

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN DUYGUSAL EMEK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KABİN EKİPLERİ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

SEDA ÇEKEN

2501160617

TEZ DANIŞMANI

DOÇ.DR. HAKKI AKTAŞ

İSTANBUL – 2019

ÖZ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KABİN EKİPLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

SEDA ÇEKEN

Tez kapsamında örgütsel sessizlik ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma İstanbul'da havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 406 kabin memuru üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Türk Örnekleminde Geliştirilen Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği, Duygusal Emek Ölçeği ve demografik bilgi formu kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde bağımsız T-testinden ve tek yönlü varyans analizi ile korelasyon analizi ve regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırma neticesinde ilgili değişkenler arasında pozitif ve negatif yönlü anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Ayrıca, örgütsel sessizliğin duygusal emek üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi elde edilerek, sessizlik davranışının var olduğu ortamda duygusal emeğin arttığı sonucuna varılmıştır. Alt hipotezler bağlamında, örgütsel sessizlik ve kişilik alt boyutlarının bazılarının duygusal emek ve alt boyutlarının bazılarının üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu da tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra, ilgili değişkenlerin bazı demografik özelliklerle istatistiki olarak anlamlı farklılıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Kişilik, Duygusal Emek, Kabin Ekipleri

ABSTRACT

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SILENCE AND
PERSONALITY TRAITS ON EMOTIONAL LABOR: A
RESEARCH ON CABIN CREW**

SEDA ÇEKEN

In this thesis, impact of the personality characteristics on the emotional labour have been examined. This research has been conducted on 406 flight attendant who is working in establishment that is active at aviation industry in Istanbul. Organizational Silence Scale, scale of Basic Personality Trait at Turkish Sample, Emotional Labour Scale, Demographic Information form has been used in this research. We have benefited from Independent T-test and One-way analysis of variance. Beside this with purpose of testing the hypothesis we have benefited from correlation analysis and regression analysis.

In the related variables positively and negatively meaningful relationships have been gained in consequence of this research. Furthermore, with gaining the positively and meaningful impact of organizational silence on the emotional labour, the emotional labour increases in the environment that organizational silence exists. With contexts of sub-hypothesis meaningful impacts have detected on the organizational silence and some of the sub-dimensions of personalities, emotional labour and some of the sub-dimensions. Beside these, statistically meaningful differences of related variables have detected with some demographic traits.

Key Words: Organizational Silence, Personality, Emotional Labor, Flight Attendants

ÖNSÖZ

Günümüzde özellikle hizmet sektöründe sıkça sergilenen duygusal emek kavramı, fiziksel emeğin yanı sıra duygulara da işletmenin beklediği şekilde yön verme halidir. Duyguların metalaştırılması ve işletmelerin bireylerin zihinlerine uyguladığı bu kontrolcü baskılar, iş görenler tarafından iş kaybetme korkusu veya uygulanabilecek yaptırımlar nedeniyle bastırılmaktadır. Özellikle özerkliğin olmadığı ve tek yönlü iletişimin var olduğu kurumlarda daha çok ortaya çıkan sahte duygu gösterimleri, araştırma modelinde kişilik özellikleri de temel alınarak örgütsel sessizlik kavramı ile ele alınmıştır. Araştırmanın kapsamı, yüz yüze iletişimin en yoğun olduğu ve yolcuların beklentileri doğrultusunda özellikle jest ve mimiklere şekil veren kabin memurları bağlamında oluşturulmuştur. Elde edilen önemli sonuçlar ile yazına katkı sağlama amacı güdülmüştür.

Tez çalışma sürecim başta olmak üzere; lisansüstü eğitimim boyunca deneyimlerini, sabrını, ilgisini ve yönlendirmesini üzerimden esirgemeyen ve akademik gelişimime katkıda bulunan kıymetli hocam Doç.Dr. Hakkı AKTAŞ'a; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Bilim Dalı'ndaki tüm kıymetli hocalarıma; jüride yer alan ve kıymetli görüşlerini esirgemeyen hocalarıma; Türk Hava Yolları Eğitim Kampüsü'nde araştırma sürecimde yardımlarını esirgemeyen tüm hocalarım ve özel ilgisi için Gülşah TUNA hocama teşekkür ederim.

Son olarak hayatım boyunca maddi manevi desteğini esirgemeyen, heyecanımı paylaşan ve bana her zaman inanan annem Zeynep ÇEKEN ve kız kardeşim Sultan ÇEKEN'e teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2019

Seda ÇEKEN

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

1.1. Duygu ve Emek Kavramı	3
1.2. Duygusal Emek Kavramı.....	4
1.3. Duygusal Emek Yaklaşımları	5
1.4. Duygusal Emek Boyutları.....	11
1.5. Duygusal Emek Kavramının Öncülleri.....	13
1.5.1. Bireysel Öncüller	13
1.5.2. Örgütsel Öncüller	14
1.6. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1 Örgütsel Sessizlik Kavramı	20
2.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihi Gelişimi	21
2.2.1. İlk Evre (Initial Wave).....	22
2.2.2. İkinci Evre (Second Wave)	22
2.2.3. Üçüncü Evre (Current Wave).....	22

2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	23
2.3.1. Sessizlik Sarmalı	23
2.3.2. Mum Effect (Mum Etkisi) Bağlamında Örgütsel Sessizlik	24
2.3.3. Fayda Maliyet Analizi.....	24
2.3.4. Kendini Uyarlama	25
2.4. Örgütsel Sessizlik Biçimleri	25
2.4.1. Sağır Kulak Sendromu	25
2.4.2. Rız Olma	26
2.4.3. Çalışan İtaati	26
2.4.4. Çekilme veya Başka Davranışları Tercih Etme	27
2.5. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması	27
2.5.1. Kabullenici Sessizlik	27
2.5.2. Savunmacı Sessizlik.....	28
2.5.3. İlişkisel Sessizlik.....	28
2.6. Örgütsel Sessizlik Nedenleri	29
2.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK

3.1. Kişilik Kavramı	33
3.2. Kişiliğin Temel Özellikleri	34
3.3. Kişiliğin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler.....	35
3.4. Kişilik Kuramları	37
3.4.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	37
3.4.2. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı.....	38
3.4.3. Eysenck'in Kişilik Kuramı.....	39
3.4.4. Alfer Adler'in Kişilik Kuramı	40
3.4.5. Erik Erikson'un Kişilik Kuramı	40

3.4.6. Karen Horney'in Kişilik Kuramı	41
3.5. Beş Faktör Kişilik Kuramı	42
3.5.1. Dışa Dönüklük	43
3.5.2. Uyumluluk	43
3.5.3. Gelişime Açıklık	44
3.5.4. Sorumluluk	44
3.5.5. Duygusal Tutarlılık	45
3.6. Duygusal Emek, Örgütsel Sessizlik ve Kişilik İlişkisi	45

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı	50
4.2. Ana Kütle ve Örneklem	50
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	51
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	52
4.5. Demografik Özellikler	53
4.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları	54
4.6.1. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi	55
4.6.2. Duygusal Emek Ölçeği Güvenilirlik Analizi	57
4.6.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi	57
4.6.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	58
4.6.5. Kişilik Ölçeği Faktör Analizi	59
4.6.6. Kişilik Ölçeği Güvenilirlik Analizleri	62
4.7. Korelasyon Analizleri ve Betimleyici İstatistikler	62
4.8. Regresyon Analizleri	63
4.9. Demografik Değişkenler Kapsamında Farklılıklar	66
SONUÇ VE ÖNERİLER	74
KAYNAKÇA	79

EKLER	93
-------------	----



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Özellikler	54
Tablo 2: Duygusal Emek Açıklanan Toplam Varyans	55
Tablo 3: Duygusal Emek Faktör Analizi Matrisi	56
Tablo 4: Örgütsel Sessizlik Toplam Açıklanan Varyans	57
Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Faktör Analizi Matrisi	58
Tablo 6: Kişilik Toplam Açıklanan Varyans	59
Tablo 7: Kişilik Ölçeği	60
Tablo 8: Kişilik Faktör Analizi Matrisi	61
Tablo 9: Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi	62
Tablo 10: Örgütsel Sessizliğin Duygusal Emek Üzerine Etkisi	63
Tablo 11: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Duygusal Emek Üzerine Etkisi	64
Tablo 12: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Yüzeysel Davranış Üzerine Etkisi	65
Tablo 13: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Derinlemesine Davranış Üzerine Etkisi	65
Tablo 14: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Doğal Davranış Üzerine Etkisi	66
Tablo 15: Yaş İçin ANOVA Testi Sonuçları	68
Tablo 16: Eğitim Durumu İçin ANOVA Testi Sonuçları	70
Tablo 17: Mesleki Kıdem İçin ANOVA Testi Sonuçları	71
Tablo 18: Kurum Kıdem İçin ANOVA Testi Sonuçları	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Duygusal Emeğin Dört Temel Kavramı.....	7
Şekil 2: Duygusal Emeğin Modeli.....	8
Şekil 3: Denetim Kuralı Modeli	10
Şekil 4: Duygusal Emeğin Denetim Kuralı Modeli.....	11
Şekil 5: Örgütsel Sessizliğin Tarihi Gelişimi.....	21
Şekil 6: Karen Horney'in Kişilik Özelliklerine Göre Davranış Biçimleri	41
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	52



KISALTMALAR LİSTESİ

Anl. : Anlamlılık

DE : Duygusal Emek

S : Örgütsel Sessizlik

K : Kişilik

Kareler Top. : Kareler Toplamı

Kareler Ort. : Kareler Ortalaması

N : Değişken Sayısı

TDK : Türk Dil Kurumu

GİRİŞ

Küreselleşmenin hızla arttığı, teknolojinin ve bilgi yönetiminin çok çabuk değiştiği günümüz iş dünyasında, iş görenler organizasyonlar için önemli bir kaynak haline gelmiştir. İnsan kaynağının bu denli önemli hale gelmesi, sürdürülebilir rekabetin içinde yer alabilmek için iş gören odaklı politikalar ve müşteri memnuniyetini temel alan yönetim anlayışını zorunlu kılmıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde, hizmet sektörünün içinde yer alan çalışan oranı yüksektir. Çalışma kapsamında yer alan duygusal emek değişkeni özellikle hizmet sektöründe yoğun sergilenen bir davranış biçimidir.

Hochschild (1983), duyguların kişilerce hissedilmesinin yanı sıra, hakkında fikir sahibi olup yönetilebildiğini belirtmektedir. Literatürde kapsamlı olarak ilk defa bu yazar tarafından tanımlanan duygusal emek, örgütün beklentileri doğrultusunda bireylerin duygu, jest ve mimiklerini şekillendirerek arzulanan davranışların sergilenmesi olarak ifade edilmektedir. Yazar, duygusal emek davranışının en yoğun hizmet sektöründe sergilendiğini belirtirken, ilk örneklendirmesini havacılık sektöründe yaparak kabin memurlarının müşteri memnuniyetini ve sakinliğini sağlamak amacıyla sürekli olarak güler yüz içinde olduklarını ve yumuşak bir ses tonu ile iletişimde bulunduklarını belirtmektedir. Duygusal emek kavramının ilk kez kapsamlı olarak açıklanmasının ardından pek çok yazar konuya farklı yaklaşımlar ve açıklamalar getirmiştir. Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emek kavramını duyguların içsel yönetiminden ziyade, görülebilir davranış dizisi olarak açıklamışlardır. Bunun yanı sıra Morris ve Feldman (1996), bireyler arası iletişim ve etkileşim sırasında örgüt tarafından iş görenlerin göstermesini beklediği çaba ve kontrol mekanizmaları olarak açıklamışlardır. Duygusal emek davranışı, yüzeysel olarak sadece jest ve mimiklerle sergilendiği gibi, duygusal olarak da kontrol ederek bu davranışı hissedip derinlemesine davranış olarak sergilenmektedir. Ayrıca iş görenler, herhangi bir baskı hissetmeksizin de gerçekten isteyerek ve beklenen davranışı sergileyerek doğal duygusal emek davranışında bulunmaktadırlar. Duygusal emek davranışının sergilenmesinde, bireyler arası ilişkilerin ve iletişimin olumlu olduğu bir çalışma ortamında iş görenin beklenen duyguları daha samimi hissetmesi ve göstermesi doğal olarak mümkün olmaktadır (Grandey, 2000). Bu etkileşim, sessizliğin ve iletişimsizliğin hâkim olmadığı bir kurumda duygusal emek davranışlarının gösterilme derecesinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Cüceloğlu (1991), iletişimi şöyle açıklamıştır: “*Genel olarak insanlar arasındaki duygu ve düşünce alışverişidir*”. Hochschild (1983), duygusal emek davranışını açıklarken kullandığı sosyal alışveriş kavramı ile de benzer bir betimleme yapmaktadır. Sosyal alışveriş kuramına göre, bireyler örgütün istediği performansı sergilemeleri karşılığında elde edecekleri fayda ile motive olmaktadır. Bazı yazarlar (Morris ve Feldman, 1996; Kunda ve Maanen, 1999; Grandey, 2000; Holman vd., 2002) bireylerin duygusal emek davranışını sergileme kolaylığının kurumdaki özerklikleri ve yönetim tutumları ile bağlantılı olduğunu vurgulamaktadırlar. Yazına göre, kurum içindeki iletişimsizlik ve katılımcı yönetim anlayışının var olmaması iş görenler için duygusal emek gösterimini kolaylaştırmaktadır. Bireyler arasındaki iletişim ve etkileşim sıklığının duygusal emek davranışını kolaylaştırması (Grandey,2000) örgütsel sessizlik ve iletişimsizlik içerisinde var olan bireylerin duygusal emek davranışını sergilemeye yönelik motivasyonlarının olmadığına göstergesi olmaktadır.

