

İş arkadaşlarıyla ilişkiler açısından değerlendirildiğinde ise; eşit düzeyde bulunan işgörenler bir yandan birbirleri ile yardımlaşmak, diğer yandan da bir üst basamağa yükselmek için birbirleri ile yarışmak zorundadırlar. Bu çelişki çalışanlarda strese neden olur.

Birçok araştırmacı, işyerinde yoğun bir toplumsal çevreye ait olan insanların stresli yaşam olaylarından daha az etkilendikleri, stresle ilgili sağlık sorunlarını daha az yaşadıkları ve stresle daha kolay başa çıktıkları konusunda görüş birliğine varmışlardır (Pehlivan, 1995: 37). İşgörenin üstü veya iş arkadaşından gördüğü destek stresini azaltırken, işten kaynaklanan sorunları da daha rahat atlatmasına neden olmaktadır (Büyükfırat, 2009: 65).

Bunlara ek olarak, olumsuz ve sağlıksız iş ilişkileri yüzünden hasta olan insanlar da vardır. Güvensizlik, sorunların çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler yetersiz ilişkiler olarak görülür. Yetersiz ilişkilerin olduğu örgütlerde, iş tatminsizliği, işle bağlantılı kuşkular ve güvensizlikler artar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi güçleşir (Gümüştekin ve Öztemiz: 275).

2.2.2.1.6. Örgütsel Pozisyon

Örgütten kaynaklanan ve örgüt yapısıyla ilişkili stres yaratan bir diğer etmen ise işgörenin örgüt içerisinde yer aldığı pozisyonudur. Örgüt yapısıyla ilgili başlık altında karar mekanizmasına katılmanın önemi vurgulanırken de belirtildiği gibi örgütsel hiyerarşide alt kademelerde bulunan kişilerin iş üzerindeki hakimiyetlerinin

az olmasının daha fazla strese girmelerine neden olduğu görülmektedir (Ross ve Altmaier, 1994: 49).

Alt, orta ve üst kademelerde bulunan işgörenler için beş örgütsel stres kaynağının etkileri karşılaştırılmıştır. Bunlar; niteliksel iş yükü, niceliksel iş yükü, kariyer geliştirme imkanlarının olmayışı, zayıf denetlenme ve rol çatışmasıdır. Ivancevich, yaptığı araştırma sonucunda, tüm kaynaklar için söz konusu gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemiştir. Ivancevich, orta ve alt kademe yöneticileri, uzman kademesindeki işgörenler, işçiler, boyacılar, sekreterler, bayan garsonlar ve tıbbi teknisyenlerden oluşan ve alt kademede görev yapan işgörenler olarak nitelendirdiği grubun en fazla stresi yaşadıklarını belirlemiştir (Kaya, 2006: 34).

2.2.2.2. İş ile İlgili Kaynaklar

Günümüz iş hayatında işgörenler, değişimlerin ve belirsizliklerin yaşandığı bir iş ortamında çalışmaktadırlar. En çok karşılaşılan işle ilgili stres kaynakları; işten atılma, yönetici ile ilgili sorunlar, iş koşullarında değişimler (terfi edememe, uzun çalışma saatleri vs.), iş dizaynı, iş talepleri, sıkıcı/rutin işler, olumlu durumlar (örneğin, yeni bir iş, yükselme, başarı gibi durumlarda başarı düzeyini sürdürebilmede strese neden olabilir), iş teslimleri, başarısızlık korkusu, yetersiz destek, iş belirsizliği, rol çatışması, değişim, yeni teknoloji, aşırı veya yetersiz iş yükü, aşırı kurallar ve düzenlemeler, kararlara katılımın yetersizliği, kişilerarası ilişkilerin yetersizliği, örgütsel yapı, örgütsel liderlik, örgüt politikaları, iletişim sorunları, kontrol yetersizliği, adil olmayan ödemeler, örgüt kültürünün eksikliği, ortak hedef, inanç ve duyguların eksikliği ve işletme ile çalışan değerleri arasındaki farklılıklardır (Perrewe ve Victory, 1988: 84-85; DeFrank ve Ivancevich, 1998: 55-56).

Bu başlık altında iş ile ilgili stres kaynaklarının belli başlı olanlarının üzerinde durulacaktır.

2.2.2.2.1. İş Grupları/Kategorileri

Her işin kendi yapısına ve kapsamına göre çeşitli beklentileri ve gerekleri olduğu için iş, hem birey hem de örgüt için bir stres kaynağı olabilir. İşin gerektirdiği beklentileri ve gerekleri yerine getirmeye çalışmak ve uyum sağlamak işgörenler üzerinde stres yaratır. Buna karşın, bazı işler doğaları gereği çok fazla stres yaratırlar. Yapılan araştırmalarda, çeşitli özellikleri sebebiyle insanların hayat sürelerini kısaltma ihtimali yüksek olan meslekler şöyle sıralanmıştır (Küçükaslan, 1994: 16):

- Günlük hayat sorunları ile etkili şekilde başa çıkmayı zorlaştıran meslekler; polislik, öğretmenlik, yöneticilik gibi.
- İş üzerinde yeterli kontrol imkanı vermeyen meslekler; telefon operatörlüğü, sekreterlik, kasiyerlik, danışma ve şikayet memurluğu gibi.
- Fizik şartları ağır olan meslekler; maden işçiliği, rutubetli ve havasız yerlerde yapılan işçilik gibi.
- Zaman baskısı, rekabet ve riskle oynamayı gerektiren meslekler; gazetecilik, borsacılık gibi.

2.2.2.2.2. İş Yüğü

İşgörenin, sınırlı ve belirli bir süre, makul olmayan miktarda görevlerden ve üretim düzeyinden sorumlu tutulması halidir. Bu durum, çoğunlukla kaygı, engelleme, umutsuzluk duygusu ve ödöl kaybına sebep olur. Buna karşın, işgörene normalin altında iş verilmesi de aynı duyguları yaratabilir. Hart ve Wickens'a göre; çalışanların iş yükünün artması, dikkat azalmasına, tepki süresinin uzamasına, görevleri tam olarak yerine getirememeye, strese, yorgunluk ve performans azalmasına neden olabilecektir (Dağdeviren ve Erarslan, 2005: 518).

Sınırlı ve belirli bir zaman dilimi içinde çok sayıda işi yapma gerekliliği ve durumu işgörenlerde stres oranını yükseltmektedir. Aşırı iş yükü, işle ilgili stres kaynakları arasında en önemli ve en çok karşılaşılanıdır. Aşırı çalışma sonucunda bireyin ruh ve beden sağlığının bozulması da söz konusudur (Şencan, 1986: 119).

Aşırı iş yükü, kesin olarak programlanmış iş günleri, yoğun seyahatler ve günlük mesai saatleri içinde bitirilemeyip, daha fazla çalışma gerektiren işler için kullanılır. Bu aşırı iş isteklerine yoğun bir çaba sarf ederek karşılık vermek ise işgörenlerde strese neden olur (Artan, 1986: 72-73).

İş yükü genel olarak niceliksel ve niteliksel olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir. Bunlar kısaca aşağıda açıklandığı gibidir:

Niceliksel iş yükü; yapılacak çok sayıda işe sahip olmaktır. İşgören işinde uzman olabilir ancak zaman baskısı, uzun çalışma saatleri, gerçekçi olmayan teslimat tarihleri, uygun dinlenme aralarının olmaması gibi etkenlerin tümü, çalışanda bir stres tepkisi başlatabilir (Von Richthofen, 2002: 302-303).

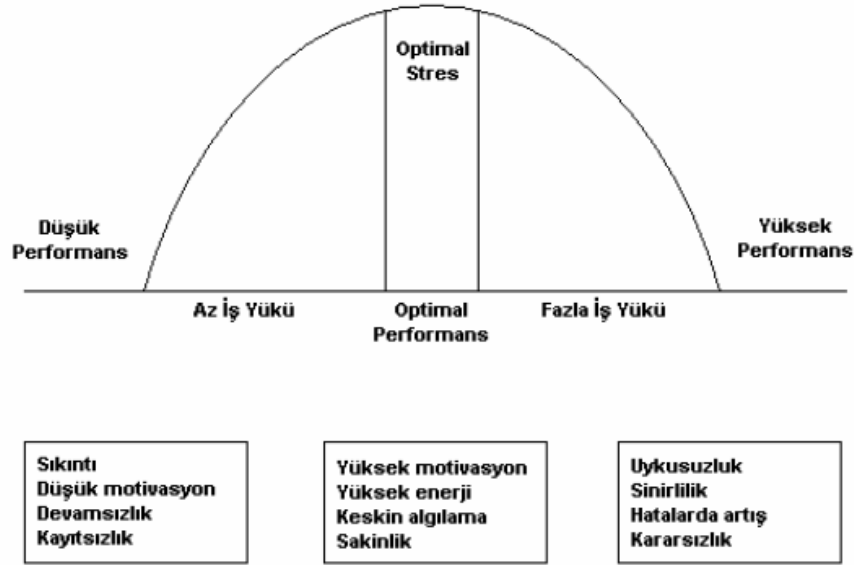
Niteliksel iş yükü ise, işin çok zor olması veya iş gereklerinin işgörenin entelektüel teknik yeterliliğini aşmasıdır. İş; sürekli dikkati, üst düzeyde karar vermeyi veya karmaşık bilgiyi içerebilir ve bütün bunlar bireyin stresle yüz yüze gelmesine neden olabilir (Pehlivan,1995: 37; Işık, 2007: 38). Bu durum, çalışanların sağlıklarını da tehdit etmektedir. Örneğin; kolesterol düzeyinin yükselmesi ve kalp hastalıkları gibi.

Özellikle yöneticiler bakımından iş, hayatlarının büyük bir kısmını kapsamaktadır. Bu kişiler kuvvetli bir şekilde istedikleri şeylere ulaşmak için uzun saatlerini işte geçirirler ve çok fazla çalışırlar. Bu durumda, çoğu kez kişilerin kendilerini yalnızca işe verdikleri ve çalışarak çok uzun saatler geçirdikleri gözlenmektedir. Bu kişiler, tüm enerjilerini, ilgilerini ve zamanlarını çalışarak tüketirler. Çoğu yönetici, çok fazla çalışmanın yükselmelerinde en büyük etkenlerden biri olduğuna inanır. Gerçekten de pek çok zaman aşırı çalışan yöneticilerin işlerinde ilerledikleri ve ücretlerinde de yükselme olduğu görülmektedir. Fakat bu kişilerin yaşantıları izlendiğinde, genelde mutsuz kişiler oldukları gözlenmektedir. Evlilikleri ve sağlıkları bozuktur. Haftada 60–70 saat çalışan yöneticiler yaşamlarında işten başka hiçbir şey düşünemezler ve bu kişilerin özel yaşamlarında genel olarak başarısız kişiler oldukları gözlenmektedir (Artan, 1986: 96).

Aşağıdaki şekilde iş yükünün işgören üzerinde yaratacağı durumlar gösterilmektedir. Buna göre iş yükünün az ve ya fazla olması, işgörenin performansını etkilemekte ve her iki durumda da performansı düşüş göstererek bir

takım sağlık sorunlarına neden olabilmektedir. Bu noktada önemli olan işğörenin kendi durumuna göre uygun iş yükü seviyesini tutturalabilmesidir (Kaya, 2006: 27).

Şekil 6: Az İş Yüğü ve Fazla İş Yüğü



Kaynak: Ivancevich, 1996'den akt. Kaya, 2006: 27.

Şekil 6'de performans ile iş yükü arasındaki ilişki gösterilmiş olup, bir işğören için olması gerekenden daha az miktarda iş yükü söz konusu olduğunda işğören açısından sıkıntı, motivasyonda düşüş, işe devamsızlıkta artış ve kayıtsızlık durumları ortaya çıkarken, olması gerekenden fazla iş yükü söz konusu olduğunda ise uykusuzluk, sinirlilik, hata yapmada artış ve kararsızlık gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Buna karşın işğören için en uygun iş yükü miktarı sağlandığında ise optimal bir stres ve performans düzeyi sağlanmaktadır. Bunun sonucu olarak işğören açısından motivasyonda artış, yüksek enerji, keskin algılama ve sakinlik söz konusudur.

2.2.2.2.3. Yönetmel Görevler

İşlerin belli oranlarda bir sorumluluk ve risk içermesi onu doğal olarak bir stres kaynağı yapmaktadır. Buna ek olarak, bir işyerinde herhangi bir işle ilgili sorumluluktan öte bir diğer insanla ilgili sorumluluk alınmış ise bu çok daha fazla bir stres yaratmaktadır (Işık, 2007: 15). Bundan dolayı şirketlerin yöneticilik görevlerinde bulunan çalışanlar yüksek stres altındadırlar.

Araştırmaların bazıları, üst düzey yöneticilerin görev ve sorumluluklarından dolayı daha fazla iş stresine maruz kaldıklarını savunurken, bazılarına göre de yönetim piramidinde stresin en ağır faturasını orta basamaktaki yöneticiler ödemektedir. Araştırmalara göre orta düzey yöneticiler üst düzey yöneticilere oranla %40 daha fazla kalp krizi geçirmektedir. Bunun nedeni orta düzey yöneticilerin; alt ve üst basamak arasında sıkışmaları, üst ve astlarıyla sıkı bir ilişki içinde olmaları ve bu ikisi arasında köprü rolünü oynamaları dolayısı ile hem aşağıdan hem de yukarıdan gelen baskı nedeniyle zorlanmaları strese yol açmaktadır. Ayrıca orta kademede yetki ve otonomi de daha sınırlıdır (Aliyeva, 2001: 60-61).

2.2.2.2.4. Monotonluk/İşin rutinliği

Bir işin sürekli aynı tempoda ve tekrarlanarak yapılması ve bu durumun neticesinde ortaya çıkan yorgunluk ve bitkinlik durumlarına kısaca monotonluk denilmektedir (Arıkanlı ve Ulubaşı, 2004: 116).

Yapılan işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi ve işgörenin kendisini işin süreçlerine dahil edememesi durumu, işgörende işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur. Monotonluğun insan üzerindeki etkisi, umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır. İşin monotonluğunu önlemek için çeşitli tedbirler alınabilir. Bunlar; küçük iş grupları oluşturmak, grup içinde iş değişimi, iş ve çalışma dönemlerinde değişiklik, yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerinin alınması veya onlara kararlara katılma olanağının verilmesi ve müzik yayını yapılmasıdır. (Ertekin, 1993: 23 ve Aliyeva, 2001: 63).

Seri imalat teknolojisinin özellikle, işgörenin çalışma hızı ve temposunu belirlemesi, işin içeriğinin çok dar, monotonluğun yüksek, hüner düzeyinin düşük ve ekip çalışmasının yetersizliği çoğu kez yan yana çalışanların yakın arkadaşlık kurmalarını zor hale getirmektedir (Levent, 1990: 24 ve Öncü, 1974: 70).

İşin sıkıcı olmasında önemli rolü olan ve çağdaş sanayide giderek gelişen otomasyon, işleri makineye bağımlı hale getirmekte ve insanın yaratıcılığını yitirmeye zorlamaktadır. Bu durum çalışanlarda can sıkıntısı ve stres yaratmaktadır.

Buna ek olarak, stresin olmadığı bir iş ortamı da monotonluk demektir ve işlerin monotonluğa dönüşmesi ve yoğun sıkıntı, işgörenlerde gerginlik yaratabilir. Bu nedenle, ılımlı bir düzeyde stres yaşamak monoton ve tekdüze bir çalışma yaşamını engelleyerek çalışan üzerinde pozitif etkiler yaratmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 286).

2.2.2.2.5. Zaman Baskısı

Geleneksel dönemlerde, zaman açısından boş zaman ve iş için bölünmüş bir zaman mevcut değildi. Bu dönemde zamanın bir bütünlük içinde yaşanması ve genişliği söz konusuydu. Modern zaman anlayışı ise endüstriyel zaman anlayışı ile örtüşmekte ve bu anlayış, hayatın monotonlaşmasında ve standartlaşmasında önemli bir role sahip olmaktadır. Zamanın bu algılanış biçiminin, modern kişilik üzerindeki etkisi, hareketlilik, hız ve rekabettir. Başka bir deyişle, karşılaşılan her yeni ortama uyum ve kendini yeniden üretme gerekliliğidir. İnsanın doğal yaşam düzenini olabildiğince sınırlayan ve saniye aralarına sıkıştırılmış bir zaman anlayışı, modern zamanların zorlanan insanını ortaya çıkaracak her türlü parametreye sahiptir (Tutar, 2000: 297).

İşlerin bazıları kesin zaman sınırlarına sahip olmakla beraber belirlenmiş bir zamanda yapılması gerekmektedir. Örneğin; vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar veya öğretmenler yılın belli zamanlarında kesin bir tarihte bitmesi gereken yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya kalırlar. Bu durum ise işgörenlerin kişilik özellikleri veya sorumluluklarını algılama düzeylerine göre önemli bir stres yaratır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 77).

Zaman baskısı, genellikle üst düzey yöneticileri ve belli projeleri tamamlamakla görevli işgörenler için önemli bir stres kaynağıdır. İşgörenlerin yaşamlarını takvim ve saat ile düzenlemek zorunda kalmaları baskıyı çok fazla hissettirmektedir (Artan, 1986: 83).

Zamanlarının olmayışından şikayet edenler genellikle zamanlarını nasıl kullanacaklarını bilmeyenlerdir. Ne yazık ki, zamanı kontrol edememek hayatı kontrol edememektir. İnsanın her an, zamanın baskısını ensesinde hissetmesi hem büyük bir stres yaratır hem insanın aklı yapılması gereken bir sonraki işte olduğu için yaptığı işteki verimini azaltır hem de tadı çıkartılması gereken "zaman" (hayat), bir an önce geçmesi gereken bir şeymiş gibi algılanır (Baltaş ve Baltaş, 1998: 274).

2.2.2.2.6. Vardiyalı Çalışma Sistemi

İş hayatında oldukça sık karşılaşılan çalışma sistemlerinden birisi de vardiyalı çalışma sistemidir ve özellikle sanayi sektöründe üretimin aksamaması ve işin devamlılığı için gerekli bir uygulamadır. Ancak, bu çalışma biçimi, insanın hem biyolojik ritmi ile çelişmesi hem de aile ve sosyal yaşamını olumsuz etkilemesi nedeniyle işgörenler üzerinde stres yaratan faktörlerden biridir (Büyükfırat, 2009: 58).

Vardiya düzeni ile çalışma ülkemizin endüstrileşmesine ve gelişmesine paralel olarak artmaktadır. Bu sistemi çok uzun süreden beri uygulamakta olan ülkelerde yapılan araştırmalar, sistemin insan sağlığı üzerinde son derece olumsuz ve yıkıcı etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Baltaş ve Baltaş, 2002: 83).

Vardiya düzeni, sağlığı ve esenliği iki temel noktada etkilemektedir. Biyolojik ve sosyal etkiler olmak üzere iki başlıkta toplanabilir. Bu etkiler aşağıda açıklandığı gibidir (Kaya, 2006: 24-25, Baltaş ve Baltaş, 2002: 83):

Biyolojik Etkiler: Vardiya düzeni, özellikle uyku ve sindirim açısından bedenin biyolojik ritmi ile çelişir. İnsanın temel bedensel faaliyetlerinin belirli bir kalıbı vardır. Uyku-uyanıklık düzeni bunun en belirgin ve önemlisidir. Beden sıcaklığı ve çeşitli hormonların düzeyi insanın günlük hayatını sürdürmesi için gün içinde dalgalanma gösterir. Bedensel aktivite, uyanmayı izleyen günün ilk saatlerinden başlayarak artar ve uyku saatine doğru azalır. Sindirim ve uyku

faaliyetleri de bir çok başka beden faaliyeti gibi çok sıkı bir günlük ritme bağlıdır. Bu biyolojik ritimler sosyal çevre ile eş zaman (senkronize) olmuşlardır ve böylece çoğu kez saate bakmadan zamandan haberdar olmak mümkündür. Biyolojik ritim, değişikliğe karşı çok dirençlidir ve çalışma, yeme, uyuma düzeninde yeni bir kalıba uyum son derece yavaş olmaktadır. Bilimsel olarak birçok araştırmayla ortaya konmuş olan bu olgunun doğurduğu önemli sonuç şudur: Çalışma günleri sırasında vardiya düzenine uyum göstermeye başlayan biyolojik ritim, dinlenme günleri sırasında hızla eski kalıbına geri dönecek ve dinlenme günlerini izleyen çalışma döneminde zorunlu olarak yeni bir uyum süreci başlayacaktır.

Yapılan araştırmalar, gece vardiyasında görev yapan işgörenlerin bir ila iki buçuk saat daha kısa uyuduklarını, rüyalı uykunun daha kısa olduğunu ve uykunun dış dünyadan yansıyan uyaranlarla daha sık kesildiğini ortaya koymuştur. Muhtemelen bütün bunların sonucunda azalan uyku miktarı zaman içinde birikerek kişinin kendisini sürekli olarak yorgun, huzursuz, sinirli ve gergin hissetmesine sebep olmaktadır.

Sosyal Etkiler: Vardiyalı çalışma sistemi işgörenin hem aile hayatını hem de sosyal hayatı üzerinde bozucu etkiler yaratır.

Ek olarak, vardiyalı sistemde görev yapan işgörenler, uykusuzluk dolayısıyla dikkat dağınıkları ve beraberinde de iş kazaları yaşamaktadırlar. Ayrıca, zorlanarak çalışma, işin verimliliğinin ve kalitesinin de azalmasına neden olmaktadır (Büyükfırat, 2009: 58).

2.2.2.2.7. Kariyer Beklentisi/Kariyer Geliştirme

İş hayatı, işgörenlerin yaşamlarının oldukça önemli bir parçasıdır ve bu durum, işgörenler açısından kariyer gelişimini çok önemli bir stres kaynağı haline getirmektedir (Işık, 2007: 21).

Her birey mesleğinde ilerlemek ve gelişmek arzusu içindedir. Bu noktada, yeterince ilerleyememe ve aşırı ilerleme olmak üzere iki yönlü stres faktöründen bahsedilebilir. Bunlar (Artan, 1986: 81-82; Pehlivan, 2000: 28):

- *Yeterince ilerleyememe*; işgörenin yeteneklerinin yeterince değerlendirilmediği ve kişiye gereken sorumluluğun verilmediği durumlarda ortaya çıkar. İşgörenin görevinin gerektirdiği talepler, kişinin kapasitesine kıyasla daha düşük düzeydedir, dolayısıyla kişi kendini geliştirme fırsatlarından mahrum kalır. Böylece kişi işi açısından tatminsizlik ve hayal kırıklığı yaşamakta bu durum ise onu stres altına sokmaktadır.
- *Aşırı ilerleme*; ilk bakışta işin iyi yapılmasından dolayı bir ödül olarak görülse de iş statüsündeki bu değişme genellikle yeni becerilerin öğrenilmesini, farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkiler kurmayı ve daha büyük sorumlulukları yüklenmeyi beraberinde getirir. İşgörenin getirildiği görev düzeyinin talepleri, işgörenin kapasitesinin üstündeyse, “Peter İlkesi” olarak adlandırılan bu olayda kişi kendini yeteneksizlik düzeyine kadar yükseltir. En sonunda geldiği noktada işgören, görevinin taleplerini karşılayamaz veya bunları karşılamak için aşırı gayret sarf eder. Bu durum da kişide uyum güçlüğünden doğan bir stres yaratabilir.

Bunlara ek olarak, işgörenler, kariyer olanakları konusunda açık ve net bilgiye sahip olmalıdırlar. Görev alma sıraları, yaşanılacak stres ve harcanacak zaman miktarı, aile yaşamını etkileme derecesi ve öteki aile bireylerinden gelen talepler bakımından farklılık gösterecektir. O nedenle işgörenin organizasyon hakkında çok şey bilmesi ve uzun vadeli kariyer geliştirme potansiyelini kavraması büyük bir yarar sağlar (Kaya, 2006: 43).

2.2.2.2.8. Ücret

İşgörenlerin ücretle ilgili davranışları, birincisi, kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödül olarak doyum sağlama isteğinden kaynaklanmaktadır. Ücretin işgörenin asgari ihtiyaçlarını gideremeyeceği kadar az olması durumunda işgören fazla mesai yaparak veya ek bir iş bularak ihtiyaçlarını

karşılama yoluna gidecektir. Bu durum da işgörenlerde yorgunluk ve buna bağlı stres ortaya çıkacaktır (Büyükfırat, 2009: 60).

İşgörenin ücretini artırarak hayat standardını yükseltme çabası, örgütlerin en az yatırım ve harcamayla en çok karı elde etme düzenlemeleriyle çatışır. Emeğin piyasa fiyatı birçok faktör tarafından belirlenmesine karşılık işgörenin pazarlık gücünün sınırlanması onlar adına birçok stresi de beraberinde getirir. Yetersiz ücret, iş güvencesi, geçimi sağlayabilecek ücret uğruna fazla mesailere ve vardiyalardan sağlanacak primlere aşırı bağlanma, işgören ve ailesi için büyük streslerin tetikleyicisidir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 82).

2.2.2.2.9. Performans Değerleme Sistemi

İşle ilgili olarak işgörenler üzerinde stres yaratan önemli faktörlerden birisi de performans değerlemesidir. Başkaları tarafından değerlendirilmek, çoğunlukla insanlar açısından hoşlanmadıkları bir durumdur, bunun nedeni ise değerlendirmenin objektif ve yeterli bir biçimde yapılmasının zorluğunun farkında olmalarıdır. Objektif olmayan ve yetersiz değerlendirme ile işgören işten çıkarılabilir veya daha üst görevlere ulaşamayabilir (Ertekin, 1993: 52). Başka bir deyişle, yapılan bu değerlendirmeler işgörenin geleceğine ve örgütsel durumuna etki ederek işgörenler üzerinde stres yaratabilmektedir.

