



**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE DUYGUSAL
TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE
DUYGUSAL ÇELİŞKİ İLE
DUYGUSAL ÇABANIN ARACILIK ROLÜ**

Salih YILDIZ

**Doktora Tezi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE
2017
Her Hakkı Saklıdır**

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

Salih YILDIZ

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİDE DUYGUSAL ÇELİŞKİ İLE DUYGUSAL
ÇABANIN ARACILIK ROLÜ

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE

ERZURUM-2017



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



09/10/2017

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "Kişilik ve Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Duygusal Çelişki ile Duygusal Çabanın Aracılık Rolü" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanması için verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

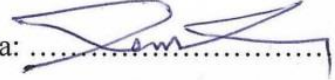
☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

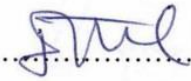
☒ Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

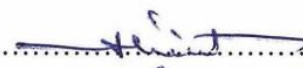
09.10.2017
Salih YILDIZ

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Yrd. Doç. Dr. Öner GÜLBAYRAK danışmanlığında, Hamza KARAKULAVLI tarafından hazırlanan "Ortaöğretim Öğrencilerinin Dikkat Kontrol Ölçeklerinin Spor ve Farlı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Bartın ili örneği)" başlıklı çalışma 27/10/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Bel. Eğit. ve Spor Öğret. Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Gülhan BAYRAKTAR İmza: 

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Mehmet Ertuğrul ÖZTÜRK İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Abdulkahit DOĞAR İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Metin BAYRAM İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Öner GÜLBAYRAK İmza: 

Ortak yön Yrd. Doç. Dr. İzzet UCAV
Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

0.1 Kasım 2017..



Prof. Dr. Mustafa SÖZBİLİR

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT	II
KISALTMALAR DİZİNİ	III
ŞEKİLLER DİZİNİ	IV
TABLolar DİZİNİ	V
ÖNSÖZ.....	VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. TANIMSAL YAKLAŞIMLAR.....	6
1.2. KİŞİLİĞİN OLUŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	8
1.2.1. Kalıtsal Faktörler	9
1.2.2. Sosyal ve Kültürel Faktörler.....	11
1.2.3. Aile Faktörü.....	13
1.2.4. Sosyal Sınıf Faktörü	14
1.2.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler	15
1.2.6. Diğer Faktörler	16
1.3. KİŞİLİK TEORİLERİ	17
1.3.1. Sigmund Freud'un Kişilik Teorisi.....	17
1.3.2. Alfred Adler'in Kişilik Teorisi.....	18
1.3.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Teorisi.....	19
1.3.4. Eric Berne'nin Kişilik Teorisi	20
1.3.5. Karen Horney'in Kişilik Teorisi.....	21
1.3.6. Hans Jurgen Eysenck'in Kişilik Teorisi	22
1.3.7. Erik Erikson'un Kişilik Teorisi	22
1.4. KİŞİLİK TİPLERİ	24
1.4.1. Carl Jung'un Kişilik Tipolojisi.....	25
1.4.2. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi.....	27
1.4.3. Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi	28
1.4.4. Freidman ve Rosenman'ın Kişilik Tipolojisi	29

1.4.5. Kişilik Tipolojileriyle İlgili Diğer Yaklaşımlar.....	30
1.5. KİŞİLİK VE MESLEK SEÇİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	31

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

2.1. DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	38
2.2. DUYGUSAL TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	39
2.2.1. Bireysel Faktörler	39
2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK: DUYGUSAL ÇELİŞKİ VE DUYGUSAL ÇABA KAVRAMLARI

3.1. DUYGU VE EMEK KAVRAMLARI.....	49
3.2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI	55
3.2.1. Duygusal Çelişki	59
3.2.2. Duygusal Çaba	60
3.3. DUYGUSAL EMEKLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	62
3.3.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1983).....	62
3.3.2. Ashfort ve Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1993).....	65
3.3.3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (1996)	66
3.3.4. Kruttschnitt ve Geddes'in Duygusal Emek Yaklaşımı (2000).....	69
3.3.5. Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (2000)	71
3.3.6. Brotheridge ve Lee'nin Duygusal Emek Yaklaşımı(2003).....	75
3.3.7. Chu ve Murrmann'ın Duygusal Emek Yaklaşımı(2006)	76
3.4. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	78
3.4.1. Bireysel Faktörler	78
3.4.1.1. Cinsiyet.....	78
3.4.1.2. Yaş	80
3.4.1.3. İstihdam Şekli	80
3.4.1.4. Medeni Durum.....	81
3.4.1.5. Kişilik Özellikleri	82

3.4.1.6. Empati.....	83
3.4.1.7. Duygulanım	84
3.4.1.8. Duygusal Zeka	84
3.4.2. Örgütsel Faktörler.....	85
3.4.2.1. Otonomi	85
3.4.2.2. Sosyal Destek.....	86
3.4.2.3. Örgütlerin Duygu Gösterim Kurallarına Bakışı	87
3.4.3. Durumsal Faktörler.....	89
3.4.3.1. Müşterilerle Etkileşimin Süresi	89
3.4.3.2. Müşteri Yoğunluğu.....	90
3.4.3.3. Müşterilere Gösterilen Duyguların Çeşitliliği	90
3.4.4. Kültür.....	91
3.5. İŞYERLERİNDE DUYGU GÖSTERİM KURALLARI: DUYGULARI YÖNETMEK	92
3.6. KİŞİLİK VE DUYGU GÖSTERİM KURALLARINA UYMA ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	95

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜNÜ İNCELEMeye YÖNELİK

ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	99
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	100
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	100
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	102
4.4.1. Araştırmanın Örneklem Süreci	102
4.4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	104
4.5. VERİLERİN ANALİZİ	109
4.5.1. Çalışanların Demografik Özellikleri ve Çalışma Durumlarının Analizi	109
4.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik İstatistikler	112
4.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Faktör Analizinin Sonuçları	117
4.6. BAĞINTISAL İSTATİSTİK BULGULARI	124

4.6.1. Farklılık Analizleri	124
4.6.2. Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi	132
4.6.3. Yapısal Eşitlik Modeli.....	134
4.6.4. Aracılık Etkisine Yönelik Analiz	140
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	146
KAYNAKÇA	159
EKLER.....	175
EK 1. ANKET FORMU	175
ÖZGEÇMİŞ.....	178



ÖZET**DOKTORA TEZİ****KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE DUYGUSAL TÜKENİMLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE DUYGUSAL ÇELİŞKİ İLE DUYGUSAL ÇABANIN ARACILIK
ROLÜ****Salih YILDIZ****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE****2017, 178 sayfa****Jüri: Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE (Danışman)****Doç. Dr. Gökalep Nuri SELÇUK****Yrd. Doç. Dr. Meryem ÖZTÜRK****Yrd. Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ****Yrd. Doç. Dr. Çetin AKKUŞ**

Bu çalışmanın amacı, müşteriyle yüz yüze çalışan otel çalışanlarının kişilik özelliklerinin duygusal tükenmişlik düzeylerini ne derecede etkilediğini araştırmak, duygusal çelişki ve duygusal çaba davranışlarının bu ilişkideki aracılık rolünü test etmek ve çalışanların sahip oldukları bir takım demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerine göre duygusal emek davranışlarında ve duygusal tükenmişlik algılarında farklılık olup olmadığını araştırmaktır. Bu amaçla, Muğla'nın Bodrum ilçesinde yer alan 5 yıldızlı otellerin ön büro, servis-bar ve animasyon çalışanları üzerinde bir anket gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin frekans ve yüzde dağılımları incelenmiş ve verilere yönelik t-testi, anova analizi, korelasyon analizi, yapısal eşitlik modeli aracılığıyla yol analizi ve aracılık testleri yapılmıştır. Yapılan t-testi ve anova analizi sonuçlarına göre, otel çalışanlarının duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme düzeylerinin demografik özelliklerine göre anlamlı olarak farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Kişilik özellikleri, duygusal emek ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için yapılan korelasyon analizinde, kişilik özellikleri ile diğer bütün bağımlı değişkenler arasında ve duygusal emeğin alt boyutları ile duygusal tükenmişlik arasında da anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç ise; kişilik özelliklerinin, duygusal çelişki ve duygusal çaba aracılığıyla duygusal tükenmişliği etkilediğidir. Aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını ortaya koymak için sobel testi yapılmıştır. Yapılan sobel testi sonucuna göre, dışadönüklük kişilik özelliği ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide duygusal çabanın aracılık etkisinin anlamlı olduğu; nevrozluğun duygusal tükenme üzerindeki etkisinde ise duygusal çabanın anlamlı bir aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, Duygusal Çelişki, Duygusal Çaba, Duygusal Tükenmişlik

ABSTRACT**Ph. D. DISSERTATION****THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL DISSONANCE AND
EMOTIONAL EFFORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSONALITY
TRAITS AND EMOTIONAL BURNOUT****Salih YILDIZ****Advisor: Assist. Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE****2017, 178 page****Jury: Assist Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE (Advisor)****Assoc. Prof. Dr. Gökalg Nuri SELÇUK****Assist Prof. Dr. Meryem ÖZTÜRK****Assist. Prof. Dr. Erkan GÜNEŞ****Assist. Prof. Dr. Çetin AKKUŞ**

The purpose of this research is to determine the degree of influence of personality characteristics of face-to-face hotel employees on emotional burnout, to test the mediation effect of emotional dissonance and emotional effort in this relationship and whether a number of demographic and socio-economic characteristics of the employees show significant differences with regards to performing the emotional labor behaviors and emotional burnout perceptions. For this purpose, a questionnaire was conducted on the front office, service-bar, and animation employees of five stars hotels located in Bodrum town in Muğla. The frequencies and percentage of the data obtained from the participants were examined and t-tests, anova, correlation, structural equation model analysis, and mediating effect analysis were made. According to the results of t-tests and anova, there was a significant difference among emotional dissonance, emotional effort, and emotional burnout of hotel employees according to the demographic variables. The results of correlation analysis between personality characteristics, emotional labour, and emotional burnout showed that there was a significant relationship between personality characteristics and all other dependent variables and there was a significant relationship between sub-dimensions of emotional labour and emotional burnout too. Another result obtained from this research was that personality characteristics influenced emotional dissonance and emotional effort with the mediation effect of emotional burnout. Sobel test was conducted to determine the significance of mediation effect. According to results of the sobel test, there was a significant mediating effect of emotional effort on the relationship between extrovert personality and emotional burnout whereas there was not any significant mediating effect of emotional effort on the relationship between neuroticism and emotional burnout.

Key Words: Personality, Emotional Dissonance, Emotional Effort, Emotional Burnout

KISALTMALAR DİZİNİ

AGFI	: Adjustment Goodness of Fit Index
AMOS	: Analysis of Moment Structures
CFI	: Comparative Fit Index
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index
HEL5	: Hospitality Emotional Labour Scale
NFI	: Normed Fit Index
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
Sd	: Serbestlik derecesi
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri
Vs.	: Vesaire

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Eysenck'in kişilik tipolojisi	28
Şekil 3.1. Grandey'in Duygusal Emek Modeli	74
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	102
Şekil 4.2. Duygusal Emek Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları.....	120
Şekil 4.2. Duygusal Emek Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları.....	121
Şekil 4.4. Kişilik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları.....	123
Şekil 4.5. Anlamsız Yolların Çıkarılmasıyla Elde Edilen Modele İlişkin Yol Analizi	137
Şekil 4.6. Modelin Sadeleştirilmiş Hali	138
Şekil 4.7. Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkilerini Gösteren Standardize Regresyon Katsayıları	142
Şekil 4.8. Duygusal Çelişki İle Duygusal Çabanın Kişilik Özellikleri ve Duygusal Tükenme İlişkisindeki Aracılık Etkisini Gösteren Standardize Regresyon Katsayıları.....	144

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Jung'un Kişilik Tipolojisi	26
Tablo 3.1. Bazı Araştırmacılar Açısından Duygular	50
Tablo 4.1. Türk Turizm Çalışanlarına Yönelik Duygusal Emek Ölçeğinin Maddeleri	105
Tablo 4.2. Duygusal Tükenme Ölçeğinde Yer Alan Maddeler	106
Tablo 4.3. Kişilik Ölçeğinde Yer Alan Boyutlar ve İfadeler	107
Tablo 4.4. Boyutların Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	109
Tablo 4.5. Demografik Özellikler ve Çalışma Durumları İçin Tanımlayıcı İstatistikler	109
Tablo 4.6. Duygusal Emek Ölçeğinde Yer Alan Boyutların ve İfadelerin Ortalamaları	113
Tablo 4.7. Duygusal Tükenme Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalamaları	114
Tablo 4.8. Kişilik Özellikleri Ölçeğinde Yer Alan Boyutların ve İfadelerin Ortalamaları	115
Tablo 4.9. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler	118
Tablo 4.10. Duygusal Emek Ölçeğine Yönelik Model Uyum İyiiliği Değerleri	119
Tablo 4.11. Duygusal Tükenmişlik Ölçeğine Yönelik Model Uyum İyiiliği Değerleri	121
Tablo 4.12. Kişilik Ölçeğinin Model Uyum İyiiliği Değeri	122
Tablo 4.13. Cinsiyet Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması	124
Tablo 4.14. Medeni Durum Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması	125
Tablo 4.15. Çalışma Durumu Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması	125
Tablo 4.16. Fazla Mesai Ücreti Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması	126
Tablo 4.17. Yaş Değişkeni Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması	127
Tablo 4.18. Mesleki Deneyim Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması	128

Tablo 4.19. Aylık Kazanç Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması	129
Tablo 4.20. Çalışma Pozisyonu Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması	130
Tablo 4.21. Departman Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması	131
Tablo 4.22. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulmasına Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	133
Tablo 4.23. Yapısal Eşitlik Modeline Yönelik Uyum İyiliği Değerleri	136
Tablo 4.24. Modeldeki Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Regresyon Katsayıları..	138
Tablo 4.25. Standardize Edilmiş Regresyon Katsayılarına Göre Hipotez Testi Sonuçları.....	139
Tablo 4.26. 1. Modele Ait Uyum İyiliği Sonuçları	141
Tablo 4.27. 1. Modele Ait Standardize Regresyon Katsayıları	142
Tablo 4.28. 2. Modele Ait Uyum İyiliği Sonuçları	143
Tablo 4.29. 2. Modele Ait Standardize Regresyon Katsayıları	144

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE yönetiminde bir doktora tezi olarak hazırlanmıştır.

Çalışmam süresince desteklerini esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE'ye teşekkürü borç bilirim.

Erzurum-2017

Salih YILDIZ



GİRİŞ

“Bir satıcının mesleki yaşamında özgürce hareket edebildiği belki de tek alan olan kendi kişiliği, artık yönetilmesi ve daha fazla satış yapmak için kullanılması gereken bir araç haline gelmiştir.”

C. Wright Mills

Hochschild’in “Yönetilen Kalp” adlı kitabının ilk bölümü, ünlü sosyolog C. Wright Mills’in yukarıdaki sözleriyle başlamaktadır (Hochschild, 1983: 3). Hochschild’in alanyazında ünlü olmasını sağlayan kitabına bu sözlerle başlaması tesadüf değildir. Yazar, Mills’in bu sözlerine atıfta bulunarak; çalışanların mesleki yaşamlarında serbestçe hareket ettikleri belki de tek alanın kendi kişilikleri olmasına karşın, artık kişiliğin ve insan duygularının da işletmeler tarafından yönetildiğine işaret etmiştir. Duygusal emek olgusu Hochschild’in “The Managed Heart” adlı kitabında özellikle uçuş görevlilerinin duygularının nasıl yönetildiğini irdelediği bu kitaptan sonra popüler hale gelmiş ve hayatımıza girmiştir.

Bilindiği gibi iş gücünün büyük bir kısmı hizmet işletmelerinde çalışmakta ve çalışanlar, müşterilere her zaman haklı oldukları kuralıyla hizmet etmeye zorlanmaktadırlar. Her ne kadar duygu gösterim kurallarıyla çalışanların duyguları yönetilmek istense de pratikte bu durumun bazı olumsuzluklara sebep olduğu yadsınamaz bir gerçekliktir. Bu durumun çalışanlar açısından tükenmişlik, iş tatminsizliği, stres gibi sorunlara; örgütsel açıdan ise verimsizlik, yüksek iş gücü devri, müşteri memnuniyetsizliği ve hizmetin kalite standartlarında düşüş gibi sorunlara yol açtığı bilinmektedir. Buna rağmen literatürde konunun çözümüne yönelik faydalı tartışmalar yapılmadığı görülmektedir.

Konuyla ilgili araştırmalara bakıldığında, genel olarak duygusal emeğin olumsuz sonuçlara yol açtığına değinilmiş olmasına rağmen hizmeti satın alan tüketicinin her zaman mükemmeli aradığı gerçeğinin gözardı edildiği görülmüştür. Yoğun rekabet ortamında devamlılığını sağlamaya çalışan işletmeler ve bu işletmeleri yönetmekle yükümlü olan işletme yöneticileri suçlu gibi gösterilmektedir. Diğer taraftan çalışanların yaptıkları veya ürettikleri ürünlere karşı yabancılaşma yaşamaları, duyguların parayla satılıp alınabilir bir ürün haline gelmesi kabul edilebilir görünmese de, duruma tüketici

veya müşteri gözüyle bakıldığında insanların taleplerinin birbirine benzer olduğu görülecektir. Sözgelimi uzun bir çalışma sezonunun yorgunluğunu ve stresini atmak isteyen, vermiş olduğu yüksek tatil ücreti karşısında büyük beklenti içerisinde olan ve tatil süresi kısıtlı bir müşteri, tatili süresince somurtkan ve ilgisiz çalışanlarla karşılaşmak istemez.

Duygu gösterim kurallarına uymak için harcanan çabanın veya duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının önüne geçilebilmesi için dikkat edilmesi gereken nokta çalışanların kişilik özelliklerine odaklanmak olabilir. Kişilik, örgütlerde işe alım sürecinin etkinliği, çalışan davranışının daha iyi anlaşılabilmesi ve birçok örgütsel değişkeni etkileyebilmesi bakımından örgütler açısından önemli bir konudur (Özsoy, 2013: 10). Rafaeli ve Sutton (1987) işin gerekleri olarak duyguların ifade edilmesi adlı çalışmalarında, ifade edilen duygular ile hissedilen duyguların uyumlu olması durumunda, çalışanların duygusal olarak uyumsuzluk yaşamayacakları ve duygu gösterim kurallarına uymak için çaba sarf etmeyeceklerinden dolayı birey-iş uyumunun sağlanabileceğini belirtmiştir. Buna göre, bireylerin kişilik özelliklerine uygun işlerde çalışmaları durumunda uyumsuzluk yaşamayacakları ve mesleklerinde daha başarılı olabilecekleri ifade edilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987). Örgütlerdeki birbirinden farklı iş ve pozisyonlar; birbirine göre değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirir. Bu bakımdan farklı pozisyonların gerektirdiği kıstasların işe alım esnasında dikkate alınması gerekir. Kişilik ise özellikle bazı işler için söz konusu kriterlerden biridir (Özsoy, 2013: 10).

Bilindiği gibi, bir ticari işletmenin birincil varlık sebebi kar elde etmek ve devamlılığını sağlamaktır. Hizmet işletmelerinin başarılı olabilmeleri için izlenecek yol ise, insan kaynaklarını faydalı bir hale getirmek ve üretken çalışanları işletmeye istihdam etmektir (Hansez ve Chmiez, 2010). Bu bakımdan işletme yöneticilerinin üzerine düşen ise işletmelerin amaçlarını yerine getirebilmek için doğru işe doğru insan gücünü yerleştirmektir. Doğru işe doğru kişinin yerleştirilebilmesi için birey-iş uyumuna dikkat edilmelidir. Kuzgun (1994), bir insanın günlük hayatının üçte birini işine harcadığına dikkat çekerek, bireyin işiyle uyumlu olduğu durumlarda mutlu olacağını ve iş doyumunu yaşayacağını ifade etmektedir. Temel (2012) ise, meslek ile kişilik özellikleri arasında önemli bir bağ olduğunu, kendi kişiliğine uygun mesleği

seçen bireylerin yaptıkları işten daha fazla haz aldıklarını ve başarılı olduklarını belirtmektedir.

Bireyin iyimser ya da kötümser, içedönük ya da dışadönük kişilik yapısına sahip olması hayata bakışını etkilediği; dolayısıyla, bu özelliklerini iş yaşamına da yansıttıkları ifade edilmektedir (Köroğlu, 2014: 141). Bu tür özellikleri bulunan kişilerin iş ortamından bağımsız olarak mutsuz oldukları, basit sorunları büyüttükleri bilinmektedir. Bununla birlikte kişilik özelliklerinin literatürde, yoğun duygusal taleplere maruz kalınan işler açısından önemli bir öncel olduğunu öne süren çalışmalar mevcuttur. Araştırmacılara göre; kişilik özellikleri, çalışanların yaşadıkları tükenmişlik ve stres gibi olumsuzlukları tamamen ortadan kaldırmasa da bu olguların etkisini azaltabileceği yönündedir (Grandey, 2003; Tews ve Glomb, 2004; Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005; Barrick ve Mount, 2005; Cano-garcia, Padilla-munoz ve Carrasco-ortiz 2005; Bakker, Van der zee, Lewig ve Dollard 2006; Kim, 2008; Kiffin-Petersen, Jordan, ve Soutar, 2011; Beğenirbaş ve Yalçın, 2012; Basım, Beğenirbaş, ve Yalçın, 2013; Villiers, 2015). Bu nedenle özellikle müşteriyle yüz yüze çalışılan ve aşırı duygusal taleplere maruz kalınan birimlere yapılacak olan eleman seçimi, hem bireyin kendisi hem de işletmelerin devamlılığı açısından önem arz etmektedir.

Hizmet çalışanları verdikleri hizmet karşılığında maaş alırken, müşterilere karşı çalıştıkları kurum tarafından uygun görülen davranışları sergileyip, uygun olmayan davranışları ise gizlemekte ve aktörler gibi rol yapmaktadırlar. Ancak literatürde de belirtildiği gibi, bu durumun temel sebebi, çalışanın kendi duyguları ile işletmenin belirlediği duygusal davranış kurallarının birbirinden farklı olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların kişilik özelliklerin işin doğasından kaynaklanan bazı olumsuzlukların önüne geçebileceği üzerinde durulmaktadır. Çalışanların müşterilere karşı göstermiş oldukları duygusal davranışların önemini kavrayan bazı işletmeler ise; işe alma sırasında, çalışacak personelde bazı nitelikler aramaktadırlar. Buna göre, samimi davranış gösterebilme niteliği bu çalışanlarda aranan birincil özelliktir. Bu bağlamda; iyi konuşma, iyimserlik, empati yapabilme, uyumlu olma ve düzenli olma gibi özellikler sıklıkla tercih edilmektedir. Özellikle satış-pazarlama, yiyecek-içecek, animasyon gibi müşterilerle etkileşimin en fazla olduğu otel departmanlarında samimi davranış gösterebilecek nitelikte personelin işe alımda tercih edildiği belirtilmektedir (Kozak ve Güçlü, 2008: 52).

Duygusal tükenmişliğin, duygusal emeğin sonucu olduğuna yönelik çalışmalara (Morris ve Feldman, 1996; Chang ve Chiu, 2009; Kiffin-Petersen vd., 2011) bakıldığında da kişilik özellikleri ile duygusal emeğin birbirini açıklayabilen kavramlar olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim O'Neill ve Xiao (2010)'un örgütsel faktörlerin ve kişilik özelliklerinin otel yöneticilerinin duygusal tükenmişlikleri üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmada, dışadönüklük ve nevroitiklik kişilik özelliğinin bu işlerde çalışan yöneticilerin duygusal tükenmişlik seviyesini etkilediği görülmektedir. Çalışmada belirtildiğine göre; dışadönük yöneticilerin genel olarak duygusal tükenmişliğin olumsuz sonuçlarını daha az hissetmelerine rağmen nevroitiklerin ise bu konuda daha fazla olumsuzluk yaşadıkları ifade edilmiştir. Çalışmanın sonucunda yazarlar, dışadönük bireylerin işe alınmasının hem örgütsel hem de kişisel çıkarlar açısından daha doğru olacağı yönünde görüş belirterek, işe alım sırasında buna dikkat edilerek personel alınmasını tavsiye etmişlerdir.

Bireylerin bazı duyguları sergileyebilme yeteneği kişiden kişiye göre değişebilir. Bazı kişilerin belli bazı duyguları göstermek için doğal duygularını değiştirirken ya da gösterilmemesi gereken duyguları gizlerken stres yaşamalarına rağmen bazı çalışanların bu durumu daha iyi idare ettikleri söylenebilir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde çalışanların kişiliklerinin duygusal emek gerektiren işler açısından önemli bir belirleyici olduğu da söylenebilir. Buna göre konunun araştırmacılar, yöneticiler(insan kaynakları departmanı yöneticileri) ve çalışanlar açısından önem taşıdığı ve araştırılması gerektiği aşikârdır. Bu yaklaşımdan hareketle bu çalışma; kişilik özellikleri, duygusal emek(duygusal çelişki ve duygusal çaba) ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Yerli ve yabancı literatürde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisinin araştırıldığı birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların odak noktası daha çok çalışanların duygularını düzenlemenin onların duygusal kaynaklarını tükettiği yönünde olmasına rağmen bu olumsuzlukların etkilerinin nasıl azaltılabileceği üzerinde yeterince durulmadığı görülmüştür. Konuya otel işletmeleri özelinde bakıldığında ise, anılan ilişkilerin birlikte ele alındığı çok fazla çalışma bulunmadığı, bununla birlikte kişilik ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal çelişki ile duygusal çabanın aracılık etkisinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak yapılan literatür taramasında anılan ilişkilerin araştırılması için ön koşul bazı ilişki ve etkilerin olduğu

görülmüştür. Buna göre, kişilik özelliklerinin ve duygusal emeğin alt boyutlarından duygusal çelişki ve duygusal çabanın çalışanların duygusal tükenme düzeyleri üzerinde etkili olan kavramlar olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla bu tez çalışmasında; kişilik özelliklerinin duygusal tükenmişlikle olan ilişkisinde, duygusal çelişki ve duygusal çaba faktörlerinin aracılık etkisinin olup olmadığı, otellerde müşteriyle yüz yüze çalışan personel üzerinde gerçekleştirilen bir saha araştırması ile incelenmiştir. Araştırma, hizmet sektörünün önemli bir alanı olan turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada özen gösterilen bir diğer husus ise müşterilerle yüz yüze çalışan ve sık sık duygusal taleplere maruz kalan ön büro, servis-bar ve animasyon çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesidir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

İnsan davranışlarını inceleyen psikologların en çok üzerinde durdukları konu, davranışlarımızın sosyal çevremiz tarafından mı yoksa kişiliğimiz tarafından mı farklılaştığıdır. Dahası kişiliğimizin oluşmasında etkili olan faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin davranışlarımızı ne derece etkilediğini araştırmışlardır. Üzerinde daha çok anlaşmaya varılan görüş ise hem sosyal çevremizin hem de kendi kişiliğimizin davranışlarımızı etkilediğidir.

Çalışmanın bu bölümünde kişilik olgusunun kavramsal çerçevesini ortaya koyabilmek amacıyla bir takım bilgiler sunulmaktadır. Bu bağlamda, kişiliğin ne olduğunu açıklamaya yönelik tanımsal yaklaşımlar; kişiliğin oluşumunda etkili olan kalıtım, sosyo-kültürel koşullar, coğrafi ve fiziki koşullar, sosyal sınıf, aile, vb. faktörler; kişilik teori ve yaklaşımlarının nasıl sınıflandırıldığıyla ilgili bilgiler verilecektir.

1.1. TANIMSAL YAKLAŞIMLAR

Psikologlar, genel olarak insanların çevreden gelen uyarıcılara nasıl tepki verdiklerine yanıt ararlar. Araştırmacılar, farklı kişilerin benzer durumlara değişik tepkiler verdiği gerçeğinden hareketle; insanların ortak davranış kalıplarını ortaya çıkararak bir modelleme yapmak için çalışmalar yürütürler. Sonuçta araştırmacılar belli bir olaya verilebilecek genel tepki kalıplarını ortaya çıkarsalar da, insan davranışlarının neden farklılaştığıyla ilgili sorular sormaya devam ederler. Örneğin; neden bazı insanların daha fazla arkadaşlık kurmalarına rağmen diğerlerinin daha az arkadaşı vardır? Neden bazı insanlar başarılı olma konusunda daha ısrarcı davranırken bazılarının çok erken pes ettikleri görülür? Neden bazı insanlar içedönük iken, bazıları dışadönüktür? İşte bu sorulara yanıt ararken öncelikle üzerinde durulması gereken konu “kişilik” kavramının tanımının yapılmasıdır (Burger, 2006).

Çok sık kullanılan bir kavram olmasına rağmen kişiliğin çeşitli araştırmacılar tarafından net bir tanımının yapıldığını söylemek güçtür. Buna rağmen günlük yaşantımızda bazı insanlar hakkında “kişiliksiz veya kişilikli, karakterli”

nitelendirmeleri yapıldığına sıklıkla şahit oluruz. Bununla birlikte çoğu zaman kişilik sözcüğünün bir sıfatla birlikte kullanıldığına da çokça rastlarız. Örneğin; bir kimsenin “saldırgan bir kişiliğe” ya da “uyumlu bir kişiliğe sahip” olduğunu söylediğimizde bahsi geçen kişiyle ilgili vurgulamak istediğimiz en önemli özellikler bunlardır (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

Kişilik, insanın biyolojik ve ruhsal yapılarının, davranış biçimlerinin, ilgi, tutum, yetenek ve becerilerin bir arada en karakteristik biçimde bütünleşmesidir (Koptagel-İlal, 2001: 195). Tdk’nın yaptığı tanıma göre ise kişilik, “bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü” olarak tanımlanmıştır. Batı dillerinde “personality”, “personalitaet”, “persönlichkeit” vs. gibi sözcüklerle anılmaktadır. Eski toplumların görsel sanatlarında çeşitli maskelerle “iyi adam”, “kötü adam”, “şeytan”, “melek”, “yaşlı bilge” gibi karakterleri canlandırmak için bu kimliklere yönelik maskeler kullanıldığı bilinmektedir.

Burger (2006: 23) kişiliği; bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler olarak tanımlar. Kişilik kavramıyla ilgili literatürdeki tanımlara bakılacak olursa kişilik psikologlarının ve yazarların üzerinde durduğu en önemli nokta kişiliğin tutarlı davranış kalıplarıyla özdeşleştiğidir. Buna göre, dışa dönük olarak nitelendirilen bir kimsenin, genel olarak bu niteliklere uygun hareket etmesi beklenir. Örneğin iş hayatında rekabetçi olarak nitelendirilen bir kimsenin, büyük olasılıkla sporda da rekabetçi olmasını bekleriz. Hatta beklentiler karşılandığı anlarda bu kimseyle ilgili “savaşmak onun ruhunda var” veya “her zamanki gibi davranıyordu” şeklinde söylemlerde bulunulur. Bununla birlikte dışadönük ve eğlenceli birinin ciddi durumlarda daha sakin olabileceğini ve kişilerin zamanla değişebileceği gerçeğinin de göz ardı edilmemesi gerekir. Söz konusu “kişilik” olduğunda insanlardan tutarlı olmaları beklendiği için bu kimselerden belirli davranışları beklemek normaldir.

Kişiliğin karmaşık ve dinamik bir yapıya sahip olması ve farklı disiplinler tarafından inceleniyor olması, üzerinde fikir birliğine varılabilen bir tanım yapılabilmesini zorlaştırmaktadır (Özsoy, 2013: 7).

Cüceloğlu (1991: 404) kişiliği; “bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve kalıplaşmış bir ilişki biçimi” olarak tanımlamıştır.

Yazarın yaptığı bu tanımdan hareket ederek kişiliği “bireyi diğer insanlardan ayıran ve benzer uyarıcılara benzer tepkiler vermek” olarak da ifade etmek mümkündür.

Latinedeki “persona” kelimesinin karşılığı olan kişilik sözcüğünün, klasik roma tiyatrosundaki oyuncuların oyunlarını sergilerken temsil ettikleri özelliklere uygun maskeler kullanmasıyla ortaya çıktığı bilinmektedir. Klasik roma tiyatrosunda oyuncular; oyunlarda sergiledikleri rollere uygun yüz ifadeleri bulunan bu maskeler aracılığıyla sahneden uzakta bulunan seyircilere yansıtmak istedikleri duyguları daha rahat iletebiliyorlardı. Kişilik(persona) olarak ifade edilen bu maskeler izleyicinin oyundaki değişik rolleri veya kişilikleri ayırt etmelerini sağlayan araçlardı (Groesbeck, 1985).

Literatür incelendiğinde kişilik kuramcılarının kendi kuramsal yaklaşımları doğrultusunda kişiliğin farklı yanlarına vurgu yaparak kişiliği farklı şekillerde tanımladıkları görülse de bu yaklaşımların benzer noktaları da bir hayli fazladır. Buna göre kişiliği “bireyi diğerlerinden ayıran, bireye özgü, tutarlı ve yapılaşmış özellikler bütünü” olarak tanımlamak mümkündür (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

1.2. KİŞİLİĞİN OLUŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Kişiliği, bir kimsenin sadece belli bir zaman dilimi içerisinde nasıl davrandığıyla açıklamak eksik olacaktır. Kişilik geçmişte yaşanan ve edinilen tecrübelerin, mevcut zaman dilimi içindeki koşulların ve geleceğe yönelik beklentilerin bir sonucudur. Birey, alışkanlıklarının devamını isteyen bir yapıya, geleceğe uymak isteyen bir özelliğe sahiptir. Buna göre kişilik, geçmiş zamanın izleri, bugünün mevcut koşulları ve geleceğe yönelik beklentilerin temel eğilimi ile oluşacaktır. Bu durumda kişiliği, bireyin yaşam süreci içindeki alışkanlık ve özelliklerinin davranışlarına yansıyan gözlemlenebilir yönü olarak görmek mümkündür (Zel, 2001).

İnsan davranışına etki eden her faktör, aynı zamanda bir kişilik faktörüdür. Bu bakımdan kişilik, soyut davranış motifleriyle somut insan davranışları arasında bir araçtır. Her davranış motifi, her insanın sahip olduğu kişilik özelliklerince şekillenerek fiil haline dönüşür. Bu nedenle birçok boyutu ve yönü olan kişiliğin oluşmasında etkili olan faktörlerin tamamını sıralamak neredeyse imkansız ve aynı zamanda gereksizdir.

Dolayısıyla kişiliğin oluşmasına etki eden faktörleri birkaç temel başlıkta gruplandırarak açıklamak yerinde olacaktır (Eroğlu, 2010).

Kişiliğin oluşmasında etkili olan faktörlerin neler olduğuna yönelik alanyazında birçok farklı görüş vardır. Yapılan çalışmalarda genel olarak; kalıtsal faktörler, sosyal ve kültürel faktörler, coğrafi ve fiziki faktörlerle birlikte bazı diğer faktörlerden bahsedilmektedir.

1.2.1. Kalıtsal Faktörler

Kalıtsal özellikler kişiliğin oluşmasında etkili olan faktörlerin başında gelmektedir. Kalıtım ya da soyaçekim(ırsiyet), çevrenin etkisiyle değişmeyen köklü özelliklerin ebeveynlerden gelen kromozomlar aracılığıyla bir kuşaktan ötekine geçmesiyle birlikte bireyin tüm yaşamına şekil veren önemli bir etkidir (Köknel, 1995). İnsanın taşıdığı özelliklerin hangilerinin, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçtiğini net olarak belirleyebilmek şu anda mümkün görünmemektedir. Bu bakımdan, insanın doğuştan getirdiği özelliklerin büyük bir kısmının kalıtsal olduğunu ilke olarak kabul etmekle beraber, sonradan kazandığı özelliklerin önemli bir kısmının sosyo-kültürel faktörlerden etkilenme yoluyla kazanıldığı, bir kısmının da kalıtsal özelliklerin sonradan psiko-sosyal bir gelişmeye maruz kalınmasıyla elde edildiği söylenebilir. Buna göre, insanın bedeni yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç-göz ve ten rengi, zeka durumu, heyecanlılık, duygusallık, direnme ve dayanıklılık gibi, çoğunlukla bedensel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça yüksektir. Buna karşılık, bireylerin belli bir sosyal yapı ve fiziki çevre içerisinde yaşamalarından dolayı sonradan öğrendikleri davranış kalıplarında(örf ve adetler, ahlak ve inanç, fikir ve düşünceler vs.) kalıtımın payının olmadığı düşünülmektedir (Eroğlu, 2010). Ancak Jung'un ortaya atmış olduğu kolektif bilinçaltı teorisine göre insanlığın ortak değerlerinin de genler aracılığıyla kuşaktan kuşağa aktarılabilceği üzerinde durulmaktadır.

Kişiliğin ne kadarı genlerin, ne kadarı çevrenin bir sonucu olduğu uzun zamandır psikologların yanıt aradığı bir sorudur. Kişilik araştırmaları hakkında çok az bilgisi olan ya da hiç bilgisi olmayan insanlar bile kişiliği şekillendirmede hem kalıtımın hem de deneyimlerin önemli olduğunu kabul eder. Ebeveynler çoğu zaman, çocuklarında

gördükleri davranış özellikleri için “bana çekmiş” gibi yorumlar yaparlar; ancak çok azı, çocuklarını yetiştirme tarzlarının onların kişiliğini nasıl etkilediğinin farkındadır. Bu nedenle esas soru, kişiliğimizi kalıtımın mı yoksa çevrenin mi etkilediği değil, bu faktörlerin her birinin kişilik üzerinde ne kadar etkili olduğudur (Burger, 2006).

Kişilik, bir insanın davranış ve eylemlerini şekillendiren unsurların kendine özgü durumudur. Sürekli olarak dışarıdan ve içeriden gelen uyarıcıların etkisiyle kişilik, insanın psikolojik, biyolojik, kalıtsal ve edinilmiş tüm özelliklerini, duygularını, arzularını, güdülerini, isteklerini, ve sergilediği davranışlarını kapsar. Diğer bir ifadeyle, kişiliğin şekillenmesinde bireyin doğuştan kazandığı özellikler ve içinde büyüdüğü çevrenin (aile, okul, arkadaşlar vb.) etkisi büyüktür (Yelboğa, 2006: 198). Her ne kadar günümüzde kişiliğin oluşumunda hangi faktörlerin kişiliğimizin ne kadarını etkilediğine yönelik oranlar telaffuz edilse de, bu teorileri yeterince kanıtlayacak bilgi düzeyine erişilebilmiş değildir.

Kişiliğin belirlenmesinde, genetik(kalıtsal) özellikler, önemli bir rol oynar. Aslında diğer bütün türler gibi insanlar da kendi türlerinin özellikleriyle donatılmış ortak bir kalıtımı paylaşırlar. Ancak, türün içinde yer alan kalıtsal değişiklikler bireysel değişikliklere yol açmaktadır. Böylece her birey, insan türüne özgü kalıtımın yanı sıra, kendi soyuna ve ailesine ait bazı kalıtım özelliklerini de taşımaktadır (Eroğlu, 2010).

Kişiliğin oluşumunu etkileyen faktörleri saptamak çok zor olmakla birlikte, genelde kişiliğin kalıtım ve çevre arasında olan bir etkileşim neticesinde meydana geldiği ifade edilebilir. Bedensel özelliklerimiz boyumuz ve vücut yapımız genetik faktörlerden etkilenir. Genetik faktörler de kişiliğimiz üzerinde dolaylı bir etki meydana getirir (Özkalp ve Kirel, 2010: 75).

Psikologların en çok üzerinde durdukları bir diğer konu ise kalıtsal özelliklerle zeka seviyesi arasında ilişki olup olmadığıdır. Özellikle kalıtım ile zeka arasında önemli ilişkiler olduğuna yönelik Amerika’da 1970’li yıllardan itibaren birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre ise, kimi araştırmacılar zeka seviyesinin genetik özelliklere bağlı olarak değiştiğine yönelik araştırma sonuçları ortaya koyarken, kimi araştırmacılar ise böyle bir ilişkinin olmadığı ve bu araştırmaların yanlı bir şekilde yürütüldüğüne yönelik iddialarda bulunmuşlardır (Burger, 2006). Diğer bir taraftan,

davranış kuramcılarını açıklayamadıkları davranışların sebeplerini bulabilmek için davranışsal genetik alanında çalışmalar yürütmektedirler.

Davranışsal genetik alanı, kalıtsal özellikler ile insan davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir dal olup psikologların genlerle kişilik arasında yakın bir bağ olduğuna yönelik sonuçlara ulaşmasını sağlamıştır. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçların büyük bir kısmı genetik ikizlerin arasında hangi düzeyde benzerliklerin olduğunu araştıran, ikizler araştırmalarından elde edilmiştir. Bu alanda bilinen en ünlü çalışmalar 1979-1999 yılları arasında yürütülen Minnesota ikiz çalışmalarıdır. 350 tek ve çift yumurta ikizleri üzerinde yapılan bu araştırmalarda, ayrıca bu ikizlerin birlikte ve ayrı ayrı ailelerde yetiştirilmeleri de dikkate alınmıştır. Çalışma sonuçlarına göre özellikle tek yumurta ikizlerinin birlikte yetiştirilsin veya farklı aileler tarafından yetiştirilsin, bu kişilerin benzer kişilik özelliklerine sahip olduğu görülmüştür (Bouchard, Lykken, McGue, Segal, ve Tellegen, 2001; Segal, 2013).

Çeşitli kişilik özelliklerini inceleyen çok sayıda araştırmayı incelediğimizde, tek yumurta ikizlerinin kişilik özellikleri arasında ,50 düzeyinde ilişki olmasına karşılık, çift yumurta ikizlerinin kişilik özellikleri arasında ise ,25-,30 arasında bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Loehlin, 1992). Genel olarak literatürde bu sonuç, tek yumurta ikizlerinin çift yumurta ikizlerine göre kalıtsal olarak daha fazla benzerlik göstermesiyle açıklandığı görülmektedir.

1.2.2. Sosyal ve Kültürel Faktörler

Kalıtsal özelliklerin kişilik özellikleri üzerindeki etkisi bireyden bireye farklılık gösterebilir. Zihinsel özelliklerin ve davranış eğilimlerinin ortaya çıkmasında kalıtsal özellikler önemli bir faktör konumunda iken, ahlaki sınırlar ve değer yargılarının oluşmasında, ideallerin belirlenmesinde ve inanç sistemlerinin oluşmasında kalıtımın payı daha az, sosyo-kültürel ve beşeri faktörlerin daha etkin olduğu bilinmektedir (Aktaş, 2006: 6). Bu yönüyle sosyal ve kültürel faktörlerin, sosyal psikoloji ve davranışlar üzerinde önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Çevre şartları içerisinde bireyleri en fazla etkileyen faktör, bireylerin içinde yaşadıkları toplumun sosyo-kültürel özellikleridir. Her birey belirli bir sosyo-kültürel toplum yapısı içinde dünyaya gelerek bu toplum yapısından yaşamı boyunca etkilenir.

Bireyin hedefleri, idealleri ve ilgi alanları bu sosyal yapı tarafından şekillendirilir. Bu hedef ve idealler ise bireylerin kişilik oluşumu açısından önemli faktörlerdir (Zel, 2001: 23). Buna göre genetik olarak belirli bir alana yatkınlığı veya o alanda yeteneği olan bir bireyin; sosyal çevresinin etkisi ve yönlendirmesi sonucu başka alanlarda çalışması ve kendini geliştirmesi söz konusu olabilir. Yani kişi hayatı boyunca genetik yatkınlığı olmayan bir alanda mesleki veya profesyonel hayatını sürdürebilir.

İnsan, evren içindeki konumunda diğer tüm canlılar gibi biyolojik bir çevre içinde yaşarken, onu diğer canlılardan ayıran ve yaşantısını, çok yönlü uyum zorunlulukları nedeniyle daha fazla güçleştiren bir özelliğe sahiptir. Bu özellik, onun toplumsal bir ortamda, bir sosyal çevre içinde yaşamasını zorunlu kılmaktadır. Hayvanlarda çevre ilişkisi daha çok fizyolojik gereklerle sınırlanmışken, bireylerin çevreleriyle ilişkisinde fizyolojik gereksinimlerle birlikte, ruhsal gereksinimlerin de devreye girmesiyle insan hayatı oldukça karmaşık ve zorlayıcı bir nitelik kazanmıştır (Koptagel-İlal, 2001: 220).

İnsanoğlu, yaşamına başladığı ilk andan itibaren, diğer bütün canlılar arasında bakıma en fazla muhtaç olan varlıktır. Doğadaki diğer tüm canlılar, insanoğluya kıyaslandığında doğuştan itibaren dış çevre etkilerine karşı (onları soğuğa ve ısıya karşı koruyacak kalın kabuk, deri ya da kürk, bazen de ilk beslenmelerini sağlayacak imkanlarla) daha hazır bulunmaktadır. Yeni doğan bir bebeğin kendisine bakacak, onu koruyup besleyecek bir başka insan olmadıkça yaşamını sürdürmesi olanaksızdır. Kendi hayatını idame ettirmesi diğer bütün canlılar arasında en fazla zaman alan canlı türü insanoğludur. Bu süre öyle ki; değişik toplum koşullarına göre bazen 5-8 yaşına kadarken bazen de 20-30 yaşlarına kadar sürer (Koptagel-İlal, 2001: 220). Ailesine ve toplumsal çevresine bu kadar muhtaç olan bireylerin, sosyal ilişkilerinin kişilik üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca kişilik gelişimi açısından bir bireyin sürekli başkalarına muhtaç durumda olması kısıtlayıcı bir durum olarak nitelendirilebilir.

Kişiliğin oluşumunda, sosyal ve kültürel değerlerden etkilenme ve şartlanma, gerçekte bir öğrenme sürecidir. Özellikle de sosyal öğrenme, bireylerin toplum içinde elde ettikleri tecrübeler ve toplum tarafından pekiştirilen davranışların pekiştirilerek kalıcı izli davranış haline gelmesidir (Güney, 2001: 493). İnsan organizmasının içinde yaşadığı sosyal çevreye uyum sağlaması ancak dışardan gelen uyarıların algılamasıyla mümkündür. Algılama duyu organlarına gelen uyarıcılarla birlikte, toplum tarafından

bireye öğretilen bir takım değerlerin yorumlanması olarak nitelendirilebilir. Algılama ve buna bağlı olarak öğrenme olayı, bireylerin fiziki ve sosyal çevrelerine uyum göstermelerini sağlayacak zihinsel mekanizmalardır.

Kültürel değerler, soyut kavramlardan oluşmaktadır. Toplum tarafından da pekiştirildiği için bireyler bu değer ve normları davranış haline getirerek somutlaştırmaktadır. Ancak bu değer ve normlar farklı kişiler tarafından farklı olarak algılanır ve davranışsal olarak farklılaşır. Temelde kişilik farklılığı yaratan esas faktörlerden biri de, her bireyin algılamasındaki seçicilik olgusudur (Zel, 2001). Her bireyin benzer uyaranları farklı olarak algılamasının sebepleri şunlardır:

- Uyarım faktörlerinin fiziksel özellikleri
- Bedensel organların kapasitelerinin farklı olması
- Zihinsel yeteneklerin farklılığı
- Bireyin hafızasında yer alan daha önceki bilgi ve tecrübeler
- Bireyin, tutumu, beklentileri ve o andaki duygusal durumu.

1.2.3. Aile Faktörü

Kişiliğin oluşmasında etkili olan çevresel faktörlerden bir diğeri de bireyin yetiştirildiği aile ortamıdır. Aile, normal şartlarda insanların karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu açıdan düşünüldüğünde, bireylerin sosyo-kültürel değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yer aile ortamıdır. Bu durumda anne ve baba, toplumsal değerlerin ve dolayısıyla kişilik gelişiminin aktarıldığı en önemli rol modellerdir. Çocuklar, hem sosyo-kültürel değerleri ve tutumları hem de aileye özel bazı davranış biçimlerini ebeveynleri örnek alarak öğrenirler (Güney, 2001: 494). Bununla beraber, çocukların nasıl bir ev ortamında ve aile yapısı içinde büyüdüğü de bir diğer önemli konudur. Ebeveynler farkında olsun veya olmasın çocuklar, anne ve babanın birçok kişilik özelliğini, değer ve tutumlarını da taklit yoluyla öğrenmektedirler.

Freud ve Adler gibi psikologlar bireylerin çocukluk dönemlerinin kişilik oluşumunda son derece önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu dönemde önemli olan en önemli faktör ise anne ve babaların çocuklarını yetiştirirken sahip oldukları tutumdur. Adler'e göre çocuğun sonraki dönemlerde kişilik sorunu yaşamamasının iki tür nedeni vardır. Bunlardan birisi, çocuklarına çok özen gösteren ve aşırı koruma sağlayan

ebeveyn davranışı iken, diğeri çocuklarının hiçbir davranışına karışmayan ve onları şımartan aile tutumudur (Burger, 2006: 153). Çocuklara aşırı bağıllık duymak ve attıkları her adımı izlemek, çocuğun kendi kararlarını kendisinin vermesine engel olabilmektedir. Çocuğun karşılaştığı bütün problemleri anne ve babasının yardımıyla çözmesi, bireyin sonraki dönemlerde karşılaşabileceği problemler karşısında çaresiz kalmasını sağlayacaktır. Buna karşın çocuklarını ihmal eden anne-baba tutumu ise, bireylerin daha başına buyruk bir kişiliğe sahip olmalarına sebep olabilecektir.

Aile içindeki ilişkilerin biçimi, bireyin kişiliğinin oluşmasında önemli bir yer tutar. Anne-baba ilişkilerinde karşılıklı sevgi ve saygı ön planda ise, çocuklar da sevgi ve saygı çerçevesinde hareket eder. Anne-babası otoriter davranan çocukların insan davranışlarında sert davrandıkları yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Anne ve babanın, çocukların her isteğini yerine getirmesi kişiliğin istenilen düzeyde gelişmesini engeller. Çünkü bu şekilde yetişen bireyler engellemeler ve zorluklarla mücadele edemezler. Ayrıca kendilerine güvenleri de yetersiz kalır (Zel, 2001: 24). Bu şekilde yetiştirilen bireyler, yetişkinlik dönemlerinde kendilerinden beklenen olgunluğu yerine getiremeyebilirler.

Aile, normal şartlarda, insanların karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu bakımdan, bireylerin sosyo-kültürel değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yer aile ortamıdır. Bu durumda anne-baba, toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve ilk modelleridir. Bireyler, cinsiyete göre rol benimsemeyi de aileden öğrenirler. Mesela bir erkek çocuğu, babasını gözlemleyerek erkek gibi davranmayı; kız çocuğu da annesini gözlemleyerek bir kadın gibi davranmayı öğrenir (Eroğlu, 2010: 211). Bu bakımdan toplumun bireylerden beklemiş olduğu cinsiyet rollerinin öğrenilmesi ve bireyin içinde yaşadığı toplumla uyumlu bir şekilde yaşaması aile faktörüne bağımlı bir faktördür.

1.2.4. Sosyal Sınıf Faktörü

Bireylerin mensubu olduğu sosyal sınıf ve sosyal yapı kişiliğin oluşmasında etkilidir. Bireyin ait olduğu sosyal sınıf, onun eğitim imkanlarını, yaşam biçimini, düşünce ve eğilimlerini, tüketim davranışlarını ve bazı başka kişisel özelliklerini etkiler. Bilindiği gibi sosyal sınıf, kültürel yapının altında bulunan daha küçük grupları ifade eder (Zel, 2001). Örneğin sosyo-ekonomik düzeyi düşük çevrede yetişen bir bireyin

kısıtlı imkanlarla yetişeceği ve iyi bir eğitim almadığı müddetçe refah bir hayat süremeyeceği açıktır.

Bireyin ait olduğu sosyal sınıf, kişinin eğitim imkanlarını, yaşama biçimini, düşünce ve eğilimlerini, tüketim kalıplarıyla birlikte çeşitli özelliklerini de etkileyebilir. Örneğin zengin sosyal sınıf içerisinde yetişen bir çocuk büyük bir olasılıkla geliri, yaşama tarzı ve sosyal statüsü oldukça yüksek bir meslek sahibi olacak ve bu konumuna göre hareket edecektir. Söz gelimi, düşük gelirli bir ailede yetişen bir çocuk çeşitli imkansızlıklar içerisinde bulunurken, yüksek gelirli bir ailede yetişen bir birey yeterli ve dengeli beslenme, daha iyi eğitim imkanları sayesinde yeteneklerini daha fazla geliştirebilecek fırsat elde edebilecektir (Eroğlu, 2010: 214). Bireyler, düşünsel olarak içerisinde bulunduğu sosyal sınıfın genel görüşleri ve davranış kalıplarını öğrenmekte ve hayatına bu şekilde devam etmektedirler.

1.2.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Kişiliğin oluşmasında bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevre ve fiziki faktörlerin de etkisinden söz etmek mümkündür. Yaşanılan yerin iklimi, tabiat ve yaşanılan yerin bölgesel ve fiziki şartlarının coğrafi özellikleri oluşturduğunu ve bu özelliklerin bireylerin kişilik özellikleri ve gelişiminde önemli etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Coğrafi ve fiziki çevrenin kişiliğin oluşumundaki etkilerinin daha çok dolaylı olduğunu söylemek gerekmektedir. Çünkü bireylerin kişilik oluşumunda etkili olan diğer faktörler üzerinde, özellikle de toplumun kültürü ve antropolojik yapısı üzerinde, coğrafyanın etkisi çok bilinen bir husustur (Güney, 2001: 495). Buna, kıyı kesimlerde yaşayan insanlarla karasal bölgelerde yaşayan insanların ve sıcak veya soğuk iklimlerin hakim olduğu bölgelerde yaşayan insanların kişilik özelliklerinin farklı olması örnek verilebilir. İklim olarak soğuk bölgelerde yaşayan insanların kişilik olarak daha sert ve kaba oldukları, buna karşın sıcak iklim bölgelerinde yaşayan insanların veya kıyı bölgelerde yaşayanların daha yumuşak davranış kalıplarıyla hareket ettikleri bilinmektedir.

1.2.6. Diğer Faktörler

Yukarıda adı geçen faktörlerin dışında, bir insanın kişiliğinde etkili olan bazı başka etmenlerden de söz etmek mümkündür. Bu etmenlere; bazı vücut salgılarının miktarları, kişinin beden yapısının nasıl olduğu, aile veya toplum tarafından bireye verilmiş olan roller, kitle iletişim araçları, kardeşler arasındaki doğum sırası gibi faktörler örnek olarak verilebilir.

Endokrin sistemlerin çalışma bozuklukları bedensel dengeyi bozmanın yanı sıra ruhsal dengede de önemli değişiklikler ve bozukluklar meydana getirebilmekte ve süreklilik derecelerine göre de kişilik yapısı üzerinde kararlaştırıcı birtakım roller de oynamaktadırlar. Adrenalin salgısının artışının canlı, atak, heyecanlı ve uyanık bir kişilik hali doğurduğu; tiroit salgısının artışı uyanıklık, canlılık ve sinirlilik yaratırken, azalışının ise apati, durgunluk, yavaşlık ve zeka geriliğine yol açtığı bilinmektedir (Koptagel-İlal, 2001).

Beden yapısı ile ruhsal kişilik yapısı arasındaki ilişki konunun uzmanları tarafından çokça tartışılmasına rağmen fiziki yapı özelliklerinin kişiliği etkilediğine yönelik çeşitli kanıtlar vardır. Son yıllarda yapılan bazı araştırmalar ergenlik çağındaki büyüme ve bedensel gelişme hızının kişiliği bazen belli gelişim dönemlerinde, bazen de kalıcı olarak etkilediğini göstermiştir. Beden yapısı ve gelişim biçimiyle aşırı uğraşma ve bunu dert edinme ergenlik çağı psikolojisinin önemli bir özelliği olup bazen patolojik boyutlara kadar uzanabilir. Kimi ergenler boyunun fazla uzamasından, kimileri çok kısa olduklarından şikayetçi iken, kimileri sakalı çıktığı için kimileriye henüz sakalı olmadığı için kendilerini kötü hissederler (Koptagel-İlal, 2001). Ergenlik dolayısıyla meydana gelen bu tür olaylar ergenlikten sonra büyük oranda ortadan kalkarken bir insanın kalıcı fiziki görüntüsü sonraki yaşamı boyunca onun kişiliğini etkileyebilecek bir faktör olarak kalacaktır. Örneğin zayıf, kısa boylu vb. fiziksel özelliklere sahip olan kişiler bunların eksikliğini kapatmak için ya güçlü olabilecekleri yönler geliştirebilecek ya da güçlü oldukları yönlerini daha fazla geliştirmek için çaba sarf edeceklerdir.