Luthans (1985), bireyin davranış ve düşünme tarzlarının, iç dünyasında yaşadığı psikolojik algılarının ve ona bahsedilen yeteneklerinin birleşimini kişilik olarak tanımlamaktadır. Literatürde kişilik faktörünü duygusal emek ile bağdaştıran bazı yazarlar (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003; Diefendorff vd., 2005; Kim, 2008; Gürsoy, Boylu ve Avcı, 2011; Tan, Foo, Chong, ve Ng, 2003; Yeni, 2015) araştırmada ilgili iki değişken arasında ilişki kurmaya dayanak sağlamışlardır.

Örgütsel sessizlik ve kişilik faktörlerinin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini incelemeye yönelik oluşturulan araştırma dizaynı bağlamında, duygusal emek kavramı, duygusal emek yaklaşımları, duygusal emek boyutları, duygusal emek öncülleri ve duygusal emek sonuçları örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizlik sınıflandırması, örgütsel sessizlik biçimleri ve örgütsel sessizlik sonuçları, kişilik kavramı, kişiliğin temel esasları, kişilik faktörleri, kişilik teorileri ve temel beş faktör kişilik özellikleri ile araştırma kapsamındaki ilgili üç değişken arasındaki ilişki yer almaktadır. Araştırmanın son bölümünde hipotezler, araştırma modeli, örneklem, bulgular, istatistiksel analizler ve sonuç ile beraber geleceğe yönelik öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.DUYGUSAL EMEK

1.1. Duygu Ve Emek Kavramı

TDK güncel Türkçe Sözlüğünde duygu kavramı, kişiler üzerinde bazı olaylar, bireyler veya varlıkların uyandırdığı intiba olarak ifade edilmiştir. Duygular, genel olarak davranışlarımıza yön veren kişisel hislerimizdir. Thoits (1989), duygu olgusunun şu dört bileşeni içerebileceğini ileri sürmüştür:

1. Durumsal bir uyarıcının ya da ortamın değerlendirilmesi,
2. Fizyolojik ya da bedensel hislerde değişiklik,
3. Anlamlı el, kol, yüz hareketlerinin özgürce ya da sınırlı olarak gösterilmesi,
4. İlk üç bileşenden bir ya da daha fazlasının birleşimini kültürel bir şekilde adlandırması.

Ashforth ve Humphrey (1995)'a göre, neşe, kızgınlık vb. duygular ve utanma ve kıskançlık gibi sosyal duygular yoğunluklarına, sıklığına, süresine ve tutarlılığına göre farklılık göstermektedir. Ayrıca duyguları yönetme süreci, duyguların bilincinde olma, duyguları tanıyabilme, yönlendirebilme ve onlara uyum sağlayabilme yetkinliğine sahip olmayı ve bunları verimli bir şekilde uygulayabilmeyi duygusal erişkinliğe ulaşma olarak kabul edilmektedir.

Emek, TDK tarafından bir işin tamamlanabilmesi için vücut ve zihin gücünün kullanılması olarak tanımlanmıştır. Emek, sistematik anlamda ilk defa özellikle Sanayi Devriminden sonraki süreçte ortaya çıkan ve işçinin işte harcadığı zamanın maddi ve manevi anlamdaki karşılığı olarak tanımlanan bir olgudur. Çalışma veya emek kavramının sosyolojik anlamda değişimine neden olan ve çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkiler disiplininin günümüzde bir bilim dalı olarak ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bazı olaylar bulunmaktadır. Emek kavramının bilimsel anlamda ortaya çıkmasına, günümüzdeki haline gelmesine zemin hazırlayan en önemli olaylardan birincisi insanın göçebe hayattan yerleşik hayata geçerek zirai devrim sürecini başlatmasıdır. Tarım dönemi olarak da nitelendirilebilecek bu sürecin en önemli özelliği emeğin doğal bir seyir kazanması ve çalışma yaşamı ile ev yaşamının bütünleşik bir yapıda olmasıdır (Yüksel, 2014: 258).

1.2. Duygusal Emek Kavramı

Hochschild (1983) duygusal emeği, duyguların yönetilerek gözlemlenebilecek şekilde jest ve mimiklere şekil verilmesi olarak tanımlamıştır. Yazar, duygusal emeği betimlerken bir oyun benzetmesinde bulunmuştur. Bu oyun benzetmesinde, hizmeti sahne, çalışanları aktör, müşterileri de oyunun izleyicileri olarak betimleyerek duygusal emeği ücretle satılan ve değiştirilebilen bir değer olarak tanımlamıştır.

Morris ve Feldman (1996)'a göre duygusal emek, kişilerarası faaliyetlerde örgütün gerçekleşmesini istediği duyguların ifadesi için gereken emek, planlama ve kontroldür. Grandey (2000) ise duygusal emeği, örgütün beklediği duygusal ifadeyi düzenlemek için bazı duyguların değiştirilmesi ya da bastırılması olarak tanımlamıştır. Genel olarak "müşteri" adı altında toplanan hasta, konuk, yolcu, öğrenci, suçlu, zanlı, tüketici rollerindeki hizmet alana farklı duygusal ifadeler ile hizmet verilmektedir. Örneğin, çağrı merkezi çalışanlarından sürekli mutlu bir ses tonu ile konuşmaları beklenirken, polislerden ciddi ve sert olmaları, hâkimlerden ise tarafsız olmaları istenmektedir (Özkan, 2013: 66-67).

Hochschild'ın duygusal çalışma konusundaki yazıları ile birlikte, örgüt teorisyenleri rollerin, görevlerin, sosyal etkileşim ve örgüt kültürünün duygusal gösterimler üzerinde nasıl açık veya üstü kapalı bir kontrol oluşturmaya çalıştığını incelemeye başlamışlardır. Örgütler işe alma teknikleri, sosyalleştirme süreci ve belirledikleri performans kriterleri ile hislerin örgütsel amaçlar için alınıp satılan birer mal haline geldiği duygusal bir işbölümü oluşturmuşlardır (Rafaeli ve Sutton, 1987, 23-28) Duygusal emek kolayca anlaşılabilecek, diğer bir deyişle kutu içine yerleştirilecek bir kavram değildir. Duygusal emek gösteriminde hem yumuşak (feminine-kadınsı), hem de sert (masculine-erkeksi) duyguların olması gerekebilir. Bu anlamda duygusal emeğin amacı, karşı tarafın, içinde bulunduğu duruma göre kendisini iyi veya kötü hissetmesini sağlamaktır (Mastracci vd., 2006). Örneğin; hapisanelerde görevli gardiyanlar duygusal emeğin zıt kutbunda yer alırken; işinin bir gereği olarak gülümsemesi gereken hostesler ise belki de kendi doğalarının ötesinde, daha sempatik ve sevimli olmak zorundadırlar. Ayrıca iletişim ve etkileşim esnasında yaşanan olaylar karşısında tepkisiz ve tarafsız kalmak için de duygusal emek harcamak söz konusu olabilmektedir (Tracy ve Tracy, 1998).

1.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

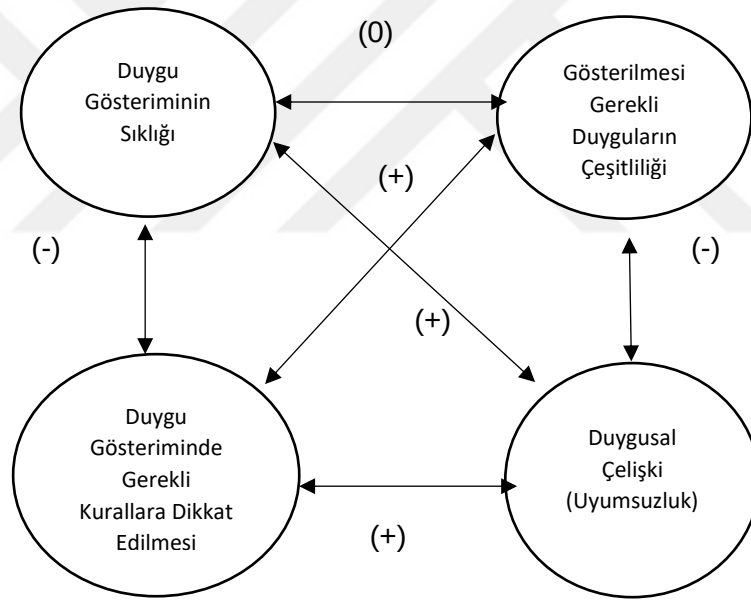
Duygusal emek kavramının ilk öncülü olan Hochschild, duygusal emek kavramını ilk kez *“The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling”* isimli kitabında kullanarak, örnek olarak hosteslerin amirlerinden aldıkları direktifleri doğrultusunda fiziksel emeklerinin yanı sıra duygusal olarak da beklenen davranışları karşılayan bir hale bürünmeleri istendiğini belirtmiştir. Yazar, yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak iki boyuttan söz ederek olguyu şu şekilde açıklamıştır; birey, yüzeysel davranış esnasında beden dili, dudak bükme, omuz silkme ve iç çekme gibi fiziksel hareketler ile sadece bir duyguyu hissetmese de hissediyor gibi gösterebilmektedir. Ancak derinlemesine davranış esnasında kişi yerine getirmek zorunda olduğu davranışlarına gerçek hislerini de ekleyerek uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Yazar, çalışmasında hissedilen kurallardan bahsederek duygulara yol gösteren, yönetim tarafından belirlenen zorunluluklar veya yetkiler olarak açıklamıştır. Ayrıca hissedilen kuralları, bizim ne hissettiğimiz konusunda başkalarının ne düşündüğü ile de bağdaştırmıştır. Yazara göre; duygu yönetiminin bireysel olmaktan çıkıp tüzel bir kişilik kazanması için üç özelliğinin olması gerekir. Bunlar; duygusal emek, davranış kuralları ve sosyal alışverıştır. Duygusal çalışmasını ücret karşılığı yapan kişi, artık duygularını kişisel olarak değil, örgütün yön vermesiyle yönetir. Davranış kuralları da artık kişisel olmaktan çıkarak örgütlerin belirleyeceği ilke ve kurallara göre, eğitimler yoluyla çalışanlara öğretilir. Ayrıca örgütün belirleyeceği gözetmenler veya yöneticiler aracılığıyla bu kurallara uyulup uyulmadığı kontrol edilir. Sosyal alışveriş ise; iş görenlerin göstereceği performans karşılığında elde edecekleri faydayı düşünerek duygularını yönetmeleri konusunda motive olmalarıdır. Duygusal emek kavramını cinsiyet ve statü kavramlarıyla ilişkilendiren yazar, kadınlara ve erkeklere verilen farklı çocukluk eğitimlerinden yola çıkarak duygusal emek süreçlerinin de farklı olduğu sonucuna varmaktadır. Kadın kabin memurları çoğu zaman yolculardan gelen sözlü tacizlerde daha kolay hedef olmaktadır. Dolayısıyla meslekler aynı olsa da farklı toplum rolleri duygusal emek süreçlerini etkilemektedir. İlgili yazara göre, en çok duygusal emek gerektiren meslekler; doktor ve avukat gibi serbest meslek çalışanları, memurlar, garsonlar, havayolu çalışanları, satış görevlileri ve evde hizmet (çocuk bakıcılığı vb.) işinde çalışanlar olarak belirtilmiştir (Hochschild, 1983). Ayrıca yazar, duygusal emeği bir hizmeti yerine getirme oyunu şeklinde tanımlayarak, hizmeti sergilenen bir gösteri, hizmeti sunan bireyin aktör, müşterileri

dinleyici olarak ve hizmetin sunulduğu ortamı sahne olarak betimlemektedir (Chu ve Murrman, 2006: 1182).