İşgörenin performansını etkileyen en önemli faktörler kişilik özellikleri ve kontrol yetkisine az ya da çok sahip olma olarak gösterilmektedir. Pozitif stres performansı artırırken, stresin yıkıcı olduğu negatif etkisi ise performansı düşürmektedir. Baskının azlığının, baskının fazlalığı kadar strese neden olduğu görülmektedir (Atkinson, 1994: 22).

Stresin performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı birtakım etkileri ile ilgili ilk kez 1908'de Robert M. Yerkes ve John D. Dodson çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların sonucunda stres arttıkça etkinlik ve performansın da artacağı ortaya çıkmıştır. Ancak, bu doğrusal ilişki belli bir noktaya kadar devam etmekte o noktadan sonra (kırılma noktası), stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Bulunan bu sonuç, Yerkes - Dodson veya kısaltılmış şekliyle «Y-D» yasası olarak adlandırılmaktadır. Bu yasada da görüldüğü gibi stres normal düzeyin üzerine çıktığı

zaman yani yoğunluğu arttığı zaman işgörenler bundan olumsuz etkilenmekte ve dolayısıyla performansları da düşmektedir. Çünkü aşırı derecede yoğun olan stres, işgörenin dikkatinin azalmasına, yargılamalarında ve kararlarında birtakım yanlışlıklar yapmasına ve önemli noktalarla önemsiz noktaları ayırt edememesine neden olmaktadır. Özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceriler gerektiren işlerde stresin etkisinin daha belirgin olması sonucunda, stres içindeki yöneticiler, işletme için zarar verici duruma gelmektedirler (Artan, 1986: 118).

2.2.2.3. Rolle İlgili Kaynaklar

Örgüt içerisinde işgörenlerin yapmak zorunda oldukları çok sayıda rol mevcuttur ve bu roller, birçok noktada işgörenler açısından sorun yaratmakta, onları stres altına sokmaktadır. Bu sorunlar; rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır.

Rol çatışması ve belirsizlikler, bireysel stres kaynaklarının başında gelmektedir. Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler.

2.2.2.3.1. Rol Belirsizliği

İşgörenlerin, işlerinin amacını, kendilerinden neler beklendiğini ve beklenmediğini, yetki ve sorumluluklarını bilmeleri; onlardan beklenen performansı göstermeleri açısından önemli bir konudur. İş tanımları ve beklentileri ile ilgili belirli olmayan durumlar söz konusu ise rol belirsizliğinden söz edilebilir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49). Bu tür rol belirsizlikleri işgörenlerde stres yaratmaktadır.

Rol belirsizliği konusunda yapılan araştırmalarda rol belirsizliği ile can sıkıntısı, hayattan zevk alamama, düşük iş motivasyonu, işten ayrılma isteği, kaygı düzeyi ve alınganlık arasında doğrusal bir ilişki kurulmuştur (Büyükfırat, 2009: 62).

Rollerdeki belirsiz uzmanlaşmalar, işgörenlerin çeşitli görevlerini ve görevlere uygun zamanı dağıtımındaki öncelikleri belirlemede çeşitli güçlüklerle neden olur. Görev ve görevlere uygun zamanı dağıtmak işte yaşanan stresin en önemli iki kaynağıdır.

Rol belirsizliğinde işgörenler, örgüt içerisinde tam olarak nerede bulunduklarını anlayamazlar ve bu durumda planlama gittikçe zorlaşır. Ayrıca belirsizlik, işgörenin, diğer işgörenin yaptığı işin yerini tutup tutamayacağının bilinmemesine neden olabilir.

Belirsizlik, öncelikle işgörenin gereksiz, önemsiz şeyler yapması biçiminde görülmesine rağmen belli bir süre sonra bu böyle görülmez. Belirsizlik, bir bireyin diğer bireyin kötü pozisyonuna doğru hareket edip etmediği, hiyerarşide daha düşük olan bazı bireylerin emri altında çalışması veya yükselmesindeki şüpheleri içerebilir. Bir işin çok fazla rutin ve olasılıklara dayalı olması monotonluk yaratabilir. Fakat çoğu birey kendisini güvende hissederse bu tür şeyleri en aza indirmeye ihtiyaç duyar (Işıkhan, 2004: 106).

İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlar kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Özkalp ve Kirel, 2003: 191);

- Birincisi *görev belirsizliği* olup, işgörenin yapacağı iş hakkında bir belirsizliğin olmasıdır.
- İkincisi ise *sosyal duygusal belirsizlik* olup, işgörenin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer işgörenlerden bir geribildirim alınmadığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkar.

Rol belirsizliği, işgörenlerde iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olamama gibi duygusal tepkilere yol açabilir (Özkalp ve Kirel, 2001: 191).

2.2.2.3.2. Rol Çatışması

Rol, bir işgörenden örgütteki konumu ile ilgili olarak başkalarının beklediği, istediği eylem ve işlemlerdir. Her işgörenin kendisinden rol bekleyen kişilerden oluşan bir rol takımı vardır. Bunlar örgüt içinden veya dışından kişiler olabilir (Başaran, 1991: 47).

Çatışma, stresle çok yakın ilişkisi olan bir kavramdır. Çatışma, bireysel amaçlar, gereksinimler veya değerler gibi boyutlarda bireysel, bir grup içindeki bireyler veya gruplar arasındaki düşmanca davranışlar veya uyuşmazlıklardır (Pehlivan, 2000: 76).

Rol çatışması, bir işgörenin, sahip olduğu çeşitli statülerden beklenen davranışların birbirleriyle bağdaşmazlığı veya tutarsızlığı neticesinde ortaya çıkan veya bir rolden beklenen davranışın diğer bir rolden beklenen davranışlarla çatıştığı durum olarak tanımlanmaktadır (Seyyar ve Öz, 2007: 327).

Daniel Katz ve Robert E.Kahn'a göre rol çatışması, iki veya daha fazla rol baskısının birbirleri ile çatışmaları durumudur. Katz ve Kahn, rol çatışmasını dört grupta incelemiştir. Bu gruplar aşağıda açıklandığı gibidir (Artan, 1986: 80; Pehlivan, 2000: 82; Von Richthofen, 2002: 302-303):

- **Göndericinin Kendisinden Kaynaklanan Çatışma:** Bir yöneticinin astından önemli bir projeyi belirli süre içinde istemesi, ancak bu zaman içinde, normal işleyişe göre yapılacak işlerin de bulunması işgörende engellenmeye neden olacaktır.
- **Göndericiler Arasındaki Çatışma:** Aynı zamanda birden çok rol göndericisine bağlı olarak çalışan işgörenlerde bu tür rol çatışması kolayca ortaya çıkar. Belli zamanlarda iki üstün de kendi verdiği görevlerin öncelikle yapılmasını istemesi sonucunda işgören çatışmaya düşerek strese girer.
- **Roller Arası Çatışma:** İşgören iki farklı rolde olduğu zaman ortaya çıkar. Özellikle kadın işgörenlerde rol çatışması sıklıkla görülmektedir. Yüzyıllar boyu ev kadını ve anne rolünü benimseyen kadın, çalışma hayatına girdikten sonra gerçek ve son derece sorunlu bir rol çatışması ile karşı karşıya gelmiştir.
- **Kişi ve Rol Arasındaki Çatışma:** Örgütün, işgörenden kendi temel değerleriyle çatışacak özellikte bir rol veya roller istediği zaman ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Barış yanlısı olan bir mühendisin, silah yapım işleriyle görevlendirilmesi ve geçimini temin için bu işi yapmak zorunda olması bu konuya örnek olarak gösterilebilir.

2.2.2.4. Fiziksel Çalışma Koşulları

İş stresinin kaynaklarından biri olan fiziksel çalışma koşullarının yetersizliği, öncelikle ele alınması gereken konulardan biridir. Çünkü, işgörenler zamanlarının önemli bir kısmını işyerlerinde geçirdikleri için ortamda olabilecek yetersizlikler ya da aksaklıklar onları olumsuz etkileyecektir. Ayrıca, fiziksel çalışma koşullarından kaynaklanan stres faktörlerinin çoğunlukla işçi sınıfı işletme personeli üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Büyükfırat, 2009: 77).

Çalışma koşullarının sağlıklı olması sonucunda verimlilik düşüşleri görülebilirken iyi çalışma koşullarında ise verimlilikte artış olacağı görülmüştür.

Bu başlık altında fiziksel çalışma koşullarından temel koşullar olan gürültü, aydınlatma ve ısınma/havalandırma üzerinde durulacaktır.

Gürültü, fiziksel çalışma koşullarından kaynaklanabilecek stresin önemli faktörlerindendir. İşyerinde doğal olarak oluşan gürültüler, işgörenleri oldukça rahatsız eder. Bununla beraber, gürültü, bazı monoton olan ve kuvvete dayanan işlerde ritmik olarak meydana geliyorsa verimliliği artırıcı rol de oynayabilir.

Gürültü, bireyin ya da toplumun rahatını ve sağlığını olumsuz yönde etkileyebilen ve istenmeyen bir ses olarak ele alınmaktadır. Gürültü, ani olarak meydana geldiği zaman, insanda ani korkulara ve şoklara neden olmaktadır. Gürültünün insan sağlığı üzerindeki etkilerini, fizyolojik olarak; geçici ya da kalıcı işitme hasarları, kan basıncında artış ve nabızda hızlanma, dolaşım sisteminde değişiklikler, ani refleksler, ürkme, uyku bozukluğu ve yorgunluk, psikolojik olarak ise davranış bozuklukları, korku, rahatsızlık, tedirginlik, zihinsel etkinliklerde yavaşlama ve iş veriminin azalması olarak sıralamak mümkündür (Işıksan, 2004: 126).

Gürültünün insanlarda yarattığı rahatsızlıkta başlıca neden gürültü şiddetidir. İnsanlar için en ideal ses düzeyi 50 desibeldir. Gürültünün yarattığı rahatsızlık gürültü tipine ve ortamına da bağlıdır. Önceden bilinen ve beklenen gürültü pek önemli ölçüde stres yaratmaz. Örneğin diskoya giden bir kişi 100 desibellik gürültüye katlanır (Eren, 1993: 87). Fakat, aynı insan kat komşusunun çıkardığı gürültüden rahatsız olabilir. Gürültünün etkisi işitme kayıplarıyla sınırlı değildir. Gürültü; sağırılık, kulak çınlaması, migren, ülser, kalın bağırsak iltihabı, yüksek

tansiyon, kalp ve dolaşım bozuklukları yaratır. Ayrıca gürültülü ortamlarda çalışanların evde ve işyerlerinde çok fazla çatışmaya girdikleri, kızgınlık ve saldırganlık duygularının olduğu gözlenmektedir. Titreşim, bir cismin çeşitli yönlere doğru yer değıştirmesi olayıdır. Özellikle gürültüyle birleştii zaman tehlike oranı yükselir. Bazı davranış ve görme bozuklukları, el ve parmak duyarsızlığı, titreşimden etkilenen kısımda ağrı, zayıflık, güçsüzlük, kas krampları ve üşüme duyusu görülür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 187).

Gürültünün insan üzerinde üç etkisi vardır(Pehlivan, 2000: 30);

- Birincisi; aşırı gürültülü ortamlar bireylerde işitme kaybına neden olur.
- İkincisi; gürültünün işgörenlerin kendi ve başkalarının seslerini algılamasını engelleyen bir maskeleyen işlevi göstermesidir. Bu durumda iş ortamının gürültüsü, işgörenlerin normal sesleriyle iletişim kurmalarını etkilemektedir.
- Üçüncü olarak, aşırı gürültü, verimlilik ve kendini iyi hissetme duyusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratmaktadır.

Aydınlatma; Çalışma ortamında ortaya çıkan sorunlardan birisi de iş yapılırken mevcut olan yetersiz aydınlatmadır.

Bir işin yapılması için gereken bilgilerin %80'inin görerek kazanıldığı sanılmaktadır. İş süresi içinde araçların, ürünün ve diğeri ilgili verilerin iyi görünebilirliği, üretimin hızlandırılmasında, kusurlu ürünlerin ve israfın azaltılmasında, işgörenlerde görsel yorgunluğun ve baş ağrılarının önlenmesinde temel bir etmendir. Ayrıca görme yetersizliğinin ve göz kamaşmasının da sık rastlanan bir kaza nedeni olduğunu da belirtmek gerekir. Karanlık, insanlar için büyük bir düşman olurken, aydınlık önemli bir güvenlik unsurudur ve insanların çalışması için gerekli olan fiziki şartlardan biridir. Yetersiz bir ışık miktarı görme alanını daralttığı gibi, nesnelerin açık bir şekilde görülüp algılanmasına da imkan vermez (Eroğlu, 2000: 314).

Çalışma yerinin yeterince ışıklandırılması ile işin kolaylıkla yapılması ve verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır. Kötü ışıklandırma sıkıntılı bir çalışma

ortamı yaratır, göz sinirleri yıpranır, zayıflar, geçici veya daimi körlüklere yol açar. Örneğin; General Elektrik firmasında yapılan bir araştırmada özellikle ışık şiddetinin giderek yoğunlaştırılması, işgören yaşının ilerledikçe yoğunluğun giderek artırılması ve en az işin yapıldığı yer kadar, çevresinin de ışıklandırılması gerektiği sonuçlarına varılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 186).

Isınma/Havalandırma; İşyerinin sık sık havalandırılması ve normal düzeyde ısıtılması önemli olup normal seviyenin dışındaki sıcaklık düzeyleri, sinirlilik durumu, verim düşüklüğü, çabuk yorulma, kaza, baş ağrısı ve tatminsizlik yaratır. Diğer taraftan ise teneffüs edilen havadaki oksijen oranı %14'ün altına, karbondioksit oranı da %2.4'ün üstüne çıkarılırsa, sağlık için tehlikelere, bayılma ve boğulmalara neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 236).

Bir işyerinde ısı, her yerde aynı değildir. Eğer işyerinde aşırı sıcak bir ortam var ise bu durum genel yorgunluk ve performansı azaltıcı bir etki yapmaktadır. Bununla beraber aşırı soğuk bir ortamda çalışmak ise özellikle el ile yapılan işleri etkilemekte ve ellerin motor hareket yeteneğini azaltmaktadır (Büyükfırat, 2009: 63).

2.2.2.5. Bireysel Stres Kaynakları

Bireysel farklılıklar, stres konusu ile ilişkili olarak üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisidir. Çünkü, stres düzeyi, bireye bağlı nedenlerden dolayı farklılık gösterecektir. Kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, tecrübe, yaşanan travmatik olaylar, ekonomik durum gibi faktörler, bireylerin stres düzeyi üzerinde etkilidir ve seviye farklılıklarına neden olmaktadır.

Bu başlık altında bireysel faktörlerden kaynaklanan belli başlı stres kaynakları üzerinde durulacaktır.

2.2.2.5.1. Kişilik Özellikleri

Kişilik; bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Diğer bir deyişle kişilik duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlik ve ayrılıkları oluşturan bir takım özellikler bütünüdür (Özkalp ve Kirel, 2001: 45).

Kişilik; bireyin diğerlerini etkileme, kendini anlama, ifade etme ve bireyin içsel ve dışsal ölçülebilen özellikleri ve çevre ile olan etkileşimini ifade eder (Luthans, 2008: 126).

Her bireyin olaylar karşısındaki tutum ve davranışları birbirinden farklıdır. Hepimizin ortak biyolojik yapıları vardır fakat birbirimize hiç benzemediğimiz gibi olaylar karşısındaki davranışlarımız da farklılık taşır. Birimizin hoşlandığı bir müzik türünden bir başkasının hoşlanmaması, birimizin sevdiği bir yemeği bir başkasının sevmemesi gibi, fikirlerimiz, duygularımız, çevremizdeki olaylara yaklaşım tarzlarımız da farklılık taşır (Özkalp ve Kirel, 2001: 45).

Kişilik, stres konusu açısından önemli bir öğedir. Ayrıca, stresin ortaya koyacağı etkinin derecesi, kişilikle görevin gerekleri arasındaki ilişkiden daha çok etkilenmektedir (Akat ve Budak, 1999: 342). Stresten etkilenme derecesi ise kişilik düzeylerine göre farklılaşmaktadır. Bazı kişilikler strese karşı daha dayanıklı olduğu halde bazıları stresten daha kolay etkilenmekte ve yıpranmaktadır. Bazı insanlar stres uyarımına karşı hızla alarm durumuna geçerek savunma tepkileri geliştirirken bazıları daha yavaş ve geç alarm vaziyeti almaktadırlar. Kısacası, kişilik, bireyin davranışlarına yön verir ve onları idare eder (Silah, 2000: 326).

Kişilik, içsel ve dışsal bazı faktörlerden meydana gelmektedir. Genelde dışsal faktörlere dayanarak bireyin kişiliği hakkında fikir yürütülebilir. Örneğin; sporcu niteliği, yüksek sesle konuşması, el sıkma biçimi gibi. İçsel faktörler ise onun düşüncelerini, değerlerini, genetik karakteristiklerini içerir. Bunlar da bireyin gözlemlenen davranışlarından çıkartılabilir (Özkalp ve Kirel, 2001: 82-83).

Birey, kendini stres karşısında çaresiz görmezse en uygun tepkiyi geliştirme kapasitesine sahip olduğunu hisseder. Ancak, bu durum karşısında stres yaratan faktörü değiştirme cesaretini hissetmesi gerekir. Stres, hem bilişsel hem de duygusal düzeyde etkileri olan bir olgudur ve kişilik yapıları stres oluşumunda etkilidir. Strese eğilimli olan kişilik özellikleri şu şekilde belirlenmiştir (Mackay, 2003: 2);

- Sürekli kaygı düzeyinin yüksek olması
- Kaygı, kızgınlık gibi elem doğrultusunda artmış duygu durumu
- Başkalarına ve kendine güvensizlik
- Sürekli olarak eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünme çabası

- Saplantılı ve takınaklı düşünceleri eyleme dönüştürme girişimi
- Aşırı, sonu gelmeyen, bitmez tükenmez amaçlar, beklentiler, istekler
- Bulunduğu konumu değiştirme çabası
- İlkelere, kurallara bağımlılık, hatta bunların tutsağı olma
- Çalışma ve çabayı yeterli bulmama, yaratıcı olmama, yarattıklarından mutluluk duymama
- Aşırı çaba ve çalışma eğilimi

M.Friedman ve R.Rosenham, 10 yıl boyunca 3500 adet erkeği incelemiş ve kişiliği farklı bir bakış açısı ile A ve B tipi olarak iki grup altında toplamıştır. Bu konudaki çalışmaları ile kişilik özelliklerinden hangilerinin strese ve onun olumsuz etkilerine daha eğilimli olduklarını saptamayı amaçlamışlardır (Friedman ve Rosenham, 1986: 121).

2.2.2.5.1.1. A Tipi Kişilik

Bazı bireyler, yüksek tempolu, aceleci, zamanla mücadele eden, sabırsız, hızlı konuşan, çabuk sinirlenip kontrolü kaybeden, konuşurken başkalarının sıklıkla sözünü kesen bazı kişisel özellikler gösterir. Bu tip kişilik özelliği gösteren kimselere A tipi kişilik denmektedir (Özkalp, 2010: 91).

Bu kişilik tipine sahip kişiler, ruh sağlığı açısından daha çok psikopatik kişilik eğiliminde olan bireylerdir (Silah, 2005: 156).

A tipi sendromu veya davranışı, sosyal ve fiziki çevreyle bir mücadele halindedir. A tipi işleri hızlı bir şekilde yapma ve aynı zamanda da az zamanda çok iş yapma eğilimindedirler (Eroğlu, 2000:256).

Friedman ve Rosenman'a göre A tipi kişiler, bir hareket ve duygusallık karmaşası içinde yaşayan, sürekli bir mücadele içinde olup kısa sürede tek şey başarmaya çalışan hatta belirli bir dirence rağmen bunu başarmak için eden kişilerdir(Friedman ve Rosenmen,1974'den akt. Özkalp, 2010: 91).

A tipi kişiliğin davranış biçimi özellikleri şöyledir (Köknel, 2000 :152):

Hareketlilik; konuşma biçimleri kesindir ve konuşmalarını belli bir hedefe yöneltirler; bazı kelimeleri vurgular, coşkulu, mimiklerle, jestlerle konuşurlar.

Cümleleri arasında güçlü nefes araları bulunur. Başkalarını dinlemekten hoşlanmazlar, sözünü keserler, konuşmayı kendileri tamamlarlar.

Dürtü ve İhtiras; kendileri için yüksek beklentiler, idealler geliştirirken, ideallerinin gerçekleşmemesi durumundan ise rahatsızlık hissederler. Başarılarında çok az tatmin olurlar. Çoğunlukla eyleme yönelik insanlardır. Yaşamın kontrol edilebileceğine, mücadele etmek gerektiğine, insanların kendi şansını kendilerinin yaratacağına inanırlar.

Rekabet, Saldırganlık ve Düşmanlık Duyguları; A tipi davranış biçimindeki birey, kendisi ve başkalarıyla sürekli yarış içerisindedir. Öfke ve düşmanlık davranışları tüm engelleme çabalarına rağmen kolayca ortaya çıkabilir. Küçük şeyler için büyük enerji harcar.

Acelecilik; aceleci ve sabırsızdırlar. Üstünlüklerini her durumda ispatlama arzusundadırlar. Sürekli azalan bir zamanda her an daha fazlasına ulaşmanın çabası içindedirler. Yaptıklarını sayısal kazançlarla değerlendirirler. Başkalarından övgü beklerler.

Tek Boyutlu Kişilik; A tipi kişilik genellikle ‘benmerkezci’dir. Özel hayatlarını göz ardı ederek kendilerini tamamen işlerine verebilirler. Bir sorunu başkalarıyla tartışmaktan hoşlanmazlar. Yaptıkları işi ciddiye alırlar. Başladıkları işi bitirirler. Ancak, aynı anda bir çok işe giriştiklerinden, enerjileri dağınık. Her alanda ayrıntılı düşünüp hata yapmamaya çalışırlar. İş özünden saptırıp ayrıntılara odaklanırlar. Verdikleri sözü tutmak isterler.

2.2.2.5.1.2. B Tipi Kişilik

Çoğu işletme mükemmellik arayışı içinde olmaları ve işe verdikleri önem bakımından A tipi kişilik davranışları gösteren bireyleri tercih etseler de özellikle alt-üst ilişkileri açısından bakıldığında örgütlerde B tipi kişilik davranışları gösteren kişilerle çalışmanın daha kolay olduğu bilinmektedir (İlgar, 2001: 46).

B tipi kişilik, strese dayanıklılık düzeyi yüksek rahat, olayları olduğu gibi kabul edebilen insanlardır (Özkalp, 2010: 92).

B tipi bireyler sadece sonuçlara değil, bir bütün olarak hayata değer verirler. Hayatta gelgitlerin olabileceğini bilirler. Çalışmanın da, dinlenmenin de yeri ve

zamanı vardır. Zaman zaman yavaşlamaktan ve sadece var olmaya çalışmaktan korkmazlar. Rahatlamamanın daha büyük verim sağladığını bilirler ve kendileri için kaçamak fırsatları hazırlarlar.

B tipi bireyler daha az kaygı ve öfke duyarlar. Kendilerine ve diğer insanlara yönelik gerçekdışı beklentileri daha azdır. Öfkeyle yaşayacaklarına, karşılarındaki insanlara ne istediklerini ifade ederler. Yeterli çabayı gösterdiklerinde her türlü koşulu değiştirebileceklerine ve kontrol edebileceklerine inanırlar.

B tipi kişilikte vazgeçmeme ve yığma (biriktirme) gibi eğilimler çok sık görülmez. Stresten kaçınmak için boş vermeyi öğrenmişlerdir. Strese uyum sağlamaktansa, streslerini yönetme yolunu seçerler (Braham, 1998: 175).

B tipinde olan insanlar yumuşak başlı olup, başkalarıyla, nesnelerle, olaylarla, kolay iletişim kurarlar. Başkalarıyla konuşup tartışır. Açık bir ifade ile duygu ve düşüncelerini ortaya koyarlar. Planlı programlı çalışırlar. Başladıkları işi sonlandırmadan başka işe girmezler. Daha az zamanda daha çok iş yapmak için tüm zamanlarını çalışmaya ayırmak yerine, kendilerini belli bir düzene sokar ve arada mola verirler. Hafif bir dinlenmenin sağlık ve üretim açısından önemli etkileri olduğunu kavramışlardır. Sabırlı ve hoşgörülüdürler. Sakin, yavaş ve yumuşak bir ses tonuyla konuşurlar. Konuşurken sözcükleri özenle seçerler. Başkalarını dinlemeye, anlamaya çalışırlar. Yavaş, ölçülü hareket ederler. Yaşamdaki küçük şeylerden zevk alırlar, yaşamı severler. Yarışmak, üstün olmak gibi özellikleri yoktur (Paşa, 2007: 18).

Şekil 7’de A tipi ve B tipi genel kişilik özellikleri sıralanmıştır.

Şekil 7: A ve B Tipi Kişilik Özellikleri

A Tipi Kişilik Özellikleri	B Tipi Kişilik Özellikleri
• Her zaman hareketli, aceleci • Hızlı yürüyen, yemek yiyen ve koşan • Sabırsız, iki şeyi bir arada yapan • Boş zamanları olmayan • Her zaman sayılarla uğraşan • Başarıyı sayı ve niceliklerle ölçen • Saldırgan • Rekabetçi • Zaman baskısı altında yaşayan	• Zamanla bağımlı olmayan • Sabırlı • Kendini övmeyen • Kazanmak için değil zevk için oynayan • Suçluluk duymadan dinlenebilen • Zaman baskılı çalışmayan • Yumuşak tavırlı • Hiçbir zaman aceleci olmayan

Kaynak: Luthans, 2008: 253.

