

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

İŞ YAŞAMINDA DUYGUSAL EMEK VE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

**Hazırlayan
LALE KÖKSEL**

**Danışman
PROF. DR. SEVİNÇ KÖSE**

**MANİSA
2009**

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU

Tez No:

Konu:

Üniv.Kodu:

Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tezin yazarının

Soyadı: KÖKSEL

Adı: LALE

Tezin Türkçe adı: İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma

Tezin Yabancı adı: Emotional Labor in Business Life and an Empirical Study

Tezin yapıldığı

Üniversite : CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ

Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yılı : 2009

Tezin Türü: 1- Yüksek Lisans

(*)

Dili

: Türkçe

2- Doktora

()

Sayfa sayısı

: 100

3- Tıpta uzmanlık

()

Referans sayısı

: 84

4- Sanatta yeterlilik

()

Tez Danışmanlarının

Unvanı: PROF. DR.

Adı: SEVİNÇ

Soyadı: KÖSE

Unvanı:

Adı:

Soyadı:

Türkçe anahtar kelimeler:

1- Duygusal Emek

2- Duygusal Davranış Kuralları

3- Yüzeysel Davranış

4- Derinlemesine Davranış

İngilizce anahtar kelimeler:

1- Emotional Labor

2- Emotional Display Rules

3- Surface Acting

4- Deep Acting

Tarih:

İmza :

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, müşterilerle birebir iletişim halinde olan işgörenlerin, duygu gösterimlerini örgüt tarafından belirlenen standartlara uygun hale getirme sürecinde harcadıkları çaba olarak tanımlanan duygusal emek kavramının, çalışanların iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu amaçla, kavrama yönelik olarak yapılan literatür çalışması ışığında geliştirilen hipotezler, gerçekleştirilen bir alan çalışmasıyla test edilmiştir. Manisa ilinde gerçekleştirilen alan çalışmasının örnekleme, 136 doktordan oluşmaktadır. Örnekleme; 26 sorudan oluşan Duygusal Emek Ölçeği; 3 sorudan oluşan Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi-İş Doyumu Alt Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Envanteri ile birlikte demografik soruları da içeren bir anket uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilere yapılan analizler sonucunda, duygusal emek gösterimi sırasında yüzeysel davranış göstermenin işgörenlerin tükenmişlik seviyelerini artırıp iş doyumlarını düşürdüğü yönünde bulgular elde edilmiştir. Derinlemesine davranış ile tükenmişlik veya iş doyumu arasında ise güçlü ilişkiler kurulamamıştır. Bunların yanı sıra, işgörenlerin içinde bulundukları sektöre bağlı olarak duygusal emek boyutlarında bir takım farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre, kamu sektöründe çalışanlar özel sektördekilere oranla daha fazla yüzeysel davranış göstermekte ve daha fazla duygusal çaba harcamaktadırlar. Elde edilen sonuçlar literatürle ters düşmemektedir.

Çalışmanın, ülkemizde duygusal emek kavramını ölçmeye ve sonuçlarını açıklamaya çalışan öncü çalışmalardan biri olması dolayısıyla literatüre katkıda bulunacağı ve bundan sonraki araştırmacılara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

ABSTRACT

This study aims to analyse the impact of the ‘emotional labor’ on the employees’ levels of job satisfaction and burnout. Emotional labor is defined as the effort of employees, who are in face to face interaction with customers, to align their emotional manifestations with the standards defined by the organization. For this purpose, hypotheses that are developed in the light of the literature study held to analyse the concept, tested with a fieldwork. The sample of the fieldwork carried out in Manisa consists of 136 doctors. The sample was applied a survey includes the Emotional Labor Scale consisted 26 questions; the Michigan Organizational Assessment Job Satisfaction Sub-scale consisted 3 questions; the Maslach Burnout Inventory and demographic questions.

Analyses carried out on the data show that while surface acting increases the level of burnout and decreases the level of job satisfaction, a strong relationship was not observed between deep acting and burnout or job satisfaction. On the other hand, analyses reveal several changes in extend of emotional labor, depending on the different sectors employees operate within. Accordingly, public sector employees resort more on surface acting than their private sector counterparts and show more emotional effort than they do. Results derived from the analyses are not contradictory with the literature.

For it is one of the first studies in Turkey aims to measure and evaluate the emotional labor, this study is expected to contribute the field and also the following researchers.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../2009

Lale KÖKSEL

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 12.08.2009 tarih ve 23/EK3 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Lale KÖKSEL'in "İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma" Konulu tezi incelenmiş ve aday 17/08/2009 tarihinde saat 09.30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 77 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna



OY BİRLİĞİ



DÜZELTME yapılmasına



OY ÇOKLUĞU



RED edilmesine



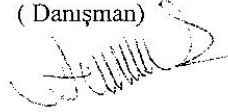
ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN

Prof.Dr. Sevinç KÖSE
(Danışman)



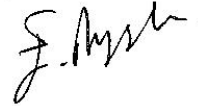
ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Asena ALTIN GÜLOVA



ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Ethem DUYGULU



Evet

Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir



Tez, mutlaka basılmalıdır



Tez, mevcut haliyle basılmalıdır



Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.



Tez, basımı gereksizdir.



İÇİNDEKİLER

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ	
TEZ VERİ FORMU	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
YEMİN METNİ	v
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	xi

1. BÖLÜM DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ GELİŞİMİ

DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ GELİŞİMİ	1
1.1. Çalışmanın Amacı	4
1.2. Çalışmanın Önemi	4

2. BÖLÜM DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

2.1. Kavramın Tanımı ve Kavramla İlgili Temel Yaklaşımlar	5
2.2. Çalışmanın Genel Planı	16
2.3. Duygusal Emekğin Öncelleri	17
2.3.1. Bireysel Faktörler	17
2.3.1.1. Cinsiyet	17
2.3.1.2. Duygulanım	19
2.3.1.3. Empati	21
2.3.1.4. Kendini Uyarılama (Self Monitoring)	23
2.3.1.5. Duygusal Zekâ	24
2.3.2. Örgütsel Faktörler	26
2.3.2.1. Duygusal Davranış Kuralları	26
2.3.2.2. Otonomi	29
2.3.2.3. Sosyal Destek	30
2.3.3. Etkileşim Özellikleri	31
2.3.3.1. Süre	32
2.3.3.2. Sıklık	32
2.3.3.3. Çeşitlilik	32
2.4. Duygusal Emek Stratejileri	33
2.4.1. Yüzeysel Davranış	33
2.4.2. Derinlemesine Davranış	34
2.4.3. Samimi Davranış	35
2.5. Duygusal Emek İle İlişkilendirilen Kavramlar	35
2.5.1. İzlenim Yönetimi	35
2.5.2. Duygu Düzenleme	37

2.5.3. Sosyal Kimlik Kuramı	39
2.6. Duygusal Emek Davranışlarının Yol Açtığı Sonuçlar	41
2.6.1. Olumlu Sonuçlar	41
2.6.2. Olumsuz Sonuçlar	43
2.6.2.1. Tükenmişlik	44
2.6.2.2. İş Doyumu	48

3. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ İŞGÖRENLERİN TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi	53
3.2. Araştırmanın Örnekleme	53
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	53
3.3.1. Duygusal Emek Ölçeği	54
3.3.2. İş Doyumu Ölçeği	54
3.3.3. Tükenmişlik Ölçeği	55
3.4. Araştırmanın Kısıtları	55
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	56
3.6. Analiz ve Bulgular	56
3.6.1. Örneklemin Demografik Özellikleri	56
3.6.2. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi	58
3.6.3. Güvenilirlik Analizleri	60
3.6.3.1. Duygusal Emek Ölçeği Güvenilirlik Analizleri	60
3.6.3.2. İş Doyumu Ölçeği Güvenilirlik Analizi	63
3.6.3.3. Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Analizleri	64
3.6.4. t – Testleri	66
3.6.5. Varyans Analizleri	73
3.6.6. Korelasyon Analizi	77
3.6.7. Regresyon Analizleri	79

4. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ VE ÖNERİLER	82
KAYNAKÇA	89
EKLER	98
EK 1. ANKET FORMU	98

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli	11
Şekil 2 Grandey'in Duygusal Emek Modeli	14
Şekil 3 Çalışmanın Planı	16
Tablo 1 Örneklemenin Demografik Özellikleri	57
Tablo 2 Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları	58
Tablo 3 Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar	59
Tablo 4 Döndürülmüş Faktör Matrisi	60
Tablo 5 Yüzeysel Davranış Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi	61
Tablo 6 Duygusal Çaba Harcama Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi	62
Tablo 7 Derinlemesine Davranış Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi	62
Tablo 8 Gerçek Duyguları Bastırma Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi	63
Tablo 9 İş Doyumu Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi	64
Tablo 10 Duygusal Tükenme Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi	65
Tablo 11 Duyarsızlaşma Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi	65
Tablo 12 Kişisel Başarı Duygusu Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi	66
Tablo 13 Faktörlerin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi	67
Tablo 14 Cinsiyet Farklılıkları Açısından Faktör Ortalamaları	68
Tablo 15 Faktörlerin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi	69
Tablo 16 Medeni Durum Farklılıkları Açısından Faktör Ortalamaları	70
Tablo 17 Faktörlerin Kamu ve Özel Sektör Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi	71
Tablo 18 Kamu ve Özel Sektör Açısından Faktör Ortalamaları	73
Tablo 19 Yaş Grupları İçin Varyansların Homojenliği Testi	74
Tablo 20 Yaş Grupları İçin ANOVA Tablosu	74
Tablo 21 Mevcut İşyerinde Çalışılan Süre İçin Varyansların Homojenliği Testi	75
Tablo 22 Mevcut İşyerinde Çalışılan Süre İçin ANOVA Tablosu	75
Tablo 23 Toplam Çalışma Süresi İçin Varyansların Homojenliği Testi	76
Tablo 24 Toplam Çalışma Süresi İçin ANOVA Tablosu	76
Tablo 25 Araştırmada Kullanılan Alt Ölçekler Arası Korelasyonlar	77

Tablo 26 Duygusal Emek Faktörlerinin İş Doyumuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 27 Duygusal Emek Faktörlerinin Tükenmişliğe Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	81

GİRİŞ

Gelişmiş ülkelerin sanayileşme süreçlerini tamamlayarak hizmet sektörüne geçiş yaşamaları, hem pazar ve rekabet koşullarının hem de işgücü yapılarının değişmesine neden olmuştur. Bundan önceki dönemde, sanayi firmalarının ülke ekonomilerindeki ağırlığı diğer sektörlerle oranla oldukça fazlaydı. Günümüzde ise bu durum, hizmet sektörünün lehine bir hal almıştır. Bugün dünyanın en büyük ve önemli işletmelerinin çoğunun hizmet işletmeleri olduğu görülmektedir. Sektörün gelişmesiyle birlikte dünyanın her tarafında hizmet üreten firmaların sayısı da artmış; işgücünün çoğunluğu hizmet sektöründe istihdam edilmeye başlanmıştır. Hizmet sektörünün cazip hale gelmesi ve pazara çok sayıda firmanın girmesi rekabet koşullarını ağırlaştırmıştır. Öte taraftan, iletişim teknolojilerindeki gelişme ve globalleşme de sektördeki rekabetin zorlaşmasına katkı sağlamıştır. Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti, rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. Hizmet sunan ile hizmet sunulan kişi arasındaki etkileşim ise, müşteri memnuniyeti üzerinde önemli rol oynamaktadır. Böylece firmalar, müşterilerle birebir etkileşim halinde bulunan işgörenlerinin, müşteri memnuniyeti sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacak kilit bir rol oynadıklarını fark etmişlerdir. Bu rolün fark edilmesi ise örgütlerin işgörenlerden beklentilerinin artmasını beraberinde getirmiştir. İşgörenlerden, işlerini yaparken müşteride olumlu duygular uyandırarak iyi izlenimler bırakmaları beklenmektedir. Bunu başarabilmeleri ise işlerini yaparken belirli bir takım duygu ifadeleri kullanmalarını gerekli kılmaktadır. İşgörenlerin kendi duygularını kullanarak müşterilerin duygularını etkilemeye çalışmaları, hizmet sektöründe yaygın bir uygulama haline gelmiştir. Birçok firma koyduğu kurallarla işgörenlerin müşterilere karşı hangi tavırları sergileyeceğini önceden belirleyerek, bu davranışları yapılan işin bir parçası olarak zorunlu hale getirmektedir. Duygusal emek kavramının çıkış noktası buraya dayanmaktadır. Kavramı ilk kez ele alan Hochschild (1983), işgörenlerin büyük kısmının iş yerinde duygularını denetleyerek önceden belirlenmiş kalıplar dahilinde müşterilere sunduklarını, bunu işlerinin bir parçası olarak ve belirli bir ücret karşılığında yaptıklarını ifade etmiş; bu olguyu ise duygusal emek olarak adlandırmıştır.

Örgütlerin işgörenlerden bekledikleri duygusal tavırları standardize eden kurallar, duygusal davranış kuralları olarak adlandırılmaktadır. Bu kurallara uymak müşteri ilişkilerinde belirli bir kalite standardının tutturulmasına ve müşteri

memnuniyeti sağlanmasına yardımcı olmaktadır. İşgören ile müşteri arasında oluşması mümkün pürüzleri en aza indirerek işgörenin performansına katkı sağlaması da diğer bir faydasıdır. Ancak, işgörenlerin kendi duyguları üzerindeki hakimiyetlerini kaybetmeleri veya hissetmedikleri şekilde davranmaları sonucu yaşadıkları duygusal çelişki, bir takım olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Örneğin, işgörenlerin, gerçek duygularını sürekli denetim altında tutarak kendilerinden beklenen duyguları ifade etmeleri, sürekli rol yapıyor oldukları hissine kapılmalarına ve samimiyet duygularını yitirmelerine neden olabilmektedir. Müşterilere gösterilmesi gereken duygusal tepkilerin örgütün denetimi altında bulunması, işgörenler için bir baskı unsuru haline gelerek işe bağlı stresi de artırabilmektedir. Bunların yanı sıra, işgörenlerin iş doyumunu düzeylerini düşürmesi ve tükenmişlik seviyelerini artırması da duygusal emek gösteriminin olası olumsuz sonuçları arasında yer almaktadır.

Bu çalışmada, duygusal emek gösteriminin işgörenlerin tükenmişlik ve iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde duygusal emek kavramının gelişimine, çalışmanın amacı ve önemine yer verilmiştir.

İkinci bölümde duygusal emek kavramı ile ilgili gerçekleştirilen literatür araştırmasına yer verilmiştir. Bu kapsamda; kavramın tanımı, kavramla ilgili geliştirilen temel yaklaşımlar, kavramın öncelleri, stratejileri, konuyla ilişkilendirilen diğer kavramlar ve duygusal emeğin yol açtığı sonuçlar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde duygusal emek davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik ve iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik olarak, Manisa Merkez’de kamu ve özel sektöre bağlı kurumlarda çalışan doktorlar üzerinde yapılan alan çalışmasının analizine ve bulguların sunumuna yer verilmiştir.

Dördüncü ve son bölüm ise sonuç ve öneriler başlığından oluşmaktadır. Bu bölümde çalışmadan elde edilen sonuçların yorumuna ve gelecek çalışmalara yardımcı olabilecek önerilere yer verilmiştir.

1. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ GELİŞİMİ

Psikoloji biliminin temel alanlarından biri olan duygu olgusu, 1800'lü yıllardan beri üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan birisidir. İnsan yaşamının en önemli parçalarından biri olan duyguların anlaşılmasına çalışılması doğal bir durumdur. Oldukça karmaşık bir alan olmakla birlikte literatürde duygu kavramı hakkında birçok tanım mevcuttur. Genel olarak, kişinin hislerinde ve zihinsel süreçlerinde meydana gelen bir hareket olarak tanımlanabilecek olan duygu olgusuna yaklaşımlar üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; biyolojik yaklaşım, intra-psişik yaklaşım ve sosyal-davranışsal yaklaşımdır. Biyolojik yaklaşım, duyguları insan vücudunun fiziksel veya psikolojik zorluklara cevap verebilmesi için birer ipucu olarak görür. Bu yaklaşıma göre insanlar yaşamlarını sürdürebilmek için bu ipuçlarından faydalanmaktadırlar. Örneğin, acı veya korku duymak insanı tehlikeli bir durumdan uzaklaştırmaya; acıkmak, vücut için gerekli besinleri almaya yöneltir. Yani bu bakış açısı duyguları bireyin yaşamsal güdülerini boyutunda ele alır. İntra-psişik yaklaşımda, bir kısım teorisyen duyguların istemsiz ve anlık olarak yaşandığını; insanların bilerek yaşadıkları deneyimler olmaktan çok hisler ve tutkular tarafından yönlendirildiğini öne sürmektedirler. Diğer bir kısım teorisyen ise duyguların bilişsel yönünü vurgulamakta ve duyguların, bireyin bir olayı nasıl algıladığı ve yorumladığı ile ilgili olduğunu savunmaktadırlar. Sosyal-davranışsal yaklaşım ise duyguların yalnızca insan biyolojisiyle veya bilişsel süreçlerle açıklanamayacağını, çünkü duyguların bireyin çevresi ile olan etkileşimiyle de yakından ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, duygusal tepkilerin çoğu onların çevresel sonuçları tarafından belirlenmektedir (Barutçugil, 2002; 73-78).

Duygu konusunun insan yaşamındaki önemine rağmen örgütsel yaşam söz konusu olduğunda bu olgunun uzun süre bir kenara kaldırıldığı ve klasik örgüt yaklaşımının hakim olduğu dönemde hemen hiç üzerinde durulmadığı görülmektedir. Örgütü tam akılcılık anlayışı ile yapılandırmaya çalışan Tayloristik düşünce, insanı da örgütün diğer varlıkları gibi etkin ve verimli kullanmanın yollarını ortaya koyarken, onun duygusal bir varlık olduğu gerçeğini göz ardı etmiştir. Hawthorne çalışmaları ile gelişmeye başlayan davranışçı yaklaşım ile birlikte bu yapı değişmeye başlamış ve

insanın örgütteki varlığı duyguları ile birlikte ele alınmaya başlanmıştır. Örgütlerde akılcılıkla aynı oranda duygulara da önem verilen bir döneme geçilmiştir. Sonrasında ise insan duygularının örgüt yaşamına etkisini inceleyen çalışmalar birbirini izlemiştir. Bugün itibariyle geline nokta ise iş yerinin sevgi, nefret, korku, öfke, mutluluk, kıskançlık gibi daha birçok duygunun hissedildiği ve ortaya konduğu bir alanı temsil ettiği görüşü etrafında birleşilmiştir (Seçer, 2005).

İş yerinde duygular konusunda yapılan çalışmalar üç ana başlık altında değerlendirilebilmektedir: Duygu hali çalışmaları, ayırık duygu çalışmaları ve bireysel eğilim çalışmaları. Duygu hali, bireyin herhangi bir uyarıcıya bağlı olmayan genel duygu durumunu ifade eder. Pozitif (olumlu) duygu hali ve negatif (olumsuz) duygu hali olmak üzere iki türü söz konusudur. Pozitif duygu hali, bireyin çevresiyle olumlu ilişkiler kurup kendini hoşnut hissetmesi; negatif duygu hali ise kötü ve hoşnutsuz hissetmesi durumu olarak açıklanabilir. Duygu hali çalışmaları, genel olarak, olumlu ve olumsuz duygu hallerinin örgütsel davranış üzerindeki etkilerini anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır. Bu çalışmalar kapsamında, örneğin, olumlu duygu haline sahip işgörenlerin olumsuz duygu haline sahip olanlara nazaran öz yeterlilik ve iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu; olumlu duygu halinin iş yerinde yardımlaşmayı artırdığı ve daha yaratıcı olmayı sağladığı, buna karşın olumsuz duygu halinin işe gelmeme davranışını artırdığı gibi sonuçlar elde edilmiştir. Duygu hali çalışmaları, iş yerindeki duygusal yaşantıları genel düzeyde ele almaktadır. Bu yaklaşım kapsamında, yaşanan duygular tek tek ele alınmamış, işgörenin genel duygu durumunun örgüte yansımaları üzerinde durulmuştur. Ayırık duygu çalışmaları ise iş yerinde gözlenen öfke, korku, kıskançlık, mutluluk, üzüntü gibi duyguların örgütsel davranışa etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmalar kapsamında, işgörenlerin iş yerinde yaşamaları muhtemel duygular tek tek ele alınmakta, bu duyguların yol açtığı sonuçlar açıklanmaya çalışılmaktadır. Örneğin, iş yerinde yaşanan üzüntü duygusunun işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğu şeklinde sonuçlara ulaşılmaktadır. Bireysel eğilim çalışmaları, duygusal yaşantıların altında bireysel ayrılıkların yattığı görüşünden hareket ederek, bu bireysel eğilim farklılıklarının örgüt yaşantısına etkisi üzerinde durmaktadırlar. Bu çalışmalarda da bireylerin duygu hali eğilimleri, olumlu ve olumsuz sürekli duygu eğilimi boyutlarında ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre, olumlu veya olumsuz duygu eğilimleri kişinin işiyle ilgili olayları nasıl değerlendireceği konusunda

farklılıklara yol açmaktadır. Olumsuz duygu eğilimi, etraftaki olayların olumsuz yanlarına; olumlu duygu eğilimi ise olumlu yanlarına odaklanma davranışını beraberinde getirmektedir. Olumlu duygu eğiliminin hem işe alınma hem de performans değerlendirme sürecinde işgörene avantaj sağladığı belirtilmektedir (Çukur, 2007; 73-88).

İşyerinde duyguların önemli hale gelmesi ve örgüt yaşantısının bu şekli ile ele alınması kuşkusuz hizmet sektörünün yükselişi ile paralellik gösteren bir süreçte gerçekleşmiştir. Gelişmiş ülkelerde istihdam edilen işgücünün büyük bir kısmının hizmet sektöründe olması, ülke ekonomilerinin önemli bir oranda bu sektöre dayanır hale gelmesi, duyguları örgüt yaşamının temel taşlarından biri haline getirmiştir. Çünkü hizmet sektörü söz konusu olduğunda; sunulan ürün, bu ürünün sunulma süreci ve işgören faktörleri tam anlamıyla bütünleşmiş durumdadırlar. Müşterilerle iletişim, sunulan hizmetin önemli bir parçasını meydana getirir ve hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetinin önemli bir belirleyicisi durumundadır (Leidner, 1999). Hizmet sektöründe müşteri-işgören etkileşiminin önemli bir ögesini ise duygular oluşturmaktadır. Hizmet sunan, duygusal tepkilerini müşteride memnuniyet yaratacak şekilde düzenlemekle yükümlü hale gelmiştir. Bu yükümlülüğün altında ise rekabet ortamında müşteri memnuniyetinin önemi yatmaktadır. Günümüz koşullarında hizmet çalışanları aldıkları ücretin karşılığında kendi duygularını kullanarak karşı tarafın duygularını yönlendirme görevini de yerine getirmek durumundadırlar. Duygusal emeğin çıkış noktasını da işte bu olgu oluşturmaktadır. Müşterilerle birebir iletişim halinde olan işgörenlerin, duygu gösterimlerini örgüt tarafından belirlenen standartlara uygun hale getirmeleri ve bu süreçte harcadıkları çaba, duygusal emek olarak adlandırılmaktadır.

Duygusal emek kavramının 1983 yılında Hochschild tarafından ortaya atılmasından itibaren konu hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar çoğunlukla duygusal emek gösteriminin işgörenlerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerine etkileri üzerinde durmaktadırlar (Steinberg ve Figart, 1999). Ülkemizde ise bu kavrama olan ilgi yeni olmakla birlikte, önümüzdeki dönemde bu alanda yapılacak çalışmaların sayısının artacağı kesindir.

Çalışmada, hizmet sunan kişiyi belirtmek için işgören; hizmet gören kişiyi belirtmek için ise müşteri kelimeleri kullanılmıştır. Oysa duygusal emek gösterimi

bireysel çalışılabilen çeşitli meslek grupları için de söz konusudur. Ayrıca hizmet gösterilen kişi her durumda müşteri sıfatıyla tanımlanmıyor da olabilir. Örneğin, bir avukat kendi bürosunda hizmet verdiği müvekkillerine karşı, bir doktor da kendi muayenehanesinde tedavi ettiği hastalarına karşı duygusal emek gösteriminde bulunur. Bunun gibi bir hemşirenin veya öğretmenin duygusal emek gösterdiği tarafı müşteri olarak betimlemek doğru olmaz. Ancak çalışmada anlam bütünlüğü sağlamak ve kavram kargaşasına yol açmamak amacıyla bütün bu ilişkiler “müşteri” ve “işgören” sıfatları altında birleştirilmiştir.

1.1. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, duygusal emek davranışlarının işgörenler üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışmada, işgörenlerin duygusal emek gösterimleriyle birlikte iş doyumları ve tükenmişlik seviyeleri de ölçülmüş; böylece, duygusal emek davranışlarının işgörenlerin iş doyumları ve tükenmişlik seviyeleri ile ilişkisi incelenmiştir.

1.2. Çalışmanın Önemi

Müşteri ilişkilerinde yalnızca doğru davranışları sergilemenin yeterli olmadığı, işgörenlerden doğru duygusal tepkileri göstermelerinin de beklendiği günümüz koşullarında, duygusal emek kavramı, özellikle hizmet sektörü çalışanları için önem arz etmektedir. Bu ise duygusal emek davranışlarının yol açtığı olumlu ve olumsuz etkilerden kaynaklanmaktadır. Verimlilik artışı, hizmet kalitesinde yükselme, satışlarda ve müşteri memnuniyetinde artış gibi olumlu sonuçların yanı sıra; iş doyumsuzluğu, tükenmişlik, psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar, yabancılaşıma gibi birçok olumsuz etkisi dolayısıyla da işgörenlerin ve işletmelerin hayatında önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çalışma Türkiye’de bu alanda yapılan az sayıda çalışmadan biri olması dolayısıyla ülkemizde konuyla ilgili literatürün oluşumuna katkıda bulunması ve duygusal emek davranışlarının yol açtığı bazı önemli sonuçların ölçülmesini sağlaması açısından önem arz etmektedir.

2. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

2.1. Kavramın Tanımı ve Kavramla İlgili Temel Yaklaşımlar

Bireyler günlük yaşantılarında sıklıkla gerçek duygularını olduğu gibi yansıtmak yerine toplumsal normlara uygun düşecek tepkiler vermeyi tercih eder ve bu yüzden duygularını denetim altında tutarlar. Duygusal tepkilerini işlerinin bir parçası olarak kullanmaları gerektiğinde ise söz konusu duygu denetimini belirli bir ücret karşılığında yapmış olurlar. Duyguları artık işlerinin bir parçasıdır ve iş yerindeki başarıları duygularını nasıl kullandıklarıyla yakından ilişkilidir. Duygusal emek, işi gereği müşterilerle birebir iletişim halinde olan işgörenlerin duygusal tepkilerini örgüt için kabul edilebilir şekle sokmak veya örgüt amaçlarıyla uyumlu duygu gösterimleri yaratmak amacıyla harcadıkları çaba şeklinde tanımlanabilir.

İşgörenlerin duygusal emek harcamalarındaki amaç, başkalarının duygularını etkilemek suretiyle örgütsel amaçlara ulaşmaktır (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Bunu gerçekleştirmek içinse kendi duygularını araç olarak kullanırlar. Duruma göre duygularını bastırmaları, daha abartılı olarak göstermeleri veya yapay duygu ifadeleri sergilemeleri gerekebilir (Grandey, 2000). Burada önemli olan onların ne hissettikleri değil, dışarıya yansıtılması gereken duyguların ne olduğudur (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Bu konuda verilebilecek en basit örnek, hemen her işletmede müşteri ilişkilerinden sorumlu personelden beklenenlerdir. Bu işgörenlerden her zaman güler yüzlü olmaları ve olumsuz duygularını karşı tarafa kesinlikle yansıtmamaları beklenir. Eğer işgörenin o günkü ruh hali olumluysa gerçekte hissettiği duyguları göstermesi yeterli olabilir. Kendini kötü hissettiği bir günde ise bunu başarmak için bir takım duygu düzenlemesi tekniklerinden faydalanmak durumundadır (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Bunun gibi, agresif müşteriler karşısında duygularını denetim altında tutmak ve örgütün kendisinden beklediği şekilde davranmak kişi için zorlayıcı olabilmektedir. Kısacası, bireylerin bazı durumlarda örgütün davranış kurallarına uyabilmesi belirli bir çaba, yani duygusal emek sarfetmelerini gerektirir.

Duygusal emek kavramı ilk kez, Arlie Russell Hochschild'in "The Managed Heart" kitabında ele alınmış (Hochschild, 1983) ve bundan sonra birçok araştırmacının ilgisini çekerek çeşitli açılardan incelenmiştir. Üzerinde pek çok araştırma yapılmakla birlikte, duygusal emek konusunda geliştirilen dört temel yaklaşımdan bahsedilebilir. Bunlar Hochschild yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey yaklaşımı, Morris ve Feldman yaklaşımı, Grandey yaklaşımıdır.

Hochschild'e (1979) göre bir çok meslek dalı bireylerin duygularını yöneterek önceden belirlenmiş kalıplar dahilinde müşterilere sunmalarını gerektirmektedir. Bu meslekleri icra edenler için ise duyguları, çalışma yaşamlarının önemli bir parçası olmakta; sarfettikleri duygusal emek iş yerindeki performanslarını doğrudan etkileyen bir faktör halini almaktadır. Özellikle hizmet sektöründe, müşteriye yansıtılması gereken duygular başlı başına işin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla bireylerin başarısı bu bölümü ne kadar iyi yönetebildikleriyle yakından ilişkilidir. Yazara göre, kişilerin duygularını iş yerinde bu denli yoğun olarak kullanmaları duyguların da artık işgücü piyasasında alım-satım değeri olan bir meta haline gelmesi anlamına gelmektedir. Şüphesiz, hizmet faaliyetleriyle uğraşan kimselerin varlığı işgücü piyasasında yeni bir durum değildir. Ancak bugün yeni olan şey bu işlerin yapılış şeklinin birileri tarafından baştan aşağı düzenlenmesi ve sosyal ilişkilerin şeklinin ayrıntılı olarak belirlenmesidir. Dolayısıyla bugünün dünyasında duygusal emekten bahsedilmesinin temelinde yatan sebep, işgörenlerin duygu ifadelerinin kendi inisiyatiflerinde olmaktan çıkarılıp bir takım kaidelere bağlanmış olması ve bireylerin işyerinde sarfettikleri emeğin önemli bir kısmının duygularıyla ilgili olmasıdır (Hochschild, 1983; 3-9).