Kitle iletişim araçları, kişiliğin şekillenmesinde belli bir yere sahiptir. Radyo, televizyon, kitap, gazete ve internet gibi belirli bir teknoloji kullanımıyla çok sayıda kişiye, bazı mesajların ulaştırılması esasına dayanan kitle iletişim araçları, günümüzde kişilerin yaygın olarak kullandıkları birer eğitim, kültür ve eğlence vasıtasıdır (Eroğlu,

2010). Özellikle internet ve akıllı cep telefonları insan hayatında her geçen gün daha fazla etki bırakan araçlar haline gelmeye başlamıştır. Bu araçlar, bireysel kişiliklerin şekillenmesinin de ötesinde x, y ve z gibi toplum kuşaklarının da oluşmasını sağlamıştır.

Bireylerin içinde bulundukları sosyal gruplarda yer alan yetişkinler de, kişiliğin oluşumunda etkide bulunan faktörlerdendir. Çünkü bireyler, bazı ideallerini belirlerken veya davranışlarını düzenlerken sosyal gruplarınca benimsenen yetişkin grubun üyelerinden bazılarını kendilerine örnek olarak alacaklardır. Bu örnek kişiler de, kişiliğin oluşmasında önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Zel, 2001: 26). Bunlarla birlikte aile üyeleri veya toplum tarafından kişilere birtakım roller verilmekte ve bu rollere uyum sağlamak zorunda olan bireylerin de kişiliği ona göre şekillenmektedir. Örneğin küçük yaşlardan itibaren babası olmayan herhangi bir kimse veya erken yaşlardan itibaren kendisine ve ailesine bakmak zorunda kalan birisinin daha mücadeleci bir kişiliğe sahip olabileceği veya toplum tarafından oluşturulan cinsiyet rolleri bireylerin kişiliğinin oluşmasında önemli faktörlerdir.

1.3. KİŞİLİK TEORİLERİ

Kişilik kavramıyla ilgilenen bilim adamları, kişiliğin nasıl oluştuğu ve kişiliğin zaman içerisindeki değişiminin nasıl olduğuyla ilgili birçok teori ortaya atmışlardır. Kişilik teorilerinin şekillenmesinde, yaşanan zamanın ve çevrenin, yaygın insan tipinin ve kişilik özelliklerinin çok önemli bir etkisi vardır. Ayrıca, kişilik teorileri üzerinde çalışan yazar ve düşünürler, bu teorileri oluşturma sırasında, kendi dünya görüşlerinin ve kültür kodlarının etkisi altında kalmış olabilirler (Eroğlu, 2010). Kişilik kavramını birçok açıdan ele alan ve teoriler geliştiren yazarlar bu kavramın nelerden etkilendiğiyle ilgili görüş birliğine varamamış olsalar da teorileriyle bu alanda ünlü olan bazı teorisyenler vardır. Aşağıda bu alanda teoriler öne sürmüş önemli bilim adamları ve teorilerine değinilmiştir.

1.3.1. Sigmund Freud'un Kişilik Teorisi

Freud'cu yaklaşımı anlamak için onun insan kişiliğini üç bölümde ele aldığını bilmek gerekir. Freud kişiliği; bilinç, bilinç öncesi ve bilinçaltı olmak üzere üçe

ayırmıştır. Bu ayrıma topografik kişilik modeli de denmektedir. Bilinç, farkında olduğumuz düşünceleri içerir. Bu düşünceler, kafamıza yeni düşünceler girdikçe değişir ve eski düşüncelerimizden vazgeçeriz (Burger, 2006: 77). Aklımızda olan fakat her an düşünmediğimiz, üzerinde düşünmeye başladığımızda aklımıza getirebileceğimiz ilkokuldaki öğretmenimizin ismi gibi bilgiler ise bilinç öncesini oluşturur.

Bilinçaltı ise, Freud'un tabiriyle buzdağının görünmeyen kısmı gibidir ve insanlar genel olarak belleğin bu kısmını kontrol edemezler. Sanılanın aksine zihnin bu bölgesinde yer alan hatıralar zihnimizdeki düşüncelerin büyük bir kısmını oluşturur.

Ancak sonraları Freud, topografik modelin kişiliği açıklamakta yetersiz olduğunu düşünerek yapısal kişilik modelini oluşturmuştur. Yapısal kişilik modeline göre ise kişilik; benlik(ego), alt-benlik(id) ve üst-benlik(süperego)'den oluşmaktadır.

Freud'a göre, insan eğilimleri ve sevgi güdülerinin toplandığı yer "id" adı verilen dilimdir. Buna göre, kişi kendi haline bırakılırsa ve başka hiçbir şey tarafından baskı altına alınmazsa kendi isteklerini tatmin edecek şekilde davranır. İd'in karşıtı ise süper-egodur ve toplumun ahlaki standartlarının temsilcisi gibi hareket eder. Yani birey davranışlarında toplumun nasıl tepki vereceğini düşünerek hareket eder. Kişinin kendi istek ve dürtüleri genel olarak toplumsal davranışlarıyla çatıştığında ise bireylerin daha rahat karar alabilmeleri için ego devreye girerek id ve süperego arasında uzlaştırıcı bir rol oynar (Güney, 2001). Buna göre ego, id'in toplum tarafından kabul görmeyecek isteklerinin doğru bir zaman ve şekilde yapılması için süper egoyla mücadele içerisine girer. Egonun bu gibi durumlarda, yani çatışmanın yaşandığı anlarda tatmin olması bireylerin bu krizleri sorunsuz atlatmasını sağlarken başarısızlık durumlarında ise ruhsal gerginliklere sebep olur.

1.3.2. Alfred Adler'in Kişilik Teorisi

Adler'in kişiliği anlamamıza yardımcı olacak önemli katkıları arasında; üstün olma çabası, kişilik gelişiminde ebeveyn ve doğum sırasının önemi sayılabilir. Adler'e göre insanlar hayata aşağılık duygusuyla başlarlar. Güçsüz ve çaresiz bir çocuğun yaşamını sürdürebilmek için daha büyük ve güçlü yetişkinlere bağımlı olması, bunun ilk örneğidir (Burger, 2006: 152). Aşağılık duygusu bireyin bebekliği sırasında, gerçekten aciz ve yardıma muhtaçken oluşur ve yerleşir. Bireyin yaşamının geri kalan kısmı bu

duygudan kurtulma çabası içinde geçer. Birey diğerlerinden baskın olmak, üstünlük geliştirmek için çabalar (Cüceoğlu, 2005: 416).

Adler bireyin yaşamını, bireyin baş etmek zorunda olduğu çevresel faktörleri ve bunlara karşı geliştirmiş olduğu tutumları, seçtiği meslekte, bilinçli davranışlarında, heyecansal durumlarında, yakın çevresi ve karşı cinsle olan ilişkilerinde, yemek yeme ve uyuma alışkanlıklarında görmek mümkündür (Güney, 2001). Adler'e göre, hayatımızda yaşadığımız her zorluk üstesinden gelinerek aşağılık duygusundan kurtulmak, yani üstünlüğe ulaşmak için bir fırsattır.

İnsanların derslerde yüksek not almak, yarışlarda önemli dereceler elde etmek ve daha yüksek hayat standartlarına sahip olmak için çabalaması, aşağılık duygusundan kurtulmak için yapılan davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Hayatta, karşılaştıkları engellerin üstünden gelemeyen ve sıkça başarısız olan insanlar ise aşağılık kompleksine sahip olarak çaresizlik duygusuna kapılabilmektedirler.

1.3.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Teorisi

Jung kişilik kavramıyla ilgili oldukça popüler kavramlar ortaya atarak, bu anlamda hatırı sayılır bir üne sahip bir araştırmacıdır. Özellikle içedönük ve dışadönük kişilik tiplerini ortaya atan ilk psikologlardan biridir.

Dışadönük yapıdaki insanlar yoğun bir sosyal ilişki içerisinde hayatlarını devam ettirirlerken, içedönük kişilerin ilişkileri epey sınırlıdır. Jung bu seçimin sosyal kabiliyetlerle ilgili olmadığını, çoğu içsel kişilikli bireyin epey gelişmiş kabiliyetleri olmasına karşın bu kişilerin kendi iç dünyaları ile uğraşmayı sevdiklerini ifade etmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010: 85).

Jung'a göre, kişilik analizinde dış dünyanın etkileri inkar edilmemeli, bununla birlikte toplumsal etkilerin varlığı üzerinde de durulmalıdır. Bu düşüncesinden dolayı, bireyin öz benliğine ulaşma yolunda geçirdiği evreleri ayrı ayrı ele almış ve dış çevrede yer alan sembol ve şemaların varlığını kabul etmiştir (Şimşek, Akgemci, ve Çelik, 2011: 105).

Jung insanın kişiliğinin sadece geçmişe göre değil kişiliğin geleceğe yönelik hedeflerimiz, tutkularımız ve ümitlerimiz tarafından da şekillenebileceğini ileri

sürmüştür. Jung yaşamı boyunca bilinçaltını vurgulamış ve bilinçaltına yeni bir boyut olan kolektif bilinçaltını getirmiştir. Ona göre psişe 3 seviyeden oluşur; bilinç, kişisel bilinçaltı ve kolektif bilinçaltı (Fordham, 1999). Buna göre bilinç, farkında olduğumuz davranışları ve algılarımızı oluşturarak dışardan gelen uyaranları ve bu uyaranlara nasıl tepki vereceğimizi belirleyen seviyedir. Kişisel bilinçaltı; arzular, çeşitli dürtü ve güdüler ve insanların bireysel olarak bastırdığı bazı deneyimleriyle ilgilidir. Kolektif bilinçaltı ise, geçmiş kuşakların ya da ırkların davranış kalıplarıyla ilgili kalıtsal özelliklerin etkisinde olan zihinsel hafızadır. Jung'a göre insanın fiziksel görüntüsüyle birlikte; toplumların kültürel özellikleri, duygu, düşünce, tutum ve davranışlar da kuşaktan kuşağa genler aracılığıyla aktarılmaktadır. Jung bu duruma, insanlığın evrensel korku unsuru olan yılan korkusu veya her toplumda yer alan kahramanlık hikayeleri gibi unsurları örnek göstermektedir.

1.3.4. Eric Berne'nin Kişilik Teorisi

Berne kişiliği; bireylerarası duygusal ilişkilere göre açıklamıştır. Freud'un kişilik dilimleri olan id, süper-ego ve ego üçlemesine benzer şekilde, kişiliği duygusal tarafla ifade etmekte ve kişiliği üç kısımda açıklamaktadır. Kişiliğin; çocukluk, ebeveynlik ve olgunluk dönemlerinden meydana geldiğini öne sürmektedir (Süren, 2015: 16).

Kişiliğin ebeveynlik yönü, her bireyin anne ve babası veya bunların yerine koyduğu birilerinin olduğu anlamına gelir. Kişi, ebeveynlerinin benlik durumlarını kendi algıladığı biçimde zihninde yeniden inşa ederek kendi öz ebeveynlik formunu oluşturur (Eroğlu, 2010). Literatürde Berne'nin bu kavramının atalık, büyüklük etme olarak çevrildiği ve kavramın bu şekilde kullanıldığı da görülmektedir. Buna göre kişilerin, başka insanlara yol göstermeleri, nasihatlerde bulunmaları, yasak olan davranışları belirlemeleri ve cezalarının ne olduğuna yönelik karar verici davranış ve düşünceleri, ebeveynlik yönlerinin yansıması olarak değerlendirilir.

Berne, kişiliğin çocukluk kısmını ise bireyin kendi istek ve arzularına ulaşmak için dilediğinde davranmasıyla açıklamaktadır. Burada birey toplumun ne düşündüğünü dikkate almadan ve davranışlarının ortaya çıkaracağı sonuçları önemsemeden, dilediği gibi hareket etmektedir (Eren, 2006: 87). Buna göre kişiliğin bu yönünü, yaramaz bir

çocuğa benzetebiliriz. Çocuklar nasıl ki farkında olmadan yaramazlık yaparlarsa, yetişkinler de bazen çevresindeki insanları umursamadan diledikleri gibi hareket ederler. Bu davranışlar bazen, çocuklarla inatlaşma, onlara sebebi yeterince anlatılamayan yasaklar koyma şeklinde ortaya çıkabilir.

Kişiliğin olgunluk yönü ise herkeste bulunur ve bu yaşamak için gereklidir. Bireydeki olgunluk, gerçeğin objektif bir biçimde değerlendirilmesi ve insanın daha etkin olmasını sağlar. Bireyin doğal olarak yapmak istediği (çocukluk) fakat toplum tarafından kabul görmeyen bazı davranışlar olgunluk sayesinde bilinçaltına itilip bu istekler dizginlenmektedir (Güney, 2001: 504). Buna örnek olarak ise; sürekli gezmek isteyen gezgin ruhlu bir insanın, aynı zamanda çalışmak zorunda olması ve tercihini bu yönde kullanması örnek gösterilebilir.

1.3.5. Karen Horney'in Kişilik Teorisi

Horney, diğer bazı psikologlardan farklı olarak kişilik hakkındaki görüş ve önerilerini açıklarken sosyal ilişkilerle ilgili önemli çözümlemelerden yararlanmıştı. Horney'e göre kişiliğin temel ögesi "endişe" ve "korku"dur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011).

İnsanlar korkuları ve endişeleriyle başa çıkabilmek için harekete geçmektedirler. Bundan ötürü insanlar korku ve endişelerinden sıyrılabilmek amacıyla müraacat ettikleri davranış biçimleri ve taktikleri kişilerin, panik ve endişelerine belirli bir çözüm getirememiş olsa dahi kişilerin sinirsel stresinden sıyrılmasına katkı sağlayabilir (Süren, 2015: 12).

Her birey endişe ve korkularını yenmek için çaba sarf eder. Bireyler kendilerini endişelendiren ve korkuya düşüren olaylarla başedebilmek amacıyla bazı davranış kalıpları oluştururlar. Bu davranışların amacı bireylerin sinirsel gerilimlerden uzaklaşmak ve sosyal ilişkileri düzenlemektir. Horney'in kişiliği açıklamak için belirlediği bazı taktikler vardır ve bu davranış kalıpları genel olarak üç ana gruba ayrılabilir (Eren, 2006: 89):

- İnsanlara yaklaşmak ve onlara karşı sevgi ve yakınlık duymak koşuluyla endişe ve korkuları gideren taktikler

- İnsanlardan uzak durmak, onların arasına karışmamak ve toplumdan bağımsız bir şekilde yaşayarak endişe ve korkulardan sıyrılma taktikleri
- İnsanlarla zıtlaşmak, onlarla mücadele etmek ve güçlü olduğu algısı yaratarak diğer insanlara üstünlük sağlamak yoluyla endişe ve korkulardan sıyrılma taktikleridir.

1.3.6. Hans Jurgen Eysenck'in Kişilik Teorisi

Kişiliğin anne-baba eylemleri ya da hatalarıyla değil, bireylerin biyolojik yapılarıyla biçimlendiğini öne sürmüştür. Kişiliği bazı özellikler (personality traits) aracılığıyla açıklamaya çalışan araştırmacıların aksine; uzun araştırma çabalarının sonuçlarına göre Eysenck, kişiliğin belirli tepki düzeyleri olduğunu belirtmiştir (Burger, 2006: 343).

Eysenck, kişiliğin dört temel düzeyi olduğundan bahsetmiştir. Buna göre kişiliğin; içedönük-dışadönük ve nevrotik-normal olmak üzere dört zıt kutbu bulunmaktadır. Ayrıca bu kutuplardan farklı olarak dört düzey olduğunu belirtmiştir (Eysenck, 1950).

Birinci düzey, kişiliğin biyolojik ve kalıtsal nitelikleri dolayısıyla uyaranlara karşı vermiş olduğu tepkilerdir. İkinci düzey, bireyin sosyal çevresi ve ailesi tarafından bazı alışkanlıklara sahip olmasını ifade etmektedir. Bireyin sosyal olarak çevresinden öğrenmiş olduğu bazı davranış kalıpları gelişir ve benzer durumlarda benzer davranış özellikleri gösterir. Üçüncü düzey, genel davranış kalıplarına göre bazı davranış kalıplarını benimsediği ve bunları biyolojik özelliklerine göre içselleştirdiği düzeydir. Buradaki davranış özellikleri toplumdan, genel kültürden daha çok kişiye hastır. Kişiliğin dördüncü düzeyi ise tip aşamasıdır. Dördüncü düzeyde, önceki düzeylerde baskın özellikler belirgin tipler haline gelmektedir.

1.3.7. Erik Erikson'un Kişilik Teorisi

Kişiliğin gelişimini, aşamalı bir şekilde ve ömür boyu süren bir kavram olarak açıklayan Erikson, kişiliğin gelişiminde sekiz psikososyal dönem olduğunu öne sürmüştür. Literatürde Erikson'un açıkladığı bu dönemlerin, Freud'un psikoseksüel kişilik dönemlerine benzediğinden bahsedilmektedir. Erikson'un kuramındaki bir diğer önemli kavram ise psikososyal kriz olgusudur. Erikson'a göre bu sekiz aşamadan her

birinin belirli bir sırası vardır ve bir aşamada beklenen gelişimin gerçekleşmemesi kişinin sonraki evrelerde sorun yaşayacağı anlamına gelmektedir (Erikson, 1993).

Erikson'un sekiz aşamalı bu teorisinde yer alan kavramlar sırasıyla şöyledir;

- **Temel güvene karşı temel güvensizlik:** Bebekler doğdukları andan itibaren çevrelerindeki insanlara muhtaçtırlar. Yaşadıkları çevreye karşı güven içinde olup olmayacakları iyi bir şekilde beslenmelerine, yeterince uyuyup uyuyamadıklarına ve ağladıklarında onlarla ilgilenen birilerinin olup olmadığına bağlıdır. Gereksinimleri iyi bir şekilde karşılanan bebekler çevrelerine karşı temel güven duygusu içinde olurlar. Gereksinimleri yeterince karşılanmayan bebeklerin ise, temelde çevrenin güvensiz bir yer olduğu yönünde hisleri oluşur.
- **Özerkliğe karşı utanma ve şüphecilik:** Okul öncesi ilk dönem olarak da adlandırılan bu aşamada çocuklar kendi başlarına bir şeyler yapmayı öğrenirler. Çocuklar bu aşamadan sonra özerklik duygusuna sahip olmaya başlarlar. Bu gelişim döneminde çocukların kendi ayakları üstünde durmaları beklenir ve bu gibi konularda başarılı olmaları ebeveynlerin tutumuna bağlıdır. Ancak anne-babalar çocukları bu dönemde aşırı kollayıcı bir şekilde yetiştirirlerse gelişimlerine engel olabilirler. Bu dönemde çocukların özerk davranışları engellenirse kendilerinden şüphe eder ve yetersizlik hissine kapılırlar.
- **Girişkenliğe karşı suçluluk:** Okul öncesi ikinci dönem olarak da adlandırılan bu aşamada çocukların psikomotor ve dil becerilerinin geliştiği görülür. Hareket ve iletişim kabiliyeti artan çocuklar meraklı oldukları için çevreyle ilişki içine girerler. Çevreyle olan iletişimi ve aktiviteleri desteklenen çocuklarda girişimcilik artarken; girişimleri desteklenmeyen, engellenen ve davranışları neticesinde cezalandırılan çocuklar suçluluk duygusuna sahip olmaktadır.
- **Başarıya karşı aşağılık duygusu:** Çocukların okula başladıkları döneme denk gelen bu aşama, başarı ve başarısızlığın keşfedildiği dönemdir. Genel olarak okulun nasıl bir yer olduğunu ve okuldaki başarı durumuna göre öğretmenleri ve arkadaşlarının ona nasıl davrandıklarını çocuklar bu dönemde öğrenirler.
- **Kimlik kazanmaya karşı rol karmaşası:** Erikson'un kişiliğin gelişiminde en önemli aşama olarak adlandırılır. Ayrıca bu aşama, daha önceki aşamalarda

başarılması gereken ama eksik kalan yönlerin geliştirilebilmesi veya krizlerin aşılması için önemlidir. Ergenlik döneminde gençlerin bir kimliğe sahip olmaları beklenir ve “ben kimim?” sorusuna cevap verebilenlerin genel olarak bir kimliğe sahip oldukları söylenir. Buna karşın bu dönemde cinsel kimliğinin farkında olmayan, toplumsal bir kimlik kazanamayan ve mesleki kimliğiyle ilgili düşüncesi olmayan gençler rol karmaşası yaşarlar.

- ***Yakınlığa karşı soyutlanma:*** Kimlik kazanan gençlerin başka insanlarla yakınlık, dostluk ve samimi ilişkiler kurmasının beklendiği dönemdir. Bu aşamada diğer insanlarla yakın ilişkiler kurmayı başaramayan genç erkek ve kadınlar duygusal olarak soyutlanma içine girerler.
- ***Üretkenliğe karşı durgunluk:*** Bu aşamada artık orta yaş dönemine ulaşan bireyler, genç nesli yetiştirmek adına bazı düşüncelere sahip olurlar. Yetişkin bireyler bu dönemde genelde çocuk sahibi olurlar ve çocuklarını ve gençleri eğitmek için çaba sarf ederler. Bu aşamada, meslek sahibi olamayan veya mesleğinde başarılı olamayan, evlenip çocuk sahibi olamamış yetişkinler kendilerinin verimsiz olduklarını düşünürler.
- ***Benlik bütünlüğüne karşı umutsuzluk:*** Bireylerin 65’li yaşlarından sonraki bu aşama, bireylerin geçmişlerini düşündükleri ve hayatın bir gün son bulacağını çokça düşündükleri bir dönemdir. Ayrıca bu aşamada, bireylerin bugüne kadar olan hayatlarını sorguladıkları ve gözden geçirdikleri görülmektedir. Geçmişte yaptıklarına bakıp bireylerin memnun veya mutlu olmaları yaşadıkları hayatı kabul ettiklerinin göstergesidir. Buna rağmen hayatta yapmak istediklerini yapamadıklarını düşünen insanlar, zamanlarının yetersiz olduğu duygusuna kapılarak mutsuz olurlar.

1.4. KİŞİLİK TİPLERİ

Tip kavramı, belirli davranış kalıplarını ifade eden ve insan davranışlarını belirli sınıflar altında toplayarak açıklamaya çalışan bir olgudur. Kişilik tipleri ise; belirli bir kişilik özelliği gösteren bireylerin gruplara ayrılmasını sağlayarak, insanların karakteristik davranış kalıplarını ortaya koyan bir modeldir.

Kişiliği tipolojik olarak inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda kişiliğin tipolojisini ortaya koymak için; bireylerin davranışları, düşünceleri, fiziki özellikleri, psikolojik ve karakteristik özellikleri gibi çok değişik ölçüt kullanılmıştır (Zel, 2001). Kişilik tipolojisiyle ilgili çalışma yapan bilim insanları, kişilik tiplerini açıklamak için bireylerin fiziki özellikleri ve davranışları arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Literatür incelendiğinde kişiliği tipolojik olarak inceleyen birçok araştırmacının olduğu görülmektedir. Fakat bu araştırmacıların ileri sürdükleri bu tipolojilerin çok azı yönetim alanında kabul görmüş ve bilimsel olarak değerlendirilmiştir. Aşağıda literatürde çokça kabul görmüş olan bazı kişilik tipolojilerine yönelik açıklamalar bulunmaktadır.

1.4.1. Carl Jung'un Kişilik Tipolojisi

Jung'un tipler kuramı ve kişilik tiplerini ölçmek için tasarladığı ölçek; psikolojik danışmanlık, meslek danışmanlığı ve eğitim gibi alanlarda sık kullanılan bir araç olmuştur. Kişilik tipolojisi çalışan bütün araştırmacılar gibi Jung da, bireylerin kişisel olarak farklı olmalarından etkilenmiş ve bunun sebeplerini anlamaya çalışmıştır. Bir psikiyatr olarak tedavi ettiği ve araştırma gezilerinde karşılaştığı farklı kişilikleri anlamlandırmak için kişilik tiplerini belirlemek istemiştir (Burger, 2006).

Jung, kişilik tipleriyle ilgili sınıflandırma yapan ilk bilim insanıdır. Jung, aynı zamanda bireyleri içedönük ve dışadönük olarak niteleyen ilk araştırmacıdır ve bireylerin davranış ve düşüncelerindeki içe dönüklük veya dışadönüklük boyutu üzerinde çalışmıştır. Jung'a göre bireylerin geçmişteki deneyimleri ve geleceğe yönelik beklentileri kişilik yapısını yakından etkilemektedir. Ayrıca, bireylerin kişilik yapısı açık bir sistem halinde sürekli olarak gelişme göstermektedir (Şimşek vd., 2011). Yazara göre kişilik, bir bireyin yaşadığı her olaydan etkilenebileceği gibi; bireyin atalarının sahip olduğu bilgi birikiminden de etkilenmektedir. Ayrıca araştırmacı, kişilik gelişiminde diğer araştırmacılardan farklı olarak kişiliğin gelişimi için belli evrelerden bahsetmemiştir. Bunun yerine içedönüklük ya da dışadönüklük gibi kutuplardan bahsetmiştir.

Jung'un içedönük ve dışadönük tiplerine örnek vermek gerekirse, bir eğitim ya da kaynaşma toplantısında başkalarıyla iletişime geçmektense, bir kenarda yalnız başına

kalmayı tercih edenler içedönük olarak nitelendirilebilirken; başka insanlarla iletişime geçmede büyük bir isteklilik gösterenler ise dışadönük olarak nitelendirilebilir. Daha sonraları ise Jung, insanları iki tipten fazlasına ayırabileceğini düşünerek bireylerin dünyayı nasıl algıladığına göre onları; duyuşsal, sezgisel, düşünsel ve duygusal olarak da değerlendirmiştir.

Jung'a göre bu iki tutum ve dört işlev, sekiz farklı kişilik tipi yaratır. Bu yaklaşıma göre ortaya konulan sekiz farklı insan tipi aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Burger, 2006: 191).

Tablo 1.1. Jung'un Kişilik Tipolojisi

	Tutum	
İşlev	Dışa dönüklük	İçe dönüklük
Düşünme	Odak noktası dış dünyayı öğrenmek. Pratik ve nesnel düşünür. Gerçeklerle ilgilenir. Bazen soğuk ve mesafeli görünür. İyi bir bilim adamı olur. Mantiğini kullanmaya ve kuralları uygulamaya meraklıdır.	Kendi görüşlerini anlamaya çalışır. Felsefi konular ve yaşamın anlamıyla ilgilenir. İnatçı, mesafeli ya da kibirli olabilir. Diğer insanlardan çok kendini anlamaya çalışır.
Duygu	Değişken ve kaprislidir. Grup kurallarına uyum gösterir. Modayı takibi sever. Bazen aşırı duygusal olabilir. Yeni bir durumda duyguları kolayca değişebilir.	Derin duygusal deneyimler yaşar ama kimseyle paylaşmaz. Sessiz ve soğuk görünebilir ama aslında içinde güçlü duygular saklar. Çoğu zaman uyumluluk karşıtıdır.
Duyu	Dış dünyayı deneyimleriyle öğrenmeye çalışır. Çoğunlukla şehvete düşkündür ve haz takıntısı olabilir. Anın tadını çıkarmak için yaşayabilir.	Dış nesnelerden çok kendi düşünce ve duygularıyla ilgilenir. Kendini sanat ya da müzik aracılığıyla dışa vurabilir ama bu dışa vurum kolay anlaşılır.
Sezgi	Sürekli yeni heyecan ve ilgiler peşinde koşar. İşlerinden ve ilişkilerinden çabuk sıkılır. Yeni ortamlardan zevk alır. Kararsız ve değişkendir.	Yeni ve farklı görüşleri keşfetmeyi sever ama derinlemesine görüşler oluşturmak ve bunları başkalarına aktarmakta zorlanır. Kendini, öğretileri başkaları tarafından uygulanacak olan bir peygamber ya da hayalperest gibi görür. Gerçek dünyayı ya da toplumsal kuralları anlamakta zorluk çeker, plan yapmakta zorlanır.

Kaynak: Burger, 2006

1.4.2. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi

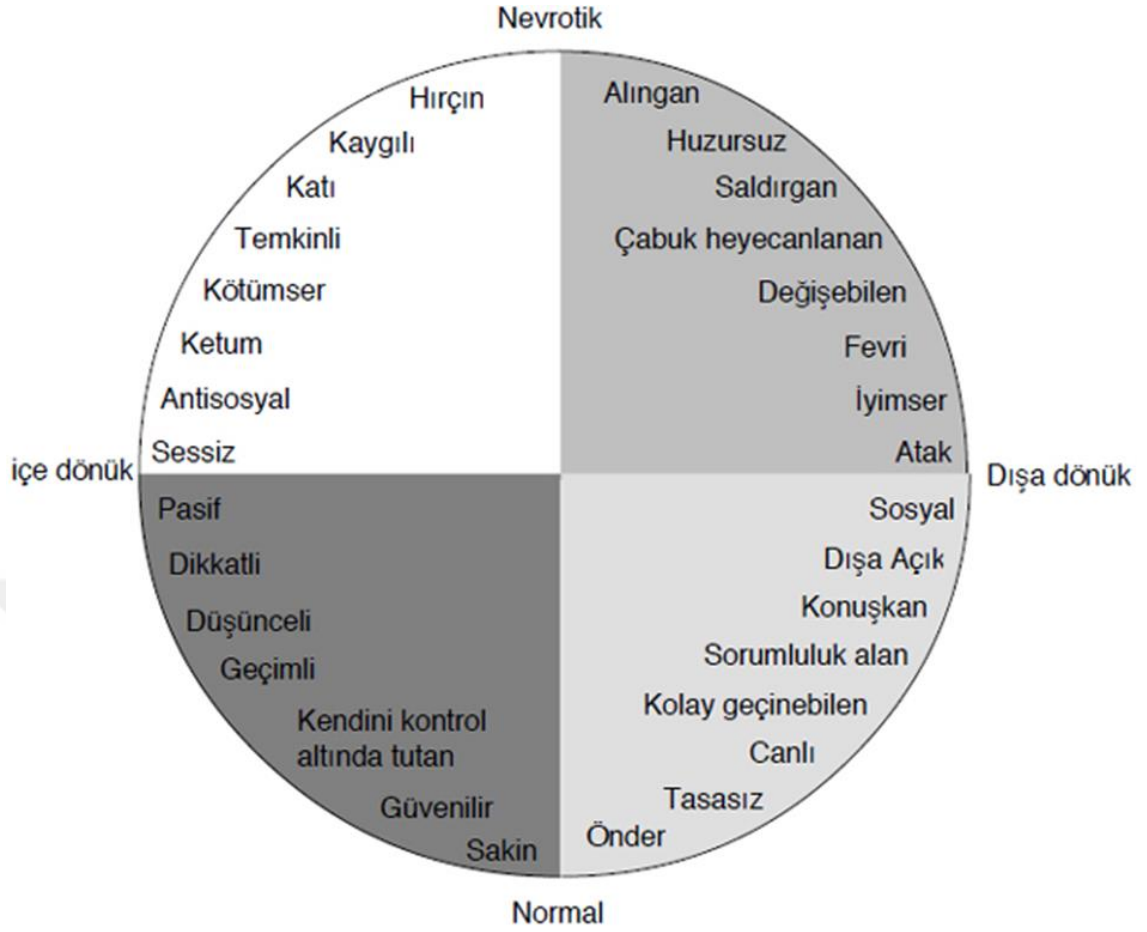
Tip kavramı ve kişiliğe yönelik tipolojik yaklaşımlarda Eysenck'in "nitelik" ve "tip" kavramları da önemli bir sınıflandırmadır. Kişilik özelliklerini içedönük veya dışadönük boyutta değerlendiren Eysenck, aşağıdaki sınıflandırmayı yapmıştır (Şimşek vd., 2011):

- Melankolik (hırçın, endişeli, katı, temkinli, kötümser, ketum ve asosyal)
- Kolerik (alınan, huzursuz, saldırgan, çabuk heyecanlanan, hercai, atak, iyimser ve faal)
- Flegmatik (pasif, itinalı, başkasını düşünen, rahat, geçimli, kontrollü, güvenilir ve sakin)
- Sengen (sosyal, dışadönük, konuşkan, hazır cevap, pratik, canlı, tasasız ve lider)

Eysenck, kişilik yapısını 4 kutuplu bir boyut üzerinde değerlendirmiştir. Yatay boyutta içedönüklük ve onun zıttı dışa dönüklük kişilik yapısı bulunurken, dikey boyutta nevrotik kişilik özelliği ve normal olma durumu bulunmaktadır.

Buna göre içedönük olanlar; sessiz, çevrelerine karşı kapalı ve insanlardan kaçarak yalnız kalmak isterler. Okumak, yazmak, resim, müzik gibi uğraşılardan hoşlanırlar. İnsanlarla zor ilişki kurabilen, zor arkadaş edinen, günlük yaşantıyı, olayları ve çevrelerinde olup bitenleri ciddiye alan bir karaktere sahiptirler. Ahlak kurallarına değer veren, güvenilir insanlar olmalarına rağmen yaşama bakış açıları karamsardır (Zel, 2001).

Buna karşın dışadönükler de içedönüklerin aksine; insancıl ve cana yakın, diğer insanlarla kolay ilişki kurabilen, kolay arkadaş edinen, fakat yalnız kalmaktan çok hoşlanmayan sosyal karakterli kişilerdir. Genel olarak çevrelerinde olup bitenlere daha kayıtsız, gülmeyi, eğlenmeyi severler. Nevrotik kişilik (duyguları çabuk değişen ve aşırı tepkiler verebilen) tipinde olanlar ise; kaygılı, tedirgin, duyarlı, alınan, kolay ve çabuk tepki veren niteliklere sahip bireylerdir. Normal olarak kabul edilen kişilik tipinde ise; güven duygusu, düşünceli hareket etme gibi nitelikler yer almaktadır (Güney, 2001: 512).



Kaynak: Güney, 2007, 511.

Şekil 1.1. Eysenck'in kişilik tipolojisi

1.4.3. Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi

Bireylerin fiziksel yapısı ile kişilik özellikleri arasında ilişki olduğunu öne süren Kretschmer'e göre kişilik tipolojisi üçe ayrılmaktadır. Bunlar; atletik tip, astenik tip ve piknik tiptir (Burger, 2006; Eroğlu, 2010; Güney, 2001; Koptagel-İlal, 2001; Köknel, 1995; Şimşek vd., 2011; Zel, 2001).

Kretschmer'e göre atletik tip; genel olarak uzun boylu, göğüs kafesi kaslı ve geniş, yüz biçimi ise oval ve uzun olan fiziksel karakterdir. Bu tür kişilerin zihinsel özellikleri ise; tahammül gücü fazla olmak, lider olma eğiliminin fazla olması, gösteriş sevmek, spor ve maceradan hoşlanmak olarak sayılabilir (Zel, 2001: 44).

Astenik tipli kişilerin fiziksel özellikleri, uzun ve ince yapılı olmalarıdır. Beslenme durumları ne şekilde olursa olsun, kol ve bacakları zayıf, eller kemikli ve

parmak uçları sivridir. Astenik tipe sahip olan insanların bir kısmı çok güçsüz olmakla birlikte, bazıları da güçlü bir canlılığa sahip insanlardır. Bu tip insanların genel düşünsel özellikleri arasında ise; soğukkanlı, inatçı, içedönük, alıngan, yalnızlıktan hoşlanan, duygularını frenleyen, soru soran ve düşünen, idealist olan, alaycı, kindar bir mizaçları vardır (Güney, 2001: 512).

Piknik tipli kişilerin fiziksel özellikleri ise; orta boylu, kafatası, göğüs kafesi ve karnı enlemesine geniş olan, yüzü, boynu ve gövdesi kalın bir yağ tabakasıyla örtülü olmaktır. Vücudunun genel görünümü dolgun ve yuvarlaktır. Zihinsel özellikleri arasında ise, daha çok sosyal olmak, yaşamaktan ve genel halinden memnun olmak, gerçekçi olmak, sıcak, açık kalpli, sepatik, yufka yürekli, kin tutmayan, yeme içmeyi seven, alçak gönüllü olmak gibi özellikler vardır (Eroğlu, 2010: 231).

Son yıllarda yapılan bazı araştırmalar, ergenlik çağındaki büyüme ve gelişme hızının kişiliği bazen belli gelişim dönemlerinde, bazen de kalıcı olarak etkilediğini göstermiştir. Bu araştırmalara göre daha erken bir bedensel gelişim gösteren erkek çocuklarla kız çocuklar arasında bazı kişilik özellikleri saptanmıştır. Ergenliklerini daha erken tamamlayan erkek çocuklarının daha dışadönük, oyunlarda liderlik rolünü üstlenen, spor faaliyetlerinde daha başarılı olan bireyler olmalarına karşın; ergenliklerini geç tamamlayan çocukların ise daha çok düşünsel ve el sanatları konularında başarılı oldukları gözlenmiştir. Erken gelişen kız çocuklarında ise daha fazla içe kapanıklık ve durgunluk belirmiş olmasına karşın; geç gelişenlerde ise daha atak ve erkeksi davranışlar olduğu gözlemlenmiştir (Koptagel-İlal, 2001: 198). Görüldüğü üzere, fiziksel özelliklerin veya fiziksel büyüme ve gelişmenin ne zaman olduğunun bile kişilik özellikleri üzerinde önemli bir etkisi vardır.

1.4.4. Freidman ve Rosenman'ın Kişilik Tipolojisi

Kalp hastalıklarıyla ilgili çalışan araştırmacıların, bu hastalıklara sahip olan insanların diğer insanlardan farklı bireysel davranış özellikleri gösterdiklerinin farkına varmaları sonucu ortaya A ve B tipi kişilik tipleri çıkmıştır.

Araştırmacıların elde ettikleri bulgulara göre, günlük yaşamda herhangi bir insanın strese ne kadar maruz kaldığı bireylerin kişilik tipleriyle ilişkilendirilmiştir. Buna göre; A tipi kişilik özelliklerine sahip olan kişilerin kalp rahatsızlıklarına

yakalanma riskleri B tipi kişilik özelliklerine sahip olanlara oranla neredeyse iki kat daha fazladır. Bununla ilgili spesifik bir örnek olarak; Amerika'daki yöneticilerin %60'ı A tipi kişilik özelliğine sahipken, %12'sinin ise B tipi kişilik özelliğine sahip olduğu gösterilmiştir (Vecchio, 1991).

Sıradan bir A tipi kişisi, zorlukların üstesinden gelebilen ve başarmak için motive olan bir bireydir. Bu tip insanlar; rekabetten, iktidar sahibi olmaktan ve tanınmaktan zevk alırlar. Zamanlarını boşa harcamaktan hoşlanmazlar, çabuk öfkelenir, işlerinin aksamadan yürütülmesini beklerler. Diğer taraftan B tipi insanlar; daha rahat ve aceleci olmayan bireylerdir. Bazen çok çalıştıkları da görülmesine rağmen A tipi bireylere nazaran kendilerini çok fazla baskı altına sokmazlar. Bu tip kişiler fazla rekabetçi değildirler ve kolay kolay öfkelenip harekete geçmezler (Burger, 2006: 300).

A tipi kişiliğe sahip bireylerin yukarıdaki özellikleri göz önüne alındığında daha fazla strese maruz kalmalarının sebebi anlaşılmaktadır. Buna rağmen son zamanlarda yapılan araştırmalara göre A tipi bireyler, B tipi bireylerle kıyaslandığında stresle başa çıkmada daha fazla başarı gösterdikleri bulgulanmıştır. Ancak A tipi bireylerin hızlı tempolarından ve aşırı rekabetçi olmalarından dolayı diğer insanlarla daha fazla çatışma içinde oldukları da bilinmektedir (Güney, 2001).

1.4.5. Kişilik Tipolojileriyle İlgili Diğer Yaklaşımlar

Kişilik tipolojileriyle ilgili yukarıda sıralanan önemli araştırma ve araştırmacıların dışında başka bilim insanları da bulunmaktadır. Bunlardan ilki John L. Holland'dır. Holland(1997) daha çok bireylerin kendilerine daha uygun meslekleri doğru bir şekilde seçebilmelerini sağlamak amacıyla bazı araştırmalar yapmıştır. Geliştirmiş olduğu teoriler daha çok hangi kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin hangi meslekleri seçmeleri gerektiğiyle ilgilidir.

Holland(1997)'in kariyer ve meslek seçimi teorisine göre; kişilik tiplerini altı başlık altında incelemek mümkündür. Buna göre kişilik tipleri; gerçekçi tip(realistic), araştırmacı tip(investigative), artistik tip(artistic), sosyal tip(social), girişken tip(enterprising) ve geleneksel tip(conventional) olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmacıya göre; bireylerin çalışma yaşamlarında mutlu ve başarılı olabilmeleri için kişilik tiplerine uygun meslekleri tercih etmeleri gerekmektedir. Bir örnek vermek

gerekirse; insanlarla kolay ilişki kurabilen, hitap gücü yüksek ve ikna yeteneği olan bir kişinin girişken bir kişilik özelliğine sahip olduğu ve meslek olarak bu tip bireylerin pazarlamacı, politikacı veya halkla ilişkiler uzmanı olmasının doğru olabileceğini öne sürmüştür.

Kişilik tipleriyle ilgili bir diğer isim ise William Sheldon'dır. Sheldon'ı bu alandaki diğer araştırmacılardan farklı kılan özelliği ise; hem psikolog hem de tıp doktoru olmasıdır. Buna göre araştırmacı insanların dış görünüşlerini endomorfik tip, mezomorfik tip ve ektomorfik tip olarak üç boyutta incelemiştir.

Sheldon'ın kişilik tipleri sınıflamasına göre endomorfik tipler, beden yapıları yumuşak ve yuvarlak olup; rahat ve neşeli insan karakterine karşılık gelmektedir. Mezomorfik tipler, güçlü, iskelet ve kas sistemleri gelişmiş olup; hareketli, sportif ve liderlik kişilik özelliklerini yansıtmaktadırlar. Ektomorfik tipler ise; uzun, ince vücutlu ve düşük omuzlu olup; çekingen duygusal ve içe dönüklüğü temsil eden kişilik özelliklerine sahiptirler (Şimşek vd., 2011: 112).

Bunların dışında Sandra Seagal'ın "kişiliğin dinamikleri" adını verdiği ve kişilik özelliklerini; zihinsel, duygusal ve fiziksel olarak incelediği tipolojiden bahsedebiliriz. Zihinsel boyut, akıl ve düşünme ile; duygusal boyut, hislerle; fiziksel boyut ise vücut ve hareket ile ilgilidir. Bu üç temel kişilik özelliği her bireyde değişik oranlarda bulunmaktadır. Ancak bir boyut diğerlerine kıyasla daha baskın olabilmektedir (Zel, 2001). Sözgelimi bazı insanlar aşırı duygusaldırlar ve hayatta bütün kararlarını hislerine göre alırlar.

1.5. KİŞİLİK VE MESLEK SEÇİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bireyler, kişilik özellikleriyle birlikte, hem toplumsal alanda hem de çalışma yaşamında var olmaktadır. Bireylerin çalışma hayatında mutlu ve başarılı olmalarında ise kişilik özellikleri son derece önemlidir. Özellikle turizm sektörü gibi hizmet ve emek yoğun sektörlerde, çalışanların sahip oldukları kişilik özellikleri hem müşteri memnuniyeti hem de bireylerin iş hayatında mutlu olmalarında anahtar rol oynamaktadır (Çetinsöz ve Akdağ, 2015).

Kişilik özellikleri, günlük hayatta ve çalışma yaşamında; motivasyon, iş doyumu, işten ayrılma niyeti, mesleği sürdürme niyeti, hizmet verme yatkınlığı, grup veya takım

çalışmasına yatkınlık, kurumsal bağlılık, girişimcilik, duygusal emek, performans düzeyi, yaratıcılık, stresle başa çıkma gibi birçok kavramla ilişkilendirilerek araştırma konusu olmuştur. Ancak kişilik özelliklerinin ilişkilendirildiği bu olguların (örneğin hizmet verme yatkınlığının) ölçülmesi meslek seçiminin bir fonksiyonudur. Bireylerin kişilik özelliklerine uygun işlerde çalışması daha mutlu, üretken ve başarılı olmalarını sağlayacağı için meslek ve kariyer seçimleri yaparken kendilerini tanımaları veya işletmelerin personel bulma sırasında işe uygun bireylerin seçilmesini sağlamaları herkes için en doğrusu olacaktır. Çalışmanın bu kısmında kişilik ve meslek seçimiyle ilgili yapılan bazı araştırmalara değinilecektir.

Kişilik ve meslek seçimiyle ilgili ilk araştırmaları Holland yapmıştır. Araştırmacıya göre mükemmel mesleği seçmek, bireyin kendi kişilik yapısını tanıması ve kişilik tipine uygun mesleki çevrelerde çalışmasına bağlıdır. Holland, kişilik ve mesleki kariyerle ilgili kendinden önce ortaya atılan teorilerin ya çok spesifik yada çok genelleşici olduklarını öne sürerek mesleki tercih teorisini ortaya koymuştur. Araştırmacının görüşüne göre; mesleki karar alma anında kişi, yaşadığı toplumun kültüründen, akranlarından, aile bireylerinden, saygı duyduğu insanlardan ve fiziksel çevre gibi etmenlerden etkilenecek bir tercih yapmaktadır (Holland, 1959: 35). Bu durum kişinin kendini ve/veya seçeceği mesleği yeterince tanımadığı ve kararı genel olarak başkalarına bıraktığı anlamına gelebilir.

Örgütsel davranış veya yönetim ve organizasyon disiplinleri, çalışma ortamı içerisindeki insan davranışlarını anlamaya, gelecekle ilgili tahminler yapmaya ve çalışan bireylerin davranışlarını kontrol etmeye ilişkin bir alandır. Bu disiplinler, bireylerin göstermiş oldukları davranışları çalışma ortamında incelemekte ve bireylerin örgütten nasıl etkilenip davranış değiştirdiğini göstermektedir. Çalışma yaşamının, çalışan ve çalışanın kişiliği üzerinde etkili olduğu gerçeği, kuramsal çalışmalarla ve konuyla doğrudan bağlantılı olmasa da bazı ikili ilişkilerin incelenmesiyle ortaya çıkarılmıştır (Aytaç, 2001). Bu nedenle her örgüt, kendi yapısına ve iş çevresine uygun kişilik özelliklerine sahip bireyleri işe almak durumundadır.

Holland'ın "mesleki seçim teorisi" adını verdiği teoriye göre, bireyin içinde bulunmak istediği çevre ile mesleğin gerektirdiği niteliklerin kendi kişiliğiyle uyuyor olması doğru mesleki kariyer seçimine yardımcı olan etmenlerdir. Araştırmacıya göre

bireyler, kendilerini tatmin edecek mesleki çevrelerde çalışmak istemektedirler. Araştırmacının ifadesine göre; kendilerini daha iyi tanıyan ve seçtikleri meslekler hakkında daha fazla bilgi sahibi olan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla daha doğru mesleki tercihler yapmaktadırlar (Holland, 1959: 35-36). Ayrıca araştırmacı aynı çalışmada, bireylerin kişilik tiplerine karşılık gelen mesleki çevrelerini de 6 kategoriye ayırmıştır. Bunlar;

1. **Motorik çevre:** Bu çevrelerde çalışmak isteyen kişiler, fiziksel olarak güçlü ve agresif kişilerdir ve zihin-kas koordinasyonu isteyen çevrelerde bulunmak isterler. Örnek olarak; makine operatörleri, havacılık çalışanları, tır sürücüleri veya marangozlar verilebilir.
2. **Entelektüel çevre:** Bu çevrelerde çalışmak isteyen kişiler; günlük hayattaki problemlerini daha çok düşünerek çözmeye çalışan insanlardır. Örnek olarak; fizikçiler, antropologlar, kimyacılar, matematikçiler veya biyologlar verilebilir.
3. **Destekleyici çevre:** Bu çevrelerde çalışmak isteyen kişiler; diğer insanlarla birlikte olmaktan hoşlanan, öğretmekten zevk alan insanlardır. Örnek olarak; sosyal kurumlarda çalışanlar, öğretmenler, mesleki danışmanlar ve terapistler verilebilir.
4. **Uyumlu çevre:** Bu çevrelerde çalışmak isteyen kişiler; insanlarla anlaşmanın bir yolunu bulan, uzlaşmacı insanlardır. Örnek olarak; bankacılar, sekreterler, muhasebeciler verilebilir.
5. **İkna edici çevre:** Bu çevrelerde çalışmak isteyen kişiler; fikirlerini karşılardaki insanlara rahatlıkla kabul ettirebilen, diğer insanları organize etmede başarılı olan insanlardır. Örnek olarak; satıcılar, politikacılar, yöneticiler, iş uzmanları verilebilir,
6. **Estetik çevre:** Bu çevrelerde çalışmak isteyen kişiler; günlük problemlerini çözerken sanatsal yollarla kendilerini ve fikirlerini ifade eden insanlardır. Örnek olarak; müzisyenler, oyuncular, yazarlar ve şairler verilebilir.

Yapılan araştırmalar, bireylerin kişilik özelliklerine uygun mesleklerde çalışmaları dolayısıyla işlerinden tatmin olduklarını göstermektedir. Bu araştırmalar ise Holland'ın mesleki seçim teorisine dayanmaktadır. Bu teorinin iki temel dayanak noktası vardır (Momborg, 2006);

- Bireylerin seçmiş oldukları meslekler, aslında onların kişiliklerinin bir ifadesidir. Buna göre bireyin bir mesleğe ilgi duyması ve bundan dolayı o mesleği tercih etmesi, bireyin kişiliğinden kaynaklanmaktadır.
- Bu teorinin ikinci temel dayanak noktası ise; bireyin mesleki memnuniyet ve meslekteki başarısının, bireyin kişilik özellikleri ve buna uygun iş çevresinde çalışmasına bağlı olduğudur. Diğer bir deyişle, bireyin mesleki başarısı içinde bulunduğu ortamın kişilik özellikleriyle uyumuna bağlıdır.



İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Ortalama bir insanın iş için harcadığı zaman göz önüne alındığında bu sürenin insan hayatının çok büyük bir kısmını oluşturduğu görülecektir. Hal böyleyken, çalışanların işyerinde nasıl zaman geçirdikleri ve işlerinin ne kadar zor olduğu onların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını etkileyen önemli bir unsur olmaktadır. İş hayatında ortaya çıkan sorunlar; çalışanların iş yerinde tükenmişlik yaşamalarıyla birlikte özel yaşamlarını da olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzluklar çalışanların duygusal olarak tükenmelerine, çevresindeki insanları görmezden gelmelerine ve davranış gösterimlerinde sahte duygular kullanmalarına sebep olmaktadır. İşverenin istediği davranışları gösterme mecburiyeti ya da olumsuz duyguları ifade edememenin getirmiş olduğu baskı ve stres; çalışanlarda yılgınlık, bitkinlik, mutsuzluk, umutsuzluk, duygusal olarak yıpranma vb. sonuçlara yol açmaktadır. Bireysel olarak yaşanan ve çalışma yaşamında tükenmişlik olarak ifade edilen bu durum, hem çalışanlar hem de örgütler için olumsuz sonuçlar ürettiğinden, araştırmacıların ve işletmelerin son zamanlarda en çok üzerinde durdukları konulardan birisidir.

Duygusal tükenme, işyerinde yaşanan zorlukların çalışanların duygusal kaynaklarında meydana getirdiği tahribat olarak değerlendirilebilir. Duygusal tükenmişlik kavramının ne olduğunun daha iyi anlaşılabilmesi için önce tükenmişliğin ne olduğunun bilinmesi gerekir. İlk kez Freudenberg (1974) tarafından ele alınan tükenmişlik kavramı çalışma yaşamında önemli bir yere sahiptir. Tükenmişlik kavramı ele alındığı ilk tarihlerden itibaren ilgi odağı haline gelmiştir. Öyle ki aradan uzun yıllar geçmesine rağmen tükenmişliğe olan ilgi artarak devam etmiştir. Kuşkusuz bu kavramın bu kadar önemli olması; mesleki bir tehlike olması ve çalışma yaşamını ve insan hayatını olumsuz etkilemesi nedeniyledir. Freudenberg tükenmişliği; “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımlamıştır. Her ne kadar bu kavramı çalışma literatürüne kazandıran kişi Freudenberg olsa da, kavramın çalışma literatüründe daha fazla kullanılması Maslach ve Jackson’ın (1981) tükenmişliği ölçülebilir bir olgu haline getirmesiyle olmuştur. Maslach ve Jackson(1981) tükenmişliği; özellikle müşterilerle sık iletişim gerektiren işlerde

Çalışanların yaşadığı mesleki bir hastalık olarak niteleyerek; “işi 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 yansıması” olarak tanımlamışlardır.

İlgili literatürde tükenmişlik kavramı duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olarak üç boyutlu bir kavram niteliğinde incelenmektedir. Maslach ve Jackson’a (1981) göre duygusal tükenme; tükenmişliğin başlangıç noktası ve en önemli bileşenidir. Bu sebeple bu alanda yapılan çalışmaların birçoğu özellikle duygusal tükenme üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak bu alandaki bazı yazarların elde ettiği çalışma sonuçlarına göre ise, tükenmişliğin ortaya çıkmasında belirli bir sıranın olmadığı ve bu alt boyutların birinin ortaya çıkması için diğerlerine ihtiyaç duyulmadığından bahsedilmektedir (Schwab ve Iwanicki, 1982; Golombiewski ve Munzenrider, 1988; Deirendonck, Schaufeli ve Buunk, 2001). Bu bilgiler doğrultusunda ifade etmek gerekir ki, tükenmişlikle ilgili ölçüm yapılırken amacın ne olduğu önem kazanmaktadır. Bu çalışmadaki amaç; duygusal emek gerektiren işlerde çalışanların, çalıştıkları işletmelerin kendilerinden bekledikleri duygusal davranışları karşılayıp karşılayamadıkları, çalışanların kişilik özelliklerinin bu davranışları karşılamada önemli bir belirleyici olup olmadığı ve otel çalışanlarının hizmet ettikleri müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verip veremedikleriyle ilgili bilgiler elde etmektir. Bu nedenle bu çalışmada anılan ilişkilere yönelik cevap bulmak amacıyla, otel çalışanlarına tükenmişliğin sadece duygusal tükenme boyutuyla ilgili sorular sorulmuştur.

Tükenmişliğin ikinci boyutu duyarsızlaşma durumudur. Duyarsızlaşma alışanların; duygusal tükenmelerinin bir sonucu ve devamı olmakla birlikte, çalıştıkları ve özellikle hizmet ettikleri müşterilerin insani duygularına karşı kayıtsız kalmalarıyla ilgilidir. Maslach ve Jackson (1981) da benzer şekilde duyarsızlaşmayı, kişinin karşısındaki ve birlikte çalıştığı kişilere karşı duygusuz, umursamaz ve alaycı cevaplar vermesi olarak tanımlamışlardır. algan, Yeğenoğlu, ve Aslan’a (2009: 63) göre ise duyarsızlaşma; çalışanların hizmet verdiği kişilerin varlığını umursamaması, onlara birer nesne gibi davranması ve onlarla arasına mesafe koyma girişimidir. Görüldüğü gibi tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu çalışanların sahip olduğu olumsuz düşüncelerin fiile dönüştüğü nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu aşamaya kadar duygusal kaynaklarında tükenmişlik yaşayan çalışanların, bunlarla birlikte yabancılaşma yaşayacağı ve kendisini çevresinden yalıtacağını söylemek mümkündür. Ayrıca duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyinin artmasıyla birlikte; çalışanın, işletmelerin belirlemiş oldukları duygusal gösterim kurallarına kayıtsız kalacakları ve bu kuralları yerine getirmek için direneceklerini de söylemek mümkündür. Sonuç olarak çalışanların, işletmeler tarafından ortaya konan örgütsel normları daha fazla anlamlı bulmayacakları ve yaptıkları işin kendileri tarafından amaçsızlaşacağı da öngörülebilecek diğer sonuçlar arasında sayılabilir.

Tükenmişliğin çalışanlar açısından üçüncü ve son boyutu ise, kişisel başarı hissinde azalma durumudur. Buradaki başarısızlık durumu, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarına maruz kalan bireyin son olarak bu durumun üstesinden gelememe ve kendini başarısız olarak görmesi olarak ifade edilebilir. Başarılı olmanın iyi bir motivasyon aracı olarak düşünüldüğü çalışma hayatında, çalışanın yukarda anılan sebepler sonucunda giderek kendisine olan inancını kaybetmesini ifade eden bu durum, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından izlenmesi ve üzerinde durulması gereken bir konudur. Maslach ve Jackson(1981) kişisel başarı hissinde azalmayı; çalışanların işlerinde kendilerini yetersiz ve başarısız görme durumu olarak ifade etmiştir. Ashfort ve Humprey(1993)'e göre kişisel başarı hissinin azalmasında, çalışanların duygu gösterim kurallarını karşılayamaması ve müşterilerden olumsuz geri dönüşler alınması önemli bir etkindir. Ayrıca Brotheridge ve Grandey(2002) duygusal çelişki yaşayan çalışanların kendilerini müşterilerden uzaklaştırdıkları, kişisel olarak gittikçe kendilerini daha başarısız olarak gördükleri ve bunun sonucunda da; sahte duygusal davranışlara daha çok başvurdukları, gerçek hislerini gizledikleri ve kendilerini suçlamaları dolayısıyla da işlerinden memnuniyetlerinin düştüğünü ifade etmişlerdir.