2.2.2.5.2. Cinsiyet

Cinsiyet, strese neden olan bir diğer faktördür ve özellikle son yıllarda kadınların erkeklerin egemen olduğu örgütlerde çalışmaya başlamasıyla birlikte erkek işgörenlere göre daha fazla strese maruz kaldıkları söylenebilir.

Kadın işgörenleri iş ortamında etkileyen stres kaynakları; cinsiyet ayrımı, cinsel taciz, şiddet, aile yaşamındaki sorumluluklar ile iş yaşamının getirdiği sorumlulukların çatışması olarak sıralanabilir (Aytaç, 2009: 15).

Kadınların son yıllarda iş hayatında sıklıkla yer alması, kadınların da erkekler gibi birtakım iş sorunlarına ve dolayısıyla iş stresine maruz kalmasına neden olmuştur.

Kadınların ve erkeklerin, hayatlarında karşılaştıkları aynı stres kaynaklarına verdikleri tepkiler farklılık göstermektedir. Jick ve Mitz, stresle ilgili cinsiyet farklılıkları üzerine yapılan çalışmaları taramış ve kadınlarla erkeklerin stresten farklı şekillerde etkilendikleri, değerlendirme ve başa çıkma konusunda da farklı oldukları

sonucuna varmıştır. Buna göre kadınlar, erkeklere göre daha fazla stres yaşamakta fakat bunun yanı sıra erkekler ise bedensel rahatsızlıklara daha fazla maruz kaldıkları belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin ataerkil toplumlarda örgütsel strese ve gerilime erkek yöneticilerden daha çok maruz kaldıkları görülmüştür (Kaya ve Kaya, 2007: 25).

2.2.2.5.3. Yaş ve Eğitim Düzeyi

Yaş; bireysel stres kaynağı olarak görülen değişkenlerden birisidir. Yaş arttıkça insan, fiziksel bakımdan değişikliklere ve kayıplara uğramaktadır. Özellikle kadınlarda menopoz ve erkeklerde andropoz dönemlerinde hormonal değişikliklerin oluşması ve dengelerin bozulması nedeniyle ruhsal ve duygusal sorun ve hayal kırıklıklarına rastlanabilmektedir. Bununla birlikte kişilerin stresle başa çıkma gücü de azalmaktadır.

Eğitim düzeyi ile iş stresi arasında yapılmış olan araştırmaların sonuçlarına göre; eğitim düzeyi ile stres düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre kişinin eğitim düzeyi arttıkça iş stresi azalmakta ve birey, karşılaştığı stresi daha kolay yönetebilmektedir (Büyükfırat, 2009: 66).

2.2.2.5.4. Yaşam ve Kariyer Değişiklikleri

Kişilerin yaşamlarında ya da kariyerlerindeki değişiklikler, önemli birer stres kaynağıdır.

Bu konuda yapılan araştırmalara göre, kişilerin yaşamlarında karşılaştıkları değişiklikler onları yüksek oranda stres yaşamaya itmektedir. Yaşanabilecek değişimler ani (örneğin, aileden birinin ölmesi) ya da yavaş (örneğin, yaşlanma) gerçekleşebilir. Kariyer değişiklikleri de tıpkı yaşam değişiklikleri gibi aniden ya da yavaş bir şekilde yaşanabilir ve kişiyi stres baskısı altına sokabilir. Ani kariyer değişikliğine örnek olarak, yeni sorumluluklarla yeni bir işe aniden başlamak verilebilir (Luthans, 1995: 300).

İşgörenlerin iş dışındaki yaşamlarında özellikle aile yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar, örgütlerde stresten bağımsız olarak düşünülemez.

İşgörenlerin özel hayatları, örgütte strese neden olan önemli bir kaynak olarak görülmesine karşın aynı zamanda iş ile ilgili sorunlarla başa çıkılması konusunda ise önemli bir sosyal destek aracı olarak da görülmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003: 102).

Tablo 4’ de yaşam ve kariyer değişikliklerinin puan olarak stres düzeyleri ifade edilmiştir.

Tablo 4: Değişikliklerin Puan Olarak Stres Düzeyleri

Değişiklikler	Puan
• Eşinin ölümü	100
• Boşanma	73
• Hapis Cezası	63
• Aile bireylerinden birinin ölümü	63
• Hastalık ve ya birini yaralama	53
• Evlilik	50
• İşten kovulma	47
• Emeklilik	45
• Seks Güçlükleri, İş Düzeltmesi	39
• Görev değişikliği	36
• İşteki sorumluluk değişikliği	29
• Patronla geçinememe	23
• İş şartlarında ve saatinde değişiklik	20
• Tatil	13
• Yılbaşı	12
• Kanunların hafif ihlali	11

Kaynak: Güney, 2000: 539

Açık sistem yaklaşımı, örgütlerde, örgüt içi etmenlerin yanında ve dışında çevresel etmenlere de önem vermeyi, çevredeki sosyal ve teknolojik yapıyı da göz önünde bulundurmaya gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, örgüt dışındaki stres

etmenleri giderek daha çok dikkat çekmekte ve önemli hale gelmektedir (Ruch ve Holmes, 1971: 13).

2.2.3. İş Stresinin Sonuçları

Günümüzün en önemli sorunlarından biri olan iş stresi, fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlar olmak üzere bireysel bir takım sonuçlar ortaya çıkartırken, performans düşüklüğü, işe devamsızlık, iş kazası, çalışan devir hızı vb. şekilde örgütsel birtakım sonuçlara da neden olmaktadır.

Bu başlık altında iş stresinin bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinde durulacaktır.

2.2.3.1. Bireysel Sonuçlar

2.2.3.1.1. Fizyolojik Sonuçlar

Bir organizma kendisine zarar verebilecek bir etken karşılaştığı zaman, bazı fizyolojik değişimler yaşamaktadır. Stresli durum karşısında insan organizmasının gösterdiği söz konusu fizyolojik tepkiler bu zararlı etkenler karşısında vücudun zorlandığı ve baskı altında olduğu izlenimini vermektedir (Eroğlu, 2000: 328).

Hans Selye, günümüzdeki birçok hastalığın, mikropların, virüslerin, zararlı maddelerin veya her türlü dış etkinin yarattığı aksaklıklardan çok, kişilerin strese uyum gösterme eksikliğinden kaynaklandığını söylemektedir. Çağımızda çok sayıda rahatsızlığın stresle olan ilişkisi farklı biçimlerde ortaya konabilmektedir. Bireylerin gerek fizyolojik, gerekse psikolojik farklılıkları, stresten değişik ölçülerde ve şekillerde etkilenmesine yol açmaktadır. Bu noktada, kesin olarak şu söylenebilir ki kişinin fiziksel ve psikolojik açıdan zayıf yönü, sürekli olarak stres karşısında tehlike altındadır. Bazı kişilerin stresle başa çıkma konusundaki yetersizlikleri, kendileri açısından zarar verici olabilmektedir. Stresin yaratabileceği rahatsızlıklar basit önemsiz hastalıklar olabilir ya da kalp hastalıkları veya uyuşturucu ve alkol kullanımı gibi ağır sorunlar da olabilir. Buna ek olarak, aileden birinin mutsuz evlilik, boşanma, eşler ve çocukların istismar edilmesi gibi bir durumla baş baş

kalması durumunda, onların yaşadığı stres problemi nedeniyle, kişiler dolaylı olarak sıkıntı yaşamaktadırlar (Tutar, 2000: 259).

2000 yılından bu yana doktorlar, stres ve hastalıkların gelişimi arasında bir ilişki olduğunu kabul etmektedirler. 19.yy.'da İngiliz doktorlar, duygusal üzüntülerin kanserin en büyük sebebi olduğuna ve hastalıkların artmasının “çağdaş” yaşam tarzlarının geliştirdiği psikososyal streslerle çok sıkı ilişkisi olduğuna inanmaktaydı. Amerikan Stres Enstitüsü'nün raporu, çeşitli türdeki hastalığın gelişme ve büyümesini hızlandırmada stresin önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Benzer olarak, stres azaltma stratejilerinin, kanser hastalarında yaşamı uzattığı ve laboratuvar hayvanlarında tümörlerin oluşumunu geciktirdiği saptanmıştır. Organizmanın kendini yenileme becerisi oransal olarak azaltılabilir. İnsanlarda doku yaralanması ve önemli duygusal ilişkilerin, kanserin gelişimini artırdığı gözlenmiştir. Güçlü güven ilişkileri, sosyal destek ve diğer stres azaltma stratejileri gibi olumlu duygular, hastalığın ilerlemesini geriletebilmektedir (Işıksan, 2004: 56).

Stresle ilgili yapılan bir araştırma sonucunda, stres baskısına maruz kalındığına işaret eden belirtiler şu şekilde belirlenmiştir (Işıksan, 2004: 44-45):

Kas gerginliği, sinirlilik, mide ağrısı baş dönmesi, baş ağrısı, yorgunluk hissi, boyun tutulması, sık idrara çıkma, ellerin yumruk yapılması, yüzün gergin olması, çenenin sıkılması, depresif görünüş, fevri davranış, konsantrasyon bozukluğu, ani kaygılanma, en ufak sesle irkilme, sinirli bir şekilde yüksek sesle gülme, dış gıcırdatmak, uykusuzluk veya uykuya dalmada güçlük çekme, adet öncesi gerilim veya düzensiz adet görme, sakarlık, kaza yapmaya yatkınlık, ilaç, sigara veya alkol kullanımında artış, işten veya görevden kaçma, ilişkilerde gerginlik yaşama, hata yapma eğilimi, kararsızlık, unutkanlık, alaycılık, ukalalık etme veya sürekli şikayet etme, hasta olmaya yatkınlığın artması, motivasyonun azalması, pasif agresif davranışların artması veya pasif direnme, ufak tefek sorunları büyütme, erteleme eğilimi, sıkıldığını çok fazla tekrarlama, düzensiz uyku ve uyku süresince sıklıkla uyanma, benlik saygısının azalması, dinlenirken kendini suçlu hissetme, sabırsızlık, randevuları veya “son teslim” tarihlerini kaçırma, iş performansının ve işteki üretimin azalması.

Tüm bu belirtilerin hepsinin bir arada olması gerekli değildir. Birinin ya da birkaçının olması bedensel olarak bireyin stres altında bulunduğunun işaretidir.

2.2.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Stres, kişinin kişisel bütünlüğünü zorlamakta ve baskılamaktadır. Kişi bireysel bütünlüğünü tehdit eden stres yapıcılara zihinsel düzeyde yeterince tepki veremediğinde başa çıkamadığı stresin biriken ve yoğunlaşan etkileri davranış düzeyinde bazı değişikliklere neden olur (Gürüz ve Gürel, 2006: 374).

Psikososyal stres yapıcılarla vücudun elektrik sistemi ve iç salgı bezlerindeki biyokimyasal değişmeler arasında bir etkileşim olduğu bilinmektedir. Psikolojik belirtiler, stresin etkilediğı kişinin iç yaşantısına bağlı olarak, dolaylı bir biçimde, onun duygu ve davranışlarında gözlemlenmektedir. Kişinin duygu, düşünce gibi iç yaşantılarına etki eden stres belirtileri onun davranışlarında somutlaşmaktadır (Silah, 2005: 159).

Kişilerin yaşadığı yaşam değişiklikleri ve sorunlar, üzüntü duygularına neden olmaktadır. ABD'deki 400 hava trafik kontrolörünün işle ilgili yaşam değişiklikleri ile stresleri arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. En yüksek puanı elde eden erkek hava trafik kontrolörlerinin %69'unun hastalık öyküsüne sahip olduğu belirlenmiştir. Bu tür çalışmalar, dünyanın hemen hemen her yerinde yapılmaktadır. 1996 yılında İngiltere'de doktorlar üzerinde yapılan bir çalışmada ise doktorların depresyon, kaygı ve psikolojik rahatsızlıklar yaşadığı gözlemlenmiştir. Özellikle pratisyen doktorlarda oldukça yüksek oranda kaygı ve depresyon bulguları gözlemlenmiştir. Çalışmaya katılan doktorların bir kısmı bunun en önemli sebebinin yoğun hasta-doktor ilişkisinden kaynaklandığını, bir kısmı ise aşırı çalışma koşullarının sebep olduğunu belirtmişlerdir (Carnall, 1996: 723' den akt. Paşa, 2007: 64).

Teknolojik değişimlerin hızı, yapılan işlerin karmaşıklığının artması, coğrafi hareketlilik ve bunun aile yaşamına getirdiğı yük gibi özelliklere sahip olan endüstri sonrası toplum, engellemelerle ve duygusal gerilimlerle karşı karşıya kalan insanların, hassas biyolojik ve duygusal dengelerini bozmaktadır (Himmetoglu ve Kirel, 1996: 51).

Stres sonucunda bireyde ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklar, depresyon, uykusuzluk ve kaygı olarak üç grupta ele alınabilmektedir. Bunlar aşağıda açıklandığı gibidir:

- **Depresyon:** Depresyon, kişilerin bunalım ve çöküntü hallerini anlatmak için kullanılan bir kavram olup, stresli olaylar ve durumlar karşısında, organizmanın huzursuzluğunu, tedirginliğini, sıkıntısını, durgunluğunu ve üzüntüsünü ifade etmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 122).

Depresyon; iştah azalması ve kilo kaybı, uyku bozukluğu, hayattan alınan zevkin azalması, hareketlerde yavaşlama ya da yerinde duramayacak şekilde huzursuzluk, cinsel isteksizlik, değersizlik ve suçluluk duyguları, yoğun umutsuzluk ve keder duyguları, konsantrasyon bozukluğu, kararsızlık, iştahsızlık gibi temel belirtiler gösterebilir.

Depresyona yol açan etkenler her insanda bir üzüntü yaratır. Fakat insanların çoğu, depresyon yaratan olaylar karşısında kendi kendilerini sınırlandırmayı başarırlar. Bazı insanlar ise depresyon yaratan olayın etkisinden kendilerini kurtaramazlar ve uzun süren bir bunalım dönemi yaşarlar (Himmetoğlu ve Kirel, 1996: 53).

- **Uykusuzluk:** Uyku, hayatın temel ve vazgeçilmez faaliyetlerinin en başında gelir. Sağlıktaki herhangi bir sorun ilk olarak kendini uykuda ortaya koyduğu gibi, uyku düzenindeki en ufak bir aksama da genel sağlık ve günlük hayat üzerinde kesin ve doğrudan etkilere yol açar (Baltaş ve Baltaş, 2002: 133).

Uykunun başlaması için beyin sapındaki bir mekanizmanın harekete geçmesi gerekir. Bu mekanizmanın harekete geçmesi için de kaslardan gerilimin azaldığı konusunda bilgi gelmesi gereklidir. Kas gerilimi azalmadığı takdirde beyin sapındaki "uyanıklık" sistemi uyarılmaya devam eder ve kişi bir türlü uykuya geçemez. Kas gerilimi iki sebeple azalmaz. Ya çevreden gelen uyaranlar çok fazladır (ses, ışık vb.) veya kişi kendi düşünceleriyle kendisini uyarır ve bio- kimyasal açıdan bir tehditle karşı karşıya olduğu duruma benzer bir durumu yaşamasına sebep olur. Uyku düzenindeki en küçük bir aksama da genel sağlık ve günlük hayat üzerinde kesin ve doğrudan etkilere yol açar (Himmetoğlu ve Kirel, 1996: 54).

Uykusuzluk, stresli dönemlere bağlı olarak görülebilir ve önemli bir sorundur. Stres azaldığında uykusuzluk ortadan kalkar. Fakat bazı kişiler için uykusuzluk, yaşam boyu devam eder. Yorulmadan yatağa girmek, uykusuzluk meydana getirir. Uykusuzluk kadar aşırı uyku da zararlıdır. Zihin

ve vücudun yavaşlamasına yol açar. Zihinsel yorgunluk, depresyon ve güçsüzlük yaratır. Uygunun, mutluluk ve stresli durumla başa çıkmada önemli bir konumu vardır. Bu konudaki araştırmalar, uyku konusunda önemli olanın uzun uykudan ziyade kaliteli uyku olduğunu göstermiştir. Stres, uyku bozukluğunun temel nedenlerinden biridir. Bozulmuş ve bölünmüş uyku, stresin hem nedeni hem de belirtisi olarak görülebilir. Birçok kişi stres nedeniyle uyuyamaz. Bugünün sorunlarını ve yarının kaygılarını taşır. Uykusuzluk, ertesi gün yorgunluk, gerginlik, tepkisel yavaşlık ve konsantrasyon bozukluğu yapar (Altuntaş, 2003: 77).

- **Kaygı:** Kaygı, geleceğe yönelik bir duygudur; beklenen bedensel ve ruhsal zarara tepkidir; uğursuzluk, dehşet duygusudur ve içten kemirilmedir; her şeye karamsar bakmadır (Başaran, 2000: 177).

İşgörene tehlikeli ve gizemli gelen her şey onda kaygı yaratır. Kaygıyı doğuran ne tek başına gizemlilik, ne de tek başına tehliktir. Bu iki olgunun birbirine bağlanmasıdır (Başaran, 2000: 177).

Kaygı yaşayan işgörenler, sürekli olan tedirginlikleri yüzünden başkalarıyla ilişki kurmada zorluk çekerler. Başaramamak, yükselememek, üstlerle ve astlarla ilişki kuramamak, beğenilmemek gibi kaygılar yüzünden, ya aşırı bir çaba içinde olurlar ya da çekimser davranmayı yeğlerler. Özellikle gelecek kaygısı; derin ve sürekli olduğunda, nesnesi belirsiz olan korku yüzünden işgörenin iş yaşamını alt üst edebilir (Başaran, 2000: 177).

2.2.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar

Psikososyal ve davranışsal etmenler vücudun tüm işleyişini etkileyebilir. Kişilik yapısı, davranış kalıpları, duyguların türleri ve yoğunluğu ve stresle mücadele etme, vücudu çeşitli yollarla etkiler. Psikolojik, sosyal ve davranışsal stres ve zorlanmalar dünya üzerindeki çok sayıda ülkede ekonomik gelişme düzeylerine bakılmadan özgürlüğe ve ölümlere neden olan en önemli hızlandırıcı etmenlerdir. Sigara içme, çok fazla alkol kullanma, aşırı şişmanlık ve hastalık riskinin ve erken ölümün artması, aynı zamanda stresli kişisel ve sosyal çevreler, hastalığa yakalanma risklerini yükseltebilmektedir(Paşa, 2007: 72).

Biyolojik ve psikolojik dengedeki bozulma durumlarında, bir organizma "savaş ya da kaç" davranışları başlatır. Bu şekilde organizma stres oluşturunca durumdan sıyrılmaya ve tekrar eski denge durumuna dönmeye çalışır. Strese yönelik davranışsal tepkilere bakıldığında, bunları aktif ve pasif davranışlar olarak iki grupta değerlendirmek mümkündür.

Aktif davranışlar; genellikle stres oluşturunca etmene yöneliktir ve onu ortadan kaldırmayı amaçlar. Savaşmayla ilgili tepkiler bunlardır.

Pasif davranışlar ise, kaçmayla ilgili davranışları içerir. Pasif davranışlar, stres ortamından bir süre için uzaklaşıp, enerji toplamayı ve daha sonra dönüp, stres oluşturunca faktörü ortadan kaldırmayı içeriyorsa, yararlı olabilir.

Kısaca, insan organizmasının stres durumlarında gösterdiği davranışsal tepkileri "aktif ve probleme yönelik" ile "pasif ve savunmaya yönelik olanlar" şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar, aynı zamanda stresle başa çıkma mekanizmaları olarak da ifade edilebilir (Tutar, 2000: 262).

Kişilerin stresten kurtulmak ve kaçınmak için en çok başvurduğu davranış kalıpları, sigara, alkol, uyarıcı ve uyuşturucu madde alışkanlığıdır. Bu tür maddeler kaygı düzeyini azaltan kimyasal ve ruhsal etkileri nedeni ile zorlanıldığında ilk başvurulacak olumsuz kaçış yolları arasındadır. Başlangıçta sadece kaygıdan kurtulmak amacı ile kullanılan bu maddeler zamanla bağımlılık yaratarak zararlı sonuçlara yol açabilir (Himmetoglu ve Kirel, 1996: 50).

2.2.3.2. Örgütsel Sonuçlar

Stres, örgütlerde etkinlik ve verimlilik azaltıcı ve önemli maddi kayıplara neden olan bir konudur. Bu kapsamda, stresin örgütsel iklimin bozulmasından iş gücü devrinin yükselmesine, mal ve hizmetlerin kalitesinin azalmasından iş kazalarındaki artışa kadar çok geniş bir alana yayılan örgütsel boyutta sonuçlarından söz etmek mümkündür (Albrecht, 1988: 155).

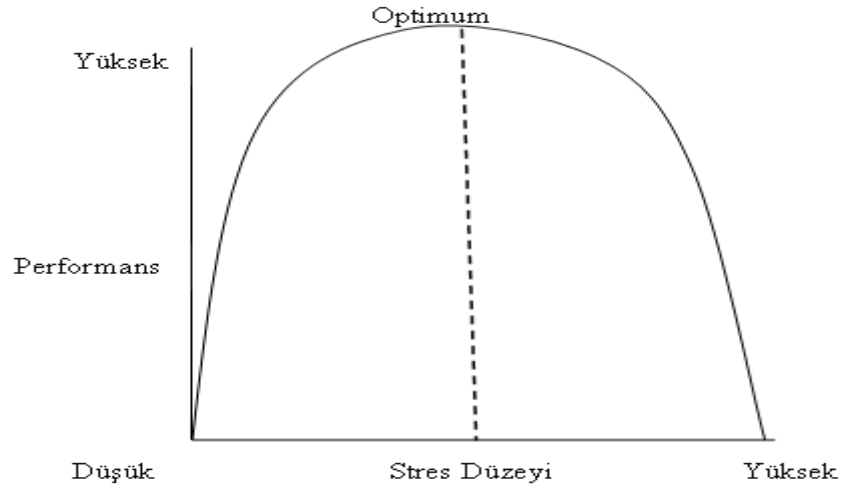
2.2.3.2.1. Performans Düşüklüğü

Bir işgörenin örgütten beklentisi sadece parasal faktörler olmayıp, sosyal psikolojik tatmin olarak belirlenebilecek bekleyişlerin karşılanmasıdır. Bu durum hem işgöreni işe ve işyerine bağlarken hem de verimliliğini artıracaktır.

Stresin performans üzerindeki etkileri, 1908’de *Robert M. Yerkes* ve *John D. Dadson* tarafından belirlenmiştir. “*Y-D Yasası*” olarak bilinen bu araştırmaya göre; stres tümüyle kötü olmayıp belirli oranda stres performansa katkı sağlar. Yüksek stres, performansı azaltırken; orta dereceli stres, performans üzerinde pozitif etki gösterecektir.

Şekil 8’de performans ile stres arasındaki ilişki gösterilmektedir. Buna göre, stresin verimlilik üzerine etkisi ters U seklindedir. Stres optimum düzeyde iken, verimlilik, en üst düzeydedir (Ertekin, 1993: 62).

Şekil 8: Performans ile Stres Düzeyi Arasındaki İlişki



Kaynak: Carrell ve ark., 1997: 142.

Şekil 8 de görüldüğü üzere, stres normal düzeyin üzerine çıktığında, başka bir deyişle yoğunluğu arttığında, kişiler bundan olumsuz etkilenmekte ve dolayısıyla performanslarını da düşürmektedirler. Bunun nedeni, aşırı derecede yoğun olan stres kişinin dikkatinin azalmasına, yargılamalarında ve kararlarında birtakım yanlışlıklar

yapmasına ve önemli noktalarla önemsiz noktaları ayırt edememesine neden olmaktadır.

Özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceriler gerektiren işlerde stresin etkisinin daha belirgin olması sonucunda, stres içindeki yöneticiler, örgüt için zarar verici duruma gelmektedirler (Artan, 1986: 118).

2.2.3.2.2. İşe Devamsızlık ve Yüksek İşgören Devir Hızı

İşe devamsızlık, örgütlerin en önemli sorunlarından biridir. Devamsızlığın nedenleri arasında ise isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm gibi problemler ile kalp krizi, hipertansiyon, ülser gibi hastalıklar sayılabilir. Hastalık nedeniyle işe devamsızlık gösteren bireylerin hangi nedenlerle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bu hastalıkların yarısına yakın bir oranının örgütsel stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Devamsızlığın ortadan kaldırılabilmesi ya da en aza indirgenebilmesi için devamsızlığa neden olan hastalıkların örgütsel kaynaklarına inilmesi ve bunların düzeltilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 246).

İşe devamsızlık oranı ise şu şekilde hesaplanmaktadır (Eren, 1998: 258):

$$\text{İşe Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen İş Günleri} \times 100}{\text{İş Gücünün Ortalama Sayısı} \times \text{İş Günü Sayısı}}$$

Kişilerin hasta olmaları nedeniyle işe devamsızlıkları, özellikle yöneticiler ve işçi sendikaları arasında her zaman sorun olmuştur ve hatta kısa süreli devamsızlıklarda kişinin gerçekten hasta olup olmadığının araştırılması, bunun için de ev ziyaretleri yapacak bir ekip oluşturulması düşünülmüştür. Ancak, işçi sendikaları, kişinin özel yaşantısına müdahale düşüncesi ile buna karşı çıkmışlardır (Artan, 1986: 117).