Hochschild'in (1983; 7) tanımına göre duygusal emek, işgörenlerin duygularını düzenleyerek dışarıdan gözlemlenebilecek yüz ve beden hareketleriyle karşı tarafa yansıtma hareketleridir. Duygusal emek bir ücret karşılığında sarfedilir ve bu nedenle değişim değeri vardır. Örgütler, işgörenlerden hangi durumlarda hangi duyguları sergilemelerini beklediklerini duygusal davranış kurallarıyla ortaya koyarlar. Bu kurallar örgütsel hedeflere ulaşabilmek için işgörelere kılavuzluk etmek ve davranışlarını örgüt amaçlarıyla uyumlu hale getirmek amacını taşırlar.

Hochschild (1983; 35-42), bireylerin duygusal emek sarfederken iki mekanizmadan birini kullandıklarını belirtmiştir. Bunlar; yüzeysel davranış ve

derinlemesine davranıştır. Yüzeysel davranışta birey, yalnızca davranışlarını değiştirir ve şartların gerektirdiği duygu ifadelerini -gerçekte öyle hissetmediği halde- gösterir. Yani burada kişinin duyguları ile davranışları aslında birbiriyle uyum içinde değildir. Kişinin göstermek zorunda olduğu duygu gerçekte hissetmekte olduğundan çok farklıdır. Bu durumda birey, duygusal davranış kurallarının gerektirdiği davranışı gösterir ama kendi duyguları değişmez. Derinlemesine davranışta ise bireyin duygularını düzenlemeye tabi tutarak o anda yansıtmaması gereken duyguyu gerçekte de hissediyor hale gelmesi söz konusudur. Yani sergilemek zorunda olduğu duyguyla aslında hissettiği duygu birbirinden farklı olduğunda, kişi öncelikle duygularını değiştirmek ve şartlara uydurmak yolunu seçer. Böylece duygularıyla davranışları arasında doğal bir uyum meydana gelir. Yazar, özellikle yüzeysel davranış göstererek sürekli hissetmediği şekilde davranan bireylerin duygusal çelişki yaşayacaklarını ifade etmiştir. Bununla birlikte, hem yüzeysel davranışın hem de derinlemesine davranışın işgörenler için zahmetli olduğunu, stres ve tükenmişlik gibi bir takım olumsuz sonuçlara yol açtığını öne sürmüştür.

Yazar, çalışmasında duygusal emek gerektiren işlerin üç temel özelliği olduğunu ifade etmiştir: Birincisi insanlarla yüz yüze veya sözlü olarak iletişimi içeriyor olmaları, ikincisi bu işlerde çalışanların, karşı tarafın duygularını etkilemek durumunda olmaları ve üçüncüsü işverenlerin çalışanların duygusal aktiviteleri üzerinde denetim sahibi olmalarıdır. Buradan yola çıkarak, yazar, meslekleri duygusal emek gerektirenler ve gerektirmeyenler şeklinde gruplandırmıştır. Çalışmasında, duygusal emek gerektiren mesleklerin büyük oranda kadınlar tarafından icra ediliyor olduğunu, bunun ise kadınların duygu yönetimi konusunda erkeklere oranla daha başarılı olmalarından kaynaklandığını öne sürmüştür (Hochschild, 1983; 147-174).

Ashforth ve Humphrey (1993) ise duygusal emeği, uygun duygunun sergilenmesi davranışı olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşım Hochschild'inkinden farklı olarak, davranışın altında yatan duygulara değil, doğrudan davranışın kendisine odaklanmıştır. Çünkü işin dışarıdan gözlemlenebilen ve karşı taraf için önemli olan kısmı davranışlardır. Bu yaklaşıma göre duygusal emek kavramı, özellikle bireylerin duygu gösterimlerinin hizmet kalitesi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu iş gruplarında önemli olmaktadır. Yazarlar, duygusal emeğin hizmet sektörü açısından önemli olmasını belli başlı dört faktöre bağlamaktadırlar. Birincisi, bir örgütte

müşterilerle iletişim halinde olan personel örgütle müşteriler arasında bir nevi köprü görevi görmektedir. Yani bu işgörenler örgütü dışarıya karşı temsil etme görevini üstlenmektedirler. İkincisi, hizmet faaliyetleri genel olarak hizmeti sunanla müşteri arasında yüz yüze iletişimi içermektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi duygusal emek gerektiren işler müşterilerle yüz yüze veya sözlü iletişimi içeren işlerdir (Hochschild, 1983; 147). Üçüncüsü, hizmet süreci, müşterilerin de bu sürecin bir parçası olmaları dolayısıyla belirsizlik içeren bir süreçtir. Hizmeti sunan ve alan arasındaki ilişki dinamik ve değişken bir yapıya sahiptir. Dördüncüsü ise hizmet sektöründe müşterilere sunulan şeylerin çoğunlukla soyut değerlerler olmaları; bu yüzden de hizmet kalitesinin ölçümünün ve müşteriler tarafından değerlendirilmesinin oldukça zor olmasıdır. Bu dört faktör hizmet çalışanlarının müşteri ilişkilerinde neden belirli kurallar dahilinde davranmaları ve duygusal emek sarf etmeleri gerektiğini açıklamaktadır.

Hochschild'e göre, işgörenler yüzeysel veya derinlemesine davranış gösterirlerken belirli bir efor sarf ederler. Ashforth ve Humphrey, işgörenlerin bir süre sonra bu duruma alışabileceklerini öne sürmektedirler. Yani ister yüzeysel ister derinlemesine davranarak olsun işi gereği sürekli duygusal emek sarf eden işgörenler belirli bir zaman sonra bu davranışları otomatikman ve herhangi bir efor sarf etmelerine gerek kalmadan gösterebileceklerdir. Bununla birlikte yazarlara göre, bir işgören herhangi bir durumda sergilemesi gereken duyguyu zaten hissediyor da olabilir. Bu durumda ne rol yapmasına (yüzeysel davranış) ne de duygularını düzenleyerek duruma uyumlu hale getirmeye çalışmasına (derinlemesine davranış) gerek yoktur. Gerçekte hissettiği duyguyu yansıtması yeterlidir. Böylece, Hochschild'in yüzeysel ve derinlemesine davranışına ek olarak Ashforth ve Humphrey samimi davranış (genuine emotion) kavramını ortaya atmışlardır. Bununla birlikte, yazarlar, duygusal emeğin bir çeşit izlenim yönetimi olarak da düşünülebileceğini; çünkü duygusal emek gösteren işgörenin, karşı tarafta belirli bir izlenim oluşturmak için davranışlarını kasıtlı olarak yönlendirdiğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre duygusal emek sürecinde hangi davranış türünün gösterildiğinin yanı sıra gösterilen davranışın ne ölçüde samimi algılandığı da önemlidir. Çünkü bu durum davranışın kalitesini ifade eder ve karşı tarafta nasıl bir etki uyandıracakını belirler.

Ashforth ve Humphrey'in duygusal emek konusuna yaklaşımlarını farklılaştıran noktalardan biri de sosyal kimlik teoremini duygusal emek kavramına uyarlamış

olmalarıdır. Söz konusu teoriye göre bireyler kendilerini ve başkalarını bir takım sosyal grupların parçaları olarak algırlar ve içinde bulundukları sosyal grubun özelliklerini kendi özellikleriymişçesine benimserler. Yazarlara göre işgörenlerin örgütün davranış kurallarını benimsemesi ve örgütsel rolleriyle özdeşleşmeleri duygusal emeğin yol açtığı zararlı sonuçları hafifletici bir etkiye sahiptir. İzlenim yönetimi ve sosyal kimlik teoremi konuları aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Duygusal emeğin fonksiyonel yanlarına örnek olarak Ashforth ve Humphrey, duygusal davranış kurallarına uymanın kişilerin performanslarını arttırdığını ve öz yeterlilik duygularını geliştirdiğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre duygusal davranış kuralları müşteri ilişkilerini önceden tahmin edilebilir hale getirir ve ilişki esnasında yaşanabilecek aksaklıkları engeller. Böylece müşterilerle iletişimin geliştirilmesine, dolayısıyla müşteri ilişkileri performansına katkıda bulunurlar. Yükselen performans ise kişilerin işlerinin gereklerini başarıyla yerine getirebileceklerine olan inançlarını, yani öz yeterlilik duygularını besler. Bu yaklaşıma göre duygusal davranış kuralları işgörenlerin iş yerindeki davranışlarını her ne kadar sınırlandırıyor olsa bile yine de onlara bir miktar serbesti de tanır. Bu da kişilerin iş ilişkilerine kendilerine ait bir şeyler katabilmelerine müsaade ederek kendilerini ifade etme becerilerini geliştirmelerini sağlar. Bütün bu olumlu yanlarının yanı sıra yazarlar, duygusal emeğin işgörenler açısından bir takım olumsuz sonuçlarının da olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu noktada Ashforth ve Humphrey de tıpkı Hochschild'in belirttiği gibi, gösterilen ve hissedilen duygular arasındaki uyumsuzluğun yarattığı duygusal çelişki üzerinde durmuşlardır. Kişilerin yaşadığı bu çelişkinin bir süre sonra kendi davranışlarını sahte bulmalarına ve kendilerini ikiyüzlü hissetmelerine neden olabileceğini; bunun da özsaygı yitimi, depresyon ve yabancılaşma gibi sonuçlar doğuracağını öne sürmüşlerdir.

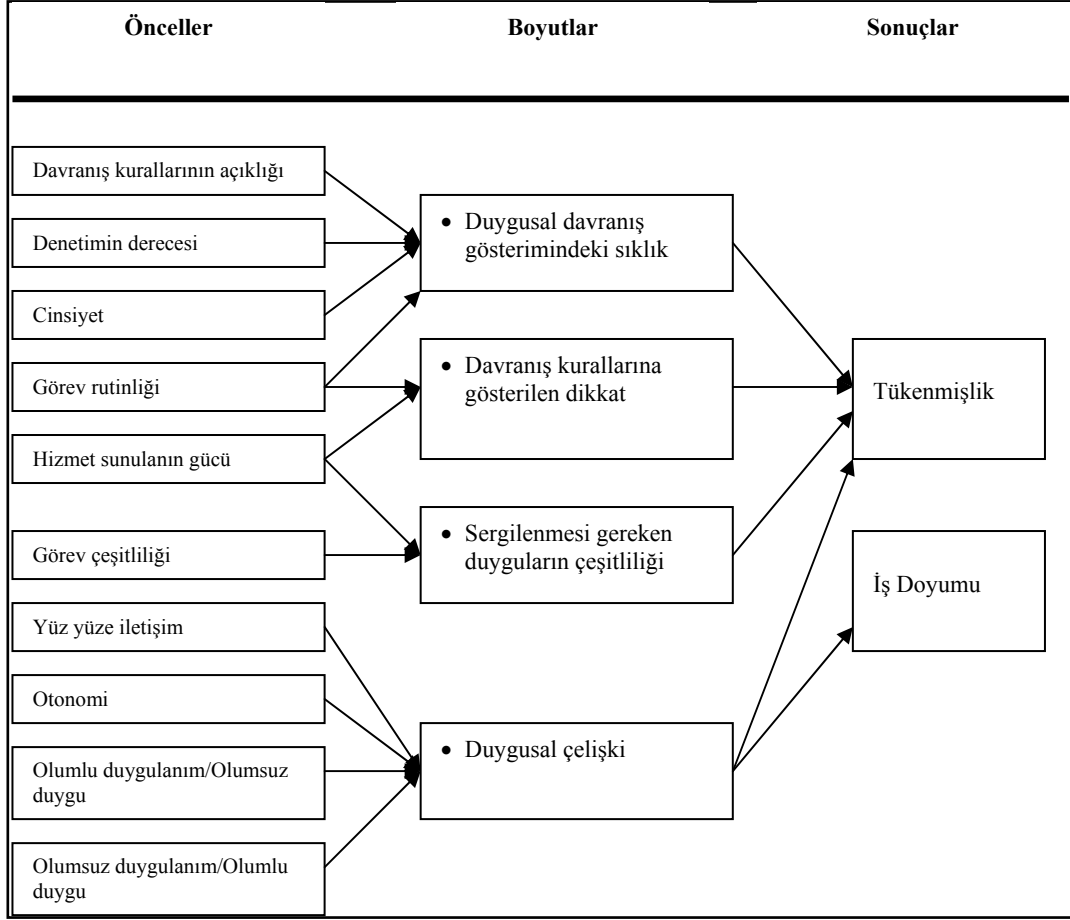
Duygusal emek konusunda geliştirilen üçüncü yaklaşım Morris ve Feldman (1996) yaklaşımıdır. Yazarlara göre hizmet sektöründeki gelişim firmalar arasındaki rekabeti kızıştırmış, müşterilere sunulan hizmetin kalitesi üzerine daha fazla çaba sarf eder hale gelmelerine neden olmuştur. Müşterilerin hizmet kalitesi ile ilgili değerlendirmeleri büyük oranda örgüt çalışanlarının kendilerine nasıl davrandıklarıyla ilgili olmaktadır. Örgütlerin, işgörenlerinin dışarıya karşı davranışlarını denetleme çabasındaki artış da buradan kaynaklanmaktadır. Morris ve Feldman'a göre bugün

birçok işgörenin yaptığı işin en önemli kısmını örgüt tarafından belirlenen duyguların gösterimi oluşturmaktadır.

Morris ve Feldman'ın tanımıyla duygusal emek, kişiler arası ilişkilerde örgütün istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontroldür. Bu yaklaşıma göre bireyin sergilemesi gereken duygu ile o anda hissettiği duygu örtüşüyor olsa bile, tam anlamıyla örgütün istediği duygusal davranışı sergileyebilmesi için belirli bir miktar efor sarfetmesi gerekir. İster derinlemesine, ister yüzeysel, ister samimi davranış gösteriyor olsun, bir işgörenin iş yerinde duygularını kullanması demek duygusal emek gösteriyor olması demektir. Çünkü burada kişinin hissettiği duyguyu nasıl dışa vurduğu konusu da önemlidir. Kişi göstermek zorunda olduğu duyguyu gerçekte hissediyor olsa bile bu hislerini hangi davranışlarla karşı tarafa yansıtacağı kişinin inisiyatifıyla değil duygusal davranış kurallarıyla belirlenir. Dolayısıyla duyguları örgütün arzu ettiği davranışlara dökkebilmek de bir emek işidir.

Morris ve Feldman duygusal emeği dört boyutlu bir kavram olarak ele almışlardır. Bu boyutlar; uygun duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi ile yaşanan duygusal çelişki olarak tanımlanmıştır. Aşağıda öncelleri, boyutları ve sonuçlarıyla Morris ve Feldman'ın duygusal emek modeli gösterilmiştir.

Şekil 1 – Morris ve Feldman’ın Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Morris ve Feldman, 1996

Duygusal davranış gösterimindeki sıklık, yapılan işin ne sıklıkta duygu gösterimini gerekli kıldığıyla ilgilidir. Bir işin yapısı ne kadar sık duygu gösterimini gerektiriyorsa, örgütteki duygusal davranış kurallarının sayısı da o ölçüde fazla olacaktır. Modele göre, duygusal davranış kurallarının açıklığı bu boyutun öncellerinden ilkidir. İşgörenlerin duygusal davranış gösterme sıklıkları ve bu davranışların örgüt performansı açısından içerdiği önem ne kadar fazlaysa, örgütün açıkça ortaya konmuş duygusal davranış kurallarına duyacağı ihtiyaç da o ölçüde fazla olacaktır. Dolayısıyla, davranış kurallarının açıklığı duygusal davranış gösterimindeki sıklıkla doğru orantılı olarak değişecektir. İkinci öncel, denetimin derecesidir. Yazarlara göre denetimin derecesi de duygusal davranış gösterimindeki sıklıkla doğru orantılıdır. İşgörenler ne kadar sıkı denetime tabi tutulurlarsa sergilemeleri gereken duygusal davranışları göstermekten kaçınma şansları o ölçüde azalacaktır. Cinsiyet faktörü de bu

boyutun öncellerinden biridir. Modelde kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal davranış göstereceği ileri sürülmüştür. Son öncel olan görev rutinliğinin de duygusal davranış gösterimindeki sıklıkla doğru orantılı olacağı ifade edilmiştir.

Gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat arttıkça doğru duyguyu sergileyebilmek için harcanacak olan psikolojik ve fiziksel çaba da artacaktır. Modele göre davranış kurallarına gösterilen dikkat iki unsurdan etkilenmektedir. Bunlar, duygusal davranışın süresi ve yoğunluğudur. Duygusal davranışın süresi, işgörenlerin müşteriyle etkileşimlerinin ne kadar sürdüğüyle ilgilidir. Duygusal davranışın yoğunluğu ile kastedilen ise gösterilmesi gereken duyguların ne kadar önemli veya güçlü olduklarıdır. Buna göre, etkileşimin süresi ve sergilenmesi gereken duyguların yoğunluğu arttıkça sarf edilecek olan duygusal emek de artacaktır. Bu boyutun öncelleri görev rutinliği ve hizmet sunulanın gücüdür. Modele göre, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat ile görev rutinliği ters orantılıdır. Çünkü işin yapısı gereği sık sık gösterilen ve rutinleşen duygusal davranışlar söz konusu olduğunda, işgörenin davranışlarının altında yatan samimiyetten ziyade önemli olan hizmetin sunum hızı olmaktadır. Hizmet sunulanın gücü ile kastedilen şey bireyler arasındaki sosyal statü farklılıklarıdır. Yazarlara göre, bireyler, hizmet sundukları kişinin sosyal statüsüne bağlı olarak davranışlarını değiştirebilirler. Yani, hizmet sunulanın gücü ile gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat arasında doğru yönlü bir ilişki olacaktır.

Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği de duygusal emekle doğru orantılı olarak gelişir. Yani kişinin görevi icabı sergilemesi gereken farklı duyguların sayısı ne kadar fazlaysa duyguları ve davranışları üzerindeki kontrolü o ölçüde fazla olacak, dolayısıyla daha fazla duygusal emek sarf edecektir. Bu boyutla ilgili belirlenen önceller hizmet sunulanın gücü ve görev çeşitliliğidir. Yazarlara göre, hizmet sunulan kimse güçlü biri olduğunda ona karşı sergilenecek duygular büyük olasılıkla olumlu olacak ve çok fazla çeşitlilik göstermeyecektir. Bu yüzden de hizmet sunulanın gücü ve gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ters orantılıdır. Bunun yanı sıra, bir işgörenin sahip olduğu görevlerin çeşitliliği iş yerinde göstermesi gereken duygu çeşitliliğini de artıracaktır.

Duygusal çelişki, bireyin vermek zorunda olduğu duygusal tepkiyle gerçekte hissettiği duygunun birbirinden farklı olması halinde içine düştüğü durumdur. Modele göre bireyler gerçek hisleriyle örtüşmeyen duyguları gösterirken daha fazla duygusal

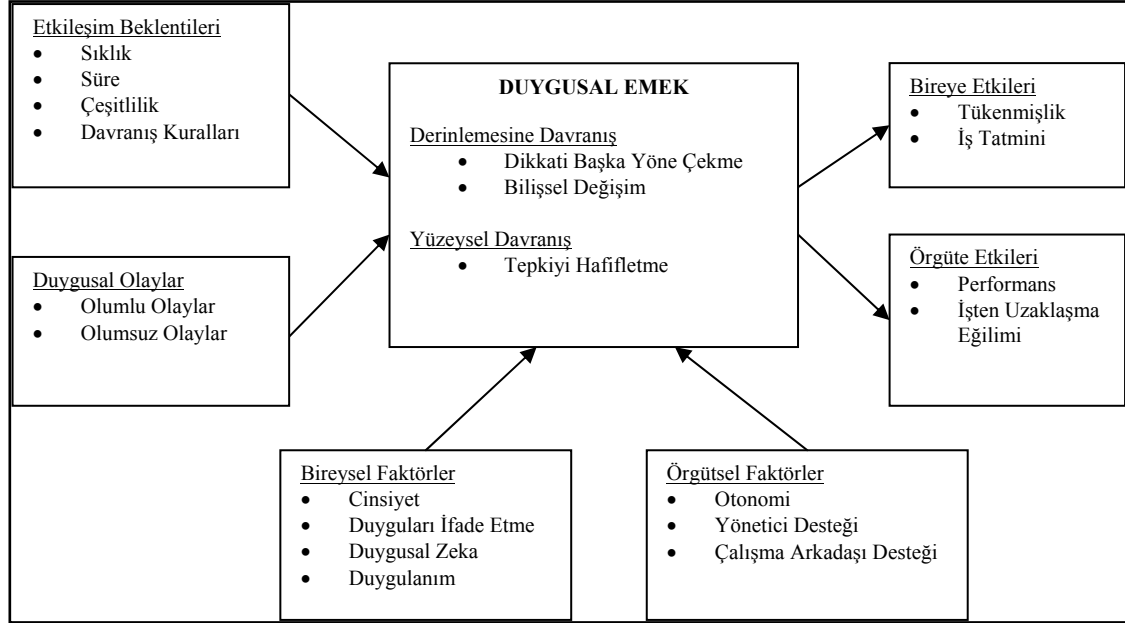
emek sarf etmektedirler. Birçok araştırmacının duygusal emeğin bir sonucu olarak kabul ettiği duygusal çelişki kavramı Morris ve Feldman tarafından aynı zamanda kavramın boyutlarından biri olarak kabul edilmiştir. Duygusal çelişki boyutunun öncellerinden ilki müşterilerle kurulan iletişimin şeklidir. Buna göre, bir iş yapısı gereği ne kadar fazla yüz yüze iletişimi gerektiriyorsa işgörenin duygusal çelişki yaşama ihtimali o kadar yüksek olmaktadır. Modelde belirlenen ikinci öncel otonomidir. Yazarlar, işgörenlerin sahip oldukları otonomi düzeyinin artmasının duygusal çelişkiyi azaltacağını öne sürmüşlerdir. Diğer bir öncel ise duygulanımdır (affectivity). Modele göre bireylerin olumlu veya olumsuz duygulanıma sahip olmaları duygusal çelişki yaşama ihtimalleri üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin, olumlu duygulanım sahibi insanlar, işleri gereği olumsuz duygular sergilemek zorunda kaldıklarında duygusal çelişki yaşama ihtimalleri fazla olmaktadır. Buna karşılık olumsuz duygulanım sahibi insanlardan olumlu duygular sergilemeleri beklendiğinde de yine duygusal çelişki artmaktadır.

Morris ve Feldman, duygusal emeğin duygusal tükenmişlik ve iş doyumu açısından sonuçlarıyla ilgilenmişlerdir. Modelde, duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi ile yaşanan duygusal çelişkinin tükenmişlikle doğru orantılı olduğunu; yani duygusal emeğin bütün boyutlarındaki artışın tükenmişliği de artıracağını öne sürmüşlerdir. Bununla birlikte yalnızca duygusal çelişkinin iş doyumuyla ters orantılı olduğu iddia edilmiştir. Modelin hipotezlerini bir araştırma ile test eden Morris ve Feldman, bu iddialarını destekler yönde sonuçlar elde etmişlerdir (Morris ve Feldman, 1997; aktaran Öz, 2007; 10).

Duygusal emek konusuna diğer bir yaklaşım da Grandey (1999) tarafından geliştirilmiştir. Duygusal emeği hem duyguların hem de davranışların örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesi olarak tanımlayan Grandey, konu hakkında yapılmış önceki çalışmaları bütünleştirerek yeni bir duygusal emek modeli geliştirmiştir. Yazara göre duygusal emek kavramı, daha önce bahsedilen yaklaşımların herhangi biriyle tam olarak açıklanamamaktadır. Diğer araştırmacılar konuya farklı açılardan yaklaşmış ve geliştirmişlerdir. Ancak duygusal emeğin gerçek anlamda kavramsallaştırılması bütün bu yaklaşımların bir senteziyle gerçekleşebilecektir. Modelin birinci özelliği daha önceki yaklaşımların bir birleşimi niteliğini taşıyor

olmasıdır. İkinci özelliği ise duygu düzenlemesi kavramının modele dahil edilmiş olmasıdır.

Şekil 2 – Grandey’in Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Grandey, 2000

Modelin öncelleri etkileşim beklentileri ve duygusal olaylar şeklinde iki gruba ayrılmıştır. Etkileşim beklentilerindeki sıklık, süre ve çeşitlilik aynı zamanda Morris ve Feldman'ın modelindeki değişkenlerdir. Grandey'e göre de müşteri etkileşiminin özellikleri, gösterilmesi gereken duyguları ve örgütün bu konudaki beklentilerini belirleyici özelliğe sahiptir. Böylece sıklık, süre ve çeşitlilik özelliklerinin etkisiyle oluşturulan davranış kuralları da bu gruba dâhil edilmiştir. Grandey, yaşadığı bazı önemli duygusal olayların kişiyi duygularını düzenleyebilmek için daha fazla emek sarf etmeye sevk edeceğini öne sürmüştür. Bu olaylar ailevi meseleler, yakınlarının birinin hastalanması veya ölümü gibi bireyin özel yaşantısıyla ilgili olabileceği gibi iş yaşamına ilişkin de olabilir. Bu tarz olumsuz olaylar, işgörenin iş yerinde uygun davranışlar sergileyebilmek için kendisini daha fazla zorlamasına ve daha fazla stres yaşamasına sebep olabilir. Bununla birlikte, yaşanan olumlu duygusal olaylar ise kişinin örgütün istediği doğrultuda davranmasını kolaylaştırıcı etkide bulunacaktır.

Duygu düzenlemesi, kişinin herhangi bir uyarana karşılaştığında duygularını kontrol etmesi ve duygusal dengesini sağlayarak duruma uygun tepkiler geliştirmesidir. Grandey yaklaşımına göre de işgörenlerin iş yerinde yaptıkları şey uygun duyguları sergileyebilmek için duygularını düzenlemeleridir. Konunun bu kısmı ileride daha ayrıntılı olarak açıklandığından burada ayrıca ele alınmayacaktır.

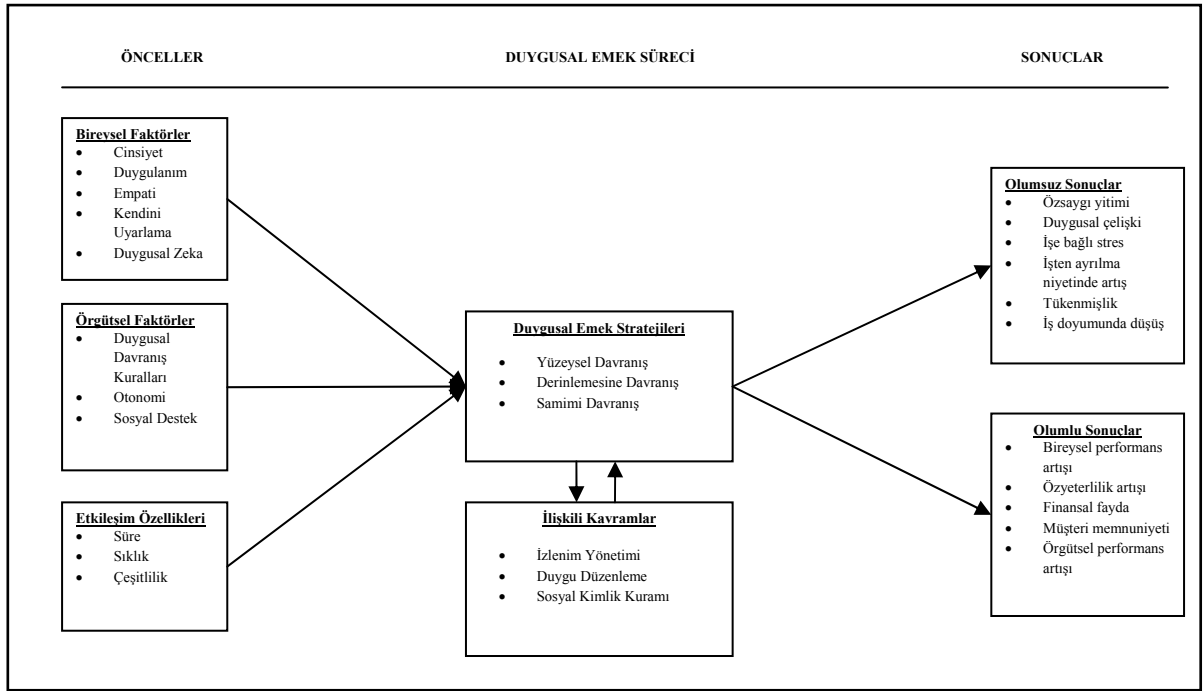
Yazar, modelin moderatörlerini bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelemiştir. Bireysel faktörlerden biri cinsiyettir. Grandey de kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal emek gösterdiklerini vurgulamaktadır. Modele göre bireylerin duygulanım şekilleri ve duygusal zekâları da duygusal emek sarfetme düzeyleri üzerinde etkili olabilmektedir. Bununla birlikte yazar, duyguları üzerindeki otonomileri ellerinden alınan işgörenlerin bir takım olumsuz sonuçlarla karşılaşmasının kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedir. Modelde, yönetici ve iş arkadaşı desteğinin örgüt içinde olumlu bir çalışma ortamı yaratacağı ve duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını hafifleteceği öne sürülmüştür. Grandey, doktora tez çalışması kapsamında bir üniversitenin idari personeli üzerinde, 168 kişiyi kapsayan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, yönetici ve iş arkadaşlarından destek görmenin stresi azaltıcı ve yüzeysel davranış göstermenin iş doyumunu üzerindeki olumsuz etkisini hafifletici bir faktör olduğu yönünde sonuçlar elde etmiştir.