Tükenmişlik; sorunlu insanlarla ilgilenmekten kaynaklanan bir gerginlik durumudur ve çalışanda bu duruma bir tepki olarak stres ortaya çıkar. Bu stres, çalışan ile hizmet ettiği kişi arasında oluşan sosyal bir problem olarak da tanımlanabilir. Tükenmişlik kavramının özellikle insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemli olduğu ortadadır. Zira yönetici ve çalışanların kişilikleri; sosyal hayatları ve iş tatminleri üzerinde olumsuz etkilere sebep olabilir. Gerekli önlemler alınmadığı

takdirde çalışanların bünyesini kemiren bir hastalığa benzer sonuçlara yol açabilir (Güllüce, 2006: 4-5).

2.1. DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Duygusal tükenmişlik, insanlarla çok sık yüz yüze çalışanlarda, duygulara sürekli bir şekilde aşırı yüklenme sonucu oluşan bir durumdur (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişliğin en somut belirtisi olan bu olgu, özellikle müşterilerle yüz yüze çalışanlarda meydana gelmekte ve ciddi bir stres kaynağı olarak kabul edilmektedir. Çalışanın duygusal kaynaklarının tükenmesi olarak da ifade edilen bu durum, işletmeler ve çalışanlar açısından önemli sonuçlar doğurmakta olduğu için kavramın ortaya atılmasından bu yana önemini yitirmediği görülmektedir.

Duygusal kaynakları tükenen çalışanlar; durumla başa çıkmak için, hizmet ettikleri müşterilere karşı duyarsızlaşıp duygusal ve bilişsel olarak işlerinden uzaklaşmaktadırlar. Bu duyarsızlaşma durumu devam ettikçe, çalışanlar kendilerini işlerinde yetersiz ve başarısız olarak görmekte ve verimsiz olduklarını düşünmektedirler (Lee ve Ok, 2012: 1105). Ayrıca duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanların motivasyon seviyeleri de azaldığı için işlerinden memnun olmadıkları söylenebilir. Duygusal olarak yoğun bir emek harcayan çalışan, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal taleplerini karşılayamayacak bir duruma gelmektedir. Bunun sonucunda ise çalışanlar, duygusal olarak yorgunluk hissetmektedirler (Şanlı, 2006: 14).

Morris ve Feldman (1997)'a göre duygusal tükenmişlik, duygusal emeğin bir sonucudur ve çalışanların yaşamış oldukları stresin kaynağı olan tükenmişliği azaltabilecek araçlardan birisidir. Kurumların belirlemiş oldukları davranış gösterme kurallarına ve müşterilerle etkileşim süresinin artışına bağlı olarak çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyinin de artacağını belirten araştırmacılar, ayrıca bu durumun sonucunda çalışanların iş tatminsizliği yaşayacaklarını da ifade etmektedirler (Morris ve Feldman, 1997: 262). Ayrıca araştırmacıların yaptıkları ampirik çalışmanın sonucuna göre; duygusal emek düzeyinin artmasının, özellikle de duygusal çelişki düzeyinin, duygusal tükenmişliğin artmasına sebep olduğu bulunmuştur.

Yapılan araştırmaların sonucuna göre; tükenmişliğin bireylerde gerginlik, halsizlik, alkol ve sakinleştirici ilaç kullanımında artış gibi bir takım olumsuz sonuçlar

doğurduğu ifade edilmektedir. Bunlara ilaveten çalışanın kendisine karşı özsaygısının kaybolması, kendisini yeteneksiz ve değersiz görmesi gibi sonuçlarla karşılaşıldığı da ifade edilmektedir (Sürgevil, 2006: 89).

Duygusal çelişki yaşayan çalışanların, duygusal olarak daha fazla tükenmiş oldukları ifade edilmektedir. Ancak, duygusal olarak kurumların belirlemiş oldukları davranışları göstermek için içsel kaynaklarını(duygusal çaba) kullanabilen çalışanların ise duygusal tükenmişliği daha az yaşadıkları da ifade edilen bir diğer konudur (Kruml ve Geddes, 2000: 38). Bu sonucun, duygusal çelişki yaşayanların hissettikleri duygular ile göstermek zorunda oldukları duyguların farklı olmasından; duygusal çaba gösterenlerin ise yaptıkları işe olan inançlarından kaynaklandığı söylenebilir.

Grandey (2003: 89)'e göre, kendisini işinin rolüne kaptıran bir çalışanın iki sebepten ötürü duygusal tükenmişlik yaşayacağı ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi, çalışanın işinde yaşadığı duygusal çelişkinin o kişide yarattığı tansiyon; ikincisi ise, kendisine verilen rolü yerine getirmek için bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi durumudur.

2.2. DUYGUSAL TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2.2.1. Bireysel Faktörler

Kişilik özellikleri: Maslach ve Jackson(1981) tükenmişliğin daha çok insanlarla yüz yüze iletişim gerektiren ve duygusal gösterim kurallarının geçerli olduğu mesleği icra edenlerin yaşadığı bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla turizm işletmelerinde çalışanların da, bu kapsamda değerlendirilebileceği söylenebilir. Turizm sektöründe özellikle müşteri ile yüz yüze çalışan personelin, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek adına duygusal davranış kurallarına göre hareket etmeleri ve yoğun iş temposunda bunu başarmak zorunda olmaları, onlar açısından önemli bir stres kaynağıdır. Duygusal davranışları göstermeye uyma zorunluluğu hem çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerinden etkilenmekte hem de onların mesleğini yerine getirirken yaşayacakları tükenmişlik seviyesini etkileyebilmektedir (Hochschild, 1983; Wharton, 1999).

Bireylerin kişilik özellikleri, tükenmişlik olgusunun yaşanmasında farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların tükenmişlik yaşamalarına müsait olan örgüt ortamlarında, bazı bireyler olumsuz örgüt koşullarını kişisel özellikleri sayesinde yok sayabilirlerken, bazıları bu olumsuzluklardan çok fazla etkilenip tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Dönmez, 2008: 59). Bazı araştırma sonuçlarına göre duygusal emek gerektiren işlerde çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri kişilik özelliklerine(dışadönüklük, sorumluluk, geçimlilik, nevroitiklik, yeniliğe açıklık) göre değişiklik göstermektedir (Bakker, Van der zee, Lewig ve Dollard 2006; Cano-garcia, Padilla-munoz ve Carrasco-ortiz 2005 Kim, 2008; Kiffin-Petersen, Jordan, ve Soutar, 2011; Beğenirbaş ve Yalçın, 2012; Basım, Beğenirbaş, ve Yalçın, 2013; Villiers, 2015). Araştırmacıların bu sonuçlara ulaşması, Rosenman ve Friedman (1974)'ın kalp rahatsızlığı olan bireylerin benzer davranışlara sahip olduğuna yönelik bulgusuyla yakından ilişkilidir. Buna göre; A tipi kişilik adını verdikleri bazı ortak davranış özellikleri gösteren kişilerde özellikle koroner kalp hastalığı riskinin yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bu kişiler; hızlı çalışan ve hızlı konuşan, sürekli bir yarış ve telaş içerisinde bulunuyormuş gibi davranan, başarıya odaklanmış, aynı anda birden fazla işi yapmaya çalışan, sabırsız ve öfkeli hareket eden, para ve sorumluluk kavramlarına önem veren ve nitelikten çok niceliğe odaklanmış bireyler olarak tanımlanmaktadır (Batıgün ve Şahin; 2006: 32). Buna karşın bu kişilik özelliklerinin tersi yönde hareket eden bireylerin ise, B tipi kişiliğe sahip olduklarını ve daha az stres yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Bununla birlikte; konuşkan ve sosyal olma gibi özelliklere sahip olan dışadönük bireylerin, fazlaca duygusal emek gerektiren işlerde çalışmalarına rağmen kendi doğal duygularıyla hareket ettikleri için yüzeysel davranış göstermeye ihtiyaç duymadıkları ve daha az duygusal tükenmişlik yaşadıkları ifade edilmektedir (Mount, Barrick, Scullen, ve Rounds, 2005; Judge vd., 2009). Ayrıca bu tip çalışanların, derinlemesine davranış göstermede zorlanmamaları(hissettikleri duyguların yaptıkları işle örtüşmesi) dolayısıyla da daha az duygusal tükenmişlik yaşayacakları söylenebilir.

Kişinin beklenti düzeyi: Tükenmişlik genel olarak çalışma yaşamında stres kaynağı olarak tanımlandığı için, stresin beklentiler ile mevcut durum arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığı da söylenebilir. Bu yaklaşımdan hareketle, çalışma yaşamında bireylerin beklentilerinin yüksek olmasının tükenmişlik hissini daha yüksek

düzeyde yaşamlarına neden olabileceği öne sürülmektedir. Özellikle, beklentilerin gerçekçi olmadığı durumlarda, bu beklentilere karşılık bulabilmek de pek mümkün olamamaktadır. Bu durum ise, beklentilerini gerçekleştiremeyen kişilerin zamanla kendilerine veya çevrelerindeki çalışma arkadaşlarına veya üstlerine olan güvenlerinin azalmasına ve yetersizlik hissini yaşamlarına bağlı olarak tükenmişliğe sürüklenmelerine neden olabilmektedir (Uysal, 2007: 7-8). Turizm sektörü de genel olarak dışarıdan eğlenceli bir meslek olarak görülmesine rağmen uzun çalışma saatleri, düşük ücret, müşteri memnuniyetinin her zaman işletmeler için birincil sırada olması dolayısıyla çalışanlar açısından beklentileri azaltmaktadır.

Maslach Modeli'ne göre tükenmişlik, personelin işe ilişkin stres kaynaklarına verdiği bir tepki olarak duygusal tükenme ile başlar. Duygusal tükenmişliğe karşı bir baş etme stratejisi olarak kişi diğerleri ile olan ilişkilerinde duyarsızlaşmaya ve onlarla arasına psikolojik olarak bir mesafe koymaya başlar. Duyarsızlaşma başladığında ise birey, hizmet verdiği kişiler ve işverenin kendisinden potansiyel beklentileri ile içerisinde bulunduğu durum arasındaki uyumsuzluğu fark eder. Bu da kişinin kendisini yetersiz hissetmesi ve başarılarını değerlendirirken kendisini başarısız bulması ile sonuçlanır (Arı ve bal, 2008: 134).

Dış kontrol odaklı olma: Bireyler yaşadıkları olumsuzlukları değerlendirme ve bununla ilgili girişimde bulunma açısından iki farklı şekilde yöntem izlemektedirler. Buna göre; İçsel kontrol odaklı bireyler, yaşamlarının herhangi bir alanında mutsuz olduklarında bu durumu kendi çabaları ile değiştirebileceklerine inanırlarken, dışsal kontrol odağına sahip bireyler daha çok çaresizlik yaşama eğilimindedirler (Basım ve Şeşen, 2006). Buna göre kontrolün hep başkalarında olduğuna inanan, genel olarak sorunlar karşısında mücadele etmek yerine pasif kalmayı tercih eden bireylerin tükenmişlik seviyelerinin daha fazla olabileceği söylenebilir.

Literatürde dış kontrol odaklı olan bireylerin içsel kontrol mekanizması sahip olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ifade edilmektedir. Dışsal kontrol odaklı olmak, olayları ve başarıları bireyin kendisinden başka güçlere ya da şansa bağlaması olarak ifade edilirken; içsel kontrol odaklı olmak ise kişinin bu başarıları kendi çaba ve yetenekleri sonucunda elde ettiğine inanmak olarak ifade edilebilir. Stresle başa çıkma ve tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalarda da içsel kontrol odaklı

olan bireylerin dışsal kontrol odaklı olan bireylere nazaran daha az stres yaşadıkları üzerinde durulmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 410). Bu sonuç, içsel kontrol odaklı olan çalışanların mücadeleden vazgeçmemeleriyle ve olaylar karşısında daima olumlu düşüncelere sahip olmalarıyla açıklanabilir.

İçsel kontrol odağına sahip bireyler, genel olarak mevcut olumsuzlukları değiştirebileceklerinin farkında oldukları için stresle başa çıkmada çeşitli girişimlerde bulunurken; dışsal kontrol odaklı bireyler olumsuzlukları ortadan kaldırmak yerine durumu kabullenmek ve tepkisiz kalmak seçeneğini kullandıkları için bu kişilerin stres düzeyleri artmakta ve tükenmişliğe karşı savunmasız kalmaktadırlar (Solmuş, 2004).

Ayrıca Huebner ve Mills (1994)'in belirttiğine göre, dışadönüklük kişilik özelliğine sahip bireyler rasyonel davranış, pozitif düşünce ve kendini kontrol etme gibi etkin mücadele stratejilerini seçerken; nevroitiklik kişilik özelliğine sahip bireylerin ise düşmanca davranışlar, olaylar karşısında pasif kalma, kendilerinde suç arama, geri çekilme ya da tepkisiz kalma gibi etkisiz yöntemleri benimsedikleri ifade edilmektedir.

Kendine yeterlilikten yoksun olma: Maslach ve Jackson(1981)'ın yaptığı çalışmalarda tükenmişliğin; bireylerin işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal olarak kendilerini tükenmiş olarak hissetmeleri ve son olarak kişisel başarı algısının düşmesi yoluyla ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Buna göre bireyin kendisine yönelik yetersizlik hissetmesi ve başarısız olduğuna yönelik düşüncesi tükenmişliğin hem bir sonucu hem de onu tetikleyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğretmenlerde tükenmişlik olgusunun araştırıldığı bir araştırmaya göre; bu sürecin beş evreden oluştuğu belirtilmiş ve son aşamanın kişinin profesyonel anlamda yetersiz olduğunu hissetmesi ve kendini psikolojik olarak işlevsiz hissetmesiyle son bulduğu belirtilmiştir. Buna göre öğretmenlerin ilk işe başladıkları zaman mesleklerine yönelik olumlu duygular beslemelerine karşın, daha sonra işlerine yönelik hırs ve memnuniyetin azaldığı ve sonra giderek enerjilerinin kaybolduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin kendilerini yetersiz görmeleri ve işlerinden soğumaları söz konusu olmaktadır. Bundan sonraki aşamalarda ise bireylerin hizmet ettikleri kişilere ve çevrelerinde bulunan insanlara karşı ilgisiz davranmaya başlamaları ve işe devamsızlık için çeşitli bahaneler yaratarak işlerinden uzaklaşmaya başlamaları söz

konusu olmaktadır (Byrne, 1993). Mesleki zorluklarla baş edemeyen çalışanların enerjileri azalınca tükenmişlik, işlerine bağlılıkları azalınca sinizm ve kendine yetersizlik baş gösterince çalışanlarda, etkisizlik ve başarısızlık duygusu ortaya çıkmaktadır.

Demografik özellikler: Literatürde bazı kişisel demografik değişkenlerin çalışanların yaşadığı tükenmişlik düzeyini etkilediği belirtilmektedir. Bu demografik değişkenlerden tükenmişlik seviyesini etkileyen en önemli etkenin yaş olduğu ifade edilmektedir. Genç iş görenlerin tükenmişlik düzeyleri 30-40 yaş aralığında yer alan diğer iş görenlerden fazladır. Yaş ise, iş tecrübesiyle ilişkilidir ve bireyin mesleki kariyerindeki ilk yıllarının daha riskli olduğu söylenebilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 409). Konuya bu açıdan bakıldığında bir çalışanın mesleğinin ilk yıllarında yaşamış olduğu zorlukların kariyerinin sonraki dönemleri üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu ifade edilebilir. Ayrıca genç çalışanların işlerine başlarken mesleklerine karşı sahip oldukları olumlu beklentileri zamanla karşılık bulamamakla birlikte işlerinden soğumalarını sağlamaktadır (Arı ve Bal, 2008: 137). Buna rağmen mesleklerinde uzun dönem çalışmayı başaran bireylerin zamanla mesleklerinin zorluklarıyla baş etmede daha başarılı oldukları veya terfi vb. durumlarla birlikte tükenmişliği daha az yaşadıkları söylenebilir.

Çok önemli bir ilişki bulunamamasına rağmen çalışanların tükenmişlik düzeylerini etkilediği ifade edilen bir diğer demografik değişken ise cinsiyettir. Kadınların erkeklere kıyasla daha hassas yapıya sahip olmaları, çalışma yaşamının sıkıntı ve zorluklarından daha fazla olumsuz etkilenmelerine neden olabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Cordes ve Dougherty, 1993; Ergin, 1993; Ergin, 1995; Buick ve Thomas, 2001; Maslach vd., 2001; Budak ve Sürgevil, 2005; Etzion ve Pines, 1986). Buna göre; kadın çalışanların tükenmişliğe daha fazla maruz kaldıkları veya baş etmede erkeklerden daha fazla zorlandıkları söylenebilir.

Medeni duruma göre; evlenmemiş çalışanların, özellikle de erkeklerin, evli olanlara kıyasla daha fazla tükenmişlik yaşamaya eğilimli oldukları belirtilmektedir. Ayrıca bekar olanların boşanmış olan çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları da ifade edilmektedir. Bazı çalışmalarda da, yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanların düşük eğitimli çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları öne

sürülmektedir. Bu durumun nasıl yorumlanacağı çok açık olmasa da eğitim durumunun ilgili olduğu meslek türü ve kıdemle açıklanabileceği ifade edilmektedir. Buna göre yüksek eğitilmiş kişilerin işlerinde daha fazla sorumluluk sahibi oldukları için daha fazla tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir. Bununla birlikte bu kişilerin işlerinin, mesleki olarak beklentilerini karşılamadığı dolayısıyla da daha fazla tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 410).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

İş yükü: İş yükü organizasyonlar için önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu kavram örgütler için verimlilik anlamına gelse de, çalışanlar açısından zaman ve enerji anlamına gelmektedir. Bu nedenle çalışanlar ve örgütler arasındaki bu görüş farklılığının uygun bir şekilde yönetilmesine ihtiyaç vardır. Maslach ve Leiter(1997)'in tükenmişlikle ilgili yazmış oldukları kitapta bahsettikleri üzere; büyük kurumsal şirketlerin küçülme ve yeniden yapılanma süreçlerinde en çok üzerinde durdukları konu, çalışanların iş yüklerine karar verilmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek için ise organizasyonların, çalışanlarından daha fazla nasıl yararlanabileceklerini düşündükleri ve onları daha çok çalışmaya zorladıkları ifade edilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 38). Ayrıca araştırmacıların ifade ettiğine göre, işyerinde her geçen gün çalışanlardan işleri için daha fazla zaman harcamaları ve yoğun çalışmaları beklenmekte ve işlerin giderek zorlaşması dolayısıyla iş yerinde nefes almanın zorlaştığı belirtilmiştir.

Özellikle fazla iş yükü gibi örgütsel faktörlerin çalışanların sağlıklarının bozulmasına neden olduğu ve tükenmişlikle birlikte bu faktörlerin birleşerek ciddi psikolojik hastalıkların ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Buna rağmen çalışırken otonomiye sahip olmanın, geri dönüt sisteminin düzgün çalışmasının, sosyal desteğin fazla olmasının veya üstlerle iletişimin uygun olmasının, aşırı iş yükünün ortaya çıkardığı olumsuzlukları azalttığı ifade edilmektedir (Bakker vd., 2014). Sonuç olarak aşırı iş yükünün, çalışanlar üzerindeki etkileriyle birlikte örgütler ve müşteriler açısından da birçok olumsuzluğa yol açacağı ifade edilebileceği için tükenmişliği tetikleyen ve üzerinde durulması gereken önemli bir örgütsel stres kaynağı olduğu söylenebilir.

Kontrol eksikliği: Çalışanların yaptıkları işte ne kadar etkin oldukları olarak ifade edilebilecek kontrol kavramı, çalışanların işlerini yaparken ne kadar özgür oldukları, çalıştıkları örgütle ne kadar iyi bir bağ kurduklarının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kontrol eksikliği ise; çalışanın işi kendisinin yapmasına rağmen hiçbir şekilde inisiyatif kullanmadığı örgütsel durumları ifade etmektedir.

Örgütsel normların çok katı olması çalışanların otonomiye sahip olmasını engellerken işlerini de sahiplenmedikleri anlamına gelebilir. Çalışanlar yaptıkları işler üzerinde yeterince söz sahibi olmadıkları zaman ortaya çıkan problemlerin çözümü noktasında pasif kalmaktadırlar. Kontrol olmadan, çalışanlar yapmakta oldukları işleri kendilerinin yaptıklarını hissedemeyecekleri için, işe karşı ilgilerinin azalacağını söylemek de mümkündür (Maslach ve Leiter, 1997: 43). Yazarın belirtmiş olduğu örgütsel durumların, çalışanların kendilerini yaptıkları işte mekanik bir parça olarak görmelerini sağlayacağı ve işleriyle ilgili duygusal bir bağ kuramayacaklarını söylemek mümkündür. Diğer taraftan çalışanların aşırı bir kontrol altında tutulmalarının olumsuz bir durum olduğu ve tükenmişlik düzeylerini artıracığını söylemek mümkündür.

Ayrıca Finli sağlıkçılar üzerine yapılan bir araştırma sonucuna göre; yaptıkları iş üzerinde yüksek kontrol gücüne sahip olan çalışanların, kendilerini işlerine daha iyi bir şekilde verdikleri, daha özverili bir şekilde işlerini yaptıkları ve daha dinç ve enerjik bir şekilde çalıştıkları belirtilmiştir (Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen 2007).

Eksik ödüllendirme: Çalışanların tükenmişlik düzeyinin artmasını sağlayan bir diğer örgütsel faktör ise eksik veya yetersiz ödüllendirme sistemidir. Ödüller, bireyin örgütlere yaptıkları katkılara karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmelerini ifade eder (Arı ve Bal, 2008: 139). İnsanlar para, prestij ve güvenli bir hayat ve çalışma ortamı ümit ederek çalışmasına rağmen günümüzde bu haklara sahip olduklarını söylemek zordur. Daha çok çalışılmasına rağmen elde edilen kazancın yeteri kadar olmadığı görüşüne sahip olan çalışanların daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ifade edilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 44-45). Bununla birlikte çalışanların terfi ettirilmesi, çalışma ortamının daha zevkli bir ortam haline getirilmesi, örgütlerin çalışanlarına değer verdiğini hissettirmesine yönelik yapılan jestler gibi ödüllerin ise, çalışanların motivasyonlarını artıracığını ve tükenmişlik olgusuyla daha etkili bir şekilde mücadele edileceğini söylemek mümkündür.

Üniversite çalışanları üzerinde ödül ve tükenmişlik ilişkisinin araştırıldığı bir araştırmanın sonucuna göre; ödüllendirmenin tükenmişliği azaltan bir faktör olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte; daimi kadroda çalışan akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin geçici kadroda çalışan akademisyenlere göre daha düşük olduğu da bulgulanan bir diğer araştırma sonucudur (Singh, Mishra, ve Kim, 1998).

Aidiyet duygusu: Aidiyet duygusu, örgütün sosyal çevresini ifade etmektedir. Buna göre bireyler; sosyal olarak desteklendikleri, işbirliği gibi olumlu kazanımları elde edebilecekleri sosyal gruplara girerler(Arı ve Bal, 2008: 139). Aidiyet kavramı aynı zamanda Türkçe literatürde sosyal özdeşleşme veya örgütsel özdeşleşme olarak da incelenmektedir. Aidiyet, insanların sosyal gruplara üye olmaları, bireylerin belirli bir amaç için bir araya gelen gruplara duygusal olarak katılması veya kişinin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi olarak ifade edilebilir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1013).

Aidiyet duygusunun olmaması birlik duygusunun bozulmasıyla da ilişkili bir kavramdır. Maslach ve Leiter (1997) kısa süreli kara fazla odaklanmanın ve bireylerin ikinci plana atılmasının birlik duygusunun bozulmasına sebep olduğunu belirtmiştir. Araştırmacılar, bu durumun bir örgütün en önemli dinamiği olan insan ilişkilerini bozacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca birlik duygusunun ve aidiyet duygusunun bozulmasının çalışanlar arasında çatışmaya sebep olacağını, karşılıklı dayanışma ve saygının azalacağını ve çalışanların gittikçe izole olmaya başlayacaklarını ifade etmişlerdir. Bozulan ilişkiler neticesinde; çalışanların iş arkadaşlarından ve üstlerinden destek alamamaları, birlik duygusunun ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Birlik duygusunun ortadan kalkması sonucu çalışanların çalıştıkları kuruma karşı aidiyet duygularının zayıflaması ve bu durumun da tükenmişliği artıracığı söylenebilir (Maslach ve Leiter, 1997: 51-52).

Adaletsizlik: Örgütsel açıdan adalet; belirli bir örgütte çalışanların, örgüt içinde alınan karar ya da politikalarla ilgili olumlu görüşler taşıması ve örgütün bütün çalışanlara karşı eşit ve tutarlı davrandığı algısını ifade eder (Arı ve Bal, 2008: 139). Bunun aksine, örgütsel uygulamalar ve kararlarla ilgili adaletsizlik algısının olduğu durumlarda, tükenmişliğin bir örgütsel problem olarak ortaya çıkacağını söyleyebilmek mümkündür.

Bir örgütün adaletli olduğunu söyleyebilmek için; güven, açıklık/şeffaflık ve saygı gibi üç önemli faktörün varlığına bakmak gerekir. Birlik duygusunun var olduğu bir örgütte; insanlar ortak amaçları gerçekleştirmek için güven duygusuyla bir araya gelir, niyetlerini açık bir şekilde ifade edebilir ve birbirlerine karşılıklı saygı gösterirler. Bu örgütlerde; başarıya katkı sunan her çalışanın hakkı verilir ve her bireyin örgüt için ne kadar önemli olduğu vurgulanır. Bunların yerine getirilmediği ve adaletsizliğin olduğu örgütlerde ise doğrudan tükenmişliğin olacağını söylemek mümkündür (Maslach ve Leiter,1997: 52).

Örgütsel adaletin tükenmişlikle ilişkisinin araştırıldığı bir araştırmaya göre, adalet ve tükenmişlik ilişkisinde işlemsel adaletin, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletle göre daha açıklayıcı bir boyut olduğu ifade edilmiştir. Bu iki kavram arasındaki ilişkide cinsiyetin önemli bir moderatör olup olmadığının da sorgulandığı bu araştırmanın sonuçlarına göre; kadın ve erkek çalışanların adalet konusuna bakış açılarının farklılaştığı belirtilmektedir.

Çalışanlar, çalıştıkları örgütün adil ve eşit olup olmadığına, genel olarak örgütün kendilerine ve diğer çalışanlara nasıl davrandığına bakarak karar vermektedirler. Bununla birlikte, çalışanın işinde sarf ettiği performansın ve harcadığı emeğin parasal olarak karşılığını alıp almadıklarını değerlendirmeleriyle de karar verdikleri bilinmektedir. Sonuç olarak çalışanların işyerinde harcadıkları emeğe karşılık olarak elde ettikleri kazanımların yeterli olmadığı veya buna yönelik algının olduğu durumlarda adaletsizlik duygusu oluşacak ve çalışanın kendisine haksızlık yapıldığı duygusuyla daha fazla tükenmişlik yaşayacağı söylenebilir (Moliner, Martínez-Tur, Peiró ve Ramos, 2005: 813).

Değer çatışması: Değer, genel olarak neyin iyi neyin kötü olduğuna yönelik bireysel inanışları veya tutumları ifade eder. Konuya Örgütsel açıdan bakıldığında ise; çalışanın kişisel değerleri ile örgütsel değerlerin bazen çatıştığı durumlar üzerinde durulabilir. İş yaşamında bireysel değerler ile örgütsel değerlerin farklılık göstermesi tükenmişliğe sebep olan örgütsel bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Arı ve Bal, 2008: 139).

Örgütün değerleriyle, çalışanların değerleri arasında farklılıklar söz konusu olduğunda ya da örgüt kendi belirlediği değerlere aykırı hareket ettiğinde

uyumsuzluklar ortaya çıkar ve bu uyumsuzluklar çalışanların tükenmişlik yaşamasına sebep olur. Ayrıca bu uyumsuzluk nedeniyle çalışanların bazen olduklarından farklı görünmeye çalışması söz konusu olduğu için duyarsızlaşma düzeyinin de arttığı belirtilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 104).

Değerlerin, çalışanların işleriyle olan ilişkilerini önemli derecede etkilediği söylenebilir. Örgütler ve çalışanlar arasındaki en büyük anlaşmazlıkların ise, örgütlerin daha çok müşteri memnuniyeti ve kar odaklı politikalar geliştirmeleri nedeniyle ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Örgütler çalışanları mükemmel işi ortaya çıkarmak için motive etmeye çalışırken, çalışanlar ise bazı durumlarda bunu sağlayamamaktadırlar (Maslach ve Leiter, 1997).

Bazı durumlarda ise, çalışanlar etik olmayan şeyleri yapmaya zorlanırlar veya yapılan işlerin çalışanların kendi değerlerine ters olduğu durumlar olabilir. Örneğin bazı durumlarda çalışanlar satış yapabilmek için yalan söylemek zorunda kalırlar ve bu onların kişisel değerlerine ters düştüğü için tükenmişlik yaşayabilirler (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 415).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK: DUYGUSAL ÇELİŞKİ VE DUYGUSAL ÇABA KAVRAMLARI

3.1. DUYGU VE EMEK KAVRAMLARI

Duygusal emek kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için; duygu ve emek kavramlarının ayrı ayrı incelenmesine ihtiyaç vardır. Latince kökenli bir kelime olan duygu(emovere) sözcüğü, yine Latince “hareket etmek, yerini değiştirmek”(movere) sözcüğünden türemiştir. Batılı kültürlerinin duygu(emotion) olarak kullandığı bu sözcük; bireylerin herhangi bir olaya, bir kişiye veya bir duruma karşılık verdikleri tepkilerini ve hislerini ifade etmektedir.

Duygu kavramı, bugünkü kadar olmasa da, 19.yy’dan itibaren üzerinde durulan ve psikoloji, sosyoloji, antropoloji gibi farklı birçok alanda tartışıldığı için çeşitli fikirler ileri sürülen bir alandır. İnsanoğlunun hislerini ve duygusal durumlarını incelemek, bunun ne gibi etkileri olacağını tahmin etmek, literatürde her zaman ilgi çeken bir konuma sahip olması nedeniyle, hissedilenlerin ve duyguların biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel açılardan çeşitli açıklamalarına rastlamak mümkündür. Fakat özellikle 1980’li yıllardan itibaren, duyguların çalışma yaşamındaki varlığı, dışavurum biçimleri, örgütsel alandaki rolü giderek önem kazanan bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır (Seçer, 2005: 814).

Duygu teorisyenlerinin, yaptıkları çalışmalarda duyguları; temel, ilksel veya esas duygular olarak sınıflandırmaya çalıştıkları belirtilmektedir. Teorisyenler yaptıkları çalışmalarda genel olarak hangi duyguların temel duygu olduğu, bu duyguları neden bu şekilde sınıflandırdıkları gibi konulara açıklık getirmeye çalışmışlardır. Ancak konuya farklı açılardan bakan araştırmacıların bu konu üzerinde fikir birliğine varmadıkları söylenebilir (Ortony ve Turner, 1990: 315). Tablo 3.1’de bazı araştırmacılar tarafından yapılan duygu sınıflandırmaları görülmektedir.

Tablo 3.1. Bazı Araştırmacılar Açısından Duygular

Kaynak kişi	Temel duygular	Temel alınan konu
Arnold (1960)	Öfke(anger), tiksinti(aversion), cesaret(courage), neşesizlik(dejection), arzu(desire), umutsuzluk(despair), korku(fear), nefret(hate), umut(hope), sevgi(love), üzüntü(sadness)	Hareket eğilimine göre
Ekman, friesen ve ellsworth (1982)	Öfke(anger), nefret(disgust), korku(fear), neşe(joy), üzüntü(sadness), şaşırma(surprise)	Evrensel yüz ifadeleri
Frijda(1987)	Arzu(desire), mutluluk(happiness), merak(interest), şaşırma(surprise), büyülenme-etkilenme(wonder), keder(sorrow)	Harekete geçme şekilleri
Gray(1982)	Öfke(rage), dehşet(terror), endişe(anxiety), neşe(joy)	Fiziksel bağlantı
Izard(1972)	Öfke(anger), küçümseme(contempt), iğrenme(disgust), ızdırap(distress), korku(fear), suçluluk(guilt), merak(interest), neşe(joy), utanç(shame), şaşırma(surprise)	Fiziksel bağlantı
James(1884)	Korku(fear), keder(grief), sevgi(love), öfke(rage)	Bedensel bağlantı
McDougal(1926)	Öfke(anger), nefret(disgust), kıvanç(elation), korku(fear), bağlılık(subjection), hassaslık(tender-emotion), büyülenme-etkilenme(wonder)	Güdülerle ilişki
Mowrer(1960)	Acı(pain), zevk(pleasure)	Sonradan kazanılmamış duygular
Oatley ve Johnson-laird(1987)	Öfke(anger), iğrenme(disgust), endişe(anxiety), mutluluk(happiness), üzüntü(sadness)	Öncellere ihtiyaç duymama
Panksepp(1982)	Beklenti(expectancy), korku(fear), öfke(anger), panik(panic)	Fiziksel bağlantı
Plutchik(1980)	Kabul(acceptance), öfke(anger), ümit(anticipation), iğrenme(disgust), neşe(joy), korku(fear), üzüntü(sadness), şaşırma(surprise)	Uyumsal biyolojik süreçle ilişki
Tomkins(1984)	Öfke(anger), merak(interest), küçümseme(contempt), iğrenme(disgust), ızdırap(distress), korku(fear), sevinç(joy), utanç(shame), şaşırma(surprise)	Sinirsel yoğunluk
Watson(1930)	Korku(fear), sevgi(love), öfke(rage)	Fiziksel bağlantı
Weiner ve graham(1984)	Mutluluk(happiness), üzüntü(sadness)	Nitelik yönünden bağımsız

Kaynak: Ortony ve Turner, 1990, 316.

Duygu kavramına yönelik farklı alanlarda yapılmış yüzlerce tanım bulunmaktadır. Fakat bu kavramın ne olduğuna yönelik ilk kaynak William James'in (1884) yazdığı "Duygu nedir?(What is an emotion?)" adlı kitabıdır. Duyguların nasıl oluştuğu, duyguların doğası, duygu bileşenleri ve nasıl sınıflandırılması gerektiği gibi konularda çok çeşitli fikirler ileri sürülmüştür. Konunun farklı alanlarda çokça tartışılması da ayrıca bu kavramla ilgili tartışmaların kaynağı olarak gösterilebilir (Ashforth ve Humphrey, 1995: 99).

James William, Duyguların insan vücudu üzerindeki etkilerini araştıran bilim insanlarından önce, bu ilişkinin iki yönlü bir etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Yazara göre; bedende meydana gelen değişiklikler; şaşırma, merak, eğlenme, korku, kızgınlık, şehvet, hırs ve hoşlanma gibi standart duyguların ifadesi veya dışavurumudur (James, 1884: 189-190). Yazar ayrıca duyguların nasıl oluştuğuna yönelik süreci; duyuşsal algılarla farkına varılan olayların, önce düşünsel olarak yorumlanması ve sonrada bu olayların bireyler için ne anlam ifade ettiğine göre bedensel olarak ortaya çıkan gözle görülebilir tepkiler olarak yorumlamaktadır.

Duygu olgusu en yaygın anlamıyla "öznel bir his" olarak tanımlanabilir. Duygular, biyolojik ve fizyolojik açıdan sıkı bir ilişkiye sahip olmakla birlikte, bireyin durumu nasıl tanımladığına ilişkin deney ve gözleme dayalı araştırma sonuçlarına dayanarak, belirli uyaranların otomatik ve biyolojik olarak belirlenmiş bir biçimde aynı duygulara sebep olduğu savunulur (Ashforth ve Humphrey, 1995: 99-100).

Young (1981) duyguyu, insanın içinde bulunduğu durumu algılaması sonucunda kişinin iç dünyasını harekete geçiren bedensel, zihinsel ve davranışsal süreçler; Dökmen (2003) ise, kişinin belirli bir anda algıladığı ve hissettiklerinin oluşturduğu fenomenal alan içindeki istekler, heyecan uyandıran iç yaşantılar olarak tanımlamıştır. Duygunun ne olduğunun daha iyi anlaşılabilmesi için sınıflandırma yapmak da uygun bir yöntem olabilir. Plutchik (1980) duyguları; insanları ve hayvanları uyum ve denge sağlayıcı davranışlara sürükleyen iç faktörler olarak tanımlamış ve 8 temel sınıfa ayırmıştır. Bu sınıflar; tiksinti, öfke, umut, korku, hayret, üzüntü, kabul ve sevinçtir. Yine bu temel duyguların birleşmesiyle veya şiddetlerinin farklı olmasıyla da yeni duyguların oluşabileceğini belirtmiştir.

Bugün sahip olduğumuz tüm duygular; organlar gibi belirli işlevlere sahip olduğu için evrim süreci boyunca varlığını sürdürmüş ve günümüze ulaşmıştır. Duygularımızın genel işlevi, doğaya ve topluma uyum sağlamaktır. Böylece hayatta kalma ihtimalimizi artırırız. Bir canlının, sıradan bir yaşam sürdürebilmek için duygulara ihtiyacı vardır. İnsanın ise duygulara iki defa ihtiyacı vardır: birincisi motivasyon kaynağı olarak günlük yaşamını sürdürebilmek için, ikincisi ise varoluş düzeyini yükseltebilmek, kaliteli yaşayabilmek içindir (Dökmen, 2003).

İnsan hayatının daha kaliteli olması için iyi iletişim ve ilişkilere ihtiyaç duyulur. Bunun gerçekleşebilmesi için ise, insanların duygularını olduğu gibi ifade etmesi gereklidir. Duyguların ifade edilmesinde hem sözlü hem de yazılı mesajlar birlikte kullanılır. Cüceloğlu (1999), insanlar arasındaki mesaj alışverişlerinin küçük bir bölümünün sözlü olduğunu; yüz ifadeleri, el kol hareketleri, bedenin konumları ve sesin alçalıp-yükselmesiyle gönderilen sözsüz mesajların iletişimde daha fazla kullanıldığını ve bireyin gerçek duygularını daha iyi yansıttığını belirtmiştir.

Duygular, yaşamımızdaki önemli anlarda karar vermemizi sağlayan başrol oyuncularındır. Duyguların, bazıları davranışsal bazıları psikolojik karakteristik özellikleri olmasına rağmen her şeyden önce psikolojik özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Sevdığımız insanlar önemli bir şeyler yaptığında gurur duyarız. Çocuklarımız doğduğu zaman neşeli hissederiz, korktuğumuzda anksiyete yaşarız ve sevdığımız insanlar öldükleri zaman kederleniriz (Lazarus, 1991). Aile içinde ve sosyal hayatta olduğu gibi çalışma yaşamında da insanlar belli olaylar karşısında bazı duygusal tepkilerde bulunurlar. Bireylerin sosyal varlıklarının dışavurumu olarak da nitelendirebileceğimiz bu duygulara; sevmek, nefret etmek, korku, çekim, acı, suçluluk, hüsrana uğrama, kıskanma ve benzeri duygular örnek verilebilir. Örgütsel açıdan duygular incelendiği zaman; bu duyguların çalışanlar arasında, astlar ve üstler arasında veya çalışanlarla müşteriler arasındaki ilişkiler sonucu oluştuğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle işletmecilik açısından çalışanların duygularını anlamak ve yönetmek son derece önemli bir konudur.

Duygular, iş hayatı için de çok önemli bir konudur. Klasik yönetim kuramlarının geliştirildiği dönemlerde çalışanın duyguları yok sayılarak, insanı makine olarak görmek zamanın koşulları arasındaydı. Daha sonra çalışanların motive olabilmesi için

psikolojik faktörlerin ne kadar önemli olduğunu fark eden modern yönetim kuramcıları, işyerinde duyguların ifade edilmesini kabullenmişlerdir. Sosyal yaşamda ve örgütler içerisinde yöneticilerin ve iş görenlerin birbirlerine ve çalıştıkları örgüte karşı pozitif duygular taşımaları ve olumlu beklentilere sahip olabilmeleri için bazı temel prensiplerin işlevsel olması gerekmektedir. Albrecht (2006), bu prensipleri şöyle sıralamıştır; fikirleri paylaşmak, düşünerek cevap vermek, dikkatli ve öğrenme amaçlı dinlemek, birlikte hareket etmek, önyargılı olmamak, özel yeteneklerin gelişmesine önem vermek, saygı göstermek ve genellikle onaylayıcı yaklaşmak, insanların düşüncelerini zorla değiştirmeye çalışmamaktır.

Literatürde, Duyguları ifade edebilmenin bireylerin psikolojik olarak iyi olmalarını sağladığına yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Bu alanda özellikle King ve Emmons (1990) ve Zech (1998)'in, duyguları ifadeyle ilgili yapmış oldukları çalışmalardan sonra, duyguları ifade edebilmenin iyileştirici etkisinin olduğu ve duyguları bastırmanın çeşitli psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara yol açtığına yönelik görüş daha çok kabul edilmeye başlanmış ve bu alanda yapılan çalışma sayısı artmıştır. Çalışanların duygularını ne derecede ifade ettiklerini belirleyebilmek için, işlerini yerine getirirken yaşadıkları duygusal çelişki ve duygusal çaba davranışlarını gözlemlemek gerekir.

Emek kavramına bakılacak olursa, bu kavramın da benzer şekilde Latince kökenli bir kelime olduğu(labor) ve batı dillerinde “labour, labor” olarak kullanıldığı görülecektir. Sözlüklerde belirtildiğine göre bu kavram; çaba, görev, iş, ödev, zorluk, gerilim, stres hatta acı çekme(suffering) gibi anlamlara gelebilmektedir. Dolayısıyla batı dillerindeki etimolojisi açısından değerlendirildiğinde emek kavramı; kendi içinde stres, acı çekme gibi duygularla doğrudan ilişkilidir (Özgen, 2010: 3).

Emek, insanlığın varoluşundan beri, insanın doğa ile mücadelesinde ihtiyaçlarını giderebilmek için yaptığı bir eylem ve uğraş olmuştur. Avcı, toplayıcı, göçebe toplumlarla başlayan; tarım, sanayi ve hizmet toplumlarıyla devam eden süreçte emek çeşitli şekillere girmiştir (Özgen, 2010: 4). Önceleri emeğini, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için kullanan insan; sanayi devrimi sırasında emeği karşılığında belirli bir ücret alarak çalışmıştır. Hizmet sektörünün hızlı bir şekilde geliştiği günümüzde ise,

Çalışanlar işlerini yerine getirmek için fiziksel çabalarına ek olarak duygularını da düzenlemek zorunda kalmışlardır.

Hizmet sektörünün hızlı bir şekilde büyümesi, çok sayıda istihdam yaratması ve rekabetin giderek artmış olması, çalışma yaşamı açısından yeni sorunları gündeme getirmiştir. Hizmet sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak bazı özgünlüklere sahiptir. Bu farklılıklardan birkaçı; çalışanların müşterilerle çok fazla etkileşim içinde olmaları, duygusal çelişki yaşamaları veya duygusal çaba sarf etmeleri olarak sıralanabilir. Ayrıca çalışanlardan; müşterilerde samimiyet duygusu yaratma, onların sevinçlerini ve kederlerini paylaşma gibi farklı duygusal davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Hizmet sektöründe esas olan müşteri memnuniyeti olduğu için; çalışanlar müşterilerle olan etkileşimlerinin kalitesini artırmak zorundadırlar (Başbuğ, 2010: 255). Bunu yapabilmek için de çalışanlar işyerinde, hissettikleri olumsuz duyguları bastırmak ve bunların yerine çalıştıkları kurumların uygun gördüğü duygu gösterim kurallarına göre hareket etmek zorundadırlar. Bu nedenle otel işletmeleri veya turizm işletmeleri gibi hizmet odaklı işletmelerde çalışan personelin, fiziksel olarak yaptıkları işe ek olarak, duygularını değiştirerek de emeklerini harcadıkları söylenebilir.

Değişen teknoloji ve çevre koşulları, hizmetin kalite ve standartlarının değişmesi, özellikle de hizmet üreten çalışanlardan her geçen gün daha fazla duygusal beklentilerin oluşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla alışma yaşamında duygular söz konusu olduğunda, çok çeşitli araştırma boyutları gündeme gelmektedir. Fakat bunun yanında, son dönemlerde önemi giderek artan bir konu olan, müşteriye karşı sergilenen davranışlardaki duygusal bileşenler veya bu davranışların duygusal karakterleri de, çalışma ortamında duygu olgusunu farklı bir boyutu ile incelemeye çalışan bir alandır. Bireylerin işini yaparken sergilediğı davranışlar ile müşterilere karşı belirli bir duygusal mesajın iletilmesini sağlamak, hizmet işletmelerinde bir zorunluluk haline gelmiştir (Seçer, 2005: 814). Örgütler tarafından çalışanlarına dayatılan duygu gösterim kuralları her ne kadar zorunluluk olsa da, müşterilerde samimiyet duygusu yarattığında başarılımış olmaktadır. Çalışanların duygu gösterim kurallarına uygun olarak hareket etmesi ve müşterilerde samimiyet duygusu yaratmaları sırasında ise çoğu zaman bir duygusal uyumsuzluk meydana gelmektedir. Bu duygusal karmaşanın çalışanlar tarafından kontrol altına alınması ve duygu gösterim kurallarına uygun yüz ifadeleriyle birlikte davranışta bulunulması literatürde “duygusal emek” olarak nitelendirilmektedir.

3.2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Çalışanlar, işlerinin gerekleri olarak belirli duyguları sergilemek ve olumsuz bazı duygularını ise baskılamak zorundadırlar. İşin gereği olarak sergilenmesi ve sergilenmemesi gereken duygular çoğu zaman hizmet işletmelerinde önceden belirlenmiştir. Üstleri tarafından müşteriye nasıl ve ne şekilde davranılacağı konusunda uyarılan çalışanlar, yönettikleri duyguları ve duygusal olarak sarf ettikleri emekleri karşılığında maaş almaktadırlar. İşletme ve örgütlerin başarılı olabilmeleri için gerekli görülen bu çabalar literatürde “duygusal emek” olarak kavramlaştırılmıştır.

Hochschild duygusal emek kavramını ortaya atmadan önce; sinema ve tiyatro yazarlarının dramatik sahnelerin oyuncular tarafından nasıl sahnelenmesi gerektiğine yönelik direktiflerini göz önünde bulundurmuştur. Buna göre müşterilerle yüz yüze iletişimde bulunan hizmet çalışanlarını aktörlere benzeterek, müşterilere karşı sergilenen davranışlara ise rol adını vermiştir. Bu rolleri sahnelerken, oyuncuların duygu ve davranışlarını değiştirerek yüzeysel davranış(surface acting) sergilediklerine belirtmiş olup, oyuncuların bazı duyguları gerçekten yaşıyormuşçasına davranabileceğine dikkat çekmiştir.

Hizmet çalışanları, sundukları hizmet karşılığında bir maaş alırken, müşterilere karşı sergilenmesi gereken davranışları gösterip olumsuz duygularını saklamak zorunda kaldıklarında, aslında kendilerine verilen rolleri yerine getirmektedirler. Sergilenmesi ve sergilenmemesi gereken davranışlar hizmet işletmelerinin yöneticileri tarafından “duygusal davranış kuralları”(emotional display rules) ile belirlenir ve çalışanlardan bu davranış kurallarına uymaları beklenir (Öz, 2007: 3). Hochschild (1983), bireylerin yüzeysel olarak dış görünüşlerini değiştirmekten daha fazlasını yaptıklarını ifade ederek, çalışanların durumun gereklerine göre içsel durumlarını da harekete geçirerek “derinlemesine davranış(deep acting)” sergilediklerini öne sürmüştür. Duygu işinde çalışanların, rollerini iyi bir şekilde yerine getirmek için ya dış görünüşlerini değiştirerek davranış gösterdiklerini ya da kendilerini duygularını değiştirmek için zorladıklarını ifade etmiştir. Bazı duyguları gerçekten hissetmiyor olmalarına rağmen çalışanların kendilerini zorlayarak bu duyguları gerçekten hissediyormuş gibi karşı tarafa gösterme çabasına “derinlemesine davranış” adı verilmiştir. Müşteriyle yüz yüze çalışan hizmet çalışanlarının o anki psikolojik durumları nasıl olursa olsun, müşteriye

karşı sürekli olumlu yüz ifadeleri sergilemek, çalışanların duygusal kaynaklarının tükenmesine sebep olmaktadır. Özellikle hissetmedikleri duygusal davranışları sergilerken yüzeysel davranış gösteren çalışanların, duygusal uyumsuzluk yaşadıkları ve bunun da sonuçlarının daha olumsuz olduğu ifade edilmektedir.

Hochschild (1983)'in bu alanda yeterince tanınmış olması, duyguların içsel olarak değiştirilebileceğini öne sürmüş olmasındandır. Hochschild, çalışanların göstermiş oldukları duyguları gerçekten hissederek yapıyor olmalarıyla ilgili durumu “pasif derinlemesine davranış” olarak açıklamaktadır. Çalışanların işlerini yaparken gerçek duygularını kullanıyor olmalarına rağmen yine de duygu gösterimlerinde çaba harcadıklarını düşünen birçok araştırmacı vardır (Ashforth ve Humphrey, 1995; Morris ve Feldman, 1996; Rafaeli ve Sutton, 1987; Sutton, 1991; Wharton, 1993).

Hochschild, duygusal emek kavramını ilk defa; Das Kapital’de yer alan “The Working Day” başlıklı bölümden esinlenerek 1983 yılında yazdığı “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi)” isimli kitabında ele almıştır. Hochschild (1983: 6)’ın kitabında özellikle üzerinde durduğu konulardan biri hosteslerin işlerini yerine getirirken duygularını yönetmek zorunda olmaları dolayısıyla yaşadıkları zorluklardır. Çalışmasında, hosteslerin çalışma koşullarının, çalışma saatlerinin ve kazançlarının iyi sayılabilecek düzeyde olmasına rağmen duygusal olarak hissettiklerinin çalıştıkları firmalar tarafından kontrol edildiğine dikkat çekmektedir. Hochschild duygusal emeği; işin gereklerini yerine getirebilmek amacıyla çalışanların yüz ifadelerini ve bedensel hareketlerini düzenleyerek, hislerin yönetilmesi olarak tanımlamıştır (Hochschild, 1983: 7). Ayrıca Hochschild duygusal emek kavramının yerine; duygu işi(emotion work) ve duygu yönetimi(emotion management) kavramlarının da kullanılabileceğini ifade etmiştir. Hochschild; servis çalışanlarının aktör olduğu yerde, hizmeti oyuna, hizmeti satın alanları izleyiciye ve hizmeti gerçekleştirmek için yapılan hazırlıkları ve hizmetin sunulduğu yeri ise sahneye benzetmiştir.

Hochschild (1983), ayrıca duygusal emek gerektiren mesleklerin sınıflandırılmasıyla da ilgili çalışmalar yapmıştır. Duygusal emek gerektiren mesleklerin; müşterilerle yüz yüze ya da telefonla görüşüldüğü, müşterilerin duygularının ön planda tutulduğu ve işletme yöneticilerinin çalışanlarının duygularını

kontrol ettiği meslekler olarak nitelendirmiştir. Yazara göre duygusal emek gerektiren meslekler altı gruba ayrılabilir (Hochschild, 1983: 244);

- Alanında uzman serbest meslek çalışanları(professional and technical workers)
- Müdür ve yöneticiler(managers and administrators)
- Satış görevlileri(sales workers)
- Kamu alışanları ya da büro elemanları(clerical workers)
- Evlerde alışan hizmetliler(service workers who work inside): ocuk bakıcıları, hasta bakıcılar vb.
- Ev dışı hizmet sunan alışanalar(service workers who work outside of private household): garsonlar, turist rehberleri vb.

Duygu yönetimi üzerinden hareket ederek kavramı tanımlayan Morris ve Feldman (1996)'a göre ise duygusal emek; kişiler arası iş süreçlerinde örgüt tarafından arzu edilen ve belirlenmiş davranış kurallarının çalışanlar tarafından sergilenebilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontrollerdir. Duygu yönetimi sürecinde çalışanlardan, belirli davranışları sergilemelerinin yanında çoğu zaman da ortaya çıkabilecek olumsuz duygularını saklamaları ve her koşulda olumlu davranış görüntüleri sahnelemeleri beklenmektedir. Bununla birlikte duygular; sosyologlar ve psikologlar tarafından uzun zaman araştırma konusu olarak değerlendirilse de, işyerinde duygu gösterim kurallarına yönelik araştırmalar son dönemlerde artmıştır. Duygusal emek konusuna yönelik ilgi, çalışanların işin gereklerine uygun davranabilmek için duygularını nasıl farklılaştırdıkları, duygusal ifadeler ve çalışanların etkinliği arasında ne tür bir ilişki olduğuna yönelik olmuştur (Rafaeli ve Sutton, 1987; Rafaeli ve Sutton, 1989; Sutton, 1991).

Duygusal emekle ilgili yapılan tanımlara bakıldığı zaman konuyla ilgilenen araştırmacıların kavrama farklı açılardan yaklaştıkları görülmektedir. Duygusal emeği hizmet kalitesinin belirleyicisi olarak ele alan Ashforth ve Humphrey (1993) bu kavramı; müşterilerin memnuniyetini yüksek tutabilmek için müşterilerle çalışanların etkileşimleri sırasında arzu edilen ve gözlenebilen duygusal ifadelerin yansıtılması şeklinde tanımladıkları görülmektedir. Seçer (2005) ise duygusal emekle ilgili; arzu edilen duygusal ifadelerin müşteriye yansıtılmasıyla birlikte, istenmeyen duygusal

ifadelerin de müşteriye yansıtılmaması gerektiğini ve bununla ilgili çaba sarf edilmesi gerektiği üzerinde durmuştur.

Her ne kadar yukarıda da sıkça belirttiğimiz gibi kavramı ortaya atan Hochschild (1983) olmasına ve ondan sonra birçok yazarın kendisini takip etmesine rağmen duygusal emeği farklı şekillerde tanımlayan ve ölçülmesi amacıyla farklı araçlar geliştiren araştırmacılar da bulunmaktadır. Örneğin Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'in yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olarak iki boyutlu şekilde incelediği duygusal emek kavramının üçüncü bir boyut olan samimi davranışla birlikte daha iyi açıklanabileceğini savunmuştur. Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği; duyguların gösterilme sıklığı, bu duyguların ne kadar süre gösterildiği, duyguların çeşitliliği ve duyguların yoğunluğu olarak dört boyutta inceleyerek, yapılan işin niteliğinin önemine vurgu yapmıştır. Örneğin, Morris ve Feldman'a göre fast-food zincirlerinde çalışanlar, müşterilerle çok kısa süreli etkileşim yaşadıkları için çok fazla duygusal emek harcamak durumunda kalmamaktadırlar. Diefendorff, Croyle, ve Gosserand (2005) da Ashfort ve Humprey (1993) ile benzer şekilde duygusal emek kavramının; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak üç boyutlu bir şekilde açıklanabileceğini ifade etmişlerdir. Kruml ve Geddes (2000) ise duygusal emeği; duygusal çelişki(emotive dissonance) ve duygusal çaba(emotive effort) olarak iki boyutlu olarak incelemişlerdir. Kruml ve Geddes (2000)'in yaptıkları deneysel araştırma sonuçlarına göre, duygusal çelişki literatürde yüzeysel davranış olarak adlandırılan davranışlara karşılık gelirken; duygusal çaba ise hem derinlemesine davranış hem de samimi davranış formlarına karşılık gelmektedir. Chu ve Murrmann (2006) ise geliştirdikleri "Turizm Çalışanlarına Yönelik Duygusal Emek Ölçeği'nde" (HELS: Hospitality Emotional Labour Scale), duygusal emek kavramının iki boyutlu(duygusal çelişki-duygusal çaba) ve 15 maddeden oluşan bir araçla ölçülebileceğini ifade etmişlerdir. Geliştirilen bu ölçeğin turizm sektöründe çalışanlara uygulanabileceği ve özellikle de konaklama işletmelerinde çalışan personelin işleriyle ilgili ne düzeyde duygusal emek harcadıklarını ölçmek için geliştirildiği belirtilmiştir (Özgen, 2010: 60).

Araştırmanın bundan sonraki kısmında, alanla ilgilenen farklı araştırmacıların duygusal emek yaklaşımları, duygusal emeği etkileyen faktörlerin neler olduğu ve bu kavramın diğer bazı kavramlarla ilişkisinin nasıl olduğuyla ilgili bilgiler verilecektir.

Literatürün incelenmesi sonucu ve yukarıda verilen bilgiler neticesinde, öncelikle duygusal emek kavramının daha net bir şekilde tanımlanabilmesi için duygusal çelişki ve duygusal çaba kavramlarına yönelik tanımsal yaklaşımların incelenmesi gerekli görülmüştür.