İşgücü devri, işgörenlerin genel olarak bir işletmenin kadrosunda istihdam edildikten sonra, herhangi bir nedenle ayrılmaları veya işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade eder (Eren, 1998: 259).

İşgören devir hızının yüksekliği de işgörenlerin stres altında olduklarının bir göstergesidir. İşgörenin sürekli stres altında çalışması, örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engeller. İşgören devir hızının yüksek olmasına neden olan birçok stres faktörü vardır. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanakları bulamadıkları, kariyer gelişiminde sorun olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen örgütler, stres faktörü oluşturabilir. İşgören devir hızının optimum düzeyde olması, işletme için çok olumlu ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak, bu oranın optimum düzeyin üzerine çıkması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 246).

İşgören devir hızı ise şu şekilde hesaplanmaktadır (Eren, 1998: 259):

$$\text{İşgören Devir Oranı} = \frac{\text{Bir Yılda İşten Ayrılanların Sayısı} \times 100}{\text{Ortama Toplam Personel Sayısı}}$$

2.2.3.2.3. İş Kazaları

İş kazaları, örgütlerde istihdam sonucu meydana gelen, ani bir biçimde gerçekleşen, maddi veya manevi kayıp yaratan ve üzüntüye neden olan aynı zamanda da üretimin aksamasına sebep olan olaylardır (Erdal, 2009: 81).

Benzer başka bir tanım ise ‘iş kazası, birtakım iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesi sonucu, işin yapılması sırasında meydana gelen ve önceden planlanmamış olan herhangi bir olaydır. İşyerindeki kontrol edilmeyen olayların iş kazası sayılması için kişisel bir zarar ve hasara yol açması gerekmektedir (Adal, 1975: 325-339).

Örgütlerde yaşanan kaza nedenlerini üç grup olarak değerlendirmek mümkündür. Birinci neden teknolojik etkenlerdir. Teknoloji nedeni ile oluşan kazalar arasında, kullanılan araç-gereçlerin yetersizliği yer alabileceği gibi, kişi-iş uyumunun gereği gibi sağlanamamasından doğan kazaları da görmek mümkündür.

İkinci neden ise örgütün beşeri yapısıdır. İşgörenlerle ilgili kaza nedenlerini de iki grupta toplamak mümkündür. Birinci gruba, işgörenlerin önerilen iş

önlemlerine uymamalarının doğurduğu kazalar girebilir. Diğer bir grup, işgörenlerin bilgi ve yetenekleri ile iş araç ve gereçleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır.

İş makinelerine ve makinelerin etkilerine gösterilmesi gereken tepkinin zamanında gösterilmemesi, sinirlilik, dikkatsizlik gibi etkenlerin doğurduğu kazalardır. Kişilerin içinde bulundukları duygu durumları da (sinirlilik, üzüntü, depresyon gibi) kaza oranlarını arttırmaktadır (Himmetoğlu ve Kirel, 2001: 58).

2.2.3.2.4. Yabancılaşma

Yabancılaşma, 'işgörenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sonuçlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları' şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2000: 337).

Güçsüzlük ve iş anlaşmazlıkları gibi duyguların yoğunlaşması, işgörende psikolojik sorunlar ortaya çıkarabilir. Bu durumu ifade eden kavram, yabancılaşmadır. Belirli gereksinimlerin karşılanmaması sonucunda yabancılaşma oluşur. Kısaca yabancılaşma; uyumsuzluk, iş grubu ve örgütten kopukluk duygusudur.

Yabancılaşma, işgörenlerde bir anlamsızlık yaratmaktadır. Büyük örgütlerde aşırı iş yükü, çoğu zaman işi yapan işgörenin yaptığı işin neye yaradığını görmemesine ve çalışma amacının kaybolmasına neden olmaktadır. Böyle bir duygusal yapı içerisinde olan işgören için çok geç olmadan yaptığı iş anlamını yitirmekte, örgüte ve topluma olan katkısını göremez duruma gelmektedir (Güney, 2000: 255).

İşyeri düzeni ve iş disiplininin örgüt içerisinde sağlanamaması, işveren ve işgörenlerin beklentileri arasındaki mesafeler gibi konular, işyerinde huzursuzluk yaratmaktadır. Buna ek olarak, işyerindeki tatminsizlik şikayetlerinin giderilmemesi, keyfi ve özel davranışlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları da yine işyerindeki huzursuzlukları artıracaktır. Böyle bir yapı hem işgörenlerin uzun vadede strese girmelerine yol açacak hem de örgüt ve işgören arasında yabancılaşmayı hızlandıracaktır (Gökçegöz ve Birinci, 2006: 5' den akt. Ersarı, 2010 :85).

2.3. İŞ STRESİ YÖNETİMİ

Birey ve örgüt açısından stres kavramının ortaya çıkardığı olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması ve stresle başa çıkılabilmesi adına örgütsel düzeyde etkin bir stres yönetimi stratejisi geliştirilmesi zorunludur. Bu bakımdan, işgörenler açısından stres kaynaklarını teşhis etmek ve bunları azaltmak veya yok etmek, işgörenlerin iş stresi hakkındaki algılarını değiştirmelerine yardım etmek ve onlara stres deneyimi kazandırmak, işgörelere stresin sonuçları hakkında bilgi vermek, stresle daha etkili mücadele edebilme konusunda onlara yardımcı olacaktır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65).

Bireysel stratejiler, stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak konusunda çok gerekli ve önemli bir yer tutmaktadır. Bu stratejilerin ortak yönü, neredeyse tümünün bireysel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını öngörmeleridir. Böylece bedende başlayan ve zararlı olan stres tepkisi, karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır. Bireysel olarak stresle başa çıkmada, bedensel hareketler (egzersiz), solunum egzersizi, meditasyon, biyo feedback (biyolojik geribeslenme), gevşeme (relaxation), beslenme ve diyet, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, masaj, dua ve ibadet, zaman yönetimi gibi teknikler yararlı olabilir (Güçlü, 2001:102).

2.3.1. Bireysel Stres Yönetimi

Stresin kontrolü, bireysel bir sorundur ve bazı kişiler stres belirtilerini bilirler ve bu belirtilerden yola çıkarak stresin olumsuz etkilerini azaltmaya çalışırlar. Bazıları ise yorgunluk, mide ve baş ağrıları gibi belirtilerin nedenleri hakkında yeterince bilinçli değildirler (Kaya, 2006: 77).

Bireysel düzeyde stresle mücadele için etkili bir zaman yönetimi, rahatlama uygulamalarını, olumlu hayal kurmayı, egzersiz ve beden hareketlerini, davranışsal açıdan kişinin kendini kontrol etmesini, iletişim kurmayı, meditasyon, dengeli beslenme, bireyin kendine özgü bir hobi edinmesini ve dışa dönüklüğü önermektedir (Güçlü, 2001:102).

Aşağıda üzerinde en çok durulan bireysel stres yönetim teknikleri hakkında bilgi verilecektir.

2.3.1.1. Dengeli Beslenme

Uygun ve dengeli beslenme, vücutta gerilimi azalırken, uygun olmayan ve yetersiz gıda rejimi ise gerilime yol açmaktadır. Bu konuda iki görüş bulunmaktadır;

Birinci görüşe göre, gerilime yakınlık gıda rejimindeki belirli elementlere duyulan alerjinin sonucudur. Gıda maddelerinde küçük miktarlarda bulunan kimyasal katkı maddelerini, meyve ve sebzelere sıkılan haşarat ilaçları ve diğer kirleticiler kişinin farkına varmadan gerilim içine girmesine neden olmaktadır.

İkinci görüşe göre ise yaşanan gerilimin, bireyin normal gıda rejimiyle karşılayamayacağı belirli ek besin ve vitaminleri alması gerektiğidir. Ek besin ve vitaminler zamanla karşılanırsa gerilimin çok az zararı olacaktır. Gerilimin gıda rejimiyle ilişkisini bu iki teoriye dayandıran uzmanlar özellikle dengeli, çok yönlü, düşük kolesterolü ve rafine gıdalardan oluşan beslenme biçimi önermektedirler. İnsanların farklılığı ve beslenme ihtiyaçları yaşa, cinsiyete ve beden ölçülerine, fizik aktivitelerine, hastalık ve hamilelik gibi şartlara bağlı olarak değişiklikler gösterir (Himmetoğlu ve Kirel, 1996: 70).

2.3.1.2. Fiziksel Egzersiz

İnsanlar için fiziksel egzersiz, sağlık için en gerekli şeylerden birisidir. Fiziksel egzersizle kan akımı yükselir ve hızlanır. Buna bağlı olarak da hücrelerin daha iyi beslenerek hem daha sağlıklı hem daha uzun ömürlü olmaları sağlanmış olur.

Fiziksel egzersiz ayrıca kalbi de güçlendirir ve kalp krizi riskini de azaltır. Düzenli egzersiz programına katılan bireylerin ise nezle, grip gibi basit hastalıklara daha az yakalandığı ve genel sağlıklarında bir iyileşme olduğu görülmüştür (Baltaş ve Baltaş, 2002: 276). Fiziksel egzersiz, stresle mücadeleyi kolaylaştırmaktadır. Düzenli yapılan egzersiz ise kendine güven ve kendine yeterlilik duygularını artırmakta ve buna bağlı olarak da hem probleme yönelik başa çıkma hem de

duygulara yönelik başa çıkma fonksiyonunu güçlendirilmektedir (Long ve Flood, 1993: 128).

2.3.1.3. Biyolojik Geri Besleme

Biyolojik geri besleme, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı bedensel tepkilerin bir araç yardımı ile tespit edilmesi ve kişiye bildirilmesidir.

Eğitim programı ile birey, vücudun otonom sisteminde meydana gelen değişiklikleri (vücut sıcaklığı, ter bezi salgısı vs.) kontrol edebilmeyi öğrenmektedir. Biyolojik geri besleme sayesinde stresin istenmeyen etkilerinin azaltılması mümkün olabilmektedir (Güney, 2001: 460).

2.3.1.4. Gevşeme Eğitimi

Gevşeme, stres altındaki kişide başlayan stres tepkisinin tam karşıtı bir etki yapar. Bireyin vücut fonksiyonlarını isteyerek terk etmesi esasına dayanan gevşeme; bir mesaj ya da imge üzerinde yoğunlaşmak, serbest çağrışımlar içinde bulunmak veya zihinsel sessizlik içinde olmak şeklinde uygulanmaktadır. On beş-yirmi dakika boyunca bu durumda kalan kişiler gözlerini bir huzur duygusu ve stresten kurtulma durumu içinde açarlar ve kendilerini oldukça enerjik hissederler. Gevşeme teknikleri, kalp atışı, solunum, deri ısısı ve kan basıncı gibi vücut ölçümlerinde önemli değişimlere neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 246).

Gevşeme metodu vücut egzersizlerinden oluşmaktadır ve derin gevşeme yöntemi, büyük ölçüde bedeni kontrol altına alma hususundaki çabalardan meydana gelmektedir.

Bedeni kontrol etmek yolunda en önemli uygulamalardan birisi, öncelikle nefes almayı öğrenmektir. Ağır, derin ve sessiz bir nefes almaktan amaç, akciğerin bütününe havanın ulaşmasını sağlamaktır. Derin gevşeme duygusu gevşekliğin bedensel durum ve özelliğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Gerçekten gevşemeyi başarmış bir insanın solunumu derin ve rahat, elleri ve ayakları sıcak ve ağır, kalp vuruşları sakin ve düzenli, karnı sıcak, alnı serindir. Bu durumdaki bir insanın kasları

gevşemiş, hormonal dengesini sağlamış ve beden metabolizması yavaşlamıştır. Gevşemeyle ulaşılan kalp vuruş sayısının azalması, kan basıncının düşmesi gibi sonuçların genel sağlık üzerindeki olumlu birçok etkisinin yanı sıra özellikle "yüksek tansiyon" tedavisinde sağladığı yararlar, çok sayıda bilimsel araştırma ile ortaya konmuştur (Telman, 1987: 174).

2.3.1.5. Meditasyon

Bedeni fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek için içsel yoğunlaşmayı ve sakinliği arttırmak meditasyon olarak adlandırılır (Pehlivan, 1994: 806).

Meditasyon hem bireylerin stresli durumlardan uzaklaşmalarına hem de stres belirtilerinin azalmasına yardım eden bir yöntemdir. Hepsinin amacı aynı olan pek çok meditasyon tekniği vardır. Amaç, bireyi zihinsel kaygı, gerilim ve kuruntulardan uzaklaştırarak bir rahatlık ve sakinliğe ulaştırmaktır. Bu yöntemleri öğreten kurslar olmakla birlikte, gerekli beceriyi kişiler kendi kendilerine de edinebilmektedirler (Pehlivan, 1994: 806).

Meditasyon tekniğini bilen bir birey ani ve uzun süreli stresli durumlarla daha kolay ve etkili bir şekilde mücadele edebilir.

Meditasyon bazı ülkelerde çok yaygın olup, örgütler, işgörenlerin kullanımı için meditasyon odaları kurmaktadır. Yapılan bir araştırmada, kontrol grubuna göre meditasyon uygulamasına katılan işgörenlerin iş doyumunun anlamlı oranda yükseldiği, performans düzeylerinin arttığı, işten ayrılma kararında azalma olduğu, üstleri ve iş arkadaşları ile ilişkilerinin daha iyi olduğu ortaya çıkmıştır (Pehlivan, 2000: 173).

Meditasyon; stresi, endişeyi, fobileri ve hipertansiyonu azaltmada etkili olmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırma sonucunda meditasyonun bazı stresle ilgili bozuklukları gidermede etkili olduğu kabul edilse de rahatlama tekniklerinden daha güçlü olduğunu söylemek mümkün değildir (Erdoğan, 1995: 223).

2.3.1.6. Zaman Yönetimi

Zaman yönetiminin amacı; zamanı, gereksinim ve istekleri karşılayacak biçimde kontrol altında tutabilmektir.

Zaman, kişi için son derece önemlidir ve zamanı iyi bir şekilde yönetebilen kişi, daha az stres içine girecektir (Pehlivan, 2000: 142).

Zaman birçok insan için en önemli stres kaynaklarından biridir. Genellikle birçok işte, yapılacak iş için yeterli zamanın olmadığı düşünülür. Ancak bu sorun, zamanı iyi yönetememekten kaynaklanmaktadır (Rice, 1999: 90)

Ran Lundy'e göre başarılı zaman yönetimi için dört anahtar vardır. *Birincisi*, amaç saptamaktır. *İkincisi*, amaca ulaşmak için planlama yapmaktır. *Üçüncüsü*, planı uygulamaya hemen başlamak ve bitiş zamanını saptamaktır. *Dördüncüsü* ise amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmektir. Özellikle, zaman baskısı nedeniyle yaşanan stresle başa çıkmak için zamanın iyi planlanması ve kullanılması gerekmektedir (Pehlivan, 1995: 811).

2.3.2. Örgütsel Stres Yönetimi

Literatüre bakıldığında, stres yönetiminin bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınması gerektiği öngörülmektedir. Bireysel düzeyde yapılacak faaliyetler genellikle bir önceki başlıkta belirtilen stresle başa çıkma yöntemlerini içermektedir.

Örgütler, işgörenler arasında var olan stresi azaltmak için kendi iç yapılarında, yöntemlerinde ya da işlerin gereklerinde yapılan değişiklikleri benimseyebilirler. Örgütsel yaşamda stres kaçınılmazdır ve stresin örgüte olan maliyeti yüksektir. Stres, örgütlerde yöneticiler tarafından endüstriyel değişimin bir parçası ve başarının faturası olarak değerlendirilmektedir (Kaya, 2006: 80). Örgütsel stres ile başa çıkma yolları ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmıştır.

Genel olarak örgütsel düzeyde stresle başa çıkma yolları şu şekilde sıralanabilir (Drenth, 2001: 403-404);

- Düzenli iş görüşmeleri, takım toplantıları yapmak
- İşi daha kişisel belirlemek, geçici işgörenler kiralamak,
- Yönetim kademesiyle operasyonel tartışmalar ayarlamak,
- Faaliyetlerin yeniden dağıtımı, daha iyi koordinasyon ve faaliyetleri sınırlandırmak,
- Biçimsel olmayan tartışmalar, işgörenleri kollamak ve terfi ettirmek için açık anlaşmalar yapmak,
- Dost canlısı bir iş atmosferi ve takım ruhu yaratmak,
- Faaliyetler arasında öncelikleri belirlemek,
- Örgütte yapılan işlerde açıklık ve dürüstlük sağlamak, bilgi akışını sağlamak,
- Esnek çalışma saatleri ile yarı zamanlı çalışmaya imkân tanımak,
- İşgörene sorumluluk vermek.

Üzerinde en çok durulan örgütsel düzeyde stresle başa çıkma yöntemleri ise şunlardır:

- **Kariyer Planlaması:** Özellikle büyük örgütlerde, bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağını ve ne yapacaklarını bilmemek büyük bir stres kaynağıdır. Kariyer planlama yöntemlerinin kullanılması, örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır. Örgütler, belirli amaç ve ihtiyaçların yanında, toplumsal isteklere yanıt vermek için kariyer geliştirme programları düzenlerler. Örgütte bir kariyer geliştirme programının oluşturulması, hem örgüt hem de işgören açısından yarar sağlar. İşgören açısından kariyer geliştirme, işgörenin kendi geleceğini ve kariyer planlamasına olanak tanıyarak güdülenmesini sağlar (Pehlivan, 2000: 186).
- **Kararlara Katılma:** İşgörenlerin kendileri ile ilgili bir karara katılma sürecinde yer almalarındaki amaç, bir yandan örgütün etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, diğer yandan işgörenleri sosyo-psikolojik tatmine yöneltmektir. Bu uygulamayla işgörenler bazı stratejik kararlarda kendilerine danışılmasının verdiği özgürlüğü yaşayacaklardır. Kararlara katılma, işgörene, işleri ile ilgili tüm kararlara katılma verilmesi demek değildir. Bunun için katılım çeşitli şekillerde uygulanabilir. İşgörenlerin bazıları tecrübesizdir veya bağımlı bir kişiliğe sahiptir. Böyle bir durumda onlara

yetki vermek onları daha çok strese sokabilir. Bu nedenle, katılımın derecesi, işgörenlerin ihtiyaç ve yeteneklerine göre düzenlenmelidir. Bunun anlamı, işgörelere yeteneklerini kullanabilecekleri üst düzeyde bir özgürlük vermektir (Himmetoğlu ve Kirel, 1996: 80).

- **İş Genişletme ve Zenginleştirme:** *İş genişletme*, belirli bir iş ile ilgili görevlerin çeşit ve sayısını fazla bir beceri ve sorumluluk gerektirmeyecek şekilde artırmaktır. Bu uygulama ile personel devir ve devamsızlığı azalmakta, verimlilik artmakta ve kalite yükselmektedir.

İş zenginleştirme ise, işin daha anlamlı, rekabet gerektiren ve ödüllendirici olması amacıyla yeniden tanımlanması ve yapılandırılmasıdır. Bu uygulama, işgörelere kendi çabalarının sonucunda ortaya çıkan ürünlerin sahipliğinde daha fazla pay vermeyi amaçlar. Bu uygulama rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı iş yükü gibi örgütsel stres kaynaklarının olumsuz etkilerini azaltabilir (Artan, 1986: 133).

Çalışmanın ikinci bölümü olan bu bölüm içerisinde iş stresi kavramı ayrıntılı biçimde incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, öncelikle stres kavramı açıklanmaya çalışılmış olup daha sonra iş stresi kavramının tanımlaması yapılarak, hem bireysel hem de örgütsel düzeydeki iş stresi kaynakları ve sonuçları ayrıntılı biçimde incelenerek bölüm iş stresi yönetimi konusu ile sonlandırılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın önceki bölümlerinde teorik bakımdan duygusal emek davranışı ve iş stresi kavramları detaylı biçimde incelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise, duygusal emek davranışının özel bir dershanede hizmet sunan öğretmenlerin iş stresleri üzerindeki etkisini ölçmek üzere yapılan bir alan araştırması ve bu araştırmadan elde edilen bulgular üzerinde durulmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI

Günümüzde hizmet sektörü içinde yapısı itibariyle yüksek rekabet oranının mevcut olduğu görülmekte ve bu durum özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için müşteri ile olan etkileşim ve bu etkileşim sırasında işgörenin verimli sonuçlar için en uygun durumu yaratma yönündeki davranışlarının önemini artırarak bu konuyu dikkat çeken bir konu haline getirmektedir.

Müşteri ile etkileşim sırasında işgörenlerin duygularını işletme politika ve stratejileriyle paralel bir şekilde yönetmeleri beklenmektedir. İşgörenlerin bu etkileşimler sırasında, işin gerektirdiği ve işletme tarafından kendisinden gösterilmesi beklenen ve istenen davranışları sergilemeleri yönündeki çabaları ve söz konusu konuda duygu ayarı yapma yönündeki gayretleri şeklinde tanımlanabilecek duygusal emek kavramı, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin odak noktası olan müşteriler için büyük önem arz etmektedir.

İşgörenler duygusal emek kavramını yüzeysel davranış, derinlemesine düşünerek davranış ve samimi davranış biçiminde üç şekilde sergilemektedirler. Yüzeysel davranışta; o an hissettikleri duygular üzerinde değişiklik yapma çabasına girmeden, sadece müşteriye yönelik davranış biçiminde değişikliğe gitmektedirler. Derinlemesine davranışta; işgören gerçekte hissetmediği fakat kendisinden beklenen davranışı sergilemek için gerekli olan duyguyu gerçekte de yaşama yönünde çaba göstermektedir ve son olarak samimi davranışta ise işgören hissetmesi gereken

duyguyu gerçekte de hissederek müşteriye yönelik davranışında herhangi bir değişiklik yapma çabasına girmemektedir.

Duygusal emek konusunda yapılan birçok araştırma; doktor, hemşire, öğretmen, banka çalışanları, çağrı merkezi çalışanları, hâkimler, turizm sektörü çalışanları vb. meslek gruplarında duygusal emek davranışının daha fazla sergilendiğini göstermektedir.

Teknolojinin hızla gelişmesi ve işletmelerde önemli yer tutmasına karşın insan, bütün işletmeler için odaklanılan temel bir unsurdur. Hizmet sektörü içerisinde önemli bir paya sahip olan eğitim alanında da, insan odak noktası olarak kabul edilmekte ve eğitimcilerin sundukları hizmet sırasında karşı taraf için memnuniyet sağlamaları işletme için önemli bir konu haline gelmektedir. Dolayısı ile, eğitimcilerin hizmet sundukları kişiler ile etkileşimleri sırasında, onlarda memnuniyet yaratabilmek için işin gerektirdiği ve işletme tarafından kendisinden gösterilmesi beklenen ve istenen davranışları sergilemeleri yönündeki çabaları duygusal emek olarak tanımlanabilir. Ancak, duygusal emek kavramı, işletme ve işgören açısından olumlu ve olumsuz bir takım sonuçlar ortaya koymaktadır. Duygusal emek davranışlarının sergilenmesi, işgörenler açısından çok sayıda psikolojik etkiler ortaya koymakta olup iş stresi bu etkilerden bir tanesidir. İşgörenlerin, müşterileri ile etkileşim sürecinde duygusal emek sergilemeleri ve özellikle sergiledikleri duygusal emek davranış stratejileri, yaşadıkları iş stresi düzeylerini etkilemektedir.

Eğitim sisteminin önemli bir parçası olan özel dershaneler, birer özel işletme biçiminde faaliyet göstermektedir. Bu kurumlarda çalışan öğretmenler ise çalışma şartları bakımından, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin çalışma koşullarına göre çok daha ağır şartlarda hizmet sunmaktadırlar. Özel dershanede görev yapan öğretmenlerin devlet okullarında çalışan öğretmenlere kıyasla daha uzun çalışma süreleri, çok sayıda ve değişik öğrenci grupları ile ilgilenmek zorunda olmaları, düşük ve piyasa şartlarının belirlediği ücret düzeyi, izin haklarını kullanımında sıkıntı, zaman baskısı, rekabet vb. gibi durumlarla yoğun biçimde karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Yerli yazın incelendiğinde, konu ile ilgili olarak genellikle devlet okulları ve özel okullarda hizmet sunan öğretmenler üzerinde araştırmalar yapılmış olup özel dershanede çalışan öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmaya

rastlanmamıştır. Bu bakımdan, çalışmanın konuyla ilgili yazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Dolayısıyla, çalışmanın temel amacı; günümüzde eğitim sektöründe önemli bir konuma sahip olan özel dershanelerde çalışan öğretmenlerin, hizmetlerini sunmaları sırasında duygusal emek davranışı sergileyip sergilemediklerini belirleyerek, duygusal emek davranışlarını sergilemeleri halinde bu davranışın öğretmenlerin iş stresleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bunun yanı sıra alt amaçlar olarak; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak üçe ayrılan duygusal emek davranış stratejilerinin, iş stresi üzerindeki etkileri ayrı ayrı değerlendirilerek tespit edilecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırma, İzmir’de faaliyette bulunan özel bir dershanenin çeşitli ilçelerde bulunan 6 şubesinde görev yapan ve ulaşılabilen öğretmenler arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 130 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Özel dershanenin İzmir genelindeki tüm şubeleri dâhil olmak üzere toplam öğretmen sayısı 300dür. Araştırmanın temelini oluşturan veriler, yazılı anket yöntemiyle elde edilmiştir. Soru formları Eylül 2014-Kasım 2014 tarihleri arasında kurumlara bizzat gidilerek, öğretmenlere soru formu hakkında gerekli açıklamalar yapılarak dağıtılmış ve birkaç gün sonra toplanmıştır.