Grandey, çalışmasının sonucunda yüzeysel davranış ve tükenmişlik arasında doğru orantılı bir ilişki tespit etmiştir. Yüzeysel davranmak kişilerin tükenmişlik seviyelerini artırır gözükmektedir. Buna karşılık, iş doyumuyla ise ters orantılı çıkmıştır. Yani iş yerinde sürekli sahte duygu ifadeleri sergileyen işgörenlerin iş tatminleri de düşük seyretmektedir. Ayrıca, duygusal emek ve işten uzaklaşma eğilimi arasında doğru yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu durum, duygularını sürekli denetim altında tutmak zorunda olan işgörenlerin içinde bulundukları durumu değiştirme çabası olarak açıklanmıştır. Müşteri ilişkileri performansı açısından ise yüzeysel davranışın olumsuz, derinlemesine davranışın ise olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu ise, yüzeysel davranışların müşteriler tarafından fark edilmesi ve iletişimde samimiyet duygusunu zedelemesi şeklinde yorumlanmıştır.

2.2. Çalışmanın Genel Planı

Yukarıda kısaca bahsedilen duygusal emek yaklaşımlarının her biri konu hakkında araştırma yapan bilim adamlarınca incelenmiştir. Birçok araştırmacı bu yaklaşımlardan birini esas almak suretiyle duygusal emek üzerine çalışmalar yapmışlardır. Görüldüğü gibi, yaklaşımlar birbirlerine ters düşer nitelikte değildir. Yazarlar, daha çok konunun farklı kavramlarla ilişkisini kurarak geliştirmişler, ancak temel noktalarda hemen hemen aynı görüşleri savunmuşlardır. Bu çalışma, bugüne kadar konuyla ilişkisi kurulmuş tüm kavramları kapsayacak şekilde oluşturulmaya çalışılmıştır. Yani belli başlı dört yaklaşımı da içine alacak bir çalışma olması amaçlanmıştır. Aşağıdaki şekil, bu çalışmada üzerinde durulacak konu başlıklarının birbirleriyle ve duygusal emek kavramıyla olan ilişkilerini ortaya koymaktadır. Duygusal emek kavramı bu şekil doğrultusunda ele alınacak ve açıklanacaktır.

Şekil – 3 Çalışmanın Planı



Duygusal emek konusu belli başlı dört başlık altında incelenecektir. Bunlar; duygusal emeğin öncelleri, duygusal emek stratejileri, duygusal emekle ilişkilendirilen kavramlar ve duygusal emeğin yol açtığı sonuçlardır. Şekle bakıldığında, kavramın bir çeşit girdi-çıkırtı analizi gibi açıklandığı söylenilebilir. Bu durumda duygusal emeğin

öncelleri sistemin girdileridir ve bu girdilerin bileşimi, ortaya çıkacak olan sonuçlar üzerinde belirleyici olacaktır. Duygusal emek stratejileri, duygusal emek davranışlarının üretim süreci olarak düşünülebilir. Kişi, duygusal emek öncellerinin de etkisiyle bu stratejilerden birini seçecek ve ona göre davranış gösterecektir. Seçilen strateji ve gösterilen davranış sonucunda hem olumlu hem de olumsuz bazı sonuçların ortaya çıkması söz konusu olacaktır. Bu sonuçlar ise sistemin çıktıları olarak değerlendirilebilir. İzlenim yönetimi, duygu düzenleme ve sosyal kimlik teoremi kavramları duygusal emek konusunu daha iyi anlayabilmek için incelenmesi gereken bir çeşit arka plan (background) oluşturmaktadırlar. Bunlar, daha önceki araştırmacılar tarafından duygusal emekle bağlantısı kurulmuş, onunla ilişkili bulunmuş kavramlar olarak bu çalışmaya da dahil edilmişlerdir.

2.3. Duygusal Emegin Öncelleri

Duygusal emegin öncelleri genel olarak üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve etkileşim özellikleridir.

2.3.1. Bireysel Faktörler

2.3.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet farklılığı bireylerin toplumsal rollerini belirleyen temel unsurlardan biri olarak kabul edilir. Kadın ve erkek davranışları ile ilgili toplumsal beklentiler bireylerin küçük yaşlardan itibaren cinsiyet temeline dayalı bir farklılaşmayla yetiştirilmesine neden olur. Bu durum kadınlarda ve erkeklerde duygu yönetimi ve duyguların gösterimiyle ilgili belirgin farklılıklara yol açar. Örneğin birçok kültür kadınların mutluluk, üzüntü ve korku gibi duygularını göstermelerini normal karşılarken öfke gösterimlerini bastırmaları gerektiğini öngörür. Erkekler içinse öfke gösterimleri normal kabul edilmekle birlikte, statülerini sağlamlaştıracak veya onları daha güçlü kılacak bir araca bile dönüşebilmektedir (Solmuş,2004; 28). Bu durum kadınların duygu yönetimine erkeklerden daha sık başvurmak zorunda kalıyor olmaları şeklinde yorumlanabilir.

Cinsiyete bağlı olarak toplumsal rollerde görülen farklılaşmanın örgütsel yaşantıda etkisini göstermemesi beklenemez. Hochschild (1983; 168), iş yaşamında hemen herkesin duygusal emek gösterdiğini ancak bunun çoğunun kadınlardan

beklendiğini ifade etmiştir. Kadınların doğaları gereği başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma, duygularını kontrol etme ve olumlu duygusal tepkiler verebilme gibi konularda erkeklere oranla daha başarılı olduklarını belirtmiştir. Ona göre, pozitif duyguların gösterilmesini gerektiren hizmet işlerinde kadınlar, erkeklerden daha yeteneklidir. Hatta bazı meslek dallarında cinsiyet temelli bir ayrım söz konusudur. Örneğin hosteslik mesleği bunlardan biridir ve hosteslerin çok büyük bir çoğunluğu kadındır. Bunun gibi hemşirelik, sekreterlik gibi işler de çoğunlukla kadınların yerine getirdiği, başka bir ifadeyle “kadın işi” olarak algılanan işlerdir. Elbette bunları yapan erkekler de vardır. Ancak yazara göre, kadınlar bu konularda erkeklere oranla daha başarılıdır. Diğer taraftan, Hochschild’in (1983; 176) hostesler üzerinde yaptığı araştırmada, yolcuların bebekleriyle veya çocuklarla ilgilenme ve yemek servisi gibi hizmetlerin çoğunlukla kadınlar tarafından yerine getirildiği, erkek personelin bu konularda isteksiz davrandığı tespit edilmiştir. Bu anlamda, kadın ve erkek arasındaki klasik iş bölümü anlayışı örgüt ortamına da nispeten yansımış gözükmektedir. Özetlemek gerekirse, yazara göre, kadınların duygu yönetiminde daha başarılı olmaları onları duygusal emek konusunda erkeklere oranla daha yetkin kılmakta; bu da duygusal emek gerektiren işlerde çoğunlukla kadınların çalışıyor olmasını büyük ölçüde açıklamaktadır.

Cinsiyet farklılıklarının duygusal emek üzerindeki etkileriyle ilgili çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. ABD’de çeşitli meslek gruplarından 522 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma Hochschild’in iddialarını destekler yönde sonuçlar vermiştir. Bu çalışmaya göre, kadınlar iş yerinde erkeklere oranla daha fazla zamanlarını insanlarla etkileşim halinde geçirmektedirler. Ayrıca Hochschild’in belirttiği mesleklerin büyük oranla kadınlar tarafından yerine getirildiği de doğrudur. Diğer taraftan, kadınların işyerinde olumsuz duygularını bastırma ve tükenmişlik yaşama eğilimleri daha fazla gözükmektedir (Erickson ve Ritter, 2001). Havayolu şirketlerinin telefonla satış ve uçuş personelleri üzerinde yapılan başka bir araştırmada da, yoğun biçimde duygusal emek gerektiren bu işlerin kadınlar tarafından daha başarılı olarak yerine getirildiği ve bu yüzden firmaların eleman seçimi sırasında özellikle kadınları tercih ettikleri ortaya konmuştur (Taylor ve Tyler, 2000). Wharton ve Erickson da (1993), kadınların gerek evde gerekse iş yerinde erkeklere göre daha yoğun olarak duygu yönetimine başvurduklarını ifade etmişlerdir. Yazarlara göre aile yaşantıları

klasik kadın-erkek iş bölümüne dayanan erkeklerin aşırı rol yüklenmesi veya rol çatışması yaşama olasılıkları düşmekte; çünkü erkekler, kadınların fiziksel ve duygusal olarak aile yükünün çoğunu üstlenmelerinin faydasını görmektedirler. ABD’de öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, öğrencilerin kadın öğretmenlerin derslerine katılım oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiş; bu durum kadınların öğretmenlik gibi duygusal emek gerektiren işlerde daha başarılı olmalarına bağlanmıştır. Bununla birlikte kadın öğretmenlerin varlığının öğrenci performansını geliştirdiği tespit edilmiştir(Meier ve diğerleri, 2006).

Duygusal emek literatüründe, olumsuz duyguların bastırılıp olumlu duyguların sergilenmesini gerektiren işlerde kadınların daha başarılı olduğu yönünde genel bir inanış olduğu ortadadır. Bununla birlikte olumsuz duyguların gösterimini gerekli kılan mesleklerde ise erkeklerin daha başarılı olacakları düşünülmektedir (Hochschild, 1983; 163; Erickson ve Ritter, 2001). Ancak hizmet işlerinin çok az bir kısmı olumsuz duyguların sergilenmesini içermektedir. Polisler, özel korumalar veya vergi tahsildarları gibi, karşı tarafta korku hissi uyandıran meslekleri icra edenler toplam hizmet çalışanları içinde çok büyük bir grubu temsil etmemektedirler.

Cinsiyet faktörünün duygusal emek davranışlarının başarısı üzerinde belirleyici olabilmesi örgütler açısından nasıl değerlendirilecektir? Kadınlık-erkeklik esasına dayanan işe alma faaliyetleri veya belirli pozisyonlara yerleştirilecek işgörenlerde böyle bir ayrıma gidilmesini önermek uygun gözükmemektedir. Bunun yerine Grandey, erkeklerin duygu yönetimi konusunda daha fazla eğitime ihtiyaç duyabileceklerini ifade etmiştir (Grandey,2000). Örgüt içi eğitimler bu anlamda müşteri ilişkileri performansını geliştirebilecektir.

2.3.1.2. Duygulanım

Duygulanım kavramı, insanların devamlı olarak içinde yaşadıkları bir ruhsal durumu betimlemekle ilgilidir. Buna göre, bazı bireylerin ruh hali, sürekli bir şekilde belirli duyguların tesirindedir ve bu kimseler karşısına çıkan tüm insanlara veya olaylara bu duyguların etkisi altında tepki gösterme eğilimindedirler (Morris ve Feldman, 1996). Bir başka ifadeyle duygulanım, bireylerin genel olarak her şeye ve herkese karşı belirli bir duygusal eğilimle yaklaşımları olarak da açıklanabilir. Olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım olmak üzere iki türü vardır. Kısaca açıklamak

gerekirse, olumlu duygulanım, hayata karşı genellikle olumlu; olumsuz duygulanım ise olumsuz bir bakış açısına sahip olmayı ifade eder (Grandey ve diğerleri, 2002). Olumlu duygulanım bireylerde istekli, canlı ve atik davranışlarla kendini gösterirken olumsuz duygulanım genel bir öfke, bıkkınlık veya kaygı hali olarak düşünülebilir (Morris ve Feldman, 1996).

Bazı yazarlar, karakteristik olarak olumlu ya da olumsuz duygulanıma sahip olmanın duygusal emek açısından önemli olduğunu ifade etmekte; duygulanımı duygusal emeğin öncellerinden biri olarak kabul etmektedirler. Gerçekten de duygusal emek, kişinin kendi duygularını kullanarak başkalarının duygularını etkileme olgusu olarak düşünülebilir. Bu durumda kişinin genel ruh halinin, sarf edeceği duygusal emek, bunun sarf edilme şekli ve yaratacağı etkiler üzerinde belirleyici olabileceğini düşünmek yanlış olmayacaktır.

Konu hakkında yapılan çalışmalar, olumlu duygulanımın olumlu duygularla, olumsuz duygulanımın ise olumsuz duygularla ilişkili olduğunu; ayrıca olumsuz duygulanımın stres düzeyini artırdığını ortaya koymaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey ve diğerleri, 2002). Morris ve Feldman (1996), duygusal davranış kurallarının olumsuz duyguların gösterimini gerektirdiği durumlarda, olumlu duygulanım sahibi bireylerin duygusal çelişki yaşama ihtimallerinin yüksek olacağını öne sürmektedirler. Bunun gibi, duygusal davranış kurallarının olumlu duyguların sergilenmesini gerekli kıldığı işlerde ise olumsuz duygulanım sahibi olanların duygusal çelişki yaşama ihtimalleri yüksek olacaktır. Grandey, Dickter ve Sin' e (2004) göre ise, olumsuz duygulanım sahibi biri olumsuz bir dünya görüşüne sahiptir ve karşılaştığı durumların çoğunu olumsuz olarak algılar. Örneğin, bu kimseler, müşterilerin en basit tepkilerine bile ters bir anlam yükleyip savunmacı tavırlar içerisine girebilir ve böylece karşı tarafta kötü duygular uyandırabilirler. Yazarlar, yaptıkları araştırmada olumsuz duygulanım düzeyi yüksek olan işgörenlerin müşterilerin tavırlarını saldırgan olarak tanımlama eğilimlerinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmada, olumsuz duygulanıma sahip olanların stres ve tükenmişlik düzeylerinin de diğerlerine oranla daha fazla olduğu gözlenmiştir (Grandey ve diğerleri, 2004). Bir başka çalışmada ise olumlu duygulanımın yüzeysel davranışla ters, derinlemesine davranışla ise doğru orantılı olduğu sonucuna varılmıştır (Gosserand ve Diefendorff, 2005). Bu durum Morris ve Feldman'ın (1996) iddiasını doğrular gözükmektedir. Yani olumlu

duygulanıma sahip bireyler, olumlu duyguları sergilerken yüzeysel değil derinlemesine davranış gösterecekler; böylece duygusal çelişki de yaşamayacaklardır.

2.3.1.3. Empati

Literatürde duygusal emek kavramıyla bağdaştırılan bir diğer öncel de empatidir. Bazı yazarlar, bireylerin empati kurabilme becerilerinin duygusal emek davranışları üzerinde etkili olabileceğini ifade etmektedirler. Konunun duygusal emekle ilişkisini ortaya koyabilmek için öncelikle empati kavramından kısaca bahsetmek yararlı olacaktır.

Empati, “bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması” (Dökmen, 1996; 135-136) şeklinde tanımlanmaktadır. Yukarıdaki tanımdan da anlaşıldığı üzere, bireyin başka bir bireyle empati kurma sürecinde öncelikle yapması gereken şey, kendisini onun yerine koymak; iletişime konu olan olaya onun dünya görüşüyle, onun bakış açısıyla yaklaşmaktır. İkinci olarak, karşısındakini yargılamak yerine onun duygularını ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlamaya çalışması gerekmektedir. Bu iki adımın dışında, bireyin karşısındaki kişiyle empati kurmuş sayılabilmesi için yapması gereken üçüncü şey, onun düşüncelerini anladığını ve hissettiklerini hissedebildiğini karşı tarafa belli etmesidir (Dökmen, 1987 ve 1996; 136-138). Görüldüğü üzere empati, bir kimsenin başkalarının duygu ve düşüncelerine tarafsızca yaklaşabilmesini; böylece onların ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olabilmesini ifade etmektedir. Çünkü kişinin içinde bulunduğu durumun kendi bakış açısıyla anlaşılabilmesi, onun istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunun da görülebilmesini sağlar. Konuyu bir hizmet çalışanı açısından ele alacak olursak, müşteri ile empati kurup onun içinde bulunduğu durumu doğru tespit edebilen, istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu anlayabilen bir işgörenin bunu başaramayanlara göre daha iyi hizmet verebileceği düşünülebilir. Çünkü bu durum, müşteriye karşı doğru yaklaşımın geliştirilmesi ve doğru davranış tarzının sergilenebilmesi ile yakından ilişkili gözükmektedir. Hochschild de (1983; 162-184), empati kabiliyetinin duygusal emek gerektiren işlerde önemli olduğunu öne sürmüş ve hosteslerin işe alım süreçlerinde empati kabiliyetlerine önem verildiğini ifade etmiştir.

Doğaları gereği, bütün insanlar karşılarındakini anlama konusunda eşit düzeyde başarılı olamayabilirler. Kişilerin başkalarıyla olan ilişkilerinde ne derece empatik

olabildiklerini ifade eden üç empati basamağı vardır. Bunlar sırasıyla; onlar basamağı, ben basamağı ve sen basamağıdır (Dökmen, 1996; 153-155). Onlar basamağı empatinin en zayıf olduğu iletişim şeklini ifade eder. Bu basamaktaki kişi karşı tarafın duygu ve düşüncelerini önemsemez, kendininkileri de dile getirmez. Yalnızca, toplumun genel değer yargılarından yola çıkarak yorumlarda bulunur. Ben basamağındaki kişiler ise genel olarak ben-merkezcidirler ve karşılarındakini anlamaya çalışmak yerine onu eleştirmeyi veya akıl vermeyi tercih ederler. Sen basamağı ise empatinin gerçekleştiği basamaktır. Yani sen basamağındakiler, kendilerini karşı tarafın yerine koyarak olaylara onların gözlükleriyle bakar; toplumun veya kendisinin değil de, doğrudan söz konusu kişinin duygu ve düşünceleriyle ilgilenirler. Hangi empati basamağında bulunduğu, kişinin insanlarla olan iletişiminin kalitesini ve başkalarını anlayabilme becerisini ortaya koymaktadır. Bu beceri ise duygusal emek süreci üzerinde doğrudan etkili olabilecek gibi gözükmektedir. Örneğin, onlar basamağındaki bir işgören, müşterilerin sorunlarını önemsemeyecek ve çözmek adına herhangi bir sorumluluk hissetmeyecekken; sen basamağındaki bir işgören, müşterinin duygu ve düşüncelerini anlayarak sorunların çözümü konusunda uygun davranış şeklini kolayca geliştirebilecektir.

Empati, genel olarak bireyin doğuştan gelen özellikleriyle yakından ilişkili bir kavram olmakla birlikte, empatik yeteneklerin sonradan da geliştirilebileceği ifade edilmektedir. Yani yetişkin bireylerin, empati kabiliyetleri eğitim yoluyla daha ileri düzeylere taşınabilmektedir (Gürüz ve Eğinli, 2008; 32-39).

Empati konusuna bir başka yaklaşım da, kavramın duygu bulaşması (emotional contagion) ve empatik ilgi (empathetic concern) olmak üzere iki değişkenli bir yapı şeklinde incelenmesidir (Miller ve diğerleri, 1995; aktaran Kruml ve Geddes, 2000). Duygu bulaşması, başkalarının duygu gösterimlerini taklit etme eğilimi olarak tanımlanabilir. Bir insanın başka bir insanla iletişim kurarken, istem dışı olarak onun beden hareketleri, ses tonu ve mimikleri ile kendisinininkileri uyumlu hale getirmesi davranışdır (Seçer, 2005). Empatik ilgi ise başkalarının duygularını paylaşmaksızın onlara ilgi göstermeyi veya yardımcı olmayı ifade eder. Duygu bulaşmasında kişinin karşı tarafa odaklanması, onun duygularına karşı duyarlı olması ve aynı duyguları hissetmesi söz konusudur. Empatik ilgide ise aynı duyguları hissetme söz konusu değildir. Kişi karşı tarafı anlar ve sorunun çözümü konusunda ona yardımcı olur. Ancak herhangi bir duygu paylaşımı söz konusu olmaz. Empati yalnızca bilişsel düzeyde

gerçekleşir. Duygusal emek açısından bakacak olursak duygusal bulaşma olgusu derinlemesine davranış, empatik ilgi ise yüzeysel davranış beraberinde getirmektedir. Kruml ve Geddes (2000), yaptıkları çalışmada duygu bulaşmasının işgörenlerde derinlemesine davranış gösterimini arttırdığı ve duygusal çelişki hissini azalttığı sonucunu elde etmişlerdir. Diğer taraftan, ABD’de 285 otel personeli üzerinde yapılan başka bir çalışmada duygu bulaşmasının tükenmişlikle ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bu durum başkalarının duygularından kolaylıkla etkilenebilen bireylerin tükenmişlik yaşama ihtimallerinin kolay etkilenmeyenlere göre daha fazla olacağı görüşüyle açıklanmıştır. Aynı çalışmada duygusal bulaşmanın duygusal çelişki yaşama ihtimalini azalttığı görüşü de destek bulamamıştır (Chu, 2002).

2.3.1.4. Kendini Uyarlama (Self Monitoring)

Kendini uyarlama, bireylerin davranışlarını dış çevrenin durumuna göre ayarlamaları ile ilgili genel bir eğilimi ifade etmektedir. Bazı kimseler, içinde bulundukları ortamın şartlarına göre davranışlarını değiştirme, o ortamdaki insanların genel eğilimlerine uygun davranma yönünde bir yaklaşıma sahiptirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan böyle kimseler, dış çevrelerine karşı çok duyarlıdırlar ve farklı durumlarda farklı davranabilirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük olanlar ise ortam şartları ne olursa olsun kendileri gibi davranma eğilimindedirler. Davranışlarının dış çevre koşullarından etkilenme düzeyi oldukça düşüktür ve bu anlamda genel bir tutarlılık gösterirler (Robbins ve Coulter, 2007; 401). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse kendini uyarlama, kişinin sosyal uyarıcılara karşı tetikte olması ve bu uyarıcıların davranışlarına yön vermesine izin vermesi eğilimidir. Bu anlamda, kendini uyarlama eğilimi yüksek olanlar davranışlarını içinde bulundukları durumun gereklerine göre adapte ederken, düşük olanlar böyle bir adaptasyona gerek duymaz ve genel olarak her şartta aynı davranırlar (Miller ve Cardy, 2000).

Kendini uyarlama düzeyi düşük kimselerin duygusal emek gerektiren işlerde diğerlerine oranla daha fazla zorlanacağı düşünülmektedir. Çünkü kendini uyarlama düzeyi düşük olanların gerçek duygularını bastırıp duygusal davranış kurallarına uygun davranmaları kolay olmayacaktır. Bu yüzden de bu kimselerin duygusal emek harcama düzeyleri de stres düzeyleri de fazla olacaktır (Grandey, 2000). Wharton (1999), duygusal emek gerektiren işlerde, kendini uyarlama düzeyinin tükenmişlikle ilişkisini

incelemiş ve kendini uyarlama düzeyi yüksek olanların tükenmişlik düzeylerinin diğerlerine oranla daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

Kendini uyarlama düzeyinin, işgörenlerin duygusal emek gösterirken hangi stratejiden yararlanacakları konusunda da belirleyici olduğu düşünülmektedir. Yapılan çalışmalar kendini uyarlama düzeyi yüksek olanların daha çok yüzeysel davranış gösterme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır (Diefendorff ve diğerleri, 2005; Johnson, 2004). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olanların yüzeysel davranış gösteriyor olmalarına rağmen tükenmişlik düzeylerinin düşük olması ilginçtir. Çünkü duygusal emekle ilgili çalışmalar genel olarak, yüzeysel davranışın tükenmişlik düzeyini arttırdığı yönünde sonuçlar vermektedir. Kendini uyarlama düzeyinin duygusal emekle ilişkisini inceleyen daha çok çalışmaya ihtiyaç var gibi gözükmemektedir.

2.3.1.5. Duygusal Zekâ

Sosyal zekânın bir türü olan duygusal zekâ, kişinin kendisine ve başkalarına ait duyguları gözlemlemek ve muhakeme etmek suretiyle elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışları yönetmek için kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990, s.189). Farklı sınıflandırmalar var olmakla birlikte, bir yaklaşıma göre duygusal zekâ kavramı duyguları algılamak, duyguları kullanmak, duyguları anlamak ve duyguları yönetmek olmak üzere dört temel yetenekten oluşmaktadır (Salovey ve Grewal, 2005).

- 1. Duyguları Algılamak (Perceiving Emotions):** Bireyin, yüz ifadeleri, resimler veya sesler gibi verilerden yola çıkarak sergilenen duygunun ne olduğunu algılayabilme ve yorumlayabilme kabiliyetidir. Bu unsur aynı zamanda bireyin kendi duygularını tanımlayabilme yetisini de kapsamaktadır.
- 2. Duyguları Kullanmak (Using Emotions):** Düşünmek veya problem çözmek gibi çeşitli bilişsel faaliyetlerde, bireyin duyguları kendisine yardımcı olacak şekilde kullanabilmesi kabiliyetidir.
- 3. Duyguları Anlamak (Understanding Emotions):** Duyguların dilinden anlamak ve duygular arasındaki karmaşık ilişkileri idrak edebilmek olarak

tanımlanmaktadır. Örneğin çok hafif duygu farklılıklarını bile algılayabilmeyi ve duygular arasındaki dönüşümleri fark edebilmeyi içerir.

4. **Duyguları Yönetmek (Managing Emotions):** Kişinin hem kendisinin hem de başkalarının duygularını yönetebilme kabiliyetidir. Duygusal zekâsı yüksek bireyler, duyguları –hatta olumsuz olanları bile- amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak kullanma konusunda başarılıdırlar.

Duygusal zekânın duygusal emek gerektiren işlerde çalışanlara sağlayacağı avantajlar çok yönlüdür. Yukarıdaki tanımlamaya dayanarak öncelikle, duygusal zekâsı yüksek bireylerin karşı tarafın duygularını anlayabilme ve düşüncelerini yönlendirebilme kabiliyetleri dolayısıyla müşteri ilişkileri konusunda daha başarılı olacaklarını düşünmek yanlış olmayacaktır. Bununla birlikte duygusal zekâsı yüksek insanların kendi duyguları üzerinde de daha yüksek bir farkındalık düzeyi ve kontrol yeteneğine sahip oldukları gözükmemektedir. Duygusal emek, bireylerin çalışma yaşamlarının bir parçası olarak duygularını kullanıma sunmalarını gerektiren bir süreçtir. Bunu ne derece ustalıkla yaptıkları ise iş sonuçları üzerinde etkili olmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bir birey, mevcut duygusal durumunu işinin gerektirdiği forma kolayca sokabilme yeteneğine sahiptir (Salovey ve Grewal, 2005). Karşı tarafın duygularını doğru analiz edebilen, kişisel duygu durumunu bununla uyumlu hale getirebilen bireyler olarak duygusal zekâsı yüksek kimselerin doğru duygusal tepkileri kolaylıkla verebilmeleri ve duygusal emek gerektiren işlerde daha başarılı olmaları beklenebilir.

Buradan çıkarılabilecek diğer bir sonuç ise duygusal zekânın bireylere duygusal emek sürecinde yüzeysel davranmaktan ziyade derinlemesine davranış gösterebilmeleri konusunda yardımcı olduğudur. Brotheridge (2006), Kanada’da gerçekleştirdiği ve yarı zamanlı işlerde çalışmakta olan 188 üniversite öğrencisini kapsayan çalışmasında duygusal zekânın duygusal emekle ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, duygusal zekâsı yüksek bireyler duygusal emek gösterimini işlerinin doğal bir parçası olarak algılama ve kişiler arası ilişkilerde derinlemesine davranış sergileme eğiliminde olmaktadır. Derinlemesine davranışta birey, duygularını gözden geçirerek işi gereği sergilemesi gerektiğini düşündüğü duyguyu bizzat yaşamaya çalışmaktadır. Duygusal zekânın bu anlamda bireylere sağladığı esneklik durumu duygusal emek sürecinde, işgörenlere önemli bir avantaj sağlayacaktır. Derinlemesine davranış

bireylerin duygusal emeğe bağılı olarak yaşamaları muhtemel stresi minimum düzeye indirmektedir. Yapılan çalışmalar da duygusal zekâsı yüksek bireylerin işe bağılı stres düzeylerinin diğeri işgörenlere oranla düşük olduğunu ortaya koymaktadır (Lopes ve diğeri,2006).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

2.3.2.1. Duygusal Davranış Kuralları

İnsanlarla birebir iletişim kurmayı gerektiren hemen her meslek grubu veya örgüt pozisyonunda, karşı tarafa gösterilmesi gereken duyguları ve davranışları belirleyen kuralların varlığından söz edebiliriz. Duygusal davranış kuralları, iş yerinde uygun duygu gösterimlerini standardize eden kurallardır (Ekman, 1973; aktaran Diefendorff ve diğeri, 2005). Bu kuralların varlığı müşteri ilişkilerine önceden tahmin edilebilirlik ve eşbiçimlilik kazandırır. Bu sebeple hizmet kalitesini belirli standartlara bağlamak isteyen örgütler, duygusal davranış kurallarının oluşturulması ve uygulanması konularına özel önem verirler.

Duygusal davranış kuralları örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Yani her örgüt kendi yapısına uygun olarak farklı davranış kuralları oluşturur ve bunlardan faydalanır. Bu doğal bir durumdur. Ancak, örgüt içinde bu kuralların oluşumu hem örgütsel ve mesleki normlardan hem de toplumsal kültürden tam anlamıyla bağımsız olarak gerçekleşmez. Esas olarak bu normlardan etkilenir ve onların bir uzantısı gibidirler. Özellikle toplumsal kültürle ters düşen davranış kurallarının genellikle örgüt için işlevsel olmayan sonuçlar doğuracağını söyleyebiliriz. Mc Donald's firmasının Moskova'da açtığı şubede yaşananlar buna örnek olarak verilebilir. Firma, işgörelere klasik batı normlarına uygun hizmet anlayışını öğretmiş ve müşterilerle iletişimlri sırasında gülümsemelerini istemiştir. Ancak bu norm Rus kültüründe var olmadığı için müşteriler tarafından hoş karşılanmamış; hatta bazıları kendileriyle alay edildiğı hissine kapılmışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Özetle, duygusal davranış kurallarının toplumsal kültürle uyum sağlamaması hem işgörelerin bu kurallara uymasını zorlaştırabilir hem de gösterilen davranışların müşterilerde memnuniyetsizlik yaratmasına neden olabilir.