3.2.1. Duygusal Çelişki

Çalışanların işlerini yerine getirirken gerçekte hissettikleri ile kurumsal davranış kuralları arasındaki farklılıklar, duygusal çelişki olarak ifade edilmektedir (Middleton, 1989: 199). İş çevrelerinin ve daha çok kurumsal şirketlerin belirlemiş oldukları davranış gösterim kuralları çoğu zaman çalışanların gerçek hisleri ile örtüşmemektedir. Örneğin sattığı ürünün yararlı olduğuna gerçekten inanan bir satıcının daha az duygusal emek harcayacağı söylenebilir. Fakat uzun zaman bakıcılığını yaptığı hastasını kaybeden bir bakıcının daha fazla duygusal emek harcayacağı açıktır (Morris ve Feldman, 1996). Kruml ve Geddes (2000)'e göre duygusal çelişki, duygusal emeğin belirleyicisi ve ana boyutudur. Çünkü hizmet eden çalışanın ne düzeyde duygusal emek harcayacağı yaşadığı duygusal çelişki tarafından belirlenir.

Çalışanların müşterilerle etkileşimlerinde, işletmenin çalışanlardan beklediği duygusal emek davranışlarını sergilemeleri işletme için olumlu sonuçlar doğururken, bu etkileşim sırasında özellikle sergilenen duygusal davranışlar ile gerçekte hissedilen duygular arasında uyumsuzluk oluyorsa çalışanlar açısından önemli ölçüde olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Hochschild, 1983; Grandey, 2000).

Çalışanlar işini yaparken müşteri etkileşimlerinde hissettikleri duygularla kendi hisleri farklı olduğu zaman duygusal karmaşa yaşamaktadırlar. Çalışmış oldukları örgütler ve yöneticiler ise çalışanlarından, bu karmaşayı yöneterek müşterilere sürekli olumlu ve memnun edici davranışlar göstermeleri beklenmektedir. Duygusal emeğin hizmet işletmeleri açısından bu kadar önemli olmasının temel sebebi de aslında budur. Gerçekte hissedilen duygular ile sergilenen duygular birbirinden farklılaştıkça ve müşteriyle etkileşimin süresi uzadıkça çalışanlarda tükenmişlik, insanlara karşı duyarsızlık, iş tatminsizliği vb. olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu ve benzeri olumsuz sonuçlar ise; genel olarak müşteri memnuniyetinin ve hizmetin kalite

standartlarının düşmesine sebep olmaktadır (Chu, 2002; Diefendorff vd., 2005; Yozgat, Çalışkan, ve Ürü, 2012).

Hochschild (1983: 90), çalışanların duygularının işverenler tarafından kontrol edildiği, hangi duyguların gösterileceğinin yöneticiler tarafından belirlendiği, yüzeysel ve derinlemesine davranışın işin gerekliliği olarak şart koşulduğu, müşterilere her koşulda saygı duyulmasının gerektiği, çalışanlardan beklenen empati kurabilme ve sıcakkanlı olma gibi kişisel özelliklerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasının çalışanlarda gerilime yol açacağını belirtmiştir.

Duygusal çelişki, çalışanın kurumsal ve mesleki davranış gösterim kuralları çerçevesinde duygularını sahteletştirerek, onları gerçekten hissettiği duygulardan farklılaştırarak, karşısındaki müşteri ya da alıcıya yansıtmasıdır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Hochschild, 1983). Duygusal çelişki, çalışanın kendi gerçek hislerini bastırdığı ve duygusal gösterim kuralları ile kendi gerçek hisleri arasında uyumsuzluk olduğu anlamına gelmektedir. Örneğin, bir resepsiyon görevlisinin, otelde kaldığı sürece kendisine ne kadar iyi davranılırsa davranılsın bir türlü memnun olmayan müşterisine, çıkış işlemleri sırasında yine de gülümsemek zorunda olması duygusal çelişki yaşamasını sağlamaktadır. Benzer şekilde sözlü tacize uğrayan bir kabin memurunun, görevini yerine getirmek için yine de müşteriye gülümsemek ve nazik olmak durumunda bırakılması esnasında da duygusal çelişki yaşayacağını söylemek mümkündür. Duygusal çelişkinin, hizmet sektöründe çalışanların duygusal olarak tükenmelerine ve bir süre sonra insanlara veya insan duygularına duyarsızlaşmalarına sebep olacağı söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin, hizmet çalışanlarının yaşamış oldukları bu zorlukları anlaması ve çalışanlarına bu konuda yardımcı olması örgütler açısından son derece önemlidir.

3.2.2. Duygusal Çaba

Gelişmiş ülkelerin ekonomilerinde hizmet endüstrisinin artış göstermesiyle meydana gelen bazı değişiklikler işlerin gerektirdiği yeterliliklerin de değişmesini sağlamıştır. Geçmişte “el emekleri” ve “zihinsel emekleri” için fabrikalarda işçiler çalıştırılırken, bugünün hizmet işletmelerinde çalışanlar ise, müşterilerde samimiyet duygusu yaratmak için işe alınmaktadırlar. Birçok hizmet işletmesinde çalışanlardan

sadece entelektüel bilgi ve fiziksel emek değil aynı zamanda duygusal emek harcamaları da beklenmektedir (Chu ve Murrmann, 2006: 1181).

Duygusal emek, hizmet işletmelerinin örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için önemli bir konudur. Özellikle hizmet sektöründe müşteriyle yüz yüze çalışan personelin iletişim becerileri, müşterilerle ilişkiler ve harcadıkları duygusal emek şirket ve örgütlerin hayatta kalması ve elde edecekleri kar açısından önemlidir (Steinberg ve Figart, 1999). Bu nedenle hizmet işletmeleri kendi bünyesinde çalışacak elemanların duygusal olarak çaba gösterecek kişilik özelliklerine sahip bireyler olmasına dikkat etmektedirler.

Hizmet endüstrisinde, özellikle de konaklama işletmelerinde, çalışanların müşterilere karşı arkadaş canlısı, hoş ve nazik davranmaları bu işletmelerin yaptıkları hizmete değer katmaktadır. Konaklama işletmelerinin yöneticilerinin düşüncelerine göre; müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı, müşteri sadakati gibi konular çalışanların müşterilere dostça davranmaları ve müşterilerin hoş vakit geçirmelerini sağlamalarıyla ilgilidir (Chu ve Murrmann, 2006: 1181). Bunu sağlamak için de işletmeler, çalışanların uyması gereken duygusal davranış kurallarını belirlemektedirler. Bazı işletmeler bu kuralları yazılı olarak çalışanlarına tebliğ ederken, bazı işletmeler de yöneticiler tarafından yapılan toplantılarda sözlü olarak ifade etmektedir.

Hizmet işlerinde çalışanların duygusal emeklerinin ya da işlerini yaparken duygusal olarak daha fazla çaba sarf etmelerinin belli başlı bazı önemli gerekçeleri vardır. Öncelikle müşterilerle etkileşim içinde olan personel aslında bu işletmelerin görünen yüzü ve firmanın temsilcisi konumundadır(çalışan-müşteri etkileşimine; hasta-hemşire, öğrenci-öğretmen, otel müşterisi-animatör gibi spesifik örnekler verilebilir). İkincisi hizmeti satın alanlar ile bu hizmeti yerine getirenler yüz yüze etkileşim içindedirler. Üçüncüsü hizmetin üretilmesi aşamasına müşterinin katılmasıyla birlikte, müşteriyi memnun etmenin ve hizmetin kalitesini ölçmenin daha zor hale gelmesi sayılabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90). Bu nedenle çalışanların işlerini yerine getirirken bütün zorluklara rağmen müşterilere karşı güler yüzlü olmaları ve örgütün duygusal davranış kurallarına uymaları beklenir.

Duygusal çelişkiye benzer şekilde duygusal çabada da, çalışanın gerçek hisleri ile yansıtmak zorunda olduğu hisleri arasında tam bir uyum olduğu söylenemez. Duygusal

çabanın da rol yapma davranışları içermesine rağmen çalışan bu davranışları gerçekleştirirken kendisinden beklenen duygusal ifadeleri yansıtmak için çaba göstermektedir. Bu durum ise örnekte verilen resepsiyon görevlisinin, müşterinin sorunlu olduğunu bilmesine rağmen müşterileri memnun etmeyi işinin bir parçası olarak görüp, davranışını ona göre şekillendirmesiyle açıklanabilir. Hochschild (1983: 38)'e göre, duygusal çelişkide duyguları değiştirmeyip sadece davranışları değiştirmeye odaklanılırken, duygusal çabada hem duygulara hem de davranışlara hükmetmek söz konusu olabilmektedir.

Her iki davranış formunda da gerçekte hissedilmeyen davranışların sergilenmesi söz konusu iken duygusal çelişkide daha fazla zorunluluk; duygusal çaba davranış formlarında ise işinin gereklerini daha fazla kabullenmiş olmakla birlikte zorunluluktan ziyade gereklilik söz konusu olmaktadır.

3.3. DUYGUSAL EMEKLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Duygu işi ya da duyguların yönetilmesi olarak da nitelendirilen duygusal emek kavramı 1980'li yıllardan itibaren alan yazında sıkça tartışılmaya başlanmıştır. Kavramla ilgili önemli görüşler ileri süren ve bu alandaki literatürün zenginleşmesini sağlayan birçok araştırmacı bulunmaktadır. Aşağıda, duygusal emek kavramıyla ilgili olan önemli araştırmacıların konuyla ilgili yaklaşımlarına değinilmiştir.

3.3.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1983)

Duygusal emek kavramını ortaya atan ilk araştırmacı olan Hochschild, ailesiyle birlikte katıldığı resmi davetlerde çalışan hizmet personelinin işlerini yaparken gerçek hislerini kullanmadığını fark etmiştir. Hochschild, yönetilen kalp kitabında, insanların duygularını nasıl yönettiği konusuna dair ilgisinin ailesinin Amerika birleşik devletlerinin dış ilişkiler servisinde çalışmaya başlamasıyla olduğunu ifade etmektedir. İnsan duygularının ve davranışlarının çoğu zaman hissedilenlerden farklı olduğunu yirmili yaşlarda fark eden yazar, bireylerin duygusal durumlarını, bir duyguyu ne zaman gerçekten hissettiklerini, rol yapmayı ne zaman bıraktıklarını merak etmiştir. Hochschild'in insan duygularıyla ilgili ortaya attığı temel görüş bazı durumlarda bireylerin isteyerek gerçek hislerini değiştirmeye çalıştıklarına yönelik fikirleridir. Ona

göre bireyler toplumsal yaşamda sadece yüzeysel davranışlarda değil aynı zamanda derinlemesine davranışlar da sergilemektedirler (Hochschild, 1983).

Duygusal emek, örgütlerin arzuladığı duygu gösterimini gerçekleştirmek için çalışanların işlerinde hissettiği olumsuz duyguları baskılayarak uygun duyguları müşterilere göstermeleridir. Fiziksel çabaların aksine görülemeyen bu çabalar; ölçülmesi zor, nadir görülen, duyulan ve dokunulan hislerdir. Duygusal emek gerektiren işlerin üç temel karakteristik özelliği vardır (Hochschild, 1983: 147). Bunlardan ilki, bu işlerin toplumsal ortamda yapılan ve müşterilerle yüz yüze iletişim gerektiren işler olmasıdır. Örneğin üst düzey hizmet veren bir restoranda çalışan garson müşterilerin taleplerini yerine getirirken işin bütün zorluklarına rağmen gülümsemek ve müşterilerinde samimiyet duygusu yaratmak zorundadır. İkincisi bu işleri yapan çalışanların hizmet verdikleri insanların duygularını da kontrol etmek ve empati kurarak onları daha iyi anlamak durumundadırlar. Örneğin bir hasta bakıcısının hastalarının moralini yüksek tutmaya yönelik çabaları bu kapsamda değerlendirilebilir. Üçüncüsü ise, işverenler tarafından hizmet sektörü çalışanlarının duygusal aktivitelerinin bir dereceye kadar kontrol edilmesidir. Örneğin bir animatörün müşterilerin çocuklarını eğlendirmek için sürekli gülmek ve çocukları eğlendirmek zorunda bırakılması gibi.

Her ne kadar Hochschild (1983) kitabında genel olarak duyguların ticarileştirilmesini eleştirel bir bakış açısıyla incelemiş olsa da duygusal emeğin hizmet işleri açısından bir gereklilik olduğu üzerinde de durmuştur. Yazarın ifadesine göre; hiçbir müşteri, somurtkan bir garson, aksi bir bankacı veya bir şey istenmesin diye müşterilerle göz kontağı kurmak istemeyen bir uçuş görevlisiyle muhatap olmak istemez. Bu nedenle çalışan duygularını anlamak ve hissedilmeyen duyguların sergilenmesinin çalışanlara maliyetinin ne olacağını sorgulamıştır. Bu sorular temel olarak “Duygusal emek nedir? Duygularımızı yönettiğimiz zaman ne yaparız? Gerçekte duygu ne demektir? Duyguları yönetmenin sosyal hayatta ve işte bize fayda ve maliyetleri nelerdir?” gibi sorulardır.

Hochschild (1983)’e göre hizmet çalışanları duygusal emek harcarken, bunu iki davranış formuna göre yapmaktadır. Birinci davranış formu yüzeysel davranış olarak adlandırılır ve çalışanlar duygu gösterim kurallarına göre davranmak için bu formu sıkça kullanırlar. Yüzeysel davranma; gerçekten hissedilmeyen duyguları

sergileyebilmek amacıyla çalışanlar tarafından sahte yüz ifadeleri, mimikler ve ses tonlarının kullanılmasıyla gerçekleştirilen davranışlardır. İkinci davranış formu derinlemesine davranış olarak adlandırılır ve bu kez çalışanın gerçekte hissetmediği duyguları hissetmek için kendini zorladığından bahsedilir. Derinlemesine davranışta çalışanlar istenen duyguları sergileyebilmek için aktörlerin yaptıkları role benzer şekilde sergiledikleri duyguları gerçekten hissediyorlarmış gibi davranmaktadırlar (Hochschild, 1983). Çalışanlar yüzeysel davranış sergilerken sadece dış görünüşlerini değiştirmeye odaklanırken; derinlemesine davranışta kendi duygularını manipüle ederek müşterilerde samimiyet duygusu oluşturmaya odaklanmaktadırlar.

Yüzeysel ve derinlemesine davranış kavramları uygun duyguların gösterilmesi için gösterilen çabaları ifade etmektedir. Bu davranışların ne kadar samimi bir şekilde yapıldığı ise bu çabaların kalitesini göstermekte ve müşteriler üzerinde iyi bir izlenim bırakmaktadır (Hochschild, 1979).

Hochschild'in duygusal emek ile ilgili ilk bulgusu, sonuçlarına yöneliktir. Çalışanların işlerini yerine getirirken psikolojik durumları ne olursa olsun. Müşterilere karşı devamlı olum tutum içinde olma zorunluluğu, bireylerde ya gerçekten hissetmedikleri duyguları göstermek ya da bu duyguları samimi olarak hissetmek için çaba göstermek ve kendilerini bunun için zorlamak durumunda bırakmaktadır. Yazar, özellikle yüzeysel davranma eğilimi daha yüksek olanların derinlemesine davranma eğilimi olanlara oranla daha fazla duygusal çelişki yaşadığından bahsetmektedir (Öz, 2007: 4). Hochschild (1983) uçuş görevlileri ve bilet gişesi çalışanları üzerine yaptığı bir araştırmanın sonucuna göre, örgütlerin çalışanlarına verdikleri maaş karşılığında onlardan belli duygusal davranış kurallarına uymalarını beklemeleri çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre, müşterilerle yüz yüze çalışan bireylerin baskıyla birlikte işlerini yerine getirirken şiddetli baş ağrısı problemi yaşadıkları ve işe devamsızlıklarının arttığı gözlemlenmiştir. Benzer şekilde bu çalışanların çevrelerindeki insanlara karşı toleranslarının da azaldığı yönünde bulgular ortaya çıkmıştır.

Hochschild'in temel olarak üzerinde durduğu konu hizmet çalışanlarının duygularının ticari olarak kullanılmasıdır. Örgütler tarafından çalışanlardan işlerini yerine getirirken belli duyguları bastırmak veya hissetmedikleri bazı duyguları

göstermelerini beklemek çalışanlarda ciddi psikolojik problemlere neden olmaktadır. Bu nedenle bu konu açık bir şekilde üzerinde durulması gereken bir konudur (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89).

Derinlemesine davranışta his ya da duygusal tepkiler kendiliğinden oluşmaktadır. Bunu yapabilmek için bireyin öncelikle duygularını uyarması, hayal gücünü kullanması ve gerçek duygusal hatıralarını düşünmesi gerekir (Özgen, 2010: 16). Örneğin otelde konaklayan müşterilerden birinin çocuğu çok sevdiği bir oyuncağını kaybetmiş olsun. Otelin resepsiyon görevlisi çocuğun ağladığını gördükten sonra bu çocuğu kendi çocuğu yerine koyarak çocuğu teselli etmeye çalışıp ekip arkadaşlarından konuyla ilgili yardım istediğinde derinlemesine bir duygusal davranış sergilemiş olmaktadır. Fakat müşterilerine üzgün bir yüz ifadesiyle sadece oyuncağı bulmak için yetkililere bu durumu ileteceğini söylemiş olsaydı yüzeysel davranış sergilemiş olacaktı.

3.3.2. Ashfort ve Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1993)

Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'in ortaya attığı bu kavramla ilgili farklı düşüncelere sahip olan ilk yazarlardandır. Duygusal emeği kendilerince; hizmet çalışanlarının servis yapılırken kendilerinden beklenen duyguları yansıtmaları olarak ifade etmişlerdir (Ashforth Humphrey, 1993: 88). Araştırmacıların üzerinde durdukları noktalardan biri duygusal emeğin ölçülebilir özelliklerinin ön plana çıkarılması gerektiğiyle ilgili görüşleridir. Hochschild'in aksine davranışların altında yatan duyguların gerçek sebepleri üzerinde durmak yerine gözlenebilen davranışların önemine dikkat çekmişlerdir. Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken, çalışanların davranışlarını dikkate aldıklarından hareket ederek gözlenebilen davranışların önemine dikkat çekmişlerdir.

Duygusal emeğin bir tür izlenim oluşturma olduğunu ifade eden araştırmacılar, Hochschild'in ileri sürdüğü bu kavramı tekrar ele alıp genişleterek tartışmışlardır. İzlenim oluşturmada kişiler başkalarının kendileri hakkında iyi düşüncelerini ister ve bu yüzden herkes tarafından onaylanabilecek davranışlar sergilerler. Duygusal emeğin bir tür izlenim oluşturma olarak değerlendirilmesinin sebebi, müşteri etkileşimi sırasında duygusal emeğin müşterinin hizmet ile ilgili düşüncelerini olumlu hale

getirmek için çalışanların kendilerini ve duygularını kontrol etme çabası olarak gösterilmesinden dolayıdır (Öz, 2007: 6).

Bu araştırmacıların Hochschild'in teorisinden farklı olarak ileri sürdükleri bir diğer nokta ise hizmet çalışanlarının sadece hissetmedikleri duyguların yanında gerçekten hissettikleri duygularının(genuine acting or emotion) da olabileceğine yöneliktir. Bu nedenle araştırmacılar duygusal emeğin; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve son olarak samimi davranış boyutuyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre bazı davranışların gösterilmesi için duygu düzenlemesine gerek yoktur. Bazı davranışlar doğal olarak hissedilebilir ve müşterilere samimi bir şekilde davranılabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Hal böyle iken; hizmet çalışanlarının duygusal çelişki yaşamayacakları ve fazla duygusal çaba sarf etmek zorunda olmayacakları da ifade edilmektedir.

Yazarlar; yaralanmış bir çocukla ilgilenen bir hemşirenin empati kurarak rol yapmadan da işini samimi duygularıyla yerine getirebileceğinden bahsetmişlerdir. Bu durumda da duygusal olarak bir çaba sarf edildiği kabul edilmesine rağmen gerçekte hissedilen duyguların sergilendiği üzerinde durulmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

Bireyler sosyal kimlik teorisine göre grupları karakteristik olarak sınıflandırır ve kendilerini bazı sosyal gruplara daha yakın hissederler. Kendilerini bir gruba yakın hisseden bireyler bu grupların normlarını kabullenerek kendilerini o grubun bir parçası olarak görürler. Bu grupların bir parçası olmaları dolayısıyla kim olduklarına yönelik bir duygu geliştirir, değerlerinin ne olduğunu düşünür, inançları, amaçları ve ne yapmaları gerektiğiyle ilgili bazı düşüncelere sahip olurlar. Bu düşünceden hareketle, hizmet çalışanlarının kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak görmeleri ve davranış gösterim kuralları ile kendi değerlerinin örtüşüyor olması duygusal emeğin olumsuz etkilerinin az olmasını sağlayacaktır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 98).

3.3.3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (1996)

Duyguların sosyologlar ve psikologlar tarafından her geçen gün daha fazla incelenmesiyle birlikte, yönetim ve organizasyon alanında araştırma yapan akademisyenler de konunun örgütsel açıdan önemine dikkat çekmeye başlamıştır.

Morris ve Feldman (1996) da, duygusal emeğin boyutlarını, öncellerini ve sonuçlarını ortaya koymak için kavramsal bir çalışma yapmışlardır.

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, hizmet işlerinin yerine getirildiği esnada örgütün arzu ettiği davranış kurallarına uyabilmek için yapılan çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamışlardır. Önceki araştırmacılardan farklı olarak ileri sürdükleri ve üzerinde durdukları konu, servis sırasında çalışanların uydukları duygu gösterim kurallarının hepsinin duygusal emek gerektirdiğidir. Bu nedenle çalışanların duygusal emek düzeylerini etkileyen örgütsel ve bireysel faktörleri incelemişlerdir (Morris ve Feldman, 1996: 987).

Duygusal emeği genel bir fenomen olarak incelemek yerine daha karmaşık bir kavramsallaştırma yapmayı tercih etmişlerdir. Buna göre duygusal emeğin; (1) uygun duyguların gösterilme sıklığı(frequency of appropriate emotional display), (2) duygu gösterim kurallarına verilen dikkat(attentiveness to required display rules), (3) gösterilemesi gereken duyguların çeşitliliği(variety of emotions required to be displayed) ve (4) duygusal çelişki(emotional dissonance) olarak 4 boyutta incelenmesini önermişlerdir.

Duygusal emeğin önemli bir göstergesi olarak kabul edilen uygun duyguların gösterilme sıklığı, işleri gereği hizmet çalışanlarının ne düzeyde uygun davranışları göstermek zorunda kaldığını belirten faktörü ifade etmektedir. Eğer hizmet çalışanları mesai saatleri sırasında birçok müşteriye hizmet veriyorsa duygu gösterim kurallarına daha fazla uymak zorunda oldukları için daha fazla duygusal emek harcamak zorundadırlar (Wharton ve Erickson, 1993: 465). Morris ve Feldman (1996)'a göre, Duygusal emeğin bir diğer boyutu olan duygu gösterim kurallarına verilen dikkat, psikolojik enerji ve fiziksel çaba açısından çalışanları zorlayan bir diğer faktördür. Yazarlar bu faktörü; uygun duyguların ne kadar süre boyunca gösterildiği ve bu duyguların ne kadar yoğun bir şekilde yaşandığı açısından ikiye ayırmıştır. Örneğin otelin girişinde müşterileri karşılayan bir hizmet çalışanının müşterilerle kısa bir kontak kurmasıyla, bir bel boyun müşterilerle daha uzun süre kontak kurması yaşadıkları duygusal emek düzeyini etkilemektedir.

Bir diğer faktör olan gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği, hizmet çalışanlarının farklı birçok durumda farklı roller üstleneceği, bunun da çalışanlarda daha

fazla duygusal tükenmeye neden olacağı ifade edilmektedir. Yani hizmet çalışanları ne kadar farklı duygular göstermek zorunda kalırlarsa o kadar duygusal emek harcayacaklardır. Örneğin bir profesör ya da akademisyen öğrencilerini motive etmek için pozitif duygular sergilemesi gerekirken; onları disipline sokmak için negatif duygular sergilemek ve öğrencilerine eşit davrandığı veya profesyonel olduğu algısını yaratmak için nötr duygular göstermek durumundadır (Morris ve Feldman, 1996: 991).

Duygusal emeğin son faktörü olan duygusal çelişkiyi Middleton (1989); gerçekten hissedilen duyguların davranış gösterim kurallarından farklı olmasıyla ortaya çıkan uyumsuzluk olarak tanımlamıştır. Morris ve Feldman (1996)'a göre duygusal çelişki duygusal emeğin dördüncü boyutu olarak kabul edilmektedir. Araştırmacıların belirttiğine göre bir hizmet çalışanı işini yaparken gerçekte hissettiği duygulardan farklı şekilde davranmaya zorlanıyorsa, duygusal olarak daha fazla emek sarf etmek durumunda kalacaktır.

Morris ve Feldman (1996), ayrıca çalışmalarında duygusal emeği öncelleyen önemli faktörlerin neler olduğunu da ifade etmişlerdir. Buna göre; duygusal emeği etkileyebilecek örgütsel, mesleki ve bireysel faktörlerin neler olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre örgütsel faktörler davranış gösterim kurallarının açıkça ifade edilmesi(explicitness of display norms) ve yöneticilerin çalışanları yakından izlemesi(closeness of employee monitoring) iken; müşterilerle etkileşim ve görevin rutinliği(interaction and task routineness) mesleki; cinsiyet ile etkililik(affectivity and gender) ise bireysel öncüllerdir. Davranış gösterim kurallarının açık olması; hizmet çalışanlarından tam olarak beklenen davranışların ne olduğunun onlara iyice anlatılmış olması gerektiğini ifade etmektedir. Kimi örgütler bu davranış kurallarını yazılı bir şekilde açıkça ifade ederken bazı örgütler bu çalışanların oryantasyonu sırasında veya üstleri tarafından sözlü bir şekilde yapılmaktadır. Kuralların açık ve net olması çalışanların bu kurallara harfiyen uymalarını gerektirdiği için bu durumun servis çalışanlarını daha fazla duygusal emek harcamaya ittiği ifade edilmektedir. Benzer şekilde çalışanların bu kurallara ne derece riayet ettiklerinin üstleri tarafından denetlenmesi de çalışanlarda duygusal emek düzeyini artıran bir diğer örgütsel faktördür. Müşterilerle etkileşim bazı mesleklerin diğer mesleklere göre(bir kasiyer ile müşteri ilişkileri yöneticisinin müşterilerle etkileşim düzeyi farklıdır) daha fazla etkileşim gerektiğini ifade ederken; görevin rutinliği hizmet çalışanının işini yaparken

aynı davranışları ne kadar sık tekrar ettiğini ifade etmektedir. Araştırmacılar bir işin ne kadar rutin içerdiğinin duygusal emek gösterim sıklığıyla ilişkili olabileceğini belirtmelerine rağmen rutinliğin aynı zamanda gösterilmesi gereken davranışlara dikkat etmeyi azaltabileceğinden bahsetmişlerdir. Bir konuya veya belli bir kişiye karşı genel tutum olarak ifade edilebilecek olan etkililik ve cinsiyet ise duygusal emeğin bireysel öncülleri'dir. Buna göre kadınların erkeklerden daha fazla duygusal emek gösterme eğiliminde oldukları ve pozitif duygulanım özelliğine sahip olanların daha az duygusal çelişki yaşayacakları belirtilmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 997).

Morris ve Feldman (1996)'ın bu araştırmada gerçekleştirmek istedikleri bir diğer amaç ise, duygusal emek davranışı sergilemenin sonuçlarının neler olabileceğine yöneliktir. Yazarlara göre; işyerinde sergilenen duyguların çok çeşitli olması duygusal tükenmişliği artırabilecekken, duygusal çelişkinin ise çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açacağı ileri sürülmüştür (Morris ve Feldman, 1996: 987).

Duygusal emek boyutlarının birbirleriyle olan ilişkileri incelendiğinde; duygu gösterim sıklığı ve duygu gösterim kurallarına verilen önem arasında negatif yönlü, gösterim kurallarına verilen önem ve gösterilen duyguların çeşitliliği arasında pozitif yönlü, duygu gösterim sıklığı ve duygusal uyumsuzluk arasında pozitif yönlü, duygu gösterim sıklığı ve duygu çeşitliliği arasında nötr ilişkiler tespit edilmiştir (Özgen, 2010: 22).

3.3.4. Kruml ve Geddes'in Duygusal Emek Yaklaşımı (2000)

Kruml ve Geddes (2000), Hochschild'in yönetilen kalp adlı çalışmasını merkeze alarak yaptıkları çalışmayla duygusal emeğin boyutlarını ve bu kavramın öncellerini belirlemeye çalışmışlardır. Servis çalışanlarının duygusal emek düzeylerini ölçmek amacıyla yaptıkları çalışmanın ilk safhasında bir grup çalışana anket uygulamışlardır. Araştırmacılar elde ettikleri verilerin analizi sonucunda duygusal emeği daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak ölçebilecek bir yapı oluşturmuşlardır. Buna göre duygusal emeğin duygusal çelişki(emotive dissonance) ve duygusal çaba(emotive effort) olarak 2 boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Kruml ve Geddes, 2000: 9). Çalışmanın ikinci safhasında ise boyutların birbiriyle ilişkisi, ölçeğin

geçerlilik ve güvenilirliği ve duygusal emeğin öncellerinin neler olduğu kontrol edilmiştir.

Kruml ve Geddes (2000) önceki yazarların üzerinde durduğu yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranışı içeren yeni bir form geliştirmiştir. Duygusal çelişki(emotive dissonance) ve duygusal çaba(emotive effort) adında iki boyut olarak geliştirdikleri bu yapıda yüzeysel davranış ve samimi davranış duygusal çelişkinin iki ucunu belirtirken; derinlemesine davranış ise duygusal çaba davranışlarına karşılık gelmektedir. Buna göre bir hizmet çalışanı işiyle duyguları arasında bir fark olmadan işini yapıyorsa duygusal çelişkisi azdır ve genelde müşterilere yansıttığı duyguları samimi duygularıyla aynıdır. Ancak işini yerine getirirken çok fazla duygusal çelişki yaşıyorsa genel olarak yüzeysel davranmaya eğilim göstermektedir. Benzer şekilde işini tam olarak yerine getirmek için duygusal çaba sarf eden bir çalışan içsel duygularını harekete geçirerek derinlemesine davranış sergilemektedir.

Yaptıkları çalışmada ifade ettiklerine göre duygusal emek; çalışanlar ve işletmelerin performansları açısından ve sosyal ve davranışsal alanda çalışan bilim insanları tarafından önem arz eden bir konu olmasına rağmen bu konuyla ilgili esas meseleler çözüme kavuşturulmuş değildir. Örneğin, duygusal emeğin tanımlanmasındaki karakteristik özellikler nelerdir? Duygusal emek nasıl ölçülür? Duygusal emek çalışan işçiler ya da çalıştıkları şirketler için faydalı mı zararlı mıdır? Araştırmacılar bu gibi sorulara cevap verebilmek ve duygusal emeği ölçülebilmek için geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmek amacıyla çalışmalarına yön vermişlerdir.

Duygusal emek olgusunu ölçebilmek için yazarlar, konuyla ilgili literatürden ve Hochschild'in çalışmalarından faydalanarak yarı yapılandırılmış bir form oluşturmuşlardır. Oluşturdukları bu formu kullanarak servis çalışanlarına bazı sorular sormuşlardır. Hazırlamış oldukları bu formda aşağıdaki sorular yer almaktadır (Kruml ve Geddes, 2000: 16):

- Tipik olarak bir müşteriyi nasıl karşılırsınız?
- Müşterilerle ilgilenirken birincil amacınız nedir?
- Müşterilerle iletişim kurarken onların duygularını kontrol etmek için ne yaparsınız?

- Müşterilerle nasıl etkileşim kuracağınızla ilgili aldığınız eğitimi ve/veya bu konuyla ilgili size rehberlik eden kuralları anlatınız.

Duygusal emeğin boyutlar arası korelasyon analizi sonucunda, duygusal çelişki ve duygusal çaba boyutlarının duygusal emeği ölçebilen birbiriyle ilişkili iki farklı faktör olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu faktörlerden duygusal çaba(emotional effort), hizmet çalışanlarının işlerini yerine getirirken duygu gösterim kurallarına uyma davranışlarını ifade ettiği gerekçesiyle duygusal emeğin asıl belirleyicisi olarak ifade edilmiştir. Bununla birlikte duygusal emeği öncelleyen faktörlerin; yaş(age), cinsiyet(gender), duygusal bulaşma(emotional contagion), müşterilere karşı ilgi(customer affect), duygu gösteriminde serbestiyet(display latitude), duygu gösterim kurallarının önceden belirtilmesi(display training), duygusal bağlanma(emotional attachment), mesleki kıdem(occupational tenure) ve sosyal kabul ya da istenirlik(social desirability) olduğu ifade edilmiştir (Kruml ve Geddes, 2000: 36-37).

Belirlenen önceller ile duygusal emek boyutları ilişkilendirildiğinde ise; erkeklerin, yaşça daha büyük olanların, müşterilerle duygusal bağı(emotionally attachment) olmayanların, kendilerine müşteriler tarafından kötü davranıldığını düşünenlerin, duygusal bulaşma deneyimi yaşamayanların ve duygu gösteriminde kendi duygularından çok işletmelerin istedikleri duyguları sergilemek zorunda olanların daha fazla duygusal çelişki yaşadıkları belirtilmiştir. Bununla birlikte yaşça büyük, duygu gösterimi konusunda eğitim almış ancak müşterilerle birebir çalışma deneyimi az olan, kısmi bir duygu gösterim serbistisine sahip, duygusal bulaşma deneyimi yaşayabilen ve müşterilerin olumsuz davrandığı çalışanların duruma uygun davranışlar sergilemek için daha fazla duygusal çaba gösterdiği tespit edilmiştir (Özgen, 2010: 26).

3.3.5. Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (2000)

Grandey (2000) duygusal emek kavramını yeni bir yolla kavramsallaştırmak için “işyerinde duyguların düzenlenmesi” adlı çalışmasında duygusal emeği; işyerinde müşterilere gösterilmesi gereken belirli tip davranışları sergileyen çalışanların duyguları düzenleme esnasında yaşamış oldukları stres olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte çalışmasında duygusal emekle ilgili literatürdeki çalışmaların, kavramın tanımı ve nasıl uygulanacağıyla ilgili yeterli bilgi sunmadıklarını ifade etmiştir. Bu nedenle

çalışmasında duygusal emek kavramını tekrar gözden geçirmiş, bu kavramla ilgili farklı bakış açılarını birbiriyle kıyaslamış, farklı bakış açılarını birleştirerek duygusal emeği yeniden tanımlamış, duygu düzenlemesinin duygusal emek kavramını açıklayabilecek rehber bir kavram olup olamayacağını tartışmış ve bireysel farklılık ve örgütsel faktörleri içeren yeni bir duygusal emek modeli sunmuştur (Grandey, 2000: 95).

Yazar duygusal emek olgusunun kavramsallaştırılmasında üç farklı bakış açısının (Ashforth ve Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996) etkili olmasına rağmen bu yazarların aynı zamanda yaptıkları duygusal emek tanımlarıyla kafa karışıklığına sebep olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmalarda, duyguların örgütlerin belirledikleri duygu gösterim kurallarına uymak amacıyla değiştirildiğinden ve duyguları değiştirmenin örgütler ve bireyler açısından farklı sonuçlar doğuracağı üzerinde durulduğundan bahsetmiştir. Adı geçen çalışmaların gelecekte bu konuyla ilgili yapılacak çalışmalar açısından temel kaynak olabilecek nitelikte olmalarına rağmen duygusal emeği tanımlamada bazı çelişkiler içerdikleri ifade edilmiştir.

Grandey (2000) yaptığı çalışmada duygusal emek kavramına farklı bakış açılarıyla yaklaşan yazarların literatüre katkısını ve bu yazarların birbirinden ayrıldıkları noktaları incelemiştir. Buna göre Hochschild (1983)'in duygusal emek tanımında kullandığı “müşteri etkileşimi” duygusal emeğe yol açan bir unsurdur. Çünkü çalışanlar müşteri etkileşimi sürecinde duygusal emek sarf ederler. Bu yüzden Hochschild müşteri etkileşimi sırasındaki süreç üzerinde durmaktadır. Ashfort ve Humprey (1993) ise duygusal emek olarak ifade edilen davranışların nasıl gözlenebileceği üzerinde durmuşlardır. Çalışanlar davranışlarının çalıştıkları örgütler tarafından izlendiklerini bildikleri zaman daha fazla duygusal emek sergilemek durumunda kalmaktadırlar. Çünkü duygusal emek, örgütlerin belirledikleri davranışların müşterilere yansıtılması için çalışanların gösterdikleri çabadır. Morris ve Feldman (1996)'ın “duygusal çelişki” ifadesi ise duygusal emeğin çalışanlarda yarattığı durumu ifade etmektedir. Duygusal çelişki bir süreç değil bir sonuçtur ve sadece o an çalışanın yaşadığı durumu yansıtmaktadır. Bu yüzden, duygusal emeğin çalışanlar üzerinde yarattığı bu olumsuz sonucu örgütlerin değiştiremeyeceğini ifade etmektedir. Grandey (2000) bahsi geçen yazarların çalışmalarından hareketle duygusal emeğin bir süreç olarak değerlendirildiği takdirde, bu süreçteki her adımın detaylı bir şekilde incelenmesiyle bu olgunun

sonuçlarının çalışanlar ve çalıştıkları örgütler tarafından sonuçları daha anlaşılır olabilecektir (Öz, 2007: 11).

Bireyler açısından stres kaynağı, işletmeler için faydalı olarak görülen duygusal emeği daha iyi anlayabilmek açısından “duygu düzenleme” kavramını kullanmak faydalı olabilir. Çünkü Hochschild’in ortaya attığı yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış formlarını sergilemeye çalışan bireyler esasında bu süreçte duygularını düzenlemeyle meşgul olmaktadırlar. Duygu düzenleme, “bireylerin hangi duygulara sahip oldukları, bu duygulara ne zaman sahip oldukları ve bu duyguları nasıl deneyimledikleri ve ifade ettiklerini” ifade eden bir kavramdır (Gross, 1998: 275). Grandey (2000)’in ifadesine göre duygu düzenleme teorisi duygusal emeğin açıklanması açısından daha yararlı bir rehber olarak kullanılabilir. Bu teoriye göre bireyler duygularını iki şekilde düzenleme yoluna başvurumaktadırlar:

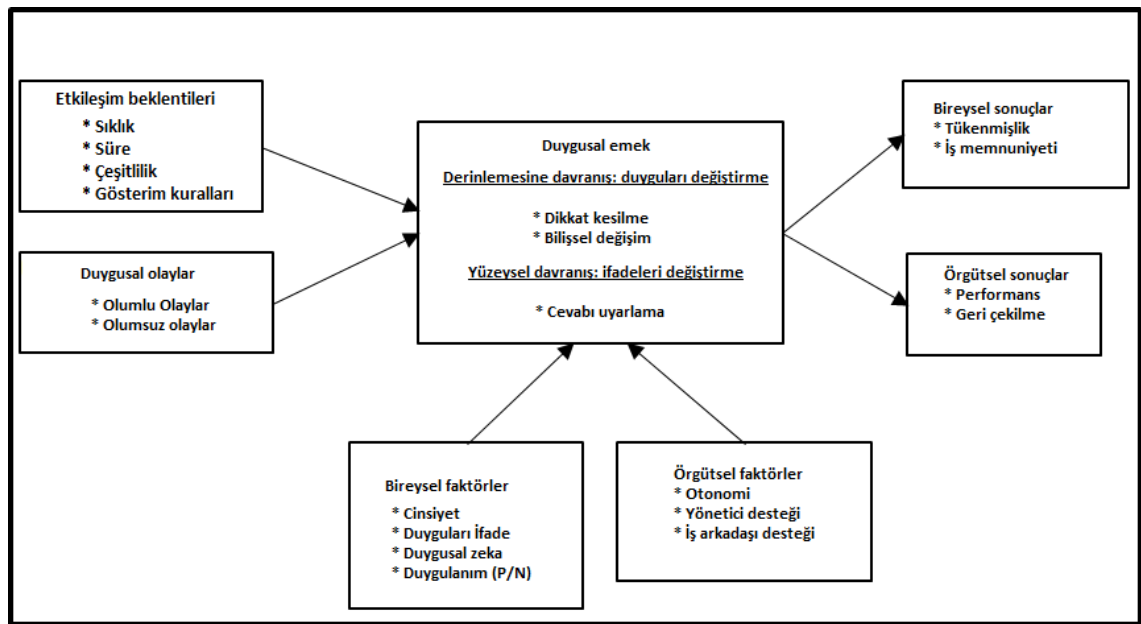
- Öncel odaklı duygu düzenleme(antecedent focused emotion regulation)
- Tepki veya cevap odaklı duygu düzenleme(response focused emotion regulation)

Duygu düzenleme süreci girdi-çıkı ilişkisi sonucu oluşan bir duygu kontrolüdür. Bireylerin çevrelerinden gelen uyarılara karşılık olarak tepki vermeleri sürecin özetidir. Girdi çevreden gelen uyarıyı ifade ederken çıktı bu uyarıdan sonra bireyin duruma karşılık olarak verdiği cevaptır. Öncel odaklı duygu düzenleme girdinin ortamda görüleceğinin hissedilmesi üzerine birey tarafından yapılan düzenleme durumlarını ifade etmektedir. Gross (1998), bu süreci şu şekilde açıklamaktadır: bireyler öncel odaklı duygu düzenlemede isterse bir ortamdan uzaklaşır veya o ortam içerisinde olmak ister, ortamı değiştirebilir, dikkatini farklı bir yöne verebilir veya bilişsel olarak kendi algısını değiştirmeye çalışabilir. Örneğin bir resepsiyon görevlisinin daha önce sorun yaşadığı bir müşteriyi gördüğünde görev yerini başka bir iş için terk etmesi “ortamı seçme”, telefonla sorun yaşadığı bir müşteriyle yüz yüze görüşmeye çalışması “ortamı değiştirme”, bu müşteriyi gördüğünde daha önceki olumlu duygular uyandıran deneyimlerini aklına getirme “dikkatini farklı bir yöne çekme” ve olumsuz bu olayı her şeye rağmen başarılı bir şekilde idare ettiğini düşünerek kendiyi gurur duyması ise “bilişsel değişimi” ifade etmektedir. Tepki veya cevap odaklı duygu düzenleme ise verilecek “tepkinin veya cevabın ayarlanması” olarak ifade edilebilir. Tepkinin

ayarlanması bireyin kızdığı bir durum karşısında normalde vereceği tepkiyi bastırarak olumlu çıktılar üretmesidir.

Grandey (2000) yaptığı çalışmada, Gross (1998)'un teorisinde yer alan bu duygu düzenleme süreçlerini duygusal emek boyutlarına benzetmiştir. Buna göre; duygu düzenlemedeki “dikkatini farklı yöne çevirme” ve “bilişsel değişim” kavramlarıyla derinlemesine davranış gösterim kurallarının aynı süreçleri ifade ettiğine değinmiştir. Bununla birlikte tepki odaklı duygu düzenleme sürecinin de yüzeysel davranışla benzerlik gösterdiğini belirtmiştir.

Grandey (2000); tükenmişlik, iş memnuniyeti, iş performansı ve kaytarma gibi durumların duygusal emeğin sonuçları olduğunu ifade etmiştir. Cinsiyet(gender), olumlu duygulanım özelliğine sahip olmak(emotional expressivity), duygusal zeka(emotional intelligence) ve iyimser/kötümser duygu durumu(positive affectivity/negative affectivity) gibi bireysel durum faktörlerinin duygu düzenleme sürecinde çalışanların yaşadıkları duygusal emeği etkileyen ara değişken olduğu ifade edilmiştir. bununla birlikte; iş yerindeki özerklik(job autonomy), yöneticinin desteği(supervisor support) ve iş arkadaşlarının destekleri(coworker support) gibi ara değişkenlerin de duygu düzenleme sürecinde çalışanların yaşayacakları duygusal emek düzeyini etkileyen diğer ara değişkenlerdir.



Kaynak: Grandey, 2000, 101.

Şekil 3.1. Grandey'in Duygusal Emek Modeli

3.3.6. Brotheridge ve Lee'nin Duygusal Emek Yaklaşımı (2003)

Brotheridge ve Lee (2003) duygusal emek kavramını ölçmek amacıyla 15 sorudan oluşan ve doğrulayıcı faktör analizi ile 6 boyuttan oluştuğunu ifade ettikleri bir ölçek geliştirmişlerdir(ELS-Emotional Labour Scale). Araştırmacılar duygusal emek teorisinde yer alan ve geliştirilen ölçeklerden topladıkları 40 soruluk bir duygusal emek soru havuzu oluşturmuşlardır. Öntest için bu soru havuzundan seçtikleri maddelerin bazılarını analizler sonucu eleyerek birinci aşamada 19 soruluk bir duygusal emek formu oluşturmuşlardır. İkinci aşamada bu formun geçerlilik ve güvenilirliğini kontrol ettikleri 15 soruluk nihai formu elde etmişlerdir.

Duygusal emeği ölçmek üzere geliştirdikleri ölçeğin; işyerindeki duygu gösterimleri(emotional display in the workplace), bu duyguların ne kadar sık gösterildiği(frequency), duygu gösterimlerinin ne kadar yoğun ve çeşitlilik gösterdiği(intensity and variety of emotional display), çalışan-müşteri etkileşiminin ne kadar sürdüğü(the duration of interaction), yüzeysel davranış(surface acting) ve derinlemesine davranış(deep acting) olarak 6 boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir (Brotheridge Lee, 2003: 365).

Çalışanlar, kurumsal davranış kurallarına uymak ve kendilerinden beklenen davranışları sergilemek için işlerini yaparken duygularını düzenlemektedirler. Hizmet işletmeleri işyerinde gösterilmesi gereken davranışların kapsam ve çeşitliliğinin yanında bu davranışların çalışanlar tarafından ne kadar sık tekrarlanacağını ve bu duyguları ne kadar yoğun yaşayacaklarını da belirlemektedirler. Çalışanalar, Davranış kurallarına göre duygu sergilerken duygusal çelişki yaşayabilirler. Bu durum örgütlerin belirledikleri duygu gösterim kuralları ile çalışanların hissettikleri duyguların farklı olması sonucu oluşur. Hochschild (1983)'in ifadesine göre, çalışanlar duygusal çelişki yaşadıkları zaman bu durumla ya basitçe gösterdikleri duyguları değiştirerek(yüzeysel davranış) ya da içsel duygularını(derinlemesine davranış) harekete geçirerek baş etmektedirler. Brotheridge ve Lee (2003) duygusal emeğin ölçülebilmesi amacıyla çalışma yapan bazı yazarların (Chu ve Murrmann, 2006; Kruml ve Geddes, 2000) aksine Zerbe (2000)'nin de ifade ettiği gibi duygusal emek harcayan çalışanların duygusal emek yaşamadan da işlerini yerine getirebileceklerini belirtmiştir. Bu nedenle geliştirdikleri formda duygusal çelişkiyi duygusal emeğin bir bileşeni olarak

değerlendirmemişlerdir. Buna rağmen duygusal çelişkinin yüzeysel davranış veya derinlemesine davranışla ilişkili olabileceğini ifade etmişlerdir.

Brotheridge ve Lee (2003) çalışmalarının duygusal emekle ilgili literatüre birkaç farklı şekilde katkı sunduğunu belirtmişlerdir. Geliştirdikleri formun duygusal emeği daha iyi anlayabilmek için gelecekte yapılacak çalışmalarda kullanılacak bir ölçek olduğunu ifade eden araştırmacılar, birçok işin duygusal emek gerektirdiğini ve bu olgunun çalışanlar ve işletmeler açısından maliyeti olan bir kavram olduğundan bahsetmişlerdir. Araştırmacılar duygusal emeğin etkilerinin ve doğasının anlaşılmasının önemli bir konu olduğu üzerinde durmuşlardır. Bu konuyu daha iyi anlayabilmenin insan kaynakları yönetiminin işlerini kolaylaştıracağını ve çalışanların ve çalıştıkları işletmelerin ihtiyaçlarına da katkı sağlayacak bir rehber olacağını iddia etmişlerdir (Brotheridge ve Lee, 2003: 377). Ayrıca araştırmacılar, çalışanları hissetmedikleri duyguları ifade etmeye zorlamaktansa onlara daha fazla duygusal özgürlük verilmesini önermişlerdir.

3.3.7. Chu ve Murrmann'ın Duygusal Emek Yaklaşımı(2006)

Buraya kadar duygusal emekle ilgili yaklaşımları sıralanan yazarların çalışmalarına bakıldığında, bu çalışmalardan hiçbirinin konaklama işletmelerinde çalışan personelin duygusal emek düzeyini ölçmek amacıyla yapılmadığı görülmektedir. Chu ve Murrmann (2006) literatürde duygusal emeği ölçmek amacıyla birçok çalışma yapılmasına rağmen konaklama işletmeleri çalışanlarının duygusal emek düzeyini ölçebilmek amacıyla bir form geliştirilmediğini fark etmişlerdir (Chu Murrmann, 2006: 1182). Bu nedenle konaklama işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyini ölçebilmek için “Konaklama İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeği (HELS-Hospitality Emotional Labour Scale)”ni geliştirmişlerdir.

Chu ve Murrmann (2006) kendilerinden önce yapılan çalışmaların bazılarının duygusal emek olgusunu kavramsallaştırırken iş odaklı yaklaşımı (Morris ve Feldman, 1996) benimsediklerini belirtirken, bazılarının çalışan odaklı yaklaşımı (Brotheridge ve Grandey, 2002) benimsediklerinden bahsetmiştir. Morris ve Feldman (1996) yapılan işlerin karakteristik özelliklerine(duygu gösterim sıklığı, süresi, duyguların çeşitliliği ve çalışan-müşteri etkileşiminin yoğunluğu) vurgu yaparken; Brotheridge ve Grandey

(2002) ise çalışanların duygusal emek sürecini ifade eden, duyguların düzenlenmesi sürecine vurgu yapmaktadırlar. Onların ifadesine göre çalışan odaklı yaklaşım, Hochschild (1983)'in davranış paradigmasına daha yakın olması sebebiyle literatürde daha fazla dikkat çekmiştir. Chu ve Murrmann (2006) duygusal emeği kavramsal olarak açıklamak ve HELS ölçeğini geliştirmek için Brotheridge ve Grandey (2002) gibi çalışan odaklı yaklaşımı benimsemişlerdir.

Duygusal emek uygulamada “duygu gösterim kurallarına veya mesleki davranış normlarına uygun duygu ve davranışları sergilemek için bir kişinin içsel duygularını veya dışardan gözlemlenebilen davranışlarını belli bir düzeyde manipüle etmesi” olarak tanımlanır (Chu ve Murrmann, 2006: 1183). Bu tanımda, bir kişinin duygusal durumunu ve davranışını değiştirmek veya manipüle etmek için farklı düzeyde duygusal emek harcadığı vurgulanmaktadır. Chu ve Murrmann (2006) duygusal emeğin ölçülebilmesi, yukarıda vurguladıkları noktaların konaklama hizmetlerinde çalışanlar açısından açıklanabilmesi ve bu üç davranışın(yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış) çalışanlar tarafından ne düzeyde kullanıldığını belirlemek için HELS ölçeğini geliştirmişlerdir.

Araştırmacılar HELS ölçeğini geliştirirken oluşturdukları formu farklı hizmet kalitesi sunan otel çalışanları üzerine uygulamışlardır. Otellerin yıldız sayısı değiştikçe örgütlerin çalışanlarından bekledikleri duygusal emek düzeylerinin de farklılık göstereceğini belirten araştırmacılar, tek yıldızlı bir otelin çalışanlarından duygusal emek kurallarına uymalarını çok fazla beklemeyeceklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, kültürün davranış üzerindeki etkisinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Çalışanların müşterilerle etkileşimlerinde kültürün belirleyici bir etken olduğuna dikkat çeken araştırmacılar, bazı kültürler açısından ise gösterilmesi gereken uygun duyguların farklılaşabileceğini ifade etmişlerdir. Buna, hizmet odaklı bazı Asya kültürlerinde yüzeysel davranış sergilemenin çok fazla yaygın olmamasını örnek göstermişlerdir. Bu nedenle, Amerikan kültürü üzerinde geliştirip test ettikleri ölçeği başka kültürler üzerine uygulayacak araştırmacılara uyarılarda bulunmuşlardır (Chu ve Murrmann, 2006: 1189).

Chu ve Murrmann (2006) duygusal emeğin; algılan hizmet kalitesi algısını etkilediği gerekçesiyle işverenler ve yöneticiler açısından da önemli olduğunu

belirtmişlerdir. Bu nedenle geliştirdikleri ölçeğin konaklama işletmelerinde duygusal emeği ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir form olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca araştırmacılar bu ölçeğin, yüksek duygusal emek gerektiren işlerde çalıştırılabilecek doğru personeli bulmak için de iyi bir araç olabileceğinden bahsetmişlerdir. Bu sayede algılanan hizmet kalitesini yükseltebilmek için samimi bir şekilde duygusal çaba harcamaya eğilimli personelin şirketlere kazandırılacağını da belirtmişlerdir.

Ayrıca araştırmacılar, duygusal gösterim kurallarıyla ilgili eğitim alan çalışanların aldıkları eğitim sonrasında davranışlarının değişip değişmediğinin de ölçülmesi amacıyla çalışmalar yapılmasını tavsiye etmişlerdir.

3.4. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Söz konusu işyerinde duygu gösterim kuralları ve insan duygusu olunca bu süreci etkileyen birçok faktörden bahsedilebilir. Bu faktörler elbette duygu gösterim sürecine katılan müşteriler, çalışanlar, örgütler, yöneticiler, işverenler ve diğer çevresel faktörlerle ilgilidir. Bu faktörlerden bazıları cinsiyet, yaş, gelir, medeni durum, kişilik özellikleri, empati, duygulanım, duygusal zeka gibi bireysel faktörler iken; bazıları otonomi ve sosyal destek gibi örgütsel faktörler; bazıları müşterilerle etkileşimin süresi, ilgilenilen müşteri sayısı, müşterilere gösterilen duyguların çeşitliliği ve müşterilerin çalışanlara karşı tutumu gibi durumsal faktörler ve kültür gibi çevresel faktörlerdir.

3.4.1. Bireysel Faktörler

3.4.1.1. Cinsiyet

Duygusal emek kavramının incelendiği araştırmalara bakıldığında cinsiyetin bu konudaki önemi hakkında çeşitli görüşler ileri sürüldüğü görülmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre genel olarak kadınların daha fazla duygusal emek harcadıkları ileri sürülse de bazı çalışmalar da cinsiyetin duygusal emeğe belirgin bir etkisinin olmadığı üzerinde durmaktadır. Cinsiyetin duygusal emekle ilişkisine bakarken kültür ve yetiştirilme tarzının da cinsiyetlerin toplumsal rolleri üzerinde etkiye sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü toplumların kadın ve erkekten beklentileri toplumsal cinsiyet rollerinin oluşmasını sağlamaktadır. Örneğin; Türk

toplumunda ağlamanın kadınlara has bir davranış türü olduğu ve erkeklerin ağlayamayacağına yönelik bir görüş vardır. Kadınların ise duygularını göstermesi ve ağlaması normal bir durum olarak karşılanmaktadır (Özgen, 2010: 35).

Literatürde kadınların erkeklerle nazaran daha çok duygusal emek sergilediklerinden sıkça bahsedilir (Grandey, 1999; Hochschild, 1983; Kruml, 1999; Wharton, 1993). Buna, kadınların duygusal davranış kurallarına uymayı erkeklerden daha fazla ihtiyaç ve gereklilik olarak görmeleri sebep olarak gösterilmektedir. Ayrıca bazı araştırmalarda kadınlardan, erkeklerle göre daha fazla duygusal emek göstermelerinin beklendiği de ifade edilmektedir (Birnbaum, Nosanchuk, ve Croll, 1980). Buna örnek olarak hemşirelerin daha çok bayan olması, müşteriyle yüz yüze iletişim gerektiren işlerde veya pozisyonlarda kadınlara daha çok yer verilmesi örnek olarak gösterilebilir.

Rafaeli (1989) market çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, kadınların pozitif içerikli duyguları erkek çalışanlardan daha fazla sergilediklerini bulgulamışlardır. Yazar kadınların daha fazla olumlu duygulanıma sahip olmalarının üç nedenden kaynaklanıyor olabileceğini ifade etmiştir. Bu nedenleri; kadınlara toplum tarafından daha sıcakkanlı davranmaları gerektiğine yönelik biçilen roller, kadınların duygusal emek göstermede daha yetenekli olmaları ve sosyal açıdan daha fazla onaylanmaları için bu duyguları göstermeye daha fazla ihtiyaç duymaları olarak sıralamıştır.