Duygusal emek davranışının bir diğer öncülleri Ashforth ve Humphrey (1993)'e göre duygusal emek, davranış kurallarına göre uygun olan duygunun sergilenmesidir. Yazarlara göre davranış kuralları, iç durumdan ziyade davranıştan bahsetmektedir ve bu davranış kuralları müşteriler, yöneticiler ve grup üyeleri için her birinin kurallara uyma seviyesini göstermede kolaylık sağlamaktadır. Yazarlar, Hochschild'in aksine, duygusal emekte davranışın gerçekleşmesine sebep olan davranışlara odaklanmak yerine doğrudan gerçekleşen davranışa odaklanmışlardır. Yazarlara göre, Hochschild'in bahsettiği yüzeysel ve derin davranışlarının yanı sıra kendiliğinden olan doğal ve samimi bir davranış türü daha vardır. Ayrıca, çalışanlar kendilerinden beklenen duyguları her zaman zorlamayla hissetmezler, bazı durumlarda gerçekten içinde hissettiği duyguyla kendisinden göstermesi beklenen duygu örtüşmektedir. Çalışan, bir anlamda işi gereği olan duyguyu bazen içten ve samimi olarak hissetmektedir. İlgili yazarlar, yüzeysel ve derinlemesine davranışın olumsuz sonuçları üzerinde durmuşlardır. Yüzeysel davranışın, yazarın da belirttiği gibi, bilişsel uyumsuzluğa benzeyen duygusal uyumsuzluğa neden olabileceğini belirtmişlerdir. Bu uyumsuzluğun çalışanın yanlış duygulara kapılmasına, kendisini ikiyüzlü hissetmesine neden olabileceğini iddia etmişlerdir. Derinlemesine davranışın, kişinin kendine yabancılaşmasına ve gerçek duygularını algılamasına zarar verebileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, gerçek duyguların gizlenmesi veya bastırılması durumunda, kişinin psikolojik ve fiziksel yönden olumsuz etkilenmesi ihtimalinden bahsetmişlerdir. Duygusal emeğin çalışanlar açısından olumsuz etkilerinin ortaya çıkmasındaki ana nedenin; gösterilmesi istenen duygu ile gerçekte hissedilen duygu arasındaki çelişki olduğunu belirtmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 96-97; Köksel, 2009:9).

Duygusal emek davranışını açıklayan bir diğer öncül yazarlar Morris ve Feldman (1996: 987)'e göre duygusal emek, kişilerarası ilişkiler süresince işletmeler tarafından sergilenmesi arzu edilen çaba, planlama ve kontroldür. Yazarlara göre bu tanım ile dört varsayım ortaya çıkmaktadır. İlk olarak tanıma göre duyguların altında yatan bir etkileşim modeli olduğundan söz etmişlerdir. Bu etkileşim modeline göre, duyguların yaşanması ve ifade edilmesinde sosyal faktörler büyük ölçüde belirleyici olmaktadır. İkinci olarak, etkileşim modeline göre iş görenlerin hissettikleri ile örgütün arzuladıkları duygular aynı seviyede olsa dahi iş görenin belli bir seyide çaba sarf etmesi gerektiğinden bahsetmektedirler. Bunun sebebi olarak da duyguları

göstermenin uygun ve düzenli olarak yansıtılması ile ancak işletmenin arzu ettiği biçimde gösterileceğinden bahsetmektedirler. Üçüncü olarak, Hochschild ile bağıntılı olarak duyguları ifade etmenin bir ticari meta haline geldiğinden bahsetmektedirler. Aslında hizmet çalışanı, duygularını ifade etmesi ile hizmetin kendisinin bir parçası haline gelmektedir ancak örgütün arzu ettiği şekilde uygun duygu gösteriminde bulunulması yönetimin hissettiklerini ifade etmektedir. Dördüncü olarak, yaptıkları tanıma göre duyguların nasıl ve ne zaman gösterileceğine dair standartlar ve kuralları vardır. Örneğin, bir cenaze görevlisinden ciddi ve mesafeli olması beklenirken, uçuş personelinden neşeli ve cana yakın olması beklenmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Yazarlar, duygusal emeğin içinde yer alan bu dört kavramı şu şekilde açıklamıştır;



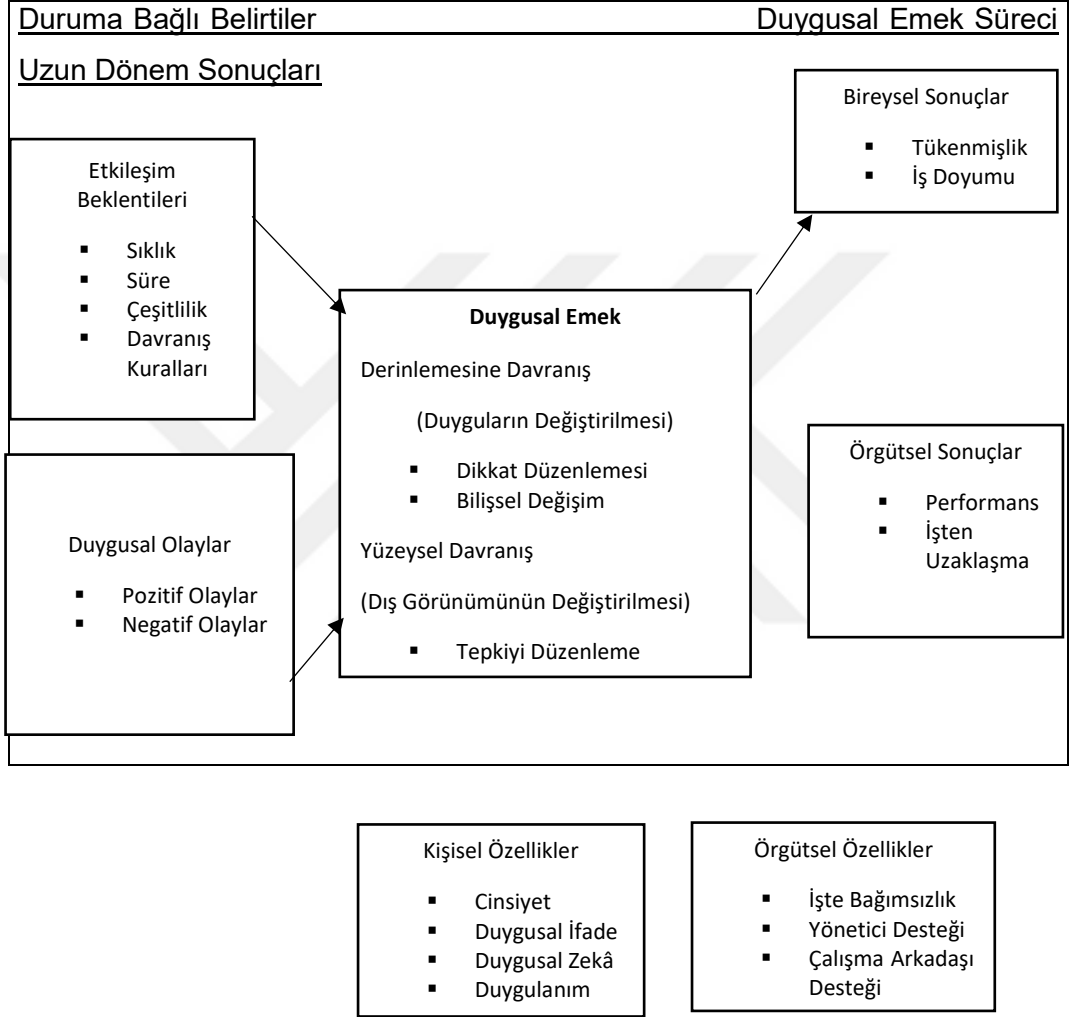
Şekil 1 : Duygusal Emeğin Dört Temel Kavramı

Kaynak: Morris, J. A., ve Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

Grandey, 2000 yılında yaptığı çalışmada geçmiş çalışmalara (Hochschild 1983, Ashforth 1993, Morris 1996) atıflarda bulunarak duygusal emeğin olumlu ve olumsuz yönlerinden bahsedip farklarını da açıklamıştır. Yazar, duygusal düzenleme kavramını kullanarak duygusal emeği, örgütsel amaçlar için hissedilenlerin ve söylenenlerin düzenlenme süreci olarak tanımlamıştır. Duygusal düzenleme

kavramını yüzeysel ve derin davranış olarak iki perspektiften açıklayarak, yüzeysel davranışı yönetimin gözlemlediği davranışlar, derin davranışı ise yönetimin hissettiklerini hissetme ve düşünme olarak açıklamıştır.

Grandey (2000) 'in duygusal emek modeli şekildeki gibidir;



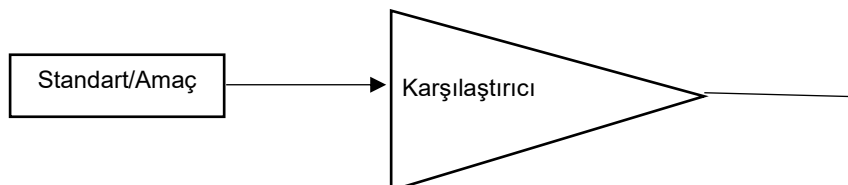
Şekil 2: Duygusal Emeğin Modeli

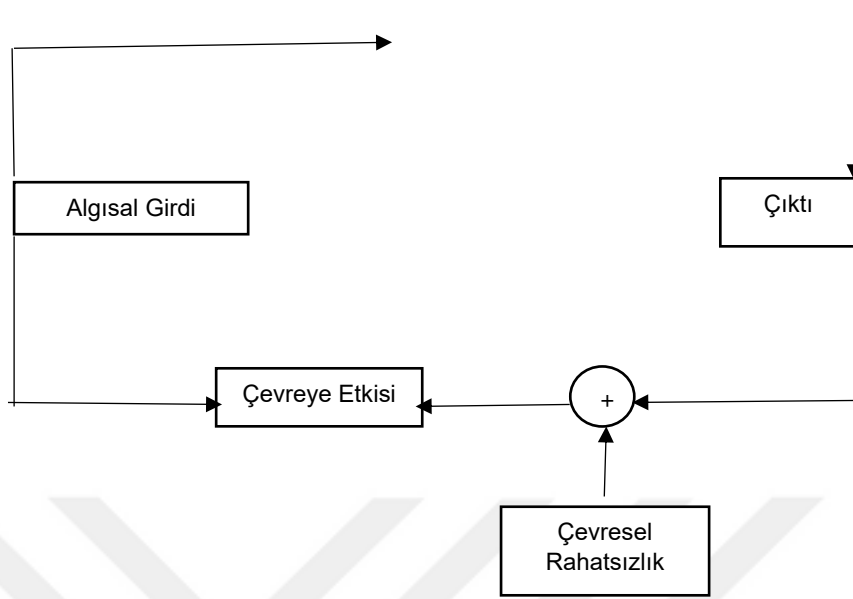
Kaynak: Grandey, A. A. (2000). Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.

Şekilde de görüldüğü gibi, bireysel faktörler, örgütsel faktörler, etkileşim beklentileri ve duygusal olaylar duygusal emek olgusunu yaratmakta; duygusal emek sonucunda tükenmişlik, iş doyumu, performans azlığı ve işten uzaklaşma gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Wharton (2009), duygusal emeği, işleri müşterilerle yakından etkileşimi gerektiren çalışanların örgüt tarafından onaylanmış duyguları sergileme çabası olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede, duygusal emek, yüz yüze görüşme ve konuşma esnasında sergilenen bir tutumdur (Steinberg ve Figart, 1999). Wharton (2009), etkileşimli çalışma olarak duygusal emeği güç-kontrol, cinsiyet ve statü açısından açıklamıştır. İlk olarak güç, kontrol ve göz önünde olunan ortam ile açıklamalarda bulunan yazara göre, pek çok hizmet işi, çalışanlar ve müşteriler arasında yüksek seviyede iletişim içermektedir. İkinci olarak, cinsiyet, ırk ve kişisel hizmet çalışanlarının duygusal emek seviyeleri açıklanmıştır. Pek çok işin “*beden emeği*” ve “*güzellik hizmeti sağlama*” ile sadece zihinsel olarak değil fiziksel olarak da duygusal emeği yerine getirdikleri sonucuna varmıştır. Üçüncü olarak, profesyoneller ve uzmanların işlerini duygusal emek açısından inceleyen yazar, Orzechowicz (2008) tarafından yapılan “*ayrıcalıklı duygu yöneticileri*” tanımını kullanarak doktor ve avukat gibi profesyonel hizmet çalışanlarının yoğun bir şekilde duygusal yönetim tekniklerinin eğitimini aldıkları ve izlenen stratejiler ile duygusal emeği bir destek olarak kullandıklarından bahsetmektedir (Wharton, 2009: 152).