Duygusal davranış kuralları, örgüt içinde uyulması gereken zorunlu kurallar şeklinde açıkça belirlenmiş olabilirler. Bu durumda işgörelerin hangi durumlarda

müşterilere nasıl davranacakları örgüt tarafından kendilerine öğretilir. Örneğin çağrı merkezi çalışanları, müşterilerden gelen telefonları standart cümlelerle yanıtlarlar. Müşteriyle iletişimleri boyunca karşılaşılabilecekleri belli başlı durumlar ve bunlara vermeleri gereken yanıtlar da firma tarafından önceden saptanmıştır. Bunun gibi, dünya çapında yaygın mağazalar zinciri olan fast-food restoranlarında, işgörenlerin müşterilere davranışlarında belirli standartlara sahip oldukları görülmektedir. Örneğin müşterilere güler yüzlü ve dostça davranmak, memnun kalmadıkları ürünleri yenisiyle değiştirmek gibi. Müşteri şikayetlerine verilecek yanıtlar da yine örgüt tarafından önceden belirlenebilmektedir. Örneğin Eti firmasının yaklaşımına göre, müşteri şikayetlerini karşılarken işgörenlerin uyması gereken bir dizi kural vardır. Öncelikle, işgörenin müşteri şikayeti karşısında savunmacı davranışlar göstermekten ve müşteriye yargılamaktan kaçınması gerekmektedir. Müşteriye aşırı tepkiler vermemesi, şikayetleri doğal karşılaması, kullanacağı kelimeleri özenle seçmesi, şikayetleri not etmesi, müşterinin duygu ve düşüncelerini anladığını ona belirtmesi ve eğer bir hata söz konusuysa kendisinden özür dileyerek şikayetini bildirdiği için teşekkür etmesi gerekmektedir (www.etietieti.com).

Açık seçik bir şekilde belirlenmiş davranış kurallarının varlığı, müşteri iletişiminin standartlarını ortaya koyarak, işgörenlerin örgütün beklentilerine uygun davranmalarına ve daha iyi iş çıkarmalarına yardımcı olması bakımından yararlıdır (Diefendorff, ve Gosserand, 2003). Bununla birlikte, bazı firmalar bu kuralları fazla ileri götürerek işgörenlerini zor durumda bırakabilmektedirler. Örneğin yurt dışında bazı firmaların işgörenlerinden, müşteriler tarafından cinsel tacize uğramaları durumunda bile olumlu tavırlarını muhafaza etmelerini bekledikleri; böyle bir durumda bile karşı tarafa herhangi olumsuz bir tepki vermelerinin yasaklandığı belirtilmektedir(Grandey, 2000). Bu biraz uç bir örnek olmakla birlikte olayın nerelere varabildiğini göstermesi bakımından önemlidir.

Spesifik davranış kurallarının varlığı müşteri ilişkilerine eşbiçimlilik ve önceden tahmin edilebilirlik kazandırarak performansı olumlu etkilemektedir. Bununla birlikte, duygu gösterimini sınırlandırıyor olması dolayısıyla da işgörenlerin duygusal emek davranışları üzerinde belirleyici olabilmektedir. Çünkü ayrıntılı olarak tanımlanmış bu davranış kurallarına uymak, bireylerin duyguları üzerinde daha fazla kontrol

sağlamalarını ve daha çok duygusal emek sarf etmelerini gerektirmektedir (Grandey, 2000).

Duygusal davranış kuralları örgüt tarafından açıkça belirlenmemiş de olabilir. Örgüt içinde paylaşılan informel normlar şeklinde de varolabilirler. Gösterilmesi beklenen davranış şekillerinin açıkça belirlenmediği böyle durumlarda, işgörenler sergilemeleri gereken davranışlar konusunda farklı anlayışlar içerisinde olabilirler (Diefendorff ve diğerleri, 2006). Örneğin, ülkemizde bir çok işletmede “müşteri velinimetimizdir” anlayışı hakimdir. İşgörenlerden de müşterilere hizmet sunarken bu temel prensibi göz önünde bulundurmaları istenir. Müşterinin nasıl memnun edileceği ise büyük oranda hizmet sunanın sorumluluğuna bırakılmaktadır. Eğer işgören işinde tecrübe ve yetenek sahibi ise bu durum sorun yaratmayabilir. Ancak durum bunun tersiyse veya söz konusu olan, belirli bir hizmet standardı tutturulması gereken büyük bir işletmeyse, davranış kurallarına bu kadar geniş bir sınır çizmek olumlu sonuç vermeyebilir. Davranış kuralları yeterince net değilse işgörenlerin hangi durumda nasıl davranacakları büyük oranda kendi inisiyatiflerine kalacaktır. Dolayısıyla bu durum örgüt içindeki duygu gösterimlerinde çeşitliliğe yol açacaktır. Spesifik olarak belirlenmiş davranış kuralları ise standartları açıkça ortaya koyacak ve işgörenlerin örgütün beklentilerine uygun davranarak daha iyi iş çıkarmalarına yardımcı olacaktır (Diefendorff, ve Gosserand, 2003).

Rafaeli ve Sutton (1987), kişinin hissettiği duygular, sergilediği duygular ve duygusal davranış kuralları arasındaki ilişkinin üç temel şekli olabileceğini öne sürmüşlerdir. Bunlar; duygusal uyum, duygusal çelişki ve duygusal sapmadır. **Duygusal uyum**, kişinin gerçek duyguları ile sergilediği duyguları aynı ve de bunlar duygusal davranış kurallarına uygun olduğu zaman ortaya çıkan durumdur. Burada bu üç faktör arasında tam bir ahenk söz konusudur. **Duygusal çelişki**, kişinin sergilediği duygular ile duygusal davranış kuralları birbiriyle uyumlu, ancak kişinin gerçek duyguları ile uyumsuz olduğunda karşılaşılan durumdur. Yani burada birey gerçek hisleriyle örtüşmese de davranış kurallarına uyar. **Duygusal sapma** ise kişinin gerçek hislerinin duygusal davranış kurallarıyla ters düştüğü hallerde, duygusal davranış kurallarına riayet etmeyerek kendi duygularını sergilemesi durumunda ortaya çıkar. Bu durum duygusal çelişkinin tam tersidir.

Bir örgütte duygusal davranış kurallarının var olması tek başına istenilen davranışların elde edilmesi için yeterli olmamaktadır. Kuralların uygulanmasını sağlamak için bazı destekleyici faaliyetlere ihtiyaç vardır. Duygusal davranış kurallarının uygulanabilirliğini sağlamak için yapılabilecek şeylerden biri, işe alma sürecinde bu kuralları uygulayabilme becerisi yüksek kişilerin seçimi olabilir (Sutton ve Rafaeli, 1988). Kişilik özellikleri ile örgütün davranış kuralları arasındaki uyum, bireylerin bu kurallara uyum göstermesini kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte, örgüt içinde verilecek eğitimlerle de duygusal davranış kurallarının işgörenlere öğretilmesi mümkündür. Bir başka yöntem ise duygusal davranış kurallarına ne ölçüde uyulduğunun denetlenerek ödül ve ceza sistemleri yardımıyla, işgörenlerin bu kurallara uymaya teşvik edilmesidir (Sutton ve Rafaeli, 1988; Gosserand ve Diefendorff, 2005). Başka bir görüşe göre, işgörenlerin örgütün duygusal davranış kurallarına uyum gösterme derecelerini etkileyen bir başka etken duygusal davranış kurallarına duydukları bağlılıktır (Gosserand ve Diefendorff, 2005). Duygusal davranış kurallarına duyulan bağlılık, bir işgörenin örgütün istediği duyguları sergilemek için çaba sarf etmesi, bu duyguları sergilemek konusunda ısrarcı olması ve zor koşullarda bile davranış kurallarının dışına çıkmaması olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, işgörenlerin duygusal davranış kurallarına olan bağlılıkları arttıkça derinlemesine ve yüzeysel davranış gösterme oranları da artmaktadır (Gosserand ve Diefendorff, 2005).

2.3.2.2. Otonomi

Otonomi, bir işgörenin işinin gerektirdiği görevleri yerine getirirken ne derecede bağımsız ve özgür davranabildiğini; kendi işini planlama ve kullanacağı yöntemleri belirleme konusunda ne ölçüde serbestliğe sahip olduğunu ifade eder (Hackman ve Oldham, 1976). Duygusal emekte önemli olan, işgörenlerin karşı tarafa sergiledikleri duyguları ile yarattıkları etki olduğuna göre, burada otonomi, işgörenlerin örgütün davranış kurallarını kendi özgün stillerine uyarlayabilme yetkileri; yani kişisel ilişkilerinde daha iradi davranabilmeleri şeklinde de tanımlanabilir (Morris ve Feldman, 1996).

Esasında duygusal emek kavramı, işgörenlerin duygusal tepkilerinin örgüt tarafından yönetiliyor olması olgusu üzerine kuruludur. Oysaki otonomi düzeyi yüksek işgörenlerin o anki duygusal durumlarıyla uyuşmadığı zaman örgütsel davranış

kurallarını ihlal etme eğiliminde olacakları söylenilebilir (Morris ve Feldman, 1996). Bu durumda örgüt, kişilerin davranış kurallarına kendi istekleriyle uyum göstermeleri veya söz konusu kurallarla kişisel duygu durumlarının paralel seyretmesini sağlamak için farklı araçlardan faydalanabilir. Öte yandan araştırma sonuçları otonomi düzeyinin iş doyumunu, stres ve tükenmişlikle ilişkisinde yüksek otonominin faydalarını vurgular yöndedir.

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

Kişilerin duygusal tepkilerinin örgüt tarafından katı kurallara bağlandığı durumlarda duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının kuvvetlendiği, işgörenlere belli oranda kendi duygusal tepkileri üzerinde denetim sahibi olma yetkisinin verildiği durumlarda ise söz konusu olumsuz sonuçların hafifletilebildiği sonucu çıkmaktadır. Bununla birlikte, hizmet sektöründe, işgörenlerin kişilerarası ilişkilerinin belirli standartlara bağlanması ve bu şekilde hizmet kalitesinin yükseltilmeye çalışılması da oldukça yaygın bir eğilimdir. Bu durumda, duygusal emek gösterimini gerektiren işlerde örgüt üyelerine tanınacak otonominin dozajı dikkatlice belirlenmesi gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3.2.3. Sosyal Destek

Çevreden sosyal destek almak, problemlerin başkalarıyla paylaşılabilmesini ve konuya daha farklı ve objektif yaklaşımlardan faydalanabilmeyi sağlaması bakımından iş stresiyle başa çıkmada oldukça faydalı bir yöntem olarak karşımıza çıkar (Robbins ve Judge, 2007; 670). İşgörenlerin, özellikle, strese yol açan konular hakkında bilgi sahibi olan diğer örgüt elemanlarından alacakları sosyal desteğin duygusal emekle gelen olumsuz etkileri hafifletmede yardımcı olacağı düşünülmektedir. İş arkadaşları veya yöneticilerden sağlanan sosyal desteğin duygusal emekle ilişkisi üzerine görüşler de genel olarak bu yöndedir.

Hochschild'in (1983; 197) araştırmasında, hosteslerin iş arkadaşlarından sağladıkları sosyal desteğin duygusal olarak rahatlamalarına yardımcı olduğu ifade edilmektedir. Grandey de (2000) işyerinde sosyal destekle birlikte oluşan olumlu havanın, işgörenlerden sürekli olumlu tepkilerin verilmesinin beklendiği hizmet faaliyetlerinde, daha az duygusal emek gösterimini beraberinde getireceğini ifade etmiştir. İşyerinde kişiler arası gerginliğin zaten başlı başına bir stres kaynağı olduğu (Güçlü, 2001) düşünülürse, müşterilere sürekli güler yüzlü ve anlayışlı davranması gereken bir işgörenin, işini zaten gergin bir ortamda gerçekleştirmeye çalışırken göstereceği duygusal eforun da daha fazla olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Yani duygusal emek araştırmacılarının ortak görüşü sosyal desteğin duygusal emeğin zararlı etkilerini hafifletici bir faktör olduğu yönündedir.

Konuya farklı bir yaklaşım da sosyal destek olgusunu sosyal alış-veriş kuramı (social exchange theory) açısından değerlendirmek olabilir. Sosyal alış-veriş kuramı, kişilerarası ilişkilerde bireylerin diğerlerinden bir karşılık bekleyerek gerçekleştirdikleri eylemleriyle ilgilidir. Yani bu kurama göre kişinin başkalarına karşı davranışları onlardan beklediği karşılıktan güdülenir. Kuramın temel prensibine göre, kişi bir başkası için faydalı bir eylemde bulunduğu karşı tarafı bu davranışıyla bir çeşit borç altında bırakır. Böylece ikinci kişi de borcundan kurtulmak için birinciye faydalı bir eylemde bulunur. Bu şekilde tarafların birbirlerinden sağladıkları fayda ne kadar önemliyse bu ilişkiyi sürdürme konusunda da o kadar istekli olacaklardır (Blau, 1986; aktaran Gosserand, 2003). ABD'de 570 işgören ve 289 yönetici üzerinde yapılmış olan bir araştırmada, örgüt içinde yüksek düzeyde sosyal destek gören işgörenlerin örgüte daha fazla bağlılık duydukları, kendilerini gördükleri desteğin karşılığını vermek zorunda hissettikleri ve bu sebeple örgüt amaçlarına ulaşmak için daha fazla çaba sarf ettikleri saptanmıştır (Wayne ve diğerleri, 1997). Bu durumda, kişilerin örgüte karşı hissettikleri sosyal alış-veriş zorunluluğunun onları daha fazla duygusal emek sarf etmeye yöneltebileceği ihtimali akla gelmektedir. Ancak literatürde bu yönde yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır.

2.3.3. Etkileşim Özellikleri

Bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra, işgörenlerin müşterilerle etkileşim sürecini karakterize eden etkileşim faktörleri de duygusal emek davranışları üzerinde

etkili olmaktadır. Müşterilerle iletişimin genel hatlarını belirleyen bu özellikler süre, sıklık ve çeşitliliktir.

2.3.3.1. Süre

Süre, işgörenlerin her bir müşteriyle etkileşiminin ne kadar zaman aldığıyla ilgilidir. Verilen hizmetin niteliğine uygun olarak müşterilerle temasın süresi de değişecektir. Örneğin bir süpermarket görevlisi için müşteriyle temasın süresi çok kısa veya çoğu zaman yalnızca bir gülümsemeden ibaret olabilir. Oysa bir avukat için durum bunun tam tersidir. Etkileşimin süresi günler, haftalar hatta yıllar alabilir. Bir uçuş görevlisi için ise bu durum her bir uçuşun süresiyle sınırlıdır. Hizmetin niteliğinin yanı sıra hizmet sunulan müşterinin tipi de bazen etkileşimin süresi üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin bazı müşteriler diğerlerine göre daha titiz veya zor olabilirler ki bu da işgörenin onlarla ilgilenmesi gereken süreyi uzatabilir.

Süre faktörünün duygusal emekle bağlantısı, işgörenlerin duygularını bastırmak veya duruma uyumlu hale getirebilmek için sarf ettikleri çabanın da süresini ifade ediyor oluşuyla ilgilidir (Grandey, 2000). Yani örgütün belirlediği duyguları sergileyebilmek adına sarf edilecek olan çaba müşteriyle iletişimin uzunluğuna göre daha fazla veya az olacaktır.

2.3.3.2. Sıklık

Bir işgörenin müşterilerle ne sıklıkta temas kurması gerektiği yapılan işin niteliğine göre farklılık gösterir. Kimi mesleki roller çok kısa zaman aralıklarıyla kimileri ise daha seyrek olarak etkileşime girmeyi gerektirir. Bu ise bir işte bireylerden ne sıklıkta duygusal emek harcamalarının beklendiği ile ilgilidir. Morris ve Feldman'a (1996) göre bir iş ne sıklıkta duygu gösterimini gerektiriyorsa, örgütün işgörenlerin duygusal tepkileri üzerindeki belirleyici etkisi de o ölçüde büyük olacaktır. Yapılan iş ne kadar sık duygu gösterimini gerektiriyorsa örgütteki duygusal davranış kurallarının sayısı da o kadar fazla olacaktır.

2.3.3.3. Çeşitlilik

Örgütlerin işgörenlerden göstermelerini beklediği duyguları genel bir sınıflamayla üç gruba ayırabiliriz: Bütünleştirici duygular, ayrıştırıcı duygular ve

duyguları maskeleye (Wharton ve Erickson, 1993). Bunları sırasıyla, olumlu duygular sergilemek, olumsuz duygular sergilemek ve nötr davranmak olarak tanımlayabiliriz.

Birçok işyeri işgörenlerden müşterilere güler yüzlü ve anlayışlı davranmalarını bekler. Bu durum işyerinde bütünleştirici yani olumlu duygular sergilemeye örnektir. Bununla birlikte, örneğin, polislik mesleği zaman zaman bazı kimselere karşı öfkeli ve korkutucu davranmayı gerektirebilir ki bu da ayrıştırıcı yani olumsuz duygulara örnek verilebilir. Duygusal maskeleye ile kastedilen şey ise karşı tarafa olumlu veya olumsuz hiçbir duygusal mesaj vermemekle ilgilidir. Örneğin terapistler ve hâkimler bu guruba girer (Grandey, 2000). Bazı meslekler ise bünyesinde bu üç türün hepsinin gösterimini de kapsayabilir. Örneğin bir öğretim görevlisi gün içinde hem öğrencilerde ilgi uyandırabilmek için olumlu duygular, hem disiplini sağlayabilmek için olumsuz duygular hem de profesyonel bir görünüm sağlamak için nötralize edilmiş tavırlar sergilemek durumundadır. Sergilemek zorunda olduğu duyguların çeşitliliği ise kişinin duygusal emek düzeyini etkileyecektir. Kişinin sergilemesi gereken duyguların çeşitliliği ne kadar fazlaysa o ölçüde fazla duygusal emek sarfetmesi gerekecektir. (Morris ve Feldman, 1996).

2.4. Duygusal Emek Stratejileri

2.4.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, bireylerin, gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek beklentilere uyumlu hale getirdikleri davranış biçimi şeklinde tanımlanabilir. (Grandey, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002). İşgörenlerin iş ortamında dışarıya yansıtmakta olduklarından farklı duygular hissediyor olmaları halinde ortaya çıkan davranış türüdür. Burada birey, göstermek zorunda olduğu davranışa odaklanır ve gerçek duygularını dışarıya belli etmemeye çalışır. 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).

Yüzeysel davranış genellikle olumsuz duyguları bastırıp davranışa dökmek veya olumlu duygular içerisindeymiş gibi davranmaya çalışmakla ilgilidir. Çünkü işgörenlerden genelde beklenen müşterilere karşı olumlu tavırlar sergilemeleridir (Diefendorff ve diğerleri, 2005). Bir işgörenin zor veya saldırgan bir müşteri karşısında

öfkelerini belli etmeden güler yüzlü tutumunu korumaya çalışması yüzeysel davranışa örnektir. Burada önemli nokta işgörenin gerçek duygularıyla sergilediği duyguların tamamen birbirinden farklı olmasıdır. Güler yüzlü davranışın sebebi yalnızca duygusal davranış kurallarına uyum gösterme zorunluluğudur. Birey sergilediği duyguları gerçekte deneyimlemez; yalnızca “öyleymiş gibi” davranır.

2.4.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranışta kişi gerçek hislerini kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye çalışır (Grandey, 2003). Başka bir ifadeyle bu davranış türünde birey, göstermek durumunda olduğu duyguyu bizzat deneyimlemeye çalışmaktadır (Diefendorff ve diğerleri, 2005).

Derinlemesine davranışın yüzeysel davranıştan farklı tarafı, bu yöntemde sadece davranışların değil duyguların da davranış kurallarına uyumlu hale getirilmesidir. Yukarıdaki örneğe geri dönersek, işgörenin karşısındaki müşteriyle empati kurması, onu zor ve agresif hale getiren koşulları anlamaya çalışarak olumlu duygularla yaklaşması derinlemesine davranıştır diyebiliriz.

Hochschild (1983; 38-42), derinlemesine davranış göstermenin belli başlı iki yöntemi olduğunu ifade etmiştir. Birinci yöntem, işgörenin kendisini sergilemek durumunda olduğu duyguyu hissetmeye zorlamasıdır. Burada birey, herhangi bir duyguyu bastırmaya çalışabilir. Örneğin öfkelerini yenerek sakin davranmayı başarabilir. Ya da göstermesi gereken duyguyu gerçekte de yaşamak için çaba sarf eder. Olumsuzluklara rağmen neşesini kaybetmeyen insanlar buna örnektir. İkinci yöntem ise kişilerin kendilerinden göstermeleri beklenen duyguyu hissedebilmek için aldıkları eğitimi ya da geçmiş deneyimlerini kullanmalarıdır. Örneğin Hochschild'in (1983; 105) çalışmasında, hosteslere, yolcuları evlerine gelen birer konuk olarak düşünüp buna uygun davranışları gerektiğinin söylendiği belirtilmiştir. Böylece bir hostes herhangi bir sorunla karşılaştığında, aldığı eğitim doğrultusunda misafir gözüyle gördüğü yolcuya doğru şekilde davranmakta zorlanmaz. Ya da kötü duygular içindeki biri, geçmişte yaşadığı mutlu bir olayı düşünerek içinde bulunduğu ruh halini değiştirebilir ve bu şekilde müşteri ilişkilerinde örgütün beklediği standartları sağlayabilir.

Görüldüğü gibi, derinlemesine davranışta -yüzeysel davranışta olduğu gibi- duygular ve davranışlar arasında uyumsuzluk söz konusu değildir. Davranışların gerçek duygularla destekleniyor oluşu ise müşteri ilişkilerine samimiyet kazandırır.

2.4.3. Samimi Davranış

Ashforth ve Humphrey (1993), bireylerin rol gereklerini yerine getirmeleri için her zaman “rol” yapmaları gerekmediğini, bazı durumlarda gerçek duygularıyla sergilemeleri gereken duyguların birbirinin aynı olabileceğini ifade etmişlerdir.

Samimi davranış, işgörenlerin yansıtmak durumunda oldukları duyguları hâlihazırda zaten hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış türüdür. Ashforth ve Humphrey (1993), bu davranış türünde kişinin çok az duygusal emek harcadığını ifade etmişlerdir. Morris ve Feldman’a (1996) göre ise kişi yansıtmak zorunda olduğu duyguyu zaten hissediyor olsa bile, bu duyguyu örgütün istediği davranışlarla yansıtabilmek için yine de belli bir miktar emek harcamak zorundadır.

2.5. Duygusal Emek İle İlişkilendirilen Kavramlar

Bazı araştırmacılar duygusal emek kavramının başka bir takım kavramlarla ilişkisini kurmuş, duygusal emeği bu kavramlarla bağlantılı olarak açıklama yolunu seçmişlerdir. Örneğin Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeğin bir çeşit izlenim yönetimi sayılabileceğini öne sürmüş ve sosyal kimlik kuramıyla arasında bağlantı kurmuşlardır. Bunun gibi, Grandey de (2000) duygusal emek ve duygu düzenlemesi kavramları arasındaki ilişki üzerinde durmuştur. Duygusal emek olgusunu daha iyi anlayabilmek açısından yararlı olabileceği düşünülen bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.5.1. İzlenim Yönetimi

Bir örgütün müşterilerle temas halinde bulunan işgörenleri söz konusu örgütü topluma karşı temsil eder, başka bir ifadeyle örgütün dış yüzünü ifade eder konumdadırlar. Dolayısıyla müşteriler üzerinde bırakacakları izlenimlerin örgütün genel algılanışını da etkileyeceğini düşünmek yanlış olmayacaktır.

Başka insanlar hakkında bir yargıya varma konusunda tahminlerde bulunmak anlamına gelen izlenim oluşturma; ilk izlenimlerin toplumsal etkileşimin hem başlangıcı

hem de temel belirleyicisi olması dolayısıyla önemli bir süreçtir (Taylor ve diğerleri, 2007; 133). Bireyler gerek örgüt içinde gerekse sosyal yaşantılarında, kendileri için önem arz eden bu süreç üzerinde etkili olmaya çalışırlar. Başkaları tarafından olumlu sayılabilecek davranışlar göstererek onlar üzerinde iyi bir izlenim oluşturmak isterler. Kişilerin, bu şekilde, izlenim oluşturma süreçlerini kontrol altında tutmaya çalışmaları izlenim yönetimi olarak adlandırılmaktadır.

İzlenim yönetimi, bireylerin başkalarının kendileriyle ilgili algılarını yönlendirmek veya mevcut imajlarını korumak amacıyla sergilediği davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Wayne ve Liden, 1995). İşgörenler, örgüt içinde çeşitli sosyal, psikolojik ve maddi kazançlar elde etmek için davranışlarını denetim altında tutma, yani başkalarının kendileri hakkındaki düşüncelerini etkilemek için izlenim yönetimine başvurma eğilimindedirler. Örgüt içerisinde gösterilebilen izlenim yönetimi davranışları temel olarak iki grupta toplanmaktadır. Bunlar, saldırgan stratejiler ve savunmacı stratejilerdir(Özdevecioğlu ve Erdem, 2008; 30-33):

Saldırgan stratejiler, bireylerin başkalarının kendileriyle ilgili izlenimlerini etkilemek üzere sergiledikleri proaktif çabalarlardır. Bu stratejiler yağcılık, kişisel reklam, örnek olma, yalvarma ve gözdağı vermedir. Yağcılık, kişinin kendisini karşı tarafa hoş göstermek amacıyla, onun onaylayacağı biçimde davranması ve hoşuna gidecek iltifatlar ederek onu etkilemeye çalışması şeklinde tanımlanabilir. Yağcılıkta kişi karşı tarafın olumlu yanlarını yüceltme ve onun gibi davranma eğilimi gösterirken, kişisel reklamda söz konusu olan bireyin kendi kişisel özelliklerini övünç konusu yaparak kendi reklamını yapmasıdır. Bu stratejiler fazla abartıldığında karşı tarafta olumsuz izlenimler oluşmasına neden olabilmektedirler. Örnek olma stratejisi, bireyin kendisinden beklenenden de fazla çaba göstererek olumlu bir izlenim yaratmaya çalışma davranışına verilen addır. Yalvarma stratejisinde ise kişi zayıf yanlarını veya içinde bulunduğu olumsuz koşulları öne sürerek duygu sömürüsü yoluyla amaçlarına ulaşmaya çalışır. Bu davranış tarzı kısa vadede bazı kazançlar elde edilmesine yardımcı olsa bile uzun vadede faydalı gözükmemektedir. Son strateji olan gözdağı vermede ise bireyler hedeflerine ulaşmak için karşı taraf üzerinde baskı kurmaya çalışırlar ki bu strateji genellikle örgüt içinde yasal gücü elinde bulunduranlar tarafından kullanılır.

Savunmacı stratejiler ise kişinin yaşadığı kötü bir olay sonucunda karşı tarafta meydana gelen olumsuz izlenimi düzeltmek amacıyla başvurduğu yöntemlerdir.

Savunmacı izlenim yönetimi stratejileri rapor verme ve özür dilemedir. Rapor verme stratejisinde birey olayı karşı tarafa kendi yaklaşımıyla açıklar. Örneğin, olayın kendisiyle ilgisi olmadığını ifade edebilir veya olayla ilgisini kabul ederek kişisel mazeretlerini açıklayabilir. Özür dilemede ise kişi hatasını kabul eder ve cezasına razı olur.

İzlenim yönetimi sürecinde ilk adım, işgörenin karşı taraf üzerinde istediği etkiyi yaratabileceğine inandığı davranışı seçmesidir. Seçilen davranış, hedef kişinin beklentileriyle ne ölçüde uyumluysa, işgörenin karşı tarafta istediği izlenimi o ölçüde başarılı bir şekilde bıraktığını söylemek mümkündür. Uyumsuzluk durumundaysa izlenim yönetiminin başarısız olması, dolayısıyla hedef üzerinde olumsuz bir izlenim bırakması söz konusudur (Gardner ve Martinko, 1988).

Ashforth ve Humphrey, duygusal emeğin başkalarının algılarını etkilemek için işgörenlerin davranışlarını kasıtlı olarak yönetmesini içeren bir süreç olarak bir tür izlenim yönetimi sayılabileceğini ifade etmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Gerçekten de duygusal emek, işgörenlerin izlenim yönetimi adına müşterilere karşı duygularını kullandıkları bir süreç olarak düşünülebilir. Karşı tarafın beklentileriyle uyumlu duyguların gösterilmesi satışlarda artış, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı gibi çeşitli olumlu getiriler sağlayacakken; gösterimler ve beklentiler arasında oluşacak uyumsuzluk hem işgören hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Ancak izlenim yönetimi ile duygusal emeğin tam olarak birbiriyle aynı anlama geldiğini söylemek yanlış olacaktır. Çünkü izlenim yönetiminde birey kendi kişisel imajı adına, kendi isteğiyle ve kişisel faydası için karşı tarafı etkilemeye çalışır. Oysa duygusal emekte işgören tamamen örgütün beklentilerine uyarak ve örgüt imajı adına davranışta bulunur.

2.5.2. Duygu Düzenleme

Duygu düzenlemesi, bireylerin hangi duyguları nerede ve nasıl hissedeceklerini, dışarıya nasıl yansıtacaklarını düzenledikleri süreç olarak tanımlanmaktadır (Gross, 1998). Kişilerin bu süreçte yararlandıkları stratejiler, öncel odaklı ve tepki odaklı duygu düzenleme olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

Öncel odaklı duygu düzenleme, karşılaşılabilecek duygu oluşmadan önce bireylerin içinde bulundukları ortamı veya ortamla ilgili algılarını değiştirmeleriyle ilgilidir(Öz, 2007; 12; Grandey, 2000) ve dört farklı şekilde ortaya çıkabilir.