Ayrıca Hochschild (1983), işyerinde aynı işi yapmalarına rağmen kadınlardan hem evde hem de işyerinde daha fazla duygularını yönetmelerinin beklendiğini ifade etmektedir. Toplumun kadınlara küçük yaşlardan itibaren hangi davranışların kadınlar için uygun olduğunu dayatması ve kadınların ayrıca iş hayatında erkeklerden daha az kazanıyor olması sebebiyle de duygusal emek harcamaya ihtiyaç duyduklarını ifade eden yazar cinsiyet konusunu sıkça çalışmalarında vurgulamıştır.

Duygu düzenlemelerinde kadın ve erkeklerin farklı sebeplerle motive olduklarını öne süren Grandey (2000)'e göre ise; kadınlar diğer insanlarla iyi geçinmek amacıyla duygularını düzenlerken, erkekler ise kontrolü kendi ellerinde tutabilmek için duygu ayarı yapmaktadırlar.

3.4.1.2. Yaş

Literatürde, çalışanların yaşları ilerledikçe daha fazla duygusal deneyim kazandıkları ve duygusal davranış gösterim kurallarına uymakta zorlanmadıkları belirtilmektedir. Dahling ve Perez (2010)'ın servis çalışanları üzerine yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre; yaşça daha büyük olan çalışanların duygu gösterimlerinde daha çok derinlemesine davranış ve samimi davranış sergilerken, yüzeysel davranış sergileme düzeylerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Hochschild (1983), yaşın çalışanların duygusal emek davranışları açısından önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Yaşça daha büyük olan çalışanların daha fazla duygusal tecrübeye sahip oldukları için bu konuda daha başarılı olduklarını ifade eden yazar, gerekli duygu gösterimi olan derinlemesine davranış türünün yaşı büyük olanlar tarafından daha başarılı bir şekilde yerine getirileceğini ifade etmektedir. Ayrıca yazar yaşça büyük çalışanların müşterilere karşı gösterilmesi gereken uygun davranışları göstermede ve olumsuz duygularını bastırmada, yani duygularını yönetme konusunda, daha başarılıdır (Hochschild, 1983: 133):

Kruml ve Geddes (2000) ise, yaşça daha büyük olan çalışanların duygusal uyumsuzluk yaşadıkları için daha fazla duygusal emek harcamak zorunda olduklarını ileri sürmüştür. Robbins, Judge, Odendaal, ve Roodt (2009) ise; yaşı daha büyük olan çalışanların olumsuz duygu gösteriminden kaçındıkları ve daha çok olumlu tutum gösterdikleri üzerinde durmuşlardır.

3.4.1.3. İstihdam Şekli

Sürekli veya sezonluk olarak çalışma biçimlerinin, çalışanların yaptıkları işe karşı tutumlarını olumlu veya olumsuz olarak değiştireceği, literatürde üzerinde durulan konulardan birisidir. Özellikle geçici olarak istihdam edilme durumu çalışanların işlerinden tatmin olmasını engelleyen ve kurumlarına bağlılıklarını azaltan etkenlerdendir (Karahan, 2008; Miller ve Terborg, 1979; Yüksel, 2002). Dolayısıyla, müşterilerle yoğun etkileşim içinde olan çalışanların istihdam ediliş şekillerine göre müşterilere yansıtacakları duygusal davranışların da farklı olabileceğini söylemek mümkündür.

Ayrıca Rogers (2000), çalışma yaşamının değişen yüzü adlı kitabında, geçici kadroda yer alan çalışanların işlerini kaybetme korkuları yüzünden olumsuz duygularını sakladıkları hatta bunların yerine empati yapmak için kendilerini zorladıklarını ifade etmiştir. Geçici kadroda yer alan çalışanlar müşterilerle ve işverenlerle anlaşmazlıkları sırasında yüzeysel davranış sergilerken, müşterilerin ve işverenlerin onlardan beklentilerini yerine getirmek ve kızgınlıklarını bastırmak için ise derinlemesine davranış formunu kullanmaktadırlar (Rogers, 2000: 62).

3.4.1.4. Medeni Durum

Literatürde hizmet işletmelerinde çalışanların medeni durumlarının işlerini nasıl etkilediği tartışılmalı bir konudur. Turizm gibi yoğun çalışılan ve fazlaca duygusal emek gerektiren sektörlerde çalışanların düzenli bir aile hayatı yaşayamayacaklarını düşünmeleri bir kenara, bu konu insan kaynakları departmanlarını da düşündürmektedir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde çalışanların medeni durumlarının duygusal emek konusunda onları daha başarılı yapabilecek bir faktör olabileceği üzerinde durulmaktadır (Chang ve Chiu, 2009; Wharton, 1996).

Wharton (1996) evli veya bekar olmanın duygusal emek üzerinde çok fazla bir etkisinin olmamasına rağmen evli çalışanların eşlerinden veya ailelerinden aldıkları destek ile olumsuz sonuçları daha az yaşayabilecekleri üzerinde durmuştur. Nitekim yapılan bir tez çalışmasında da bunu doğrulayabilecek bir takım bulgulara ulaşılmıştır. Duygusal emek ve iş-aile çatışmasının incelendiği bu araştırmanın sonuçlarına göre; konaklama işletmelerinde çalışan personelin duygusal emek düzeyleriyle iş-aile çatışma düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın bir diğer önemli sonucu ise, kadınların erkeklere kıyasla daha fazla duygusal emek harcadıkları ve iş-aile çatışmasından daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir (Işık, 2015).

Chang ve Chiu (2009) ise Tayvanlı hosteslerin duygusal emek düzeyleri ile tükenmişlikleri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada, bekar hosteslerin evli hosteslere kıyasla daha fazla derinlemesine davranış gösterdikleri ve kadın hosteslerin daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

3.4.1.5. Kişilik Özellikleri

Kişilik kavramıyla ilgili literatürdeki tanımlara bakılacak olursa kişilik psikologlarının ve yazarların üzerinde durduğu en önemli nokta kişiliğin tutarlı davranış kalıplarıyla özdeşleştiğidir. Buna göre her bireyin kendine has bir mizacı, tutarlı bir davranış tarzı ve belirli olaylara karşı önceden kestirilebilen bir düşüncesi olduğu söylenebilir. Kişilik genel olarak, içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisinde olup bireyin biyolojik, kalıtsal ve sonradan edinilmiş bütün davranışlarını, güdülerini, duygu ve isteklerini ve alışkanlıklarını ifade eden bir kavramdır (Yelboğa, 2006: 198).

Kişilik özellikleri bireyleri davranışsal açıdan farklılaştırdığı gerekçesiyle, belirli kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin duygusal emek gösterme açısından da farklılaşacağı ileri sürülmektedir (Özgen, 2010: 39). Kişilik özellikleri ile duygusal emek ilişkisinin incelendiği çalışmalara göre; kişiliğin özellikle dışadönüklük, nevrotiklik ve geçimlilik/uyumluluk boyutlarının duygusal emekle ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Basım, Begenirbaş, ve Yalçın, 2013).

Kiffin-Petersen, Jordan, ve Soutar (2011) yapmış oldukları araştırmanın sonucuna göre; nevrotik kişilik özelliğine sahip olan hizmet çalışanlarının daha çok yüzeysel davranış sergiledikleri ve bu durumun da duygusal tükenmişlikle ilgili olduğunu bulmuşlardır. Bunun aksine uyumlu ve dışadönük tipli bireylerin ise daha fazla derinlemesine davranış sergiledikleri ve bu durumla ilgili olarak bu çalışanların örgütsel olarak kendilerini çalıştıkları kuruma daha fazla yakın hissettikleri belirtilmiştir.

Yeni ve Özler (2016) özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre; kişilik özelliklerinin duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutunu açıklamasına rağmen yüzeysel davranış sergileme ile kişilik arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Kim (2008)'in otel servis çalışanları üzerine gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonuçlarına göre ise; nevrotik kişilik özelliğine sahip olan servis çalışanlarının müşterilerle iletişimde sahte duygular kullanarak daha çok yüzeysel davranış sergiledikleri, dışadönüklerin ise olumlu duygu göstermek için çabalayarak derinlemesine davranış sergiledikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Kişilik özellikleri ve duygusal emek arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara bakıldığında, farklı sonuçların

elde edildiği görülmesine rağmen bu iki kavramın birbirleriyle ilişkili olduğu söylenebilir.

3.4.1.6. Empati

Empati, diğer insanların duygu ve düşüncelerini anlamak olarak ifade edilebileceğinden duygusal emek konusuyla da ilgili olabilecek bir kavramdır. Hochschild (1983)'in duygusal emek harcayan çalışanlarla ilgili verdiği örneklerin birçoğunda empatinin karşıdaki insanı anlamada ne kadar gerekli olduğu üzerinde durduğu görülmektedir. Uçuş görevlilerinin duygu gösterim kurallarını öğrenmek amacıyla yapılan oryantasyon sürecine katılan yazar, çalışanların müşterileri daha iyi anlaması için empati yapmaları konusunda uyarıldığını belirtmektedir. Buna rağmen kimi zaman da çalışanların karşısındaki insanlara karşı empati duygularını bastırmak zorunda kaldıklarını ifade etmiştir (Hochschild, 1983: 19). Örneğin bir borçludan alacaklarını tahsil etmeye çalışan görevlinin bu süreçte karşısındaki insanla empati yapmak yerine bu duygularını maskeleymesi beklenmektedir.

Duygusal emek konusunun her geçen gün daha fazla çalışılan bir konu olmasıyla birlikte empati konusu da bu anlamda sıkça araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda empatinin, duygusal emeğin alt boyutlarından duygusal çaba ile ilgili olduğunu belirtilirken, duygusal çelişki yaşayan çalışanların empatik eğilimlerinin düşük olduğu da ifade edilmiştir (Kruml ve Geddes, 2000: 26). Ayrıca Ashforth ve Humphrey (1993), yüzeysel davranış sergileyen çalışanların müşterileri çok fazla önemsemeyecekleri ve derinlemesine davranış sergileyenlerin daha fazla fiziksel efor sarf ederek müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada daha başarılı olacaklarını ifade etmiştir.

Chu (2002) duygusal emeğin çalışanların iş sonuçlarını nasıl etkilediğine yönelik yaptığı çalışmada empatinin duygusal emeğin öncellerinden biri olduğunu ifade etmiştir. Goleman (1995)'a göre empati yeteneği yüksek olan insanların, diğer insanların istek ve ihtiyaçlarına anlamada daha başarılı olacaklarını belirtmiştir. Bu nedenle empati kavramı servis kalitesinin ölçülmesindeki beş ölçütten birisi olarak kabul edilmektedir (Parasuraman, Zeithaml, ve Berry, 1988).

3.4.1.7. Duygulanım

Duygulanım(affectivity), belli bir duygunun ne kadar keskin bir şekilde yaşandığı(mutlu veya üzgün olmak) veya belli bir insana, olaya karşı nasıl reaksiyon gösterildiğini ifade etmektedir (Lazarus, 1993). Bu kavramı iki şekilde değerlendiren araştırmacılara göre Pozitif duygulanım istekli, aktif ve dikkatli olmayı gerektirirken; negatif duygulanım ise öfke, kaygı gibi olumsuz durum modlarını içermektedir (Watson ve Tellegen, 1985).

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeğin boyutlarını, öncellerini ve sonuçlarını belirlemek için yaptığı çalışmada, olumlu veya olumsuz duygulanımın duygusal uyumsuzluk/çelişki üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Çalışmada ayrıca, olumlu duygulanımın gerektiği işlerde bu duyguları hisseden çalışanların daha uyumlu bir şekilde işlerini yapabileceklerini de ifade etmişlerdir. Bunu çalışanların gerçek duyguları ile gösterilmesi gereken duygular arasında daha az çelişki olmasına bağlamışlardır. Nitekim konuyla alakalı araştırma yapan bazı yazarlar, hangi çalışanların yüzeysel hangilerinin derinlemesine davranış göstereceğini belirlemek açısından pozitif ve negatif duygulanımı bir öncel olarak görmüşlerdir (Brotheridge ve Lee, 1998; Gosserand ve Diefendorff, 2005; Grandey, Dickter, ve Sin, 2004).

Zapf ve Holz (2006)'a göre olumsuz duygulanıma sahip olan bireylerin olumsuz duyguları sıkça tekrarladıkları ve işlerinde duygusal çelişki yaşadıkları için hizmet işletmelerinde ihtiyaç duyulan duygu gösterim kurallarına bu çalışanların uyamayabileceklerini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili bir diğer çalışmada da, olumsuz duygulanım özelliğine sahip bireylerin diğer çalışanlardan daha fazla yüzeysel davranışa başvurdukları ve depresif kişilik durumlarının yüzeysel davranış ve iş memnuniyeti ilişkisine aracılık ettiği belirtilmektedir (Liu, Prati, Perrewe, ve Ferris, 2008: 2410).

3.4.1.8. Duygusal Zeka

Duygusal zeka, duyguları anlama ve onları sosyal etkileşimlerde kullanmak olarak tanımlanmaktadır. Duyguları duruma göre düzenlemek ise duygusal zekanın önemli bir göstergesidir (Salovey, Hsueh, ve Mayer, 1993). Duygusal zeka ayrıca, insanın duygularına ne derecede hükmedebildiğini ve onları nasıl daha verimli kullanabileceğini

açıklayan değişken bir faktördür ve kişisel farkındalık, empati, duygu yönetimi ve ilişki yönetimi gibi kavramları da ifade etmektedir (Güllüce, 2010: 22). Buna göre sosyal ortamlarda veya müşteriyle sık sık yüz yüze gelinen ortamlarda duygusal zekaya sahip olmak, müşterilerin duygularını anlamak ve kendi duygularını ihtiyaca göre şekillendirebilmek önemli bir kabiliyettir. Bu kabiliyete sahip olmak da, müşterilerini memnun etmek isteyen işletmeler açısından çalışanlarda aranan bir özelliktir.

Duygusal zekası yüksek olan bireyler, sosyal problemlerle başa çıkmada yeteneklidirler ve diğer insanları anlamak ve kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak konusunda da başarılıdırlar (Goleman, 1995). Ayrıca Grandey (2000: 95) duygusal zekayı, duygusal emek gerektiren işleri yapan çalışanlarda bulunması gerekli bireysel faktör olarak görmüş ve konunun önemine dikkat çekmiştir. Bununla birlikte bazı yazarlar da duygusal zekası yüksek olan çalışanları, duygusal emek açısından kullanılabilecek kaynak olarak değerlendirmişlerdir (Liu vd., 2008: 2414).

Duygusal zeka, yapılan bir çalışmaya göre otellerin ön büroda çalıştıracakları personelin seçilmesinde önemli bir faktör olarak görülmüştür. Çünkü duygusal zeka hizmet işletmeleri açısından duygusal emeği olumlu etkileyen ve derinlemesine davranış sergilemede aranan bir özelliktir. Yani duygusal zekası yüksek olan otel çalışanlarının müşterilere karşı istedik davranışları daha kolay sergileyecekleri veya duygularını duruma göre uyarlamalarının daha kolay olacağı belirtilmektedir (Ehigie, Oguntuase, Ibode, ve Ehigie, 2012: 336). Duygusal zekanın ve duygusal emeğin otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyini azaltmada ve iş tatminini artırmada bir etken olup olmadığının araştırıldığı başka bir çalışmada da duygusal zekanın; duygusal çabayı pozitif olarak etkilediği, duygusal çelişkiyi ve yabancılaşmayı da azalttığı görülmüştür (Lee ve Ok, 2012: 101).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

3.4.2.1. Otonomi

Otonomi, çalışanların yaptıkları işi kendi başlarına tasarlayabilmelerini, hangi alet-ekipmanı kullanabileceklerine kendilerinin karar verebilmesini ve takip edilecek iş süreçlerini kendilerinin tayin etmelerini ifade etmektedir (Hackman ve Lawler, 1971:

265). Buna göre; işlerini yerine getirirken çalışanların iş basamaklarını kendilerinin belirlemesi, görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmek için ne yapılması gerektiğine kendilerinin karar vermesi veya bir çalışanın kendi iş ekibini kurması gibi bağımsızlıklar otonomi olarak adlandırılabilir.

Literatür incelendiğinde otonominin, çalışanların duygusal emek düzeyini etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirildiği görülmektedir (Chu, Baker, ve Murrmann, 2012; Kim, 2008; Morris ve Feldman, 1996). Wharton (1996) yaptığı çalışmanın sonucuna göre otonominin, duygusal emeğin olumsuz bir sonucu olarak görülen tükenmişlik düzeyini azalttığını ifade etmiştir. Buna göre işlerini yerine getirirken kendi bağımsız kararlarını alabilen çalışanların duygusal emek sarf etmelerine rağmen daha az tükenmişlik yaşayacakları söylenebilir. Gursoy, Boylu, ve Avcı (2011) da yapmış oldukları çalışmada otonominin, çalışanlara kendi davranışlarını kontrol etme özgürlüğü vermesi dolayısıyla duygusal emek gösterim kurallarına uymada yaşayabilecekleri stres ve duygusal tükenmişliği azaltan bir etken olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca yazarlar, bağımsız olarak çalışabilmelerinin çalışanlar açısından genel iş tatminini de artıracaklarını belirtmişlerdir.

Lee ve Ok (2012) ise otonomi düzeyi yüksek veya işinde otorite sahibi olan çalışanların işlerinde bağımsız olmaları sebebiyle diğer çalışanlara göre daha az duygusal çelişki yaşayabileceklerini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca yazarların çalışmalarında belirttiği üzere, üst düzey statüde çalışanların daha fazla otonomi veya otoriteye sahip olmalarıyla birlikte müşterilerle daha az iletişim kurmalarından dolayı duygusal olarak çok fazla çelişki yaşamazlar. Morris v Feldman (1996: 999)'a göre ise otonomi, duygusal çelişkinin önemli bir öncelidir. Onlara göre duygusal emek, çalışanların duygularını düzenlemesi ve örgütlerin onlara direttikleri ifadeleri sergilemek zorunda kalmaları dolayısıyla zor bir iştir. Sonuç olarak otonomi düzeyi yüksek olan çalışanların daha az duygusal çelişki yaşayabileceklerini öne sürmüşlerdir.

3.4.2.2. Sosyal Destek

Sosyal destek, insanların günlük hayatta veya işyerinde yaşadıkları problemlerle başa çıkma açısından önemli bir olgudur. Sosyal destek; bireylerin çevresinde bulunan aile üyeleri, arkadaş veya iş arkadaşları gibi kişilerden kendilerine yapılan destekleri

ifade eder (Thoits, 1995: 64). Literatürde sosyal desteğin, duygusal emeğin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz sonuçları hafiflettiğine yönelik birçok çalışma mevcuttur. Bu araştırmalarda; destekleyici ortamlarda çalışan bireylerin, iş memnuniyetlerinin daha fazla, stres düzeylerinin daha az, işten ayrılma niyetlerinin daha az ve iş performanslarının daha yüksek olduğu algısı taşıdıkları ifade edilmektedir (Cropanzano, Howes, Grandey, ve Toth, 1997; Grandey, 2000; Morris ve Feldman, 1996). Ayrıca sosyal desteğin çalışanların işyerinde yaşadıkları olumsuz sonuçları azaltabileceğine yönelik teorik yaklaşımlar da vardır. Buna göre, destekleyici bir iş çevresinde bulunan çalışanlar işyerinde kendilerine dayatılan duygusal gösterim kurallarını yerine getirirken daha az zorlanırlar. Bununla birlikte, işyerinde destek gören çalışanların, yaşamış oldukları olumsuzluklara karşı daha güçlü bir şekilde mücadele etmeleri söz konusu olabilir.

Abraham (1998)'in müşteri ilişkileri temsilcileri üzerinde yaptığı araştırmaya göre, sosyal destek ve duygusal emek arasındaki ilişkinin çalışanların iş tatminleri üzerinde etkisi olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yazar, çalışanların yaşamış oldukları olumsuz sonuçların etkisinin azaltılması ve bu sorunlarla mücadele için sosyal desteğin yöneticiler tarafından yararlı bir araç olarak kullanılabileceğini belirtmiştir. Kim (2009)'in hemşireler üzerinde yaptığı çalışmanın sonucuna göre ise, sosyal desteğin duygusal emeği öncelleyen önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Bulgulara göre yazar sosyal desteğin, çalışanların psikolojik olarak iyi oluşlarında ve örgütlerin başarısında önemli bir etken olduğunu ifade etmiştir.

3.4.2.3. Örgütlerin Duygu Gösterim Kurallarına Bakışı

Duygu gösterim kuralları, genel olarak yapılan işin niteliğine ve örgütlerin bu konuyla ilgili beklentilerine göre belirlenmektedir (Hochschild, 1983). Fakat uygulamada bazı örgütlerin duygu gösterim kurallarını diğer örgütlerden daha fazla önemsedikleri ve bu konuda çalışanlarını sıkı denetim altında tuttukları bilinmektedir. Literatür incelendiğinde, duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörlerin daha çok sosyal destek ve otonomi olarak incelendiği görülmektedir. Ancak konu daha yakından incelendiğinde örgütlerin konuyla ilgili bazı davranış kurallarını kesin ve kati bir şekilde belirlediği ve yöneticilerin bu konuyla ilgili tutumlarında daha katı oldukları görülmektedir. Buna göre bu çalışmada; örgütlerin duygu gösterim kurallarına olan

bakışının, duygusal emeği etkileyen örgütsel bir faktör olarak incelenmesi gerektiğine karar verilmiştir.

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği tanımlarken, duygu gösterim kurallarının örgüt tarafından belirlendiğine ve çalışanların bu kurallara uymak için duygularını değiştirmek amacıyla çaba harcadıklarını, duygularını duruma göre yeniden uyarlamak için planlama yaptıklarını ve istedik duyguları göstermek için duygu ve davranışlarını kontrol ettikleri üzerinde durmuşlardır. Ayrıca Ashfort ve Humphrey (1993) yaptıkları çalışmada, duygu gösterim kurallarını tanımlarken bu kuralların “dışardan gözlemlenebilen davranışlar” olduğunu belirterek bu davranışların içsel olarak yaşanan duygulardan ziyade başkaları tarafından gözlemlenebilen davranışlar olduğunu belirtmişlerdir (Ashfort ve Humphrey, 1993: 89-90). Bu davranışların dışarıdan gözlemlenebilmesinin müşteriler ve yöneticiler açısından işletmelere fayda sağladığını da ifade etmişlerdir. Rafaeli ve Sutton (1989) ise duygu gösterim kurallarının toplumsal, mesleki ve örgütsel normlara göre belirlendiğini belirterek çalışanların aynı anda ne kadar büyük bir sosyal çevreyi memnun etmek zorunda olduğunun altını çizmişlerdir. Buna göre; bir çalışanın işini yaparken gösterdiği davranışların toplumsal olarak onay verilen ve mesleki etiğe de uygun olan davranışlarla birlikte çalıştıkları kurumların da istediği şekilde olması gerekmektedir.

Örgütlerin belirlemiş oldukları Duyguların düzenlenmesi ve duygu gösterim kurallarına uymak için çalışanların zorlanması çoğu zaman sinir bozucu olabilmektedir. Örgütler tarafından çalışanların uyması için belirlenen duygu gösterim kuralları stresin işyerinde başlıca kaynaklarından biridir. Meyers (2011: 21)’in Walt Disney’in çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada belirttiği üzere, bu firma müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan ve “dünyanın en mutlu yeri” olarak adlandırılan eğlence merkezidir. Fakat bunları gerçekleştirebilmek için firma, yeni çalışanlarını sıkı bir eğitime sokup Walt Disney müşterilerine nasıl davranılması gerektiğiyle ilgili bir el kitabı dağıtmaktadır. Bununla birlikte bu şirket, çalışanlarından bu anlamda tam olarak yararlanabilmek için “Disney Üniversitesi” adında bir oryantasyon süreci hazırlamıştır. Bu süreci takip edebilmek için görevlendirilen yöneticilerle de ayrıca çalışanlarını sıkı bir şekilde izledikleri ifade edilmektedir.

Parlak ve Çetin (2011)'in özel bankaların çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmaya göre bu iş; bilgi teknolojisi kullanılarak yönetsel kontrol empoze edilen standartlaştırılmış ve rutin bir emek süreci içeren, monoton, sıkıcı ve bıktırıcı bir iştir. Elektronik olarak denetlenen çağrı merkezi işçilerinin işlerini yaparken inisiyatif kullanabilmeleri mümkün olmamakla birlikte kendilerini geliştirmeleri de söz konusu değildir. Ayrıca çalışanlar, müşteriler tarafından hakarete uğramalarına rağmen sıkı bir kontrol altında tutularak duygu ve davranışları izlenmektedir. Bu nedenle çağrı merkezlerinde çalışanlar duygusal gösterim kurallarına veya müşteri etkileşim sürecinde birçok prosedüre bağlı kalmak zorunda oldukları için duygusal tükenme yaşadıkları ifade edilmektedir. Yöneticileri tarafından müşterilerle olan etkileşimleri sıkı bir şekilde izlenen çalışanlar sonuç olarak büyük bir iş stresi ve duygu karmaşası yaşamaktadırlar.

3.4.3. Durumsal Faktörler

3.4.3.1. Müşterilerle Etkileşimin Süresi

Duygusal emek sürecinde, çalışanlarla müşteriler arasındaki etkileşimin süresi önemli bir faktördür. Bu süreç kimi mesleklerde çok kısa bir süreç iken, bazı mesleklerde ise uzun ve yorucu bir süreç halini almaktadır. Örneğin bir öğrenci öğretmeninden ya da bir hasta psikoloğundan kendisini bireysel olarak tanımasını ve anlamasını beklemektedir. Benzer şekilde bir resepsiyonistin otelde ilk kez konuk olan bir müşterisine karşı göstereceği duygu formları belli bir rutin içerisinde ilerlerken; yıllarca aynı otelde konaklayan bir müşteriye karşı ise daha yakın ve samimi duygular göstermesi gerekebilir. Yine bir hemşirenin ya da hasta bakıcısının hastasına uzun dönem bakıyor olması ve onunla ilgili birçok detayı biliyor olma durumu da bu ilişkide daha fazla duygusal emek gerektirmektedir.

Hochschild (1983) bu durumu bazı işlerin doğası gereği diğer işlerden daha fazla duygusal emek gerektirmesine bağlamıştır. Yazara göre, özellikle müşterilerle yüz yüze görüşülen meslekler daha fazla etkileşim süresi içerdiğinden duygusal emek açısından da daha zorlu işlerdir. Rafaeli (1989) ise, bu durumu market kasiyerleriyle müşterilerin etkileşim süreci üzerinde yaptığı araştırmayla incelemiştir. Yaptığı çalışmada market çalışanlarının müşterilerle çok kısa süre etkileşime girdikleri ve bu süreçte duygusal emek olarak “teşekkür ederim” ifadesi ve sade bir gülümseme ifadesi kullandıklarını

belirtmiştir. Buna göre yazar; kısa süreli etkileşimlerde duygusal gösterim kurallarını sergileyebilmek için gösterilen çabanın oldukça az olduğunu ifade etmiştir. Buna karşın uzun süre duygusal gösterim kurallarına uymak zorunda olan çalışanların daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiğinin de yazar altını çizmiştir.

3.4.3.2. Müşteri Yoğunluğu

Morris ve Feldman (1996)'a göre çalışanların ilgilendikleri müşteri sayısı arttıkça duygusal emek düzeyi de artmaktadır. Ayrıca bu ilişki müşterinin hizmet kalitesi beklentisinin düşmesi nedeniyle de doğrulanabilir. Çalışanların çok yoğun bir tempoda çalışıyor olmaları dolayısıyla müşterilerle yeterince ilgilenemeyecekleri gerçeğinden hareket edildiğinde, müşterilerin de hizmet kalitesi anlamında istediklerini elde edemeyeceği açıktır. Ayrıca bu durum, müşterilerin aldıkları servisten memnun olmamaları ve bunun sonucunda çalışan personele olumsuz ifadeler ifadeler kullanabileceği sonucunu da doğurabilecektir.

Brotheridge ve Lee (2003) de geliştirmiş oldukları duygusal emek ölçeğinde kavramı Morris ve Feldman (1996) gibi incelemeyi uygun bulmuşlardır. Buna göre çalışanların müşterilerle ne kadar sık bir şekilde etkileşime girdikleri duygusal emeğin önemli bir belirleyicisidir.

Cordes ve Dougherty (1993)'e göre; çalışanların ilgilendikleri müşteri sayısı arttığı zaman, çalışanlar kendilerinden beklenen olumlu davranışlarını sergilemek için daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalırlar. Ayrıca çalışanlardan beklenen bu çabaları sürekli bir biçimde göstermeleri gerekiyorsa da çalışanların duygusal tükenmişlik yaşayacakları da belirtilmektedir. Araştırmacılar özellikle hemşire ve müşterilerle yüz yüze çalışan personelin duygusal olarak tükenmeye daha fazla maruz kalabilecek çalışanlar olduğunu ifade etmişlerdir.

3.4.3.3. Müşterilere Gösterilen Duyguların Çeşitliliği

Literatürde müşterilere gösterilen duyguların çeşitliliğinin, duygusal emeğin önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade eden birçok çalışma mevcuttur (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003; Cordes ve Dougherty, 1993; Grandey, 2000; Kim, 2008; Morris ve Feldman, 1996).

Müşterilere gösterilmesi gereken duyguların çeşitli olması bu duyguları yansıtmaya çalışan personelin daha fazla duygusal planlama, kontrol ve çaba sarf etmesini sağlayacaktır. Kim (2008: 160)'ın otel çalışanlarının duygusal emek düzeylerini incelediği araştırmasında belirttiği üzere, oteldeki bazı işler müşteri etkileşim süresi bakımından farklılık göstermektedir. Örneğin otelin satış departmanında çalışan bir personel potansiyel müşterileriyle daha fazla etkileşime girerken, ön büroda çalışan bir resepsiyonistin ise müşteriyi selamlayarak rezervasyonunu kontrol etmesi daha az duygu gösterimi gerektirmektedir. Ayrıca yazar, otel çalışanlarının bu duyguları uygun ve doğru bir şekilde müşterilere gösterebilmeleri için iyi eğitim almaları gerektiğinden de bahsetmiştir.

Hizmet işlerinde, hizmeti sunan kişi kendisinden beklenen duyguları yansıtabilmek için duygularını çeşitli şekillerde ifade eder. Buna göre örgütlerin çalışanlarından bekledikleri duyguların çeşitlilik göstermesi daha fazla duygusal çaba sarf edilmesini gerektirmektedir. Pala (2008: 74) yapmış olduğu çalışmada çalışanlardan beklenen duyguların çeşitliliği ile derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur.

3.4.4. Kültür

Duygusal emeği etkileyen bir diğer faktör ise kültürdür. Ashforth ve Humphrey (1993: 91) yaptığı araştırmada kültürün duygu gösterim kurallarını nasıl etkilediğini basit bir örnekle açıklamıştır. Yazarların belirttiğine göre; Mcdonalds'ın Moskova'da açtığı şubedeki eğitimci, çalışanlara batılı işletme kültürünü öğretmeye çalışırken bir hata yapmışlardır. Eski Sovyet Rus kültüründe yer almayan müşteriye gülümseme, Rus müşteriler tarafından kendileriyle dalga geçiliyor algısı oluşturmuş ve müşteriler bu durumdan rahatsız olmuşlardır.

Çalışanların müşterilere karşı sergilediği duygusal emek davranışları üzerinde kültürün büyük bir etkisi vardır ve bu davranışların nasıl şekilleneceği önemli bir konudur. Müşterilere gösterilmesi gereken uygun davranışların neler olduğu bir kültürden başka bir kültüre farklılık gösterebilir ve bu davranışlar her zaman başka kültürlerle transfer edilemez. Örneğin yüzeysel davranış formu gibi bazı duygu gösterim davranışları servis odaklı olan belli bazı Asya kültürlerinde bulunmayabilir (Chu ve Murrmann, 2006: 1189).

Kültürün duygusal düzenleme üzerinde ne kadar etkili olduğuna yönelik başka örnekler de mevcuttur. Bilindiği gibi World Disney, çalışanlarının müşterilerine karşı göstermiş oldukları olumlu duygusal davranışlar sayesinde “dünyanın en mutlu yeri” ya da “gülümseme fabrikası” olarak anılmaktadır. Fakat Amerika’daki müşterilerin aksine Hong Kong Disneyland’de bu strateji olumlu bir sonuç vermemiştir. Bunun altında yatan en büyük sebebin ise Hong Kong’lu müşterilerin kendilerine arkadaşça veya dost canlısı yaklaşan kişilere karşı şüpheyle bakmalarıdır (Reyers, 2011: 65). Bu nedenle ileriki dönemlerde bu konuyla ilgili yapılacak çalışmaların kültürlerarası yapılmasında fayda görülmektedir. Ayrıca küresel firmaların yeni pazarlara girerken, çalışanlarına öğretecekleri duygusal davranış kurallarını kültürel farklılıkları hesaba katarak şekillendirmeleri de önem taşımaktadır.

Ayrıca konuya başka açılardan bakıldığında da kültürün duygu gösterim kuralları üzerinde etkili olduğu açıktır. Amerikalı, Kanadalı ve Japon öğrencilerin duygu gösterim kuralları açısından nasıl davranış gösterdiklerinin araştırıldığı bir araştırmada ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Asıl amacın bu milletlere ait duygusal davranış kurallarını karşılaştırmak olduğu bu çalışmada ayrıca demografik özelliklerin de etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada belirtildiği üzere; Japon kültürünün aşırı öfke, aşağılama ve nefret gibi duyguları diğer ülke kültürlerine göre daha az dışa vurdukları ve yine Japonların mutluluk ifade eden pozitif duyguları Kanadalılara kıyasla daha az sergiledikleri belirtilmiştir. Cinsiyet açısından bakıldığında ise farklı kültürlerin benzer sonuçlar gösterdiği belirtilmiştir. Buna göre her kültürde erkeklerin kadınlara kıyasla güçlü veya aşırı duygularını daha fazla ifade ettikleri ve kadınların üzüntü, korku ve mutluluklarını erkeklere göre daha açık bir şekilde dışa vurdukları belirtilmektedir (Safdar, Friedlmeier, Matsumoto, Yoo, Kwantes, Kakai, ve Shigemasu, 2009).

3.5. İŞYERLERİNDE DUYGU GÖSTERİM KURALLARI: DUYGULARI YÖNETMEK

Duygusal davranış kuralları, bir işin yapılması sırasında bu işin niteliğine göre hangi davranışların sergilenip hangilerinin sergilenmemesi gerektiğiyle ilgili nitelikleri belirleyen davranış kalıplarını ifade etmektedir (Ekman, Friesen, ve Ellsworth, 1972). Hizmet çalışanları verdikleri hizmet karşılığında maaş alırken, müşterilere karşı çalıştıkları kurum tarafından uygun görülen davranışları sergileyip, uygun olmayan

davranışları ise gizlemekte ve aktörler gibi rol yapmaktadırlar. Gösterilmesi ve gizlenmesi gereken davranışlar örgütler tarafından “duygusal davranış kuralları(emotional display rules)” ile belirlenir. Çalışanların bu duygusal davranış kurallarını gerçekleştirme sırasında duyguları üzerindeki kontrolleri göz önünde bulundurulur (Öz, 2007: 3).

Duygu gösterim kuralları; birleştirici(integrative), ayırt edici(differentiating) ve gizleyici veya baskılayıcı(masking) olarak üçe ayrılmaktadır. Birleştirici kurallar grupları birbirine bağlayan sevgi, sadakat gibi duyguları; ayırt edici kurallar grupları birbirinden ayıran korku ve öfke gibi duyguları ifade ederken baskılanan duygular ise gösterilmemesi gereken duyguları ifade eden duygular olarak tanımlanmaktadır (Wharton ve Erickson, 1993). Turizm sektörü bu kurallar açısından incelendiğinde ise daha çok birleştirici ve baskılayıcı duygusal kuralların kullanıldığından söz edebiliriz. Örneğin bir otele konuk olarak gelen müşterilere çalışanların gülümsemeleri ve onlara ne olursa olsun kibar davranmaları birleştirici bir duygu gösterimidir (Özgen, 2010: 33). Bununla birlikte çalışanların birbirlerine karşı olumlu davranış kurallarına göre davranması birleştirici duygu gösterimi veya müşterilere ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz duyguları gizleyerek bunların yerine olumlu duyguları göstermeleri baskılayıcı duygu gösterimi olarak ifade edilebilir.

Çalışanların müşterilere karşı göstermiş oldukları duygusal davranışların önemini kavrayan bazı işletmeler ise işe alma sırasında çalışacak personelde bazı nitelikler aramaktadırlar. Buna göre çalışanlarda, samimi davranış gösterebilme niteliği bu çalışanlarda aranan birincil özelliktir. Bu bağlamda; iyi konuşma, iyimserlik, empati yapabilme, uyumlu olma ve düzenli olma gibi özellikler sıklıkla tercih edilmektedir. Özellikle satış-pazarlama, yiyecek-içecek, animasyon gibi müşterilerle etkileşimin en fazla olduğu otel departmanlarında samimi davranış gösterebilecek nitelikte personelin işe alımında tercih edildiği belirtilmektedir (Kozak ve Güçlü, 2008: 52).

Örgütlerin çalışanlarından bekledikleri duygu gösterim kuralları yazılı veya sözlü bir şekilde bireylere ifade edilerek davranışları kontrol altında tutulmaktadır. Hochschild (1983) örgütlerin, çalışanlarının davranışlarını kontrol etmeye çalışmalarının da duygusal emeği arttırdığını ifade etmektedir. Yazarın belirttiğine göre;

eğer bir çalışana belirli duyguları göstermesi konusunda baskı yapılırsa, çalışan bu beklentileri karşılamak için daha fazla duygusal emek harcamak zorunda kalmaktadır.

Müşterilere sergilenen ve müşteriler tarafından olumlu karşılanan davranışların işletme satışlarını ve müşteri memnuniyetini artırması, işverenlerin ürünün fiziksel özellikleri yanında o ürünü sunan, çalışan davranışlarına da odaklanmasına sebep olmuştur. Yapılan işin niteliğine, yöneticilerin bu davranışlarla ilgili bakış açılarına ve müşterinin satın aldığı hizmetteki beklentilerine göre bu davranışların değiştiği söylenebilir. Örneğin; bir garsonun işini yaparken sağlık bilgisi ile ilgili kurallara dikkat etmesi gereken bir davranış iken, gelen müşteriye gülümsemesi, duygularını yönetmekle alakalı bir davranıştır. Hizmet sektörü çalışanlarının müşterilerle birebir iletişim içinde bulunmaları, bu çalışanların duygu odaklı davranışlarının yönetilmesini gerektirmektedir (Özgen, 2010: 31).

Literatürde işletmeler tarafından konulan duygu gösterim kurallarının varlığının veya işletmelerin bu konuda çalışanlar üzerinde kurmuş oldukları sıkı baskının çalışanların duygusal emek düzeylerini etkilediğini gösteren birçok çalışma mevcuttur. Brotheridge ve Lee (1998) duygu gösterim kurallarına yönelik algı ile derinlemesine ve yüzeysel davranış arasında önemli bir ilişki olduğunu ifade ederken; Kruml (1999) duygu gösterim kuralları ile duygusal çaba arasında ve Grandey (1999) ise duygu gösterim kuralları ile derinlemesine davranış arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu nedenle çalışanların, örgütlerin belirlemiş oldukları duygusal davranış kurallarına yönelik algısının onları daha fazla duygu gösterimine zorlayacağı ve bu durumun da duygusal emek düzeyini artıracığı söylenebilir.

Hochschild, işyerinde duyguların yüzeysel davranış(surface acting) ve derinlemesine davranış (deep acting) olarak iki şekilde kontrol edildiğinden bahsetmektedir. Araştırmacıya göre, yüzeysel davranışta hizmet çalışanları müşterilerle yaşamış oldukları deneyimlerde hissettikleri duyguları değiştirmemelerine rağmen davranışlarında bazı değişiklikler yapmaktadırlar. Derinlemesine davranışta ise çalışanlar, hissettikleri duygu üzerinde düşünerek ve empati yaparak kendilerini duygusal olarak daha fazla zorlamaktadırlar. Genel olarak yüzeysel davranışta çalışanlar yüzlerindeki ifadeleri değiştirme yoluna giderken, derinlemesine davranışta ise bir duyguyu hissetmemelerine rağmen o duyguyu hissediyormuşçasına davranma

eğilimindedirler (Hochschild, 1983). Bu davranışların çok sık yaşandığı işletmelerden birisi otel işletmeleridir. Örneğin bir servis çalışanının kahvaltıya geç kalan bir ailenin küçük çocuğunun istediği omletin büfede kalmadığını ifade ederken üzgün bir yüz ifadesine sahip olması yüzeysel davranış iken; çocuğun üzülmesinden etkilenerek mutfağa girip bu omleti yaptırmaya çalışması derinlemesine davranış olarak nitelendirilebilir.

Hochschild (1983), günümüz insanın duygularını iki kategoriye ayırmıştır: (1) bireyin günlük hayatının bir parçası olarak sergilediği duygular ve (2) bireylerin, kapitalist düzen içerisinde sömürülen ve parayla satılıp alınabilen duygularıdır. İnsanlar duygusal düzenleme sırasında duygu gösterim kurallarına göre hareket etmek için olumlu hatıralarını canlandırarak hareket eder, olumsuz duyguları baskılayarak bunu olumlu duygulara dönüştürmek için duygusal olarak çaba sarf ederler. Örgütler tarafından istenen olumlu davranışları sergileyebilmek için çalışanlar; düşüncelerini, fiziksel görünüşlerini, yüz ifadelerini ve vücut dilini kullanarak hem yüzeysel hem de derinlemesine davranış içerisine girerler (Ashforth ve Humphrey, 1995; Brief ve Weiss, 2002; Morris ve Feldman, 1996; Zapf, 2002).

Örgütlerin belirlemiş oldukları duygusal gösterim kurallarına uymak için çalışanlar duygularını abartır, değiştirir veya gizlemek zorunda kalırlar. Genel olarak her işin kendine has duygu gösterim kuralları olduğu söylenebilir. Bu işlerin bazıları daha çok olumlu duygu ifadeleri göstermekle ilgili iken bazen de olumsuz duyguları göstermekle ilgili olabilir. Örneğin bir otelin ön büro personeli sürekli bir biçimde müşterilerine gülümsemek zorunda iken bir alacak tahsilatçısının işini yaparken ciddi bir tavır takınması beklenmektedir (Grandey, 2000: 95).

3.6. KİŞİLİK VE DUYGU GÖSTERİM KURALLARINA UYMA ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bireylerin bazı duyguları sergileyebilme yeteneği kişiden kişiye değişebilir. Bazı kişiler belli bazı duyguları göstermek için doğal duygularını değiştirirken ya da gösterilmemesi gereken duyguları gizlerken stres yaşamalarına rağmen bazı çalışanların bu durumu daha iyi idare ettikleri söylenebilir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde çalışanların kişiliklerinin duygusal emek gerektiren işler açısından önemli bir belirleyici

olduğu da söylenebilir. Buna göre konunun araştırmacılar, insan kaynakları departmanı yöneticileri ve çalışanlar açısından önem taşıdığı ve araştırılması gerektiği aşikârdır.

Literatürde duygusal emeğin bazı koşullar altında olumlu sonuçlar doğurabileceğiyle ilgili araştırma sonuçlarına rastlamak mümkündür. Duygu gösterim kurallarına uymak için harcanan çabanın önüne geçilebilmesi için dikkat edilmesi gereken nokta çalışanların kişilik özelliklerine odaklanmak olabilir. Rafaeli ve Sutton (1987) işin gerekleri olarak duyguların ifade edilmesi adlı çalışmalarında, ifade edilen duygular ile hissedilen duyguların uyumlu olması durumunda, çalışanların duygusal olarak uyumsuzluk yaşamayacakları ve duygu gösterim kurallarına uymak için çaba sarf etmeyeceklerinden dolayı birey-iş uyumu sağlanacağını belirtmişlerdir. Bu durumda bireylerin kişilik özelliklerine uygun işlerde çalışmaları durumunda uyumsuzluk yaşamayacakları ve mesleklerinde daha başarılı olacakları ifade edilmiştir (Rafaeli ve Sutton, 1987).

Bireysel farklılıkların, duygusal emek ve örgütsel duygu gösterim kuralları algısında önemli bir faktör olduğuna yönelik görüşler giderek kuvvet kazanmaktadır. Yapılan ampirik çalışmalar sonucunda, bireysel farklılıklar ile duygusal emek boyutları arasında ilişki olduğuna yönelik sonuçlar ortaya çıkmıştır (Austin, Dore, ve O'Donovan, 2008; Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003; Gosserand ve Diefendorff, 2005; Basım, Begenirbaş, ve Yalçın, 2013).

Austin vd.(2008)'in yaptıkları araştırmada; yüzeysel davranış sergilemenin nevroitiklik ile pozitif ilişkili, dışadönüklük ile sorumluluk kişilik özelliği ile ise negatif yönde ilişkili olduğuna yönelik sonuçlar bulmuşlardır. Derinlemesine davranış gösterme boyutu ile geçimlilik ve dışadönüklük kişilik özelliği arasında ise pozitif ilişki saptanmıştır. Ayrıca yapılan araştırmanın sonucuna göre dışadönük kişilik özelliğine sahip olanların pozitif duygusal davranış gösterim kurallarını daha başarılı bir şekilde yerine getirirken nevroitiklik kişilik özelliğine sahip olanların ise negatif duyguları göstermede daha başarılı olduğuna yönelik sonuç bulunmuştur (Austin vd., 2008: 679).

Diefendorff vd. (2005)'nin yaptıkları çalışmada; dışadönük bireylerin pozitif duyguları daha çok yaşadıkları ve duygusal davranış kurallarına göre işlerini yerine getirirken kendi doğal duyguları ile hareket ettikleri için daha az yüzeysel davranış sergileme eğiliminde olmalarına rağmen, içedönüklerin ise duygu gösterim kurallarına

uymak için daha fazla yüzeysel davranışa başvurduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca sorumluluk kişilik özelliğine sahip olanların işletmelerin beklediği duygu gösterim kurallarına uymada daha hassas oldukları ve istenilen davranışları sergilediklerinden bahsedilmiştir.

Tews ve Glomb(2003) ise; yapmış oldukları çalışmada kişilik ve duygular arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için aşağıdaki soruların cevaplarını aramışlardır:

- Hangi bireyler pozitif ve negatif duyguları gösterirken daha samimi davranırlar?
- Hangi bireyler pozitif duyguları göstermek için duygularını daha çok olumlu hale getirir, hangileri olumsuz duyguları daha iyi bastırabilir?
- Hangi bireyler bu davranışların olumsuz sonuçlarından daha az etkilenir?

Çalışmanın sonucunda dışadönük bireylerin doğal duygularıyla hareket ederek olumlu duygular sergiledikleri; nevrotiklerin de olumsuz duyguları sergilerken yine doğal duygularıyla hareket ederek bu davranışları sergiledikleri ifade edilmiştir. Ayrıca geçimlilik ve nevrotikliğin olumsuz duyguları bastırmayla ilişkili olduğuna yönelik bulgular elde edilmiştir.

Morris ve Feldman (1996) dışadönüklük kişilik özelliğini işaret eden pozitif duygulanım düzeyi yüksek olan bireylerin örgütlerin çalışanlarından bekledikleri olumlu davranışları daha iyi yansıttıklarını öne sürmüştür. Pozitif duygulanımın genel olarak hayata karşı pozitif duygular besleme ve iyimser olma hali olarak açıklanmasına bakarak da ayrıca dışadönük bireylerin müşterilerle yüz yüze etkileşimlerde daha başarılı olacakları söylenebilir. Bununla birlikte araştırmacılar, bu iyimserlik halinin ve sosyal ilişkilerden zevk alan kişilik özelliğine sahip olanların duygusal olarak çok fazla çelişki yaşamayacaklarını da iddia etmiştir.

Grandey (2000) ise negatif duygulanım düzeyi yüksek olan bireylerin işlerini yaparken karşılaştıkları olumsuzluklara karşı daha agresif bir tutum takınacaklarını ifade etmiştir. Nevrotiklik kişilik özelliğine yakın özellikler taşıyan negatif duygulanım özelliğine sahip olan bireylerin işyerinde daha çok olumsuzluklarla karşılaşılıyor olmasının bu kişilerin genel duygu durumlarından kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü hayata karşı genel olarak olumsuz bakış açısı nedeniyle bu kişiler yaşadıkları problemleri abartma eğilimindedirler. Bu nedenle bu kişilik eğiliminde olan bireylerin

daha fazla duygusal çelişki yaşayacakları ve duygu durumlarını işletmelerin istediği şekilde değiştiremeyecekleri göz önünde bulundurulması gereken bir konudur.

Barrick (2005)'in yapmış olduğu çalışmada; cana yakın, konuşkan ve sosyal bireyler olarak tanımlanan dışadönük kişilik özelliğine sahip olan çalışanların genel olarak doğal ve samimi duygularını yansıttıkları için yüzeysel rol yapmadıkları ifade edilmiştir. Bu tip kişiliğe sahip olan çalışanların işlerini yaparken hissettikleri duygular ile müşterilere gösterdikleri duygular genel olarak birbiriyle örtüştüğü için duygusal olarak çelişki yaşamadıkları ifade edilmektedir.

Kiffin-Petersen, Jordan, ve Soutar (2011) yapmış oldukları araştırmanın sonucuna göre; nevrotik kişilik özelliğine sahip olan hizmet çalışanlarının daha çok yüzeysel davranış sergiledikleri ve bu durumun da duygusal tükenmişlikle ilgili olduğunu bulmuşlardır. Bunun aksine uyumlu ve dışadönük tipli bireylerin ise daha fazla derinlemesine davranış sergiledikleri ve bu durumla ilgili olarak bu çalışanların örgütsel olarak kendilerini çalıştıkları kuruma daha fazla yakın hissettikleri belirtilmiştir.

Duygusal tükenmişliğin, duygusal emeğin sonucu olduğuna yönelik çalışmalara (Chang ve Chiu, 2009; Kiffin-Petersen vd., 2011; Morris ve Feldman, 1996) bakıldığında da kişilik ile duygusal emeğin birbirini açıklayabilen kavramlar olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim O'Neill ve Xiao (2010)'un örgütsel faktörlerin ve kişilik özelliklerinin otel yöneticilerinin duygusal tükenmişlikleri üzerine etkisini inceledikleri çalışmada, dışadönüklük ve nevrotiklik kişilik özelliğinin bu işlerde çalışan yöneticilerin duygusal tükenmişlik seviyesini etkilediği görülmektedir. Çalışmada belirtildiğine göre; dışadönük yöneticilerin genel olarak duygusal tükenmişliğin olumsuz sonuçlarını daha az hissetmelerine rağmen nevrotiklerin ise bu konuda daha fazla olumsuzluk yaşadıkları ifade edilmiştir. Çalışmanın sonucunda yazarlar dışadönük bireylerin işe alınmasının hem örgütsel hem de kişisel çıkarlar açısından daha doğru olacağı yönünde görüş belirterek, işe alım sırasında buna dikkat edilerek personel alınmasını tavsiye etmişlerdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜNÜ İNCELEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı; hangi kişilik özelliklerine sahip olan çalışanların ne düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını belirlemek ve duygusal emek davranışlarının bu kavramlar arasında aracılık etkisine sahip olup olmadığını araştırmaktır.

Emek yoğun sektörlerde hizmet sunan işletmeler için hangi çalışanların işin gereklerine daha uygun hareket edebilecekleri ve işlerini yerine getirirken ne düzeyde tükenmişlik yaşadıkları önemli bir konudur. Özellikle müşteri ile yüz yüze iletişimin sıkça yaşandığı işlerde hangi kişilik tipine sahip olanların işe alınacağı insan kaynakları için dikkat gerektiren bir husustur. Bununla birlikte işin gereklerine uygun personelin çalıştırılmasının işletmelere iş gücü devir hızının düşüklüğü, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artırılması gibi konularda fayda sağlayacağı açıktır.

Çalışanların işlerini yerine getirirken uymak zorunda oldukları duygusal davranış kurallarının iş tatminsizliği, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı belirtilmektedir (Chu, 2002; Diefendorff vd., 2005; Yozgat, Çalışkan, ve Ürü, 2012). Ancak literatürde bazı kişilik özelliklerine sahip olmanın işin getirdiği olumsuz sonuçları azalttığına ya da ortadan kaldırdığına yönelik bilgiler bulunmaktadır. Dolayısıyla işin gereklerine uygun kişilik özelliklerinin hangileri olduğunu bilmek işletmelerin devamlılığında, rekabet edebilirliklerinde ve hizmet kalitesinin artırılmasında son derece önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna rağmen konuyla ilgili literatür incelendiğinde özellikle turizm çalışanları üzerinde kişilik özelliklerinin tükenmişlik ilişkisinde duygusal emeğin aracılık etkisinin araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmaması da konunun araştırılmasını gerekli kılmıştır. Bununla birlikte bu çalışmada demografik özelliklerin ve bazı çalışma durumlarının(mesleki deneyim, sürekli veya sezonluk çalışma, işyeri pozisyonu, turizm eğitimi alma) anılan ilişkilerdeki etkisi araştırılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Çalışmaya veri toplamak amacıyla Muğla İli'nin Bodrum ilçesindeki 5 yıldızlı otel ve tatil köylerinde çalışan personele bir anket uygulanmıştır. Anketin sadece 5 yıldızlı otel ve tatil köyü çalışanları üzerinde uygulanması çalışmanın önemli bir sınırlılığı olarak kabul edilebilir. Teorik çerçeve doğrultusunda özellikle müşteri ile yüz yüze çalışan; ön büro, servis-bar, animasyon departmanı çalışanları araştırmaya dahil edilmiştir. Anılan departman çalışanlarına anket uygulamak amacıyla Bodrum'da faaliyet gösteren otel işletmecilerinin yöneticileri ile görüşülmüştür. Bodrum'da faaliyet gösteren otel yetkililerinin tamamıyla görüşülmesine rağmen bazı yöneticilerin yoğunluklarını gerekçe göstererek anket yaptırmak istememeleri çalışmanın bir diğer önemli kısıtlılığı olmuştur.

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmanın konusu doğrultusunda; otel çalışanlarının sahip oldukları kişilik özelliklerinin duygusal tükenme düzeylerini ne derece etkilediğini ve bu etkiye çalışanların duygusal emek davranışlarının aracılık edip etmediğini ölçebilmek amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuş, yapısal eşitlik modeli ve aracılık testleriyle bu hipotezler test edilmiştir. Aşağıda test edilecek olan hipotezler yer almaktadır.

H1: Bağımlı değişkenlere verilen yanıtlar, çalışanların demografik özelliklerine ve bazı çalışma şartlarına göre farklılıklar gösterir.

H2: Kişilik özelliklerinin alt boyutları ile bağımlı değişkenler arasında ilişki vardır.

H3: Duygusal emeğin alt boyutları ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.

H4: Kişilik özellikleri duygusal tükenme üzerinde etkilidir.

H4a: Dışadönüklük kişilik özelliği duygusal tükenme üzerinde etkilidir.

H4b: Geçimlilik kişilik özelliği duygusal tükenme üzerinde etkilidir.

H4c: Sorumluluk kişilik özelliği duygusal tükenme üzerinde etkilidir.

H4d: Nevrotiklik kişilik özelliği duygusal tükenme üzerinde etkilidir.

H4e: Gelişime açıklık kişilik özelliği duygusal tükenme üzerinde etkilidir.

H5: Kişilik özellikleri duygusal çelişki üzerinde etkilidir.

H5a: Dışadönüklük kişilik özelliği duygusal çelişki üzerinde etkilidir.

H5b: Geçimlilik kişilik özelliği duygusal çelişki üzerinde etkilidir.

H5c: Sorumluluk kişilik özelliği duygusal çelişki üzerinde etkilidir.

H5d: Nevrotiklik kişilik özelliği duygusal çelişki üzerinde etkilidir.

H5e: Gelişime açıklık kişilik özelliği duygusal çelişki üzerinde etkilidir.

H6: Kişilik özellikleri duygusal çaba üzerinde etkilidir

H6a: Dışadönüklük kişilik özelliği duygusal çaba üzerinde etkilidir.

H6b: Geçimlilik kişilik özelliği duygusal çaba üzerinde etkilidir.

H6c: Sorumluluk kişilik özelliği duygusal çaba üzerinde etkilidir.

H6d: Nevrotiklik kişilik özelliği duygusal çaba üzerinde etkilidir.

H6e: Gelişime açıklık kişilik özelliği duygusal çaba üzerinde etkilidir.