Diefendorff ve Gosserand (2003), Şekil 3’deki denetim kuralı modelini termostat örneği ile açıklamışlardır. Termostat gerçek oda sıcaklığını (algısal girdi) algılayarak arzu edilen oda ısısı (standart/amaç) ile karşılaştırmaktadır. Eğer sıcaklık dereceleri farklıysa ısıtıcı veya havalandırıcı mevcut durumla ilgilenerek (çıktı) değerleri aynı seviyeye getirecektir. Ayrıca girdinin yanı sıra standartta değişime girerek uyumsuzluk giderilecektir. Termostat örneğinde şekildeki “çevresel rahatsızlık”, bir yaz günü açık bırakılan pencere olarak örneklendirilmiş ve girdiyi (gerçek oda sıcaklığı) etkileyerek geribildirim şemasının dışında yer alacaktır. Özetle, denetim kuralı modeli davranışların sürece dayalı olarak kişilerin çevreye karşı etkileşimlerini açıklamaktadır.



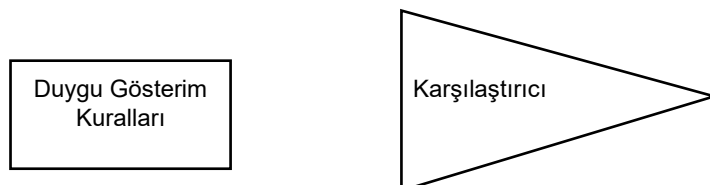


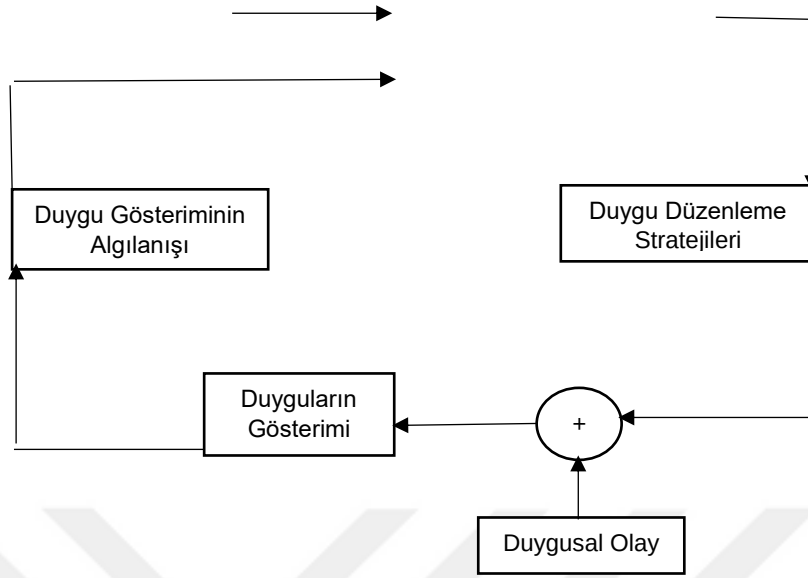
Şekil 3 : Denetim Kuralı modeli

Kaynak: Diefendorff, J. M., ve Gosserand, R. H. (2003). Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945-959.

Bu modeli duygusal emek kavramı üzerinden açıklayan yazarlar, duyguların gösterimini, duygu gösterim kuralları ile karşılaştırarak açıklamışlardır. (Şekil 4)

Şekilde duygu gösteriminin algılanışı girdi konumundadır. Birey, duygu gösterim kuralları ile duygularının gösterimini duygu düzenleme stratejileri kullanarak bir düzene koyabilmektedir. Bu yöntem ile denetim modelinde çıktının davranış değişikliğine sebep olarak bir eşitlik sağlaması beklenmektedir. Şekilde yer alan faktörler ile uyumsuzluk azaltma ve eşitlik sağlanabilmektedir. Şekle göre, bir uyumsuzluk söz konusu olursa çıktı seviyesi yani duygu düzenleme stratejileri seviyesi değişecektir ve artacaktır. Ancak, bir uyumsuzluk ortaya çıkmazsa çıktı seviyede kalacaktır.





Şekil 4 : Duygusal Emekğin Denetim Kuralı Modeli

Kaynak: Diefendorff, J. M., ve Gosserand, R. H. (2003). Understanding the Emotional Labor Process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945-959.

1.4. Duygusal Emek Boyutları

Duygusal emek kavramı çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde boyutlandırılrsa da, en genel hali ile yüzeysel ve derin davranış şekilleri ile açıklanmıştır.

Yüzeysel davranış, çeşitli yazarlarca “*gerçekleştirilen davranışların hissedilip hissedilmemesine bakılmaksızın gerçekleştirilmesi*” olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983: Ashforth ve Humphrey, 1993). Yüzeysel davranış, bireyin gerçek hislerini yansıtmadığı ancak kendisinden gerçekleştirilmesi beklenen yüz ifadeleri, jestler ya da ses tonlarıdır (Chu ve Murrman, 2006: 1182). Hochschild, yüzeysel davranış Hamlet oyununu örnek göstererek açıklamıştır. Oyuncu, dış görünüşünü değiştirmek için bedenini harekete geçirmektedir. Burada aktör rolü gereği dışsal görünümünü duyguları ile değil büründüğü rol kişisi ile gerçekleştirmektedir. Aktör aktardığı duyguları adeta hissediyormuş gibi seyirciye aktarmakta ve yaşamaktadır (Hochschild, 1983: 37). Yüzeysel davranışta bireyler gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek beklentilere uyumlu hale getirmektedirler (Grandey, 2003: 86-87). İş dünyasında ise duygusal davranışın, olumsuz duyguları bastırıp davranışa uygun hale getirmek ya da adeta olumlu duygular

içerisindeymişçesine çabalamakla ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Bir satış görevlisinin bebeği hastalandığı için kötü bir ruh halinde olmasına rağmen müşterisine gülümsemesi yüzeysel davranış olarak örneklendirilmektedir. Bu davranış türünde beklenen, olumlu duyguların taklit edilmesi olumsuz duyguların ise saklanmasıdır (Diefendorff vd., 2005: 340).

Derinlemesine davranış, yazarlar tarafından sergilenmesi istenen davranış için bireyin iç dünyasında verdiği uğraş olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993). Duyguların gerçekten hissedilmeye çalışılması söz konusu olmaktadır. Bir anaokulu öğretmeninin yaramazlık yapan bir öğrenciye duyduğu kızgınlık duygusunu fark ederek, işin gerektiği şekilde gerçekleşebilmesi için bu duyguyu olumlu duygularla değiştirmeye çalışmasına derinden rol yapma denmektedir (Başbuğ vd., 2010: 256). Derinlemesine davranış boyutu Kruml ve Geddes (2000: 12) tarafından, duygusal emek olgusunun temeli olarak kabul edilmektedir. Çünkü çalışan bu davranış şeklinde duygusal olarak yoğun bir emek gücü harcamaktadır. Derinlemesine davranışta çalışan, hissettiği duyguları gözden geçirip işin gereklilikleriyle uyumlaştırmaya çalışmaktadır (Kaya ve Özhan, 2012: 112). Derinlemesine davranış sergileyebilmenin iki yöntemi bulunmaktadır (Hochschild, 1983: 38-42);

1. Bireyin bir duyguyu hissetmediği halde, kendi duyguları üzerinde kontrol sağlayarak mutlu gözükme çalışmasıdır. Örneğin, bir duyguyu mecburi olarak hissetmeye çalışan bir birey dış çevreye karşı da neşeli halini gösterecektir.

2. Birey, geçmiş deneyimleri veya eğitimleri ile derinlemesine davranışı kolayca gerçekleştirebilmektedir. Hosteslerin eğitimleri süresince edindikleri bilgiler veya zor durumda olan birinin mutlu olduğunu hayal ederek istenilen davranışı sergilemesi bu durumlara örnek olarak verilebilmektedir.

Yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutları dışında "samimi davranış" şekli de bu boyutlar arasında yer alabilmektedir. Samimi davranış, sergilenmesi istenen bir davranış biçiminde bireyin bunu kendi gerçek duyguları ile de hissetmesi durumudur (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Duygularını samimi olarak ifade eden bireyler, hizmet verdikleri kişilere karşı rol yapmamakta, gerçekten olumlu hissettiği duyguları yansıtmaktadırlar (Gray ve Smith, 2009: 256). Bir okul öncesi eğitim öğretmenin gerçekten çocukları çok sevmesi ve onlarla samimi bir şekilde mutlu olup eğlenmesi,

çocuklara şefkatle yaklaşması samimi davranışa örnek olarak gösterilebilir (Yeni, 2015: 341).

1.5.Duygusal Emek Kavramının Öncülleri

1.5.1.Bireysel Öncüller

Bireysel öncüllerden ilki cinsiyettir. Hochschild (1983; 168), çalışma hayatında erkeklere nazaran genelde kadınlardan duygusal emek gösteriminde bulunmaları beklendiğini; bunun sebebinin de yaratılışları gereği kadınların duygudaşlık özelliklerinin daha fazla gelişmiş olması, daha duyarlı olmaları ve duygularını düzenleme sürecinde daha kontrollü olmaları olduğunu belirtmiştir. Ona göre, pozitif duyguların gösterilmesini gerektiren hizmet işlerinde kadınlar, erkeklerden daha yeteneklidir. Hatta bazı meslek dallarında cinsiyet temelli bir ayrım söz konusudur. Örneğin hosteslik mesleği bunlardan biridir ve hosteslerin çok büyük bir çoğunluğu kadındır. Bunun gibi hemşirelik, sekreterlik gibi işler de çoğunlukla kadınların yerine getirdiği, başka bir ifadeyle “*kadın işi*” olarak algılanan işlerdir (Oral ve Köse, 2011: 467). Morris ve Feldman (1996)’a göre de kadınların erkeklere göre daha duygusal emek gösterimi çok daha fazladır ve bunun nedeni kadınların sosyolojik olarak daha cana yakın ve arkadaşça bir tavır sergilemeleridir. Grandey (2003) de bu durumu, kadınların zor koşullarda dahi motivasyonlarını “*iyi anlama*” üzerinden şekillendirmeleri ile açıklamaktadır. Duygusal emek literatüründe, olumsuz duyguların bastırılıp olumlu duyguların sergilenmesini gerektiren işlerde kadınların erkeklere oranla daha başarılı olduğu yönünde genel bir kanı yer almaktadır. Bununla birlikte olumsuz duyguların gösterimini gerekli kılan mesleklerde ise erkeklerin daha başarılı olacakları öngörülmektedir. Ancak hizmet işlerinin çok az bir kısmı olumsuz duyguların sergilenmesini içermektedir. Polisler, özel korumalar veya vergi tahsildarları gibi karşı tarafta korku hissi uyandıran meslekleri icra edenler, toplam hizmet çalışanları içinde çok büyük bir grubu temsil etmemektedirler (Köksel, 2009: 19). Johnson vd. (2007) çalışmasında, duygusal emek boyutlarından biri olan derin davranış türünün kadınlarda erkeklere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca erkeklerin kadınlara göre daha çok yüzeysel davranışta bulundukları ve yüzeysel davranışta bulunan kadınların erkeklere göre daha yüksek oranda duygusal tükenme yaşadıkları ve iş doyumlarının daha düşük olduğu sonucuna varmıştır.

Bireysel öncüllerden ikincisi yaştır. Hochschild (1983), duygusal emek ve yaş faktörü ilişkisini değerlendirirken yaşı diğerlerine göre büyük olan iş görenlerin duygusal olaylar ve durumlar karşısında daha tecrübeli olduklarından, gereken duyguları karşı tarafa iletmekte daha çok kolaylık yaşayacaklarını ifade etmiştir.