1. **Ortamı Seçme:** Bireylerin hoşlanmadıkları insanlardan ve ortamlardan uzaklaşmaları veya kendilerini iyi hissettirenlere yaklaşmalarıdır.
2. **Ortamı Değiştirme:** Herhangi bir durumun üzerinde bıraktığı duygusal etkiyi olumlu hale dönüştürmek için bireyin ortamı değiştirme çabasıdır (Gross, 1998).
3. **Dikkat Dağıtma:** Bireylerin dikkatlerini içinde bulundukları durumdan uzaklaştırıp, o anda ihtiyaç duydukları duyguyu çağrıştıracak şeyler düşümleridir (Gross, 2002; Grandey, 2000). Bir işgörenin kendini mutsuz hissettiği bir günde müşterilere karşı güler yüzlü ve sempatik olabilmek için kendisini mutlu bir moda sokacak anılarını düşünmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir.
4. **Bilişsel Değişim:** Bireyin, bir durumdan çıkarsaması olası birçok anlam arasından hangisini seçeceğiyle ilgilidir (Gross, 2002). İçinde bulunulan duruma olumlu tarafından yaklaşım yol açacağı olumsuz duyguları ortadan kaldırmaya çalışmaktır.

Tepki odaklı duygu düzenleme ise kısaca tepkiyi hafifletmek olarak özetlenebilir. Öncel odaklı duygu düzenlemenin aksine, söz konusu duygu oluşuktan sonra verilecek tepkinin düzenlenmesiyle ilgilidir (Gross, 1998).

Grandey, duygusal emeğin temelde bireylerin iş yerinde duygu gösterimlerini yönetmeleri olduğunu; öyleyse duygusal emeğin örgütsel amaçlara ulaşmak için duyguların ve davranışların düzenlenmesi olarak düşünülebileceğini öne sürmüştür (Grandey 2000). Böylece, duygu düzenlemesi kavramının duygusal emeğe uyarlandığı farklı bir bakış açısı ortaya çıkmıştır.

Grandey'e göre dikkat dağıtma ve bilişsel değişim stratejileri duygusal emekteki derinlemesine davranışla büyük oranda örtüşmektedir. Bu yöntemlerde de, tıpkı derinlemesine davranışta olduğu gibi bireyler sergilemeleri gereken duyguyu bizzat deneyimlemeye çalışmaktadırlar. Bunun gibi, tepki odaklı düzenleme ise yüzeysel davranışa benzetilmiştir. Çünkü tepki odaklı duygu düzenlemede de yüzeysel davranıştaki gibi, uygun duyguların sergilenebilmesi için gerçek duyguların bastırılması

veya daha abartılı olarak gösterilmesi söz konusudur (Grandey, 2000). Duygu düzenlemesi stratejilerinin amacı, duygu gösterimlerinin davranış kurallarıyla uyumunu sağlamaktır (Diefendorff ve Gosserand, 2003).

Yukarıdaki bilgiler ışığında duygu düzenlemesinin işgörenlerin duygusal emek sürecinde kullandıkları araçlardan biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

2.5.3. Sosyal Kimlik Kuramı

Benlik kavramı, kişinin kendisiyle ilgili düşüncelerinin, algılamalarının, duygularının ve değerlendirmelerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Cüceloğlu, 1991; 578). Benliğe ilişkin bilgiler toplumsallaşma yoluyla, başkalarının davranışlarından ve yorumlarından edinilen bilgilerle veya kişinin kendi kendini gözlemlemesi gibi yöntemlerle edinilebilir (Taylor ve diğerleri, 2003; 107-108). Bir sosyal gruba üye olmak da, kişinin benlik oluşumu üzerinde etkiye sahiptir. Yani, bireyin benlik özelliklerinin bir kısmı, üyesi olduğu sosyal grupların etkisiyle oluşur (Hogg ve Vaughan, 2007; 138-154). Sosyal kimlik, bireylerin benliklerinin bir sosyal gruba üye olmaktan kaynaklanan kısmı olarak tanımlanmaktadır (Tajfel, 1982). Sosyal kimlik kuramı ise, 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):

- 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. Yani, yüksek statülü bir iç grubun üyesi olmak kişinin kendisine saygısının yüksek olmasını da beraberinde getirmekte, düşük statülü bir grupta ise bunun tersi gerçekleşmektedir.

Sosyal kimlik kuramına göre kişilik, bireyin kendine has karakter özelliklerinin ve içinde bulunduğu grubun özelliklerinin toplamından oluşmaktadır. Sosyal kimlikleri bireylerin kendilerini başka bir insan grubuna ait hissetmelerini sağlamaktadır (Ashforth ve Mael, 2004). Bunun yanı sıra, bireylere belirli düşünce ve davranış ölçüleri sunmaktadır (Taylor ve diğerleri, 2003; 111). Bu kurama göre bireyler, kendilerini

belirli bir grubun üyesi olarak tanımladıklarında, söz konusu grubun özelliklerini kendi özellikleriymişçesine benimsemekte ve buna uygun davranmaktadırlar.

Ashforth ve Humphrey (1993) sosyal kimlik kuramına dayanarak, bireylerin işyerindeki sosyal gruplarla bağlantılı olarak, kim olduklarına; değerlerinin, amaçlarının ve inançlarının neler olduğuna ilişkin algılar geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Buna göre, örgütsel rolünü benlik kavramının bir parçası haline getiren kimseler için duygusal davranış kuralları içselleştirilmiş değerler halini alırlar. Yani, kişiler bu kurallara uymak zorunda olduklarını düşündükleri için değil, onların yerine getirilmesi gerektiğine içsel olarak inandıkları için kurallara riayet ederler. Böylece, bu kimseler örgütün duygusal davranış kurallarını yerine getirirlerken samimi davrandıklarını hisseder ve duygusal çelişki yaşamaktan kurtulurlar. Yazarlara göre, uyulması gereken kurallar kişinin benliğine uygunsa, örgütsel rol bu benlik algısı üzerinde çok etkili olmasa bile duygusal davranış kuralları dâhilinde davranmak bireyin özgünlük duygusuna zarar vermeyecektir. Diğer taraftan, kendini başka sosyal gruplarla özdeşleştiren bireylerin örgütsel rollerinin gerekleri, bu sosyal grubun davranış kurallarıyla çelişiyorsa, duygusal çelişki ve kendine yabancılaşma gibi problemler yaşama ihtimalleri fazla olacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi, duygusal emek, müşterilerle karşılıklı ilişkinin var olduğu meslek grupları için geçerli bir kavramdır. Ashforth ve Humphrey, müşteri teması gerektiren rollerin bir takım duygusal davranış kurallarına uymayı zorunlu kıldığını ifade etmektedirler. Bireyin rolü, sosyal kimliğinin ne kadar önemli bir parçası ise, bu kurallara uymanın onun psikolojik sağlığı üzerindeki olumlu etkisi o kadar büyük olacaktır. Kişi rolüyle kazandığı kimliğe ne kadar ilgisizse bu katkı o kadar az olur. Bununla birlikte, kişinin benlik algısı rolünün gerekleriyle farklılık gösteriyorsa, sarf edeceği duygusal emek onun için bir çeşit kimlik tehdidi olarak algılanacak ve bireye zarar verecektir.

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

işselleştirmelerine 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). Buradan yola çıkarak, örgüt değerlerini işselleştirmiş bireyler için örgütün başarısının aynı zamanda kişisel imaj ve saygınlığın da belirleyicisi olacağını düşünebiliriz. Yani birey, kendisine saygınlık kazandırdığına inandığı örgütle kendini tanımlayacak; aynı zamanda kişisel saygınlığının örgütün başarısına bağlı olduğunu düşünerek davranış kurallarını yerine getirme konusunda istekli olacaktır.

Ashforth ve Humphrey, sosyal kimlik kuramı ve duygusal emek arasında kurdukları ilişkiyi test eden bir çalışma yapmamışlardır. Öne sürdükleri iddialar yalnızca teoriyle sınırlı kalmıştır. Bu ilişkinin görgül bir çalışmayla test edilmesi duygusal emek konusu açısından önemli gözükmektedir.

2.6. Duygusal Emek Davranışlarının Yol Açtığı Sonuçlar

2.6.1. Olumlu Sonuçlar

Duygusal emek üzerine yapılan araştırmalar genellikle bu olgunun işgörenler üzerindeki olumsuz etkilerini anlamaya ve açıklamaya odaklanmıştır. Duygusal emeğin neden olabileceği olumlu sonuçlar üzerinde ise pek fazla durulmamıştır. Oysa duygusal emek, hem işgörenler hem de işletmeler açısından bir takım faydaları da beraberinde getirmektedir.

Konuya işgörenler açısından bakacak olursak, iş yerinde belirli bir takım duygusal davranış kuralları dâhilinde davranmanın kişinin işini daha başarılı bir şekilde yapabilmesine yardımcı olduğunu, böylece bireyin performansını artırdığını söyleyebiliriz. Hizmet sektöründeki bazı büyük firmalarda görülen bir uygulama bu konuya güzel bir örnek teşkil etmektedir. Bu firmalar işgörenlerinin karşılaşılabilecekleri müşteri tiplerini kategorize ederek birkaç grupta toplamaktadırlar. Her grupta yer alan insanların davranış özellikleri tanımlanmakta ve işgörenlerin karşılaştıkları herhangi bir müşteriye hangi gruba dâhil etmeleri gerektiğini gösteren ipuçları kendilerine öğretilmektedir. Daha sonra her grup insan için uygun iletişim tekniği açıklanmakta, böylece işgörenlerin her müşteriye kendi davranış özellikleri ve beklentilerine uygun davranmaları sağlanmaktadır. Bu da işgörenin müşteriye karşı doğru yaklaşımı

geliştirebilmesi ve müşteri memnuniyetini garantilemesine yardımcı olmaktadır. Ashforth ve Humphrey de (1993) duygusal davranış kurallarının işgörenlerle müşteriler arasında oluşması muhtemel problemleri engellediğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, duygusal davranış kuralları işgörenlerin görevlerini başarıyla yerine getirmelerine yardımcı olmakta; bu da bireylerin öz yeterlilik düzeylerini geliştirmektedir. Öz yeterlilik kavramı, bir insanın bir işi yapabileceğine olan inancı anlamına gelmektedir. Yeterlilik düzeyi yüksek insanlar zor durumlarla başa çıkabilmek konusunda kendilerine daha çok güvenmekte ve iş stresine karşı daha dayanıklı olmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2007; 200).

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

Literatürde genel olarak duygusal emeğin iş doyumuyla ters orantılı olduğu görüşü hâkim olsa da Morris ve Feldman'a (1996) göre bunun tersi de mümkündür. Yazarlara göre, duygusal emek gösterimi bütün işgörelenler için iş doyumunu azaltıcı bir etken değildir. Bazıları bunu doğallıkla yapar ve zarar görmez. Wharton da (1999) duygusal emek gerektiren ve gerektirmeyen meslekler arasında yapmış olduğu karşılaştırmalı araştırmada duygusal emek harcayan işgörelenlerin iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucunu elde etmiştir. Yazara göre insanlarla iletişimi gerektiren işler bazı işgörelenler açısından daha ilginç ve tatmin edici bulunabilmektedir. Bu da işgörelenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Wharton'a (1999) göre bu sonucun ortaya çıkmasının en büyük nedeni, duygusal emek gerektiren hizmet işlerinde eleman seçimine özel önem veriliyor olmasıdır. Kişisel özellikleri işin yapısına en

uygun elemanları seçmek, duygusal emek konusunda zorluk yaşamamalarını ve olumsuz etkilerden korunmalarını sağlamaktadır.

Görüldüğü gibi duygusal emek göstermek mutlaka olumsuz etkilere maruz kalmak anlamına gelmemektedir. Duygusal emek yalnızca belirli bir takım şartlar altında işgören sağlığını tehdit etmektedir. Yukarıda, duygusal emeğin öncelleri bölümünde sıralanan faktörlere bağlı olarak etkisinin yönü değişebilmektedir.

Konuya işletmeler açısından bakacak olursak, duygusal emeğin en önemli sonucu müşteri memnuniyeti sağlamasıdır diyebiliriz. Müşteri memnuniyetinin beraberinde getirdiği yüksek performans ve bunun sağladığı gelir artışı başlı başına bu konunun günümüzde neden bu kadar hayati öneme sahip olduğunu açıklamaktadır. Duygusal davranış kuralları müşteri ilişkilerine belirli bir standart kazandırmakta bu da hizmet kalitesinin ve verimliliğin yüksek olmasını sağlamaktadır. Aşağı yukarı birbiriyle aynı değerleri üreten firmalar, müşterilerine sundukları hizmette kendilerini farklılaştırma yoluna gitmekte, birbirleriyle bu yolla rekabet etmektedirler. Bu açıdan bakıldığında duygusal emek faktörü günümüzde hizmet üreten firmaların en önemli rekabet araçlarından biri olarak görülmektedir. Bu aracı iyi kullanabildikleri sürece firmalar, kendilerini rakiplerinden ayırma ve tercih edilebilirliklerini artırma avantajına sahip olmaktadır.

2.6.2. Olumsuz Sonuçlar

Daha önce de ifade edildiği gibi, duygusal emek araştırmalarının çoğu bu olgunun işgörenlerde yol açabileceği olumsuz sonuçlar üzerinde yoğunlaşmıştır. İlk olarak Hochschild, “The Managed Heart” adlı eserinde, duygusal emek gösteriminin işgörenlerde olumsuz bir takım duyguları beraberinde getireceğini ifade etmiştir. Hochschild’e (1983; 187) göre, bazı işgörenler kendilerini işleriyle tam anlamıyla özdeşleştirirler. Bu kimseler örgütsel rollerini fazlaca benimsemişlerdir. İlk bakışta iyi bir şeymiş gibi görülen bu durum uzun vadede bir takım sakıncaları da beraberinde getirir. Bu insanlar, örgütün elde ettiği her başarıdan kendilerine pay çıkarıp doyum sağlarlar. Ancak, yöneltilen her eleştiri veya kaydedilen her başarısızlığı ise kişisel algılama hatasına düşerler. Yazara göre bu kimselerin tükenmişlik yaşama ihtimalleri oldukça yüksektir. Kimileriye kendilerini işlerinden tamamen yabancılaştırmışlardır. Bu tür işgörenlerin tükenmişlik yaşama ihtimalleri diğerlerine nazaran daha düşüktür.

ancak bir süre sonra sürekli rol yapıyor hissine kapılma ve samimiyet duygularını yitirme tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar. Kişinin gerçek duygularından uzaklaşarak kendisini sürekli yapay duygular sergileyen biri olarak algılaması ve kendisine olan saygısını yitirmesi gibi unsurlar da duygusal emeğin yol açtığı psikolojik sorunlar arasında gösterilmektedir. Bunların yanı sıra, yazara göre bir işgörenin sergilediği duygularla gerçekte hissettiği duyguların birbirinden farklı olması durumunda yaşadığı duygusal çelişki de birey için oldukça rahatsız edicidir. Morris ve Feldman (1996) da duygusal çelişkinin varlığını duygusal tükenme ve iş doyumunun düşmesiyle ilişkilendirmişlerdir. Ashforth ve Humphrey (1993) ise duygusal çelişkinin sonunda bireyleri depresyona ve işten uzaklaşmaya yönelteceğini ileri sürmüşlerdir.

Wharton (1999), işyerinde kişilerden beklenen duygusal emeğin bir baskı unsuru haline gelerek strese neden olabileceğini belirtmektedir. Duygusal emeğin işe bağlı stresi artırdığı yönünde ampirik bulgular da mevcuttur (Pugliesi, 1999; Grandey 1999). Ancak, araştırmacıların ortak görüşü duygusal emeğin olumsuz etkilerinin her şartta ve her işgören için geçerli olmayacağıdır. Yani olumsuz etkiler bir takım ortamsal ve kişisel faktörlere bağlı olarak kendisini gösterecek veya göstermeyecektir. Duygusal emekle ilişkilendirilen bir başka olgu ise kurumdan ayrılma niyetidir. Ülkemizde gerçekleştirilen ve bankacılık sektöründen 255 işgöreni kapsayan bir çalışmada, işyerinde gerçek duyguları gizleme zorunluluğunun işten ayrılma niyetini artırdığı sonucu elde edilmiştir. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre derinlemesine davranma, işten ayrılma niyetini azaltıcı bir faktördür (Öz, 2007; 63-64).

Duygusal emeğin sonuçları çoğunlukla iki temel başlık altında incelenmektedir. Bunlar; tükenmişlik ve iş doyumudur. Araştırmacılar genel olarak duygusal emeğin tükenmişlik ve iş doyumunu üzerindeki etkileriyle ilgilenmişlerdir. Bu çalışmada da duygusal emeğin yol açtığı olumsuz sonuçlar ağırlıklı olarak bu iki kavramla bağlantılı biçimde ele alınmaktadır.

2.6.2.1. Tükenmişlik

Duygusal emeğin işgörenler üzerindeki olumsuz etkilerinin en önemlisi tükenmişliktir. Bilindiği gibi tükenmişlik işgören sağlığını tehdit eden önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir. Duygusal emek literatüründe de birçok araştırmacının

duygusal emeğin işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini etkilediği yönünde bir yaklaşıma sahip olduğu görülmektedir.

Tükenmişliği kavramlaştırmaya çalışan birçok yazar olmakla birlikte, genel olarak en çok kabul gören model Christina Maslach tarafından geliştirilmiştir. Maslach'a göre tükenmişlik, "iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıtılması ile oluşan bir sendrom" dur (Maslach ve Zimbardo, 1982; Maslach ve diğerleri, 2001; aktaran Sürgevil, 2006; 7). Bireyin çalışma ortamıyla arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan tükenmişlik olgusu, kişinin ruhsal ve fiziksel enerjisinin tükenişi olarak da ifade edilebilmektedir. Bu konu, 1970'li yıllardan beri sosyal bir problem olarak kabul edilmekte ve araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005). Tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında söz konusu çalışmaların çoğunlukla öğretmenlik, doktorluk, yöneticilik gibi insan ilişkilerinin yoğun olduğu meslek dalları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Köse ve Gülova, 2006). Tükenmişliğe yol açan, uzun dönemli iş stresidir. Ancak, tükenmişliğin diğer örgütsel stres unsurlarından farklı tarafı, işgörenlerin işleri gereği insanlarla sık ve yoğun bir etkileşim içinde olmaları sonucunda ortaya çıkmasıdır (Akça, 2008; 112-113). Bu olgu yukarıdaki tanımla birleştirildiğinde, tükenmişliğin, işgören - müşteri iletişiminin işgören için duygusal bir takım yükümlülükleri de beraberinde getirdiği; yani duygusal emek gösteriminin yoğun olarak yaşandığı iş gruplarında yaşanma olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tükenmişliğe neden olabilecek belli başlı etkenler arasında iş yerindeki iletişim eksikliği, ilişki yoğunluğu, aşırı ya da düşük çalışma temposu, rol karmaşası, eğitim eksiklikleri ve işle ilgili fiziksel koşulların yetersizliği sayılabilir. Bunların dışında, örgüt içindeki adalete olan güvenin zedelenmesi de önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir takım büyük örgütsel değişim süreçlerinin de işgörenler üzerinde tükenmişliğe neden olabileceği belirtilmektedir. Örgütlerin küçülmesi veya örgütler arası birleşmeler bunlara örnek olarak gösterilebilir (Akça, 2008; 116).

Tükenmişliğin olumsuz etkileri işgören yaşamında çeşitli boyutlarda kendini göstermektedir. Öncelikle en önemli yanı, kişilerin duygusal kaynaklarının tükendiğini ve mevcut ruhsal durumlarının, içinde bulundukları şartları kaldırmada yetersiz

kaldığını hissetmeleridir. Yaşanılan bu duygusal tükenme hissinin sonucunda, müşterilere karşı bir takım olumsuz duygular beslemeye başlamaları ve bunu davranışlarına yansıtmaları ise ikinci önemli noktayı oluşturmaktadır. Üçüncü önemli nokta da kişilerin yaptıkları işten dolayı kendileriyle ilgili olumsuz bir algıya sahip olmaları, mutsuz hissetmeleri ve işlerinden doyum sağlayamamalarıdır (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişlikle ilgili çalışmalara bakıldığında yapılan tanımlamaların genellikle aşağıdaki başlıklar etrafında toplandığı söylenilebilir (Cordes ve Dougherty, 1993):

- Duygusal çöküntü, yıpranma ve bitkinlik
- Yaratıcı olamama
- İşe bağlılıkta azalma
- İşyerine, müşterilere ve iş arkadaşlarına yabancılaşıma
- Kronik stresi daha da artırmaya yol açan bir tepki
- Yaşanan fiziksel ve duygusal belirtilere bağlı olarak kişinin hem kendisine hem de müşterilere karşı uygun olmayan davranışlar sergilemesine yol açan bir sendrom.

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere tükenmişlik, sonuçları itibariyle işgörenler ve örgütler açısından oldukça önemli bir konudur. İşgören sağlığının bozulmaması, müşteri ilişkilerinde olumsuzlukların yaşanmaması ve genel olarak örgüt performansının düşmemesi adına dikkat gösterilmesi gereken bir olgudur.

Daha önce de belirtildiği gibi tükenmişlik alanında en çok kabul gören yaklaşım Maslach'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Maslach ve Jackson'ın (1981) geliştirmiş oldukları tükenmişlik ölçeği bu alanda yapılan araştırmalarda en fazla kullanım alanı bulan ölçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Maslach, tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak ele almaktadır. Bu boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı duygusudur (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve diğerleri, 2001; Cordes ve Dougherty, 1993):

1. Duygusal Tükenme: Kişilerde enerji kaybı ve duygusal olarak tükenme hissi şeklinde tanımlanmaktadır. Tükenmişliğin en önemli boyutu olan duygusal tükenme, temelde iş stresiyle bağlantılıdır. Özellikle hizmet sektöründe, işin işgörene yüklediği duygusal yük kişinin duygusal kaynaklarını tüketebilmektedir. Bu durumda,

işgörenler kendilerini işlerine eskisi kadar veremedikleri ve müşterilere karşı eskisi kadar sorumluluk duymadıkları hissine kapılmaktadırlar. Duygusal tükenmenin en önemli belirtileri kişilerin duygusal ve bilişsel olarak işlerinden uzaklaşarak işe gelme isteklerini kaybetmeleridir.

2. Duyarsızlaşma: Tükenmişliğin diğer bir boyutu olan duyarsızlaşma, işgörenlerin hizmet sundukları müşterilere karşı hissizleşmeleri ile ilgilidir. Duyarsızlaşmada, işgörenlerin müşterilere birer insandan çok objeymişler gibi davranması söz konusudur. Ayrıca bu durum müşterilere, iş arkadaşlarına ve örgüte karşı olumsuz bir tavır da beraberinde getirir. Kişi katı, duygusuz ve alaycı tavırlar sergiler.

3. Düşük Kişisel Başarı Duygusu: Bu durum, kişinin kendisi hakkında olumsuz değerlendirmelerde bulunmasıyla ilgili bir eğilimi ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle düşük kişisel başarı duygusu, bireyin iş yerindeki performansında ve başarı düzeyinde düşüş olduğu, ayrıca insan ilişkilerinde başarısız olduğu hissine kapılması anlamına gelir. Bu ise kişinin kendisini yetersiz hissetmesine, problemlerle başa çıkamayacağını düşünmesine ve dolayısıyla performansının zayıflamasına sebep olur.

Yapılan araştırmalar tükenmişliğin işgücü devir oranını ve devamsızlığı artırdığını, işgörenlerin moral düzeyini düşürdüğünü; bunların ise genel olarak örgütün hizmet kalitesini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişliğin birey açısından gerginlik, uykusuzluk, halsizlik, alkol ve sakinleştirici ilaç kullanımında artış, uyuşturucu kullanımı gibi bir takım olumsuz sonuçları olduğu bilinmektedir. Bunların yanı sıra kişinin özsaygısında azalma, kendisini değersiz ve yetersiz hissetmesi ile birlikte gelen bir takım psikolojik sorunlara da yol açtığı ifade edilmektedir (Sürgevil, 2006; 89-91).

Grandey (1999), yapmış olduğu çalışmada duygusal emekle tükenmişlik arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu; duygusal emeğin işgörenlerde tükenmişliğe yol açtığını tespit etmiştir. Söz konusu araştırmada yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla doğru, kişisel başarı duygusuyla ise ters orantılı bir ilişkiye sahip olduğu yönünde sonuçlara ulaşmıştır. Başka bir çalışmada ise Grandey (2003), duygusal emeğin duygusal tükenme ile ilişkisini araştırmış ve buradan da

öncekine benzer sonuçlar elde etmiştir. Grandey'e (2003) göre bir işgörenin iş yerinde gösterdiği duygusal emek nedeniyle duygusal tükenme yaşaması iki ana nedene bağlıdır: 1- Duygusal çelişki yaşamamanın kişide yarattığı gerilim, 2- Kişinin müşterilere karşı sürekli rol yapması dolayısıyla duygusal kaynaklarının tükenmesi. Bu çalışmanın sonuçlarına göre de yüzeysel davranış, işgörenlerde duygusal tükenmeye yol açmaktadır. Derinlemesine davranış ise duygusal tükenmeyle ilişkili çıkmamıştır. Yazar, bu durumu derinlemesine davranış sergilemenin işgörene sağladığı geri dönüşümlerin, onun duygusal kaynaklarını beslediği görüşüne dayandırmıştır. Yani kişinin derinlemesine davranış göstermekle duygusal çelişki yaşamaktan kurtulması veya müşterilerden olumlu geribildirim alması gibi nedenler, onu duygusal tükenme yaşamaktan koruyabilmektedir. Kruml ve Geddes de (2000) duygusal emek gösterirken yüzeysel davranış sergileyenlerin duygusal tükenme oranlarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ülkemizde yapılan başka bir çalışmada ise bu bulguların tam tersi sonuçlar elde edilmiştir. Kamu ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan 159 hemşire üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada duygusal emek kullanımı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında herhangi bir ilişki bulunamazken, duygusal emeğin kişisel başarıyı arttırdığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir (Seçer ve Tınar, 2004). Bunun yanı sıra Wharton (1993), duygusal emek içeren ve içermeyen meslek grupları üzerinde gerçekleştirmiş olduğu karşılaştırmalı çalışmada duygusal emek gösteren işgörenlerin tükenmişlik düzeyleriyle diğerleri arasında herhangi bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.

2.6.2.2. İş Doyumu

İş doyumu, bireyin işine yönelik duygu ve düşünceleriyle ilgili bir kavramdır ve esas olarak kişinin iş yerinden beklentilerini ve işine karşı tutumunu ifade eder. Genel bir tanımlamayla iş doyumu, kişinin işine karşı olumlu duygu ve tutumlara sahip olması şeklinde ifade edilebilir (Keser, 2007; 224-225) . Tüm işgörenler işyerinde yaşadıkları olaylar sonucunda zaman içinde işlerine yönelik kişisel bir takım duygular ve tutumlar geliştirirler. İşte bir işgörenin, yaşadığı deneyimler sonucu işine karşı ortaya çıkan ruhsal durumu olumlu ise o kişinin işinden doyum sağladığını; olumsuz ise sağlayamadığını söyleyebiliriz (Barutçugil, 2004; 388).

İş doyumunun gerçekleşmesinde, işgörenin işinden bekledikleri ve işinin ona sunduklarının örtüşmesi önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun dışında bireylerin iş doyumunu üzerinde etkili olan, yaş, cinsiyet, sahip olunan değerler, deneyim ve kişilik özellikleri gibi bir takım başka kişisel faktörler de mevcuttur (Barutçugil, 2004; 389). Örneğin, yaş ve deneyim ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Sahip olunan deneyim ve de yaş arttıkça, iş doyumunun da arttığı gözlemlenmektedir. Bununla birlikte bazı çalışmalar cinsiyetle iş doyumunu arasında da ilişki olduğu yolunda sonuçlar vermektedir. Bu konuda tam bir fikir birliği olmamakla birlikte erkeklerin kadınlardan daha fazla iş doyumuna sahip olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Kişilik özellikleri de bireylerin iş doyumunu üzerinde etkili faktörlerden biridir. Buna göre, bazı insanlar, iş ortamları ne olursa olsun tutarlı bir biçimde doyumlu ya da doyumsuz olmaktadır. Bu insanların iş doyumları işyerlerinden veya çalışma şartlarından çok sahip oldukları kişilik özelliklerine bağlı olarak değişmektedir (Solmuş, 2004; 187-193).

İş doyumuna etki eden kişisel faktörlerin dışında örgütsel bazı faktörler de mevcuttur. Bunlar; ücret, fiziksel çalışma koşulları, terfi koşulları, yönetici ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş güvenliği ve örgüt kültürüdür. *Ücret*, iş doyumuyla yakından ilişkisi olan bir faktördür. Elde edilen ücretin düşük veya yüksek olması iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır. Burada önemli olan nokta, bireyin işletmeye verdikleri ile işletmeden aldıkları arasında bir denge olduğunu, çabalarının karşılığını aldığını hissetmesidir. Bununla birlikte kişi, başkalarının elde ettiği ücretle kendisinininkini kıyaslayarak da bir takım yargılara varabilir. İş doyumunu açısından önemli olan kişinin ücret konusunda algıladığı adalet olmaktadır. Bu sebeple örgüt içindeki ücret sisteminin bireylerde güven yaratması iş doyumunu açısından önemlidir. *Fiziksel çalışma koşullarının* olumlu ya da olumsuz oluşu da bireylerin iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin gürültü, ısı seviyesi, beden gücü kullanım düzeyi veya iş yeri güvenliği gibi şartların kötü oluşu bireylerde işe bağlı gerginliği artırarak iş doyumsuzluğuna neden olabilmektedir. Örgütlerde genel olarak mavi yakalıların beyaz yakalılara göre daha az iş doyumunu yaşamalarının nedeni olarak fiziksel çalışma koşullarındaki bu tür farklılıklar gösterilmektedir. İşletme içindeki terfi imkânları ve terfi uygulamalarındaki adalet de iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. *Terfi koşullarının* her işgören tarafından açıkça bilindiği ve adil olduğu örgütlerde iş doyumunu

açısından daha olumlu bir hava sağlanmakta; tersi durumdaysa bireylerin iş doyumları düşebilmektedir. *Yönetici ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler* de iş doyumuna etki eden örgütsel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içindeki yöneticilerin astlarına karşı tutumları, davranış biçimleri, benimsedikleri yönetim tarzı gibi etkenler işgörenlerin işlerinden sağlayacakları doyum üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Örneğin astlarına dostça ve adil davranan, fikirlerini dikkate alan yöneticilerle çalışmak iş doyumunu açısından daha olumlu şartları da beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte kişinin çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olması da iş doyumuna katkı sağlamaktadır. *İş güvenliği*, işgörenlerin işten çıkarılma korkusu yaşamadan rahatça çalışabilmeleri, belirsizlik ve kaygıdan uzak bir ortamda daha huzurlu olmaları anlamına gelmektedir. İş güvenliğiyle birlikte gelen bu olumlu çalışma ortamının iş doyumuna katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Yukarıda sıralanan faktörlerin yanı sıra *örgüt kültürü* de bireylerin iş doyumuna etki eden faktörlerden biridir. Örgüt kültürüyle bireyin özellikleri birbiriyle uyumlu olduğunda iş doyumunu daha yüksek olmaktadır. Örneğin güç kültürünün hâkim olduğu örgütler rekabetçi ve bireysel çalışmadan hoşlanan yapıdaki işgörenler için; görev kültürünün hâkim olduğu örgütler ise takım halinde çalışmak isteyen, işbirliğine yatkın işgörenler için iş doyumunu açısından daha elverişli bir ortam sunmaktadırlar (Telman ve Ünsal, 2004; 39-51).