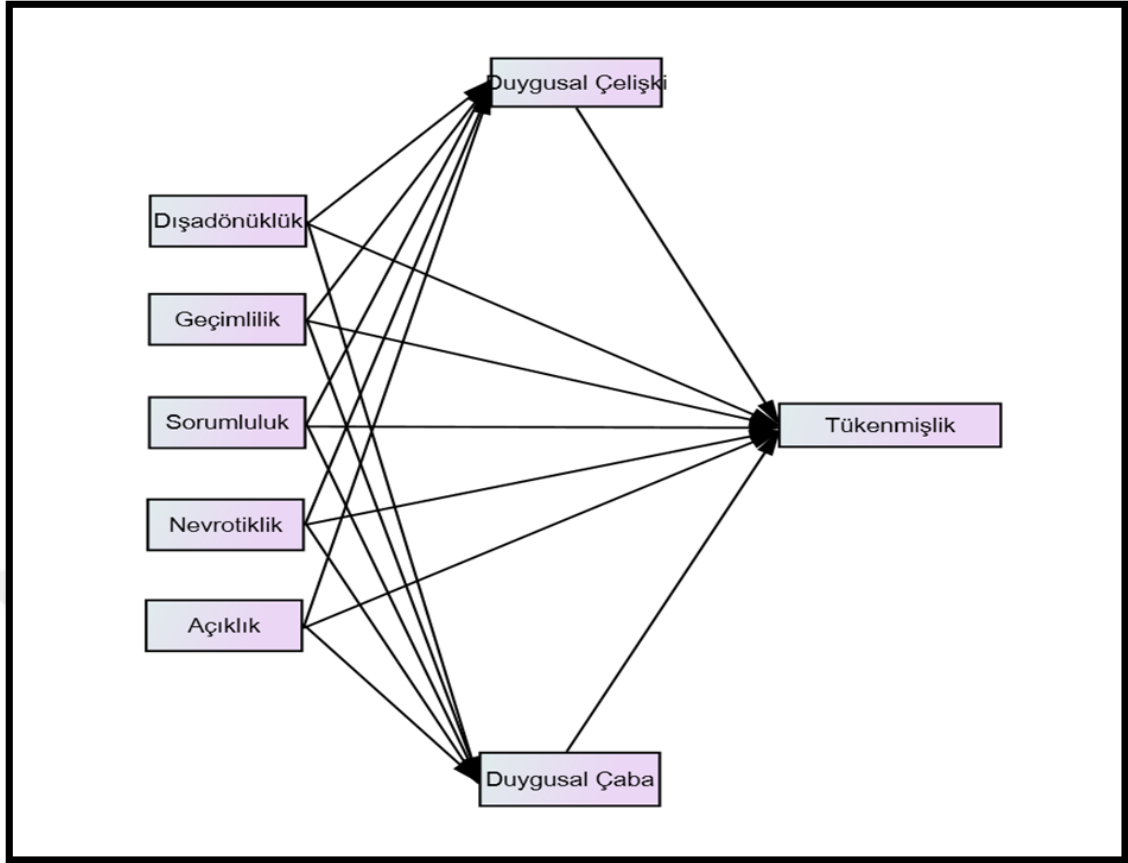
H7: Duygusal emek davranışları duygusal tükenme üzerinde etkilidir.

H7a: Duygusal çelişki duygusal tükenme üzerinde etkilidir.

H7b: Duygusal çaba duygusal tükenme üzerinde etkilidir.

H8: Duygusal emeğin duygusal çelişki boyutu kişilik özellikleri ve duygusal tükenme arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir

H9: Duygusal emeğin duygusal çaba boyutu kişilik özellikleri ve duygusal tükenme arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.4.1. Araştırmanın Örnekleme Süreci

Bilimsel araştırmalarda amaca uygun veriler kullanmak, bu veriler ışığında belirli bulgu ve sonuçlara ulaşmak ve bu sonuçları araştırma kapsamı içerisinde genelledebilmek temel hedeftir. Araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü evren –ana kütle, yığın, toplum- olarak tanımlanabilir (Ural ve Kılıç, 2006: 33). Bilimsel araştırmalarda evrenin tamamına ulaşmanın çoğu zaman çok güç hatta bazen imkânsız olması dolayısıyla evreni temsil ettiğine inanılan örneklem alma ve bu örnekler aracılığıyla genellemelere ulaşma yöntemi kullanılmaktadır.

Ural ve Kılıç (2006) örneklem yönteminin kararlaştırılması aşamasında, evren hacmi ile evren birimlerinin ilgilenilen özelliklerinin homojen olup olmadığının önemine dikkat çekerek; evreni oluşturan birimlerin heterojen olması durumunda bu

heterojen alt grupların hepsinin temsil edilebilmesi için örneklerin seçilme olasılığının eşit olması gerektiğine dikkat çekmiştir. Örneklemin nasıl seçileceğinden daha önemli bir diğer konu ise evrenin belirlenmesidir. Çünkü bilimin amacı geçerli genellemelere ulaşmaktır. Bu da ancak araştırma evreninin sınırlarının iyi bir şekilde çizilmesiyle gerçekleştirilebilir. Özellikle sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda evrenin tamamına ulaşmanın çok güç olması(yüksek maliyet, yoğun emek, etik zorluklar vb. sebeplerle), bazen de ulaşılmasına gerek olmaması yüzünden çalışma evreninin de tanımlanması gerekebilir.

Bu tez çalışmasının genel evreni 5 yıldızlı otel ve tatil köylerinin ön büro, servis-bar ve animasyon çalışanları iken; çalışma evreni, Muğla/Bodrum ilçesi sınırları içerisindeki 5 yıldızlı otel ve tatil köylerinin ön büro, servis-bar ve animasyon gibi özellikle müşterilerle yüz yüze çalışan personeli olarak sınırlandırılmıştır. 5 yıldızlı otel çalışanlarının çalışma koşullarının birbirine yakın özellikler gösterdiği ve müşteri beklentilerinin de benzer özellikler gösterdiği kabul edilerek, Bodrum özelinde araştırma yapılmasına karar verilmiştir. Bu sayede yukarıda bahsi geçen, ilgilenilen birimlerin özelliklerin homojen olma şartının yerine getirilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca bilindiği gibi Bodrum ilçesi, Türkiye turizminin ilk turistik bölgesi olmasıyla ve eğlence turizmine yönelik çok sayıda önemli turizm tesisini birarada barındırmasıyla ünlü bir turizm bölgesidir. Dolayısıyla Bodrum bölgesinin, bu tezin araştırma sorularına cevap bulunabilecek uygun yerlerden birisi olduğu düşünülmektedir. Buna göre ilk önce Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'yle görüşülerek Bodrum ilçesi sınırları içerisindeki 5 yıldızlı otel ve tatil köyü sayıları belirlenmeye çalışılmıştır. Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün verdiği bilgilere göre Bodrum ilçesi sınırları içerisinde 18 tane 5 yıldızlı tatil köyü, 35 adet 5 yıldızlı otel olmak üzere toplamda 53 tane 5 yıldızlı otel ve tatil köyü bulunmaktadır. Bu otellerden 12'si(%22.8) turizm yatırım belgeli otel iken, 41'i(67.2) ise turizm işletme belgelidir. Bu işletmelerden 37'si(%69.8) sezonluk olarak çalışan işletme iken 16'sı(%30.2) tam yıl hizmet veren işletme niteliğindedir. Bodrum ilçesinde hizmet veren bu işletmelerin adres ve telefon numaraları listelendikten sonra otel yöneticileriyle telefon aracılığıyla görüşülüp, yapılması planlanan anket çalışması hakkında bilgi verilmiştir. Görüşülen otel yeticilerinin bir kısmı yoğun sezonda olduklarından dolayı anket yaptırmayı kabul etmemişlerdir. Bahsi geçen 53 adet beş yıldızlı otel ve tatil köyünden 22 tanesinin

yöneticileri anket yaptırmayı kabul etmiştir. Bu yöneticilerin verdiği bilgilere göre; anılan departmanlardaki toplam çalışan sayısının otel başına 158 olduğu bulunmuştur. Bu bilgi doğrultusunda çalışma evreninin yaklaşık olarak $158 \times 53 = 8374$ olduğu tahmin edilmiştir. Krejcie ve Morgan (1970), değerlendirmelerin oranlamalara göre yapılacağı araştırmalarda evren hacminin büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğünün ne kadar alınması gerektiğine ilişkin bir tablo önermişlerdir. Gay (1996) ve Sekaran (2003) ise bu tablonun, örnekleme hatası ve güven düzeyinin dikkate alınmasıyla birlikte örneklem büyüklüğünde kullanılabilecek bir tablo olduğunu ifade etmişlerdir. Bahsi geçen tabloda verilen bilgilere göre; %95 güven aralığında $e = 5\%$ hata payı ile örneklem büyüklüğü $n = 368$ olarak belirlenmiştir. Buna göre anket yaptırmayı kabul eden otellerde, kolayda örnekleme yöntemine ve gönüllülük esasına göre seçilen çalışanlara anket uygulanmıştır. Ancak eksik doldurulan anketlerin olabileceği düşüncesiyle 450 anket dağıtılmıştır. 450 anket, Bodrum’da 02-28 Ağustos tarihleri arasında doldurtulmuştur. Anketlerin özellikle çalışanların en çok yoğun oldukları saatlerden sonra doldurtulması uygun görülmüştür. Toplanan anketler içerisinde eksik doldurulanlar çıkarıldıktan sonra elde edilen 397 anket analize dahil edilmiştir.

4.4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada, nicel araştırma tekniklerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği kullanmadaki temel amaç, kısa zamanda olabildiğince fazla katılımcıya ulaşmak olarak ifade edilebilir. Bu amaçla bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunda katılımcıların demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerini belirleyebilmek için katılımcılara bu doğrultuda 12 adet soru yöneltilmiştir. Ayrıca anket formunda, katılımcıların duygusal emek davranışları sergileme (13), tükenmişlik düzeyleri (9) ve kişilik özelliklerini (44) ölçebilmek için toplam 66 ifade yer almaktadır. Duygusal emek ifadeleri ve kişilik özelliklerine yönelik ifadeler “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum Ve 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmişken; duygusal tükenmişliğe yönelik ifadeler “0=Hiçbir Zaman, 1=Çok Nadir, 2=Bazen, 3= Çoğu Zaman Ve 4=Her Zaman” şeklinde derecelendirilmiştir.

Anket formunda yer alan duygusal emek ölçeği, Avcı ve Boylu’nun (2010), Chu ve Murrman’ın (2006) çalışmasından esinlenerek geçerlemesini yaptıkları “Türk Turizm

Çalışanları İçin Duygusal Emek Geçerlemesi” isimli makale çalışmasından alınmıştır. Chu ve Murman (2006) ’ın geliştirmiş olduğu Turizm Çalışanları Duygusal Emek Ölçeği’ndeki (HELS: Hospitality Emotional Labor Scale) 15 ifade, Avcı ve Boylu (2010) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve yapılan ön uygulama sonrasında Türk turizm çalışanları tarafından anlaşılmayan 2 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre ölçeğin duygusal çelişki ve duygusal emek olmak üzere iki boyut ve 13 ifadeden oluştuğu görülmüştür. Aşağıdaki tabloda Türk turizm çalışanlarına yönelik duygusal emek ölçeğinin alt boyutları ve bu boyutlarda yer alan maddeler görülmektedir.

Tablo 4.1. Türk Turizm Çalışanlarına Yönelik Duygusal Emek Ölçeğinin Maddeleri

Madde	Faktör 1: Duygusal çelişki
1	Müşterilere karşı sergilediğim duygular doğal hislerimle aynıdır. (Ters)
2	Müşterilerle ilgilenirken gerçek hislerimi saklamak zorunda kalırım.
3	Müşterilerle ilgilenirken sergilediğim duygular yapmacıktır.
4	Müşterilere karşı içimden gelen duyguların aynısını sergilerim. (Ters)
5	Müşterilerle ilgilenirken robot gibiyimdir.
6	Müşterilerle gereken şekilde ilgilenmek için rol yaparım.
7	Müşterilere karşı gerçekte hissettiklerimden farklı davranırım.
8	Müşterilerle ilgilenirken göstermelik davranışlar sergilerim.
	Faktör 2: Duygusal çaba
9	Müşterilere karşı sergilemem gereken duyguları sergileyebilmek için çaba harcarım.
10	Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu sergilerken davranışma daha fazla dikkat etmek zorunda kalırım.
11	Müşterilere yardım ederken gerçekte hissettiğim duygulardan kurtulmak için kendimi zorlarım.
12	Müşterilere karşı sergilemem gereken hislere bürünmek için gerçek hislerimi değiştirmeye çalışırım.
13	Müşterilerle ilgilenirken işletmenin sergilemeye çalıştığı imaja uygun duyguları hissetmeye çalışırım.

Çalışanların Tükenmişlik düzeylerini ölçebilmek için gerekli görülen ifadeler, çalışma yaşamına yönelik araştırmalarda sıkça başvurulanan bir ölçek olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin, Ergin (1992) tarafından geçerlemesi yapılan çalışmasından alınmıştır. Ölçek, toplamda 22 ifade ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ancak bu çalışmada, çalışanların

tükenmişlik düzeylerini ölçebilmek için sadece duygusal tükenme boyutu ankete dahil edilmiştir. Duygusal tükenmişlik, Maslach (1992)'ın geliştirdiği 3 boyutlu Tükenmişlik ölçeğinin bir boyutudur ve aynı zamanda tükenmişliğin en önemli göstergesi olarak kabul edilmektedir. Maslach ve Jackson'a (1981) göre duygusal tükenme tükenmişliğin başlangıç noktası ve en önemli bileşenidir. Bu sebeple bu alanda yapılan çalışmaların birçoğu özellikle duygusal tükenme üzerine yoğunlaşmıştır. Tükenmişliği ölçebilmek için kullanılan duygusal tükenme boyutu 9 sorudan oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda otel çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeylerini ölçmede kullanılan maddeler bulunmaktadır.

Tablo 4.2. Duygusal Tükenme Ölçeğinde Yer Alan Maddeler

Madde	Duygusal tükenme
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum
2	İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum
3	Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum
4	Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor
5	İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum
6	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum
7	İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum
8	İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor
9	Sabırımın tükendiğini hissediyorum

Kişilik envanteri ise, Benet-Martinez ve John (1998) tarafından Beş Faktör Kişilik Envanteri (The Big Five Inventory) ismiyle geliştirilmiş ve kişiliğin; dışadönüklük, geçimlilik, sorumluluk, nevroitiklik ve gelişime açıklık olmak üzere beş boyutunu ölçümlemek için 44 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Schmitt, Allik, McCrae ve Benet-Martinez (2007) tarafından kişilerin kendini tanımlama profilleri ve örüntüleri konusunda 56 ülkede yapılan bir çalışmanın sonucudur. Ölçeğin Türkçe'ye geçerlemesi Sümer, Lajunen ve Özkan (2005) tarafından yapılmıştır. Anılan çalışmadaki Cronbach Alfa değerleri dışadönüklük için 0,77, geçimlilik için 0,70, sorumluluk için 0,78, nörotiklik için 0,79 ve gelişime açıklık için ise 0,76 olarak bulunmuştur (Schmitt vd., 2007).

Tablo 4.3. Kişilik Ölçeğinde Yer Alan Boyutlar ve İfadeler

Madde	Faktör 1: Dışadönüklük
1	Konuşkan biriyim
6	İçine kapanık biriyim(Ters)
11	Enerji doluyum
16	Diğer insanları heveslendiririm
21	Sessizim(Ters)
26	Çekingen değilim, girişkenim
31	Bazen utangaç ve çekingenim(Ters)
36	Dışa dönük, sosyal biriyim
	Faktör 2: Geçimlilik
2	Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım(Ters)
7	Yardımseverim
12	Başkaları ile ağız dalası (sözlü kavga) başlatırım(Ters)
17	Bağışlayıcıyım
22	Başka insanların güvendiği biriyim
27	Başka insanlara karşı soğuk ve ilgisizim(Ters)
32	Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım
37	Bazen diğer insanlara kaba davranırım(Ters)
42	Başkaları ile yardımlaşmayı severim
	Faktör 3: Sorumluluk
3	Bir işi tam yaparım
8	Bazen dikkatsiz davranabiliyorum(Ters)
13	Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim
18	Dağınık biriyim, çok derli toplu biri değilim(Ters)
23	Tembel olmaya eğilimliyim(Ters)
28	Bir işi bitirmeden, yarıda bırakmam
33	Yaptığım şeyleri etkin, hakkını vererek, iyi yaparım
38	Plan yapar ve bu planları uygularım
43	Dikkatim çabuk dağılır(Ters)
	Faktör 4: Nevrotiklik
4	Karamsar, hüzünlü biriyim
9	Rahatım, strese girmem(Ters)
14	Gergin olabilirim
19	Endişeli biriyim
24	Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam(Ters)
29	Duygu durumum (modum) değişkendir
34	Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalabilirim(Ters)
39	Çabuk heyecanlanırım

Tablo 4.3. (Devamı)

	Faktör 5: Gelişime Açıklık
5	Orijinal biriyim, yeni fikirler üretirim
10	Pek çok şeyi merak ederim
15	Zeki, derin düşünebilen biriyim
20	Hayal gücüm kuvvetlidir
25	Yaratıcıyım
30	Sanatsal ve estetik şeyler benim için önemlidir
35	Rutin, tek düze şeyleri yapmayı tercih ederim(Ters)
40	Fikirlerle oynamayı, benim için ne anlama geldikleri üzerinde düşünmeyi severim
41	Sanata karşı pek ilgili değilim(Ters)
44	Sanat, müzik ve edebiyatla ilgiliyimdir

Analizlere geçmeden önce yapılması gereken en önemli test verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin kontrol edilmesidir. Normal dağılım, parametrik testlerin bir varsayımı olup sürekli değişkenlere ait dağılımların en önemlisidir. Sürekli değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım göstermesi; verilere ait aritmetik ortalama, ortanca(medyan) ve tepe değerinin birbirine eşit olması anlamına gelir (Ural ve Kılıç, 2006: 291). Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını kontrol etmek için verilerin çarpıklık ve basıklık(skewness ve kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Buna göre yapılan test sonucunda verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin “0” civarında olması verilerin tam olarak normal dağılıma uyduğuna işaret ederken; bu değerlerin “+2” ve “-2” arasında olması da normal dağılıma uygunluğu göstermektedir (Kunnan, 1998). Buna göre, aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere ölçekte yer alan ifadelerin aldığı değerler normal dağılıma uygundur. Parametrik testlerin bir diğer koşulu ise varyansların homojenliği, yani dağılımların yaygınlıklarının benzer olmasıdır. Bu nedenle bundan sonra yapılacak testlerde verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı ve varyansların homojenliği kontrol edilerek analizlere devam edilmiştir.

Tablo 4.4. Boyutların Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	min	max	çarpıklık	c.r.	basıklık	c.r.
Açıklık	1,700	5,000	,191	1,554	-,076	-,311
Nevrotiklik	1,000	5,000	,172	1,400	-,946	-3,847
Sorumluluk	1,222	5,000	-,306	-2,492	-,164	-,665
Dışadönüklük	1,000	5,000	-,354	-2,882	-,903	-3,674
Geçimlilik	1,444	5,000	-,468	-3,804	-,690	-2,807
Tükenmişlik	,000	4,000	,256	2,082	-,999	-4,065
Çaba	1,000	5,000	-,424	-3,447	-,868	-3,529
Çelişki	1,000	5,000	,400	3,257	-,983	-4,121
					20,721	16,320

4.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS(Statistical Package for the Social Sciences) analiz programına girilerek veri seti oluşturulmuştur. Verilerin istatistik analizleri için IBM SPSS Statistics 20 ve IBM SPSS Amos 20 programları kullanılmıştır. İngilizce “Analysis of Moment Structures” kelimelerinin baş harflerinden oluşan AMOS programı, yapısal eşitlik modellemesinde kullanılan bir programdır. Bu çalışmada da anılan aracılık etkisine yönelik analizler bu program vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Analizler yapıldıktan sonra Amos paket programının önerdiği model modifikasyonlarına bakılarak gerekli iyileştirmeler yapılmıştır.

4.5.1. Çalışanların Demografik Özellikleri ve Çalışma Durumlarının Analizi

Araştırma örnekleminin profilini ortaya koyabilmek için frekans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, Tablo 4.9.’da gösterilmektedir.

Tablo 4.5. Demografik Özellikler ve Çalışma Durumları İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Cinsiyet	N	%
Erkek	226	56,9
Bayan	171	43,1
Medeni Durum		
Bekâr	265	66,8
Evli	132	33,2

Tablo 4.5. (Devamı)

Yaş		
18 yaş altı	19	4,8
18-25 yaş	192	48,4
26-33 yaş	126	31,7
34-41 yaş	46	11,6
42 yaş ve üzeri	14	3,5
Mesleki Deneyim		
1 yıl altı	37	9,3
1-3 yıl arası	124	31,2
4-6 yıl arası	128	32,2
7-9 yıl arası	48	12,1
10-12 yıl arası	31	7,8
13 yıl ve üzeri	29	7,3
Çalışma Durumu		
Sürekli	152	38,3
Sezonluk	245	61,7
İşteki Aylık Kazancınız		
0-849 tl	18	4,5
850-1699 tl	239	60,2
1700-2549 tl	99	24,9
2550-3399 tl	25	6,3
3400 tl ve üzeri	16	4,0
Eğitim Durumu		
İlköğretim	9	2,3
Ortaöğretim	183	46,1
Ön Lisans ve lisans	199	50,1
Lisansüstü	6	1,5
İşyerindeki Pozisyonunuz		
Stajyer	32	8,1
Alt kademe çalışan	239	60,2
Yönetici	111	28,0
Üst düzey yönetici	15	3,8
Haftalık Çalışma Saati		
45 saat ve altı	98	24,7
45 saat üzeri	299	75,3
45 Saat Üzeri Çalışmada Mesai Ücreti Alma Durumu		
Evet	97	32,4
Hayır	202	67,6

Tablo 4.5. (Devamı)

Departman		
Ön Büro	100	25,2
Servis-Bar	254	64,0
Animasyon	43	10,8
Turizm Mesleğine Yönelik Eğitim Alma Durumu		
Örgün eğitim	170	42,8
Yaygın eğitim	69	17,4
Almadım	158	39,8
Toplam	397	100

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere örneklem daha çok erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sonuç, turizm sektörünün genel karakteristik özellikleri ile paralellik göstermekle birlikte; ön büro, servis-bar ve animasyon gibi departmanlarda, yöneticiler tarafından erkek çalışanların daha fazla tercih edildiği de söylenebilir. Çalışanların yaklaşık %67’si bekar olmakla birlikte; bu durumun katılımcıların yarısından fazlasının 25 yaşın altında olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Örneklem grubunun yaş dağılımına bakıldığında; %4,8’inin 18 yaş altında, %48,4’ünün 18-25 yaş aralığında, %31,7’sinin 26-33 yaş aralığında, %11,6’sının 34-41 yaş aralığında ve geriye kalan %3,5’inin ise 42 ve üzeri yaşlarda olduğu görülmektedir. Ankete katılanların mesleki deneyim sürelerine bakıldığında; %9,3’ünün 1 yıldan daha kısa süre, %31,2’sinin 1 ile 3 yıl arasında, %32,2’sinin 4 ile 6 yıl arasında, %12,1’inin 7 ile 9 yıl arasında, %7,8’inin 10 ile 12 yıl arasında ve %7,3’ünün ise 13 yıldan fazla mesleki deneyime sahip oldukları görülmektedir. Örneklem, mesleki deneyim açısından dikkatle incelendiğinde; çalışanların yaklaşık %73’ünün 6 yıldan daha az mesleki tecrübeye sahip oldukları ve sektörde tecrübeli çalışan sayısının genel olarak az olduğu görülmektedir. Örneklem grubu, çalışma durumları açısından incelendiğinde ise; çalışanların %38,3’ünün yıl boyunca çalışmasına rağmen %61,7’sinin ise sezonluk olarak turizm sektöründe istihdam edildiği görülmektedir. Çalışanlar kazançları açısından incelendiğinde; %4,5’inin 849 tl ve altı, %60,2’sinin 850 ile 1699 tl aralığında, %24,9’unun 1700 ile 2549 tl aralığında, %6,3’ünün 2550 ile 3399 tl aralığında ve %4’ünün ise 3400 tl ve üzeri kazançta sahip olduğu görülmektedir. Örneklem grubunun eğitim durumları incelendiğinde ise; %2,3’ünün ilköğretim, %46,1’inin ortaöğretim, %50,1’inin ön lisans

ve lisans ve %1,5'inin ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Buna göre katılımcıların yarısından fazlasının(%51,6 üniversite düzeyi) eğitim düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Çalışanlar işyerindeki pozisyonları bakımından incelendiğinde ise; %8,1'inin stajyer öğrenci olduğu, %60,2'sinin alt kademe çalışan olduğu, %28'inin yönetici pozisyonunda olduğu ve geriye kalan %3,8'inin ise üst düzey yönetici pozisyonunda(departman müdürleri, genel müdür yardımcıları ve müdürler) oldukları görülmektedir.

Ayrıca 4857 sayılı İş Kanunu'nun 63. Maddesine göre çalışma süresi haftada 45 saat olarak düzenlenmiştir. Buna göre çalışanların haftada kaç saat çalıştıkları, fazla mesai yaptıkları zaman mesai ücreti alıp almadıkları merak edilmiştir. Buna göre görüşülen otel çalışanlarının 75,3'ü haftada 45 saatten fazla çalışırken, bu çalışanların sadece 32,4'ünün fazla mesai ücreti aldıkları görülmektedir. Bununla birlikte bu araştırma sadece otellerin ön büro, servis-bar ve animasyon çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu duruma çalışmanın literatür kısmında da daha önce belirtildiği gibi, bu departmanlarda çalışanların otellerde en fazla duygusal taleplere maruz kalan çalışanlar olmaları ve müşterilerle sık sık yüz yüze gelmeleri gerekçe gösterilebilir. Çalışanların departmanlara göre dağılımları incelendiğinde; 25,2'sinin ön büro, 64'ünün servis-bar ve 10,8'inin ise animasyon departmanı çalışanı olduğu görülmektedir. Son olarak bu çalışanların turizm mesleğine yönelik eğitim alıp almadıkları incelenmiştir. Buna göre çalışanların; 42,8'i turizmle ilgili örgün eğitim, 17,4'ü turizmle ilgili yaygın eğitim aldığını belirtirken geriye kalan 39,8'inin ise turizmle ilgili herhangi bir eğitim almadığı görülmektedir.

4.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik İstatistikler

Bu bölümde yapılan bir diğer betimsel istatistik ise, otel çalışanlarının ölçeklerde yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalamalarının hesaplanmasıdır. Buna göre; duygusal emeğin duygusal çelişki alt boyutuna yönelik ifadelerin ortalaması 2,59 olarak bulunmuştur. Bu ortalama değerine göre otel çalışanlarının ortalamasının biraz üstünde duygusal çelişki yaşadıkları söylenebilir. Tablo 4.10. incelendiğinde bu boyutta yer alan maddelerden en yüksek ortalama “Müşterilerle ilgilenirken gerçek hislerimi saklamak zorunda kalırım” ifadesine ait iken; en düşük ortalama ise “Müşterilerle ilgilenirken robot gibiyimdir” ifadesine aittir.

Duygusal emeğin duygusal çaba alt boyutuna yönelik ifadelerin ortalaması ise 3,23 olarak bulunmuştur. Bu ortalama değerine göre otel çalışanlarının işlerinin gereklerini yerine getirmek için duygusal olarak çaba harcadıkları söylenebilir. Tablo 4.10. incelendiğinde bu boyutta yer alan maddelerden en yüksek ortalama “Müşterilere karşı sergilemem gereken duyguları sergileyebilmek için çaba harcarım” ifadesine ait iken; en düşük ortalama ise “Müşterilere karşı sergilemem gereken hislere bürünmek için gerçek hislerimi değiştirmeye çalışırım” ifadesine aittir.

Tablo 4.6. Duygusal Emek Ölçeğinde Yer Alan Boyutların ve İfadelerin Ortalamaları

Madde	Faktör 1: Duygusal çelişki	Ortalama	s.s.
1	Müşterilere karşı sergilediğim duygular doğal hislerimle aynıdır. (Ters)	2,46	1,31
2	Müşterilerle ilgilenirken gerçek hislerimi saklamak zorunda kalırım.	2,88	1,28
3	Müşterilerle ilgilenirken sergilediğim duygular yapmacıktır.	2,46	1,26
4	Müşterilere karşı içimden gelen duyguların aynısını sergilerim. (Ters)	2,59	1,26
5	Müşterilerle ilgilenirken robot gibiyimdir.	2,40	1,36
6	Müşterilerle gereken şekilde ilgilenmek için rol yaparım.	2,62	1,36
7	Müşterilere karşı gerçekte hissettiklerimden farklı davranırım.	2,69	1,29
8	Müşterilerle ilgilenirken göstermelik davranışlar sergilerim.	2,57	1,28
Faktör 2: Duygusal çaba			
9	Müşterilere karşı sergilemem gereken duyguları sergileyebilmek için çaba harcarım.	3,39	1,26
10	Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu sergilerken davranışıma daha fazla dikkat etmek zorunda kalırım.	3,28	1,27
11	Müşterilere yardım ederken gerçekte hissettiğim duygulardan kurtulmak için kendimi zorlarım.	3,23	1,32
12	Müşterilere karşı sergilemem gereken hislere bürünmek için gerçek hislerimi değiştirmeye çalışırım.	3,03	1,32
13	Müşterilerle ilgilenirken işletmenin sergilemeye çalıştığı imaja uygun duyguları hissetmeye çalışırım.	3,38	1,30

Tablo 4.11’de Otel çalışanlarının duygusal tükenme ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtların ortalamasının 1,87 olduğu görülmektedir. Ölçeğin ifadelerinin “0=Hiçbir zaman-4 her zaman” arasında derecelendirildiği göz önüne alındığı zaman bu

ortalamanın yaklaşık olarak “2=bazen” ifadesine karşılık geldiği görülmektedir. Bu sonuca göre otel çalışanlarının duygusal tükenme durumlarının orta derecede olduğu söylenebilir. Ayrıca bu boyuttaki ifadelerden en yüksek ortalamaya “İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum” ifadesinin sahip olmasına rağmen en düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise “İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum” ifadesi olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. Duygusal Tükenme Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalamaları

Madd e	Duygusal tükenme	Ortalama	s.s.
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum	1,87	1,79
2	İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum		2,08
3	Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum		1,98
4	Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor		1,64
5	İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum		1,77
6	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum		1,89
7	İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum		2,18
8	İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor		1,80
9	Sabırımın tükendiğini hissediyorum		1,84

Tablo 4.12’de kişilik özelliklerine ait boyutların ve bu boyutlarda yer alan ifadelerin aldıkları ortalama değerler görülmektedir. Tablo incelendiğinde; kişiliğin dışadönüklük alt boyutuna yönelik ifadelerin ortalamasının 3,41 olduğu bulunmuştur. Buna göre otel çalışanlarının genel olarak dışadönüklük kişilik özelliklerine sahip oldukları söylenebilir. Bu boyutta yer alan ifadelerden en yüksek ortalamaya “Enerji doluyum” ifadesinin sahip olmasına rağmen en düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise “Bazen utangaç ve çekingenim” ifadesi olduğu görülmektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki; ters soruların doğru bir şekilde analizi için bu maddelere verilen yanıtların doğru şekilde kodlanması sağlanmıştır.

Tablo 4.12 incelendiğinde, kişiliğin geçimlilik/uyumluluk alt boyutuna yönelik ifadelerin ortalamasının 3,44 olduğu görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinde çalışanların genel olarak geçimlilik ifadelerine yüksek puanlı yanıtlar verdikleri ve uyumlu kişilik özelliklerine sahip oldukları söylenebilir. Bu boyutta yer alan ifadelerden

en yüksek ortalamaya “Başka insanların güvendiği biriyim” ifadesinin sahip olmasına rağmen en düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise “Bazen diğer insanlara kaba davranırım” ifadesi olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12 incelendiğinde, kişiliğin sorumluluk alt boyutuna yönelik ifadelerin ortalamasının 3,46 olduğu görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinde çalışanların genel olarak sorumluluk ifadelerine yüksek puanlı yanıtlar verdikleri ve sorumlu kişilik özelliklerine sahip oldukları söylenebilir. Bu boyutta yer alan ifadelerden en yüksek ortalamaya “Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim” ifadesinin sahip olmasına rağmen en düşük ortalamaya sahip olan ifadelerin ise “Dikkatim çabuk dağınır” ve “Bazen dikkatsiz davranabiliyorum” ifadeleri olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12 incelendiğinde Kişiliğin gelişime açıklık alt boyutuna yönelik ifadelerin ortalamasının 3,34 olduğu görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinde çalışanların genel olarak gelişime açıklık ifadelerine yüksek puanlı yanıtlar verdikleri ve yeni şeyler öğrenme ve keşfetme arzusuna sahip oldukları söylenebilir. Bu boyutta yer alan ifadelerden en yüksek ortalamaya “Zeki, derin düşünebilen biriyim” ifadesinin sahip olmasına rağmen en düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise “Fikirlerle oynamayı, benim için ne anlama geldikleri üzerinde düşünmeyi severim” ifadesi olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8. Kişilik Özellikleri Ölçeğinde Yer Alan Boyutların ve İfadelerin Ortalamaları

Madde	Faktör 1: Dışadönüklük	Ortalama	s.s.	
1	Konuşkan biriyim	3,41	3,46	1,33
6	İçine kapanık biriyim(Ters)		3,50	1,33
11	Enerji doluyum		3,55	1,25
16	Diğer insanları heveslendiririm		3,44	1,23
21	Sessizim(Ters)		3,20	1,33
26	Çekingen değilim, girişkenim		3,50	1,26
31	Bazen utangaç ve çekingenim(Ters)		3,09	1,24
36	Dışa dönük, sosyal biriyim		3,53	1,24
Faktör 2: Geçimlilik/Uyumluluk				
2	Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım(Ters)	3,44	3,31	1,19
7	Yardımseverim		3,55	1,17
12	Başkaları ile ağız dalası (sözlü kavga) başlatırım(Ters)		3,49	1,16
17	Bağışlayıcıyım		3,42	1,06

Tablo 4.8. (Devamı)

22	Başka insanların güvendiği biriyim		3,62	1,13
27	Başka insanlara karşı soğuk ve ilgisizim(Ters)		3,29	1,14
32	Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım		3,52	1,12
37	Bazen diğer insanlara kaba davranırım(Ters)		3,28	1,12
42	Başkaları ile yardımlaşmayı severim		3,52	1,09
Faktör 3: Sorumluluk				
3	Bir işi tam yaparım		3,58	1,16
8	Bazen dikkatsiz davranabiliyorum(Ters)		3,13	1,05
13	Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim		3,68	1,05
18	Dağınık biriyim, çok derli toplu biri değilim(Ters)	3,46	3,43	1,11
23	Tembel olmaya eğilimliyim(Ters)		3,57	1,10
28	Bir işi bitirmeden, yarıda bırakmam		3,50	1,12
33	Yaptığım şeyleri etkin, hakkını vererek, iyi yaparım		3,66	1,08
38	Plan yapar ve bu planları uygulayım		3,43	1,05
43	Dikkatim çabuk dağılır(Ters)		3,13	1,07
Faktör 4: Nevrotiklik				
4	Karamsar, hüzünlü biriyim		2,71	1,40
9	Rahatım, strese girmem(Ters)		2,77	1,32
14	Gergin olabilirim		2,88	1,34
19	Endişeli biriyim		2,75	1,29
24	Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam(Ters)	2,81	2,84	1,28
29	Duygu durumum (modum) değişkendir		3,03	1,27
34	Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalabilirim(Ters)		2,61	1,27
39	Çabuk heyecanlanırım		2,92	1,31
Faktör 5: Gelişime Açıklık				
5	Orijinal biriyim, yeni fikirler üretirim		3,38	,98
10	Pek çok şeyi merak ederim		3,33	,99
15	Zeki, derin düşünebilen biriyim		3,53	,97
20	Hayal gücüm kuvvetlidir		3,48	1,02
25	Yaratıcıyım		3,43	,99
30	Sanatsal ve estetik şeyler benim için önemlidir	3,34	3,33	1,05
35	Rutin, tek düze şeyleri yapmayı tercih ederim(Ters)			
40	Fikirlerle oynamayı, benim için ne anlama geldikleri üzerinde düşünmeyi severim		3,22	,99
41	Sanata karşı pek ilgili değilim(Ters)		3,24	1,06
44	Sanat, müzik ve edebiyatla ilgiliiyimdir		3,30	1,03

Tablo 4.12 incelendiğinde, kişiliğin nevrotiklik alt boyutuna yönelik ifadelerin ortalamasının ise 2,81 olduğu görülmektedir. Kişiliğin diğer alt boyutlarına kıyasla otel çalışanlarının bu boyuttaki ifadelere verdikleri yanıtlar farklılaşmaktadır. Buna göre otel işletmelerinde çalışanların nevrotiklik düzeylerinin ortalamasının üzerinde olmasına rağmen diğer kişilik özelliklerine kıyasla daha az nevrotik kişilik özelliklerine sahip oldukları söylenebilir. Bu boyutta yer alan ifadelerden en yüksek ortalamaya “Duygu durumum (modum) değişkendir” ifadesinin sahip olmasına rağmen en düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise “Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalabilirim” ifadesi olduğu görülmektedir.

4.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Faktör Analizinin Sonuçları

Bu çalışmada öncelikle; Avcı ve Boylu (2010) tarafından Türkçeye çevrilen ve geçerlemesi yapılan duygusal emek ölçeğine yönelik, örneklem içerisinde basit rastlantısal yöntemle seçilen 100 kişi üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen verilerle duygusal emek ölçeğinin yapı geçerliliğini ve güvenilirliğini ortaya koyabilmek amacıyla SPSS programıyla söz konusu ölçeğe yönelik faktör analizi yapılmış ve ölçeğin hem genel hem de alt boyutlarının cronbach's alpha katsayıları alınmıştır. Faktör analizi yapılırken duygusal emek ölçeğinde yer alan ifadelerin taşıdıkları faktör yüklerinin 0,50'nin altında olmamasına ve ölçeğin genel güvenilirliğini düşürmemesine bakılmıştır. Buna göre yapılan analizler sonucunda duygusal emek ölçeği varyansın %69,619'unu açıkladığı, KMO değerinin (madde ve değişkenlerin tutarlılığı) 0,91 olduğu, duygusal çelişkinin cronbach alfa değerinin (α) 0,90 ve bu boyutun faktör yüklerinin 0,76-0,88 arasında değiştiği, duygusal çabanın cronbach alfa değerinin (α) 0,82 ve bu boyutun faktör yüklerinin 0,73-0,84 arasında değiştiği görülmüştür.

Pilot çalışmada test edilen duygusal emek ölçeğinin model uyum değerlerine bakmak için IBM AMOS 20 paket programı ile faktör analizi yapılmış ve bu analizlerde duygusal emek ölçeğine yönelik standart regresyon katsayıları ve bu katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Bilindiği gibi Doğrulamalı faktör analizi (DFA) araştırmacının elindeki verinin orijinal (daha önce keşfedilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılmış olan) yapıya uyup uymadığını gösterir. Araştırmacı elinde bulunan verinin daha önce kurgulanmış olan faktör yapısı ile uyumlu olup olmadığını

ortaya koymak ister (Meydan ve Şeşen, 2011: 57). Aşağıdaki tabloda genel olarak kabul edilen model uyum iyiliği değerleri ve kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri görülmektedir.

Tablo 4.9. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Ölçüm(uyum istatistiği)	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
χ^2	Anlamli olmaması	-
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,89-0,85$
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,94-0,90$
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,89-0,85$
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,06-0,08$

Kaynak: Klein, 1998; Schermelleh-Engel vd., 2003; Schumaker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000; Şimşek, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2001; Meydan ve Şeşen, 2011.

Tablo 4.2’de yer alan değerler, gözlemlenen değişkenlerin kovaryans yapıları ile modelin uyumunu gösteren değerlerdir. Bu değerler geliştirilen model ile eldeki veri setinin ne kadar uyumlu olduğunu karşılaştırmak için kullanılmaktadır. Model uyumuna bakarken, Küçük örneklerde sadece ki-kare(χ^2) değerinin 3’ten küçük olmasına dikkat edilirken; örneklem sayısının özellikle 200’den fazla olduğu durumlarda ki-kare/serbestlik derecesi(χ^2/sd) dikkate alınır. Çünkü örneklem büyüklüğü arttıkça, ki-kare değeri de yüksek çıkmakta ve ki-kare testinin anlamlılık düzeyi düşmektedir (Bollen, 1989: 256; Fornell ve Larcker, 1981: 40; Bagozzi ve Nassen, 1999: 396, Meydan ve Şeşen, 2011: 32). Bu nedenle model uyumuna, ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değere bakılarak karar verilir. serbestlik derecesi(sd) ki-kare testinde çok önemli bir ölçüttür (Sümer, 2000). Serbestlik derecesinin büyük olduğu bazı durumlarda da ki-kare değeri anlamlı çıkabilmektedir. Ancak bu durumda ki-kare’nin tek başına anlamlı olup olmamasından ziyade, ki-kare’nin sd’ye oranı(χ^2/sd) genel modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılır. Bu durumda χ^2/sd oranının 3’ten(bazı yazarlara göre 5’ten) küçük olması, ki-kare anlamlı dahi olsa modelin genel uyumunun kabul edilebilir olduğu sonucunu vermektedir.

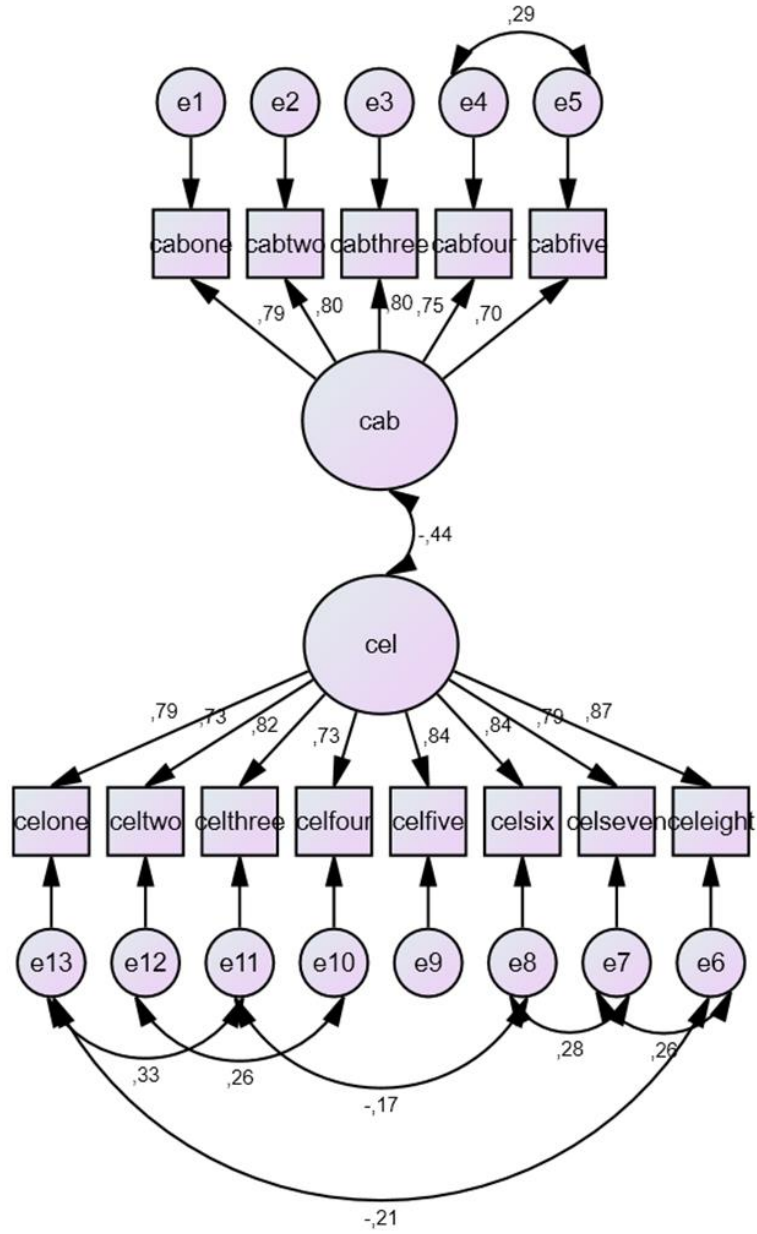
Çalışmada ölçeğin geçerliliği için, doğrulayıcı faktör analizi ile; ilişkisiz model için doğrulayıcı faktör analizi, birincil seviye doğrulayıcı faktör analizi ve ikinci seviye

doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. Buna göre duygusal emeğin faktör analizi için yapılan analizlerde en iyi uyum indekslerine birincil seviye doğrulamalı faktör analizinde ulaşılmıştır. Birincil seviye doğrulamalı faktör analizinin uyum iyiliği sonuçlarına göre; $\chi^2=284,750$, $sd= 57$, $\Delta\chi^2/sd= 4,996$, CFI= 0,96, GFI= 0,95, NFI= 0,93, AGFI=0,95 RMSEA= 0,10 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar modele ait uyum değerlerinin iyi veya kabul edilebilir sınırlarda olduğunu ve Şekil 4.2’de yer alan faktör yüklerinin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna göre modelin hem iyi uyum gösterdiği hem de maddelerin faktörlere doğru yüklendiği görülmektedir.

Tablo 4.10. Duygusal Emek Ölçeğine Yönelik Model Uyum İyiliği Değerleri

Ölçüm(uyum istatistiği)	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Çalışma sonucu
χ^2	Anlamlı olmaması	-	284,750
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$	4.996
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,96
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,89-0,85$	0,95
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,94-0,90$	0,93
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,89-0,85$	0,95
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,06-0,08$	0,01

Yapılan faktör analizine göre duygusal emek ölçeğinin; duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere 2 boyut ve 13 maddeden oluştuğu doğrulanmıştır. Duygusal emek ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu cronbach alfa değeri 0,71; duygusal çelişki alt boyutuna yönelik cronbach alfa değeri 0,94 ve duygusal çaba alt boyutuna yönelik cronbach alfa değeri 0.88 olarak bulunmuştur. Duygusal emeğin Duygusal çelişki boyutunda yer alan ifadelerin standart regresyon katsayılarının 0,73-0,87 arasında ve duygusal çaba boyutunda yer alan ifadelerin standart regresyon katsayılarının ise 0,70-0,80 arasında olduğu görülmüştür. Şekil 4.2’de, duygusal emek ölçeğine ait boyutlar, ölçeğe uygulanan modifikasyonlar ve maddelere yönelik standart regresyon katsayıları görülmektedir.



Şekil 4.2. Duygusal Emek Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

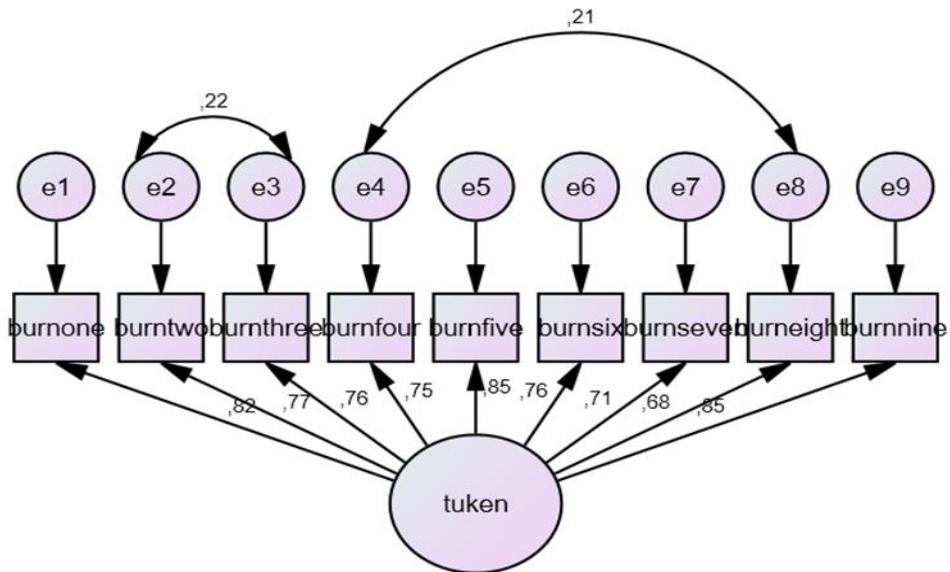
Tükenmişliği ölçmek üzere kullanılan duygusal emek ölçeği tek boyuttan oluştuğu için analiz yaparken birincil seviye tek faktörlü model kullanılmıştır. Birincil seviye tek faktörlü model analizinin uyum iyiliği sonuçlarına göre; $\chi^2=84,821$, $sd= 26$, $\Delta\chi^2/sd= 3,262$, CFI= 0,98, GFI= 0,96, NFI= 0,97, AGFI=0,92 RMSEA= 0,70 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar modele ait uyum değerlerinin iyi veya kabul edilebilir sınırlarda olduğunu ve Şekil 4.3’de görülen faktör yüklerinin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna göre modelin hem iyi uyum gösterdiği hem de maddelerin faktörlere doğru yüklendiği görülmektedir.

Tablo 4.11. Duygusal Tükenmişlik Ölçeğine Yönelik Model Uyum İyiliği Değerleri

Ölçüm(uyum istatistiği)	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Çalışma sonucu
χ^2	Anlamli olmaması	-	84,821
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$	3,262
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,98
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,89-0,85$	0,96
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,94-0,90$	0,97
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,89-0,85$	0,92
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,06-0,08$	0,07

Duygusal tükenme ölçeğine yönelik yapılan faktör analizinin sonucuna göre, bu ölçekte yer alan maddelerin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Duygusal tükenme ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu cronbach alfa değeri 0,94 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geçerliliği için ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bu analizde duygusal tükenme ölçeğinin standart regresyon katsayıları ve bu katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre duygusal tükenme boyutuna ait maddelerin Standart regresyon katsayılarının 0,68 ile 0,85 arasında değiştiği görülmüştür.

Aşağıdaki şekilde duygusal tükenmişlik ölçeğinde yer alan maddeler, modele uygulanan modifikasyonlar ve maddelere yönelik standart regresyon katsayıları görülmektedir.

**Şekil 4.2.** Duygusal Emek Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

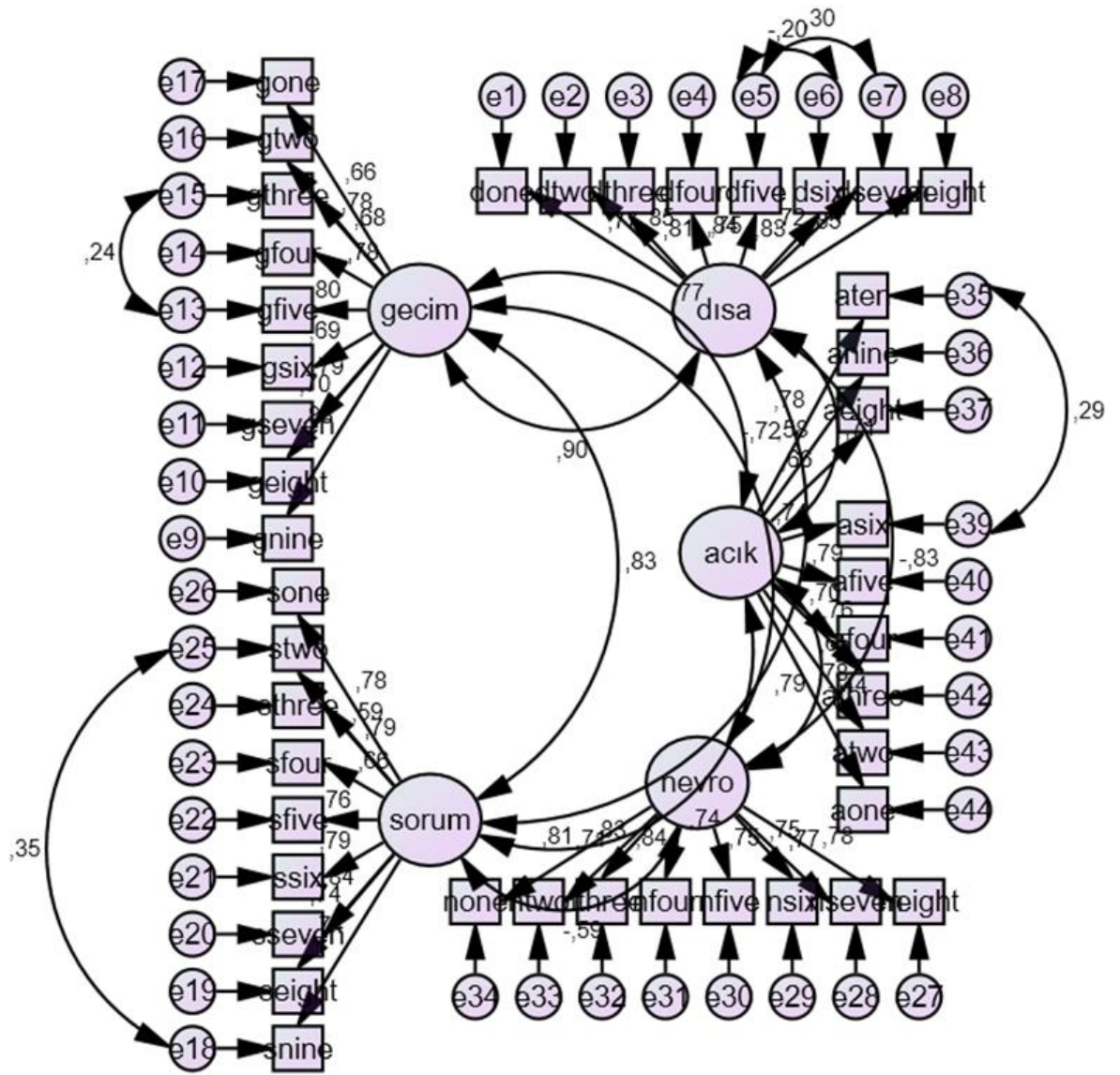
Çalışanların Kişilik özelliklerini ölçmek üzere kullanılan beş faktörlü kişilik ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizinde en iyi uyum sonuçlarına birincil seviye doğrulayıcı faktör analizinde ulaşılmıştır. Birincil seviye doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği sonuçlarına göre; $\chi^2=2283,776$, $sd= 850$, $\Delta\chi^2/sd= 2,687$, CFI= 0,97, GFI= 0,97, NFI= 0,91, AGFI=0,94 RMSEA= 0,06 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar modele ait uyum değerlerinin iyi veya kabul edilebilir sınırlarda olduğunu ve Şekil 4.4'deki faktör yüklerinin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna göre modelin hem iyi uyum gösterdiği hem de maddelerin faktörlere doğru yüklendiği görülmektedir.

Tablo 4.12. Kişilik Ölçeğinin Model Uyum İyiliği Değeri

Ölçüm(uyum istatistiği)	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Çalışma sonucu
χ^2	Anlamlı olmaması	-	2283,776
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2,687
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,97
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,89-0,85$	0,97
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,94-0,90$	0,91
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,89-0,85$	0,94
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,06-0,08$	0,06

Ölçeğin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bu analizde kişilik özellikleri ölçeğinin standart regresyon katsayıları ve bu katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Bununla birlikte kişiliğin gelişime açıklık alt boyutundaki 7. madde, standart regresyon katsayısı düşük (0,39) olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Bunun dışında ölçekte yer alan bütün maddeler ölçeğin orijinal halinde olduğu gibi beş boyuta doğru bir şekilde yüklendiği için bu şekilde analize dahil edilmiştir. Yapılan faktör analizine göre kişilik özellikleri ölçeğinin; dışadönüklük, geçimlilik, sorumluluk, nevroitiklik ve gelişime açıklık olmak üzere 5 boyut ve 43 maddeden oluştuğu görülmüştür. Kişilik özellikleri ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu cronbach alfa değeri 0,88; dışadönüklük alt boyutuna yönelik cronbach alfa değeri 0,93, geçimlilik alt boyutuna yönelik cronbach alfa değeri 0,90, sorumluluk alt boyutuna yönelik cronbach alfa değeri 0,88, nevroitiklik alt boyutuna yönelik cronbach alfa değeri 0,92 ve gelişime açıklık alt boyutuna yönelik cronbach alfa değeri ise 0,87 olarak

bulunmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre kişiliğin; dışadönüklük alt boyutuna yönelik standart regresyon katsayılarının 0,72 ile 0,85 arasında değiştiği, geçimlilik alt boyutuna yönelik standart regresyon katsayılarının 0,66 ile 0,83 arasında değiştiği, sorumluluk alt boyutuna yönelik standart regresyon katsayılarının 0,59 ile 0,84 arasında değiştiği, nevroitiklik alt boyutuna yönelik standart regresyon katsayılarının 0,71 ile 0,83 arasında değiştiği ve gelişime açıklık alt boyutuna yönelik standart regresyon katsayılarının ise 0,58 ile 0,79 arasında değiştiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda kişilik özelliklerinin birincil seviye doğrulayıcı faktör analizine yönelik standart regresyon katsayıları, modele ait modifikasyonlar ve ölçeğe yönelik model görülmektedir.