Özel dershane öğretmenlerine uygulanmak üzere kuruma ait şubelere toplam 200 adet soru formu bırakılmış ve 130 soru geri toplanmıştır. Dolayısı ile ankete katılım oranı % 65 olmuştur.

Ana kitle olarak özel dershanede görev yapan öğretmenlerin seçilme sebebi, yazında, anılan meslek grubunun en fazla duygusal emek beklenen meslek grupları içerisinde yer aldığının ifade edilmesidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmaya katılan öğretmenlere ankete verdikleri cevaplarla ilgili her türlü gizlilik önleminin alınacağı ve verdikleri bilgilerin saklı tutulacağı konusunda güven verilmiştir. Bu doğrultuda, anketi cevaplayan öğretmenlerin gerçek ve güvenilir cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

Araştırma verileri toplanırken, en doğru sonuçların anket yöntemiyle toplanabileceği düşünülmüş olup araştırmada gerçekleştirilen analizlerin en doğru ve güvenilir sonuçlara ulaştıracağı varsayılmıştır.

Ülkelerin kültürel yapıları göz önünde bulundurulduğunda, duygusal emek davranışına ilişkin profesyonel anlamda yapılan ölçek geliştirme çalışmalarına çoğunlukla yabancı yazında rastlanmakla beraber, ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmasına ilişkin çalışma sayısı oldukça azdır. Bu nedenle, kavramın Türk kültürüne uygun olacak biçimde ölçülebilmesi konusunda tam anlamıyla bir netlik sağlanamaması araştırmanın sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı; araştırmaya katılan öğretmenlere her ne kadar cevapların gizliliği ile ilgili bilgi verilmişse de araştırma soruları içerisinde yönetimle olan ilişkilere işaret eden soruları cevaplamaktan çekindikleri için uygulamaya katılma konusunda çekimser kaldıklarının gözlemlenmiş olmasıdır. Durum fark edildikten sonra, bu konuda tekrar gerekli açıklamalar yapılmış ve katılımın devamlılığı sağlanmıştır.

Araştırmanın sınırlılıklarından birisi de, anket uygulamasının yapıldığı kurumların özellikle orta öğretim öğrencilerine yönelik hizmet sunmaları sebebiyle anketlerin kurumlara dağıtıldığı tarih aralığında (26-27 Kasım 2014) Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan TEOG (Temel Öğretimden Orta Öğretime Geçiş) sınavının yapılması ve öğretmenlerin bahsedilen sınav için önceden planlanmış ve yoğun programlarının olması ve bu nedenle anket uygulamasına katılmak istememeleridir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtildiği şekilde oluşturulmuştur.

H1: Duygusal emek faktörleri ve iş stresi faktörleri cinsiyete bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H2: Duygusal emek faktörleri ve iş stresi faktörleri medeni duruma bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H3: Duygusal emek faktörleri ve iş stresi faktörleri yaşa bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H4: Duygusal emek faktörleri ve iş stresi faktörleri toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H5: Duygusal emek faktörleri ve iş stresi faktörleri mevcut işyerinde çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H6: Yüzeysel davranış ile iş stresi faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Derinlemesine davranış ile iş stresi faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Samimi davranış ile iş stresi faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada anket tekniği uygulanmıştır. Anket, araştırma amacına uygun olarak belirlenen değişkenleri ölçmek için hazırlanan soru formu olup araştırmacı tam olarak neyi elde etmek istediğini ve değişkenleri nasıl ölçeceğini biliyorsa en etkili veri toplama yöntemidir (Sekaran, 1992: 200' den akt.Özdemir, A., 2008: 125).

Araştırmada survey yöntemi ile anket tekniği kullanılmıştır. Anket beşli Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçekteki ifadeleri ne ölçüde yaşadıklarını tespit etmeleri için katılımcılardan; her zaman, sık sık, bazen, nadiren, hiçbir zaman seçeneklerinden kendilerine en uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

Anketler; çalışmaya katılan öğretmenlere anket ile ilgili bilgilendirme yapıldıktan sonra dağıtılmış ve elden teslim alınmıştır.

Araştırmada kullanılacak ölçeklere, konunun içeriği doğrultusunda ilgili yazın taraması yapılarak ulaşılmıştır. Ankette temel olarak üç ölçek kullanılmıştır. Bunlar; genel bilgi formu, duygusal emek ölçeği ve iş stresi ölçeğidir. Bu üç ölçek tek bir form haline getirilerek uygulanmıştır. Ölçeklerle ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıdaki şekildedir.

Genel Bilgi Formu; yanıtlayıcıların cinsiyeti, yaşı, branşı, medeni durumu, toplam çalışma süresi, işyerindeki çalışma süresi konularında bilgi toplama amacıyla kullanılmıştır. Ölçek toplam 6 sorudan oluşmaktadır.

Ölçek daha önce Kaya (2009) tarafından özel öğretim kurumlarının ve öğretmenlerin koşulları için ciddi bir yazın taramasından sonra hazırlanmış ve hazırlanan sorular 10 kişilik bir okul psikolojik danışmanları grubuna incelettirilerek gerekli düzenlemeler yapılarak oluşturulmuştur.

Duygusal Emek Ölçeği; duygusal emek harcama yönündeki davranışları ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Ölçek; Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen Duygusal Emek Ölçeği'nin, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali olup, ölçeğin çeviri çalışmasında Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem; hedef dile ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, kaynak dile geri çeviri, geri çevirinin tekrar değerlendirilmesi ve uzman görüşlerine başvurma aşamalarından oluşan bir süreci içermektedir. Bu doğrultuda; ölçek öncelikle, anadili Türkçe olan ve alana hâkim iki İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim görevlisi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Yapılan ilk çeviri, alanda uzman üç kişilik değerlendirme grubu tarafından değerlendirilerek soruların anlaşılabilirliği, kelime ve cümle yapıları ve kültürel uygunluğu gözden geçirilmiştir. İlk değerlendirme sonucu üzerinde uzlaşılan ölçeğin Türkçe çevirisinin, yine ana dilleri Türkçe olan ancak ilk çeviriyi yapanlardan farklı iki İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim görevlisi tarafından yapılması talep edilmiştir. Kaynak dile yapılan bu geri çeviri neticesinde elde edilen ölçek ile asıl ölçek karşılaştırılmış ve anlam üzerinde önemli fark yaratmayan bazı düzeltmeler yapılarak ölçeğe son şekli verilmiştir (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 5).

Ölçek, toplam 13 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, araştırma içinde kısaca **DEDÖ** olarak ifade edilmektedir. Duygusal emek ölçeği; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Anket beşli Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçekteki ifadeleri ne ölçüde yaşadıklarını tespit etmeleri için katılımcılardan; her zaman, sık sık, bazen, nadiren, hiçbir zaman seçeneklerinden kendilerine en uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

İş Stresi Ölçeği; ölçek, Ekinci (2006) 'nin 'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Streslerinin Karşılaştırılması' konulu araştırmasında kullandığı iş stresi ölçeğinden, özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerde iş stresini ölçmek amacı ile geliştirilmiştir. Buradan elde edilen sorulara özel öğretim kurumunun yapısı da düşünülerek ilaveler yapılmış ve her bir madde üzerinden psikolojik danışman ve rehber öğretmenlerden (10 kişilik) görüşler alınarak önem sırasına göre sıralama yapılmıştır. Bu maddeler daha sonra 24'e indirilerek son şekli verilmiştir (Kaya, 2009: 63). Ölçek, çalışma kapsamında kısaca **İSÖ** olarak ifade edilmektedir. İSÖ, 24 sorudan oluşmaktadır.

3.4.3. Veri Analiz Teknikleri

Araştırma kapsamında 130 kişiden toplanan verilerin değerlendirilmesi, SPSS 18.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır. Bu doğrultuda, örnekleme ait demografik bilgiler için tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmış, değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi için ise korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

3.5. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölüm içinde çeşitli istatistiki yöntemler kullanılarak örneklemden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Örneklemin demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, toplam çalışma süresi ve mevcut işyerinde çalışılan süre değişkenleri baz alınarak incelenmiştir.

Tanımlayıcı istatistik kapsamında elde edilen örnekleme ait demografik bilgiler Tablo 5’te sunulduğu gibidir.

Tablo 5: Örneklemin Demografik Özellikleri

Değişken		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	86	66,2
	Erkek	44	33,8
Yaş	20-30	48	36,9
	31-40	70	53,8
	41-50	9	6,9
	51 ve üzeri	3	2,3
Medeni Durum	Evli	85	65,4
	Bekar	45	34,6
Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	0-5	107	82,3
	6-10	21	16,2
	11-15	2	1,5
	16-20	0	0
	21 ve üzeri	0	0
Toplam Çalışma Süresi	0-5	49	37,7
	6-10	43	33,1
	11-15	28	21,5
	16-20	4	3,1
	21 ve üzeri	6	4,6

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %66,2’si kadınlardan, %33,8’i ise erkeklerden oluşmaktadır. Dolayısı ile örneklemin çoğunluğu kadındır. %65,4’lük bir oranla büyük bir çoğunluğun evli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların öğretmenlerin %36,9’u 20-30 yaşları arasında, %53,8’i 31-40 yaşları arasında, %6,9’u 41-50 yaşları arasında, %2,3’ü ise 51 ve üzeri yaş aralığındadır.

Katılımcıların, ankete cevap verdikleri sırada çalışmakta oldukları kurumda bulunma sürelerine bakıldığında %82,3'lük bir kısmın 0-5 yıl arasında, %16,2'lik kısmın 6-10 yıl arasında ve %1,5'lik kısmın ise 11-15 yıl arasında şu anki kurumlarında çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise %37,7'sinin 0-5 yıl, %33,1'inin 6-10 yıl, %21,5'inin 11-15 yıl, %3,1'inin 16-20 yıl, %4,6'sının ise 21 yıl ve üzerinde çalışma deneyimine sahip oldukları görülmektedir

3.5.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

3.5.2.1. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi

Faktör analizi, çok sayıda değişkenden oluşan veri setinin azaltılarak açık hale gelmesi için yapılan analizdir. Faktör analizi ile belli değişkenler bir faktörde birleştirilir. Değişkenlerin hangi faktör altında toplandığı belli ise faktör analizine gerek yoktur. Yöntemin temel amacı, fazla sayıdaki değişkenlerin gruplandırılarak faktör değişkenler olarak ifade edilip edilemeyeceğinin belirlenmesi ve bu durum söz konusu ise hangi değişkenlerin hangi faktör altında yer alacağının belirlenmesidir (Özdemir, 2008: 284).

Değişkenler açısından faktör analizi uygulanıp uygulanamayacağının göstergesi bazı ön koşulların sağlanmasıdır. Bunlardan ilki örnek büyüklüğüdür. Analizin güvenilirliğini etkileyen bir unsur olması dolayısıyla örnek büyüklüğüne özellikle önem verilmektedir. Faktör analizinde örnek büyüklüğüyle ilgili farklı görüşler mevcut olup bu görüşlerden ilki büyüklük en az 50, ancak mümkünse 100'ün üstünde olmasının gerekliliği yönündedir. Diğer bir görüşe göre ise örnek büyüklüğü analiz edilecek değişken sayısının en az 5 katı kadar olmalıdır (Albayrak, 2006: 112). Duygusal emek ölçeğindeki soru sayısı 13'dür. Bu çalışmada ulaşılan örnek büyüklüğü ise 130 olduğundan faktör analizi için gereken örnek büyüklüğü şartı sağlanmış gözükmektedir.

Değişkenler arasında belirli bir oranda ilişki bulunması faktör analizinin yapılabilmesi için gereklidir. Değişkenler arasındaki korelasyonların faktör analizi yapılabilmesi için uygunluğunu tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett küresellik testinden faydalanılabilir (Sipahi ve diğerleri, 2008; 79-80).

KMO testi, yaygın olarak kullanılmaktadır. KMO örneklem yeterliliği ölçütü, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir (Aydın, 2007: 5’ ten aktaran Yeşildağ, 2013: 179).

KMO testi değeri 0,5 ile karşılaştırılır. 0,5’den küçükse ele alınan değişkenler için faktör analizinin uygun olmadığına karar verilir. Değer, 0,5’den 1’e doğru yaklaştıkça faktör analizinin uygunluk derecesi artar (Özdemir, 2008: 285). Bu değerin, 0,50 ve 0,60 arasında olması kötü; 0,60 ve 0,70 arasında olması orta; 0,70 ve 0,80 arasında olması iyi; 0,80’in üzerinde olması ise verilerin faktör analizi için mükemmel olması şeklinde yorumlanmaktadır (Sipahi ve diğerleri, 2008; 79-80).

Barlett testi, korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonların olduğu olasılığını test etmektedir. Analize devam edilebilmesi için “Korelasyon matrisi birim matristir” sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekir. Sıfır hipotezinin reddedilmesi, değişkenler arasında yüksek korelasyonların olduğunu gösterir (Kalaycı, 2008: 322’den aktaran Yeşildağ, 2013: 179).

Bartlett testi, korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığının %95 güven ile hipotez testi sonucunu verir. $p < 0,05$ ise korelasyon matrisi birim matris değildir ve faktör analizi yapılabilir (Özdemir, 2008: 285).

Duygusal emek ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett testi sonuçları Tablo 6’da sunulduğu gibidir.

Tablo 6: Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği		,797
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	843,499
	Serbestlik Derecesi	78
	Anlamlılık	,000

Örnekleme büyüklüğünün yeterliliği, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütüne göre belirlenmiştir. KMO oranının 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir. Bu oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilmektedir. İyi bir faktör analizi için korelasyon değerlerinin büyük ve olasılık değerlerinin ise sıfır veya sıfıra yakın küçük değerlerden oluşması gerektiğinden olasılık değerleri de incelenmiştir. Analiz sonucu KMO değeri 0,797 olarak bulunmuştur. $KMO > 0,60$ olarak bulunması, örneklem büyüklüğünün orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Araştırma verilerinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmede kullanılan; değişkenler arası korelasyon katsayıları matrisinin birim matris olup olmadığını sınavan Bartlett testi sonucu p değeri 0,000 çıkmıştır. Bu değer 0.05'ten küçük ($p < 0.05$) olduğu için test anlamlıdır (Sipahi ve diğerleri, 2008: 79-80).

Duygusal emek ölçeğine yapılan ilk faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 66,802'sini açıklayan üç faktör ile açıklanabileceği görülmektedir. Üç faktöre ait özdeğerler 1'den büyük olduğu için Kaiser kriterine göre anlamlıdır. Analizde temel bileşenler yöntemi ve varimax dödürme tekniği kullanılmıştır.

Faktör analizi sonucu açıklanan toplam varyanslar, Tablo 7'de sunulduğu gibidir.

Tablo 7: Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar

Bileşen	Başlangıçtaki özdeğerler			Karesi Alınmış Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Tabloları		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	3,839	29,530	29,53	3,174	24,415	24,415
2	3,439	26,450	55,981	3,122	24,017	48,433
3	1,407	10,821	66,802	2,388	18,369	66,802
4	0,876	6,74	73,541			
5	0,663	5,101	78,643			
6	0,557	4,286	82,929			
7	0,535	4,113	87,042			
8	0,434	3,342	90,383			
9	0,325	2,502	92,885			
10	0,312	2,398	95,283			
11	0,275	2,115	97,398			
12	0,187	1,438	98,836			
13	0,151	1,164	100			

Tablo 7, faktör analizinin sonucunda ortaya çıkan faktörleri ve bu faktörlerin toplam varyansın ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Buna göre, 1. faktör varyansın % 29,53'ünü, 2. faktör % 26,45'ini, 3. faktör 10,82'sini açıklamaktadır.

Duygusal emek ölçeğine ait birinci faktör yüzeysel davranıştır. Yüzeysel davranış faktörü 1, 3, 4, 5 ve 6. sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular sırasıyla aşağıda sıralanmıştır:

- Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım. (Soru 1)
- Öğrencilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim. (Soru 3)
- Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım. (Soru 4)
- Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım. (Soru 5)

- Öğrencilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim. (Soru 6)

İkinci faktör derinlemesine davranıştır. Derinlemesine davranış faktörü 7, 8, 9 ve 10. sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular sırasıyla aşağıda sıralanmıştır:

- Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım. (Soru 7)
- Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım (Soru 8)
- Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım. (Soru 9)
- Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm. (Soru 10)

Üçüncü faktör ise samimi davranıştır. Samimi davranış faktörü 2, 11, 12 ve 13. sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular aşağıda sıralandığı gibidir:

- Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım. (Soru 2)
- Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir. (Soru 11)
- Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar. (Soru 12)
- Öğrencilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır. (Soru 13)

Tablo 8’de ise faktörleri oluşturan değişkenler ve sahip oldukları faktör ağırlıkları görülebilir. Tabloya göre 1, 3, 4, 5 ve 6. sorular birinci faktörü; 7, 8, 9 ve 10.sorular ikinci faktörü; 2, 11, 12 ve 13. sorular ise üçüncü faktörü oluşturmaktadırlar.

Tablo 8: Duygusal emek Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör		
	1	2	3
Soru 1	,820		
Soru 3	,624		
Soru 4	,781		
Soru 5	,808		
Soru 6	,655		
Soru 7		,760	
Soru 8		,902	
Soru 9		,915	
Soru 10		,866	
Soru 2			,763
Soru 11			,639
Soru 12			,778
Soru 13			,612

3.5.2.2. Duygusal Emek Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, ölçüm aracının araştırma değişkenlerini istikrarlı ve tutarlı biçimde ölçme düzeyini ifade etmektedir. Başka bir deyişle ölçümler benzer koşullarda tekrarlandığında aynı ya da birbirine yakın ve tutarlı sonuçlar elde ediliyorsa ölçüm aracı güvenilir olarak nitelendirilmektedir (Özdemir, 2008: 74).

Faktörlere ilişkin güvenilirlik seviyelerinin tespit edilmesinde kullanılan bir yöntem Cronbach's Alpha değeridir. Genel olarak, bu değer 0,70 veya üzerinde olması faktörün güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 ve üstü olarak kabul edilebilmektedir (Sipahi ve diğerleri, 2008: 89). Söz konusu değer, Likert türü toplamalı ölçeklerde, anlamsal farklılık ölçeklerinde, Stapel ölçeklerinde, toplam veya ortalama puana dayanan diğer psikometrik testlerde ve bileşik maddelerden oluşan indeks türü ölçüm araçlarında maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin hipotetik bir değişkeni ölçüp ölçmediğini belirler. Alfa değerinin esas işlevi iç tutarlılığı saptamasıdır. Esas olarak bir güvenilirlik indeks değeri olan Cronbach Alpha, ölçeğin içerdiği maddelerin birbiriyle ne ölçüde tutarlı olduğu ve arka planda gizli, hipotetik değişkeni ne ölçüde temsil ettiği hakkında bilgi verir (Çakmur, 2012: 340).

Duygusal emek ölçeğinden elde edilen her bir faktörün güvenilirlik analizi sonucu elde edilen veriler Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9: Duygusal Emek Faktörleri İçin Güvenilirlik Analizi

Duygusal Emek Faktörleri	Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı N
Yüzeysel Davranış	,821	5
Derinlemesine Davranış	,896	4
Samimi Davranış	,738	4

Analiz sonucu elde edilen faktörün soruları toplamından yeni bir değişken tanımlanarak oluşturulan birinci faktör, *yüzeysel davranış faktörü* olarak adlandırılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde söz konusu faktörün Cronbach’s Alpha değeri 0,821 olarak tespit edilmiştir. İkinci faktör; derinlemesine davranış faktörü olup Cronbach’s Alpha değeri 0,896 olarak tespit edilmiştir. Üçüncü ve son olan faktör ise samimi davranış faktörüdür. Söz konusu faktörün Cronbach’s Alpha değeri 0,738 olarak tespit edilmiştir. Duygusal emeğe ait üç faktörün Cronbach’s Alpha değerleri, güvenilirlik açısından kabul edilebilir düzeydedir.

3.5.2.3. İş Stresi Ölçeği Faktör Analizi

Faktör analizine ve söz konusu analizde kullanılan tekniklere ilişkin teorik bilgiler *Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi* başlığı altında verilmiştir. Bu nedenle, bu başlık altında araştırmanın diğer değişkenini içeren iş stresi ölçeğine faktör analizinin uygulanabilmesi için gerekli ön şartları sağlayıp sağlamadığı incelenerek uygulanan faktör analizine ait bulgulara yer verilmiştir.

Analizde değişkenler arasındaki korelasyonların faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği istatistiği ve Bartlett küresellik testinden faydalanılmıştır.

İş stresi ölçeğine faktör analizinin uygulanması için sırasıyla bir takım düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemeler aşağıda ifade edildiği gibidir.

- İş stresi için uygulanan birinci faktör analizi sonucunda toplam varyansın %63,46'sını açıklayan altı faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu analiz sonucuna göre belirlenen 5. faktör (işin anlamı ile ilgili 2. ve 6. sorular) için alfa değeri (-) bir değeri göstermiştir. Bu nedenle 2. ve 6. sorular ölçekten çıkarılarak ikinci kez faktör analizi uygulanmıştır. Bu uygulama Yıldırım ve İçerli (2010) nin söz konusu analiz ile ilgili kaynaklarındaki bilgilerden yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. Tablo 10, yapılan ilk faktör analizi sonucunda 2 ve 6. sorulardan oluşan 5. faktöre ait Cronbach Alpha değerlerini göstermektedir.

Tablo 10: Birinci Faktör Analizi Beşinci Faktör Cronbach Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
-1,862	2

- İş stresi için uygulanan ikinci faktör analizi sonucunda toplam varyansın %61,10' unu açıklayan beş faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ancak faktörler için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 5. faktör olan kuruma aidiyet ve işten duyulan memnuniyet (3. ve 4. sorular) sorularına ait Cronbach's Alpha değeri 0,480 olarak hesaplanmıştır. Bu değer güvenilirlik açısından kabul edilebilir bir düzeyde değildir. Tablo 11, iş stresine uygulanan ikinci faktör analizi sonucunda elde edilen 5. faktöre ait güvenilirlik analizi sonucunu göstermektedir. Bu tabloda gösterilen bilgiler doğrultusunda 3. ve 4. ifadeler analizden çıkarılarak üçüncü kez faktör analizi uygulanmış ve iş stresi ölçeği yeterli güvenilirlik katsayılarını sağlayan dört faktöre ayrılmıştır. İSÖ için uygulanan bu sürece benzer bir süreç Köksel (2009) in çalışmasında da gerçekleştirilmiştir.

Üçüncü faktör analizine ait faktör analizi sonuçları Tablo 12, 13 ve Tablo 14'te detaylı biçimde gösterilmiştir. Faktörlere ait güvenilirlik

analizleri ise *iş stresi ölçeği güvenilirlik analizi* başlığı altında ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 11: İkinci Faktör Analizi Beşinci Faktör Güvenilirlik Analizi Sonucu

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,480	2

İş stresi ölçeği 24 sorudan oluşmaktadır. Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda 24 sorudan oluşan iş stresi ölçeğine ait 2, 3, 4 ve 6. sorular ölçekten çıkartılarak gerekli olan analizler söz konusu dört soru dışında kalan sorular için uygulanmıştır. Araştırma için ulaşılan örnek büyüklüğü ise 130 olduğundan faktör analizi için gereken örnek büyüklüğü şartı sağlanmış gözükmektedir.

Tablo 12: Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği		,852
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1206,549
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000

İş stresi ölçeğine yapılan üçüncü faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 58,830'unu açıklayan dört faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Dört faktöre ait özdeğerler 1'den büyük olduğu için Kaiser kriterine göre anlamlıdır. Analizde temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır.

Örnekleme büyüklüğünün yeterliliği, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütüne göre belirlenmiştir. KMO oranının 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir. Bu oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilmektedir. İyi bir faktör analizi için korelasyon değerlerinin büyük ve olasılık

değerlerinin ise sıfır veya sıfıra yakın küçük değerlerden oluşması gerektiğinden olasılık değerleri de incelenmiştir.