İş doyumunu, bireylerin yaşam doyumlarıyla da yakından ilişkili bir kavramdır. İş ve yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan yaklaşımlar üç kategoride incelenebilmektedir. Birinci yaklaşıma göre, işgörenlerin iş doyumlarıyla yaşam doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve birinin artması diğersini de artırır. İş doyumunun artması yaşam doyumunu veya yaşam doyumunun artması iş doyumunu olumlu yönde etkiler. İkinci yaklaşıma göre, iş doyumuyla yaşam doyumları arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Birey, bir taraftan doyum sağlayamıyorsa diğere tarafa ağırlık verip durumu dengelemeye çalışır. İş doyumunu düşük olan bireyler yaşam doyumlarını maksimize etmeye çalışırlar; yaşam doyumları düşük olanlarsa iş doyumlarını artırarak diğere alanlardan sağlayamadıkları doyumunu işlerinden sağlamaya çalışırlar. Üçüncü yaklaşım ise iş doyumuyla yaşam doyumları arasında herhangi bir ilişki olmadığını; bu iki alanın birbirinden bağımsız olduğunu ifade etmektedir (Özer, 2008; 68-69).

İş doyumunun örgütler açısından oldukça önemli sonuçları vardır. İşgörenlerinin genel olarak iş doyumlarının yüksek ya da düşük oluşunun, örgütlere bir takım hayati

noktalarda etki ediyor olması dolayısıyla günümüz işletmelerinde bu konu üzerinde hassasiyetle durulmaktadır. İş doyumunun örgütler açısından önem taşımasına neden olan bu noktalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Robbins ve Judge, 2007; 90-93):

İş doyumunu ve performans ilişkisi: İşgörenlerin iş doyumlarının örgütlerin verimliliği ile yakından ilişkisi vardır. Buna göre, personelinin iş doyumunu daha yüksek olan örgütlerin performansları da daha yüksek olmaktadır.

İş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışı: İş doyumunu yüksek işgörenler örgütleri hakkında daha olumlu duygulara sahiptirler, birbirlerine yardım etme konusunda daha isteklidirler ve daha yüksek performans gösterirler. Bu veriler ışığında iş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olduğu söylenilebilir. Yapılan araştırmalar iş doyumuyla örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide, algılanan örgütsel adalet faktörünün belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Yani kişi eğer örgütsel süreçlerin ve üstlerinin adil olduğuna inanıyor, onlara güveniyorsa daha olumlu davranışlar ve daha yüksek performans sergilemektedir.

İş doyumunu ve müşteri tatmini: İş doyumunu yüksek işgörenler müşteri tatmini ve bağlılığını da artırmaktadırlar. İşinden doyum sağlayan elemanlar daha sıcak, neşeli ve sorumlu tavırlar sergilemekte bu da müşteriler tarafından takdir edilmektedir. Ayrıca iş doyumunu, işgörenlerin işten ayrılma oranını dolayısıyla da personel devir hızını düşüren bir olgudur. Bu sayede müşteriler sürekli aynı işgörenlerle ilişki kurma, her zaman tanıdık yüzlerle karşı karşıya olma ve deneyimli ellerden hizmet görme şansına sahip olmaktadır. Bu da tatminlerini ve bağlılıklarını artırmaktadır.

İş doyumunu ve personel devir hızı: Yukarıda da belirtildiği gibi iş doyumunu ve personel devir hızı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Ancak bu ilişkide belirleyici bazı başka faktörlerin varlığı da söz konusudur. Örneğin işgücü piyasasının şartları veya alternatif iş imkânlarıyla ilgili beklentiler iş doyumunu yüksek olsa bile personel devir hızını artırabilmektedir.

İş doyum ve devamsızlık: Devamsızlık, bir işgörenin çalışma saatleri içinde işinin başında olmaması veya işe geç kalması olarak tanımlanabilir. İşgörenlerin devamsızlık eğilimleri işletmeler açısından oldukça zararlı sonuçlar doğurabilmektedir. İş doyumuyla devamsızlık arasında da ters yönlü bir ilişki söz konusudur. İşgörenlerin iş doyumları arttıkça devamsızlık oranlarının da azaldığı gözlemlenmektedir.

İş doyum ve olağan dışı davranışlar: İş doyumsuzluğu bazı işgörenlerin örgüte karşı olağan dışı bir takım faaliyetlerde bulunmalarına sebep olabilmektedir. Şirket eşyalarını kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak veya iş yavaşlatmak gibi bu tarz davranışlar örgüt açısından oldukça olumsuz gözükmemektedir.

İş doyum, literatürde duygusal emeğin en çok ilişkilendirildiği kavramlardan biridir. Hâkim olan genel görüş duygusal emeğin iş doyumunu olumsuz etkilediği yönünde olmakla birlikte, bunun tersini ispatlayan çalışmalar da mevcuttur.

Hochschild (1983), duyguları denetim altında tutmanın bireylerin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyeceğini ileri sürmüştür. Bu görüş, daha sonra bazı deneysel çalışmalardan destek görmüştür. Morris ve Feldman (1997), yüzeysel davranış göstermenin işgörenlerin iş doyumunu düşürdüğü yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Yazarlara göre, yüzeysel davranış sonucu yaşanan duygusal çelişki bireylerin iş doyumları üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Grandey (1999), yapmış olduğu çalışmada hem yüzeysel hem de derinlemesine davranışın iş doyumunu düşürdüğü sonucunu elde etmiştir. Puglesi de (1999) duygusal emeğin işgörenlerin işinden doyum sağlayamamasına neden olduğu yönünde sonuçlara ulaşmıştır.

Bu bulguların aksine, duygusal emeğin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği yönünde de bulgular mevcuttur. Wharton (1993), yapmış olduğu çalışmada duygusal emek kullanımının işgörenlerin iş doyumunu artırdığı sonucunu elde etmiştir. Görüldüğü gibi, iş doyum ve duygusal emek arasındaki ilişki konusunda literatürde henüz tam bir fikir birliği yoktur. Bundan sonraki çalışmalarda bu ilişkide belirleyici olabilecek faktörlerin incelenmesi faydalı olacaktır.

3. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ İŞGÖRENLERİN TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde, duygusal emeğin işgörenlerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini ölçmek üzere yapılan alan çalışması ve bu çalışmadan elde edilen bulguların analizi üzerinde durulacaktır.

3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırmayı nicel verilerle desteklemek amacıyla anket yöntemine başvurulmuştur. Bu amaçla, Nisan-Mayıs 2009 tarihleri arasında bir aylık bir süreçte, belirlenen örneklem grubuna bizzat ulaşılarak anketler elden dağıtılmış ve daha sonraki günlerde geri toplanmıştır. Bu şekilde dağıtılan 180 adet anket formunun 140 tanesi geri dönmüş, bunlardan 136 tanesi kullanılabilir bulunarak değerlendirmeye alınmıştır. Dört anketin değerlendirme dışı bırakılmasının sebebi, bazı soruların cevaplayıcılar tarafından boş bırakılmış olmasıdır.

Toplanan veriler SPSS 15.0 istatistik programı kullanılarak çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar ileride ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Örneklemi

Çalışmanın ana kitlesini Manisa Merkez’de hem kamu hem de özel sektör kapsamında hizmet vermekte olan doktorlar oluşturmaktadır. Ana kitle olarak doktorların seçilmesinin sebebi, bu mesleğin Hochschild (1983; 151) tarafından duygusal emek gösterimini en fazla gerekli kılan mesleklerden biri olarak belirtilmesidir. Bu ana kitle içerisinde basit tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen 136 doktor ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Bunlar; duygusal emek ölçeği, iş doyumu ölçeği ve tükenmişlik ölçeğidir. Bu ölçeklerin yanı sıra, ankette, örneklemin

demografik özelliklerini ortaya koymak üzere hazırlanmış beş soru vardır. Bunlar; cinsiyet, medeni durum, yaş, mevcut iş yerinde çalışma süresi ve toplam çalışma süresi ile ilgilidir. Demografik verilere ilişkin sonuçlar dördüncü bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

3.3.1. Duygusal Emek Ölçeği

Çalışmada kullanılan ölçeklerden ilki duygusal emek ölçeğidir. Bu ölçek Grandey'in (1999), Brotheridge ve Lee'nin (1998) çalışmasından yararlanarak geliştirdiği ve doktora tez çalışmasında kullandığı soruların Türkçeye çevrilmesiyle elde edilmiştir. Bu aşamada ölçek, araştırmacıyla birlikte üç kişi tarafından dilimize çevrilmiştir. Daha sonra üç farklı kişiden bu çevirileri kontrol etmeleri istenmiş ve hangi ifadelerin ölçekteki orijinal ifadeyi en iyi şekilde karşıladığı sorulmuştur. Sonrasında ise ölçek, araştırmacı tarafından son haline kavuşturulmuştur.

Ölçek 26 sorudan oluşmaktadır. Duygusal emeğin üç boyutu olan derin davranış, yüzeysel davranış ve samimi davranış kavramlarını ölçmek üzere geliştirilmiştir. Anketteki derin davranış sorularına örnek olarak “Göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım”, yüzeysel davranış sorularına örnek olarak “İşim gereği sergilemek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissediyormuşum gibi davranırım” ve samimi davranış sorularına örnek olarak ise “İşimin gerektirdiği olumlu duyguları hastalara kolaylıkla sergilerim” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Anket beşli Likert tipinde hazırlanmıştır. Cevaplayıcılardan ölçekteki ifadeleri ne ölçüde yaşadıklarını belirtmeleri; hiçbir zaman, nadiren, bazen, sıklıkla ve her zaman seçeneklerinden kendilerine en uygun olanı seçmeleri istenmiştir.

3.3.2. İş Doyumu Ölçeği

Çalışmada kullanılan iş doyumu ölçeği Grandey'in (1999) ve Gosserand'ın (2003) doktora tez çalışmalarında kullandıkları Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi-İş Doyumu Alt Ölçeği'dir. Üç ifadeden oluşmaktadır: “Bir bütün olarak baktığımda işimden doyum sağladığımı söyleyebilirim”, “Genel olarak işimi sevmiyorum”, “Genel olarak burada çalışmayı seviyorum”. Bu ifadeler aynı yöntemle Türkçeye çevrilmiş ve araştırmaya dahil edilmiştir. Ölçek; katılmıyorum, kısmen katılmıyorum, fikrim yok, kısmen katılıyorum ve katılıyorum seçeneklerinden oluşan

beşli Likert sistemiyle hazırlanmıştır. Yanıtlayıcılardan bu ifadelere ne ölçüde katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir.

3.3.3. Tükenmişlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan tükenmişlik ölçeği Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanteridir. Bu ölçek 22 sorudan oluşmakta ve tükenmişliğin üç boyutunu ölçmektedir. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusudur. Ölçekte, duygusal tükenme boyutunu ölçmek üzere “İşimden soğuduğumu hissediyorum”, duyarsızlaşma boyutunu ölçmek üzere “İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum”, kişisel başarı boyutunu ölçmek üzere ise “İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum” gibi ifadeler yer almaktadır. Katılımcılardan, ölçekte yer alan ifadelerin kendilerine ne ölçüde uyduğunu; hiçbir zaman, nadiren, bazen, sıklıkla ve her zaman boyutlarından birinde belirtmeleri istenmiştir.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı, duygusal emek ölçeğinin, profesyonel çalışmalarla dilimize uyarlamasının yapılmamış olmasıdır. Kullanılan ölçek, Amerika Birleşik Devletleri’nde; oradaki kültürel yapı ve yaşam biçimi baz alınarak geliştirilmiştir. Daha önce de bahsedildiği gibi duygusal emek konusu, Türkiye’de üzerinde çok fazla çalışılmamış bir konudur. Bu yüzden, kavramın bizim ülkemize ve kültürümüze en uygun düşecek şekilde nasıl ölçülebileceği henüz netlik kazanmamıştır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı, doktorların çalışma koşullarının yoğunluğu dolayısıyla, anketleri cevaplamakta gösterdikleri isteksizlik olmuştur. Anketlerin %77,7’lik önemli bir kısmı araştırmacıya geri dönmüştür. Ancak bu geri dönüş oranını sağlayabilmek için, birçok doktorun anketi cevaplarken bizzat yanında beklenmiş, sorularına cevap verilerek anketi sağlıklı bir şekilde doldurmaları için yardımcı olunmuştur.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Duygusal emek boyutları, örneklemin demografik özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{1a}: Duygusal emek boyutlarında, cinsiyete bağlı olarak farklılık vardır.

H_{1b}: Duygusal emek boyutlarında, medeni duruma bağlı olarak farklılık vardır.

H_{1c}: Duygusal emek boyutlarında, yaşa bağlı olarak farklılık vardır

H_{1d}: Duygusal emek boyutlarında, mevcut işyerinde çalışma süresine bağlı olarak farklılık vardır

H_{1e}: Duygusal emek boyutlarında, toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık vardır.

H₂: Duygusal emek boyutları, işgörenin içinde bulunduğu sektöre bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H₃: Yüzeysel davranış ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H₄: Yüzeysel davranış ile iş doyumunu arasında negatif yönlü ilişki vardır.

H₅: Derinlemesine davranış ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

H₆: Derinlemesine davranış ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

3.6. Analiz ve Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, örneklemden elde edilen verilerin çeşitli istatistikî yöntemlerle analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.6.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmada kullanılan ankette, örneklemin demografik özelliklerini ölçmek üzere beş madde bulunmaktadır. Bular; cinsiyet, medeni durum, yaş, mevcut işyerinde çalışılan süre ve toplam çalışma süresidir. Aşağıdaki tablo, örneklemden elde edilen verilerin demografik kategorilere göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 1 – Örneklemin Demografik Özellikleri

Değişken		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	38	27,9
	Erkek	98	72,1
Medeni Durum	Evli	107	78,7
	Bekar	29	21,3
Yaş	23-43	71	52,2
	44-64	60	44,1
	65 yaş ve üzeri	5	3,7
Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	0-14	107	78,7
	15-29	25	18,4
	30 yıl ve üzeri	4	2,9
Toplam Çalışma Süresi	0-14	46	33,8
	15-29	68	50,0
	30-44	20	14,7
	45 yıl ve üzeri	2	1,5

Araştırmaya katılan doktorların %27,9'u kadınlardan, %72,1'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Örneklemin büyük bir çoğunluğu erkektir. Ayrıca yine %78,7'lik bir oranla büyük bir çoğunluğun evli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %52,2'si 24-44 yaşları arasında, %44,1'i 44-64 yaşları arasında, %3,7'si ise 64 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların, ankete cevap verdikleri sırada çalışmakta oldukları kurumda bulunma sürelerine bakıldığında %78,7'lik bir kısmın 0-15 yıl arasında, %18,4'lük kısmın 15-30 yıl arasında ve %2,9'luk kısmın ise 30 yıl ve üzeri zaman diliminde bulunduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşamları boyunca toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise %33,8'inin 0-15 yıl, %50'sinin 15-30 yıl, %14,7'sinin 30-45 yıl ve %1,5'inin 45 yıl ve daha fazla zamandır bir iş yerinde çalışıyor oldukları görülmektedir.

3.6.2. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi

Faktör analizi, çok sayıda değişkenden oluşan bir yapı içerisinde aynı niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak, ölçmeyi az sayıda faktör ile gerçekleştirmeye olanak veren istatistiksel bir tekniktir (Büyüköztürk, 2008; 123). Faktör analiziyle gruplandırılan değişkenler, daha kolay anlaşılabilir ve yorumlanabilir hale gelirler.

Değişkenlere faktör analizi uygulanıp uygulanamayacağı bazı ön koşulların sağlanmasına bağlıdır. Bunlardan ilki örnek büyüklüğüdür. Analizin güvenilirliğini etkileyen bir unsur olması dolayısıyla örnek büyüklüğüne özellikle önem verilmektedir. Faktör analizinde örnek büyüklüğüyle ilgili farklı görüşler vardır. Bir görüşe göre büyüklük en az 50, ancak mümkünse 100'ün üstünde olmalıdır. 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 26'dır. Bu çalışmada ulaşılan örnek büyüklüğü ise 136 olduğundan faktör analizi için gereken örnek büyüklüğü şartı sağlanmış gözükmektedir.

Faktör analizi yapabilmenin bir diğer ön şartı ise değişkenler arasında belirli bir oranda ilişki bulunmasıdır. Değişkenler arasındaki korelasyonların faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği istatistiği ve Bartlett küresellik testinden faydalanılabilir. Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0,50'den aşağı olması kabul edilemez. Bu değer, 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. Bartlett tesinde ise p değerinin 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olması, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya elverişli bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir (Sipahi ve diğerleri, 2008; 79-80).

Tablo 2 – Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği		,794
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	433,376
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık	,000

Duygusal emek ölçeği üzerinde yapılan analizde Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği istatistiği 0,794 olarak hesaplanmıştır. Bu değer verilerin faktör analizi için yeterli düzeyde uygun olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, Bartlett küresellik testi değeri de 0.000 olarak hesaplanmıştır. Bu da verilerin faktör analizine uygun olduğunu doğrulamaktadır.

Duygusal emek ölçeğine yapılan ilk faktör analizi sonucunda toplam varyansın %58,025'ini açıklayan altı faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Çapraz yüklenen ve düşük yükleme değerine ($< 0,40$) sahip olan sorular analizden çıkarılmıştır. Böylece kalan 11 soruyla yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın %68,450'sini açıklayan dört faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Analizde temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürme tekniği kullanılmıştır.

Tablo 3 - Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar

Bileşen	Başlangıçtaki Özdeğerler			Karesi Alınmış Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	3,888	35,341	35,341	2,103	19,116	19,116
2	1,310	11,909	47,250	2,097	19,062	38,178
3	1,204	10,944	58,195	1,726	15,692	53,870
4	1,128	10,256	68,450	1,604	14,580	68,450
5	,655	5,954	74,405			
6	,580	5,269	79,674			
7	,568	5,161	84,836			
8	,484	4,398	89,234			
9	,454	4,129	93,363			
10	,405	3,678	97,041			
11	,326	2,959	100,000			

Tablo 3'te faktör analizinin sonucunda ortaya çıkan faktörler ve bu faktörlerin toplam varyansın ne kadarını açıkladığı görülmektedir. Buna göre, 1. faktör varyansın % 19,116'sını, 2. faktör %19,062'sini, 3. faktör %15,692'sini ve 4. faktör %14,580'ini açıklamaktadır.

Tablo 4'te ise faktörleri oluşturan değişkenler ve sahip oldukları faktör ağırlıkları görülebilir. Tabloya göre 1, 2 ve 10. sorular birinci faktörü, 21, 17, 19 ve 14. sorular ikinci faktörü, 22. ve 12. sorular üçüncü faktörü, 4. ve 7. sorular ise dördüncü faktörü oluşturmaktadırlar.

Tablo 4 - Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Faktör			
	1	2	3	4
Soru 1	,824			
Soru 2	,800			
Soru 10	,690			
Soru 21		,815		
Soru 17		,722		
Soru 19		,652		
Soru 14		,535		
Soru 22			,806	
Soru 12			,784	
Soru 4				,853
Soru 7				,781

3.6.3. Güvenilirlik Analizleri

3.6.3.1. Duygusal Emek Ölçeği Güvenilirlik Analizleri

Bir faktörün, ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğünü test etmek için güvenilirlik analizinden yararlanılmaktadır. Faktörlerin güvenilirlik seviyelerinin belirlenmesinde 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). Aşağıda, duygusal emek ölçeğinden elde edilen her bir faktörün güvenilirlik analizi sonucu elde edilen veriler yer almaktadır.

Analiz sonucu elde edilen birinci faktör 1, 2 ve 10. Sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular sırasıyla şunlardır: “Gerçekte hissettiğimden farklı şekilde davranırım”. “Benden beklenen duyguları hissedebilmek için kendimi zorlarım”. “Gerçekte hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi yaparım”. Konu hakkındaki literatür ışığında, bu soruların duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunu ölçtüğü görüşüne varılmıştır. Ölçekten elde edilen “yüzeysel davranış” boyutu, bir doktorun hastasıyla iletişimi sırasında, göstermek durumunda olduğu duyguları aslında hissetmemesine rağmen sergilemesiyle ilgilidir. Faktörü oluşturan soruların toplamından yeni bir değişken tanımlanmış ve “yüzeysel davranış” olarak isimlendirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizinde faktörün Cronbach's Alpha değeri 0, 759 olarak tespit edilmiştir. Yukarıda

da açıklandığı gibi bu oran güvenilirlik açısından kabul edilir düzeydedir. Tablo 5, yüzeysel davranış faktörünün güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 5 – Yüzeysel Davranış Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,759	3

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 1	4,6618	2,966	,564	,705
Soru 2	4,8456	2,754	,637	,622
Soru 10	4,9632	2,895	,567	,702

Elde edilen ikinci faktör 21, 17, 19 ve 14. sorulardan oluşmaktadır. Ölçekte bu sorular sırasıyla şunlardır: “Başkalarına göstermem gereken duyguları hissedebilmek için çok çaba sarf ederim”. “Bir gösteri ya da performans sergilerim”. “İşimi yaparken, gerçek ruh halimle uyuşmayan duygular sergilerim”. “İşimin gerektirdiği duyguları sergilediğime inanılması için çaba harcarım”. Bu faktörü oluşturan sorular samimi davranışı ölçmekten çok uzaktırlar. Ancak, derinlemesine veya yüzeysel davranıştan herhangi birini ölçtüklerini de söyleyemeyiz. Bu sorular daha çok iş yerinde duygusal anlamda gösterilen bir çabanın varlığını ifade etmektedirler. Bu yüzden bu faktör “çaba harcama” şeklinde adlandırılmış ve bu şekilde çalışmaya dahil edilmiştir. “Duygusal çaba harcama” boyutu, doktorların hastalarla iletişimleri sırasında, doğru duygusal tepkileri verebilmek adına duygu gösterimlerini yönetme gayretlerini ifade etmektedir. Faktörün güvenilirlik analizi sonucu elde edilen değer olan 0,733 ise güvenilirlik açısından kabul edilebilir bir düzeydir. Çaba harcama faktörünün güvenilirlik analizi sonuçları tablo 6’da görülebilmektedir.

Tablo 6 – Duygusal Çaba Harcama Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,733	4

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 21	7,9265	7,254	,577	,643
Soru 17	7,6765	7,272	,562	,651
Soru 19	7,9632	8,347	,438	,719
Soru 14	7,5147	7,096	,525	,674

Üçüncü faktör, ölçekteki 22. ve 12. sorulardan meydana gelmektedir. Bu sorular ölçekteki şu ifadelerin karşılığıdır: “ Göstermek zorunda olduğum duyguları, gerçekten yaşamaya çalışırım”. “Diğerlerine göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım”. Bu ifadeler duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutunu ölçmektedirler. Bu sebeple bu faktör “derinlemesine davranış” olarak tanımlanmıştır. “Derinlemesine davranış” boyutu, bir doktorun gerçek duygularını, hastasına göstermek durumunda olduğu duygularla uyumlu hale getirmesi ile ilgilidir. Faktörün Cronbach’s Alpha değeri 0,602’dir. Bu değer çok yüksek olmamakla birlikte, yukarıda da ifade edildiği gibi, soru sayısının az olduğu bu gibi durumlarda kabul edilebilir bir rakamdır. Derinlemesine davranış faktörü için güvenilirlik analizi sonuçları tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7 – Derinlemesine Davranış Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,602	2

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 22	2,6250	,932	,442	.(a)
Soru 12	2,8162	1,499	,442	.(a)

Faktör analizi sonucu elde edilen dördüncü faktör ise 4. ve 7. ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler şunlardır: “ Hastalara uygun şekilde karşılık verebilmek için gerçek tepkilerimi bastırıyorum”. “Duygularımın dışı vurumunu kontrol etmek için çaba gösteririm”. Bu ifadeler, kişilerin çalışma ortamında gerçek duygularını bastırma davranışlarını vurgular niteliktedir. Bu sebeple bu faktör “gerçek duyguları bastırma” şeklinde adlandırılmıştır. “Gerçek duyguları bastırma” boyutu kişinin doğru davranışı sergilemek için duygularını kontrol etmesi ile ilgilidir. İlk etapta gerçek duyguları bastırmanın da duygusal bir çabayı ifade ettiği düşünülebilir. Ancak bu iki boyut aslında birbirinden farklıdır. Çünkü duygusal çaba göstermek demek her zaman gerçek duyguların bastırılması anlamına gelmeyebilir. Bazen kişi, herhangi bir şey hissetmediği halde de bir takım duygular sergilemek zorunda olabilir. Veya gerçekte hissettiği duyguları daha abartılı bir şekilde göstermek durumunda da kalabilir. Bu tip durumlarda da yapılan şey duygusal çaba harcamaktır; ancak duyguları bastırmak değildir. Faktörün güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach’s Alpha değeri 0,632’dir. Bu değer de yine kabul edilebilir düzeydedir. Tablo 8, gerçek duyguları bastırma faktörünün güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 8 – Gerçek Duyguları Bastırma Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,632	2

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 4	3,1765	1,183	,463	.(a)
Soru 7	3,0221	1,266	,463	.(a)

3.6.3.2. İş Doyumu Ölçeği Güvenilirlik Analizi

İş doyumu ölçeğine uygulanan ilk güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha değeri 0, 576 olarak hesaplanmıştır. Bu değer güvenilirlik açısından kabul edilebilir bir düzeyde değildir. Bu tablodan elde edilen bilgiler ışığında 2. ifade analizden çıkarılarak yeniden güvenilirlik analizi yapılmıştır. Son analiz sonucunda elde edilen veriler tablo 9’da gösterilmektedir. Buna göre, analiz sonucunda elde edilen

Cronbach's Alpha değeri 0,632'dir. Bu değer kabul edilebilir düzeydedir. Bu analizden sonra iş doyumu ölçeğindeki 1. ve 3. sorular birleştirilerek "iş doyumu" başlığıyla bir faktör altında toplanmıştır.

Tablo 9 – İş Doyumu Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,632	2

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 1	3,9926	1,341	,463	.(a)
Soru 3	3,7794	1,507	,463	.(a)

3.6.3.3. Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Analizleri

Tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme boyutunu oluşturan değişkenlere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda 14. ve 20. ifadelerin analizden çıkarılması sonucunda daha yüksek bir güvenilirlik seviyesine ulaşılmıştır. Geriye kalan 1, 2, 3, 6, 8, 13 ve 16. ifadelerle gerçekleştirilen analiz sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,840 olarak bulunmuştur. Bu değişkenler toplanarak "duygusal tükenme" faktörü oluşturulmuştur. Tablo 10, duygusal tükenme boyutu için gerçekleştirilen güvenilirlik analizinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 10 – Duygusal Tükenme Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,840	7

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 1	14,8750	21,962	,627	,815
Soru 2	14,5000	21,481	,567	,822
Soru 3	14,9485	20,345	,625	,813
Soru 6	14,4485	21,597	,568	,822
Soru 8	14,8162	19,766	,706	,799
Soru 13	14,3235	21,317	,517	,831
Soru 16	14,5294	21,421	,557	,824

Ölçeğin diğer bir boyutu olan duyarsızlaşma için yapılan güvenilirlik analizinde de 22. ifadenin analiz dışı bırakılması sonucunda güvenilirlik düzeyinin artacağı tespit edilmiştir. Bunun üzerine yapılan son analizde 5, 10, 11 ve 15. ifadelere yer verilmiştir. Cronbach's Alpha değeri 0,694 olarak hesaplanmıştır. Duyarsızlaşma boyutuna ait güvenilirlik analizi sonuçları tablo 11'de görülebilmektedir.

Tablo 11 – Duyarsızlaşma Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,694	4

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 5	5,9926	5,593	,465	,637
Soru 10	5,6029	6,034	,404	,674
Soru 11	5,4485	4,783	,584	,554
Soru 15	6,0515	6,123	,469	,637

Kişisel başarı duygusunu ölçen ifadelere uygulanan analizde ise Cronbach's Alpha değeri 0,792 olarak bulunmuştur. Herhangi bir ifadenin analizden çıkarılmasına

gerek görülmemiştir. Bu ifadeler 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21’dir. Tablo 12, kişisel başarı duygusu boyutunun güvenirlik analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 12 – Kişisel Başarı Duygusu Boyutu İçin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,792	8

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 4	25,6397	24,617	,472	,773
Soru 7	25,5956	23,857	,430	,780
Soru 9	25,3529	22,941	,549	,761
Soru 12	25,7426	23,230	,491	,770
Soru 17	25,5515	22,545	,647	,746
Soru 18	25,8309	24,186	,395	,786
Soru 19	25,8529	22,586	,563	,758
Soru 21	25,4926	24,237	,461	,774

3.6.4. t – Testleri

İki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek için bağımsız gruplar t testinden faydalanılır. Bu çalışmada da kullanılan ölçeklerden elde edilen sonuçların; yanıtlayanların cinsiyetleri, medeni durumları ve içinde bulundukları sektöre bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini anlamak üzere verilere bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. t testinde değişkenlerin ortalamalarının birbirinden farklı olduğunu söyleyebilmek için p değerinin 0,05’ten küçük olması beklenir ($p < 0,05$).