Şekil 4.4. Kişilik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

4.6. BAĞINTISAL İSTATİSTİK BULGULARI

4.6.1. Farklılık Analizleri

Bu bölümde, ankete katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerine göre; duygusal emek davranış sergileme durumlarının ve duygusal tükenme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Analizlere geçmeden önce katılımcıların duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme ölçek ifadelerine verdikleri yanıtların normal dağılıma uygun olup olmadığına bakılmıştır. Buna göre verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmüş ve parametrik analizler yapılmıştır. Demografik özellik gruplarına göre; iki gruba sahip olan demografik özelliklerin farklılığını test etmek için t-testi(independent sample t-test), ikiden fazla gruba sahip olan demografik özelliklerin farklılığını test etmek için ise tek yönlü varyans analizi(one way anova) yapılmıştır. Bu testler, grupların ortalamalarının arasındaki farkın belli bir güven düzeyinde(%95, %99 gibi) anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel tekniklerdir (Ural ve Kılıç, 2006: 200). Bununla birlikte; grup varyanslarının homojen olup olmadığına göre; çeşitli test teknikleri ile gruplar arasındaki farklılıkların önemli olup olmadığına bakılmıştır. Aşağıda otel çalışanlarının bağımlı değişkenlere yönelik verdikleri yanıtların, demografik özellik gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik sonuçlar verilmiştir.

Tablo 4.13. Cinsiyet Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	n	Ortalama	ss	t	p
Duy. Çelişki	Erkek	226	2,52	1,06	-1,613	,107
	Kadın	171	2,70	1,12		
Duy. Çaba	Erkek	226	3,37	1,01	2,856	,005
	Kadın	171	3,06	1,11		
Duy. Tükenme	Erkek	226	1,78	1,09	-2,160	,031
	Kadın	171	2,01	,99		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Tablo 4.13'te görüldüğü üzere; bağımlı değişkenlere verilen yanıtların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre, duygusal çelişki ifadelerine verilen yanıtlar cinsiyete göre

farklılaşmazken; duygusal çaba ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtlar erkekler ve kadınlar açısından anlamlı farklılıklar göstermektedir. Buna göre, erkek çalışanların kadınlara göre, daha fazla duygusal çaba davranışları sergiledikleri ve duygusal tükenme düzeylerinin de kadın çalışanlardan daha az olduğu görülmektedir.

Tablo 4.14. Medeni Durum Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişken	Med. Durum	n	Ortalama	ss	t	p
Duy. Çelişki	Bekar	265	2,69	1,28	-2,341	,001
	Evli	132	2,39	1,03		
Duy. Çaba	Bekar	265	3,10	1,18	2,989	,000
	Evli	132	3,48	1,22		
Duy. Tükenme	Bekar	265	2,12	1,02	-6,745	,000
	Evli	132	1,37	1,09		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Tablo 4.14'te görüldüğü üzere; bağımlı değişkenlere verilen yanıtların medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre, duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtlar evli ve bekar çalışanlar açısından anlamlı farklılıklar göstermektedir. Buna göre, bekar çalışanların evli olanlara kıyasla daha fazla duygusal çelişki ve duygusal tükenme yaşadıkları, duygusal çaba davranış sergileme düzeylerinin ise daha az olduğu görülmektedir.

Tablo 4.15. Çalışma Durumu Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişken	Çalışma Durumu	n	Ortalama	ss	t	p
Duy. Çelişki	Sürekli	152	2,34	1,09	2,439	0,01
	Sezonluk	245	2,74	1,83		
Duy. Çaba	Sürekli	152	3,76	1,08	-7,801	0,00
	Sezonluk	245	2,90	1,06		
Duy. Tükenme	Sürekli	152	1,53	1,06	5,055	0,00
	Sezonluk	245	2,08	1,05		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Tablo 4.15'te görüldüğü üzere; bağımlı değişkenlere verilen yanıtların çalışma durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre; duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtlar sürekli çalışanlar ve sezonluk çalışanlar açısından anlamlı farklılıklar göstermektedir. Buna göre, sezonluk çalışanların sürekli çalışanlara kıyasla daha fazla duygusal çelişki ve duygusal tükenme yaşadıkları, duygusal çaba davranış sergileme düzeylerinin ise daha az olduğu görülmektedir.

Tablo 4.16. Fazla Mesai Ücreti Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişken	Fazla mesai ücreti	n	Ortalama	ss	t	p
Duy. Çelişki	Evet	129	1,99	1,07	7,665	0,00
	Hayır	268	2,88	1,09		
Duy. Çaba	Evet	129	3,47	1,01	-2,906	0,00
	Hayır	268	3,11	1,22		
Duy. Tükenme	Evet	129	1,66	1,02	2,709	0,00
	Hayır	268	1,97	1,09		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Tablo 4.16'da görüldüğü üzere; bağımlı değişkenlere verilen yanıtların fazla mesai alma durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre; duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtlar haftada 45 saatten fazla çalışmalarına rağmen bu mesailerinin karşılığında fazla mesai ücreti alanlarla almayanlar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Buna göre; yaptıkları fazla mesailerinin karşılığını alamayan çalışanların, alanlara kıyasla daha fazla duygusal çelişki ve duygusal tükenme yaşadıkları, duygusal çaba davranışlarını ise daha az sergiledikleri görülmektedir.

Bu bölümün bundan sonraki kısmında, tek yönlü varyans analizleri yapılmış ve grup ortalamalarındaki farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek için post-hoc analizleri yapılmıştır. Ancak bu analizlere geçmeden önce belirtmek gerekir ki; grup sayılarının birbirinden çok farklı olduğu durumlarda kullanılmak için geliştirilen Hochberg's GT2 ve Gabriel's test tekniklerini kullanmak sonuçların daha doğru yorumlanmasını sağlamaktadır (Field, 2009: 374). Bu nedenle grup sayılarının

birbirinden çok farklı olduğu durumlarda Gabriel's test tekniği, grup varyanslarının birbirine daha yakın olduğu durumlarda ise Tukey testi kullanılmıştır.

Tablo 4.17. Yaş Değişkeni Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	n	Ortalama	ss	F	p	Post-hoc: Gabriel's
Duy. Çelişki	< 18 ¹	19	3,02	1,31	2,421	0,01	1*3 1*4 1*5
	18-25 ²	192	2,69	1,09			
	26-33 ³	126	2,51	,99			
	34-41 ⁴	46	2,32	1,18			
	42 > ⁵	14	2,23	1,20			
Duy. Çaba	< 18 ¹	19	3,45	,98	1,439	0,22	-
	18-25 ²	192	3,26	1,10			
	26-33 ³	126	3,25	,97			
	34-41 ⁴	46	3,14	1,18			
	42 > ⁵	14	2,63	1,16			
Duy. Tükenme	< 18 ¹	19	2,88	1,20	9,015	0,00	1*2 1*3 1*4 1*5 2*4 2*5
	18-25 ²	192	2,01	1,07			
	26-33 ³	126	1,73	,95			
	34-41 ⁴	46	1,45	1,16			
	42 > ⁵	14	1,19	1,04			

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Tablo 4.17'de görüldüğü üzere; bağımlı değişkenlere verilen yanıtların yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonuçlarına göre; duygusal çelişki ve duygusal tükenme ifadelerine verilen yanıtlar yaş grupları açısından anlamlı farklılıklar gösteriyor iken; duygusal çaba ifadelerine verilen yanıtların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Hangi yaş gruplarının farklılık gösterdiğini belirleyebilmek için çoklu karşılaştırma (post-hoc) analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; 18 yaşından küçük olan çalışanların duygusal çelişki ifadelerine verdikleri yanıtlar(ort=3,02) 18-25 yaş grubu haricindeki diğer gruplardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu sonuç, genç yaştaki çalışanların ileri yaşlardaki çalışanlara göre daha fazla duygusal çelişki yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Duygusal tükenme davranışlarında ise 18 yaşından küçük çalışanların, diğer bütün gruplardan anlamlı bir

şekilde farklılaştığı ve 18-25 yaş aralığındaki çalışanların ise 34-41 ve 42 ve üzeri yaştaki çalışanlardan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuç ise; genç çalışanların yaşadıkları duygusal çelişkiye paralel olarak daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını göstermektedir.

Tablo 4.18. Mesleki Deneyim Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişken	Mesleki deneyim	n	Ortalama	ss	F	p	Post-hoc: Tukey HSD
Duy. Çelişki	< 1 ¹	37	2,62	1,17	1,777	0,11	-
	1-3 ²	124	2,49	1,12			
	4-6 ³	128	2,66	1,10			
	7-9 ⁴	48	2,75	1,02			
	10-12 ⁵	31	2,85	,94			
	13 > ⁶	29	2,16	,88			
Duy. Çaba	< 1 ¹	37	3,11	1,23	,428	0,82	-
	1-3 ²	124	3,17	1,09			
	4-6 ³	128	3,23	1,08			
	7-9 ⁴	48	3,34	1,01			
	10-12 ⁵	31	3,34	,91			
	13 > ⁶	29	3,37	,99			
Duy. Tükenme	< 1 ¹	37	2,42	1,13	2,640	0,02	1*2 1*3
	1-3 ²	124	1,74	1,09			
	4-6 ³	128	1,81	1,03			
	7-9 ⁴	48	1,94	,91			
	10-12 ⁵	31	1,99	1,05			
	13 > ⁶	29	1,87	,95			

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Tablo 4.18’de görüldüğü üzere; bağımlı değişkenlere verilen yanıtların mesleki deneyime göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonuçlarına göre; duygusal tükenme ifadelerine verilen yanıtlar mesleki deneyim grupları açısından anlamlı farklılıklar gösteriyor iken, duygusal çelişki ve duygusal çaba ifadelerine verilen yanıtların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Hangi yaş gruplarının farklılık gösterdiğini belirleyebilmek için çoklu karşılaştırma (post-hoc) analizleri yapılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre; mesleki deneyimi 1 yıldan az olan çalışanların duygusal tükenme ifadelerine verdikleri yanıtların (ort=2,42) 1-3 yıl ve 4-6 yıl mesleki deneyime sahip olanlardan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 4.19. Aylık Kazanç Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişken	Aylık kazanç(tl)	n	Ortalama	ss	F	p	Post-hoc: Gabriel's
Duy. Çelişki	0-849 ¹	18	3,56	,97	13,158	0,00	1*2
	850-1699 ²	239	2,78	1,09			1*3
	1700-2549 ³	99	2,29	1,13			1*4
	2550-3399 ⁴	25	1,88	1,00			1*5
	3400+ ⁵	16	1,63	,92			2*3
Duy. Çaba	0-849 ¹	18	2,52	,97	7,755	0,00	2*4
	850-1699 ²	239	3,33	1,08			2*5
	1700-2549 ³	99	2,89	1,05			1*2
	2550-3399 ⁴	25	3,68	1,07			1*4
	3400+ ⁵	16	3,91	1,09			1*5
Duy. Tükenme	0-849 ¹	18	2,76	1,01	10,945	0,00	2*3
	850-1699 ²	239	2,05	1,09			3*4
	1700-2549 ³	99	1,49	,99			3*5
	2550-3399 ⁴	25	1,42	1,03			1*2
	3400+ ⁵	16	1,21	,86			1*3

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Tablo 4.19'da görüldüğü üzere; bağımlı değişkenlere verilen yanıtların aylık kazanç değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonuçlarına göre; duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtlar aylık kazanç durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Hangi kazanç gruplarının farklılık gösterdiğini belirleyebilmek için çoklu karşılaştırma (post-hoc) analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; en düşük kazanca sahip olan(stajyerler) 0-849 tl kazanç grubunun ve

850-1699 tl kazanç elde grubun duygusal çelişki düzeylerinin diğer bütün kazanç düzeylerinden anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bir diğer ifadeyle düşük kazanç elde edenlerin diğer kazanç guruplarına göre daha fazla duygusal çelişki yaşadıkları görülmektedir. Duygusal çaba davranışları incelendiğinde; en düşük kazanç grubunun ikinci, dördüncü ve beşinci kazanç gruplarından; ikinci kazanç gurubunun üçüncü kazanç grubundan; üçüncü kazanç grubunun ise dördüncü ve beşinci kazanç grubundan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Kazanç durumuna göre duygusal tükenme düzeyleri incelendiğinde ise; birinci ve ikinci kazanç gruplarının diğer bütün kazanç gruplarından anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ayrıca tablo incelendiğinde, kazanç arttıkça çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin de genel olarak azaldığı görülmektedir.

Tablo 4.20. Çalışma Pozisyonu Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişken	Çalışma Pozisyonu	n	Ortalama	ss	F	p	Post-hoc: Gabriel's
Duy. Çelişki	Stajyer ¹	32	3,23	1,17	19,668	0,00	1*3 1*4 2*3 2*4
	Alt kademe ²	239	2,81	1,10			
	Yönetici ³	111	2,05	1,03			
	Üst düz. Yön. ⁴	15	1,69	,99			
Duy. Çaba	Stajyer ¹	32	2,81	1,15	14,295	0,00	1*3 1*4 2*3 2*4
	Alt kademe ²	239	3,02	1,11			
	Yönetici ³	111	3,72	,93			
	Üst düz. Yön. ⁴	15	3,83	,95			
Duy. Tükenme	Stajyer ¹	32	2,53	,95	17,629	0,00	1*3 1*4 2*3 2*4
	Alt kademe ²	239	2,06	1,05			
	Yönetici ³	111	1,35	1,08			
	Üst düz. Yön. ⁴	15	1,28	,88			

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Tablo 4.20’de görüldüğü üzere; bağımlı değişkenlere verilen yanıtların çalışma pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonuçlarına göre; duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtlar çalışma pozisyonuna

göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Hangi çalışma pozisyonlarının anlamlı farklılık gösterdiğini belirleyebilmek için çoklu karşılaştırma (post-hoc) analizleri yapılmıştır. Buna göre; stajyerlerin ve alt kademe çalışanların duygusal çelişki düzeyleri yöneticilerin çelişki düzeylerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bir diğer ifadeyle stajyer ve alt kademe çalışanların genel olarak yöneticilerden daha fazla duygusal çelişki yaşadıkları söylenebilir. Ayrıca yukarıdaki tablo incelendiğinde çalışma pozisyonuna göre; çalışanların duygusal çaba ve duygusal tükenme düzeylerinin de anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Buna göre; stajyer ve alt kademe çalışanlarının yöneticilere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları ve daha az duygusal çaba sarf ettikleri söylenebilir.

Tablo 4.21. Departman Gruplarına Göre Bağımlı Değişken Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişken	Departman	n	Ortalama	ss	F	p	Post-hoc: Tukey
Duy. Çelişki	Ön büro ¹	100	2,42	1,11	10,194	0,00	1*3 2*3
	Servis-bar ²	254	2,54	1,06			
	Animasyon ³	43	3,28	1,17			
Duy. Çaba	Ön büro ¹	100	2,98	1,11	8,161	0,00	1*2 2*3
	Servis-bar ²	254	3,39	1,05			
	Animasyon ³	43	2,86	1,08			
Duy. Tükenme	Ön büro ¹	100	2,05	,98	5.983	0,02	1*3 2*3
	Servis-bar ²	254	1,88	1,07			
	Animasyon ³	43	1,39	1,08			

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Tablo 4.21’de görüldüğü üzere; bağımlı değişkenlere verilen yanıtların çalışılan departman birimine göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonuçlarına göre; duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtlar departman birimlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Hangi departman birimlerinin anlamlı farklılık gösterdiğini belirleyebilmek için çoklu karşılaştırma (post-hoc) analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme düzeylerinin bütün departman birimlerinde anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre; Ön büro çalışanları ile animasyon çalışanları ve servis-bar çalışanları ile

animasyon çalışanları arasında anlamlı düzeyde farklılıklar çıkmıştır. Animasyon çalışanlarının duygusal çelişki düzeylerinin hem servis-bar çalışanlarından hem de ön büro çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. departman çalışanlarının duygusal çaba düzeylerine bakıldığında; ön büro çalışanlarının servis-bar çalışanlarından ve servis-bar çalışanlarının da animasyon çalışanlarından anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Departman çalışanlarının duygusal tükenme düzeylerine bakıldığında ise; ön büro ve servis-bar çalışanlarının animasyon çalışanlarından anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Buna göre; animasyon departmanı çalışanlarının duygusal tükenme düzeyleri hem ön büro hem de servis-bar çalışanlarına göre daha düşük düzeydedir. Sonuçlar toplu bir şekilde değerlendirildiğinde; animasyon departmanı çalışanlarının daha fazla duygusal çelişki düzeyine sahip olmalarına rağmen daha az duygusal tükenme yaşadıkları söylenebilir.

Farklılık analizlerinde elde edilen sonuçların; H1 hipotezini(H1: Bağımlı değişkenlere verilen yanıtların, çalışanların demografik özelliklerine ve bazı çalışma durumlarına göre farklılıklar gösterir.) desteklediği söylenebilir. Bununla birlikte; yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, otel çalışanlarının bağımlı değişkenlere verdikleri yanıtların eğitim düzeylerine ve turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği görülmüştür.

4.6.2. Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeylerini(derecesini-şiddetini-gücünü) ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlerin sürekli değişken olması ve değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılması nedeniyle pearson korelasyon analizi yapılmıştır(Ural ve Kılıç, 2006: 247). Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arasındaki ilişkilerin 0,99($p < 0,01$) düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi; korelasyon katsayısının 0-0,29 arasında olması zayıf veya düşük, 0,30-0,64 arasında olması durumunda orta, 0,65-0,84 arasında olması kuvvetli/yüksek ve 0,85-1 arasında olması ise çok kuvvetli/çok yüksek şeklinde yorumlanmıştır.

Tablo 4.22. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulmasına Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	□	ss	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Duy. Çelişki	2,59	1,08	1							
2. Duy. Çaba	1,87	1,07	-,418**	1						
3. Duy. Tükenme	1,87	1,05	,609**	-,519**	1					
4. Dışadönüklük	3,41	1,05	-,698**	,486**	-,698**	1				
5. Geçimlilik	3,44	0,84	-,661**	,384**	-,604**	,787**	1			
6. Sorumluluk	3,46	0,78	-,484**	,536**	-,497**	,662**	,676**	1		
7. Nevrotiklik	2,81	1,06	,669**	-,428**	,732**	-,782**	-,655**	-,541**	1	
8. Gelişime Açıklık	3,34	0,67	-,319**	,265**	-,390**	,552**	,587**	,521**	-,356**	1

**, Korelasyon $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır

Tablo 4.22’de görüldüğü üzere duygusal emeğin alt boyutlarından duygusal çelişki ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($r=0,60$); duygusal çaba ve duygusal tükenmişlik arasında ise negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,51$) bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre gerçek hisleri ile işlerinin gerektirdiği duygular arasında çelişki yaşayan çalışanların aynı zamanda duygusal olarak tükenme düzeyleri de artmaktadır. Ancak işlerinin gereklerini benimsemiş olan ve daha fazla duygusal çaba sarf eden çalışanların ise, duygusal tükenmelerinin de azaldığı görülmektedir.

Duygusal emeğin alt boyutları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, duygusal çelişki ve nevrotik kişilik özelliği arasında pozitif ve kuvvetli ($r=0,66$) bir ilişki olmasına rağmen duygusal çelişki ile diğer bütün kişilik özellikleri arasında (dışadönüklük $r=-0,69$, geçimlilik $r=-0,66$, sorumluluk $r=-0,48$, gelişime açıklık $r=-0,31$) negatif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Sonuç olarak nevrotik kişilik özelliğine sahip olmanın duygusal çelişki düzeyiyle pozitif ve yüksek korelasyon gösterdiği; diğer kişilik özelliklerinin ise genel olarak duygusal çelişki düzeyiyle negatif korelasyon gösterdiği görülmektedir.

Duygusal çaba ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, duygusal çaba ile diğer bütün kişilik özellikleri arasında (dışadönüklük $r=0,48$, geçimlilik $r=0,38$, sorumluluk $r=0,53$, gelişime açıklık $r=0,26$) pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu;

duygusal çaba ve nevrotik kişilik özelliği arasında ise negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,42$) bir korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanların dışadönük, geçimli, sorumlu ve gelişime açık olmaları ile duygusal çaba sarf etmeleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu; nevrotik olmaları ile duygusal çaba sarf etmeleri arasında ise negatif yönde ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Kişilik özellikleri ile duygusal tükenme arasındaki ilişkilere bakıldığında ise, dışadönüklük ve duygusal tükenme arasında negatif ve kuvvetli düzeyde ($r=-0,69$); geçimlilik/uyumluluk ve duygusal tükenme arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,60$); sorumluluk ve duygusal tükenme arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,49$); nevrotiklik ve duygusal tükenme arasında pozitif yönde ve kuvvetli ($r=0,73$) ve gelişime açıklık ve duygusal tükenme arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,39$) anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4.22’de görüldüğü üzere araştırmaya konu edilen tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Korelasyon analizinde elde edilen sonuçların; H2 ve H3 hipotezlerini (“H2: Kişilik özelliklerinin alt boyutları ile bağımlı değişkenler arasında ilişki vardır” , “H3: Duygusal emeğin alt boyutları ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır”) desteklediği söylenebilir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin nedenselliğini test etmek için ise, yapısal eşitlik modeli kurularak analizler yapılmıştır.

4.6.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Bu bölümde; teorik yaklaşımlar ve literatür taramasına göre oluşturulan modelin ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modelleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin geçerliliğini test etmektedir. Çoklu regresyona oldukça benzemesine karşın, onu çoklu regresyondan üstün kılan bazı özellikleri vardır. Bu özelliklerinden biri çoklu regresyonda sadece bir bağımlı değişkenin olması, ancak yapısal eşitlik modellemesinde birden fazla bağımlı değişkenin aynı anda tanımlanabilmesidir (Meydan ve Şeşen, 2011: 121).

Yapısal eşitlik modelinin son zamanlarda sıkça kullanılıyor olmasının sebebi geleneksel yöntemlerden farklı olarak gözlemlenen değişkenlere ait ölçüm hatalarını dikkate almasından kaynaklanmaktadır. Yapısal eşitlik modelinin bilimsel araştırmalarda yaygın biçimde kullanılmasının bir diğer nedeni, hem bir değişkenden

diğerine giden doğrudan etkileri, hem de iki değişken arasında, aracı bir değişkenin etkisiyle oluşan dolaylı etkileri içeren çok değişkenli modelleri geliştirme, tahmin ve test etmeye olanak tanımasıdır (İlhan ve Çetin, 2014: 27). Bu bağlamda konuyla ilgili araştırma sorularına cevap bulunabilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılması uygun görülmüştür. Çalışmanın bundan önceki kısımlarında yapısal eşitliği kurulacak olan modele ait ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve kullanılabilir nitelikte olduklarına karar verilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesinde gerek ölçüm modellerinin değerlendirilmesi gerek yapısal eşitlik modelinin ve hipotez testlerinin değerlendirilmesi uyum iyiliği değerleri adı verilen ölçütlerle yapılmaktadır. Bu ölçütler, belirlenen model ile çalışmada toplanan verilerin uyumunu göstermektedir. Teorik olarak kurulan ya da önerilen modelin örneklem verisi ile ne ölçüde uyumlu olduğu, bu uyum iyiliği değerleri sayesinde belirlenmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004). Bu uyum iyiliği değerleri, örneklem sayısından; çalışmadaki madde, faktör ve değişken sayısından etkilenebilmekte ve gerekli şartları sağlamayı zorlaştırabilmektedir.

Bununla birlikte yapısal eşitlik modellemesinin bir diğer özelliği bazı modifikasyonlar(iyileştirmeler) önermesi ve kendini düzeltebilme yeteneğidir. Kelloway (1998: 20) modelin anlamlılığını bozan veya anlamlı olmayan yolların modelden çıkarılması ve anlamlılığını arttıracak yeni yolların modele eklenmesi sayesinde modifikasyon yapılabileceğini ifade etmektedir. Bu iyileştirmeler; artık hataların hesaplanması ve artık hata terimlerinin birbirine kovaryanslar çizilerek bağlanması yoluyla yapılabilmektedir. Bu sayede model ile veri daha uyumlu hale getirilmeye ve değişkenler arası ilişkiler daha net şekilde ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, yapısal eşitlik modellemesi yaparken; öncelikle kurgulanan model test edilmiş, ardından gerekli modifikasyonlar da yapıldıktan sonra iyileştirilmiş modelin testi tekrar yapılmıştır. Gerekli iyileştirmeler yapıldıktan sonra elde edilen modele ait uyum sonuçları aşağıda verilmiştir.

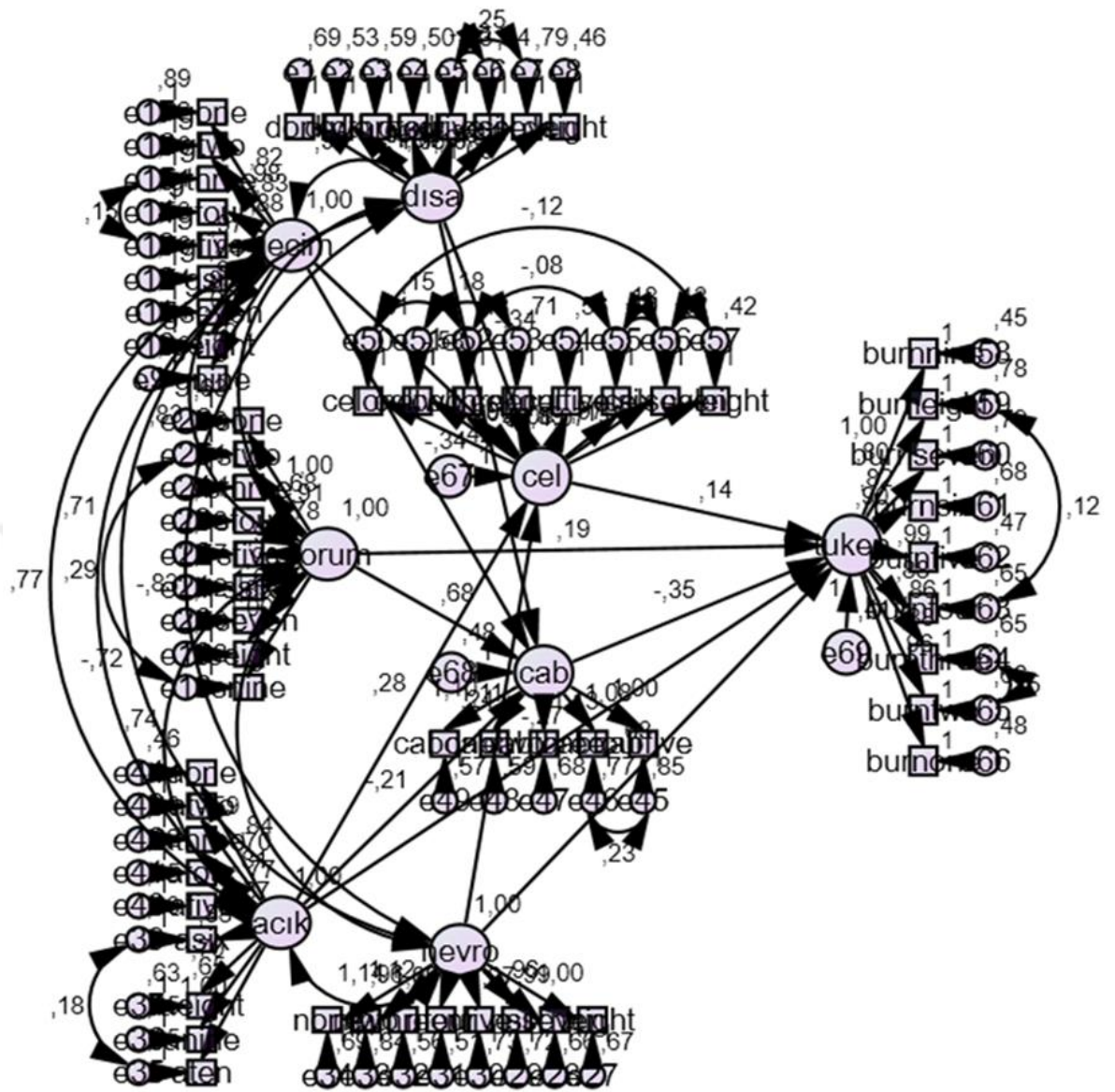
Model analizinin uyum iyiliği sonuçlarına göre; $\chi^2=4814,605$, $sd= 1983$, $\Delta\chi^2/sd= 2,428$, CFI= 0,95, GFI= 0,96, NFI= 0,94, AGFI=0,97 RMSEA= 0,06 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara ait model uyum iyiliği değerleri ayrıca tablo 4.23'te

görülebilir. Bu sonuçlar, modele ait uyum değerlerinin iyi veya kabul edilebilir sınırlarda olduğunu göstermektedir.

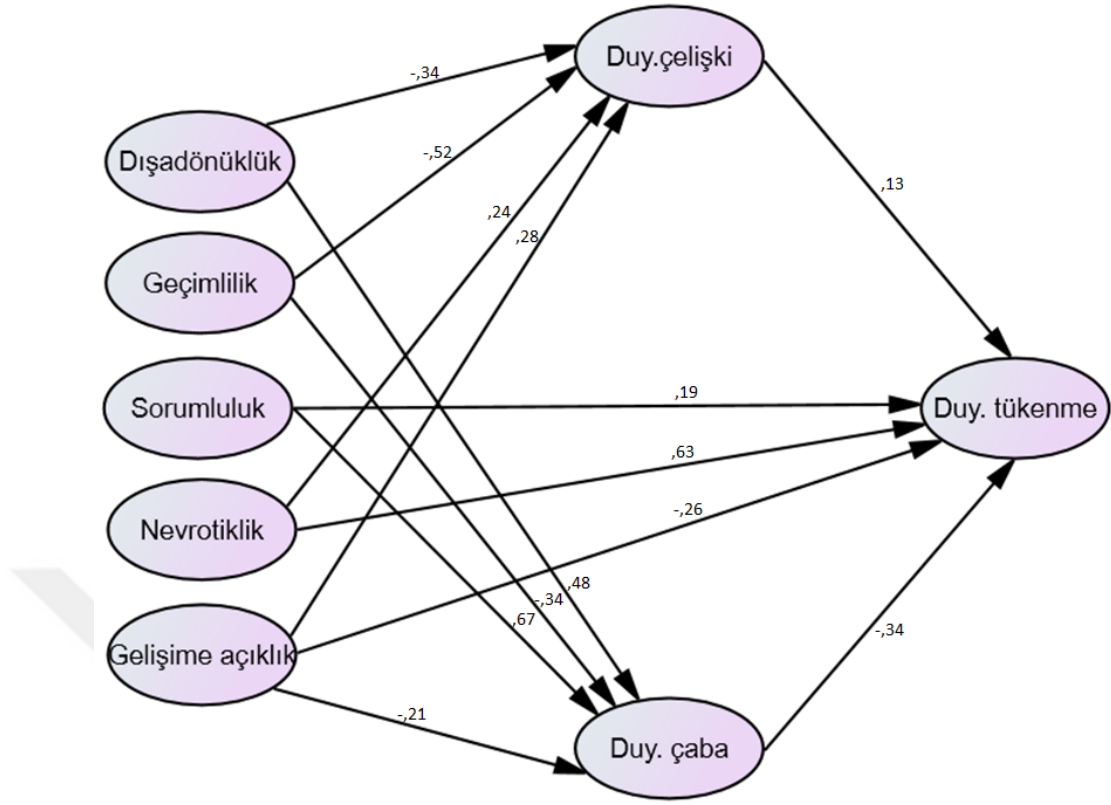
Tablo 4.23. Yapısal Eşitlik Modeline Yönelik Uyum İyiliği Değerleri

Ölçüm(uyum istatistiği)	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Çalışma sonucu
χ^2	Anlamli olmaması	-	4814,605
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2,428
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,95
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,89-0,85$	0,96
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,94-0,90$	0,94
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,89-0,85$	0,97
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,06-0,08$	0,06

Şekil 4.5'te görüldüğü üzere, yapılan model analizinde çalışanların kişilik özelliklerinin; duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenmişlik düzeylerini ne düzeyde etkilediği ile duygusal çelişki ve duygusal çabanın duygusal tükenmişliğe ne düzeyde etki ettiği ortaya konulmuştur. Analiz sonuçları incelendiğinde dışadönüklük, geçimlilik, nevroitiklik ve gelişime açıklık kişilik özelliklerinin duygusal çelişkiyi anlamlı bir şekilde etkilediği; dışadönüklük, geçimlilik, sorumluluk ve gelişime açıklık kişilik özelliklerinin duygusal çabayı anlamlı bir şekilde etkilediği ve sorumluluk, nevroitiklik ve gelişime açıklık kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte; duygusal çelişki ile duygusal çabanın duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilediği de görülmektedir. Ayrıca analiz sonucunda, model uyum değerlerine bakılıp anlamsız yollar modelden çıkarılmıştır. Buna göre; sorumluluk kişilik özelliğinin duygusal çelişki üzerinde, nevroitiklik kişilik özelliğinin duygusal çaba üzerinde, dışadönüklük ve geçimlilik kişilik özelliklerinin ise duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı için modelden çıkarıldığı görülmektedir. Aşağıda, modele ilişkin yol analizi ve ortaya çıkan etkilerin regresyon katsayılarının olduğu tablo görülmektedir. Şekil 4.5'te anlamsız yolların çıkarılmasıyla elde edilen model yer almaktadır. Bununla birlikte, yol sayısının fazla olmasından dolayı model sadeleştirilmiş ve Şekil 4.6'da yer alan görüntü elde edilmiştir.



Şekil 4.5. Anlamsız Yolların Çıkarılmasıyla Elde Edilen Modele İlişkin Yol Analizi



Şekil 4.6. Modelin Sadeleştirilmiş Hali

Tablo 4.24. Modeldeki Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Regresyon Katsayıları

		Estimate	S.E.	C.R.	P
cel	<--- dışa	-,340	,148	-2,302	,021
cel	<--- gecim	-,527	,122	-4,328	***
cel	<--- acık	,280	,077	3,633	***
cel	<--- nevro	,240	,090	2,664	,008
cab	<--- dışa	,480	,120	4,000	***
cab	<--- gecim	-,345	,146	-2,361	,018
cab	<--- sorum	,678	,099	6,813	***
cab	<--- acık	-,210	,078	-2,692	,007
tuken	<--- sorum	,193	,088	2,195	,028
tuken	<--- acık	-,269	,066	-4,061	***
tuken	<--- nevro	,634	,067	9,523	***
tuken	<--- cel	,138	,058	2,384	,017
tuken	<--- cab	-,349	,063	-5,559	***

Tablo 4.25. Standardize Edilmiş Regresyon Katsayılarına Göre Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Yol			Tahmin	s.h.	k.o.	p	Sonuç
H4a	Bu yol anlamsız olduğu için modelden çıkarılmıştır.							Red
H4b	Bu yol anlamsız olduğu için modelden çıkarılmıştır.							Red
H4c	sorum	--->	tuken	,166	,088	2,195	,028	Kabul
H4d	nevro	--->	tuken	,545	,067	9,523	***	Kabul
H4e	acık	--->	tuken	-,232	,066	-4,061	***	Kabul
H5a	dısa	--->	cel	-,315	,148	-2,302	,021	Kabul
H5b	gecim	--->	cel	-,488	,122	-4,328	***	Kabul
H5c	Bu yol anlamsız olduğu için modelden çıkarılmıştır.							Red
H5d	nevro	--->	cel	,222	,090	2,664	,008	Kabul
H5e	acık	--->	cel	,259	,077	3,633	***	Kabul
H6a	dısa	--->	cab	,501	,120	4,000	***	Kabul
H6b	gecim	--->	cab	-,360	,146	-2,361	,018	Kabul
H6c	sorum	--->	cab	,707	,099	6,813	***	Kabul
H6d	Bu yol anlamsız olduğu için modelden çıkarılmıştır.							Red
H6e	acık	--->	cab	-,219	,078	-2,692	,007	Kabul
H7a	cel	--->	tuken	,128	,058	2,384	,017	Kabul
H7b	cab	--->	tuken	-,288	,063	-5,559	***	Kabul

Tablo 4.25’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkilere ait standardize regresyon katsayıları ve anlamlılık değerleri bulunmaktadır. Değişkenler arasında ortaya çıkan standardize regresyon katsayıları incelendiğinde; dışadönüklük kişilik özelliğinin duygusal çelişkiyi negatif yönde etkilediği ve dışadönüklükte meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çelişki düzeyinde 0,315(std. değer) birimlik azalmaya neden olduğu görülmektedir. Geçimlilik kişilik özelliğinin duygusal çelişkiyi negatif yönde etkilediği ve geçimlilikte meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çelişki düzeyinde 0,488 birimlik azalmaya neden olduğu görülmektedir. Gelişime açıklık kişilik özelliğinin duygusal çelişkiyi pozitif yönde etkilediği ve gelişime açıklık kişilik özelliğinde meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çelişkide 0,259 birimlik artışa neden olduğu görülmektedir. Nevrotiklik kişilik özelliğinin duygusal çelişkiyi pozitif yönde etkilediği ve nevrotiklikte meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çelişki düzeyinde 0,222 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Sorumluluk kişilik özelliğinin ise duygusal çelişki üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı için H5c hipotezi reddedilmiştir. Kişilik özelliklerinin duygusal çaba davranışlarını nasıl etkilediğine

bakıldığında ise; dışadönüklükte meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çaba davranışında 0,501 birimlik artışa, geçimlilik kişilik özelliğinde meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çaba davranışında 0,360 birimlik azalışa, sorumluluk kişilik özelliğinde meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çaba davranışlarında 0,707 birimlik artışa, gelişime açıklık kişilik özelliklerinde meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çaba davranışlarında 0,219 birimlik azalışa sebep olduğu görülmüş olup, nevrotiklik kişilik özelliğinin duygusal çaba üzerinde etkili olmadığı ve bu nedenle H6d hipotezinin reddedildiği görülmektedir. Kişilik özelliklerinin duygusal tükenme davranışları üzerindeki etkilerine bakıldığında; sorumluluk kişilik özelliğinde meydana gelen bir birimlik artışın duygusal tükenme düzeyinde 0,166 birimlik artışa; gelişime açıklık kişilik özelliğinde meydana gelen bir birimlik artışın duygusal tükenme düzeyinde 0,232 birimlik azalışa; nevrotiklik kişilik özelliklerinde meydana gelen bir birimlik artışın duygusal tükenme düzeyinde 0,545 birimlik artışa sebep olduğu ancak; dışadönüklük ve geçimlilik kişilik özelliklerinin ise duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüş ve H4a ve H4b hipotezleri reddedilmiştir. Bununla birlikte, duygusal emek boyutlarının duygusal tükenme üzerindeki etkisine bakıldığında ise, duygusal çaba davranışlarında meydana gelen bir birimlik artışın duygusal tükenme düzeyinde 0,288 birimlik azalışa sebep olduğu ortaya çıkmış iken; duygusal çelişki davranışlarında meydana gelen bir birimlik artışın ise duygusal tükenme düzeyinde 0,128 birimlik artışa sebep olduğu görülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin etkisinin toplu olarak görüldüğü yapısal eşitlik analizinde; kişilik özelliklerinin, duygusal emeğin alt boyutlarından duygusal çelişki ve duygusal çaba üzerinden duygusal tükenmişliği etkilediği görülmüştür. Bu sebeple, kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisinde duygusal çelişki ve duygusal çabanın aracılık etkisi olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın bundan sonrasında anılan aracılık etkilerini ortaya çıkarmak için aracılık analizleri yapılmıştır.

4.6.4. Aracılık Etkisine Yönelik Analiz

Araştırmada son olarak, kişilik özellikleri ile duygusal tükenme ilişkisinde; duygusal çelişki ve duygusal çabanın aracılık etkisinin olup olmadığı AMOS programı aracılığıyla test edilmiştir. Burada aracılık etkisini araştırırken regresyon analizi yerine yapısal eşitlik modeli tercih edilmesinin nedeni, yapısal modelin daha güçlü bir altyapı

sunmasıdır. Zira daha önce tartışıldığı gibi, regresyon analizi testlerde değişkenlere ait ortalamaları kullanırken, yapısal eşitlik modeli ölçüm ve artıksal hataları da hesaplamaya dahil etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Andrew Hayes tarafından geliştirilen klasik regresyon modeline göre, aracılık etkisinin ispat edilmesi için bazı ön koşulların oluşması gerekmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir (Baron ve Kenny, 1986):

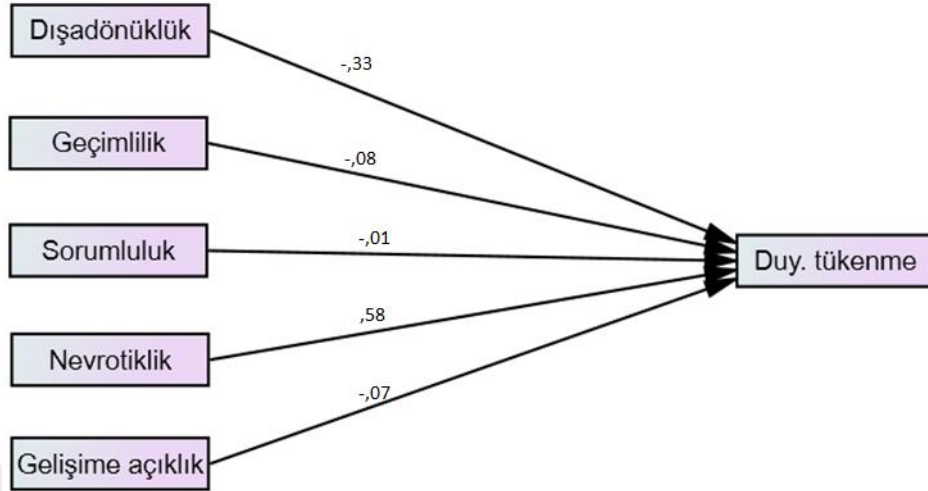
- Bağımsız değişkenin(kişilik özellikleri), bağımlı değişken(duygusal tükenme) üzerinde etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin(kişilik özellikleri), aracı değişken(duygusal emek) üzerinde etkisi olmalıdır
- Aracı değişkenin(duygusal emek), bağımlı değişken(duygusal tükenme) üzerinde etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken(duygusal emek) bağımsız değişkenle(kişilik özellikleri) birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin(duygusal emek) de bağımsız değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Bu şartların ilkinin yerine getirilmesi için 1. model oluşturulmuş ve kişilik özelliklerinin duygusal tükenme üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. 1. model analizinin uyum iyiliği sonuçlarına göre; $\chi^2=4526,590$, $sd=1269$, $\Delta\chi^2/sd= 3,567$, $CFI=0,97$, $GFI=0,96$, $NFI=0,91$, $AGFI=0,93$ ve $RMSEA=0,07$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara ait model uyum iyiliği değerleri ayrıca tablo 4.26’te görülebilir. Bu sonuçlar, modele ait uyum değerlerinin iyi veya kabul edilebilir sınırlarda olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.26. 1. Modele Ait Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm(uyum istatistiği)	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Çalışma sonucu
χ^2	Anlamlı olmaması	-	4526,590
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$	3,567
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,97
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,89-0,85$	0,96
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,94-0,90$	0,91
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,89-0,85$	0,93
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,06-0,08$	0,07

Aşağıdaki şekilde yer alan sonuçlar klasik regresyon modelinin birinci şartına yönelik(bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi) sonuçları göstermektedir.



Şekil 4.7. Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkilerini Gösteren Standardize Regresyon Katsayıları

Tablo 4.27. 1. Modele Ait Standardize Regresyon Katsayıları

	Estimate	S.E.	C.R.	P
tüken <--- dis	-,334	,039	-7,358	***
tüken <--- gecim	-,087	,045	-2,010	,044
tüken <--- sor	-,010	,060	-,228	,820
tüken <--- nor	,580	,046	11,025	***
tüken <--- acik	-,078	,056	-1,781	,075

Yukarıdaki tabloda her bir kişilik özelliği değişkeninden duygusal tükenmişliğe giden yollara ait standardize edilmiş beta, standart hata, kritik oranlar ve bu yolların anlamlılık değerleri verilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre, dışadönüklük kişilik özelliği ile nevroitiklik kişilik özelliğinin duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle duygusal tükenmişlik; dışadönüklük ve nevroitiklik kişilik özelliği tarafından anlamlı olarak yordanmaktadır. Bu bulgular,

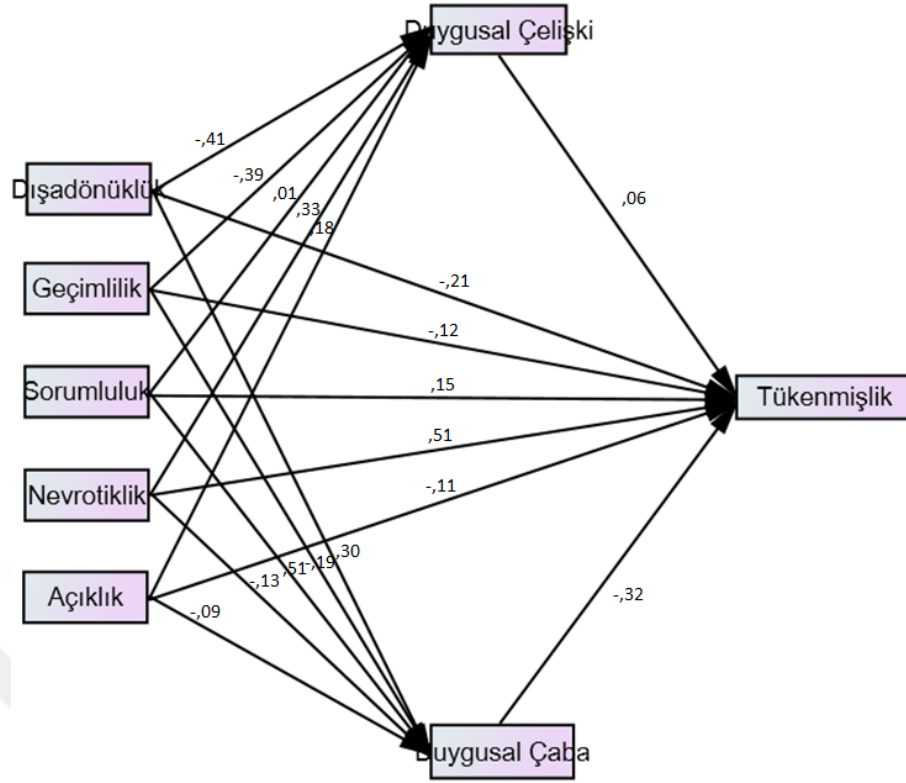
dışadönük kişilik özelliğine sahip olanların daha az tükenmişlik yaşadıklarına ve nevrotiklik kişilik özelliğine sahip olanların ise daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıklarına işaret etmektedir.

Bununla birlikte klasik regresyon modelinin ikinci ve üçüncü şartlarını yerine getirmek için; aracı değişkenler olan duygusal çelişki ve duygusal çaba, birinci modeldeki değişkenlerin arasına çizilmiştir. Buna göre kişilik özelliklerinin duygusal tükenme üzerindeki etkisinde duygusal emek davranışlarının aracılık etkisi analiz edilmiştir. 2. modelin analizinin uyum iyiliği sonuçlarına göre; $\chi^2=6378,853$, $sd= 1998$, $\Delta\chi^2/sd= 3,567$, CFI= 0,95, GFI= 0,92, NFI= 0,90, AGFI=0,95 ve RMSEA= 0,07 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara ait model uyum iyiliği değerleri ayrıca tablo 4.28’de görülebilir. Bu sonuçlar, modele ait uyum değerlerinin iyi veya kabul edilebilir sınırlarda olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.28. 2. Modele Ait Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm(uyum istatistiği)	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Çalışma sonucu
χ^2	Anlamlı olmaması	-	6378,853
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$	3,193
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,95
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,89-0,85$	0,92
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,94-0,90$	0,90
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,89-0,85$	0,95
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,06-0,08$	0,07

Şekil 4.8’de, duygusal çelişki ile duygusal çabanın kişilik özellikleri ve duygusal tükenme ilişkisindeki aracılık etkisini gösteren standardize regresyon katsayıları görülmektedir. Buna göre şekilde yer alan sonuçlar, klasik regresyon modelinin belirttiği ikinci ve üçüncü etkilerin varlığına işaret etmektedir.



Şekil 4.8. Duygusal Çelişki İle Duygusal Çabanın Kişilik Özellikleri ve Duygusal Tükenme İlişkisindeki Aracılık Etkisini Gösteren Standardize Regresyon Katsayıları

Tablo 4.29. 2. Modele Ait Standardize Regresyon Katsayıları

			Estimate	S.E.	C.R.	P
cel	<---	dis	-,417	,041	-8,706	***
cel	<---	gecim	-,390	,050	-8,042	***
cel	<---	sor	,015	,059	,358	,721
cel	<---	nor	,339	,040	7,281	***
cel	<---	acik	,183	,057	4,036	***
cab	<---	dis	,301	,045	6,330	***
cab	<---	gecim	-,193	,054	-4,116	***
cab	<---	sor	,515	,096	8,321	***
cab	<---	nor	-,135	,044	-2,955	,003
cab	<---	acik	-,094	,066	-1,993	,046
tuken	<---	dis	-,214	,046	-4,039	***
tuken	<---	gecim	-,128	,052	-2,551	,011
tuken	<---	sor	,156	,076	2,873	,004
tuken	<---	nor	,516	,047	9,479	***
tuken	<---	acik	-,118	,057	-2,630	,009
tuken	<---	cab	-,324	,056	-5,262	***
tuken	<---	cel	,058	,061	,962	,336

Elde edilen bu bulgulara göre, dışadönüklük kişilik özelliği ve nevroitiklik kişilik özelliği anlamlı olarak duygusal tükenmeyi etkilemekte; duygusal emeğin, duygusal çaba boyutu da duygusal tükenmeye etki etmektedir. Bununla birlikte, duygusal çabanın modele dahil edilmesiyle; dışadönüklüğün (Model 1: $\beta=-,33$ – Model 2: $\beta=-,21$) ve nevroitikliğin (Model 1: $\beta=,58$ – Model 2: $\beta=,51$) tükenme üzerindeki etkisinin azaldığı görülmektedir. Bu durum, dışadönüklük ve nevroitikliğin duygusal tükenme üzerindeki etkisinde duygusal çaba davranışının kısmı aracılık etkisinin olduğuna işaret etmektedir.

Bu noktada yapılması gereken son işlem, dışadönüklük ve nevroitiklik kişilik özelliklerinin duygusal tükenme üzerindeki etkisinde yaşanan değişimin anlamlı olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu analiz ise Sobel testiyle yapılmaktadır. Sobel testi sonucuna göre; bu değişimin anlamlı olmaması, aracılık etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır. Testin temel mantığı, modelde yer alan değişkenlere ait regresyon ağırlıkları ile değişkenler arasındaki ilişkilere ait standart hataları hesaba katarak, regresyon katsayısındaki değişimin anlamlılığını test etmektir (Meydan ve Şeşen, 2011). Yapılan sobel testi sonuçlarına göre, dışadönüklük kişilik boyutu ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide; duygusal emeğin duygusal çaba boyutunun aracılık etkisinin anlamlı olduğu ($z=4.08$, $p<0,01$), fakat nevroitikliğin duygusal tükenme üzerindeki etkisinde duygusal çaba boyutunun ($z=8.27$, $p=0$) anlamlı bir aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre müşteriyle yüz yüze iletişim kuran hizmet çalışanlarının işe alınması sırasında; dışadönük kişilik özelliklerine sahip olan ve müşterilere gösterilmesi beklenen duygu gösterim kurallarını zorunluluktan ziyade işin gerekliliği olarak kabul eden çalışanların işe alınmasının, duygusal tükenmişliği azalttığı söylenebilir. Bununla birlikte diğer boyutlardaki etkilere yönelik sobel testi sonuçlarına göre de anlamlı bir etki bulunamamıştır. Sonuç olarak “Duygusal emeğin duygusal çelişki boyutu kişilik özellikleri ve duygusal tükenme arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir” ifadesine yönelik hipotez (H8) reddedilirken; “Duygusal emeğin duygusal çaba boyutu kişilik özellikleri ve duygusal tükenme arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir” ifadesine yönelik hipotez (H9) ise kabul edilmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Teknolojik değişimlerin bütün iş alanları üzerinde büyük değişimlere sebep olduğu bilinen bir gerçektir. Ancak konuya turizm sektörü, özellikle de konuklarla otel çalışanları arasındaki ilişkiler bağlamında bakıldığında, teknolojinin insan samimiyetinin yerini dolduramadığından bahsedilebilir. Daha genel bir bakış açısıyla düşünüldüğünde ise; teknolojinin hizmet edenler ile bu hizmeti alanlar arasındaki insan sıcaklığının yerini dolduramadığı söylenebilir. Örneğin bir hasta ile hasta bakıcı veya öğrenci ile öğretmeni arasında gerçekleşen etkileşimin teknolojik imkanlarla sağlanabilmesi mümkün gözükmemektedir. Bu açıdan emek yoğun sektörlerde çalışan ve turizm ürününün asıl girdisi olan emeğin, turizm işletmeleri açısından çok önemli bir bileşen olduğu da söylenebilir. Fakat konuya özellikle Türkiye’de çalışan turizm çalışanları açısından bakıldığında, çalışanların önemli sorunlarla baş etmek zorunda bırakıldıkları görülmektedir. Bilindiği gibi turizm sektörü; uzun çalışma saatleri ve çok yoğun çalışma temposu olan, maaşların genel olarak düşük, müşterinin her zaman haklı olduğu ve otellerin herşey dahil sistemle yönetildiği bir sektördür. Bütün bunlara ek olarak turizm sektöründe genel olarak nitelikten çok niceliğe odaklanıldığı ve günlük hesapların yapıldığı gerçeği, durumu çalışanlar açısından daha da zorlaştırmaktadır. Bütün bu zorluklarla birlikte, örgüt yöneticileri ise hizmet standartlarından ödün vermemek adına çalışanlarından duygusal davranış kurallarına uymalarını beklemektedirler. Örgütler tarafından yazılı veya sözlü olarak ortaya konulan duygusal davranış kuralları; çalışanların müşterilerle olan diyaloglarının nasıl ve ne şekilde gerçekleşeceğini belirten davranış kalıplarından oluşmaktadır. Buna göre işgörenlerin o anki ruhsal durumları nasıl olursa olsun hizmet çalışanlarından bu davranış sergileme kurallarına uymaları beklenmektedir.

Müşteriyle yüz yüze çalışan hizmet çalışanlarının o anki psikolojik durumları nasıl olursa olsun, müşteriye karşı sürekli olumlu yüz ifadeleri sergilemek, çalışanların duygusal kaynaklarının tükenmesine sebep olmaktadır. Özellikle hissetmedikleri duygusal davranışları sergilerken yüzeysel davranış sergileyen çalışanların, duygusal çelişki yaşadıkları ve bunun da sonuçlarının olumsuz olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin onların yaşadıkları tükenmişlik düzeyinde belirleyici olduğu bilinmektedir. Tükenmişliğin, özellikle sıkça

duygusal taleplere maruz kalan meslek çalışanlarında ortaya çıktığı göz önüne alındığında (Maslach ve Jackson, 1981); otel çalışanları(özellikle müşterilerle sık sık yüz yüze çalışan önbüro, servis-bar ve animasyon çalışanları) için bu durumun büyük bir sorun olabileceği söylenebilir. “Müşteri her zaman haklıdır” varsayımıyla hareket eden kurumsal politikalar neticesinde, otel yöneticileri çalışanlarından anlık duygusal durumları nasıl olursa olsun hep güler yüzlü olmalarını beklemektedirler.

Turizm sektöründe özellikle müşteri ile yüz yüze çalışan personelin, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek adına duygusal davranış kurallarına göre hareket etmeleri ve yoğun iş temposunda bunu başarmak zorunda olmaları önemli bir stres kaynağıdır. Stres sonucu ortaya çıkan duygusal tükenme durumunun ise, çalışanların sahip olduğu kişilik özelliklerine göre değişiklik gösterdiği ifade edilmektedir. Ayrıca kişilik özelliklerinin bireyleri davranışsal açıdan farklı kılması nedeniyle, belirli kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin duygusal emek gösterme konusunda daha başarılı oldukları ve aşırı duygusal taleplerle daha iyi başedebilecekleri ileri sürülmektedir. Diğer taraftan bazı kişilerin ise, gösterilmemesi gereken duyguları gizlerken stres yaşamalarına rağmen bazılarının bu durumu daha iyi idare ettikleri ifade edilmektedir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerinin duygusal emek gerektiren işler açısından önemli bir belirleyici olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda konu özellikle araştırmacılar, yöneticiler(özellikle de insan kaynakları yöneticileri) ve çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre duygusal emek gerektiren işlerde çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri kişilik özelliklerine(dışadönüklük, sorumluluk, geçimlilik, nevroitiklik, yeniliğe açıklık) göre değişiklik göstermektedir (Bakker, Van der zee, Lewig ve Dollard 2006; Cano-garcia, Padilla-munoz ve Carrasco-ortiz 2005; Kim, 2008; Kiffin-Petersen, Jordan, ve Soutar, 2011; Beğenirbaş ve Yalçın, 2012; Basım, Beğenirbaş, ve Yalçın, 2013). Bununla birlikte konuşkan ve sosyal olma gibi özelliklere sahip olan dışadönük bireylerin, duygusal emek gerektiren işlerde kendi doğal duygularıyla hareket ettikleri için duygusal çelişki yaşamadıkları ve bunun neticesinde daha az duygusal tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre; nevroitik kişiliğe sahip olan çalışanların, müşterilerle iletişimlerinde sahte duygular kullanarak daha çok yüzeysel davranış sergiledikleri; dışadönüklerin ise müşterilere gösterilmesi gereken olumlu duyguları

sergilemek için derinlemesine davranış içine girdikleri belirtilmektedir (Kim, 2008). Ayrıca Kiffin-Peterson vd'nin (2011) yaptığı çalışma sonucunda; nevrotik kişilik özelliğine sahip olan hizmet çalışanlarının daha çok yüzeysel davranış sergiledikleri ve bu durumda duygusal tükenmişlikle ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bunun aksine, uyumlu ve dışadönük tipli bireylerin ise daha fazla derinlemesine davranış sergiledikleri ve bu durumla ilgili olarak bu çalışanların örgütsel olarak kendilerini çalıştıkları kuruma daha yakın hissettikleri belirtilmiştir.