Bireysel öncüllerden bir diğeri olan gelir düzeyi, duygusal emek davranışının belirli zorunluluklar karşısında gerçekleştiği tanımından yola çıkılarak, yüksek bir gelir düzeyi ile duygusal emek arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna göstermektedir. Özellikle performansa dayalı ücretlendirme politikasının uygulandığı bir işletmede çalışan kişi, müşterilere karşı sergileyeceği olumlu duygusal davranışlar sonucunda maddi kazancını artırabilecektir. Ayrıca bahşiş uygulamasının geçerli olduğu yiyecek-içecek servisi ve komisyon elde etmesini geçerli olduğu turist rehberliği gibi işlerde çalışanlar müşterilerle etkileşimlerini sıcak ve samimi bir şekilde tutmaları da gelirlerini artırmalarında fayda sağlayabilmektedir (Güngör, 2009). Bireysel öncüllerden bir diğeri de medeni durumdur. Evli çalışanlar, bekâr çalışanlara oranla sosyal çevrelerinde de sorumlulukları daha fazla olduğu için yüksek kişisel başarı arzusuna sahiplerdir. Bu yüzden kendilerinden beklenenleri yaparlarken, daha az risk alıp daha fazla çaba harcamaktadırlar. Bekâr çalışanlar ise onlara nazaran sosyal konumları itibarıyla daha serbesttirler. Bu serbestlikleri işlerini yerine getirirken harcadıkları çabaya da etki etmektedir. Evli çalışanlar başarısız duruma düşmemek için ve mevcut durumlarını daha da iyileştirebilmek için işlerini yaparken bekâr çalışanlara nispeten daha fazla duygusal emek harcama çabası içine girmektedirler. Aynı zamanda bu durum onların duygusal tükenme seviyelerini de farklılaştırmaktadır (Oğuz, 2016: 18). Chang ve Chiu (2004) medeni durum ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında medeni durumun duygusal emeği etkilediği sonucuna ulaşmaları ile birlikte, çalışmalarının genelinde duygusal emek gösterimin de çok da etkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

1.5.2.Örgütsel Öncüller

Örgütsel öncüllerden ilki duygusal davranış kurallarıdır. Hochschild (1983), duygusal davranış kurallarını, iş görenleri yönetenlerin, çalışanların bir hakkı olarak ya da zorunluluk sonucu meydana gelen ilişkilerinde, müşterilere nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen kurallar olarak tanımlamıştır. Duygusal davranış kuralları örgütün amaçlarına ve kültüre göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu durumu örneklendiren Ashforth ve Humphrey (1993), McDonald's'ın Moskova'da açtığı

şubesinde çalışanlarına klasik Batı kurallarına uygun davranarak sık sık gülümsemelerini ve samimi davranmalarını istemiştir. Ancak Rus kültüründe yer almayan bu davranışlar hoş karşılanmamıştır. Duygusal davranış kuralları, örgüt içinde uyulması gereken zorunlu kurallar olarak açıkça belirlenmiştir ve iş görenlerin hangi durumda nasıl davranması gerektiği, müşteriye karşı hangi davranışları sergilemesi gerektiği örgüt tarafından iş görenlere öğretilir. Örneğin çağrı merkezi çalışanları, müşterilerden gelen telefonları standart ifadelerle yanıtlarlar. Müşteriyle iletişimleri boyunca karşılaşılabilecekleri belli başlı durumlar ve bunlara vermeleri gereken yanıtlar da firma tarafından önceden belirlenmiştir. Bunun gibi, dünya çapında yaygın mağazalar zinciri olan fast-food restoranlarında, iş görenlerin müşterilere davranışlarında belirli standartlara sahip oldukları görülmektedir. (Köksel, 2009).

Örgütsel öncüllerden ikincisi otonomidir. Morris ve Feldman (1996), otonomi seviyesi yüksek olan iş görenlerin örgütün gerçekleşmesini beklediği duygular ile kendi hissettiği duyguları arasında uyumsuzluk olması durumunda örgütsel davranış kuralları ihlal edilebilmektedir. Örgüt, isteklerinin gerçekleşmesi ve uyumsuzluğu gidermek için bir takım araçlara başvurabilmektedir. Bu durumu örneklendiren yazarlar, ABD’de çağrı merkezinde 198 iş gören üzerinde yapılan araştırmada işlerinde otonomiye sahip olduğunu düşünen çalışanların stres düzeylerinin düşük olduğu ve en karmaşık durumlarda bile hâkimiyetin kendisinde olduğunu düşünmesine yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir.

Duygusal emeğin örgütsel öncüllerinden biri olan sosyal destek, bireyin içinde bulunduğu sıkıntı ve karmaşıklıkları nedeni ile çevresindeki bireylerden yardım almasıdır. Çevresinden aldığı destek ile birey yalnızlık hissini azaltarak zorluklarla daha kolay başa çıkabilecektir. Bu durumu örneklendiren Hochschild (1983), hosteslerin uçuş gerçekleşmeden beraber zaman geçirmelerinin onları psikolojik olarak rahatlattığını ifade etmektedir.

Ödüllendirmede örgütsel öncüllerden biri olarak, örgütler hedeflerin gerçekleşmesi için iş görenleri maddi ve manevi olmayan ödül sistemleri ile ödüllendirmektedir. Bu ödül sistemleri içerisinde maaş, izin, terfi, takdir ve eğitim gibi pek çok güdüleyici unsur bulunmaktadır. Örnek (2009)’a göre, iş görenin başarısı sonucu ödüllendirme sisteminin kullanılmasıyla iş gören, daha çok işine bağlanmakta ve örgütün amaçlarına katkı sağlamak için daha verimli çalışmaya yönelmektedir. Öte

yandan iş gören ödüllendirme sonucunda bir çeşit tatmin duygusuna ulaştığı için mutlu olacaktır ve hizmet ettiği kişiye de aynı sevinci ve sıcaklığı yansıtacaktır. Buna bağlı olarak samimi yüz ifadesine sahip ve iş disiplini yüksek iş görenlerden oluşan örgüt, dışarıdaki müşterilerine de olumlu mesajlar vererek, olumlu bir örgüt imajı oluşturabilecektir. Dolayısıyla ödüllendirme sistemi bir yandan iş görene fayda sağlarken diğer yandan da örgüte fayda sağlamaktadır.

Son olarak örgütsel öncüllerden biri olan personel güçlendirme, çalışanlara örgüt faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme, daha fazla kararlara katılma imkânı tanıyan ve örgütün performansını artırmak için daha fazla sorumluluk veren bir anlayıştır (Özgen ve Türk, 1997: 77). Duygusal emek ve güçlendirme ile ilgili yapılan araştırmalarda, örgütlerde güçlendirmenin olması motivasyon, iş tatmini ve örgütsel güveni arttırmaktadır (Erdil vd., 2003). Ayrıca Doğan ve Demiral (2009), yaptıkları çalışmada personel güçlendirme neticesinde iş görenin örgütsel bağlılığının pozitif yönde olduğu sonucuna varmışlardır. Duygusal emek açısından değerlendiren bu durum göstermektedir ki, güçlendirme unsurları bireyi işletmeye bağlı kılarak duygusal emek yoğunluklarını arttıracaktır.

1.6.Duygusal Emek Davranışının Sonuçları

Duygusal emek davranışının ilk sonuçlarından biri tükenmişliktir. Tükenmişlik ve duygusal emek davranışı ile ilgili yapılan pek çok araştırma iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Wharton (1993), bankacılık ve sağlık sektörünü kapsayan çalışmasında duygusal emeğin sonuçları açısından iş şartlarının önemine değinmiş ve daha geniş otonomiye sahip çalışanların daha az duygusal tükenmişlik yaşadığı sonucuna varmıştır. Aynı çalışmada, duygusal emek ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit edilmiş ve kadınlar, daha fazla otonomiye sahip olanlar ve işi benimseme düzeyi daha yüksek olan iş görenlerin iş tatminlerinin çok daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Yalçın, 2012: 90-91). Grandey (2000), duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel ve derinlemesine davranışın tükenmişlik seviyesini arttırdığı, iş doyumunu ise azalttığı sonucuna varmıştır. Erickson ve Ritter (2001), hizmet sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal emeğin tükenmişlik ve sahte davranış ile ilişkisini inceledikleri incelemişler, duygusal emek davranışının tükenmişliği ve sahte davranışı arttırdığını ve bu durumun en çok kadınlar arasında etkin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yıldırım ve Erul (2013)'un duygusal emek davranışının iş görenlerin tükenmişlik düzeylerine olan etkisini inceledikleri

araştırmadır. 128 hemşire üzerinde gerçekleştiren araştırma neticesinde duygusal emek davranışı ve tükenmişlikle ilgili anlamlı bir ilişki tespit edilerek, duygusal emeğin çalışanların tükenmişlik düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal emek davranışının ikinci sonucu iş doyumudur. Yürütülen araştırmaların birçoğunda duygusal emeğin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediğine dair sonuçlar bulunmuştur fakat bununla birlikte olumlu yönde etkilediğine dair sonuçlar da yer almaktadır. Duygusal emeğin özellikle yüzeysel davranma boyutunun, yani gerçekte hissedilen duygu ile çalışanın uymak zorunda olduğu kurumsal davranış kuralları arasındaki farktan kaynaklanan uyumsuzluk durumunun iş doyumunu düşürdüğü yapılan araştırmalarda ulaşılan yaygın sonuçlar arasındadır (Oğuz, 2016: 56). Chu (2002), 285 otel çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, yüzeysel ve derin davranış şekillerinin iş doyumuna ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Aynı araştırmada gerçek/hakiki davranışın duygusal tükenme ile pozitif, iş doyumuna ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başbuğ vd. (2010), duygusal emeğin iş memnuniyetine etkisini inceledikleri araştırmalarında, çağrı merkezi iş görenleri örneklem olarak alınmış ve iş görenlerin işlerini yaparken sergilemeleri gereken hislerle gerçekte var olan hisler arasında bir zıtlık söz konusu olduğunda iş memnuniyetlerinin azaldığı sonucuna varmışlardır. Bıçkes vd. (2014), duygusal emekle iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü inceleyerek, yüzeysel ve derin davranışın iş görenlerin iş tatmini düzeylerini negatif etkilediği sonucuna varmışlardır.

Duygusal emek davranışının bir diğer sonucu iş aile çatışmasıdır. Demircan ve Turunç (2005), yaptıkları araştırma sonucunda iş-aile çatışması ve duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki olduğu neticesine varmışlardır. Noor ve Zauniddin (2011), 102 evli kadın öğretmen üzerinde duygusal emek tükenmişlik ilişkisini iş-aile çatışması olgusunu aracı rol olarak belirleyerek, aradaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu belirlemişlerdir. Carlson vd. (2012), 328 tam zamanlı çalışandan oluşan örneklemeleri ile iş-aile çatışması ve duygusal emek ilişkisini tükenmişlik düzeyinden incelemişlerdir. Araştırma neticesinde duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranış ile iş-aile çatışmasının doğrudan anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Duygusal emek davranışının sonuçlarından biri de ekonomik faydadır. Duygusal emeğin ekonomik yönden faydası, müşterilere karşı olumlu davranışlar

sergileyen iş görenlerin diğer çalışanlara göre çok daha beğenilerek tercih edilmeleri ve beklenen davranışı sergilemeleri nedeniyle daha yüksek ücret almalarıyla ilişkilidir. Kart (2011)'e göre, iş görenler örgütün istekleri doğrultusunda sadece fiziksel olarak duygusal yönden de müşteriye yoğun bir hizmet sunmakta ve duygusunu verimlilik ve kar elde amaçlı kullanmaktadır. Hochschild (1983) duygusal emekle ilgili yaptığı çalışmasında duygusal emeği, duyguların ticarileştirilmesi olarak tanımlamıştır. Yani, pozitif duygulara sahip, insanları olumlu yönde etkileyebilme kabiliyeti olan çalışanlar diğer çalışanlara göre işletmeler tarafından daha çok tercih edilmektedir. Böyle özelliklere sahip çalışanların ekonomik olarak daha yüksek ücret almaları anlamına gelmektedir (Yeni ve Özler, 2015: 352).

Duygusal emek davranışının bir başka sonucu işten ayrılma niyetidir. Grandey (1999)'a göre, iş görenler işletme içerisinde duygusal emek gösterme zorunluluğu ile karşı karşıya kaldıkları durumda duygusal emek gösterme kuralları ile birlikte yüzeysel davranış gösterme eğiliminde bulunacaklardır. Bu durum hem fiziksel hem de psikolojik olarak iş görenleri etkileyerek işten ayrılma niyetlerinde artış görülecektir. Ayrıca derinlemesine davranış sergileyen iş görenler, hissetmedikleri duyguları sergilerken duygusal bir çelişki içerisinde olacaklardır. Yine yüzeysel davranış sergileyenler gibi işten ayrılma durumu ortaya çıkacaktır.

Duygusal emek davranışının sonuçlarından biri olan işe bağlılık kavramında, Gosserand ve Diefendorff (2005), yaptıkları çalışma sonucunda işe bağlılık ve duygusal emek arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ünal vd. (2011), üç düzeyde yürütülen görgül sınamaları ile amirin desteği ve duygusal emek beklentisinin yüzeysel duygusal emek gösterimini etkilediği ve sahte duygu gösteriminin (yüzeysel davranış) de işe olan bağlılığı istatistiki olarak anlamlı seviyede etkilediği sonucuna varmışlardır.