Tablo 13’te yüzeysel davranış, duygusal çaba harcama, derinlemesine davranış, gerçek duyguları bastırma, iş doyumunu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusu faktörlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini açıklayan t testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13 – Faktörlerin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t testi ($\alpha=0.05$)			
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	Ortalama Farkı
Yüzeysel Dav.	Eşit Varyans varsayımı	,869	,353	,959	134	,339	,14680
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			1,023	77,440	,309	,14680
Çaba Harcama	Eşit varyans varsayımı	,010	,920	-,038	134	,970	-,00631
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,037	64,744	,971	-,00631
Derin Dav.	Eşit varyans varsayımı	5,256	,023	,638	134	,525	,11386
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,717	87,827	,475	,11386
Bastırma	Eşit varyans varsayımı	2,922	,090	1,466	134	,145	,26396
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,645	87,356	,104	,26396
İş Doyumu	Eşit varyans varsayımı	2,796	,097	-2,218	134	,028	-,42615
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-2,043	57,853	,046	-,42615
Duy Tükenme	Eşit varyans varsayımı	,184	,669	,439	134	,661	,06368
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,455	72,558	,650	,06368
Duyarsızlaşma	Eşit varyans varsayımı	,066	,798	1,172	134	,243	,16850
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,178	68,097	,243	,16850
Kiş. Başarı	Eşit varyans varsayımı	2,371	,126	-2,206	134	,029	-,28383
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-2,043	58,336	,046	-,28383

Tablodan da görüldüğü üzere p değerinin 0,05'ten küçük olduğu faktörler iş doyumunu ($p=0,028$) ve kişisel başarı duygusudur ($p=0,029$). Bu durumda yanıtlayıcıların iş doyumlarının ve kişisel başarılarıyla ilgili duygularının cinsiyet faktörüne bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkileri açıklamak için ise faktör ortalamaları tablosuna bakılması gerekmektedir. Tabloda iş doyumunu ortalamalarına bakıldığında erkeklerin puanının (4,0051) kadınlarınkine (3,5789) oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan t testi yorumlandığında erkeklerin iş doyumlarının kadınlarınkine oranla anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği; erkeklerin iş doyumunun kadınlardan yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Kişisel başarı duygusu faktöründe de erkeklerin ortalama puanlarının (3,7411) kadınlarınkinden (3,4572) yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda erkeklerin kişisel başarı duygularının kadınlara oranla daha yüksek olduğu söylenilebilmektedir. Duygusal emek ölçeğinin alt boyutları olan

yüzeysel davranış, çaba harcama, derin davranış ve duyguları bastırma faktörlerinde ise cinsiyete göre herhangi bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu durumda, duygusal emek boyutlarında cinsiyete bağlı olarak farklılık olduğunu ifade eden H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 14 – Cinsiyet Farklılıkları Açısından Faktör Ortalamaları

Cinsiyet		N	Ortalama	Standart Sapma
Yüzeysel Dav.	Kadın	38	2,5175	,71743
	Erkek	98	2,3707	,83025
Çaba Harcama	Kadın	38	2,5855	,90658
	Erkek	98	2,5918	,86631
Derin Dav.	Kadın	38	2,8026	,75819
	Erkek	98	2,6888	,99358
Bastırma	Kadın	38	3,2895	,76786
	Erkek	98	3,0255	1,00096
İş Doyumu	Kadın	38	3,5789	1,14211
	Erkek	98	4,0051	,94840
Duy Tükenme	Kadın	38	2,4850	,71509
	Erkek	98	2,4213	,77418
Duyarsızlaşma	Kadın	38	2,0461	,74629
	Erkek	98	1,8776	,75492
Kiş. Başarı	Kadın	38	3,4572	,75911
	Erkek	98	3,7411	,63744

Aynı faktörlerin, cevaplayıcıların medeni durumuna bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak için uygulanan t testinin sonuçları ise tablo 15'te gösterilmektedir.

**Tablo 15 - 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	Ortalama Farkı
Yüzeysel Dav.	Eşit Varyans varsayımı	,038	,846	-,974	134	,332	-,16328
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			-,963	43,681	,341	-,16328
Çaba Harcama	Eşit varyans varsayımı	,371	,544	-1,415	134	,159	-,25806
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,433	45,160	,159	-,25806
Derin Dav.	Eşit varyans varsayımı	,002	,962	,537	134	,592	,10506
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,541	44,853	,591	,10506
Bastırma	Eşit varyans varsayımı	1,767	,186	,635	134	,526	,12617
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,684	49,391	,497	,12617
İş Doyumu	Eşit varyans varsayımı	2,584	,110	3,456	134	,001	,70980
	Eşit olmayan varyans varsayımı			3,059	38,475	,004	,70980
Duy Tükenme	Eşit varyans varsayımı	1,030	,312	-1,304	134	,195	-,20579
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,415	50,102	,163	-,20579
Duyarsızlaşma	Eşit varyans varsayımı	1,286	,259	-1,660	134	,099	-,26015
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,759	48,269	,085	-,26015
Kiş. Başarı	Eşit varyans varsayımı	,037	,847	2,604	134	,010	,36449
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,467	41,453	,018	,36449

Tablo incelendiğinde yine aynı iki faktörün p değerlerinin 0,05 seviyesinin altında olduğu görülmektedir. İş doyumu faktörü için anlamlılık düzeyi 0,001 ve kişisel başarı duygusu için ise 0,010'dur. Bu durumda araştırmaya katılanların iş doyumları ve kişisel başarı duygularının evli ya da bekar olmalarına bağlı olarak anlamlı derecede farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 16 – Medeni Durum Farklılıkları Açısından Faktör Ortalamaları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma
Yüzeysel Dav.	Evli	107	2,3769	,79712
	Bekar	29	2,5402	,81364
Çaba Harcama	Evli	107	2,5350	,87513
	Bekar	29	2,7931	,85583
Derin Dav.	Evli	107	2,7430	,93759
	Bekar	29	2,6379	,92482
Bastırma	Evli	107	3,1262	,97151
	Bekar	29	3,0000	,85565
İş Doyumu	Evli	107	4,0374	,93087
	Bekar	29	3,3276	1,15167
Duy Tükenme	Evli	107	2,3952	,77444
	Bekar	29	2,6010	,67156
Duyarsızlaşma	Evli	107	1,8692	,76351
	Bekar	29	2,1293	,68992
Kiş. Başarı	Evli	107	3,7395	,65475
	Bekar	29	3,3750	,71885

Faktör ortalamaları tablosuna bakıldığında evli olanların iş doyumu ortalamalarının (4,0374) bekâr olanlarınkine göre (3,3276) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcılardan evli olanların iş doyumlarının bekâr olanlara göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Kişisel başarı ortalamalarında da evli olanların lehine bir sonuca ulaşılmıştır. Yani evlilerin kişisel başarı duygularının bekâr olanlara göre yüksek olduğu söylenilebilmektedir (3,7395>3,3750). Duygusal emek faktörlerinde ise medeni durum açısından herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Yani, H_{1b} hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin özelliğine uygun olarak t testiyle ölçülebilecek bir diğer durum da faktörlerin kamu ve özel sektör bazında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğidir. Bu amaçla yapılan t testinin sonuçları ise tablo 17’de görülmektedir.

**Tablo 17 - Faktörlerin Kamu ve Özel Sektör Açısından Karşılaştırılmasına
Yönelik t Testi**

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t testi ($\alpha=0.05$)			
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	Ortalama Farkı
Yüzeysel Dav.	Eşit Varyans varsayımı	2,312	,131	2,461	134	,015	,40000
	Eşit olmayan Varyans varsayımı			2,182	40,260	,035	,40000
Çaba Harcama	Eşit varyans varsayımı	1,272	,261	2,207	134	,029	,39355
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,039	42,155	,048	,39355
Derin Dav.	Eşit varyans varsayımı	6,692	,011	-2,223	134	,028	-,42264
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,796	36,807	,081	-,42264
Bastırma	Eşit varyans varsayımı	,735	,393	,759	134	,449	,14874
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,710	42,792	,482	,14874
İş Doyumu	Eşit varyans varsayımı	11,465	,001	-4,414	134	,000	-,87327
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-5,817	80,087	,000	-,87327
Duy Tükenme	Eşit varyans varsayımı	,352	,554	4,004	134	,000	,59389
	Eşit olmayan varyans varsayımı			4,191	49,993	,000	,59389
Duyarsızlaşma	Eşit varyans varsayımı	31,873	,000	6,200	134	,000	,85487
	Eşit olmayan varyans varsayımı			9,442	116,408	,000	,85487
Kiş. Başarı	Eşit varyans varsayımı	7,357	,008	-4,975	134	,000	-,64780
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-6,230	70,745	,000	-,64780

Tablo değerleri incelendiğinde yüzeysel davranışın 0,015 anlamlık düzeyine sahip olduğu görülmektedir($0,015 < 0,05$). Bu durumda yanıtlayıcıların kamu veya özel sektörde çalışıyor olmalarının yüzeysel davranış gösterme eğilimlerini etkilediği sonucuna varılmıştır. Tablo 18, değişkenlere ait faktör ortalamalarını göstermektedir. Ortalamalara bakıldığında kamu sektörünün ortalamasının özel sektörüne oranla yüksek olduğu görülmektedir ($2,5000 > 2,1000$). Kamu sektöründe çalışan doktorların yüzeysel davranış gösterme eğilimleri özel sektörde çalışanlara göre anlamlı düzeyde fazla bulunmuştur.

Duygusal çaba harcama boyutunda da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($0,029 < 0,05$). Faktör ortalamalarına bakıldığında kamu sektörü ortalamasının özel sektör ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir ($2,6769 > 2,2833$). Bu durumda kamu sektöründekilerin duygusal çaba harcama düzeylerinin özel sektördekilere oranla daha fazla olduğu sonucu elde edilmiştir. Kamu kesiminde hem yüzeysel davranış gösteriminin hem de duygusal çaba harcama düzeyinin yüksek olması, katılımcıların gerçekte hissetmedikleri şekilde davranırken daha fazla çaba sarf ediyor olmaları şeklinde yorumlanabilir. Derinlemesine davranışta birey göstermek zorunda olduğu davranışları zaten içselleştirdiği için daha kolay ve içten bir yaklaşım geliştirebilir. Bu sebeple yüzeysel davranış göstermek derinlemesine davranış göstermekten daha fazla çaba gerektirebilir. Yukarıdaki sonuçla birlikte değerlendirilecek olursa, kamu sektöründe çalışanlar iş yerinde doğru duyguları sergilemek adına özel sektördekilere oranla daha fazla çaba sarf ettiklerini düşünmektedirler ve bunu yaparken daha çok yüzeysel davranış göstermektedirler diyebiliriz. Seçer ve Tınar (2004) tarafından kamu ve özel kesimde çalışan hemşireler üzerinde yapılan çalışmaya göre, özel sektörde çalışan hemşirelerin duygusal emek gösterme düzeyleri kamu sektöründekilere oranla daha yüksektir. Ayrıca, yine özel sektörde çalışanların derinlemesine davranış gösterme eğilimleri fazladır.

İş doyumunu boyutunda da iki sektör arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözükmemektedir ($0,000 < 0,05$). Faktör ortalamaları tablosu incelendiğinde kamu sektörünün iş doyumuna yönelik ortalamasının 3,6934 olduğu; özel sektör ortalamasının ise 4,5667 olduğu görülmektedir. Bu durumda özel sektörde çalışanların iş doyumlarının kamu sektöründekilere oranla daha yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Kamu sektöründekilerin yüzeysel davranış eğilimlerinin daha yüksek ve iş doyumlarının daha düşük oluşu, literatürde yüzeysel davranışın iş doyumunu olumsuz etkilediği yönündeki görüşlerle paralellik göstermektedir.

Tükenmişlik ölçeğinin üç alt boyutu için de p değerleri iki sektör arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p = 0,000 < 0,05$). Faktör ortalamalarına bakıldığında ise kamu sektörüne ait ortalamaların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında özel sektöre göre daha yüksek, kişisel başarı duygusu boyutundaysa daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda kamu sektöründe

Çalışanların tükenmişlik seviyelerinin özel sektördekilere oranla daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 18 – Kamu ve zel Sektör Açısından Faktör Ortalamaları

	Kamu-zel	N	Ortalama	Standart Sapma
Yzeyssel Dav.	Kamu	106	2,5000	,74358
	zel	30	2,1000	,92289
aba Harcama	Kamu	106	2,6769	,83307
	zel	30	2,2833	,95983
Derin Dav.	Kamu	106	2,6274	,81959
	zel	30	3,0500	1,21308
Bastırma	Kamu	106	3,1321	,92144
	zel	30	2,9833	1,03793
İş Doyumu	Kamu	106	3,6934	1,03181
	zel	30	4,5667	,61214
Duy Tükenme	Kamu	106	2,5701	,72910
	zel	30	1,9762	,67224
Duyarsızlaşma	Kamu	106	2,1132	,73609
	zel	30	1,2583	,30430
Kiş. Başarı	Kamu	106	3,5189	,67210
	zel	30	4,1667	,44326

Sonuç olarak, duygusal emek boyutlarından yalnızca yzeyssel davranış ve çaba harcamada, sektöre göre farklılık olduğu tespit edilmiş; diğer iki boyut açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu durumda H₂ hipotezinin kısmen desteklendiğini söyleyebiliriz.

3.6.5. Varyans Analizleri

İkiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) faydalanılmaktadır. Bu çalışmada da yaş, mevcut iş yerinde çalışma süresi ve toplam çalışma süresi değişkenlerine göre duygusal emek faktörleri ortalamalarında herhangi bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır.

ANOVA yapılabilmesi için grupların varyanslarının homojen olması gerekmektedir. Bu sebeple öncelikle grupların varyansları incelenmiştir. Tablo 19, yaş grupları açısından homojenlik testinin sonucunu vermektedir.

Tablo 19 – Yaş Grupları İçin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2	Anlamlılık
Yüzeysel Dav.	,305	2	133	,738
Çaba Harcama	2,284	2	133	,106
Derin Dav.	,296	2	133	,744
Bastırma	,867	2	133	,423

Levene testinin sonucuna göre grupların varyanslarının eşit kabul edilebilmesi için p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekmektedir. Tablo 19 incelendiğinde p değerlerinin hepsinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda faktörler Varyans analizi için uygundur denilebilir. Tablo 20'de duygusal emek faktörlerinin yaş grupları açısından fark gösterip göstermediğini açıklamak üzere yapılan ANOVA analizinin tablosu yer almaktadır.

Tablo 20 – Yaş Grupları İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yüzeysel Dav.	Gruplar Arası	3,652	2	1,826	2,931	,057
	Gruplar İçi	82,845	133	,623		
	Toplam	86,497	135			
Çaba Harcama	Gruplar Arası	3,825	2	1,912	2,559	,081
	Gruplar İçi	99,384	133	,747		
	Toplam	103,209	135			
Derin Dav.	Gruplar Arası	3,283	2	1,641	1,913	,152
	Gruplar İçi	114,100	133	,858		
	Toplam	117,382	135			
Bastırma	Gruplar Arası	1,124	2	,562	,624	,537
	Gruplar İçi	119,786	133	,901		
	Toplam	120,910	135			

Tabloda yer alan p değerlerinin hiç biri 0,05'den küçük değildir. Bu nedenle yüzeysel davranış, duygusal çaba harcama, derin davranış veya duyguları bastırma faktörlerinden hiçbirinin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Yani H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmaya katılanların anketi cevapladıkları anda bulundukları iş yerinde ne kadar zamandır çalışıyor olduklarının yüzeysel davranış, duygusal çaba harcama, derin davranış veya duyguları bastırma faktörleri üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını açıklamak üzere yapılan varyans analizinin sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 21 – Mevcut İşyerinde Çalışılan Süre İçin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2	Anlamlılık
Yüzeysel Dav.	2,013	2	133	,138
Çaba Harcama	,304	2	133	,738
Derin Dav.	4,280	2	133	,016
Bastırma	1,171	2	133	,313

Tablo 21’de görülen homojenlik testinin sonuçlarına göre derin davranış boyutu $p=0,015<0,05$ olduğundan Varyans analizine uygun değildir. Bu durumda derin davranış için Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonuçlarına bakmak gerekecektir. Diğer faktörler için ise ANOVA tablosu aşağıdadır.

Tablo 22 – Mevcut İşyerinde Çalışılan Süre İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yüzeysel Dav.	Gruplar Arası	1,440	2	,720	1,126	,327
	Gruplar İçi	85,057	133	,640		
	Toplam	86,497	135			
Çaba Harcama	Gruplar Arası	1,237	2	,618	,807	,449
	Gruplar İçi	101,972	133	,767		
	Toplam	103,209	135			
Derin Dav.	Gruplar Arası	,234	2	,117	,133	,876
	Gruplar İçi	117,149	133	,881		
	Toplam	117,382	135			
Bastırma	Gruplar Arası	2,102	2	1,051	1,176	,312
	Gruplar İçi	118,808	133	,893		
	Toplam	120,910	135			

Tablo 22’de yer alan p değerlerinin hiçbiri 0,05 seviyesinden düşük olmadığından mevcut iş yerinde çalışılan süre açısından derin davranış, duygusal çaba harcama ve gerçek duyguları bastırma boyutlarının anlamlı bir farklılık göstermediği söylenilebilmektedir. Yüzeysel davranış için ise Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonuçlarına bakılmıştır. Bu değerlerin ikisinin de 0,05 seviyesinden yüksek olduğu saptanmıştır (0,929 ve 0,917). Bu durumda kişilerin mevcut iş yerlerinde çalışma sürelerinin derin davranış açısından da anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece, H_{1d} hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların toplam çalışma sürelerinin yüzeysel davranış, duygusal çaba harcama, derin davranış veya duyguları bastırma faktörleri üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını tespit etmek üzere de Varyans analizi yapılmıştır. Homojenlik testi sonuçları faktörlerin değerlendirilmesinde ANOVA'dan faydalanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 23 – Toplam Çalışma Süresi İçin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2	Anlamlılık
Yüzeysel Dav.	1,283	3	132	,283
Çaba Harcama	,499	3	132	,684
Derin Dav.	1,607	3	132	,191
Bastırma	1,671	3	132	,176

Yapılan Varyans analizi sonucu elde edilen veriler ise Tablo 24'te gösterilmiştir. Tablodaki p değerlerinin hiçbiri 0,05 değerinin altında olmadığı için ölçülen faktörlerin hiçbirinin toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir. Bu durumda H_{1e} hipotezi de reddedilmiştir.

Tablo 24 – Toplam Çalışma Süresi İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yüzeysel Dav.	Gruplar Arası	1,440	2	,720	1,126	,327
	Gruplar İçi	85,057	133	,640		
	Toplam	86,497	135			
Çaba Harcama	Gruplar Arası	1,237	2	,618	,807	,449
	Gruplar İçi	101,972	133	,767		
	Toplam	103,209	135			
Derin Dav.	Gruplar Arası	,234	2	,117	,133	,876
	Gruplar İçi	117,149	133	,881		
	Toplam	117,382	135			
Bastırma	Gruplar Arası	2,102	2	1,051	1,176	,312
	Gruplar İçi	118,808	133	,893		
	Toplam	120,910	135			

Varyans analizleri sonucu yaş, mevcut iş yerinde çalışma süresi ve toplam çalışma süresi değişkenlerinin duygusal emeğin yüzeysel davranış, çaba harcama, derin davranış veya duyguları bastırma boyutlarından herhangi biri üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular Seçer ve Tınar (2004) çalışmasından elde edilen

bulgularla da örtüşmektedir. Ülkemizde 199 sınıf ve branş öğretmeni üzerinde gerçekleştirilen bir tez çalışmasında ise 15 yıldan fazla çalışan öğretmenlerin 15 yıldan az çalışanlara oranla daha fazla derinlemesine davranış gösterdikleri sonucu elde edilmiştir (Uysal, 2007).

3.6.6. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü tespit etmeye yarayan istatistikî bir analizdir. Bu analizde değişkenler arası ilişkinin anlaşılmasında Pearson korelasyon katsayısından faydalanılır. Bu katsayı r harfiyle gösterilir ve +1 ile -1 arasında değişen değerler alır. r katsayısının eksi değerler alması değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu; artı değerler alması ise doğru orantılı olduğunu gösterir. Bu konuda üzerinde uzlaşmış 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).

Bu çalışmada kullanılan ölçeklere ait faktörlerin aralarındaki ilişkileri açıklamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu anlamada duygusal emek ölçeğinin alt ölçekleri olan yüzeysel davranış, duygusal çaba harcama, derin davranış ve gerçek duyguları bastırma faktörlerinin iş doyumu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusuyla ilişkisini gösteren korelasyon matrisi tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25 – Araştırmada Kullanılan Alt Ölçekler Arası Korelasyonlar

Sürekli Değişkenler	N	Ort.	St. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Yüzeysel Davranış	136	2,4118	,80045	1	,470**	,324**	,345**	-,273**	,251**	,256**	-,145
2-Çaba Harcama	136	2,5901	,87436		1	,345**	,385**	-,095	,184*	,176*	-,140
3-Der. Davranış	136	2,7206	,93247			1	,200*	,130	-,039	-,172*	,165
4-Duyguları Bast.	136	3,0993	,94638				1	,046	,057	,039	,013
5-İş Doyumu	136	3,8860	1,02011					1	-,445**	-,487**	,513**
6-Duy. Tükenme	136	2,4391	,75606						1	,584**	-,308**
7-Duyarsızlaşma	136	1,9246	,75358							1	-,603**
8-Kişisel Başarı Duygusu	136	3,6618	,68281								1

Bu sonuçlara göre, yüzeysel davranış ile duygusal çaba harcama arasında %47 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,470$, $p<0,01$). Bu ilişkinin hem derinlemesine davranış ile duygusal çaba harcama arasındaki % 34,5'lik ilişkiden ($r=0,345$, $p<0,01$) hem de gerçek duyguları bastırma ile duygusal çaba harcama arasındaki %38,5'lik ilişkiden ($r=0,385$, $p<0,01$) daha güçlü olduğu görülmektedir. Bu durum yüzeysel davranış göstermenin daha fazla çaba gerektiriyor olması şeklinde yorumlanabilir. Yüzeysel davranışla iş doyumunu arasında %27,3'lük negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r= -0,273$, $p<0,01$). Yüzeysel davranış göstermek iş doyumunu azaltmaktadır. H_4 hipotezi desteklenmiştir. Derinlemesine davranış ile iş doyumunu arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yani, H_6 hipotezi desteklenmemiştir. Grandey'in (1999) tez çalışmasında, iş doyumunun hem yüzeysel hem de derinlemesine davranış ile arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Yazar, daha sonraki bir çalışmasında da yine aynı bulgulara ulaşmıştır (Grandey, 2003). Ülkemizde, turizm sektöründe çalışanların duygusal emek gösterimlerinin çeşitli değişkenlerle ilişkisinin incelendiği bir tez çalışmasında ise derinlemesine davranış ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Pala, 2008). Uysal'ın (2007) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada da derinlemesine davranış ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ($r=0,251$, $p<0,01$) ve duyarsızlaşma ($r=0,256$, $p<0,01$) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Yani yüzeysel davranış göstermek bireylerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerini yükseltmektedir. Yüzeysel davranışla düşük kişisel başarı duygusu arasında ise herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durumda H_3 hipotezi kısmen desteklenmiştir diyebiliriz. Elde edilen bu sonuçlar literatürdeki diğer çalışmalarla çelişmemektedir. Grandey'in (1999) çalışmasında da yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile doğru, kişisel başarı duygusuyla ise ters yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Brotheridge ve Grandey (2002) tarafından 238 Kanadalı işgören üzerinde yapılan bir çalışmada da yine yüzeysel davranışla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif; kişisel başarı duygusuyla ise negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, derinlemesine davranışın yalnızca kişisel başarı duygusuyla

arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bunların yanı sıra Kruml ve Geddes (2000) de yüzeysel davranışla duygusal tükenme arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Duygusal çaba harcama ile duygusal tükenme ($r=0,184$, $p<0,05$) ve duyarsızlaşma ($r=0,176$, $p<0,05$) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre, duygusal çaba harcamak da yüzeysel davranışta olduğu gibi, duygusal tükenmişliğin ve duyarsızlaşmanın artmasına neden olmaktadır.

Derin davranışla duyarsızlaşma arasında ($r= -0,172$, $p<0,05$) negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Derin davranış göstermek duyarsızlaşmayı azaltmaktadır. Ancak, derin davranış ile duygusal tükenme ve kişisel başarı duygusu arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durumda, H_5 hipotezi de kısmen desteklenmiştir.

İş doyumunu ile duygusal tükenme ($r= -0,445$, $p<0,01$) ve duyarsızlaşma ($r= -0,487$, $p<0,01$) arasında negatif, kişisel başarı duygusuyla ise ($r=0,513$, $p<0,01$) pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bireylerde iş doyumunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ters, kişisel başarı duygusuyla ise doğru orantılı olduğu görülmektedir.

3.6.7. Regresyon Analizleri

Duygusal emek ölçeğinin alt ölçekleri olan yüzeysel davranış, duygusal çaba harcama, derinlemesine davranış ve gerçek duyguları bastırma faktörlerinin iş doyumuna üzerine etkilerini açıklamak amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 26 – Duygusal Emek Faktörlerinin İş Doyumuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3,998	,365		10,944	,000		
Yüzeysel Davranış	-,478	,121	-,375	-3,951	,000	-,273	-,326
Çaba Harcama	-,071	,113	-,061	-,624	,533	-,095	-,054
Derinlemesine Davranış	,265	,096	,242	2,760	,007	,130	,234
Gerçek Duyguları Bastırma	,163	,096	,151	1,688	,094	,046	,146
R= 0,383 R ² = 0,141 F _(4, 131) = 5,631 p = .000							

Analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,000 olduğundan, yüzeysel davranış, duygusal çaba harcama, derinlemesine davranış ve gerçek duyguları bastırma değişkenlerinin iş doyumunu açıklamaları istatistiksel olarak mümkündür diyebilmekteyiz. Söz konusu değişkenlerin iş doyumunu %14,1 oranında açıkladığı 0,01 anlamlılık seviyesinde tespit edilmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), değişkenlerin iş doyumuna üzerindeki göreceli önem sırası; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, gerçek duyguları bastırma ve duygusal çaba harcamadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışın iş doyumuna üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çünkü duygusal çaba harcama ve gerçek duyguları bastırma faktörlerinin p değerleri 0,05 düzeyinden yüksektir (0,533 ve 0,094). Bu sebeple iş doyumuna üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadıkları anlaşılmaktadır.

Aynı değişkenlerin tükenmişlik üzerine etkilerini açıklamak için de regresyon analizi yapılmıştır. Analizin sonuçlarını gösteren tablo aşağıdadır.

Tablo 27 – Duygusal Emek Faktörlerinin Tükenmişliğe Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,094	,208		10,072	,000		
Yüzeysel Davranış	,212	,069	,291	3,086	,002	,261	,247
Çaba Harcama	,136	,064	,203	2,102	,037	,204	,169
Derinlemesine Davranış	-,184	,055	-,293	-3,362	,001	-,147	-,270
Gerçek Duyguları Bastırma	-,055	,055	-,089	-,999	,320	,031	-,080
R= 0,397 R ² = 0,158 F _(4, 131) = 6,127 p = .000							

Analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,000 olduğundan, yüzeysel davranış, duygusal çaba harcama, derinlemesine davranış ve gerçek duyguları bastırma değişkenlerinin tükenmişliği açıklamaları istatistiksel olarak mümkündür. Bu değişkenler tükenmişliği 0,01 anlamlılık düzeyinde, %15,8 oranında açıklamaktadırlar. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki görelî önem sırası; derinlemesine davranış, yüzeysel davranış, duygusal çaba harcama ve gerçek duyguları bastırma şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise gerçek duyguları bastırma faktörünün p değerinin 0,05 düzeyinin üzerinde olduğu görülmektedir (0,320). Bunun anlamı, bu faktörün tükenmişliği açıklamada anlamlı bir etkisinin olmadığıdır.

4. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Klasik yönetim yaklaşımı insanı, üretim süreci içerisinde akılcı bir şekilde kullanılması gereken diğer örgütsel kaynaklardan biri olarak ele almıştır. Bu yaklaşım insanı, amaçlarına ulaşmak üzere önündeki alternatifler arasında en uygun olanını seçerek daima kişisel faydasını maksimize eden rasyonel bir varlık olarak görmüştür. Duygular, örgüt yaşamında yeri olmayan olgulardır ve kullanılmaları durumunda akılcı davranışı engelleyecekleri düşünülmüştür. Neo-klasik yaklaşımın gelişimiyle birlikte örgütler sosyo-teknik sistemler olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu yaklaşıma göre, insanın verimli olması, onun motivasyon veya iş doyumu sağlaması gibi duygusal bazı ihtiyaçlarının giderilmesiyle yakından ilişkilidir. Neo-klasik yaklaşımın insan duygularını örgüt yaşamında önemli bir faktör olarak ele alması, iş yaşamında duygulara verilen önemin ve bu alanda yapılan bilimsel çalışmaların artmasını sağlamıştır. Bu sırada yaşanan bir diğer gelişme de, modern toplumların sanayileşme süreçlerini tamamlaması ve hizmet sektörünün hızla yükselişe geçmesi olmuştur. Hizmet sektörü, genellikle hizmet sunan ile sunulan arasında yüz yüze veya sözlü iletişimi gerekli kılan bir yapıya sahiptir. Çoğu zaman, verilen hizmetin niteliği hizmeti sunanın davranışlarıyla çok yakından ilişkilidir. Hizmet sektöründe rekabet koşullarının zorlaşması, örgütlerin müşterilerle temas halinde olan, onlara hizmet sunan işgörenlerinden beklentilerinin de artmasına yol açmıştır. İşgörenler artık örgütsel rollerinin bir parçası olarak, hizmet sunumu esnasında bir takım duygusal mesajlar vermek; kendi duygularını kullanarak müşterilerin duygularını etkilemek görevini de üstlenmiş bulunmaktadır. İşte duygusal emek bu noktada ortaya çıkmakta, işgörenlerin işlerinin bir parçası olarak duygu gösterimlerini örgüt tarafından belirlenen standartlara uygun hale getirmeleri anlamına gelmektedir. Özellikle, hizmet kalitesinde eşbiçimlilik sağlamayı amaçlayan büyük firmaların, işgörenlerden bekledikleri davranışların neler olduğunu duygusal davranış kurallarıyla açıkça tanımlama yolunu seçtikleri görülmektedir.