Literatürden yola çıkılarak duygusal tükenmişliğin bir sonuç olduğu ve bu duruma duygusal emek davranışlarının sebep olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, kişilik özelliklerinin; hangi çalışanların duygusal emek davranış göstermeye yatkın olduğunun belirlenmesinde kullanılabileceği ve duygusal tükenmişlik üzerinde etkili olan bir öncel olduğu da yapılan çalışmalarda belirtilmiştir. Bu noktadan hareketle bu doktora tez çalışmasında; kişilik özelliklerinin duygusal tükenmişlikle olan ilişkisinde, duygusal çelişki ve duygusal çaba faktörlerinin aracılık etkisinin olup olmadığı, otellerde müşteriyle yüz yüze çalışan personel üzerinde gerçekleştirilen bir saha araştırması ile incelenmiştir. Araştırma, hizmet sektörünün önemli bir alanı olan turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu oteller, herşey dahil sistemiyle yönetilen ve çalışanların yoğun duygusal taleplere maruz kaldığı işletmelerdir. Çalışmada özen gösterilen bir diğer husus ise; müşterilerle yüz yüze çalışan ve sık sık duygusal taleplere maruz kalan ön büro, servis-bar ve animasyon çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesidir.

Araştırmada öncelikle, örnekleme yer alan çalışanların demografik özelliklerine ve bazı çalışma şartlarına göre; duygusal emek ve tükenmişlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için farklılık analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; demografik değişken gruplarının çoğunda, duygusal emek ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtların farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Analiz sonuçlarına göre; duygusal çelişki ifadelerine verilen yanıtlar cinsiyete göre farklılaşmazken; duygusal çaba ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtların erkek ve kadın çalışanlar açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkek çalışanların kadınlara göre, daha fazla duygusal çaba davranışları sergiledikleri ve duygusal tükenme düzeylerinin de kadın çalışanlardan daha az olduğu

görülmüştür. Bu sonucun, ilgili literatürdeki araştırma sonuçları ve teorik yaklaşımlarla benzerlik göstermediği söylenebilir. İlgili literatürde, kadın çalışanların duygusal emek davranışları sergilemede ve duygu yönetiminde erkek çalışanlara kıyasla daha başarılı oldukları belirtilmektedir (Özgen, 2010; Hochschild, 1983; Rafaelli 1989; Morris ve Feldman 1996; Türkay vd. 2011; Erickson ve Ritter, 2001; Grandey, 2003). Erkek çalışanların duygusal çaba davranışları konusunda daha başarılı olmaları, erkeklerin yönetim kadrolarında sayıca çok olmalarına ve sorumluluklarının daha fazla olması dolayısıyla olumlu duygu gösterim kurallarına daha fazla dikkat etmeleriyle açıklanabileceken; kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal tükenme yaşamaları ise yoğun iş temposuna ayak uyduramamalarına bağlanabilir.

Yapılan t-testi sonuçlarına göre, duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtların evli ve bekar çalışanlar açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre, bekar çalışanların evli olanlara kıyasla daha fazla duygusal çelişki ve duygusal tükenme yaşadıkları, duygusal çaba davranış sergileme düzeylerinin ise daha az olduğu görülmüştür. Bu sonucun; evli çalışanların ailelerinden aldıkları sosyal destek nedeniyle farklılaştığı söylenebilir. Çalışma yaşamında, duygusal emek davranışları sergilemede medeni durumun etkili olup olmadığının incelendiği araştırmalardan elde edilen sonuçlara bakıldığında genel itibariyle, çalışanların bekâr veya evli olmalarının duygusal emek davranışlarını sergileme düzeyleri açısından anlamlı farklılık göstermediği ifade edilmektedir (Zammuner ve Galli, 2005; Öz, 2007; Sloan, 2008; Kaya, 2009; Oral ve Köse, 2011; Kaya ve Özhan, 2012). Ancak literatürde medeni durumun, çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılıklara yol açtığına yönelik çalışmalar da mevcuttur (Maslach ve Jackson, 1986).

Yapılan t-testi sonuçlarına göre; duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtların sürekli çalışanlar ve sezonluk çalışanlar açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre, sezonluk çalışanların sürekli çalışanlara kıyasla daha fazla duygusal çelişki ve duygusal tükenme yaşadıkları, duygusal çaba davranış sergileme düzeylerinin ise daha az olduğu görülmüştür. Bu sonuç; sezonluk çalışanların yaptıkları işi geçici olarak görmeleriyle veya örgütle aralarındaki bağın zayıf olmasıyla açıklanabilir. Esnek istihdam araçlarından biri olarak ifade edilen sezonluk çalışma statüsündeki çalışanların özellikle

iş güvencesinden yoksun olmalarının işe karşı tutumlarında olumsuz eğilimleri beraberinde getirdiği, iş doyumlarının düşük olduğu ve bundan dolayı tükenme düzeylerinin de yüksek düzeyde olduğu üzerinde durulmaktadır (İzgi ve Olcay, 2008; İlhan, 2008; Belek, 2010; Yüksel, 2002; Miller ve Terborg 1979; Turan ve Parsak, 2011; Aiken ve Hage, 1966; Sulu vd., 2010; Hirschfeld ve Field, 2000).

Yapılan t-testi sonuçlarına göre; duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtların haftada 45 saatten fazla çalışmalarına rağmen bu mesailerinin karşılığında fazla mesai ücreti alanlarla almayanlar arasında anlamlı farklılıkların olduğunu göstermiştir. Buna göre; yaptıkları fazla mesailerinin karşılığını alamayan çalışanların, alanlara kıyasla daha fazla duygusal çelişki ve duygusal tükenme yaşadıkları, duygusal çaba davranışlarını ise daha az sergiledikleri görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların fazladan harcadıkları emeğin karşılığını alamamasına bağlı olarak işlerine yönelik olumsuz tutumlar geliştirmeleriyle açıklanabilir.

Yapılan anova testi sonuçlarına göre; duygusal çelişki ve duygusal tükenme ifadelerine verilen yanıtlar yaş grupları açısından anlamlı farklılıklar gösteriyor iken; duygusal çaba ifadelerine verilen yanıtların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre; 18 yaşından küçük olan çalışanların duygusal çelişki ifadelerine verdikleri yanıtlar(ort=3,02) 18-25 yaş grubu haricindeki diğer gruplardan anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Bu sonuç, genç yaştaki çalışanların ileri yaşlardaki çalışanlara göre daha fazla duygusal çelişki yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Duygusal tükenme davranışlarında ise 18 yaşından küçük çalışanların, diğer bütün gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve 18-25 yaş aralığındaki çalışanların ise 34-41 ve 42 ve üzeri yaştaki çalışanlardan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bu sonuç ise; genç çalışanların yaşadıkları duygusal çelişkiye paralel olarak daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını göstermektedir. Robbins (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, yaş arttıkça olumsuz duyguların daha az oranda gösterildiği sonucu elde edilmiştir. Gross vd'nin (1997) araştırmasında ise, yaş ile duygu kontrolü ve düzenlemesi arasında pozitif bir ilişki elde edilmiştir. Buna göre, yaş arttıkça duygu kontrolü ve düzenlemesi de artış göstermektedir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre de, gençler ile yetişkinlerin duygusal çelişki ve duygusal tükenme düzeyleri birbirinden farklılaşmakta; yaş arttıkça duygusal çelişki ve duygusal tükenme azalmaktadır. Bu sonuç, özellikle yüksek sezonda çalışma temposu

ve şartlarının daha da ağırlaştığı otelcilik sektöründe meslek hayatına yeni giriş yapmış çalışanların, söz konusu çalışma koşullarına karşı dirençlerinin yaşı büyük olanlarla kıyaslandığında daha düşük düzeyde olmasıyla açıklanabilir. Bir diğer açıdan, genç çalışanların meslek hayatından beklentilerinin yüksek olması ve gerçekçi temellere dayanmaması da, beklentilerin karşılanmamasına bağlı tükenmişlik hissinin artmasına etki etmiş olabilir (Cordes ve Dougherty, 1993; Ergin, 1993; Ergin, 1995; Çimen ve Ergin, 2001; Maslach vd. 2001).

Yapılan anova testi sonuçlarına göre; duygusal tükenme ifadelerine verilen yanıtlar mesleki deneyim grupları açısından anlamlı farklılıklar gösteriyor iken, duygusal çelişki ve duygusal çaba ifadelerine verilen yanıtların mesleki deneyim gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre; mesleki deneyimi 1 yıldan az olan çalışanların duygusal tükenme ifadelerine verdikleri yanıtların (ort=2,42) 1-3 yıl ve 4-6 yıl mesleki deneyime sahip olanlardan anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve deneyimi az olanların duygusal tükenmişlik düzeylerinin diğer gruplardan fazla olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalara göre; belirli bir işi uzun süre deneyimlemenin, bu mesleklerin olumsuz taraflarını daha başarılı yönetmekte önemli bir etken olduğunu öne sürmektedir (Dahling ve Perez, 2010; Chu ve Murrmann, 2006; Hochschild, 1983; Kinman vd., 2011; Lee ve Brotheridge, 2011; Uysal, 2007).

Yapılan anova testi sonuçlarına göre; duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtların, aylık kazanç durumuna göre anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Hangi kazanç gruplarının farklılık gösterdiğini belirleyebilmek için çoklu karşılaştırma (post-hoc) analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; en düşük kazançta sahip olan(stajyerler) 0-849 tl kazanç grubunun ve 850-1699 tl kazanç grubunun, duygusal çelişki düzeylerinin diğer bütün kazanç düzeylerinden anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bir diğer ifadeyle düşük kazanç elde edenlerin diğer kazanç guruplarına göre daha fazla duygusal çelişki yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Duygusal çaba davranışları incelendiğinde; en düşük kazanç grubunun ikinci, dördüncü ve beşinci kazanç gruplarından; ikinci kazanç gurubunun üçüncü kazanç grubundan; üçüncü kazanç grubunun ise dördüncü ve beşinci kazanç grubundan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Kazanç durumuna göre duygusal tükenme düzeyleri incelendiğinde ise; birinci ve ikinci kazanç gruplarının diğer bütün kazanç gruplarından anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca

kazanç arttıkça çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin de genel olarak azaldığı görülmüştür. Bu sonuç, çalışanlar açısından elde edilen ücret düzeyinin işe yönelik olumlu tutumlara sahip olmada ve işin gerekliliklerini yerine getirebilmek için fazladan çaba harcamada önemli bir motivasyon aracı olmasıyla açıklanabilir (Aydın, 2000). Özellikle çalışanların işte harcadıkları çabaya karşılık beklentilerinin altında ücret/maaş almaları durumunda tükenmişlik hissini daha yüksek düzeyde hissedebilecekleri üzerinde durulmaktadır (Gaines ve Jermier, 1983; Kaya vd., 2007).

Yapılan anova testi sonuçlarına göre; duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtların çalışma pozisyonuna göre anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre; stajyerlerin ve alt kademe çalışanların duygusal çelişki düzeyleri yöneticilerin çelişki düzeylerinden anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bir diğer ifadeyle stajyer ve alt kademe çalışanların genel olarak yöneticilerden daha fazla duygusal çelişki yaşadıkları söylenebilir. Ayrıca çalışma pozisyonuna göre; çalışanların duygusal çaba ve duygusal tükenme düzeylerinin de anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Buna göre; stajyer ve alt kademe çalışanlarının yöneticilere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları ve daha az duygusal çaba sarf ettikleri söylenebilir. Bu sonuç, yönetsel görevi olan çalışanların işlerini başarılı bir şekilde yapabilmek ve sorumluluklarında olan çalışanlara örnek olabilmek için fazladan çaba harcamalarının ve işlerini içselleştirmeye çalışmalarının bir sonucu olabilir. Ayrıca bu sonuç, yönetsel görevi olan çalışanların işlerini benimsediklerini ve işlerini daha iyi yapabilme duygu ve düşüncesine sahip oldukları şeklinde de yorumlanabilir.

Yapılan anova testi sonuçlarına göre; duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme boyutlarına verilen yanıtların departman birimlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre; duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme düzeylerinin bütün departman birimlerinde anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre; animasyon çalışanlarının duygusal çelişki düzeylerinin, servis-bar ve önbüro çalışanlarından daha fazla olduğu görülmüştür. Bu sonuç; küçük bir animatör gurubunun gün içerisinde kılıktan kılığa girmesi ve sürekli müşterileri eğlendirmek zorunda olmalarıyla açıklanabilir. Departman çalışanlarının duygusal çaba düzeylerine bakıldığında; servis-bar çalışanlarının, ön büro ve animasyon çalışanlarından daha fazla duygusal çaba davranışları sergiledikleri görülmüştür.

Departman çalışanlarının duygusal tükenme düzeylerine bakıldığında ise; ön büro ve servis-bar çalışanlarının animasyon çalışanlarından anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Buna göre; animasyon departmanı çalışanlarının duygusal tükenme düzeyleri hem ön büro hem de servis-bar çalışanlarına göre daha düşük düzeydedir. Sonuçlar toplu bir şekilde değerlendirildiğinde; animasyon departmanı çalışanlarının daha fazla duygusal çelişki düzeyine sahip olmalarına rağmen daha az duygusal tükenme yaşadıkları söylenebilir. Bu farklılığın sebebinin ortaya çıkarılması için daha detaylı çalışmalara ihtiyaç duyulmakla birlikte; bu sonucun bu departman çalışanlarının hizmet ettikleri müşterilerle etkileşim süresi ve etkileşim yoğunluğu gibi durumlardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bununla birlikte; yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ve turizm eğitimi alma durumları ile duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenme arasında anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür. Benzer şekilde, bu durumun da sebeplerinin daha detaylı incelenmesi için bu alanda başka çalışmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Değişkenler arasındaki ilişkilere ait korelasyon analizine göre; duygusal emeğin alt boyutlarından duygusal çelişki ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($r=0,60$); duygusal çaba ve duygusal tükenmişlik arasında ise negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,51$) bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Buna göre gerçek hisleri ile işlerinin gerektirdiği duygular arasında çelişki yaşayan çalışanların aynı zamanda duygusal olarak tükenme düzeyleri de artmaktadır. Ancak işlerinin gereklerini benimsemiş olan ve daha fazla duygusal çaba sarf eden çalışanların ise duygusal tükenmelerinin de azaldığı görülmüştür. Literatürde, duygusal çelişkinin tükenmişlikle ilişkisini ele alan araştırma sonuçlarına göre de benzer sonuçlar olduğu raporlanmıştır (Grandey, 1996; Kruml ve Geddes, 2000; Grandey, 2003; Özgen, 2010; Basım, Beğenirbaş ve Yalçın, 2013).

Duygusal emeğin alt boyutları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, duygusal çelişki ve nevrotik kişilik özelliği arasında pozitif ve kuvvetli ($r=0,66$) bir ilişki olmasına rağmen duygusal çelişki ile diğer bütün kişilik özellikleri arasında (dışadönüklük $r=-0,69$, geçimlilik $r=-0,66$, sorumluluk $r=-0,48$, gelişime açıklık $r=-0,31$) negatif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Buna göre; nevrotik kişilik özelliğine sahip olmanın duygusal çelişki düzeyiyle pozitif ve yüksek korelasyon gösterdiği; diğer kişilik özelliklerinin ise genel olarak duygusal çelişki

düzeyle negatif korelasyon gösterdiği ortaya çıkmıştır. Duygusal çaba ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, duygusal çaba ile diğer bütün kişilik özellikleri arasında (dışadönüklük $r=0,48$, geçimlilik $r=0,38$, sorumluluk $r=0,53$, gelişime açıklık $r=0,26$) pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu ve duygusal çaba ve nevrotik kişilik özelliği arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,42$) bir korelasyon olduğu görülmüştür. Buna göre, çalışanların dışadönük, geçimli, sorumlu ve gelişime açık olmaları ile duygusal çaba sarf etmeleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu; nevrotik olmaları ile duygusal çaba sarf etmeleri arasında ise negatif yönde ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Literatürde kişilik özelliklerinin, duygu gösterim kuralları olarak nitelendirilebilecek duygusal emek davranışlarıyla ilişkisini gösteren birçok çalışma bulunmakla birlikte; bu çalışmadan elde edilen sonuçların diğer sonuçlarla benzer olduğu söylenebilir (Tews ve Glomb, 2004; Barrick ve Mount, 2005; Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005; Judge vd., 2009; Özgen, 2010; Kiffin-Peterson vd., 2010; Basım, Beğenirbaş ve Yalçın, 2013).

Kişilik özellikleri ile duygusal tükenme arasındaki ilişkilere bakıldığında ise, dışadönüklük ve duygusal tükenme arasında negatif ve kuvvetli düzeyde ($r=-0,69$); geçimlilik/uyumluluk ve duygusal tükenme arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,60$); sorumluluk ve duygusal tükenme arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,49$); nevrotiklik ve duygusal tükenme arasında pozitif yönde ve kuvvetli ($r=0,73$) ve gelişime açıklık ve duygusal tükenme arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,39$) anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda kişiliğin özellikle dışadönüklük, uyumluluk ve nörotiklik boyutlarının duygusal tükenme ile anlamlı ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Cano-Garcia vd., 2005; Kokkinos, 2007; Judge vd., 2009; Kiffin-Peterson vd., 2010; Kiffin-Peterson vd., 2011).

Analiz sonuçlarına göre, araştırmaya konu edilen tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Değişkenler arası ilişkilerin düzeyleri ve yönleri belirlendikten sonra yapısal eşitlik modeli yapılmıştır. Ayrıca analiz sonucuna göre, model uyum değerlerine bakılıp anlamsız yollar modelden çıkarılmıştır. Buna göre; sorumluluk kişilik özelliğinin duygusal çelişki üzerinde, nevrotiklik kişilik özelliğinin duygusal çaba üzerinde, dışadönüklük ve geçimlilik kişilik özelliklerinin ise duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı için modelden çıkarılmıştır.

Değişkenler arasında ortaya çıkan standardize regresyon katsayıları incelendiğinde, dışadönüklük kişilik özelliğinin duygusal çelişkiyi negatif yönde etkilediği ve dışadönüklükte meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çelişki düzeyinde 0,315(std. değer) birimlik azalmaya neden olduğu görülmüştür. Geçimlilik kişilik özelliğinin duygusal çelişkiyi negatif yönde etkilediği ve geçimlilikte meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çelişki düzeyinde 0,488 birimlik azalmaya neden olduğu görülmüştür. Gelişime açıklık kişilik özelliğinin duygusal çelişkiyi pozitif yönde etkilediği ve gelişime açıklık kişilik özelliğinde meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çelişkide 0,25 birimlik artışa neden olduğu görülmüştür. Nevrotiklik kişilik özelliğinin duygusal çelişkiyi pozitif yönde etkilediği ve nevrotilikte meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çelişki düzeyinde 0,22 birimlik bir artışa neden olduğu görülmüştür. Sorumluluk kişilik özelliğinin ise duygusal çelişki üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı için H5c hipotezi reddedilmiştir. Kişilik özelliklerinin duygusal çaba davranışlarını nasıl etkilediğine bakıldığında ise, dışadönüklükte meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çaba davranışında 0,50 birimlik artışa; geçimlilik kişilik özelliğinde meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çaba davranışında 0,36 birimlik azalışa; sorumluluk kişilik özelliğinde meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çaba davranışlarında 0,70 birimlik artışa; gelişime açıklık kişilik özelliklerinde meydana gelen bir birimlik artışın duygusal çaba davranışlarında 0,21 birimlik azalışa sebep olduğu görülmüş olup, nevrotiliklik kişilik özelliğinin duygusal çaba üzerinde etkili olmadığı ve bu nedenle H6d hipotezinin reddedildiği görülmüştür. Kişilik özelliklerinin duygusal tükenme davranışları üzerindeki etkilerine bakıldığında; sorumluluk kişilik özelliğinde meydana gelen bir birimlik artışın duygusal tükenme düzeyinde 0,16 birimlik artışa; gelişime açıklık kişilik özelliğinde meydana gelen bir birimlik artışın duygusal tükenme düzeyinde 0,23 birimlik azalışa; nevrotiliklik kişilik özelliklerinde meydana gelen bir birimlik artışın duygusal tükenme düzeyinde 0,54 birimlik artışa sebep olduğu ancak dışadönüklük ve geçimlilik kişilik özelliklerinin ise duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüş ve H4a ve H4b hipotezleri reddedilmiştir. Bununla birlikte, duygusal emek boyutlarının duygusal tükenme üzerindeki etkisine bakıldığında ise, duygusal çaba davranışlarında meydana gelen bir birimlik artışın duygusal tükenme düzeyinde 0,28 birimlik azalışa sebep olduğu ortaya çıkmış iken duygusal çelişki

davranışlarında meydana gelen bir birimlik artışın ise duygusal tükenme düzeyinde 0,12 birimlik artışa sebep olduğu görülmüştür.

Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin etkisinin toplu olarak görüldüğü yapısal eşitlik analizinde; kişilik özelliklerinin, duygusal emeğin alt boyutlarından duygusal çelişki ve duygusal çaba üzerinden duygusal tükenmişliği etkilediği görülmüştür. Bu sebeple, kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisinde duygusal çelişki ve duygusal çabanın aracılık etkisi olduğu düşünülmüş ve aracılık etkisini ortaya çıkarmak için aracılık testleri yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, dışadönüklük kişilik özelliği ve nevrotiklik kişilik özelliği anlamlı olarak duygusal tükenmeyi etkilemekte; duygusal emeğin duygusal çaba boyutu da duygusal tükenmeye etki etmektedir. Bununla birlikte, duygusal çabanın modele dahil edilmesiyle; dışadönüklüğün (model 1: $\beta=-,33$ – model 2: $\beta=-,21$) ve nevrotikliğin(model 1: $\beta=,58$ – model 2: $\beta=,51$) tükenme üzerindeki etkisinin azaldığı görülmektedir. Bu durum, dışadönüklüğün ve nevrotikliğin duygusal tükenme üzerindeki etkisinde duygusal çaba davranışının kısmı aracılık etkisinin olduğuna işaret etmektedir.

Dışadönüklük ve nevrotiklik kişilik özelliklerinin duygusal tükenme üzerindeki etkisinde yaşanan değişimin anlamlı olup olmadığının tespit edilmesi için sobel testi yapılmıştır. Yapılan sobel testi sonuçlarına göre, dışadönüklük kişilik boyutu ile duygusal tükenme arasında duygusal emeğin duygusal çaba boyutunun aracılık etkisinin anlamlı olduğu($z=4.08$, $p<0,01$), fakat nevrotikliğin duygusal tükenme üzerindeki etkisinde duygusal çaba boyutunun($z=8.27$, $p=0$) anlamlı bir aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte diğer boyutlardaki etkilere yönelik sobel testi sonuçlarına göre anlamlı bir etki bulunamamıştır. Sonuç olarak “Duygusal emeğin duygusal çelişki boyutu kişilik özellikleri ve duygusal tükenme arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir” ifadesine yönelik hipotez(H8) reddedilirken; “Duygusal emeğin duygusal çaba boyutu kişilik özellikleri ve duygusal tükenme arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir” ifadesine yönelik hipotez(H9) ise kabul edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, özellikle hizmet işletmelerinde çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerinin; duygusal emek ve duygusal tükenmişlik davranışları açısından önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçlarının genellenebilirliğinin artırılması için, anılan ilişkilerin başka hizmet sektörlerinde de

yapılmasına ihtiyaç vardır. Bununla birlikte bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; temelde konuyla ilgilenen araştırmacılara ve insan kaynakları yöneticilerine bir takım öneriler getirmek mümkündür.

Araştırmacılara getirilebilecek en temel öneri, konunun öncelikle farklı alanlarda, farklı hizmet çalışanları üzerinde de çalışılması önerisidir. Bununla birlikte; duygusal çelişki, duygusal çaba ve duygusal tükenmişlik gibi kavramlara yönelik algının toplumdan topluma farklılık göstermesi söz konusudur. Bu nedenle bu ve benzer çalışmaların kültürlerarası çalışmalarla desteklenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, çalışmadaki modele empati yapabilme yeteneğinin de eklenmesiyle yeni bir araştırma konusu ortaya çıkarılabilir. Çünkü empati kurabilme yeteneğinin, duygusal emek gerektiren işlerde veya çalışanların hizmet etikleri insanları daha iyi anlamalarında önemli bir öncel olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen araştırma sonuçlarına göre, otel yöneticileri veya insan kaynakları yöneticilerine de çeşitli öneriler getirmek mümkündür. Bu öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Otellerde özellikle müşteri ile yüz yüze çalışılan departman birimlerine seçilecek personelin daha dışadönük, sosyal ve konuşkan olması; hem işletme hem de çalışanlar açısından daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu nedenle, bu departmanlara personel alımı sırasında bazı psikolojik testler yapılarak kadrolama yapılmalıdır. Bununla birlikte; nevrotik kişilik özelliğine sahip olan adayların, duygusal çelişki yaşama eğilimlerinin yüksek olması ve duygusal tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha yüksek olması çalışma yaşamı açısından sorun oluşturabilir. Yani bu tip kişiler, aşırı duygusal taleplere maruz kaldıklarında ya olumsuz duygular sergileyecek ya da olumlu duyguları sergilemede başarısız olacaklardır.
- Çok yaygın bir durum olmamakla birlikte bazı kurumsal işletmelerin duygu gösterim kurallarını yazılı bir şekilde çalışanlarına ilettiği bilinmektedir. Bu durumun işverenle çalışan arasındaki doğru iletişime katkı yaptığı söylenebilir. Bu nedenle, aday çalışanlardan tam olarak ne beklendiğinin çalışana işe alım sırasında iletilmesiyle, sonradan yaşanacak bazı olumsuzlukların önüne geçebileceği söylenebilir.

- Bununla birlikte turizm sektöründeki olumsuz çalışma koşullarının, çalışanların yaşamış oldukları duygusal tükenmişliğin temel sebeplerinden birisi olduğu söylenebilir. Nitekim ankete katılan çalışanlardan birinin, anket üzerine düştüğü notta aynen şu ifadeler yer almaktadır: “Çalışma, iş ve misafir derken zaten stress had safhada oluyor. En azından çalışanların eğlenebilecekleri bir ortam hazırlasalar veya çalışanları nasıl mutlu edebilirim diye düşünseler, bence çok etkili olur”. Buna göre; çalışma koşullarının iyileştirilmesinin, çalışana değer verildiği algısının oluşturulmasında ve olumsuz iş çıktılarının etkilerinin azaltılmasında bir araç olarak kullanılabileceği söylenebilir.



KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). "Emotional Dissonance in Organizations: Antecedents, Consequences, and Moderators". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229.
- Aiken, M. and Hage, J. (1966). "Organizational Alienation: A Comparative Analysis. *American Sociological Review*, 31(4), 497-507.
- Aktaş, A. (2006). *Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Albrecht, K. (2006). *Sosyal Zeka*. İstanbul: Tmaş Yayınları.
- Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity". *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1995). "Emotion in the Workplace: A Reappraisal", *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Austin, E. J., Dore, T. C. P., ve O'Donovan, K. M. (2008). Associations of Personality and Emotional Intelligence With Display Rule Perceptions and Emotional Labour. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 679-688. doi: 10.1016/j.paid.2007.10.001
- Aydın, A. (2000). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu", *M. Ü. İşletme Fakültesi, Öneri Dergisi*, 13 (3), 77-84.
- AYTAÇ, S . (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 3 (1), 0-0. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/isguc/issue/25516/269130>
- Bagozzi, R., YI, P. Y. ve Nassen, K. D. (1999). "Representation of Measurement Error in Marketing Variables: Review of Approaches and Extension to Three-Facet Designs", *Journal of Econometrics*, 89(1-2), 393-421.

- Bakker, A.B., Van Der Zee, K.I., Lewig, K.A., Dollard, M.F. (2006). The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors”, *The Journal of Social Psychology*, 146 pp. 31–50
- Bakker, A. B., ve Costa, P.L. (2014). “Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1, 112–119. doi: 10.1016/j.burn.2014.04.003[CrossRef],
- Barrick, M. R. (2005). “Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters”. *Human Performance*, 18(4), 359-372.
- Basım, H. N., ve Şeşen, H. (2006). “Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket Ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 159-168.
- Basım, N. ve Beğenirbaş, M. (2012), “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77 – 90.
- Basım, H., Beğenirbaş, M., ve Can-Yalçın, R. (2013). “Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emegin Aracılık Rolü”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1488-1496.
- Başbuğ, G. (2010). “Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (58), 253-274.
- Batıgün, A. D. ve Hisli-Şahin, Nesrin (2006), İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), s.32-45.
- Belek, İ. (2010). *Esnek Üretim Derin Sömürü*, İstanbul: Yazılama Yayıncılık.
- Birnbaum, D. W., Nosanchuk, T. A., ve Croll, W. L. (1980). Children's Stereotypes About Sex Differences in Emotionality. *Sex Roles*, 6(3), 435-443.
- Bollen, Kenneth A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*, New York, USA: John Wiley ve Sons Inc.
- Bouchard Jr, T. J., Lykken, D. T., McGue, M., Segal, N. L., ve Tellegen, A. (2001). “Sources of Human Psychological Differences: The Minnesota Study of Twins

- Reared Apart”. *The Science of Mental Health: Personality and Personality Disorder*, 139.
- Brotheridge, C., ve Lee, R. (1998). *On the Dimensionality of Emotional Labor: Development and Validation of the Emotional scale*. Paper Presented at the First Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego.
- Brotheridge, C. M., ve Grandey, A. A. (2002). “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work” ”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M., ve Lee, R. T. (2003). “Development and Validation of the Emotional Labour Scale”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Budak, G. ve Sürgevil O. (2005). “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 95-108.
- Buick, I. ve Thomas, M. (2001), “Why do Middle Managers in Hotels Burn out?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (6), 304 309.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik*: İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Byrne, B. M. (1993). “The Maslach Burnout Inventory: Testing for Factorial Validity and Invariance Across Elementary, Intermediate and Secondary Teachers”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(3), 197-212.
- Cano-Garcia, E.M. Padilla-Muñoz, M.A. (2005). “Carrasco-Ortiz Personality and Contextual Variables in Teacher Burnout Personality and Individual Differences”, 38, 929–940
- Chang, C.-P., ve Chiu, J.-M. (2009). “Flight Attendants’ Emotional Labor and Exhaustion in the Taiwanese Airline Industry”. *Journal of Service Science and Management*, 2(04), 305.

- Chu, K. H.-L. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Chu, K. H.-L., ve Murrmann, S. K. (2006). "Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale". *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Chu, K. H., Baker, M. A., ve Murrmann, S. K. (2012). "When We Are Onstage, we Smile: The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes". *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.10.009
- Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. (1993). "A Review and an Integration of Research on job Burnout". *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., ve Toth, P. (1997). "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress". *Journal of Organizational Behavior*, 159-180.
- Cüceloğlu, D. (1999). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S. ve Aslan, D. (2009). "Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik", *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 61-74.
- Çetinsöz, B. C., ve Akdağ, G. (2015). "Otel Çalışanlarının Sahip Oldukları Kişilik Özellikleri ve İş Performansı İlişkileri: Antalya'da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama". *Turizm Akademik Dergisi*, 2(1), 1-13.
- Çimen, M. ve Ergin, C. (2001), "Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", *Gülhane Tıp Dergisi*, 43 (2), 169-176.
- Dahling, J. J., ve Perez, L. A. (2010). "Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies". *Personality and Individual Differences*, 48(5), 574-578.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., ve Gosserand, R. H. (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies". *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357. doi: 10.1016/j.jvb.2004.02.001
- Dökmen, Ü. (2003). *Sanatta ve Günlük Yaşamda iletişim Çatışmaları ve Empati*: İstanbul: Sistem yayıncılık.

- Dönmez, B. (2008). *Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ehigie, B., Oguntuase, R., Ibode, F., ve Ehigie, R. (2012). "Personality Factors and Emotional Intelligence as Predictors of Frontline Hotel Employees' Emotional Labor". *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 1(9), 327-338.
- Ekman, P., Friesen, W. V., ve Ellsworth, P. (1972). *Emotion in the Human Face: Guide-lines for Research and an Integration of Findings: Guidelines for Research and an Integration of Findings*: Pergamon.
- Engel, S.K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). "Evaluating the fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures." *Methods of Psychological Research Online*. 8 (2), 23-74.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergin, C. (1993). "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 143, 153.
- Ergin, C. (1995). "Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2), 37-50.
- Erikson, E. H. (1993). *Childhood and Society*: WW Norton ve Company.
- Erickson, R. J., and Ritter, C. (2001). "Emotional Labor, Burnout, and İnauthenticity: Does Gender Matter?", *Social Psychology Quarterly*, 64, 146-163.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri*. (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım,
- Etzion, D. and Pines, A. M. (1986). "Sex and Culture in Burnout and Coping Among Human Service Professionals". *Journal of Cross Cultural Psychology*, 17, 191-209.
- Eysenck, H. J. (1950). *Dimensions of Personality* (Vol. 5): Transaction Publishers.

- Fordham, F. (1999). *Jung Psikolojisi*. (Türkçesi: Arslan Yalçın), İstanbul: Say Yayınları.
- Fornell, Claes ve David. F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, February 1981, 39–50.
- Gaines, J. and Jermier, J. M. (1983). "Emotional Exhaustion in a High Stress Organization", *Academy of Management Journal*, 26, 567-586.
- Gay, L. R. (1996). *Educational Research*. Upper th Saddle River.
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ For Character, Health and Lifelong Achievement*: New York: Bantam Books.
- Golombiewski, R. T., Munzenrider, r. F. (1988). *Phases Of Burnout: Developments in Concept and Application*. New York: Praeger.
- Gosserand, R. H., ve Diefendorff, J. M. (2005). "Emotional Display Rules and Emotional Labor: the Moderating Role of Commitment". *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256.
- Grandey, A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labour: Employee Attitudes, Stress and Performance*. Fort Collins: Colorado State University.
- Grandey, A. A. (2000). "Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor". *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.
- Grandey, A. (2003). "When "the Show Must go on": Surface and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery, *Academy of Management Journal*, 46, 86 –96
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., ve Sin, H. P. (2004). "The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees". *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418.
- Groesbeck, C. J. (1985). *Carl Jung. Comprehensive Textbook of Psychiatry/IV*, 1, 433-440.

- Gross, J. J. (1998). "The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review". *Review of General Psychology*, 2(3), 271.
- Gross, J. J., Carstensen, L. L., Pasupathi, M., Tsai, J., Skorpen, C. G., and Hsu, A. Y. C. (1997). "Emotion and Aging: Experience, Expression and Control", *Psychology and Aging*, 12, 590–599.
- Gursoy, D., Boylu, Y., ve Avcı, U. (2011). "Identifying the Complex Relationships Among Emotional Labor and its Correlates". *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 783-794. doi: 10.1016/j.ijhm.2010.10.009
- Güllüce, A. Ç. (2006). *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)*, (Yüksek Lisans Tezi) Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Güllüce, A. Ç. (2010). *Duygusal Zekânın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Güney, S. (Ed.). (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Hackman, J. R., ve Lawler, E. E. (1971). "Employee Reactions to Job Characteristics". *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259.
- Hansez, I., ve Chmiel, N. (2010). "Safety Behavior: Job Demands, Job Resources, and Perceived Management Commitment to Safety". *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 267-278.
- Hirschfeld R. R and Feild H. S. (2000). "Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work", *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800
- Hochschild, A. R. (1979). "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure". *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*: California: Univ of California Press.

- Holland, J. L. (1959). "A Theory of Vocational Choice". *Journal of Counseling Psychology*, 6(1), 35.
- Holland, J. L. (1997). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments, 3rd ed. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Huebner, E. S., ve Mills, L. B. (1994). "Burnout in School Psychology: The Contribution of Personality Characteristics and Role Expectation". *Special Services in the Schools*, 8(2), 53-67.
- İlhan, S. (2008). "Yeni Kapitalizm ve Meslek Olgusunun Değişen Anlamları Üzerine", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 313-328.
- İnanç, B. Y., ve Yerlikaya, E. (2009). *Kişilik Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.
- İzgi B. B. ve Olcay, A. (2008). "Çalışma Koşullarının Önemi: Gaziantep İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 43-62.
- Işık, Z. (2015). *Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personellerde Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- James, W. (1884). What is an Emotion? *Mind*, 9(34), 188-205. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2246769>
- Karahan, A. (2008). "Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 232.
- Kaya, Erdem (2009) *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. (2012). "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3 (2), 109-130.
- Kaya M., Üner S., Karanfil E., Uluyol R., Yüksel F. ve Yüksel M. (2007). "Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Durumları", *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 6 (5), 357-363.

- Kiffin-Petersen, S. A., Jordan, C. L., ve Soutar, G. N. (2011). "The big Five, Emotional Exhaustion and Citizenship Behaviors in Service Settings: The Mediating role of Emotional Labor". *Personality and Individual Differences*, 50(1), 43-48. doi: 10.1016/j.paid.2010.08.018
- Kim, H. J. (2008). "Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout". *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kim, I.-S. (2009). "The Role of Self-Efficacy and Social Support in the Relationship Between Emotional Labor and Burn Out, Turn Over İntention Among Hospital Nurses". *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 15(4), 515-526.
- King, L. A., ve Emmons, R. A. (1990). "Conflict Over Emotional Expression: Psychological and Physical Correlates". *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 864.
- Kinman, Gail; Siobhan Wray ve Calista Strange (2011). "Emotional Labour, Burnout And Job Satisfaction İn UK Teachers: The Role Of Workplace Social Support", *International Journal of Experimental Educational Psychology*, 31 (7): 843-856
- Koptagel-İlal, G. (2001). *Davranış Bilimleri: Tıpsal Psikoloji* (Vol. 4. Baskı). İstanbul: Nobel Tıp Kitabevleri.
- Kozak, M. A., ve Güçlü, H. (2008). Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 39-56.
- Köknel, Ö. (1995). *Kişilik: Kaygıdan Mutluluğa*, (13. Basım), İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köroğlu, Ö. (2014). "Meslek Seçimi ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turizm Rehberliği Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2).
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). "Determining Sample Size For Research Activities". *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

- Kruml, S. M. (1999). The heart working: An empirical investigation of the dimensions, antecedents, and the outcomes of emotion labor, Temple U, US. *Dissertation Abstracts International*, 61(1), 261.
- Kruml, S. M., ve Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor the Heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Kunnan, A. J. (1998). "An Introduction to Structural Equation Modelling for Language Assessment Research". *Language Testing*, 15, 295-332
- Kuzgun, Y. (1994). Çağdaş İnsanın En Önemli Kararı Meslek Seçimi, Bilim ve Teknik, http://vizyon21yy.com/documan/egitim_ogretim/rehberlik/mesleki_tanitim/Meslek_Secimi.pdf, 26.12.2013.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotions and Adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1993). "From Psychological Stress to The Emotions: A History of Changing Outlooks". *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1-22.
- Lee, J. J., ve Ok, C. (2012). "Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees' Emotional Intelligence and Emotional Labor". *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112.
- Liu, Y., Prati, L. M., Perrewe, P. L., ve Ferris, G. R. (2008). "The Relationship Between Emotional Resources and Emotional Labor: An Exploratory Study". *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10), 2410-2439.
- Loehlin, J. C. (1992). *Genes and Environment in Personality Development*. Inc: Sage Publications.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). "Job Burnout. In S. T. Fiske", D. L. Schacter, and C. Zahn-Waxler (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.

- Mauno S, Kinnunen U, Ruokolainen M. (2007). "Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: a Longitudinal Study". *J. Vocat. Behav.* 70, 149-71
- Middleton, D. R. (1989). "Emotional style: The Cultural Ordering of Emotions". *Ethos*, 17(2), 187-20
- Miller, H. E., ve Terborg, J. R. (1979). "Job Attitudes of Part-Time and Full-Time Employees". *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 380.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., ve Ramos, J. (2005). "Linking Organizational Justice to Burnout: Are Men and Women Different?", *Psychological Reports*, 96(3), 805-816.
- Güllüce, A. Ç. (2010). Duygusal Zekânın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Momberg, C. (2006). The relationship between personality traits and vocational interests in a South African context, University of Pretoria, Unpublished Doctoral Thesis, Pretoria.
- Morris, J. A., ve Feldman, D. C. (1996). "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor". *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- 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
- O'Neill, J. W., ve Xiao, Q. (2010). "Effects of Organizational/Occupational Characteristics and Personality Traits on Hotel Manager Emotional Exhaustion". *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 652-658.
- Oral, Lale ve Köse, Sevinç (2011). "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 463-492.

- Ortony, A., ve Turner, T. J. (1990). "What's Basic About Basic Emotions?". *Psychological Review*, 97(3), 315.
- Öz, E. Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özsoy, E. (2013)., *A Tipi ve B Tipi Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Pala, T. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları*. (Yüksek Lisans Tezi), Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., ve Berry, L. L. (1988). "Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perc". *Journal of retailing*, 64(1), 12.
- Parlak, Z., ve Çetin, B. (2011). "Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezi Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(52), 107-134.
- Plutchik, R. (1980). "A General Psychoevolutionary Theory of Emotion". *Theories of Emotion*, 1, 3-31.
- Rafaeli, A. (1989). "When Cashiers Meet Customers - an Analysis of the Role of Supermarket Cashiers". *Academy of Management Journal*, 32(2), 245-273. doi: Doi 10.2307/256362
- Rafaeli, A. (1989). "When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expressions on the job". *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 385.
- Rafaeli, A., ve Sutton, R. I. (1987). "Expression of Emotion as Part of the Work Role". *The Academy of Management Review*, 12(1), 23-37. doi: 10.2307/257991
- Rafaeli, A., ve Sutton, R. I. (1989). "The Expression of Emotion in Organizational Life". *Research in Organizational Behavior*, 11(1), 1-42.
- Reyers, A. (2011). *Emotional Regulation at Walt Disney World: Deep Acting vs. Surface Acting*. Florida: The University of Central Florida.

- Robbins, S., Judge, T., Odendaal, A., ve Roodt, G. (2009). *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspective*. Cape Town: Pearson Education. Inc, publishing as Prentice Hall.
- Rogers, J. K. (2000). *Temps: The Many Faces of the Changing Workplace*, New York: Cornell University Press.
- Rosenman, R. H., ve Friedman, M. (1974). "Neurogenic Factors in Pathogenesis of Coronary Heart Disease". *Medical Clinics of North America*, 58(2), 269-279.
- Safdar, S., Friedlmeier, W., Matsumoto, D., Yoo, S. H., Kwantes, C. T., Kakai, H., ve Shigemasu, E. (2009). "Variations of Emotional Display Rules Within and Across Cultures: A Comparison Between Canada, USA, and Japan". *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 41(1), 1.
- Salovey, P., Hsueh, C., ve Mayer, J. (1993). "Emotional Intelligence and the Self Regulation of Affect". In. DM Wegner; JW Pennebaker (Eds.), *Handbook of Mental Control*, (258-277): Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Schwab, R. L., ve Iwanichi E. F. (1982). "Who are our Burnedout Teacher", *Educational Research Quarterly*, 77 (2), 5-17.
- Seçer, H. Ş. (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(50).
- Segal, N. L. (2013). "Personality Similarity in Unrelated Look-Alike Pairs: Addressing a Twin Study Challenge". *Personality and Individual Differences*, 54(1), 23-28.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*. New York: John Milley and Sons. Inc. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Singh, S. N., Mishra, S., ve Kim, D. (1998). "Research-Related Burnout Among Faculty in Higher Education". *Psychological Reports*, 83(2), 463-473.
- Sloan, M.M. (2008). "Emotion Management And Workplace Status: Consequences For Well-Being", *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 2 (3): 236–255.

- Solmuş, Tarık (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Sulu, S., Ceylan, A. and Kaynak, R. (2010). “Work Alienation as a Mediator of the Relationship Between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals”, *International Journal of Business and Management*, 8 (5), 27–38.
- Sutton, R. I. (1991). “Maintaining Norms About Expressed Emotions: The Case of Bill Collectors”. *Administrative Science Quarterly*, 245-268.
- Süren, S. (2015). *Banka Çalışanlarında Tükenmişlik ve Beş Büyük Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendrom: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şanlı, S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İşdoyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Temel, A. (2012). “Alan ve Meslek Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar”, http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/34/14/964171/dosyalar/2012_12/14101926_mesleksecimi.pdf, 26.12.2013.
- Thoits, P. A. (1995). “Stress, Coping, and Social Support Processes: Where Are We? What Next?”, *Journal of Health and Social Behavior*, 53-79. doi: 10.2307/2626957
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011). “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (2), 1-20.

- Türkay, O., Ünal A. ve Taşar O. (2011). “Motivasyonel ve Yapısal etkenler Altında Duygusal Emegin İşe Bağlılığa Etkisi”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 201-222.
- Tüzün, İ. K. ve İrfan Ç. (2008). “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, *E Journal of Yaşar University*, 9 (2),1-13.
- van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., ve Buunk, B. P. (2001). “Toward a Process Model of Burnout: Results From a Secondary Analysis”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 41-52. doi: 10.1080/13594320042000025
- Vecchio, R. P. (1991). *Organizational Behavior*: USA: Harcourt School Publisher.
- Watson, D., ve Tellegen, A. (1985). “Toward a Consensual Structure of Mood”. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219.
- Wharton, A. S. (1993). “The Affective Consequences of Service Work Managing Emotions on the Job”. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.
- Wharton, A. S. (1996). “Service With a smile: Understanding the Consequences of Emotional Labor”. *Working in the Service Society*, 91-112.
- Wharton, A. S., ve Erickson, R. I. (1993). “Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles”. *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Wharton, A. (1999). “The Psychosocial Consequences of Emotional Labor”. In R. J. Steinberg, ve D. M. Figart (Eds.), *Emotional labor in Service Economy* (ss. 38-45), *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561.
- Yelboğa, A. (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yeni, Z., ve Ozler, N. D. E. (2016). *Kişiliğin Duygusal Emek Üzerinde Etkisi Var mıdır? Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama*.

- Young, J. (1981). *Cognitive Therapy and Loneliness. New Directions in Cognitive Therapy: A Case Book*, 139-159.
- Yozgat, U., Çalışkan, S. C., ve Ürü, F. O. (2012). "Exploring Emotional Dissonance: On Doing What You Feel and Feeling What You Do". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 673-682.
- Yüksel, İ. (2002). "Sürekli ve Geçici Statüde İstihdam Edilen Bilgisayar İşletmenlerini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Belirlenmesi". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 57(4), 185-205.
- Zammuner, V.L. and Galli, C. (2005). "Wellbeing: Cause And Consequences Of Emotion Regulation In The Work Setting". *International Review of Psychiatry*, 17 (5), 355-364
- Zapf, D., ve Holz, M. (2006). "On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1-28.
- Zech, E. (1998). "Is it Really Helpful to Verbalise One's Emotions?", *Gedrag en Gezondheid*, 27(1-2), 42-47.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*: Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zerbe, W. J. (2000). Emotional dissonance and employee well-being. In N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel, ve W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 189-214). Westport, CT: Quorum Books/Greenwood.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın katılımcı, bu anket, otellerde müşterilerle yüz yüze çalışan personelin kişilik özelliklerinin duygusal tükenmişlikle arasındaki ilişkide duygusal çelişki ile duygusal çabanın aracılık etkisinin olup olmadığını ölçmek üzere geliştirilmiştir. Araştırmadan sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için hiçbir sorunun boş bırakılmaması ve anketin samimi doldurulması çok önemlidir. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bu yüzden kimliğinizi belli edecek herhangi bir şey yazmanıza gerek yoktur. Dilerseniz anketin sonuna e-mail adresinizi bırakarak çalışma sonuçlarına ulaşabilirsiniz. Katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Arş. Gör. Salih YILDIZ(Atatürk Üniversitesi/Turizm Fakültesi)

Tez danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ali GÜLLÜCE

Cinsiyetiniz: Erkek() Bayan()

Medeni Durumunuz: Bekar() Evli()

Yaşınız: 18 yaş altı() 18-25() 26-33() 34-41() 42 ve üzeri()

Mesleki Deneyiminiz: 1 Yıdan az() 1-3() 4-6() 7-9() 10-12() 13 yıl ve üzeri()

Çalışma durumunuz: Sürekli çalışan() Sezonluk çalışan()

İşteki aylık kazancınız: 0-849tl() 850-1699tl() 1700-2549tl() 2550-3399() 3400 ve daha fazla()

Eğitim Seviyeniz: İlköğretim() Ortaöğretim() Ön lisans ve Lisans() Lisansüstü()

İşteki pozisyonunuz: Stajyer() Alt kademe çalışan() Orta düzey yönetici() Üst düzey yönetici()

Haftada kaç saat çalışıyorsunuz: 45 saat veya daha az() 45 saatten fazla()

45 saatten fazla çalışıyorsanız fazla mesai ücreti alıyor musunuz? Evet() Hayır()

Çalıştığınız Departman: Önbüro() Servis-Bar() Animasyon()

Turizmle İlgili Eğitim Alma Durumu: -Örgün eğitim(Turizm lisesi veya turizmle ilgili üniversite programı)()

-Yaygın eğitim(Turem veya turizmle ilgili çıraklık kursu)()

-Almadım()

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Müşterilere karşı sergilediğim duygular doğal hislerimle aynıdır	1	2	3	4	5
2	Müşterilerle ilgilenirken gerçek hislerimi saklamak zorunda kalırım	1	2	3	4	5
3	Müşterilerle ilgilenirken sergilediğim duygularım yapmacıktır	1	2	3	4	5
4	Müşterilere karşı içimden gelen duyguların aynısını sergilerim	1	2	3	4	5
5	Müşterilerle ilgilenirken robot gibiyimdir	1	2	3	4	5
6	Müşterilerle gereken şekilde ilgilenmek için rol yaparım	1	2	3	4	5
7	Müşterilere karşı gerçekte hissettiklerimden farklı davranırım	1	2	3	4	5
8	Müşterilerle ilgilenirken göstermelik hisler sergilerim	1	2	3	4	5

9	Müşterilere karşı sergilemem gereken duyguları sergileyebilmek için çaba harcarım	1	2	3	4	5
10	Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu sergilerken davranışıma daha fazla dikkat etmek zorunda kalırım	1	2	3	4	5
11	Müşterilere yardım ederken gerçekte hissettiğim duygulardan kurtulmak için kendimi zorlarım	1	2	3	4	5
12	Müşterilere karşı sergilemem gereken hislere bürünmek için gerçek hislerimi değiştirmeye çalışırım	1	2	3	4	5
13	Müşterilerle ilgilenirken işletmenin sergilemeye çalıştığı imaja uygun duyguları hissetmeye çalışırım	1	2	3	4	5

DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ		Hiçbir Zaman 0	Çok Nadir 1	Bazen 2	Çoğu Zaman 3	Her zaman 4
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum	0	1	2	3	4
2	İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum	0	1	2	3	4
3	Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum	0	1	2	3	4
4	Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor	0	1	2	3	4
5	İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum	0	1	2	3	4
6	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum	0	1	2	3	4
7	İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum	0	1	2	3	4
8	İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	0	1	2	3	4
9	Sabırımın tükendiğini hissediyorum	0	1	2	3	4

KİŞİLİK ÖLÇEĞİ												
Aşağıda verilen ifadeleri okuyarak katılma düzeyinizi yandaki alana işaretleyiniz. Verdiğiniz yanıtların yanlış veya doğru olarak nitelendirilmesi söz konusu değildir. Sadece size en uygun olanları işaretleyiniz. "1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Bazen, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum"												
Ben,						Ben,						
1) Konuşkan biriyim	1	2	3	4	5	23) Tembel olmaya eğilimliyim	1	2	3	4	5	
2) Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım	1	2	3	4	5	24) Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam	1	2	3	4	5	
3) Bir işi tam yaparım	1	2	3	4	5	25) Yaratıcıyım	1	2	3	4	5	
4) Karamsar, hüzünlü biriyim	1	2	3	4	5	26) Çekingen değilim, girişkenim	1	2	3	4	5	
5) Orijinal biriyim, yeni fikirler üretirim	1	2	3	4	5	27) Başka insanlara karşı soğuk ve ilgisizim	1	2	3	4	5	
6) İçine kapanık biriyim	1	2	3	4	5	28) Bir işi bitirmeden, yarıda bırakmam	1	2	3	4	5	
7) Yardımseverim	1	2	3	4	5	29) Duygu durumum (modum) değişkendir	1	2	3	4	5	
8) Bazen dikkatsiz davranabiliyorum	1	2	3	4	5	30) Sanatsal ve estetik şeyler benim için önemlidir	1	2	3	4	5	
9) Rahatım, strese girmem	1	2	3	4	5	31) Bazen utangaç ve çekingenim	1	2	3	4	5	

10) Pek çok şeyi merak ederim	1	2	3	4	5	32) Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım	1	2	3	4	5
11) Enerji doluyum	1	2	3	4	5	33) Yaptığım şeyleri etkin, hakkını vererek, iyi yaparım	1	2	3	4	5
12) Başkaları ile ağız dalası (sözlü kavga) başlatırım	1	2	3	4	5	34) Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalabilirim	1	2	3	4	5
13) Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim	1	2	3	4	5	35) Rutin, tek düze şeyleri yapmayı tercih ederim	1	2	3	4	5
14) Gergin olabilirim	1	2	3	4	5	36) Dışa dönük, sosyal biriyim	1	2	3	4	5
15) Zeki, derin düşünebilen biriyim	1	2	3	4	5	37) Bazen diğer insanlara kaba davranırım	1	2	3	4	5
16) Diğer insanları heveslendiririm	1	2	3	4	5	38) Plan yapar ve bu planları uygulayırım	1	2	3	4	5
17) Bağışlayıcıyım	1	2	3	4	5	39) Çabuk heyecanlanırım	1	2	3	4	5
18) Dağınık biriyim, çok derli toplu biri değilim	1	2	3	4	5	40) Fikirlerle oynamayı, benim için ne anlama geldikleri üzerinde düşünmeyi severim	1	2	3	4	5
19) Endişeli biriyim	1	2	3	4	5	41) Sanata karşı pek ilgili değilim	1	2	3	4	5
20) Hayal gücüm kuvvetlidir	1	2	3	4	5	42) Başkaları ile yardımlaşmayı severim	1	2	3	4	5
21) Sessizim	1	2	3	4	5	43) Dikkatim çabuk dağılır	1	2	3	4	5
22) Başka insanların güvendiği biriyim	1	2	3	4	5	44) Sanat, müzik ve edebiyatla ilgiliyimdir	1	2	3	4	5

e-mail adresiniz:

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Salih YILDIZ
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzincan / 03.07.1985
Eğitim Durumu	
Ortaöğretim	Hürriyet Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi/Erzincan
Lisans Öğrenimi	Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
Yüksek Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü/Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Doktora	Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü/Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Stajlar	- Club Voyage Sorgun Select / ANTALYA (2004)
Mesleki Deneyim	- Delphin Deluxe Hotel / ANTALYA (2005) - Pelican Seafoods / JUNEAU / USA (2007) - Peter Pan Seafoods / DILLINGHAM / USA (2007) - Marriott Orlando World Center / FLORIDA / USA (2008)
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi (Araştırma Görevlisi) 2011...
Projeler	-Erzurum, Erzincan, Bayburt İllerinin Yöresel Yemek Envanterinin Çıkarılması -Uygulamalı Önbüro ve Operasyonları Yönetimi Dersinin Eğitiminin Öğrenci Gelişimi Üzerindeki Etkisinin Araştırılması ve Uygulama Laboratuvarı Oluşturulması -Uluslararası Festivaller Aracılığıyla Öğrencilerin Motivasyonunu Artırma ve Öğrencilerde Gastronomi Farkındalığı Yaratma Projesi
İletişim	
E-Posta Adresi	salih.yildiz@atauni.edu.tr
Tarih	19.09.2017