Duygusal emek davranışının bu sonuçlarının yanı sıra Miller vd. (2006)'a göre, sosyal desteğin araçsal ya da duygusal olarak desteklenmesinin bu süreçte önemli bir rolü vardır. Araçsal destek, iş görenin baskı ya da stres ile başa çıkabilmesi için gereken fiziksel veya maddi unsurları içermektedir. Duygusal destek ise iş görenlerin yöneticileri tarafından motive edici davranışları ve çalışma arkadaşları ile paylaştığı ortak davranışları ifade etmektedir. Araçsal ve özellikle duygusal desteğin ve iletişimin yüksek olduğu bir çalışma ortamında duygusal gösterimlerin ifadesi kolaylaşacaktır. Grandey (2000)e göre, bireyler arası ilişkilerin ve iletişimin olumlu olduğu bir çalışma

ortamında iş görenin beklenen duyguları daha samimi hissetmesi ve göstermesi doğal olarak mümkün olmaktadır. Bu etkileşim, sessizliğin ve iletişimsizliğin hâkim olmadığı bir kurumda doğal duygusal emek davranışlarının gösterilme derecesinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1.Örgütsel Sessizlik Kavramı

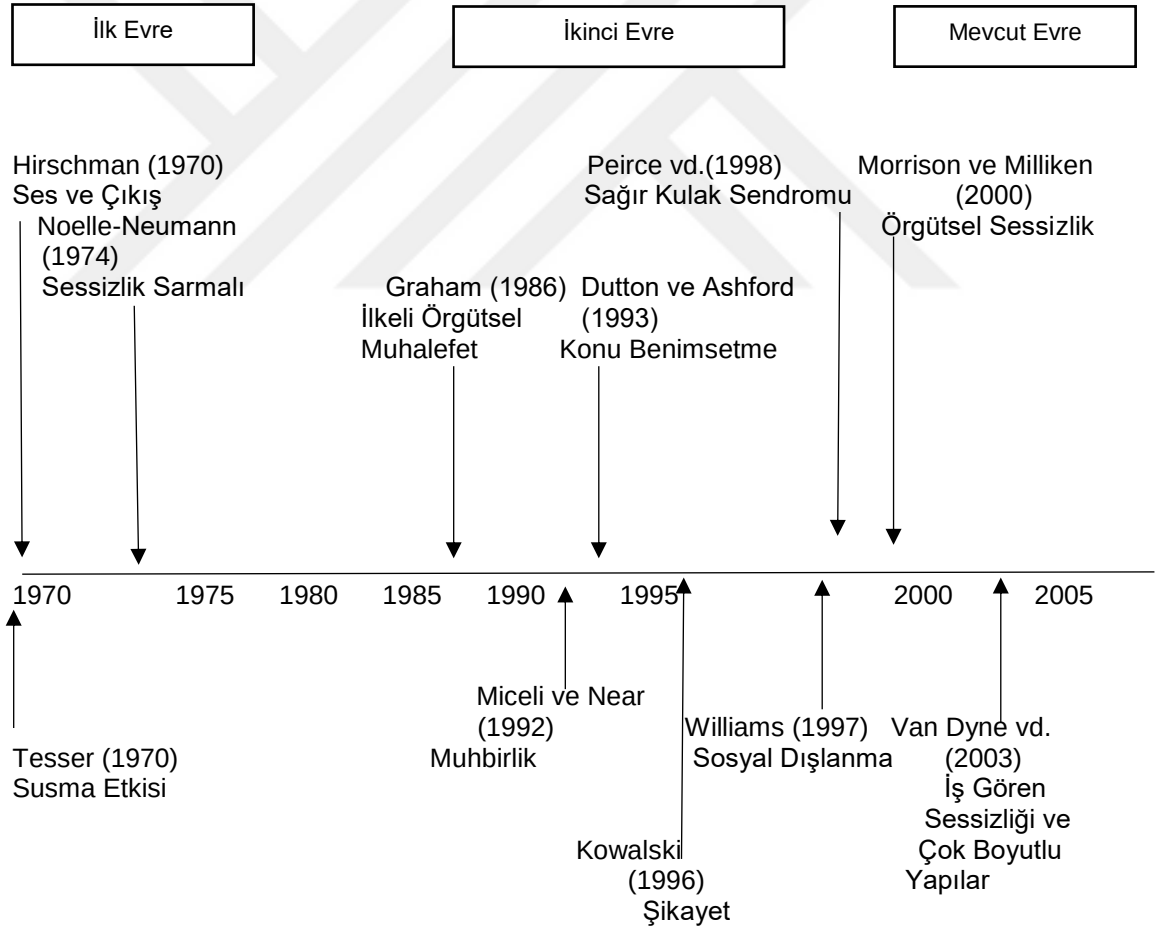
Sessizlik kavramı Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ortamda ses olmama, sakinlik olarak ifade edilmektedir. Sessiz kalma davranışı, kültür, saygı, nezaket, ahlak, sır saklama, strateji, bağlılık, başkaldırma, korku, cehalet, aldırma boyutları vb. ile incelenmeye değer bir platformdur (Çolak, 2015: 365). Örgütsel sessizlik kavramını yazında ilk kez tanımlayan yazar Hirschman (1970), “ses ve çıkış” olarak açıkladığı teorisinde, bireylerin örgütsel tatminsizliğe sebep olan bir durumda ses çıkararak ve işten ayrılarak olumsuzluğa tepki göstereceklerini belirtmiştir. Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği, iş görenlerin örgütteki durumlara ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak değerlendirmelerini örgütteki ilgili kişilere kasıtlı olarak söylememeleri durumu olarak tanımlamaktadırlar.

Bowen ve Blackmon (2003: 1394), örgütsel sessizliği çalışanların örgütsel süreçlerde duygu ve düşüncelerini dürüst ve serbest şekilde dile getirememeleri olarak açıklamışlardır. Dyne vd. (2003), sessizliği iş ile ilgili uygulamalarda fikirlerin, düşüncelerin ve bilgilerin kendine saklanması olarak ifade etmektedirler. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği, mevcut uygulamaların beklenildiği gibi etki göstermediğinde negatif bir geri bildirim veya konuşmanın engellenmesi ile kurum içi gelişimin durması olarak betimlemişlerdir. Aynı yazarlar, örgütlerde sessizlik davranışına neden olan iki faktörün (1) *örgütsel yapı ve politikalar*, (2) *yönetimsel uygulama ve davranışlar* olduğunu belirtmektedirler. Zaman içerisinde iş görenlerin konuşmaya olanak tanınmayan bir ortamda bulunması, çaresizliğin yanı sıra iş tatmininde azalma, iş devri ve kalıcı kişisel sorunları beraberinde getiren bir olgudur (Milliken ve Morrison, 2003: 1563). Premeaux ve Bedeian (2003), pek çok iş görenin iyi işler başarmak için fikirlerinin önemli olduğunu bilincinde olmasına rağmen, çoğu iş görenin de tartışmalara katılmalarının riskli olduğunu benimsemiş olduklarını ve bu sebeple sessizlik davranışında bulunduklarını ifade etmektedirler. Örgüt içerisinde sessizlik kültürüne dayalı stratejilerin uygulanması ve iş görenler tarafından da bu şekilde algılanması, bireyler arasında ve gruplarda gücün bir göstergesi olarak anlaşılmaktadır (Brinsfield, 2009). Huang vd. (2005), kurumdaki sessizliği ve fikirlerini beyan etmeme durumunu kültürel güç mesafesi, katılımcı yönetim anlayışı ve üst yönetimin bu konuda cesaretlendirmesi ile açıklamaktadırlar. Buna göre, örgütsel sorunlar veya alınan bir karar bağlamında demokratik bir örgüt ikliminin varlığı bireyi

konuşmaya teşvik edecek ve katılımcı bir yönetim anlayışı gerçekleşmiş olacaktır. Bir takım yazarlarca (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Bryant ve Cox, 2004) sessizlik veya ses çıkarma eksikliği örgüte olan bağlılığı ifade etmektedir. Sessizlik davranışı iş görenin beraberinde getirdiği performans düşüklüğü, iş devri ve örgüt içi bir takım sorunlara yol açmaktadır.

2.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihi Gelişimi

Brinsfield vd. (2009), örgütsel sessizliğin üç farklı dönemde kategorize edildiğini belirtmişlerdir. Bu dönemler şu şekilde sıralanmaktadır; “İlk Evre (Initial Wave)”, “İkinci Evre (Second Wave)” ve “Mevcut Evre (Current Wave)”. Bu tarihi gelişimi Brinsfield vd. (2009) Şekil 5 ile şu şekilde açıklamaktadırlar;



Şekil 5: Örgütsel Sessizliğin Tarihi Gelişimi

Kaynak : Chad T. Brinsfield, Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards, Voice and silence in organizations, Bingley: Emerald Group Publishing, 2009, s.9.

2.2.1. İlk Evre (Initial Wave)

Örgütsel sessizliğin literatür kısmındaki bu süreci 1970'lerden 1980 ortalarına kadar zamanı kapsamaktadır. Ses ve sessizlik ile ilgili kavramı ilk olarak 1970 yılında, Albert Hirschman tanımlamıştır. Hirschman (1970), örgütsel tatminsizliğe sebebiyet veren bir durum karşısında iş görenin bu duruma karşılık ses çıkaracağını ya da işten ayrılarak tepki göstereceğini belirtmiştir.

Abraham Tesser ve arkadaşları, 1970 yılında Susma Etkisi (Mum Effect) çalışmaları ile kötü olarak bilinen haberlerin daha az bildirildiğini belirtmişlerdir. Kötü haberi alan ve haberi veren kişi aralarındaki ilişkinin zedelenme riski yüzünden haberi veren kişi konu ile ilgili susma davranışında bulunabilmektedir.

Brinsfield vd. (2009), 1974 yılında Noelle-Neumann tarafından tanımlanan Sessizlik Spirali kavramını açıklayarak, bu teorinin bireyin sorunları karşısında toplumun bireyin kendisine verdiği desteğin düşük olduğunu gördüğü zaman sessiz kalma davranışında bulunduğunu, toplumun bireye verdiği desteğin güçlü olması durumunda düşüncelerin rahatça ifade edildiğini belirtmişlerdir.

2.2.2. İkinci Evre (Second Wave)

Brinsfield vd. (2009) ikinci dalga olarak adlandırılan bu dönemin 1980'li yılların ortalarından 2000'lere kadar olduğunu belirterek ses ve sessizliğe dair çalışmaların muhbirlik, şikâyet ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi konulardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bu dönemde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık konuları ile iş görenlerin sesliliğine dair çalışmalar yapıldığını belirtmişlerdir. Yazarlar, bu dönemin sonlarına doğru sessizlik davranışı ile ilgili olarak sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama yapılarının işlendiğini açıklamışlardır.

2.2.3. Üçüncü Evre (Current Wave)

Bu dönem 2000'li yıllardan sonra yapılan çalışmaları içermektedir. Bu dönemde ses ve sessizlik literatüründe yapılan çalışmalar oldukça önem görmüştür. Sessizlik davranışının sadece susma olmadığı ve bir anlam ifade ettiği sonucuna ulaşılmıştır. 2000 ve 2003 yılında Morrison ve Milliken'in ve 2003 yılında Dyne vd.'nin yaptıkları çalışmalar bu dönem içerisindeki önemli çalışmalar arasındadır (Brinsfield vd., 2009). Brinsfield vd.(2009), bu süreçte yaptıkları çalışmalarında ayrıca işi

bırakma ve örgütsel öğrenme kavramlarının iş gören sessizliği ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

2.3.1. Sessizlik Sarmalı

Noelle-Neumann sessizlik sarmalı çalışması son çeyrek yüzyıldır üretilen oldukça önemli bir araştırmadır. Bu bir fikir oluşumu ve değişimi entegre modelidir ki, azınlığın görüşüne sahip olan bireylerin çoğunluk tarafından savunulan görüşe uymak zorunda kalacağı veya sosyal izolasyondan kaçınmak için sessiz kalacağı fikrine dayanır (Glynn ve Park, 1997 :207).