Literatüre göre işgörenler, duygusal emek gösterirken üç farklı mekanizmadan birini kullanmaktadırlar. Bunlar; derinlemesine davranış, yüzeysel davranış ve samimi davranıştır. Derinlemesine davranış, işgörenin gerçek hislerini göstermek zorunda

olduğu davranışlarla uyumlu hale getirmesidir. Yüzeysel davranış, işgörenin gerçek hisleri farklı olduğu halde kendisinden beklenen duygu ifadesini göstermesidir. Samimi davranış ise, işgörenin gerçek duygularıyla yansıtmak zorunda olduğu duyguların zaten aynı olması durumunda ortaya çıkan davranış türüne verilen addır.

Duygusal emek, bir takım olumlu sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Örneğin, duygusal davranış kuralları sayesinde müşterilere karşı doğru davranışları sergilemek, işgörenin müşteriyle arasında oluşması muhtemel pürüzleri en aza indirebilir ve böylece kişisel performansını artırabilir. Böylece, işgörenlerin sağladıkları müşteri memnuniyeti ve performans artışı örgüt performansını da olumlu etkileyecektir. Bununla birlikte, kişisel ve örgütsel bazda sağlanan bu fayda, işgörene finansal açıdan bazı avantajlar da sağlayabilir. Olumlu taraflarının varlığına karşın, duygusal emek işgörenler için bir takım olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Bilindiği gibi duygular son derece kişiye özel olgulardır ve bunların dışarıdan yönlendirilmesi bazıları için oldukça rahatsız edici olabilmektedir. Yapılan işin özellikleri, işgörenin kişisel özellikleri ve örgütün beklentilerine bağlı olarak duygusal emek; işinden doyum sağlamama, tükenmişlik, yabancılaşma ve işe bağlı stres gibi önemli bazı olumsuzluklara yol açabilmektedir. Duygusal emeğin olumsuz sonuçları genellikle yüzeysel davranışla ilişkilendirilmektedir. Kişilerin hissettikleri duygularla gösterdikleri duyguların birbirinden farklı olmasının, duygusal çelişki yaşamalarına yol açacağı; bunun da olumsuz sonuçları beraberinde getireceği düşünülmektedir. Bahsedilen olumsuz sonuçlar içerisinde üzerinde en fazla durulanlar ise iş doyumsuzluğu ve tükenmişliktir. Bunun sebebi bu iki olgunun, sonuçları itibarıyla hem örgüt hem de işgören açısından oldukça önemli oluşudur.

Bu çalışmada, hizmet sektöründe duygusal emek kullanımı ile, bunun iş doyumu ve tükenmişlik gibi önemli bir takım sonuçlarla ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla Manisa Merkez’de, özel sektör ve kamu sektörüne bağlı kuruluşlarda çalışan doktorlar üzerinde bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Hizmet sektörü denildiğinde akla gelen mesleklerden biri doktorluktur. Mesleğin doğası gereği, hizmet sunan ile sunulan; yani doktor ve hasta yüz yüze iletişim kurmak mecburiyetindedirler. Bilindiği gibi, birçok doktor gün boyunca çok sayıda hastayla ilgilenmekte, dolayısıyla insan ilişkilerinin oldukça yoğun olarak yaşandığı bir iş ortamına sahip olmaktadır. En basit düzeydeki insan ilişkileri bile kişilerin duygularını yönetmeleri üzerine kuruludur. Yani

insanlar sokakta gördükleri, aynı restoranda yemek yedikleri veya aynı otobüste seyahat ettikleri kişilere karşı davranışlarında bile, duygusal tepkilerini toplumsal açıdan kabul edilebilir şekilde düzenlemeye ihtiyaç duyarlar. Bu anlamda, insanlarla iletişim kurmak, bireylerden duygusal bir takım talepleri olan bir süreci ifade etmektedir. Böyle düşünüldüğünde, mesleklerini icra ederken hem sosyal hem mesleki hem de örgütsel normlara uymak zorunda olan doktorlar için, söz konusu yoğun iletişimin beraberinde getirdiği duygusal yükün de fazla olduğu söylenilebilir. Başka bir ifadeyle, doktorların, işlerini yaparken fiziksel ve zihinsel olarak gösterdikleri emeğin yanı sıra, hatırı sayılır düzeyde de duygusal emek göstermeleri kaçınılmaz gözükmektedir. Bu noktadan hareketle çalışma, doktorlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. 136 doktordan oluşan örnekleme; Grandey'in (1999) geliştirdiği ve 26 sorudan oluşan Duygusal Emek Ölçeği, 3 sorudan oluşan Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi-İş Doyumu Alt Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Envanteri ile birlikte demografik soruları da içeren bir anket uygulanmıştır.

Duygusal emek ölçeği üzerinde yapılan faktör analizi, ölçeğin geliştirilip kullanıldığı orijinal çalışmadan farklı sonuçlar vermiştir. Grandey (1999) tarafından, ABD'de bir üniversitenin akademik olmayan personeli üzerinde gerçekleştirilen bir çalışma için geliştirilen bu ölçek; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç boyutu ölçmektedir. Bizim çalışmamız kapsamında gerçekleştirilen analizde ise dört boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu dört boyut arasında yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutları mevcuttur. Ancak, samimi davranış boyutunu ölçen ifadeler analiz dışında kalmıştır. Bunların dışında; duygusal çaba harcama ve gerçek duyguları bastırma olmak üzere iki farklı boyut daha elde edilmiştir. Bu durumun, iki ülke arasındaki kültürel farklılıklardan kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, ölçek sağlık sektörüne özel olarak geliştirilmiş de değildir. Bu nedenle, boyutların sağlık sektörünün kendine has yapısı dolayısıyla farklılaşması da mümkündür. Elde edilen bu dört boyut üzerinde yapılan güvenirlik analizleri, boyutların güvenilir olduğu sonucunu vermiştir.

Araştırmanın bulgularını genel olarak özetlemek gerekirse:

1- Hatırlanacağı üzere, araştırmanın birinci hipotezi, duygusal emek boyutlarının örneklemin demografik özelliklerine bağlı olarak farklılık göstereceğiydi. Demografik değişkenlerle ilgili olarak yapılan analizlerde, duygusal emek boyutlarının hiçbirinde,

bu değişkenlere bağlı olarak farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir. Yani, örneklemin cinsiyet, medeni durum, yaşı, mevcut iş yerinde çalışma süresi ve toplam çalışma süresi gibi özelliklerine bağlı olarak duygusal emek faktörlerinde herhangi bir değişiklik gözlemlenmemiştir. Böylece H_1 bütün alt hipotezleriyle birlikte reddedilmiştir.

Duygusal emek boyutlarının demografik faktörlere göre farklılık göstermemesi diğer araştırmalarda da gözlemlenen bir durumdur. Seçer ve Tınar (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da örneklemin yaşı, eğitim durumu, kıdem, medeni durum ve toplam çalışma süresi gibi demografik özelliklerine bağlı olarak duygusal emek boyutlarında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Öz (2007) ve Uysal (2007) ise çalışma süresinin derinlemesine davranışı etkilediği yönünde sonuçlar elde etmişlerdir. Sözkonusu araştırmaların sonuçlarına göre, çalışma süresinin artması işgörenlerde derinlemesine davranış gösterme eğilimini de artırmaktadır. Ancak örneklemelerin diğer demografik özelliklerine bağlı olarak duygusal emek boyutlarında farklılık gözlemlenmemiştir.

2- 136 doktordan oluşan örneklemin 106'sı kamu, 30'u özel sektöre bağlı kurumlarda çalışmaktadır. Araştırmamanın ikinci hipotezi ise duygusal emek boyutlarının, işgörenlerin içinde bulundukları sektöre bağlı olarak farklılık göstereceğiydi. Yapılan analizde, kamu sektöründe çalışanların yüzeysel davranış gösterme ve duygusal çaba harcama boyutlarında özel sektördekilere oranla daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Kamu sektöründe hem yüzeysel davranış hem de duygusal çaba harcama düzeylerinin aynı anda yüksek oluşu, yüzeysel davranış göstermenin işgörenler için daha fazla çabayı gerektiriyor olması şeklinde yorumlanmıştır. Yüzeysel davranış, gerçekte hissedilmeyen duyguların sergilenmesi davranışı olarak birçok kişiye zorlayıcı gelebilmektedir. Bu çalışmadan da elde edilen sonuç, kamu sektöründe çalışan doktorların özel sektördekilere oranla duygusal emek gösterimi sırasında daha çok yüzeysel davranış gösterdikleri ve bunu yaparken daha fazla duygusal çaba sarfettikleri yönündedir. Duygusal emeğin diğer iki boyutu olan derinlemesine davranış ve gerçek duyguları bastırma boyutlarında ise içinde bulunulan sektöre bağlı olarak herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu durumda H_2 kısmen desteklenmiştir.

Duygusal emek boyutların kamu ve özel sektöre bağlı olarak nasıl farklılıklar gösterdiğinin anlaşılabilmesi için daha fazla sayıda araştırmaya ihtiyaç var gibi görünmektedir. Literatürde kamu ve özel sektörü karşılaştırmalı olarak inceleyen fazla

çalışmaya rastlanmamıştır. Seçer ve Tınar'ın (2004) çalışmasının sonuçlarına göre özel sektörde duygusal emek gösterimi kamu sektörüne oranla yüksektir. Ayrıca, özel sektördeki işgörenlerin derin davranış gösterme eğilimleri kamu sektöründekilerden fazladır.

3- Yüzeysel davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişki kısmen de olsa beklenen yönde çıkmıştır. Araştırmanın üçüncü hipotezi yüzeysel davranış ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmekteydi. Sonuçlar, yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerini yükseltmekte olduğunu göstermektedir. Tükenmişliğin kişisel başarı duygusu boyutu ile yüzeysel davranış arasında ise herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. H₃ de kısmen desteklenmiştir.

Grandey (1999), çalışmasında yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile doğru, kişisel başarı duygusuyla ise ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Duygusal emeğin duygusal tükenmeyle ilişkisini incelediği çalışmasında da bu sonuçları destekler nitelikte bulgulara ulaşmıştır (Grandey, 2003). Kruml ve Geddes (2000) de yüzeysel davranışın tükenmişliği artırdığı yönünde sonuçlar elde etmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçları da literatürde, yüzeysel davranışın tükenmişliği artırdığı yönündeki bulguları desteklemektedir.

4- Yüzeysel davranış göstermenin iş doyumunu azalttığı yönündeki hipotez (H₄) de araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. İş yerinde sergilenen duygularla hissedilen duygular arasındaki farklılık bireylerin iş doyumlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Morris ve Feldman (1997) yüzeysel davranışın iş doyumunu düşürdüğü yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Aynı şekilde, Puglesi (1999) ve Grandey (1999) de yüzeysel davranışın iş doyumuyla ters orantılı olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Araştırma sonuçları yukarıda sayılan diğer araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Yüzeysel davranışla ilgili bu veriler çalışma hayatı açısından önem arz etmektedir. İşgörenlerden uygun duygusal tepkileri vermelerini beklemek anlaşılabilir bir durumdur. Ancak, tek başına yapıldığında tükenmişlik ve işinden doyum sağlamama gibi bir takım olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Bu durumu örgüt içi eğitimlerle değiştirmek; olumsuz sonuçları minimize etmek mümkündür. İşgörenlerin, hizmet sundukları kişilere karşı doğru yaklaşımı geliştirirken

kendilerine zarar vermeyecek yöntemler kullanmaları; böylece kişisel performanslarını ve örgüt performansını olumsuz etkilememeleri sağlanılabilir.

5- Araştırmanın beşinci hipotezi derinlemesine davranış ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuydu. Ancak, bu çalışmada derinlemesine davranışla tükenmişlik arasında güçlü bir bağ kurulamamıştır. Araştırma sonuçları derinlemesine davranış göstermenin duyarsızlaşmayla ters orantılı olduğu yönündedir. Bu, beklenen yönde bir sonuçtur. Derinlemesine davranış, iletişim kurulan diğer tarafı anlamaya çalışmakla ilgilidir. Böylece, doğası gereği empati içeren bir davranış tipi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Duygusal emek gösterirken derinlemesine davranış stratejisini kullanma eğilimine sahip olmanın, işgörenin hizmet sunduğu kişilere karşı hissizleşmesi, onları birer insandan çok objeymiş gibi görmesi anlamına gelen duyarsızlaşmayı azaltması tahmin edilebilir bir sonuçtur. Ancak, tükenmişliğin diğer iki boyutu ile derinlemesine davranış arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

6- Derinlemesine davranışın iş doyumunu artıracak yönündeki hipotez (H_6) de desteklenmemiştir. Derinlemesine davranış ile iş doyumunu arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Yüzeysel davranışın tükenmişliği artırıp iş doyumunu düşürdüğü yönündeki bulgulara karşın, derinlemesine davranışın işgörenler üzerinde bunların tersi bir etki yaptığı sonucu elde edilememiştir. Literatürde de derinlemesine davranış ile tükenmişlik ve iş doyumunu arasında çok net ilişkiler kurabilen çalışmalara rastlanmamıştır. Yani bu çalışmadan elde edilen verilerle, yüzeysel davranışın olumsuz etkilerinin derinlemesine davranış göstermekle tersine çevrilebileceği gibi belirgin bir önermede bulunmak söz konusu değildir. Ancak, bu sonuçlar araştırmanın yapıldığı sektörle bağlantılı olarak düşünülmelidirler. Bütün hizmet sektörüne genellenemezler. Ülkemizde, duygusal emek davranışlarının, duygusal emek gösterirken seçilen stratejilerin işgörelere ve örgütlere olan etkisinin tam olarak anlaşılabilmesi için daha birçok çalışmaya ihtiyaç vardır. Konunun farklı meslek gruplarında araştırılması, sonuçların karşılaştırmalı olarak değerlendirilebilmesine imkan verecektir. Bu çalışma, ülkemizde duygusal emek üzerine yapılan öncü çalışmalardan biri olmakla birlikte; doktorların duygusal emek davranışlarını konu alan ilk çalışma olma özelliğine sahiptir. Bu yüzden, elde edilen sonuçların bu alanda yapılacak başka çalışmalarla da desteklenmesi faydalı olacaktır. Çalışma, Manisa ilinde gerçekleştirilmiş, böylece oldukça sınırlı bir örnekleme

ulaşılabilmiştir. Başka illerde yapılacak çalışmaların veya daha büyük örneklerle elde edilecek verilerin bu sonuçları destekleyip desteklemeyeceği henüz bilinmemektedir. Ayrıca, kavramın ülkemizde daha sağlıklı bir şekilde ölçülebilmesi için bir duygusal emek leği geliştirme çalışmasının yapılması önemli gözükmektedir.

KAYNAKÇA

AKÇA, F., (2008), “Örgütsel Tükenmişlik ve Stres”, M. Özdevecioğlu, H. Karadal (Ed.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, Ankara: İlke Yayınevi.

ALBAYRAK, A.S., (2006), Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

ASHFORTH, B.E., HUMPHREY, R.H., (1993), “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, Academy of Management Review, Vol.18, No.1, pp.88-115.

ASHFORTH, B.E., MAEL, F., (2004), “Social Identity Theory and the Organization”, The Academy of Management Review, Vol.14, No.1, pp.20-39.

BARUTÇUGİL, İ., (2002), Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.

BARUTÇUGİL, İ., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BLAU, P.M., (1986), Exchange and Power in Social Life, Transaction Books.

BROTHERIDGE, C.M., LEE, R., (1998), “On the Dimensionality of Emotional Labor: Development and Validation of an Emotional Labor Scale”, Paper Presented at the first Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego: CA.

BROTHERIDGE, C.M., GRANDEY, A.A., (2002), “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of ‘People Work’”, Journal of Vocational Behavior, Vol.60, pp.17-39.

BROTHERIDGE, C.M., (2006), “The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative to Situational Demands”, Psicothema, Vol.18, pp. 139-144.

BUDAK, G., SÜRGEVİL, O., (2005), “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, D.E.Ü.İİ.B.F. Dergisi Cilt:20, Sayı:2, s:95-108.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., (2008), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem Akademi.

CHU, K.H.L., (2002), The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Blacksburg, Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.

CORDES, C.L., DOUGHERTY, T.W., (1993), “A Review and an Integration of Research on Job Burnout”, The Academy of Management Review, Vol.18, No.4, pp.621-656.

CÜCELOĞLU, D., (1991), İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları, İstanbul: Remzi Kitabevi.

ÇUKUR, C.Ş., (2007), “İş Yerinde Duygular, Duygusal Düzenleme ve Duygusal İşçilik”, T. Solmuş (Ed.), Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji, İstanbul: Beta.

DIEFENDORFF, J.M., GOSSERAND, R.H., (2003), “Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective”, Journal of Organizational Behavior, Vol.24, pp.945-959.

DIEFENDORFF, J.M., CROYLE, M.H., GOSSERAND, R.H., (2005), “The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies”, Journal of Vocational Behavior, Vol.66, pp.339-357.

DIEFENDORFF, J.M., RICHARD, E.M., CROYLE, M.H., (2006), “Are Emotional Display Rules Formal Job Requirements? Examination of Employee and Supervisor

Perceptions”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.79, pp.273-298.

DÖKMEN, Ü., (1987), “Empati Kurma Becerisi İle Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki”, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Sayı 20, s.183-207.

DÖKMEN, Ü., (1996), Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul: Sistem Yayınları.

EKMAN, P., (1973), Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review, New York: Academic Pres.

ERICKSON R.J., RITTER, C., (2001), “Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter?”, Social Psychology Quarterly, Vol. 64, No. 2, pp. 146-163.

ERGİN, C., (1992), “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül, Hacettepe Üniversitesi, Ankara: 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını.

ETİ Gıda San. ve Ticaret A.Ş., “Müşteri Şikayetlerinin Karşılansması ve İkna Psikolojisi”, <<http://www.etieteti.com/etidunyasi/iletisim21.asp>> (Erişim Tarihi: 25.06.2009).

GARDNER, W.L., MARTINKO, M.J., (1988), “Impression Management in Organizations”, Journal of Management, Vol.14. No.2, pp. 321-338.

GOSSERAND, R.H., (2003), An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Luisiana: Luisiana State University.

GOSSERAND, R.H., DIEFENDORFF, J.M., (2005), “Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.6, pp.1256-1264.

GRANDEY, A.A., (1999), *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Colorado: Colorado State University.

GRANDEY, A.A., (2000), “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.5, No.1, pp.95-110.

GRANDEY, A.A., TAM, A.P., BRAUBURGER, A.L., (2002), “Affective States and Traits in the Workplace: Diary and Survey Data From Young Workers”, *Motivation and Emotion*, Vol.26, No.1, pp.31-55.

GRANDEY, A.A., (2003), “When ‘The Show Must Go On’: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer- Rated Service Delivery”, *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.1, pp.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*, Vol.25, pp.397-418.

GRANDEY, A.A., FISK, G.M., STEINER, D.D., (2005), ““Must Service With a Smile Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.90 (5), pp.893–904.

GROSS, J.J., (1998), “The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review”, *Review of General Psychology*, Vol.2, No.3, pp.271-299.

GROSS, J.J., (2002), “Emotion regulation: Affective, Cognitive, and Social Consequences”, *Psychophysiology*, Vol.39, pp.281–291.

GÜÇLÜ, N. (2001), “Stres Yönetimi”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, s.91-109.

GÜRÜZ, D., EĞİNLİ, A.T., (2008), İletişim Becerileri: Anlamak- Anlatmak- Anlaşmak, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G.R., (1976), “Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory”, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.16, pp.250-279.

HOCHSCHILD, A.R., (1979), “Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure”, American Journal of Sociology, Vol.85, pp.551-575.

HOCHSCHILD, A.R., (1983), The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, Berkeley: University of California Press.

HOGG, M.A., VAUGHAN, G.M., (2007), Sosyal Psikoloji, Ankara: Ütopya Yayınevi.

JOHNSON, H.A.M., (2004), The Story Behind Service With A Smile: The Effects of Emotional Labor on Job Satisfaction, Emotional Exhaustion, and Affective Well-Being, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of South Florida.

KAĞITÇIBAŞI, Ç., (2005), Yeni İnsan ve İnsanlar, İstanbul: Evrim Yayınevi.

KESER, A., (2007), “İş Tatmininden Yaşam Tatminine Bireysel Tatmin”, T. Solmuş (Ed.), Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta.

KÖSE, S., GÜLOVA, A.A., (2006), “Tükenmişlik (Burnout): Türkiye’deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Araştırma”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Erzurum.

KRUML, S.M., GEDDES, D., (2000), “Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild’s Work”, Management Communication Quarterly Vol.14, No.8, pp.8-49.

LEIDNER, R., (1999), "Emotional Labor in Service Work", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol.561, pp.81-95.

LOPES, P.N., GREWAL, D., KADIS, J., GALL, M. SALOVEY, P., (2006), "Evidence That Emotional Intelligence is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work", *Psicothema*, Vol.18, pp.132-138.

MASLACH, C., JACKSON, S.E., (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, Vol.2, pp.99-113.

MASLACH, C., ZIMBARDO, P.G., (1982), *Burnout: The Cost of Caring*, New Jersey: Prentice Hall.

MASLACH, C., SCHAUFELI, W.B., LEITER, M.P., (2001), "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol.52, pp.397-422.

MEIER, K.J., MASTRACCI, S.H., WILSON, K., (2006), "Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance", *Public Administration Review*, Vol.66 (6), pp.899-909.

MILLER, K., BIRKHOLT, M., SCOTT, C., STAGE, C., (1995), "Empathy and Burnout in Human Service Work: An Extension of a Communication Model", *Communication Research*, Vol.22, pp.123-147.

MILLER, J.S., CARDY, R.L., (2000), "Self-Monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, No.6, pp. 609-626.

MORRIS, J.A., FELDMAN, D.C., (1996), "The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, Vol.21 (4), pp.986-1010.

MORRIS, J.A., FELDMAN, D.C., (1997), "Managing Emotions in the Workplace", *Journal of Managerial Issues*, Vol.9 (3), pp.257-274.

ÖZ, E.Ü., (2007), Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi, İstanbul: Beta.

ÖZDEVECİOĞLU, M., ERDEM, S., (2008), “İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açıdan Teorik Çerçeve”, M. Özdevecioğlu, H. Karadal (Ed.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, Ankara: İlke Yayınevi.

ÖZER, P., S.,(2008), Kişisel Özelliklerin İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve İş-Yaşam Doyumu İlişkisindeki Rolü, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

PALA, T., (2008), Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PUGLIESI, K., (1999), “The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stres, Job Satisfaction and Well-Being”, Motivation and Emotion, Vol.23, No.2, pp.125-154.

RAFAELI, A., SUTTON, R.I., (1987), “Expression of Emotion as Part of the Work Role”, The Academy of Management Review, Vol.12, No.1, pp.23-37.

ROBBINS, S.P., COULTER, M., (2007), Management, New Jersey: Pearson Prestice Hall.

ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A., (2007), Organizational Behavior, New Jersey: Pearson Prestice Hall.

SALOVEY, P., MAYER, J.D., (1990), “Emotional Intelligence”, Imagination, Cognition, and Personality, Vol.9, pp.185–211.

SALOVEY, P., GREWAL, D., (2005), “The Science of Emotional Intelligence”, Current Directions in Psychological Science, Vol.14, No.6, pp.281-285.

SEÇER, Ş., TINAR, M.Y., (2004), “İş Yerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek: Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, 9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildireler, Denizli.

SEÇER, Ş., (2005), “Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme”, İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları, Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş’a Armağan Özel Sayısı, 50. Kitap, İstanbul: İÜ Yayınevi, s.813-834.

SİPAHİ, B., YURTKORU, E.S., ÇİNKO, M., (2008), Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, İstanbul: Beta.

SOLMUŞ, T., (2004), İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta.

STEINBERG R.J., FIGART D.M., (1999), “Emotional Labor since the Managed Heart”, Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol.561, pp.8-26.

SUTTON, R. I., RAFAELI, A., (1988), “Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores”, The Academy of Management Journal, Vol.31, No.3, pp. 461-487.

SÜRGEVİL, O., (2006), Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TAJFEL, H., (1982), “Social Psychology of Intergroup Relations”, Annual Review of Psychology, Vol.33, pp.1-39.

TAYLOR, S., TYLER, M., (2000), “Emotional Labour and Sexual Difference in the Airline Industry”, Work Employment Society, Vol.14, No.1, pp.77-95.

TAYLOR, S.E., PEPLAU, L.A., SEARS, D.O., (2007), Sosyal Psikoloji, Ankara: İmge Kitabevi.

TELMAN, N., ÜNSAL, P., (2004), Çalışan Memnuniyeti, İstanbul: Epsilon.

UYSAL, A. A., (2007), Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğin Mesleki İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

WAYNE, S.J., LIDEN, R.C., (1995), “Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study”, 'Academy of Management Journal, Vol.38, No.1, pp.232-260.

WAYNE, S.J., SHORE, L.M., LIDEN, R.C., (1997), “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, The Academy of Management Journal, Vol.40, No.1, pp. 82-111.

WHARTON, A.S., (1993), “The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job”, Work and Occupations, Vol.20 (2), pp.205-232.

WHARTON, A.S., (1999), “The Psychosocial Consequences of Emotional Labor”, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol.561, pp.158-176.

WHARTON, A.S., ERICKSON, R.J., (1993), “Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles”, Academy of Management Review, Vol.18, No.3, pp.457-486.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Celal Bayar Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ana bilim dalında yürütülmekte olan bir tez çalışması için bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketin yapılma amacı, katılımcıların iş yerlerinde sarf ettikleri duygusal emek düzeylerini tespit etmektir. Sonuçlar bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı ve gizli tutulacağı için şahıs veya kurum isimlerinin belirtilmesine gerek yoktur. Anketin geçerli olabilmesi için **tüm** soruların **gerçekçi** biçimde cevaplanması gerekmektedir. Vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

Lale KÖKSEL

Celal Bayar Üniversitesi Araştırma Görevlisi

Cinsiyetiniz: Kadın _____ Erkek _____

Medeni durumunuz: Evli _____ Bekâr _____

Yaşınız: _____

Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz? _____

Toplam kaç yıldır bir işte çalışıyorsunuz? _____

Anket 1

Sıradan bir iş gününde, işinizi etkin bir şekilde yapabilmek için aşağıdakileri ne sıklıkta yaparsınız? Lütfen, tercih ettiğiniz derecenin karşısına çarpı (x) işareti koyunuz.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
1- Gerçekte hissettiğimden farklı şekilde davranırım.					
2- Benden beklenen duyguları hissedebilmek için kendimi zorlarım.					
3- İşimin gerektirdiği olumlu duyguları hastalara kolaylıkla sergilerim.					
4- Hastalara uygun şekilde karşılık verebilmek için gerçek tepkilerimi bastırırım.					
5- Kendimi kötü hissediyorken bile güler yüzlü ve cana yakın davranırım.					
6- İşim gereği sergilemek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissedişyormuşum gibi davranırım.					
7- Duygularımın dışı vurumunu kontrol etmek için çaba gösteririm.					
8- İş yerinde doğru davranışları sergileyebilmek için iyi bir aktör olmaya çalışırım.					
9- Gerçek duygularımı göstermemeye çalışırım.					

10- Gerçekte hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi yaparım.					
11- Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu gösterebilirim.					
12- Diğerlerine göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
13- Hastaların duygularına doğallıkla ve kolayca karşılık veririm.					
14- İşimin gerektirdiği duyguları sergilediğime inanılması için çaba harcarım.					
15- Hastalarla ilgilenirken, bunaldığımı veya rahatsız olduğumu belli etmemeye çalışırım.					
16- İyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
17- Bir “gösteri” ya da “performans” sergilerim.					
18- İşimi iyi yapabilmek adına duygularımı kontrol altında tutarım.					
19- İşimi yaparken, gerçek ruh halimle uyuşmayan duygular sergilerim.					
20- Hastalarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
21- Başkalarına göstermem gereken duyguları hissedebilmek için çok çaba sarf ederim.					
22- Göstermek zorunda olduğum duyguları, gerçekten yaşamaya çalışırım.					
23- İşimi yapmak için sergilemem gereken duyguları gerçekten de hissedirim.					
24- İşim için doğru duyguları sergilemek üzere bir maske takarım.					
25- Hastalardan gerçek duygularımı saklarım.					
26- Kurumumun benden göstermemi istediği duyguları göstermeye çalışırım.					

Anket 2

Lütfen, aşağıdaki üç ifadeye ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum
1- Bir bütün olarak baktığımda, işimden doyum sağladığımı söyleyebilirim.					
2- Genel olarak, işimi sevmiyorum.					
3- Genel olarak, burada çalışmayı sevmiyorum.					

Anket 3

Lütfen, aşağıdaki ifadelerin size ne ölçüde uyduğunu belirtiniz.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
1- İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2- İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3- Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4- İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5- İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6- Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7- İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8- Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.					
9- Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10- Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11- Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12- Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13- İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14- İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15- İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16- Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17- İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18- İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
19- Bu işte bir çok kayda değer başarı elde ettim.					
20- Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21- İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22- İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					