Tablo 13: Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar

Bileşen	Başlangıçtaki özdeğerler			Karesi Alınmış Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Tabloları		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	7,210	36,051	36,051	4,453	22,264	22,264
2	2,049	10,245	46,295	3,355	16,774	39,037
3	1,322	6,612	52,908	1,987	9,937	48,975
4	1,185	5,923	58,830	1,971	9,856	58,830
5	,947	4,737	63,568			
6	,914	4,572	68,139			
7	,853	4,266	72,405			
8	,825	4,125	76,530			
9	,743	3,715	80,245			
10	,669	3,344	83,589			
11	,611	3,053	86,642			
12	,416	2,079	88,722			
13	,389	1,945	90,667			
14	,366	1,828	92,495			
15	,347	1,734	94,229			
16	,302	1,51	95,739			
17	,258	1,291	97,029			
18	,253	1,265	98,294			
19	,202	1,011	99,305			
20	,139	,695	100,000			

Tablo 13, iş stresi ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörleri ve bu faktörlerin toplam varyansın ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Toplam dört faktör, değişkenliğin % 58,83'ünü açıklamaktadır. Buna göre;

İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler ile ilgili sorular birinci faktörü oluşturmuşlardır. Bu faktörü oluşturan sorular; 1, 8, 9, 11, 12, 13 ve 14. sorulardır ve ölçeğin varyansının % 36,051'ini açıklamaktadır. Sorular aşağıda sıralandığı gibidir:

- İşinizdeki kural ve yöntemlerin işinizi daha iyi yapmanıza engel olduğunu hisseder misiniz? (Soru 1)
- İş ortamında özgür olmadığınızı ve düşüncelerinizden ödün verdiğinizi düşünür müsünüz? (Soru 8)
- İşinizle ilgili görüşlerinizin alınmadığı olur mu? (Soru 9)

- Yöneticilerinizin size yaklaşımlarından dolayı gerildiğiniz olur mu? (Soru 11)
- Yöneticilerinizin duygularınıza çok az ilgi gösterdiğini hisseder misiniz? (Soru 12)
- Yöneticilerinizle iyi iletişim kuramadığınız olur mu? (Soru 13)
- İyi bir iş yaptığınız zaman takdir almada güçlük yaşar mısınız? (Soru 14)

İşe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar ile ilgili sorular ikinci faktörü oluşturmuşlardır Bu sorular 19, 20, 21, 22, 23 ve 24. sorulardır ve ölçeğin varyansının % 10,24'ünü açıklamaktadır. Sorular aşağıda sıralandığı gibidir:

- İşinizle ilgili olarak duygusal anlamda zorlandığınızı hisseder misiniz? (Soru 19)
- İş yerinizde öğrencilerle yaşantılarınızdan dolayı kendinizi duygusal açıdan zorlanmış hisseder misiniz? (Soru 20)
- İş yerinizde velilerle yaşantılarınızdan (iletişim – beklenti vb) dolayı kendinizi duygusal açıdan zorlanmış hisseder misiniz? (Soru 21)
- İş yerinizin sizden beklentileri ve sorumluluklarınızı yerine getirme konusunda kendinizi gergin hisseder misiniz? (Soru 22)
- Ders işleme sürecinizi olumsuz etkileyen öğrenci davranışları ile ilgili olarak kendinizi gergin hisseder misiniz? (Soru 23)
- Öğrencilerin sorumluluklarını yerine getirmemeleri konusunda kendinizi gergin hisseder misiniz? (Soru 24)

İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi ile ilgili sorular üçüncü faktörü oluşturmuşlardır. Bu sorular 5, 7, 15 ve 18. sorulardır ve ölçeğin varyansının % 6,61'ini açıklamaktadır. Sorular aşağıda sıralandığı gibidir:

- İşiniz çok fazla bürokrasi ve kırtasiye gerektirir mi? (Soru 5)
- İş yerinizin yıllık performans hedeflerini gerçekleştirme konusunda kendinizi gergin hisseder misiniz? (Soru 7)
- Elde ettiğiniz maddi olanakların diğer mesleklerin sağladıklarından düşük olduğunu düşünür müsünüz? (Soru 15)
- Sizden sürekli başarı beklentisi olduğunu hisseder misiniz? (Soru 18)

İş yükü ve iş ile ilgili sosyal ilişkiler hakkındaki sorular dördüncü faktörü oluşturmuştur. Bu sorular; 10, 16 ve 17. numaralı sorulardır ve ölçeğin varyansının % 5,92'sini açıklamaktadır. Sorular aşağıda sıralandığı gibidir:

- İş yükünüzün çok fazla ve iş temponuzun yorucu olduğunu düşünür müsünüz? (Soru 10)
- Birlikte çalıştığınız insanlara güveninizin sarsıldığı olur mu? (Soru 16)
- İşiniz nedeni ile ailenize ve sosyal hayata yeteri kadar zaman ayıramadığınızdan yakınır mısınız? (Soru 17)

Tablo 14, faktörleri oluşturan değişkenler ve sahip oldukları faktör ağırlıkları görülebilir

Tablo 14: İş Stresi Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör			
	1	2	3	4
Soru 1	,641			
Soru 8	,645			
Soru 9	,720			
Soru 11	,745			
Soru 12	,825			
Soru 13	,778			
Soru 14	,643			
Soru 19		,558		
Soru 20		,698		
Soru 21		,701		
Soru 22		,601		
Soru 23		,760		
Soru24		,804		
Soru 5			,744	
Soru 7			,462	
Soru 15			,566	
Soru 18			,619	
Soru 10				,597
Soru 16				,545
Soru 17				,824

3.5.2.4. İş Stresi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizine ilişkin teorik bilgiler *Duygusal Emek Ölçeği Güvenilirlik Analizi* başlığı altında verilmiştir. Bu nedenle bu başlık altında teorik bilgilere yer verilmeden iş stresi ölçeğine ait beş faktör için yapılan güvenilirlik sonuçlarına detaylı biçimde yer verilmiştir.

Aşağıda, iş stresi ölçeğinden elde edilen her bir faktörün güvenilirlik analizi sonucu elde edilen veriler yer almaktadır. Tablo 15’te işle ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar, işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi ile iş yükü ve işe bağlı sosyal ilişkiler faktörlerine ait güvenilirlik analizi sonuçlarını yer almaktadır.

Tablo15: İş Stresi Faktörlerine Ait Güvenilirlik Analizi

İş Stresi Faktörleri	Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
İş İle İlgili Kısıtlar ve Yönetimle Olan İlişkiler	,876	7
İşe Bağlı Duygusal Zorlanmaya Neden Olan Durumlar	,843	6
İşin Parasal Getirisi ve İşte Başarı Beklentisi	,558	4
İş Yükü ve İşle İlgili Sosyal İlişkiler	,686	3

Tablo 15 den de görüldüğü üzere analiz sonucu elde edilen faktörün soruları toplamından yeni bir değişken tanımlanarak oluşturulan birinci faktör; *iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler* olarak adlandırılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde söz konusu faktörün Cronbach’s Alpha değeri 0,876 olarak tespit edilmiştir. İkinci faktör; *işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar* olarak adlandırılmıştır ve söz konusu faktörün Cronbach’s Alpha değeri 0,843 olarak tespit edilmiştir. Üçüncü faktör; *işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi* olarak adlandırılmıştır. Güvenilirlik analizinde söz konusu faktörün Cronbach’s Alpha değeri 0,558 olarak tespit edilmiştir. Dördüncü faktör ve son faktör ise, *iş yükü ve iş ile ilgili sosyal ilişkiler* olarak adlandırılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde söz

konusu faktörün Cronbach's Alpha değeri 0,686 olarak tespit edilmiştir. Faktörlere ait söz konusu oranlar, güvenilirlik açısından kabul edilebilir düzeydedir.

3.5.3. T-Testleri

T-testi, parametrik bir test olup; incelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değer in önceden belirlenen değerden farklı olup olmadığını, incelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında fark olup olmadığını, incelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı koşullar altında tepkilerinde farklılıkların olup olmadığını incelenmesine yönelik hipotezleri test etmeye yönelik olarak geliştirilmiş bir analiz yöntemidir (www.w3.balikesir.edu.tr, 25.12.2014).

İki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek için bağımsız gruplar t testi kullanılır. Bu çalışmada da kullanılan ölçeklerden elde edilen sonuçların; yanıtlayıcıların cinsiyetlerine ve medeni durumlarına bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini anlamak üzere verilere bağımsız gruplar t testi (independent samples t-test) uygulanmıştır.

T testinde değişkenlerin ortalamalarının birbirinden farklı olduğunu söyleyebilmek için p değerinin 0,05'ten küçük olması beklenir ($p < 0,05$) (Köksel, 2009: 66).

Tablo 16, duygusal emek davranışına ait faktörler olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış ile iş stresine ait olan faktörler olan iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar, işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi, iş yükü ve iş yükü ile ilgili sosyal ilişkiler faktörlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini açıklayan t testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 16: Duygusal Emek ve İş Stresi Faktörlerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t testi

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t testi ($\alpha=0.05$)			
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p)	Ortalama Farkı
Yüzeysel Davranış	Eşit Varyans varsayımı	,039	,844	1,813	128	,072	,27030
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			1,797	84,724	,076	,27030
Derinlemesine Davranış	Eşit Varyans varsayımı	6,104	,015	1,759	128	,081	,32849
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			1,950	113,583	,054	,32849
Samimi Davranış	Eşit Varyans varsayımı	,022	,881	-2,409	128	,017	-,27141
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			-2,352	81,368	,021	-,27141
İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler	Eşit Varyans varsayımı	5,375	,022	,338	128	,736	,04410
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			,382	118,732	,703	,04410
İşe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar	Eşit Varyans varsayımı	,342	,560	-,042	128	,966	-,00537
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			-,044	95,475	,965	-,00537
İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi	Eşit Varyans varsayımı	2,060	,154	1,095	128	,275	,15988
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			1,174	104,601	,243	,15988
İş yükü ve İş ile ilgili sosyal ilişkiler	Eşit Varyans varsayımı	2,079	,152	,770	128	,442	,11117
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			,727	74,314	,470	,11117

Tablo 16 dan de görüldüğü üzere p değerinin 0,05'ten küçük olduğu faktör duygusal emek faktörlerinden olan *samimi davranıştır*. Söz konusu faktör için anlamlılık düzeyi 0,017 dir. Yüzeysel davranış ile derinlemesine davranış faktörleri ise cinsiyete bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Bu durumda, katılımcıların samimi davranışlarının cinsiyet faktörüne bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkileri açıklamak için ise faktör ortalamaları tablosuna bakılması gerekmektedir. Tablo 17 incelendiğinde samimi davranış ortalamalar bakımından

erkeklerin puanının (2,0795) kadınlarınkinden (1,8081) oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan t testi yorumlandığında kadınların duygusal emek faktörlerinden olan samimi davranışların erkeklerinkine oranla anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği; erkeklerin duygusal emek faktörleri bakımından değerlendirildiğinde samimi davranışlarının kadınlarınkinden daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

İş stresi ölçeğinin alt faktörleri olan iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar, işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi ile iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörlerinde ise cinsiyete göre herhangi bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yani bu durumda H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 17: Cinsiyet Farklılıkları Açısından Faktör Ortalamaları

Faktörler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Yüzeysel Davranış	Kadın	86	3,4930	,79687
	Erkek	44	3,2227	,81864
Derinlemesine Davranış	Kadın	86	2,7035	1,09981
	Erkek	44	2,3750	,79332
Samimi Davranış	Kadın	86	1,8081	,59245
	Erkek	44	2,0795	,63743
İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler	Kadın	86	3,5831	,78068
	Erkek	44	3,5390	,52364
İşe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar	Kadın	86	3,4302	,70871
	Erkek	44	3,4356	,63614
İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi	Kadın	86	2,6599	,83834
	Erkek	44	2,5000	,67557
İş yükü ve iş ile ilgili sosyal ilişkiler	Kadın	86	3,0581	,72705
	Erkek	44	2,9470	,87143

Tablo 18, duygusal emek faktörleri (yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış) ile iş stresi faktörlerinin (iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar, işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi ile iş yükü ve iş yükü ile ilgili sosyal ilişkiler) medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini açıklayan t testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 18: Duygusal Emek ve İş Stresi Faktörlerin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t testi ($\alpha=0.05$)			
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p)	Ortalama Farkı
Yüzeysel Davranış	Eşit Varyans varsayımı	5,338	,022	-,756	128	,451	-,11320
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			-,709	75,340	,480	-,11320
Derinlemesine Davranış	Eşit Varyans varsayımı	1,851	,176	-1,460	128	,155	-,26667
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			-1,343	75,426	,183	-,26667
Samimi Davranış	Eşit Varyans varsayımı	,371	,543	,445	128	,657	,05098
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			,459	97,842	,647	,05098
İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler	Eşit Varyans varsayımı	1,884	,172	-2,608	128	,010	-,33035
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			-2,469	77,123	,016	-,33035
İşe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar	Eşit Varyans varsayımı	3,982	,048	-1,926	128	,056	-,23987
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			-1,792	73,567	,077	-,23987
İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi	Eşit Varyans varsayımı	2,855	,094	-2,379	128	,019	-,33954
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			-2,266	78,353	,026	-,33954
İş yükü ve İş ile ilgili sosyal ilişkiler	Eşit Varyans varsayımı	1,185	,278	-1,690	128	,093	-,24052
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			-1,646	83,292	,104	-,24052

Tablo 18 incelendiğinde, iki faktörün p değerlerinin 0,05 seviyesinin altında olduğu görülmektedir. İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler faktörü için anlamlılık düzeyi 0,010 ve işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi için ise 0,019'dur. Bu durumda araştırmaya katılanların iş stresi faktörlerinden olan *iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler* ile *işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi* faktörleri bakımından evli ya da bekâr olmalarının anlamlı derecede farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 19: Medeni Durum Farklılıkları Açısından Faktör Ortalamaları

Faktörler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Yüzeysel Davranış	Evli	85	3,3624	,74928
	Bekar	45	3,4756	,92175
Derinlemesine Davranış	Evli	85	2,5000	,93303
	Bekar	45	2,7667	1,14614
Samimi Davranış	Evli	85	1,9176	,64132
	Bekar	45	1,8667	,58046
İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler	Evli	85	3,4538	,64160
	Bekar	45	3,7841	,76667
İşe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar	Evli	85	3,3490	,61433
	Bekar	45	3,5889	,77899
İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi	Evli	85	2,4882	,72877
	Bekar	45	2,8278	,85417
İş yükü ve iş ile ilgili sosyal ilişkiler	Evli	85	2,9373	,74800
	Bekar	45	3,1778	,81526

Tablo 19 incelendiğinde iş stresi faktörlerinden olan iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler faktörüne ait bekâr katılımcıların ortalamalarının (3,7841) evli olan katılımcılarınkine göre (3,4538) daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısı ile bekâr olan katılımcılarda iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler faktörünün yaratacağı iş stresinin evli olanlara göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi faktörüne ait ortalama bakımından ise bekâr olanların lehine bir sonuca ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile bekâr katılımcıların işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisine bağlı olarak yaşadıkları iş streslerinin evli olanlara göre yüksek olduğu söylenilebilir. (2,8278>2,4882).

Duygusal emek faktörlerinde ve sözü edilen faktörler dışındaki iş stresi faktörlerinde ise medeni durum açısından herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durumda H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.5.4. Varyans Analizleri

T-testi, sadece iki grup arasındaki farklılıkların incelenebilmesi için uygundur. Ancak uygulamada ikiden fazla grubun da karşılaştırılması gerekebilmektedir. Bu durumda uygun olan test, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testidir. İki den fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) faydalanılmaktadır. Anova testi sonuçları sadece karşılaştırma yapılan gruplar (3 ve ya daha fazla sayıda olabilir) arasında herhangi bir farkın olup olmadığını gösterir (Altunışık ve diğerleri, 2002: 167-168).

3.5.4.1. Duygusal Emek Ölçeğine Ait Varyans (ANOVA) Analizleri

Bu başlık altında yaş, mevcut iş yerinde çalışma süresi ve toplam çalışma süresi değişkenlerine göre duygusal emek faktörlerinin ortalamalarında herhangi bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için ölçeğe uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

ANOVA yapılabilmesi için grupların varyanslarının homojen olması gerekmektedir. Bu sebeple öncelikle grupların varyansları incelenmiştir.

Tablo 20, yaş grupları açısından homojenlik testinin sonucunu vermektedir.

Tablo 20: Yaş Grupları İçin Varyansların Homojenliği Testi

Faktörler	Levene Test İstatistiği	Serb. Der. 1	Serb. Der. 2	Anlamlılık (p)
Yüzeysel Davranış	,261	3	126	,853
Derinlemesine Davranış	1,567	3	126	,201
Samimi Davranış	1,262	3	126	,290

Levene testinin sonucuna göre grupların varyanslarının eşit kabul edilebilmesi için p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekmektedir. Tablo 20 incelendiğinde p değerlerinin hepsinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda faktörler Varyans analizi için uygundur denilebilir.

Tablo 21’de, duygusal emek faktörlerinin yaş grupları açısından farklılık gösterip göstermediğini açıklamak üzere yapılan ANOVA analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 21: Yaş Grupları İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Yüzeysel Davranış	Gruplar Arası	3,215	3	1,072	1,653	,181
	Gruplar İçi	81,705	126	,648		
	Toplam	84,920	129			
Derinlemesine Davranış	Gruplar Arası	7,217	3	2,406	2,409	,070
	Gruplar İçi	125,800	126	,998		
	Toplam	133,017	129			
Samimi Davranış	Gruplar Arası	2,543	3	,848	2,277	,083
	Gruplar İçi	46,907	126	,372		
	Toplam	49,450	129			

Tablo 21’de yer alan p değerlerinin hiç biri 0,05’den küçük değildir. Bu nedenle yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış faktörlerinden hiçbirinin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların toplam çalışma sürelerinin yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ya da samimi davranış faktörleri üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını tespit etmek üzere ölçek için Varyans analizi yapılmıştır. Homojenlik testi sonuçları, faktörlerin değerlendirilmesinde ANOVA testinden faydalanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 22 incelendiğinde p değerlerinin hepsinin 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda faktörler Varyans analizi için uygundur denilebilir

Tablo 22: Toplam Çalışma Süresi İçin Varyansların Homojenliği Testi

Faktörler	Levene Test İstatistiği	Serb. Der. 1	Serb. Der. 2	Anlamlılık (p)
Yüzeysel Davranış	,717	4	125	,582
Derinlemesine Davranış	2,005	4	125	,098
Samimi Davranış	,375	4	125	,826

Tablo 23 ise duygusal emek faktörlerinin toplam çalışma süresi açısından farklılık gösterip göstermediğini açıklamak üzere yapılan ANOVA analizinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 23: Toplam Çalışma Süresi İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Yüzeysel Davranış	Gruplar Arası	9,110	4	2,277	3,755	,006
	Gruplar İçi	75,810	125	,606		
	Toplam	84,920	129			
Derinlemesine Davranış	Gruplar Arası	12,350	4	3,088	3,198	,015
	Gruplar İçi	120,667	125	,965		
	Toplam	133,017	129			
Samimi Davranış	Gruplar Arası	4,408	4	1,102	3,058	,019
	Gruplar İçi	45,042	125	,360		
	Toplam	49,450	129			

Tablo 23 incelendiğinde, p değerlerinin hepsi 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış faktörlerinin her birinin toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların mevcut işyerinde çalışma sürelerinin yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış faktörleri üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını tespit etmek üzere de Varyans analizi yapılmıştır. Homojenlik testi sonuçları faktörlerin değerlendirilmesinde gerekli düzenlemeler yapılarak ANOVA testinden faydalanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 24: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İçin Varyansların Homojenliği Testi

Faktörler	Levene Test İstatistiği	Serb. Der. 1	Serb. Der. 2	Anlamlılık (p)
Yüzeysel Davranış	1,012	2	127	,366
Derinlemesine Davranış	,393	2	127	,676
Samimi Davranış	3,669	2	127	,028

Tablo 24 incelendiğinde homojenlik testinin sonuçlarına göre samimi davranış boyutu $p=0,028<0,05$ olduğundan Varyans analizine uygun değildir. Bu durumda samimi davranış için Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonuçlarına bakmak gerekecektir. Diğer faktörler için ise uygulanan ANOVA analizine ait tablo aşağıda gösterildiği gibidir.

Tablo 25: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İçin ANOVA Tablosu

	Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Yüzeysel Davranış					
Gruplar Arası	5,144	2	2,572	4,095	,019
Gruplar İçi	79,775	127	,628		
Toplam	84,920	129			
Derinlemesine Davranış					
Gruplar Arası	,156	2	,078	,075	,928
Gruplar İçi	132,861	127	1,046		
Toplam	133,017	129			
Samimi Davranış					
Gruplar Arası	,416	2	,208	,539	,585
Gruplar İçi	49,034	127	,386		
Toplam	49,450	129			

Tablo 25 de yer alan p değerlerinin yüzeysel davranış boyutu p değeri 0,05 seviyesinden düşük olduğundan dolayı mevcut iş yerinde çalışılan süre açısından yüzeysel davranış boyutunun anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir. Derinlemesine davranış için anlamlı bir farklılık görülmemiş olup samimi davranış için ise Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonuçlarına bakılmıştır. Ancak, Tablo 26 incelendiğinde varyansın sıfır (0) çıkmasına bağlı olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri kriterlerine uymadığı için hesaplama yapılmamıştır. Bu durumda,

bireylerin mevcut iş yerlerinde çalışma sürelerinin derinlemesine davranışta olduğu gibi samimi davranış açısından da anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 26: Welch ve Brown-Forsythe (Robust Test) Test Sonuçları

		Robust Test İstatistiği	Serb. Der. 1	Serb. Der. 2	Anlamlılık (p)
Yüzeysel	Welch	3,302	2	2,607	,193
Davranış	Brown-Forsythe	2,326	2	1,913	,307
Derinlemesine	Welch	,052	2	2,640	,950
Davranış	Brown-Forsythe	,066	2	4,389	,937
Samimi	Welch	.	.	.	.
Davranış	Brown-Forsythe	.	.	.	.

3.5.4.2. İş Stresi Ölçeğine Ait Varyans (ANOVA) Analizleri

Bu başlık altında iş stresi faktörleri olan iş ile kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar, işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi ve faktör olan iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörlerinin ortalamalarında yaş, mevcut iş yerinde çalışma süresi ve toplam çalışma süresi değişkenlerine göre herhangi bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için uygulanan tek yönlü varyans analizlerinin (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

ANOVA analizinin yapılabilmesi için grupların varyanslarının homojen olması gerekmektedir. Bu sebeple öncelikle grupların varyansları incelenmiştir.

Araştırmaya katılanların yaş grupları açısından iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar, işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi ve iş yükü ve iş yükü ile ilgili sosyal ilişkiler faktörleri üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını açıklamak üzere yapılan varyans analizinin sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 27, yaş grupları açısından homojenlik testinin sonucunu vermektedir.

Tablo 27: Yaş Grupları İçin Varyansların Homojenliği Testi

Faktörler	Levene Test İstatistiği	Serb. Der. 1	Serb. Der. 2	Anlamlılık (p)
İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler	1,969	3	126	,122
İşle ilgili duygusal zorlanmaya neden olan durumlar	2,564	3	126	,058
İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi	1,343	3	126	,263
İş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler	1,835	3	126	,144

Levene testinin sonucuna göre grupların varyanslarının eşit kabul edilebilmesi için p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekmektedir. Tablo 27 incelendiğinde p değerlerinin hepsinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda faktörler Varyans analizi için uygundur denilebilir.

Tablo 28, iş stresi faktörlerinin yaş grupları açısından fark gösterip göstermediğini açıklamak üzere yapılan ANOVA analizinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 28: Yaş Grupları İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler	Gruplar Arası	3,101	3	1,034	2,151	0,097
	Gruplar İçi	60,551	126	0,481		
	Toplam	63,652	129			
İşe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar	Gruplar Arası	1,503	3	0,501	1,077	0,361
	Gruplar İçi	58,591	126	0,465		
	Toplam	60,094	129			
İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi	Gruplar Arası	1,465	3	0,488	0,783	0,506
	Gruplar İçi	78,643	126	0,624		
	Toplam	80,108	129			
İş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler	Gruplar Arası	7,335	3	2,445	4,363	0,006
	Gruplar İçi	70,61	126	0,56		
	Toplam	77,945	129			

Tablo 28 incelendiğinde, tabloda yer alan p değerlerinden iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkilere ait değer 0,05’den küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda, iş stresi boyutlarından iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörünün yaşa bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Diğer boyutların ise yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Duygusal emek faktörlerinin yaş grupları açısından değerlendirilmesi göz önünde bulundurularak H3 kısmen kabul edilmiştir denilebilir.

Araştırmaya katılanların toplam çalışma sürelerinin iş stresi faktörleri üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını tespit etmek üzere Varyans analizi yapılmıştır. Homojenlik testi sonuçları, faktörlerin değerlendirilmesinde ANOVA testinden faydalanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 29 incelendiğinde p değerlerinin hepsinin 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda faktörler Varyans analizi için uygundur denilebilir.

Tablo 29: Toplam Çalışma Süresi İçin Varyansların Homojenliği Testi

Faktörler	Levene Test İstatistiği	Serb. Der. 1	Serb. Der. 2	Anlamlılık (p)
İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler	2,987	4	125	,021
İşle ilgili duygusal zorlanmaya neden olan durumlar	3,460	4	125	,010
İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi	1,262	4	125	,288
İş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler	1,830	4	125	,127

Tablo 29’da görüldüğü gibi, homojenlik testinin sonuçlarına göre, iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler faktörüne ait değer $p=0,021<0,05$ ve işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar faktörüne ait değer $p=0,010<0,05$ olduğu için faktörler Varyans analizine uygun değildir. Bu durumda derin davranış için Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonuçlarına bakmak gerekecektir. Diğer faktörler için ise ANOVA analiz sonuçları Tablo 30’da gösterildiği gibidir.