Noelle-Neumann'ın (1974) sessizlik spirali modelindeki örneklerde bireyler toplumdan izole edilme korkusu ile farklı düşünceler de çoğunluğa katılmışlardır. Kamuoyunu anlamak üç ana unsura bağlıdır. Bunlar; diğer insanların sesinin rolü, medya ve kişilerarası kanıdır. Sessizlik spirali teorisinin kalbinde ses vardır. İnsanlar, çoğunlukta olduklarına ne kadar kuvvetle inanırlarsa, fikirlerini açıklamakta o kadar çok istekli olurlar; azınlıktakiler fikirlerini seslendirmekten artan şekilde korkar, böylelikle sessizlik artar. Kamuoyu oluşturmada ikinci anahtar değişken medyadır. Medya bilinen bir gerçeklik yansıtır, dikkati çekme ve otorite sağlar. İlgi kazandıran, medyada sunulan konunun, medyada söylenmeye değer olduğu inancıdır. Kamuoyunu ölçmek için kullanılan bir diğer önemli kaynak kişilerarası ilişkilerdir (Çolak, 2015: 373).

Bowen ve Blockman (2003)'e göre, sessizlik sarmalı işletme içindeki gruplarda dürüst ve açık ifadeyi engelleyebilmektedir. Bu teori ilk evrelerinde kamu düşüncesi alanında geliştirilerek bireylerin toplumsal olaylara karşı az sayıdaki kişinin düşüncesini kabul etmek yerine çok sayıda kişinin onay verdiği düşüncüyü kabul edilmiştir. Yazarlara göre, bireyler çalışma arkadaşlarından destek göreceklərini düşünmüyorsa veya bir dirence maruz kalacağını düşünüyorsa yalan söylemeyi veya sessiz kalmayı seçeceklerdir.

2.3.2. Mum Etkisi (Mum Effect) Bağlamında Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik literatüründe sıkça yer alan Mum Etkisi (**Mum, Undesirable, Messages**), bireylerin kötü haber taşıyıcısı olarak gözükmemek için olumsuz haberleri karşı tarafa iletmede gönülsüz olmalarıdır (Rosen ve Tesser, 1970: 253). Sessiz etki olarak da anılan kavramda bireyler, olumsuz olarak nitelendirilen haberleri aktarmada isteksiz olmakta ve geri çekilmektedirler.

Tesser vd. (1972) Mum Etkisi'ne dayalı bilimsel bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada önceden haberi olan bir katılımcıdan, konuyla ilgisi olmayan farklı bir kişiye, bir iyi bir de kötü olmak üzere iki haberi evi arayarak söylenmesi istenmiştir. Araştırma neticesinde, iyi haber ileten katılımcıların kötü haber iletecek olan katılımcılara göre daha istekli olduğu anlaşılmıştır.

Milliken vd. (2003), yapmış oldukları bir araştırmada, iş görenlerin hiyerarşik olarak kendilerinden yüksek derecede olan diğer iş görenlere karşı belirli bir konudaki sorunları tartışmayı, gereksiz bir çaba kendi konumları için riskli bir durum olarak değerlendirdiklerini ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırmının bir diğer sonucuna göre iş görenler kendilerinin kötü haber ileten ya da dedikoducu ya da şikâyetçi biri olarak anılmasından rahatsızlık duyduklarını dile getirmişlerdir.

Roberts ve O'Reilly (1974), dört firmadan doğrudan topladıkları bilgilerle ast-üst etkileşimi ve iletişiminin gerçek yönlerine doğrudan odaklanma niyetinde olduklarını belirtmişlerdir. Yaptıkları araştırmadan kişilerarası üç değişkenin (güven, etki ve hareketlilik) üzerinden çalışanın üstüyle olan ilişkisini araştırmışlardır. Çalışmanın neticesinde güven ile yukarı doğru iletişim arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve düşük güven ortamında iş görenlerin bilgiyi tam ve doğru aktarmaktan kendilerini alıkoydukları sonucuna ulaşılmıştır (Uçar, 2016).

2.3.3. Fayda Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizi yapan kişiler konuşma ya da sessizlik davranışı arasında bir karara varmaktadırlar. Premaux (2001)'e göre, bireyler fayda-maliyet analizi yaparken konuşmaları durumunda oluşacak maliyetleri veya yararları düşünürler. Doğrudan oluşacak maliyetler arasında harcanan zaman ve enerji kaybı yer almaktadır. Dolaylı maliyetler arasında ise imaj ve itibarın düşmesi, görmezden gelindiğinde ya da beklenmeyen bir durum karşısında oluşan psikolojik sorunlar yer almaktadır.

Fayda/maliyet analizleri yalnız mali açıdan ele alınan bir yöntem değildir. Bugün sadece sosyal bilimlerde değil, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji yazınlarında da bu analiz yöntemi sıkça kullanılmaktadır. Kişiler açık açık konuşmaları durumuna, herhangi benzer bir durumda yöneticilerinin verecekleri tepkilere ve geçmişte yaşadıkları deneyimlere göre karar vermektedirler. (Morrison ve Milliken, 2003:1566).

2.3.4. Kendini Uyarlama

Bireyler içinde bulundukları ortam koşullarına ayak uydurma ve kendilerini şekillendirme eğilimi içinde olmaktadır. Premeaux ve Bedeian (2003)'e kendini uyarlama durumunu, kişilerin toplum içerisinde kendilerini göstermelerinin, nasıl gözüktüklerini izlemelerinin ve bunları kontrol etme seviyeleriyle açıklamaktadırlar.

Kendini uyarlama seviyesi yüksek olan bireyler, toplum içerisinde iyi intiba bırakabilmek için bir takım davranışlarını değiştirebilme yetkinliğinde olan kişilerdir. Kendini uyarlama seviyesi düşük olan kişiler ise gerçekte hissettiği duygu ve düşünceleri ortaya koyarak açık şekilde konuşmaktadırlar. Bu sebeple düşük seviyede olan bireylerin yüksek olanlara göre daha az seviyede sessiz kaldıkları ve kendi düşüncelerine önem verdikleri için bu konuda daha dengeli oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. (Çakıcı, 2007: 154).

2.4.Örgütsel Sessizlik Biçimleri

2.4.1. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu, iş görenlerin örgütte oluşan sorunlara karşı sessiz kalmalarını ifade etmektedir. Sağır kulak sendromu, karar vericinin kötü haberleri görmezden gelmesi ya da kabul etmemesi, olayın ciddiyetini görmemesi halini ifade eder. Bu durumla karşılaşan iş görenlerin kaygılarını dile getirmemeleri, örgütün giderek sessizleşmesi, öğrenme ve gelişimin gerçekleşmemesi söz konusu olur (Jones ve Kelly, 2014) Pinder ve Harlos (2001)'e göre, çalışanlar herhangi bir problem karşısında sessiz kalmalarını olumsuz bir durum olarak değerlendirmemektedirler. Bu davranış biçimi zaman içerisinde örgütte bir rutine dönüşmektedir ve iş görenleri bu şekilde davranmaya iten bir durumdur.

Pierce vd. (1988)'e göre sağır kulak sendromunun oluşmasının üç nedeni şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Yeterli ve nitelikli olmayan örgütsel politikalar ile yavaş ve kesin olmayan geri bildirim şekilleri,
2. Yönetimin birtakım durumları görmezden gelmesi, kurumda değer verilen kişilerin sürekli korunması, itham edilen suçların reddedilmesi, sorun teşkil eden iş görenlerin görmezden gelinmesi,
3. Örgütsel nitelikler; aile işletmesi şeklindeki kurumlarda erkek iş görenlerin fazla olması, personele yönelik departmanların az sayıda olduğu şirketlerin varlığı.

2.4.2. Razi Olma

Bireyin kontrol edemediği çevreye ve olaylara sürekli olarak maruz kalması neticesinde, içerisinde bulunduğu durumu değiştirebileceğine ilişkin inancını kaybetmesidir (Çakıcı, 2010). Pinder ve Harlos (2001)'e göre, bu sessizlik tipinde dört durum söz konusu olmaktadır:

1. İlgisiz Sessizlik: Geri çekilerek ve ilgisiz kalarak sessizlik davranışında bulunmak,
2. Geri Çekilen Sessizlik: Kafa sallayarak onaylama gibi davranışlarda bulunmak,
3. Destekleyici Sessizlik: Jest ve mimiklerle (gülümseme, tebessüm gibi) onaylamak,
4. Anlamsız Sessizlik: Sebepsiz bir şekilde sessiz kalmaktır.

2.4.3. Çalışan İtaati

İş gören itaati, çalışanların mevcut koşulları sorgulamaksızın kabul etmeleri anlamına gelmektedir. Pinder ve Harlos'a (2001) göre; itaatkâr çalışanlar, var olan şartları olması gereken şartlar olarak görürler. Dolayısıyla itaatkâr şekilde çalışanların süregelen örgüt şartlarına göz yumma süreleri daha fazladır (Budak, 2015: 17).

Bildik (2009), iş gören itaatini açıklarken mevcut kurumsal şartları eleştirmeden ve sorgulamadan kabul etmek ve mevcut alternatiflerin kısıtlı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca yazar, itaatkâr çalışanların sessiz kaldıklarının daha az bilincinde olduklarını ve değişime ve yeniliğe sessizlik karşıtlarından çok daha az istekli olduklarını belirtmektedir.

Pinder ve Harlos (2001)'e göre, sessizlik davranışında bulunan iş görenlerde korku, öfke, umutsuzluk ve depresyon gibi duygular baskın olabilmektedir. Burada kilit

nokta sessizlik davranışından vazgeçilmemesidir. İtaatkâr iş görenler genellikle mevcut durumlarının farkında olmamakta veya da gönülsüzce davranmaktadırlar. Hiyerarşi düzeyine karşı tolerans seviyeleri yüksektir. Genel olarak itaatkâr çalışanlar, koşulları normal olarak kabul etmektedirler. Mevcut durumu sorgulamayan iş görenlerin dolayısıyla stres seviyeleri de düşük olmaktadır.

2.4.4. Çekilme veya Başka Davranışları Tercih Etme

İş görenler çalışma ortamında rahatsız oldukları durumlar karşısında mevcut ortamdaki çekilebilir veya başka davranışlara yönelebilirler. İş görenler, kurum içerisinde konuşmaları durumunda zarar görme riskleri karşısında sessiz kalmakta ve konuşma dışındaki davranışlara yönelmektedirler. Bu tür davranışlar, kurum içi ilerleme durumunda çalışanların etkinliğini azaltmaktadır (Dyne vd., 2003).

2.5. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

2.5.1. Kabullenici Sessizlik

Pinder ve Harlos (2001) kabullenici sessizliği katı kuralları, düzenli bir hiyerarşiye sahip olan ve çalışanlarının fikirlerini almayan kurumların bu davranışları karşısında iş görenlerin geri çekilme davranışında bulunmaları olarak tanımlamışlardır. Kabullenici sessizlik, iş görenlerin mevcut koşullara razı gelip, herhangi bir konu hakkında düşünce ve görüşlerini saklamalarıdır (Dyne vd., 2003: 1366).

Dyne vd. (2003)'e göre, iş görenler kabullenici bir sessizlik ortamında konuşunca fayda etmeyeceğini, var olan düzenin böyle şekillendiğini ve bu şekilde devam edeceğini, boş yere uğraşıp üzülmemeleri gerektiğini düşünmektedirler. Kabullenici sessizlik ve iş gören sürekli bir ümitsizlik durumu içerisinde yer aldığı için bu durum zamanla onun sessiz kalmasına neden olmaktadır. İş gören bu kurama göre kendisinde tatminsizliğe neden olan durum ya da olayları düzeltmekten vazgeçerek, kendisini sessizliğe iten duruma razı olmuştur. Çünkü birey, kendisinin tatminsizliğine yol açan durum ya da olaylar hakkında konuşmanın bir yarar sağlamayacak boş bir girişim olduğunu düşündüğü için sessiz kalmayı tercih etmektedir (Brinsfield, 2009, 41)

Yoğun bir kabullenme çabası içinde olan kişiler yükselme ve ilerleme ümidini kaybetmektedirler. Bu kişiler, örgütleri ile ilgili sorunlara ve konulara ilgilerini

kaybederler. Örgütsel konu ve sorunlara kasıtlı ilgisizlik söz konusu olup bu durumu değiştirme çabası yoktur. Sadece verilen işi yapıp zaman doldurma çabası vardır (Çakıcı, 2010: 33).

2.5.2. Savunmacı Sessizlik

Dyne vd. (2003), bu sessizlik türünde bireylerin, kendilerini koruma sebebi ile fikir, görüş ve düşüncelerini söylenmekten kaçındıklarını belirtmişlerdir. Morrison ve Milliken (2000), savunmacı sessizlikle ilişkili olarak, örgütsel sessizlikte korkunun anahtar bir güdü olduğunu ve savunmacı sessizlik ile iş görenlerin muhtemel tehditlere karşı savunmacı ve proaktif bir davranış sergilediklerini vurgulamışlardır. İş görenler açıkça konuşmanın kendilerine verebileceği büyük zararlardan korku nedeniyle muhtemelen korunma amaçlı sessizliği seçme yönünde hareket ederler (Detert ve Burris, 2007: 872).