Tablo 30: Toplam Çalışma Süresi İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılı k (p)
İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler	Gruplar Arası	1,116	4	,279	,558	,694
	Gruplar İçi	62,535	125	,500		
	Toplam	63,652	129			
İşle ilgili duygusal zorlanmaya neden olan durumlar	Gruplar Arası	2,050	4	,513	1,104	,358
	Gruplar İçi	58,044	125	,464		
	Toplam	60,094	129			
İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi	Gruplar Arası	2,051	4	,513	,821	,514
	Gruplar İçi	78,057	125	,624		
	Toplam	80,108	129			
İş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler	Gruplar Arası	6,444	4	1,611	2,816	,028
	Gruplar İçi	71,502	125	,572		
	Toplam	77,945	129			

Tablo 31: Welch ve Brown-Forsythe (Robust Test) Test Sonuçları

		Robust Test İstatistiği	Serb. Der. 1	Serb. Der. 2	Anlamlılık (p)
İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler	Welch	,357	4	14,808	,835
	Brown-Forsythe	,497	4	15,211	,738
İşle ilgili duygusal zorlanmaya neden olan durumlar	Welch	1,401	4	14,966	,281
	Brown-Forsythe	1,208	4	31,733	,327
İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi	Welch	,632	4	14,437	,647
	Brown-Forsythe	,605	4	19,236	,664
İş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler	Welch	2,236	4	14,596	,115
	Brown-Forsythe	1,807	4	9,528	,207

Tablo 30 incelendiğinde, tabloda yer alan p değerlerinden iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörüne ait değer 0,05’den küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda, iş stresi boyutlarından iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörünün toplam çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Diğer faktörlerin ise toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler ile işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar için ise Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonuçlarına bakılmıştır. Tablo 31, bu teste ait sonuçları göstermektedir. Bu değerlerin ikisinin de 0,05 seviyesinden yüksek olduğu saptanmıştır (0,835 ve 0,738) (0,281 ve 0,327). Bu durumda, katılımcıların toplam çalışma sürelerinin iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler ile işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar faktörleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak duygusal emek faktörlerinin toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz sonuçları da değerlendirildiğinde H4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Çalışmaya katılanların mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar, işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi ve iş yükü ve iş yükü ile ilgili sosyal ilişkiler faktörleri üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığının açıklaması için yapılan varyans analizinin sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 32, mevcut işyerinde çalışma süresi açısından homojenlik testinin sonucunu vermektedir.

Tablo 32: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İçin Varyansların Homojenliği Testi

Faktörler	Levene Test İstatistiği	Serb. Der. 1	Serb. Der. 2	Anlamlılık (p)
İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler	1,646	2	127	,197
İşle ilgili duygusal zorlanmaya neden olan durumlar	4,279	2	127	,016
İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi	1,699	2	127	,187
İş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler	0,789	2	127	,457

Tablo 32’den de görüleceği üzere, homojenlik testinin sonuçlarına göre işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar faktörünün değeri $p=0,016<0,05$ olduğundan Varyans analizine uygun değildir. Bu durumda söz konusu faktör için Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonuçlarına bakmak gerekecektir.

Diğer faktörler için yapılan ANOVA analizinin sonuçları Tablo 39’da gösterildiği gibidir.

Tablo 33: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler	Gruplar Arası	,258	2	,129	,258	,773
	Gruplar İçi	63,394	127	,499		
	Toplam	63,652	129			
İşle ilgili duygusal zorlanmaya neden olan durumlar	Gruplar Arası	,580	2	,290	,619	,540
	Gruplar İçi	59,514	127	,469		
	Toplam	60,094	129			
İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi	Gruplar Arası	1,370	2	,685	1,105	,334
	Gruplar İçi	78,738	127	,620		
	Toplam	80,108	129			
İş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler	Gruplar Arası	,551	2	,275	,452	,638
	Gruplar İçi	77,395	127	,609		
	Toplam	77,945	129			

Tablo 33 incelendiğinde p değerlerinin hiçbirisi 0,05 seviyesinden düşük olmadığından mevcut işyerinde çalışma süresi bakımından iş stresi faktörlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği söylenilebilmektedir.

Tablo 34: Welch ve Brown-Forsythe (Robust Test) Test Sonuçları

		Robust Test İstatistiği	Serb. Der. 1	Serb. Der. 2	Anlamlılık (p)
İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler	Welch	2,354	2	6,798	,167
	Brown-Forsythe	,901	2	46,389	,413
İşle ilgili duygusal zorlanmaya neden olan durumlar	Welch	.	.	.	.
	Brown-Forsythe	.	.	.	.
İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi	Welch	1,316	2	2,759	,397
	Brown-Forsythe	1,843	2	6,660	,231
İş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler	Welch	3,603	2	3,488	,142
	Brown-Forsythe	,850	2	28,385	,438

İşe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar faktörü için ise Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonuçlarına bakılmıştır. Ancak varyans 0 çıktığı için Welch ve Brown-Forsythe testleri kriterlerine uymadığından hesaplama yapılmamıştır. Bu durumda katılımcıların mevcut iş yerlerinde çalışma sürelerinin iş stresi açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak duygusal emek faktörleri için mevcut işyerinde çalışma süresinin farklılık gösterip göstermediği konusuna yapılan analiz sonuçları göz önünde bulundurularak H5 hipotezi kısmen kabul edilmiştir denilebilir.

Tablo 34, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar faktörü için yapılan Welch ve Brown-Forsythe (Robust Testi) sonuçlarını göstermektedir.

3.5.5. Korelasyon ve Regresyon Analizi

Yönetim biliminde araştırmaların birçoğu iki ya da daha fazla değişkenin birbiriyle ilişkisini belirlemeye yöneliktir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyen analiz korelasyon analizi; ilişkili değişkenlerden bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme biçimini ve yönünü belirleyen analiz ise regresyon analizidir (Özdemir, 2008: 265).

Araştırmaya ait korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

3.5.5.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini ya da derecesini tespit etmeye yarayan istatistiki bir analizdir. Bu analizde, değişkenlerarası ilişkinin anlaşılmasında Pearson korelasyon katsayısından faydalanılır. Bu katsayı r harfiyle gösterilir ve +1 ile -1 arasında değişen değerler alır. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişki olduğunu gösterirken r katsayısının eksi değerler alması değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu gösterir. Katsayının sıfır olması ise iki değişken arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığını ifade etmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2002: 184).

Bu konuda üzerinde uzlaşılmış kesin bir yargı olmamakla birlikte, genellikle 0,50'nin altındaki korelasyonlar zayıf; 0,50 ile 0,70 arasındaki korelasyonlar orta; 0,70'in üzerindeki korelasyonlar ise değişkenler arasında kuvvetli ilişki olduğu şeklinde yorumlanır (Sipahi ve diğerleri, 2008: 143-145).

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait faktörlerin aralarındaki ilişkileri açıklamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 35'te duygusal emek ölçeğinin alt faktörleri olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış faktörlerinin iş stresi faktörleri olan iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar, işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi ile iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler arasındaki ilişkisini gösteren korelasyon matrisi gösterilmiştir. (*) işaretli

olan değerler için ilişki, %5 anlamlılık düzeyinde, (**) olanlar %1 anlamlılık düzeyinde karşılaştırılmıştır.

Tablo 35'e göre;

- Yüzeysel davranış ile derinlemesine davranış arasında % 20,5 düzeyinde pozitif bir ilişki vardır ($r=0,205$, $p<0.05$).
- Yüzeysel davranış ile samimi davranış arasında %32,9 düzeyinde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,329$, $p<0,01$). Bu durumda, yüzeysel davranış gösterme eğiliminde olanların daha az samimi davranış gösterdiği yorumu yapılabilir. Başka bir deyişle gösterilen duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranış miktarı arttıkça samimi davranış oranı azalmaktadır.
- Yüzeysel davranış ile iş stresi faktörlerinden işle ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler arasında %18,3 düzeyinde pozitif bir ilişki söz konusudur ($r=0,183$, $p<0.05$). Yüzeysel davranış göstermek bireyler için işle ilgili kısıtlardan ve yönetimle olan ilişkilerden kaynaklanan iş stresini arttırmaktadır.
- Yüzeysel davranış ile iş stresi faktörlerinden işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar arasında %22,7 düzeyinde pozitif bir ilişki söz konusudur ($r=0,227$, $p<0.01$). Bu durum, bireyler tarafından sergilenen yüzeysel davranış miktarı arttıkça işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlara bağlı ortaya çıkan iş stresi artmaktadır şeklinde yorumlanabilir.
- Yüzeysel davranış ile iş stresi faktörlerinden işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi faktörleri arasında %28,8 düzeyinde pozitif bir ilişki vardır ($r=0,288$, $p<0.01$). Başka bir deyişle gösterilen yüzeysel davranış, işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisinden kaynaklanan iş stresini arttırıcı etkiye sahiptir.
- Yüzeysel davranış ile iş stresi faktörlerinden iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörü arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Sonuç olarak yüzeysel davranış ile iş stresi faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündeki H6 kısmen kabul edilmiştir.

- Derinlemesine davranış ile samimi davranış arasında %21,8 düzeyinde pozitif bir ilişki söz konusudur. ($r= 0,218$, $p<0.05$). Bu durumda, bireylerin derinlemesine davranış miktarındaki artış bireyin samimi davranışta bulunması yönünde onu destekleyerek samimi davranış göstermesi bakımından pozitif etkiye sahiptir denilebilir. Derinlemesine davranış göstermek için bireyler duygularını değiştirme çabasına girerek kendisinden beklenen ve istenen duyguyu yaşamaya çalışmakta ve bu sırada hissettiği duygu ile kendisinden beklenen duygu arasındaki mesafeyi kaldırılabilmektedir.
- Derinlemesine davranış ile işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi faktörleri arasında %20,3 düzeyinde pozitif bir ilişki vardır. ($r=0,203$ $p<0.05$). Araştırmaya katılanların işten sağladıkları ve bekledikleri parasal getiri konusunda yaşadıkları iş streslerinin artmasında, bireylerin söz konusu konularda gösterdikleri derinlemesine davranış miktarı doğru orantılı biçimde etkili olmaktadır.
- Derinlemesine davranış ile iş stresi faktörlerinden işle ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar ile iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durumda, H7 hipotezi kısmen desteklenmiştir.
- Samimi davranış ile iş stresi faktörlerinden sadece işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi faktörü arasında %20,8 düzeyinde negatif bir ilişki vardır ($r= -0,208$, $p<0.01$). Bu durumda ankete katılanların işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi konusundaki iş stresleri artarken gösterdikleri samimi davranış azalmaktadır. Başka bir deyişle gösterilen samimi davranış ne kadar çok olursa işle ilgili parasal getiri ve başarı beklentisine bağlı yaşanan iş stresi o derece azalacaktır denilebilir. Samimi davranış ile diğer iş stresi faktörleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bu durumda H8 kısmen desteklenmiştir denilebilir.

Tablo 35: Duygusal Emek ve İş Stresi Ölçeklerine Ait Faktörler Arası Korelasyon

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7
1. Yüzeysel Davranış							
Korelasyon katsayısı (r)	1	,205*	-,329**	,183*	,227**	,288**	,061
Anlamlılık (p)		,019	,000	,037	,009	,001	,493
N		130	130	130	130	130	130
2. Derinlemesine Davranış							
Korelasyon katsayısı (r)		1	,218*	-,075	-,059	,203*	-,0117
Anlamlılık (p)			,013	,395	,502	,020	,185
N			130	130	130	130	130
3. Samimi Davranış							
Korelasyon katsayısı (r)			1	-,075	-,171	-,208*	,015
Anlamlılık (p)				,399	,051	,018	,865
N				130	130	130	130
4. İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler							
Korelasyon katsayısı (r)				1	,494**	,456**	,562**
Anlamlılık (p)					,000	,000	,000
N					130	130	130
5.İşe bağli duygusal zorlanmaya neden olan durumlar							
Korelasyon katsayısı (r)					1	,497**	,476**
Anlamlılık (p)						,000	,000
N						130	130
6.İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi							
Korelasyon katsayısı (r)						1	,398**
Anlamlılık (p)							,000
N							130
7.İş yükü ve iş ile ilgili sosyal ilişkiler							
Korelasyon katsayısı (r)							1
Anlamlılık (p)							
N							

3.5.5.2. Regresyon Analizi

Regresyon analizi; bir bağımlı değişken ile bir ya da daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Altunışık ve diğerleri, 2002: 186).

Regresyon analizi, bir ya da iki değişkenin değerleri kullanılarak geleceğe ilişkin tahminler yapılmasını ifade etmektedir (Özdemir, 2008: 265).

Çalışmada öncelikle duygusal emek faktörlerinin iş stresi üzerindeki etkilerini açıklamak amacıyla yapılan regresyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda önce, bağımsız değişken olan duygusal emek faktörleri ile bağımlı değişken olan iş stresi faktörlerinden işle ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler karşılaştırılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 36’da sunulduğu gibidir.

Tablo 36: Duygusal Emek Faktörleri İle İşle İlgili Kısıtlar ve Yönetimle Olan İlişkiler Arasındaki İlişki

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	3,103	,390		7,948	,000
Yüzeysel Davranış	,187	,084	,217	2,242	0,027
Derinlemesine Davranış	-,086	,065	-,125	-1,336	0,184
Samimi Davranış	,027	,110	,024	0,247	0,805

$$R = ,217 \quad R^2 = ,047 \quad F_{(3,126)} = 2,083 \quad p = ,106$$

Analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,106 olduğundan, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış faktörlerinin, iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkileri açıklaması istatistiksel olarak olanaklı değildir denilebilir. Bu yüzden, işleme devam edilememiştir.

Duygusal emek faktörleri ile iş stresi faktörlerinden işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar karşılaştırılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 37’ de gösterilmiştir.

Tablo 37: Duygusal Emek Faktörleri İle İşe Bağlı Duygusal Zorlanmaya Neden Olan Durumları Arasındaki İlişki

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	3,126	,375		8,335	,000
Yüzeysel Davranış	0,184	,080	,219	2,291	,024
Derinlemesine Davranış	-0,058	,062	-,087	-,938	,350
Samimi Davranış	-0,089	,106	-,080	-,841	,402

$$R = ,262 \quad R^2 = ,069 \quad F_{(3,126)} = 3,097 \quad p = ,029$$

Analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,029 olduğundan, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış faktörlerinin, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumları açıklamaları istatistiksel olarak mümkündür. Söz konusu değişkenlerin, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumları %6,9 oranında açıkladığı 0,05 anlamlılık seviyesinde tespit edilmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), değişkenlerin işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumları üzerindeki göreceli önem sırası; yüzeysel davranış, samimi davranış ve derinlemesine davranıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece yüzeysel davranışın işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çünkü, derinlemesine davranış ve samimi davranış faktörlerinin p değerleri 0,05 düzeyinden yüksektir (0,350 ve 0,402). Bu sebeple işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadıkları anlaşılmaktadır.

Duygusal emek faktörleri ile iş stresi faktörlerinden işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi karşılaştırılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 38’de sunulduğu gibidir.

Tablo 38: Duygusal Emek Faktörleri İle İşin Parasal Getirisi ve İşte Başarı Beklentisi Arasındaki İlişki

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	2,052	,417		4,917	,000
Yüzeysel Davranış	,177	,089	,182	1,980	,050
Derinlemesine Davranış	,161	,069	,208	2,337	,021
Samimi Davranış	-,246	,117	-,193	-2,092	,038

$$R = ,367 \quad R^2 = ,135 \quad F_{(3,126)} = 6,546 \quad p = ,000$$

Analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,000 olduğundan, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış faktörlerinin, işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisini açıklamalarının istatistiksel olarak mümkün olduğu söylenebilir. Söz konusu değişkenlerin işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisini %13,5 oranında açıkladığı 0,05 anlamlılık seviyesinde tespit edilmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), değişkenlerin işin parasal getirisi ve başarı beklentisi üzerindeki göreceli önem sırası; derinlemesine davranış, yüzeysel davranış ve samimi davranıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, derinlemesine davranış ve samimi davranışın işin parasal getirisi ve başarı beklentisi üzerindeki yarattığı iş stresi üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çünkü, yüzeysel davranış faktörünün p değeri 0,05 düzeyine eşittir (0,050). Bu sebeple, işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır.

Duygusal emek faktörleri ile iş stresi faktörlerinden iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler karşılaştırılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 39’da gösterilmiştir.

Tablo 39: Duygusal Emek Faktörleri İle İş Yüğü ve İşle İlgili Sosyal İlişkiler
Arasındaki İlişki

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	2,721	0,436		6,236	0
Yüzeysel Davranış	0,119	0,093	0,124	1,27	0,206
Derinlemesine Davranış	-0,124	0,072	-0,162	-1,72	0,088
Samimi Davranış	0,115	0,123	0,091	0,933	0,353

$R = ,167$ $R^2 = ,028$ $F_{(3,126)} = 1,204$ $p = ,311$

Analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,106 olduğundan, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış değişkenlerinin iş yükü ve iş yükü ile ilgili sosyal ilişkilerini açıklamaları istatistiksel olarak olanaklı değildir. Bu yüzden, işleme devam edilmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler için yaşam, en önemli kaynakları olan insan unsuruna dayanmaktadır. Her ne kadar örgütler için duygular kabul edilemez ve amaçlara ulaşmayı önleyen bir unsur olarak görülmüş olsa da insan, bir makine olmanın çok ötesinde duygularıyla var olan bir olgudur. İnsanın bir makine olarak algılanıp yönetildiği dönemlerden günümüze, örgütlerde insana bakış açısı olumlu anlamda gelişerek değişime uğramıştır. Bunu destekleyen en önemli unsur, sanayileşmenin ötesine geçilerek hizmet sektörünün genişlemesi ve önem kazanması olmuştur.

Hizmet sektörü, insanların diğer sektörlerle göre çok daha yoğun olarak yüz yüze geldikleri ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak çeşitli yollarla (telefon, internet vb.) iletişime geçtikleri bir sektör olduğu için örgütler sadece çalıştırdıkları bireyleri değil aynı zamanda onların duygularını da yönetmek zorundadır. Başarılı örgütler; rekabette başarı elde etmek, büyümek ve amaçlarına en verimli biçimde ulaşabilmek için duygu yönetiminin önemini bilmektedirler. Bu gereklilik, hizmet sektörünün rekabetçi, müşteri taleplerinin ve hizmet kalitesinin hızla yükseldiği ve teknolojinin sürekli değişerek geliştiği bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Hizmet sektöründe faaliyette bulunan örgütler için müşteri memnuniyetine paralel gelişen hizmet kalitesi önemli bir başarı göstergesidir. Müşteri memnuniyetinin temelinde işgören ile müşteri arasındaki ilişki sırasında işgörenin örgütü amaçlarına uygun olarak ne kadar iyi ve doğru temsil ettiği yer alır. Bu noktada, örgütler hizmet sunulduğu sırada işgörenin duygu ve davranışlarının doğru yönetilmesi konusunun önemini fark etmeye başlamışlardır. İşgörenlerin sundukları hizmet sırasında duyguları ve davranışları üzerinde ayarlama yapmaları konusunda, örgütün onlardan beklentileri, talepleri ve hatta bu konuda koydukları kurallar etkili olacaktır. Duygusal emek davranışı kavramı bu noktada kendini hissettirmektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan duygusal emek kavramı genel bir tanımla hizmet talep eden müşterilere iyi hizmet vermek için işgörenlerin müşterilerle etkileşimi sırasında duygularını yönetmeleri ve bu yönetme sırasında gösterdikleri çaba şeklinde ifade edilebilir. Yazın incelendiğinde, duygusal emek davranışının yoğun olarak gösterildiği meslek grupları; doktorlar, hemşireler, çağrı

merkezi çalışanları, banka çalışanları, hâkimler ve öğretmenler olduğu dikkat çekmektedir.

Duygusal emek davranışları üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; bireylerin gerçekte hissettikleri duygu ile o anda gösterdikleri davranışların aynı olmadığı yüzeysel davranış; bireylerin gerçekte hissetmediği fakat hissetmek için çaba gösterdiği derinlemesine davranış ve son olarak da gerçekte hissedilen duygu üzerinde herhangi bir değişikliğin yapılmadığı samimi davranıştır.

Duygusal emek davranışının sonuçları ve üzerinde etkili olduğu önemli konulardan birisi olan iş stresi, çalışmanın ikinci değişkenidir.

Çalışmanın birinci bölümünde; bağımsız değişken olan duygusal emek davranışının tanımlaması yapılarak, duygusal emek yaklaşımları, davranışları ve duygusal emeği etkileyen faktörler ve duygusal emek ile ilişkili kavramlar üzerinde durularak duygusal emek davranışının sonuçları detaylı biçimde irdelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; bağımlı değişken olan iş stresi kavramı detaylı biçimde irdelenerek, iş stresi kaynakları ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde ise çalışmanın temel amacı olan duygusal emek davranışının iş stresi üzerindeki etkisinin incelenmesi için yapılan bir araştırma ve bulgularına yer verilmiştir. Çalışmanın asıl amacı; eğitim sektörü içerisinde önemli paya sahip olan dersane öğretmenlerinin duygusal emek davranışlarının iş stresleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Örneklem olarak dersane öğretmenlerinin seçilmesinin nedeni yerli yazında bu örneklem grubu üzerinde çalışma yapılmamış olması ve eğitim sektörü içerisinde bir özel işletme niteliğiyle çalışan dersane öğretmenlerinin diğer birçok meslek grubuna göre daha fazla duygusal emek davranışı gösterdiklerinin düşünülmesidir.

Araştırma İzmir ili içinde özel bir dershanenin ayrı ilçelerdeki 6 şubesinde görev yapan öğretmenler tarafından cevaplandırılan soru formları yoluyla gerçekleştirilmiştir. 130 kişi ile gerçekleştirilen araştırmada üç soru formu kullanılmıştır. Bunlardan ilki; genel bilgi formu olup örneklem grubunun demografik bilgileri için kullanılmıştır. İkinci soru formu; 13 sorudan oluşan duygusal emek ölçeği, üçüncü soru formu ise başlangıçta 24 sorudan oluşan iş stresi ölçeğidir. Ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler *Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı* başlığı altında detaylı biçimde incelenmiştir.

Araştırmanın bulgularını genel olarak özetlemek gerekirse;

- Araştırmamızın birinci hipotezi; duygusal emek faktörlerinin ve iş stresi faktörlerinin cinsiyete bağlı olarak farklılık göstereceğidir. Demografik değişkenlerle ilgili olarak yapılan analizlerde, sadece samimi davranışın cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucu elde edilmiştir. Başka deyişle, dershanede çalışan erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla samimi davranış gösterdiği söylenebilir. Duygusal emeğin diğer faktörleri ile iş stresinin tüm faktörleri açısından kadın ya da erkek olmak herhangi bir farklılık göstermemektedir. Dolayısı ile H1 hipotezi kısmen desteklenmiştir denilebilir.
- İkinci hipotez; duygusal emek ve iş stresinin faktörlerinin medeni duruma bağlı olarak farklılık göstereceğidir. Yapılan analiz sonucunda, sadece iş stresi faktörlerinden iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler ve işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi faktörleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Bekâr olan öğretmenler üzerinde iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler faktörü ile işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisinin yaratacağı iş stresinin evli olanlara göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Duygusal emek faktörlerinin hiçbirisi ve diğer iş stresi faktörleri ile medeni duruma göre farklılık yoktur. Dolayısı ile H2 hipotezi kısmen desteklenmiştir.
- Üçüncü hipotez; duygusal emek faktörlerinin ve iş stresi faktörlerinin yaşa bağlı olarak farklılık göstereceğidir. Yapılan analiz sonucunda, sadece iş stresi faktörlerinden iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörü yaşa bağlı olarak farklılık göstermektedir. Duygusal emeğin üç faktörü ve diğer iş stresi faktörleri yaşa bağlı herhangi bir farklılık göstermemektedir. Dolayısı ile olarak H3 hipotezi kısmen desteklenmiştir.
- Dördüncü hipotez; duygusal emek faktörlerinin ve iş stresi faktörlerinin toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstereceğidir.. Analiz sonucunda sadece iş stresi faktörlerinden iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörü toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin toplam çalışma süresi azaldıkça iş yükü ve iş ile ilgili sosyal ilişkilerden kaynaklanan iş stresi artmaktadır. Duygusal emeğin üç faktörü ve

iş stresinin diğer faktörleri, toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Dolayısı ile H4 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

- Beşinci hipotez; duygusal emek faktörlerinin ve iş stresi faktörlerinin mevcut işyerinde çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstereceğidir. Yapılan analize göre, sadece samimi davranış mevcut işyerinde çalışılan süreye bağlı olarak farklılık göstermektedir. Diğer duygusal emek faktörleri ve iş stresinin bütün faktörleri bakımından önemli bir fark tespit edilmemiştir. Dolayısı ile H5 hipotezi kısmen desteklenmiştir.
- Altıncı hipotez; yüzeysel davranış ile iş stresi faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır şeklinde ifade edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda yüzeysel davranış ile iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler, işle ilgili duygusal zorlanmaya neden olan durumlar, işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İş ile ilgili kısıtlar; işin yapılış şekli ve işyerindeki kuralları ifade etmektedir. Yönetimle olan ilişkiler ise yönetici ile iletişim, takdir edilme ve yönetici tarafından bireylerin görüşlerinin alınmasından kaynaklanan iş stresidir. Söz konusu olan bu durumlarda bireylerin gerçekten hissettikleri duyguları bastırarak kendilerinden beklenen davranışları göstermeleri iş stresini arttırıcı bir etkiye sahip olmaktadır. Araştırmada, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar ile öğretmenler ile ilgili olarak işin niteliği, öğrencilerin, velilerin, ders işleme sürecinin ve kurumun öğretmenlerden beklentilerini gerçekleştirme konusundaki gerginlikleri ifade edilmektedir. Söz konusu durumlarda öğretmenlerin yüzeysel davranış göstermeleri onların iş stresini arttırıcı etkiye sahiptir denilebilir. Araştırmaya katılanların işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi konusunda yaşadığı gerçek duyguları davranışa dönüştürmek yerine kendisinden ve işinin gerektirdiği davranışları sergileyerek yüzeysel anlamda davranış gösterdiklerinde daha fazla iş stresi yaşamaktadırlar denilebilir. İş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörü ile yüzeysel davranış arasında bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısı ile H6 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

- Yedinci hipotez; derinlemesine davranış ile iş stresi faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır şeklinde ifade edilmektedir. Yapılan analiz

sonucunda, derinlemesine davranış ile işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi faktörleri arasında bir ilişki vardır. Öğretmenlerin işten sağladıkları ve bekledikleri parasal getiri konusunda derinlemesine davranış içerisine girmeleri onların bu konularda yaşadıkları iş streslerini arttırmaktadır. Derinlemesine davranış ile iş stresi faktörlerinden işle ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar ile iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Dolayısı ile H7 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

- Sekizinci hipotez; samimi davranış ile iş stresi faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır şeklinde ifade edilmektedir. Yapılan analiz sonucunda samimi davranış ile iş stresi faktörlerinden sadece işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi faktörü arasında %20,8 düzeyinde negatif bir ilişki vardır. Bu durumda, ankete katılan öğretmenlerin işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi konusundaki iş stresleri artarken gösterdikleri samimi davranış azalmaktadır. Başka bir deyişle, gösterilen samimi davranış ne kadar çok olursa işle ilgili parasal getiri ve başarı beklentisine bağlı yaşanan iş stresi o derece azalacaktır denilebilir. Samimi davranış ile diğer iş stresi faktörleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Sonuç olarak H8 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Araştırma sonuçlarına dayanarak şunlar söylenebilir; özel dersane öğretmenleri işlerinin niteliği, ders işleme süreçleri, öğrenci ilişkileri, velilerle olan ilişkileri gibi konularda yaşadıkları duygusal zorlanmalarına bağlı iş stresleri üzerinde en fazla etkili olan duygusal emek davranışı yüzeysel davranıştır. Söz konusu durumlarda gerçekten hissettikleri duyguların aksine öğretmenlerin sadece kendilerinden beklenen ve kurum tarafından istenen davranışı sergilemeleri iş streslerini artırmaktadır.

Öğretmenler, yaptıkları işin parasal getirisi ve başarı beklentisi bakımından da iş stresi yaşamaktadırlar. Çünkü, özel dershaneler devlet kurumlarındaki iş güvencesinin aksine birer özel sektör işletme mantığı ile yönetilmektedir. Bu nedenle, çalışan öğretmenler için sürekli başarı beklentisi söz konusudur. Türkiye’de, eğitim sistemine bakıldığında çok sayıda seçme ve yerleştirme sınavları söz konusudur. Buna bağlı olarak da dershaneler mutlak başarı hedefli işletmelerdir. Bu

nedenle, kurumda çalışan öğretmenlerden sürekli başarı beklenmektedir. Öğretmenler ise uzun çalışma programları ve saatleri ile yoğun iş temposu içinde elde edecekleri parasal getiri için de stres yaşamaktadırlar. Yapılan analizler sonucunda, işin parasal getirisi konusunda ve kendisinden sürekli beklenen başarı konusunda öğretmenler yüzeysel davranış sergilememekte gerçek duygularını değiştirme çabası içerisine girerek derinlemesine davranış sergilemektedirler. Bu durum da onların iş streslerini arttırmaktadır.

Çalışmada duygusal emek üç faktör, iş stresi dört faktör olarak ele alınmış olup hangi duygusal emek faktörünün hangi iş stresi faktörü aracılığıyla iş stresini etkilediği incelenmiştir.

Duygusal emek ile ilgili ileride yapılacak olan araştırmalar için öneriler aşağıda sıralandığı gibidir;

- Araştırma İzmir ili ile sınırlı tutulmuştur. Bu bakımdan ileride bu konuda yapılacak araştırmaların farklı illeri de kapsamı düşünülebilir.
- Araştırma, ileride bu konuda yapılacak diğer araştırmalar ile de desteklenmelidir.
- Araştırma, özel eğitim kurumlarında uygulanmıştır. Benzer araştırmaların kamu - özel sektör ayrımı ile karşılaştırmalı olarak yapılması düşünülebilir.
- Duygusal emek konusunun, yönetim kademesinde görev yapan personel ile akademisyenler gibi çeşitli sektörlerdeki farklı kademe çalışanları için de araştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülebilir.
- Duygusal emek ihtiyacının yoğun olarak yaşandığı mesleklerin başında gelen öğretmenlerin özellikle özel eğitim kurumlarında (dershane, etüt merkezleri, kreşler, kurslar vb.) görevleri esnasında duygusal emek sergileyip sergileyemeyeceklerine ilişkin olarak işe alımları sırasında değerlendirilmelerinin, daha etkin oryantasyon süreçleri oluşturmaları kurumlar açısından önem arz edeceği düşünülmektedir.

Son olarak, dersane öğretmenlerinin yoğun programları nedeniyle örneklem sayısı sınırlı kalmıştır. Duygusal emek kavramı ülkemizde sıklıkla üzerinde araştırma yapılan bir konu olmamakla beraber gerek kurumsal açıdan gerekse bireysel açıdan olumlu çıktılar elde edilebilmesi ilgili önemle araştırılması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adal, Z. (1975). İş Kazalarına Yol Açan Etkenler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 4(1): 325-339.

Akat, İ., Budak G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Akbıyık, M. (2013). *Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akçit, V. (2011). *Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akgün, T. (2009). *İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akoğlu, M., Kozak, H. ve Güçlü, N. (2005). *Turizmde Etik (Kavramlar, İlkeler, Standartlar)*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Aktaş, A.M. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 56(4): 27-28.

Albayrak, A.S. (2006). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Albrecht, K. (1988). *Gerilim ve Yönetici*. Çev. Tosun K. ve diğerleri. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Aliyeva, S. (2001). *Tekstil Sektöründe Bir Araştırma: Hizmet içi Eğitim Programlarının Çalışanların İş Tatmini ve İş Stresi Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Altuntaş, E. (2003). *Stres yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Arıkanlı, A., Ulubaşı, B. (2004). *Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları.

Artan, İnci. (1986). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. İstanbul: Özgün Matbaacılık.

Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*. 18(1): 88-115.

Atılgan,T., Dengizler, İ. (2007) . Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(2): 63.

Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Smith, E.E. ve Hilgard E.R. (1987). *Introduction To Psychology*. New York: Hartcourt Brace Javanovich.

Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(3): 54.

Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zekâ*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aytaç, S. (2009). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları Yönetimi*. Ankara: Labour Ministry- CASGEM.

Bacanlı, H. (2004). *Sosyal İlişkilerde Benlik*. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Baltaş, A., Baltaş Z. (1998). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baltaş, A., Baltaş, Z. (2002). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baltaş A. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Basım, H.N, Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(35): 255-269.

Basım, H.N., Beğenirbaş M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 19(1): 80.

Baş, A.C. (2009). *İlk Müdahale Ekipleri Stres El Kitabı (I)*
<http://mertakcanbas.blogcu.com/ilk-mudahale-ekipleri-stres-el-kitabi-i/6258911>, (18.04.2014)

Başaran, İ.E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi, Umut Yayım Dağıtım Yayınevi.

Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış; İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Umut Yayım Dağıtım Yayınevi.

Beğenirbaş, M., Meydan, C.H. (2012). Duygusal Emegın Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(3): 159-181.

Bekiş, T. (2006). *Liderlikte Duygusal Zeka Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bilgin N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü Kavramlar, Yaklaşımlar*. İstanbul: Bağlam Yayınları.

Braham, B. J. (1998). *Stres Yönetimi: Ateş Altında Sakin Kalabilmek*. Çev. Vedat G. Diker. İstanbul: Hayat Yayınları.

Büyükfırat, B. (2009). *Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerinde Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cam, E. (2004). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 1(1): 1-10.

Carrell, M. R., Jennings, D. F. ve Heavrin, C. (1997). *Fundamentals of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River.

Ceylan, A., Ulutürk, Y.H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7(1): 49.

Chambers, R., Maxwell, R. (1996). Helping sick doctors. *Bmj*. 312(7033): 73.

Colin, J.M. (2003). Management Standarts and Work-Related Stress in the U.K, Human Factors Unit. *Health and Safety Executive*. 5(2): 2.

Cüceloğlu, D. (1994). *İnsan ve Davranışı. Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme, Güvenilirlik, Geçerlilik. *TAF Prev Med Bull*. 11(3): 340

Çaldağ, M.A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çankaya, İ., Töremen, F. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Afyon Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 1(1): 33-47.

Chang, C., Ping, J.M.C. (2004).Flight Attendants Emotional Labor and Exhaustion in the Taiwanese Airline Industry. *Journal of Service Science and Management*. 2(5): 305-311.

Chu, K.H. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Virginia : Virginia Polytechnic Institute and State University.

Chu, K.H., Suzanne K. M. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*. 27(6): 1181–1191.

Çukur, M. (2001). Örgütsel stres yönetimi (I). *İSG İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*. 3(1): 7-10.

Dağdeviren, M., Eraslan E. ve Kurt M. (2005). Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi*. 20 (4): 518.

Dahling, J. J., Luis A. P. (2010). Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies. *Personality and Individual Differences*. 48(5): 574-578.

Defrank, R.S., Ivancevich, J. (1998). Stress On The Job: An Executive Update. *The Academy of Management Executive*. 3(12): 55-56.

Demir, K. (2002). *Türkiye’deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Demirtaş, H.A. (2003). *Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar* <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/23/665/8472.pdf>, (25.02.2014).

Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. ve Gosserand, R.H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behaviour*. 66(2): 339-357.

Dinçer, Ö. (1994). *Örgüt Geliştirme*. İstanbul: İz Yayıncılık.

Dinler, Z.(2003). *İktisada Giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Doğan S., Kılıç S. (2009). Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(3): 54-56.

Donald N. (1998). *İş Hayatında Stres*. Çev. L.Serdaroglu, Adana: Form Yayıncılık.

Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri. *Journal of Yasar University*. 18(5): 29-82 .

Ekinci H., Ekici S. (2003). İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 27(1): 102.

Ekinci, Y. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Streslerinin Karşılaştırılması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdal, M. B. (2009). *İşletmelerde Stres Kaynakları, Sonuçları ve Yönetim Teknikleri ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (1990). *İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları*. Ankara: MESS Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basın Yayıncılık.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

Erkoç, Z. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi&Kalite Yönetim Sistemi Terimler Sözlüğü*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eroğlu, F. (2010). Örgütsel İletişimin İş görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetime Olan Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 6(3): 203-262.

Ersarı G.(2010). İşgören Motivasyonunda Algılanan Stres Düzeyinin ve Stres Yönetim Tekniklerinin Rolü, Atatürk Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: TODAİE Yayını.

Esen, M. (2014). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı*.

<http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf>. (18.04.2014).

Friedman M., Rosenham, R.H. (1986). *Type A Behaviour and Your Heart*. New York: Knopf Press.

Gençöz, F., Motan, İ. (2007). *Duygularımızın İfadesi ve Duygusal Zekâ. Psikolojik Sağlığımızı Nasıl Koruruz?*. Ankara: ODTÜ Yayıncılık.

Glomb, T.M., Tews, M.J. (2004). Emotional labor: A Conceptualization and Scale Development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1): 1–23.

Glomb,T.M., Kammeyer-Mueller, J.D. ve Rotundo M. (2004). Emotional labor demands and compensating wage differentials. *Journal of Applied Psychology*, 89(4): 700-714.

Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday Anchor.

Gosserand, R.H. (2003). *An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Los Angeles: Louisiana State University.

Gökler, R., Işıtan, İ. (2012). Modern Çağın Hastalığı; Stres ve Etkileri. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*. 1(3): 157.

Grandey, A.A. (1999). *The Effects Of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stressand Performance* . (Unpublished Doctoral Dissertation). Colorado: Colorado State University.

Grandey, A.A. (1999). *The Effects of Emotional: Employee Attitudes, Stress and Performance*. (Unpublished Doctoral Dissertation) Colorado: Colorado State University.

Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Ocupational Health Psychology*. 5(1): 95-110.

Grandey, A.A., Brauburger, A.L. (2002) The emotional regulation behind the customer service smile’. In: Lord,R.G., Klimoski,R.J. & Kanfer, R., Emotions in the workplace. New York: Jossey-Bass.

Grandey, A.A. (2003). When the show must go on: Surface and deep acting as predictors of emotional exhaustion and service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1): 86-96.

Grandey, A.A., Dickter, D.N., Sin, H.P. (2004). The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees. *Journal of Vocational Behavior*. 25(3): 397-418.

Grandey, A.A., Fisk, G.M. and Steiner, D.D. (2005). Must Service With a Smile Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees. *Journal of Applied Psychology*. 90 (5): 893–904.

Gray, E., Watson, D. (2004). Emotion, Mood, and Temperament: Similarities, Differences, and A Synthesis. *Emotions At Work* (p.38). Editors Roy L. ,Payne and Cary L. Cooper U.K: Wiley.

Gray, B., Smith, P. (2009). Emotional labour and the clinical settings of nursing care: The perspectives of nurses in East London. *Nurse Education in Practice*. 9(4): 256.

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology*. 2 (3): 271–299.

Gross, J. J., Laura, L., Carstensen, M.P., Jeanne T., Carina G.S. ve Angie Y. C. H. (2010). Emotion and Aging: Experience, Expression and Control. *Psychology and Aging*. 12(4): 590-599.

Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21(1): 91-109.

Gümüştekin, G. E., Özteviz, B.(2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(1): 275-276.

Güney, S. (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. Adana: Nobel Kitabevi.

Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, S. (2001). *Bireyler Arası İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*. 11(1):167-184.

Gürüz, D., Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güvenilirlik Analizi, <http://www.akademikdestek.net/kutuphane/analiz>, 20.12.2014

Hackman, C. R., Greg R. O. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance, Elsevier*. 16(2): 250-279.

Himmetoğlu, B., Kırel, Ç. (1996). *Stres Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.

Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules and social structure. *The American Journal of Sociology*, 85(3): 551-575.

Hoschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*. Berkeley and Los Angeles, California: University Of California Press.

Hochschild, A.R. (1990). Ideology and emotion management: A perspective and path for future research. *Research Agendas in the Sociology of Emotions* (pp.117-142), Editor Kemper, T.E. New York: State University of New York.

Işık, E. (2007). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Işıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Basa Çıkma Yolları*. İstanbul: Sandal Yayınları.

İlgar, Ö. (2001). *Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Stresle Basa Çıkma Yolları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İki Grup Arasındaki Farkları İnceleyen Testler, <http://www.w3.balikesir.edu.tr/~demirci/spss5.doc>, (25.12.2015)

İnce, M., Gül, H. ve Gözükar, H.H. (2014). *Selçuk Üniversitesi, İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/361348077554.pdf , (24.02.2014).

Kabadayı Tümer E., Alan Koçak, A. (2013). Duygu Tipolojilerinin Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi ve Pazarlamadaki Önemi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5(1): 94.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2005). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kaya, U., Özhan, Ç.K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2): 110-113.

Kaya, E. (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi.

Kaya, E. (2006). *Örgütsel Stres Kaynakları Ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keser, A. (2004). Çalışma-Birey ilişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2): 2.

Keser, A., Yılmaz, G. (2012). Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar. *İşe Bağlanma*. (s.117). Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Koç, A. (2007). *Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini ile İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köknel, Ö. (2000). *Zorlanan İnsan*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, S. ve Oral, L. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(2): 463-492.

Kurml, S. M., Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*. 14(1): 8-49.

Kurt, Z. (2013). *Duygusal Emek Faktörünün Yabancılaşmaya Etkisi: İstanbul'daki Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küçükaslan, A. (1994). *İstanbul Telefon Başmüdürlüğü'nde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres-İş Doyumu ilişkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lazarus, R. S. (2000). Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion. *Emotion in Sports*. (pp.48-53). Editor Y. L. Hanin. UK: Human Kinetics.

Levent, E. (1990). *Bilim ve Kültür Dünyasındaki Değişmelerin Çalışma Hayatına Etkileri*. Ankara: TED Yayınları.

Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill Book. Company.

Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill Book. Company.

Morris, A. J., Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*. 21(4): 986–1010.

Mutlu, E. (2008). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Ayraç Yayınları.

Nunan, D., Simon K. (2005). A Conceptual Model of Emotional Labor in Service Encounter.

http://www.anzmac.org/conference_archive/2005/cd-site/pdfs/2-Branding/2-Nunan.pdf, (12.09.2014).

Okay A. (2000). Kurum Kimliği. İstanbul: Media Cat Yayınları.

Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*. 11(4): 588-592.

Öncü, A. (1974). *Örgüt Sosyolojisi*. Ankara: Sevinç Matbaası

Özbay, R. D. (2003). *19. Yüzyılda Osmanlıda Devletin Emek İstihdamı*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Özkalp, E. (2010). *Çatışma ve Stres Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Paşa, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.

Pehlivan, İ. (2000). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.

Perrewe, P., Victory, F.A. (1988). Combatting Job Stres. *Training & Development Journal*. 7(2): 84-85.

Pugh, S. D. (2001). Service With a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal*. 44(5): 1018-1027.

Rafaeli, A., Sutton, R.I. (1987). Expression of Emotion as Part of The Work Role. *Academy of Management Review*, 12(1): 23-37.

Rafaeli, A. (1989). When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expressions on The Job. *Journal of Applied Psychology*. 74(3): 385-393.

Ross, R.R., Altmaier, E. M. (1994). *Intervention in Occupational Stres*. London: Sage.

Rowshan, A. (2003). *Stres yönetimi*. Çev. Doğan Cüceloğlu. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ruch, L.O., Holmes, T.H. (1971). Scaling of Life Changes : Comparison of Direct and Indirect Methods. *Journal of Psychomatic Research*. 15(8): 13.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Salovey, P., Mayer, J.D. (1990). *Emotional Intelligence*. New York: Baywood Publishing Co.

Sayan, F. Ö. (2002). *İnsan Duygularının Ses İşleme ve Hata Yönetiminde Kullanılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Savaş, A.C. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerinin İş Doyumuna Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Schafer, W. (1987). *Stress Management For Wellness*. New York: Mc Graw Hill.

Seçer, H.Ş. (2007). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*.

<http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusskd/article/view/1023000272>, (14.02.2014).

Seferoğlu, S.S., Yıldız, H. ve Avcı, Ü. (2014). Öğretmenlerde Tükenmişlik: Tükenmişliğin Göstergeleri ve Bu Göstergelerin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim*. 39(174): 348-364.

Selye, H. (1974). *Stress without disstress*. New York: J.B.Lippencott Comp.

Seyyar, A., Selek Öz, C. (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri*. Sakarya:Değişim Yayınları.

Silah, M. (2000). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.

Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta.

Sormaz, H.W., Tulgan, B. (2003), *Performance Under Pressure Managing Stress in the Workplace*. Massachusetts: HRD Press.

Soysal, A. (2009), İş Yaşamında Stres. *Çimento İşveren Dergisi*. 23(3): 19

Sutton, R. I., Anat, R. (1988). Untangling The Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores. *Academy of Management Review*, 31(3): 461-487.

Şencan, H. (1986). Yönetici Gerilimi Kişilik Başa Çıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayiinde Uygulama Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*. 33(1): 1-39

Tatar, İ. (2006). *İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı ve Stres: Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara : Ankara Kara Harp Okulu.

Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. *Social Identity and Intergroup Relations*. (pp.2-48). Derleyen H. Tajfel. London: Harvester Heat Sheaf.

Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr>. (13.02.2014).

Ünal A. (2011). *Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Von Richthofen, W. (2002). *Labour Inspection, A Guide To The Profession*. International Labour Organization. Geneva: International Labour Office.

Wharton, A.S., Erickson, R.C. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3): 457-486.

Wharton, A.S. (1996). *Service with a Smile Understanding the Consequences of Emotional Labor*. Working in the Service Society (p.465). Editors C. L. MacDonald; C. Sirianni. US: Temple University Press.

Yaylacı, Ö. G. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Yıldırım, M.H, İçerli L. (2010). Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(1): 6

Yılmaz, E., Yılmaz, E. ve Karaca, F. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Destek ve Yalnızlık Düzeylerinin İncelenmesi. *Genel Tıp Dergisi*. 18(2): 71-79.

Yürür, S. (2000). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EK

EK 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında yürütülen “Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma” adlı tez çalışmasına veri teşkil etmek üzere hazırlanmış olup eğitim sektörü içerisinde önemli paya sahip olan dershanelerde hizmet veren öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken sergilemiş ve yaşamış oldukları *duygusal emek ile iş stresi* arasındaki ilişkiyi inceleme amacını taşımaktadır.

Tarafımda yapılan araştırmaya katılarak bilgilerinizi paylaştığınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ayşegül Özgün

Doç. Dr. Güler Tozkoparan

DEÜ, SBE, Yönetim ve Organizasyon ABD

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki soruları ilgili bölümlerin başında açıklanan yönergeler doğrultusunda cevaplandırınız. **Lütfen ankete isim yazmayınız.**

A - Aşağıda sizi tanımaya yönelik bazı demografik bilgilerinizi içeren sorular sıralanmıştır. Tüm soruları lütfen dikkatlice okuyunuz ve yanıtlayınız. Her soruya ilişkin size uygun gelen tek bir seçeneği işareti (X) koyarak belirtiniz.

1.Cinsiyetiniz ?

a. Kadın () **b.** Erkek ()

2.Yaşınız ?

a. 20-30 () **b.** 31-40 () **c.** 41-50 () **d.** 51 ve üzeri ()

3.Branşınız:

4.Medeni Durumunuz ?

a. Evli () **b.** Bekar ()

5. Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?

a .0-5 () b. 6-10 () c. 11-15 () d. 16-20 () e. 21 ve üzeri ()

6. Şuanda görev yaptığınız kurumda kaç yıldır görev yapıyorsunuz?

a .0-5 () b. 6-10 () c. 11-15 () d. 16-20 () e. 21 ve üzeri ()

B - Aşağıda, göreviniz ve öğrenci ilişkilerinizle ilgili bazı durumlar sıralanmıştır. Bu durumlarla ilgili olarak düşüncelerinizi verilmiş seçeneklerden size uygun olan bir seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

	Her zaman	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1. Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	()	()	()	()	()
2. Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	()	()	()	()	()
3. Öğrencilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	()	()	()	()	()
4.Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım	()	()	()	()	()
5. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	()	()	()	()	()
6.Öğrencilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim	()	()	()	()	()
7. Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	()	()	()	()	()
8.Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım	()	()	()	()	()
9. Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	()	()	()	()	()
10. Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	()	()	()	()	()

11. Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir.	()	()	()	()	()
12. Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	()	()	()	()	()
13. Öğrencilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.	()	()	()	()	()

C - Aşağıda, iş hayatı ile ilgili bazı durumlar sıralanmıştır. Bu durumlarla ilgili olarak verilmiş seçeneklerden size uygun olan bir seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

	Her zaman	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1. İşinizdeki kural ve yöntemlerin işinizi daha iyi yapmanıza engel olduğunu hisseder misiniz?	()	()	()	()	()
2. İşinizi anlamlı bulur musunuz?	()	()	()	()	()
3. İşinizin zevkli bir iş olmadığını düşünür müsünüz?	()	()	()	()	()
4. İş yerinde kendinizi ailenizde gibi hissetmediğiniz olur mu?	()	()	()	()	()
5. İşiniz çok fazla bürokrasi ve kırtasiye gerektirir mi?	()	()	()	()	()
6. İşinizin amaçlarının net olmadığını düşünür müsünüz?	()	()	()	()	()
7. İşyerinizin yıllık performans hedeflerini gerçekleştirme konusunda kendinizi gergin hisseder misiniz?	()	()	()	()	()
8. İş ortamında özgür olmadığınız ve düşüncelerinizden ödün verdiğinizi düşünür müsünüz?	()	()	()	()	()
9. İşinizle ilgili görüşlerinizin alınmadığı olur mu?	()	()	()	()	()
10. İş yükünüzün çok fazla ve iş temposunuzun yorucu olduğunu düşünür müsünüz?	()	()	()	()	()
11. Yöneticilerinizin size yaklaşımlarından dolayı gerildiğiniz olur mu?	()	()	()	()	()
12. Yöneticilerinizin duygularınıza çok az ilgi gösterdiğini hisseder misiniz?	()	()	()	()	()
13. Yöneticilerinizle iyi iletişim kuramadığınız olur mu?	()	()	()	()	()
14. İyi bir iş yaptığınız zaman takdir almada güçlük yaşıyor musunuz?	()	()	()	()	()
15. Elde ettiğiniz maddi olanakların diğer mesleklerin sağladıklarından düşük olduğunu düşünür müsünüz?	()	()	()	()	()
16. Birlikte çalıştığınız insanlara güveninizin sarsıldığı olur mu?	()	()	()	()	()

17. İşiniz nedeni ile ailenize ve sosyal hayata yeteri kadar zaman ayıramadığınızdan yakınır mısınız?	()	()	()	()	()
18. Sizden sürekli başarı beklentisi olduğunu hisseder misiniz?	()	()	()	()	()
19. İşinizle ilgili olarak duygusal anlamda zorlandığınızı hisseder misiniz?	()	()	()	()	()
20. İşyerinizde öğrencilerle yaşantılarınızdan dolayı kendinizi duygusal açıdan zorlanmış hisseder misiniz?	()	()	()	()	()
21. İşyerinizde velilerle yaşantılarınızdan (iletişim – beklenti vb) dolayı kendinizi duygusal açıdan zorlanmış hisseder misiniz?	()	()	()	()	()
22. İşyerinizin sizden beklentileri ve sorumluluklarınızı yerine) getirme konusunda kendinizi gergin hisseder misiniz?	()	()	()	()	()
23. Ders işleme sürecinizi olumsuz etkileyen öğrenci davranışları ile ilgili olarak kendinizi gergin hisseder misiniz?	()	()	()	()	()
24. Öğrencilerin sorumluluklarını yerine getirmemeleri konusunda kendinizi gergin hisseder misiniz?	()	()	()	()	()