Bireyler savunmacı sessizlik türünde bazen karşılaşılan problemleri yokmuş gibi sayma veya kendi hatalarını saklama girişimlerinde bulunabilirler. Kişi, yaptığı bu girişimi konuşmasından daha faydalı olarak görmekte ve mevcut pozisyonunu korumaya yönelik sessiz kalmayı tercih etmektedir. Konuşma durumunda olası sonuçların büyük zararlara neden olacağını düşünmektedir.

2.5.3. İlişkisel Sessizlik

Dyne vd. (2003), ilişkisel sessizliği iş görenlerin kurum ya da çalışma arkadaşlarına fayda sağlamak amacıyla, diğerlerini düşünmesine ve ilişkilerine bağlı olarak, herhangi bir konu hakkında düşünce ve görüşlerini saklamaları olarak açıklamışlardır. Koruma amaçlı sessizlikte kişiler başkaları yönelimli olduğundan ve dayanışma nedeniyle sessiz kalmaktadır. Ortak çıkarlar ve güvenlik ihtiyacı nedeniyle, kurumun veya çalışma arkadaşlarının yararı göz önünde bulundurularak herhangi bir konu hakkında görüş ifade edilmemektedir. Dolayısıyla, savunma amaçlı ve ilişkisel sessizlik türleri önlem niteliğinde bir davranışı barındırmaktadır (Taşkiran, 2011: 82).

Brinsfield vd. (2009)'a göre, ilişkisel sessizlik, kurum yararına olabileceği gibi çalışma arkadaşlarını korumaya yönelik de olabilmektedir. Çalışma arkadaşlarının kendisi ile ilgili kötü düşüncelere kapılacağını düşünen bireyler, kurum yararına sessizliğini sürdürmektedir. Çakıcı (2010)'a göre, işletme içerisinde yöneticiler iş

görenlerin büründükleri sessizlik davranışını kolay kolay anlamamaktadırlar. Çünkü sessizlik davranışı bilerek bilgiyi saklama ve konuşmamaya dayanmaktadır. Bu sebeple sessizlik davranışı, konuşmaktan daha çok karmaşık bir yapıya bürünmektedir ve iş görenlerin neden sessiz kaldığı konusunda çok az ipucu sağlamaktadır. Bu nedenle yöneticiler, sessizlik davranışının nedenlerini anlamaya çalışarak örgütsel iletişim ve motivasyonu güçlendirmelidirler.

2.6. Örgütsel Sessizlik Nedenleri

Sessiz kalma davranışı, kişiden kişiye ya da durumdan duruma göre farklılık gösterebilmektedir. Yaş, kişilik, eğitim, öz saygı, kontrol odaklılık, iletişim endişesi, tecrübeler veya kişisel tercihler bireyi sessizliğe itebilmektedir. Bireysel faktörlerde öz saygı, kontrol odaklılık ve iletişim endişesi konusunda üç özelliği tanımlayan Pinder ve Harlos (2001), öz saygının insanların benlikleri hakkında sahip oldukları düşünce ve değerlendirmeler olduğunu belirtmektedirler. Kontrol odaklılıkta, kişinin sergilediği davranışlar neticesinde ne olacağı ile ilgili oluşturdukları beklentilerdir. Dolayısıyla, kontrol odaklı bireyler, sessiz kalmama durumunda karşılaştıkları riskleri göz önünde bulundurarak kendilerince önlem almaktadırlar. İletişim endişesi faktöründe ise, bireyler gene oluşabilecek risklere karşı iletişim zorluğu yaşamakta ve konuşmaktan kaçınmaktadırlar. Milliken vd. (2003), bireysel faktörler açısından sessiz kalma davranışını yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyim faktörleri ile açıklamışlardır. Yazarlar yaş faktörü açısından, yaş ilerlemesi ile uyum düzeyinin yükseldiğini ve herhangi bir durum karşısında sessiz kalma davranışlarının daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Cinsiyet faktörü açısından, kadının toplumdaki yeri, kadına yüklenen roller ve iş gücüne daha az seviyede dâhil olmaları ile sessiz kalmak zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Eğitim faktörünün, kişinin kendini eğitmesi ve bilinçli olması ile herhangi bir durum karşısında sessiz kalınmayacağını açıklamışlardır. Yazarlar son olarak deneyim faktörünün sessizlik üzerinde etkili olduğunu ve deneyim eksikliği ve kişilerarası ilişkiler ile ilgili deneyim eksikliği sebebi ile sessizliğin meydana geleceğini açıklamışlardır.

Premeaux ve Bedeian (2003), pek çok iş görenin iyi işler başarmak için fikirlerinin önemli olduğunun bilincinde olmasına rağmen, çoğu iş görenin de tartışmalara katılmalarının riskli olduğunu benimsemiş olduklarını ifade etmektedirler. Sessiz kalmamayı riskli olarak gören iş görenlerin konuştukları zaman bir misillemeyle karşı karşıya kalacaklarını bu nedenle de kurum içi olaylar, bir başkasının düşünce

ve hareketleri ve olağanüstü durumlarda sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmektedirler. Ryan ve Oestreich, 22 örgütten 260 çalışanla yaptıkları mülakat sonucunda, çalışmaya katılanların %70'den fazlasının onları ya da örgütlerini etkileyen bir konu ya da problem hakkında konuşmaktan korktuklarını saptamışlardır (Morrison ve Milliken, 2000:706). İş görenler yapmış oldukları fayda-maliyet analizine göre olumsuz olarak yorumlanabilecek bazı fikirleri ve durumları dışlanma korkusu ile dile getirememektedirler. Bu kişiler örgüt içinde verimli bir performans sergileyememektedirler. Verimli bir iş çıktısı için kişilerin korktukları durumları unutmaya çalışmaları, problemleri konuşarak çözmeye çalışmaları ve kendilerini net bir şekilde ifade etmeleri gereklidir. Çalışanların dışlanma korkusu yaşamamaları için amirlere de önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler kurum içerisinde çift yönlü bir iletişim süreci benimsemeli, kendilerine sunulan her problemi dinlemeli ve sorunları halletmeye yönelik girişimlerde bulunmalıdır. (Gül ve Özcan, 2011: 113).

Morrison ve Milliken (2000), yöneticilerin genellikle çalışanlar hakkında ve yönetimin doğası hakkında örtük birtakım inançlarının olduğunu ve örgütsel sessizliğe neden olan önemli bir faktör olduğunu belirtmektedirler. Bu konudaki en temel inanç çalışanların çıkarıcı ve güvenilmez olduğu ile ilgilidir. Yazarlar bu durumu McGregor'un X teorisi ile açıklayarak, kişilerin özünde çıkarıcı olduğunu ve kendi çıkarlarının yüksek seviyede olmasına yönelik hareketler sergilediklerini belirtmektedirler. Yazarlar ikinci temel inancın yönetimin her zaman doğru olanı bildiklerine yönelik inançlarıdır. Üçüncü temel inanç, örgütsel devamlılık ve sağlıklı bir ortam için anlaşmazlık ve fikir ayrılığından kaçınılmasına yöneliktir. Yöneticilerin astlarıyla ilgili olarak sahip oldukları bu örtük inançlar, örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 161). Bu durum ise örgütsel değişimi engellemekte ve buna bağlı olarak gelişimin de önü tıkanmaktadır (Atasever, 2013:65).

İş görenlerin olumsuz geri bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız hissetmelerine neden olmaktadır. Kimi çalışmalar, bireylerin olumsuz geri bildirim aldıklarında, onu görmezden gelme ya da kaynağın güvenilirliğine saldırarak onu geçersiz kılma eğiliminde olduğunu saptamışlardır; yöneticilerin, utanma, tehdit ya da incinebilirlik duygularından kaçınmak ihtiyacını hissettiklerini belirtmişlerdir (Çolak, 2015: 371). Morrison ve Milliken (2000: 712), yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkularının olabildiğini iş görenlerin olumsuz geri bildirimde bulunmaları durumunda yöneticilerin beceriksiz ve korumasız duygulara kapılabileceklerini ifade etmektedirler. Açıkça konuşanları ödüllendirmeyip gizli veya

açık şekilde cezalandıran üst yönetim; sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu ve haksızlık kültürünü besleyen bir örgütsel ortam yaratabilirler (Çakıcı, 2010: 29-30).

2.7.Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Perlow ve Williams (2003), sessizlik durumunun bireyler üzerinde aşağılık duygusu oluşturduğunu belirterek çalışanların üstlerine ve yatay çalışma arkadaşlarına karşı kırılma ve kin gütmeye gibi davranışlar içinde olabileceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, örgüt içerisinde sessizlik iklimi var oldukça ve bu durum göz ardı edildikçe olumsuz duyguların gücü artarak yüksek seviyelere erişeceğini ve bu durumun bireylerin korumacı ve bencil bir üsluba bürünmeleri sonucunu yaratacağını vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra, sessizliğin var olduğu bir örgütte yaratıcılığın ve işe karşı olan heyecanın, performans ve verimliliğin olumsuz etkileneceğini belirtmişlerdir.

Brinsfield (2009), sessizlik davranışının sonuçlarını sessizlik hedefi, sonuçların değeri ve sonuçların tipi olarak üç bağlamda açıklamıştır. Sessizliğin hedefi boyutunda kişinin kendi ya da diğeri için Columbia Uzay Mekiği örneği verilerek sorunları bilen bazı mühendislerin sessiz kalmasının hedefi olmayan insanlar ölmüş, toplumdaki insanlar yas tutmuş, NASA kötü bir itibara sahip olmuş ve mühendisler konuşmadıkları için derin pişmanlık duymuşlardır. Sonuçların değeri bağlamında pozitif/negatif olarak açıklanan boyutun perspektiflere göre değiştiğini, bireyin sessiz kalarak üstlerinden olumsuz geri bildirimlere karşı kendilerini korumak istemiş olabileceklerini ancak bununla birlikte etik açıdan değerlendirdiğinde konuşmadığı için utanç ve pişmanlık duymuş olabileceğinin ve bunun da sessizliğin olumsuz sonucu olduğunu belirtmiştir. Sessizliğin pozitif sonucunun bireyin etik olmayan davranışının sonuçlarından kaçınmış olabileceğini belirtmiştir. Sessizlik sonuçlarının tipi açısından bu durumun psikolojik, fizyolojik ve araçsallığının olabileceğini belirterek, sessizliğin altında yatan güdülere göre bireyin olumlu ya da olumsuz etkilenebileceğini açıklamıştır.

İş görenler, hiyerarşik düzenden dolayı oluşabilecek tehdit ve tepki gibi davranışlardan dolayı sessiz kalarak iş doyumlarını, isteklerini, kendilerini geliştirme becerileri ve örgüte bağlılıklarını azaltmaktadırlar. Örgüt içerisindeki kalıplaşmış yönetim biçimleri, karar verme biçimleri, adil olmayan ücret politikası ve örgütte yeterli olmayan performans gibi etmenler bireyin sessiz kalmasına neden olacak ve örgüte fayda sağlayacak bir kararın açığa çıkmasını önleyecektir (Morrison ve Milliken, 2000:

706; Milliken vd., 2003: 1453). Tangirala ve Ramanujam (2008), çalışanların örgütsel gelişim ve değişimleri konusundaki düşünceleri kendilerine saklayıp paylaşmamaları, iş görenlerin stres düzeylerini arttırarak psikolojik sorunlar yaşamalarına neden olabileceğini belirtmişlerdir. Örgütsel sessizliğin var olduğu bir iş ortamında duyarsızlık ve tartışılmazlık durumları ortaya çıkmaktadır. Bunlar ise örgütün gelişimini, değişimini, yenilenmesini ve çevresel faktörler karşı adaptasyonunu zorlaştırmaktadır. İşletmenin bunlarla baş edebilmesi için adalet, iletişim ve tartışabilme unsurlarının güçlü olması gerekmektedir (Slade, 2008: 28).

Çalışanlar, örgütsel konularda görüşlerini belirtmediklerinde açık ya da gizli şekilde cezalandırılacaklarını veya diğer olumsuz sonuçlara hedef olacaklarına inanırlar. Bundan dolayı çalışanlar, örgütsel iyileşmeye dönük önerilerde bulunmak yerine sessiz kalmayı seçebilirler. Bu durum örgütün iyileşmesi ve gelişmesi önündeki önemli engellerden biridir. Öte yandan çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerini açıkça konuşmakta isteksiz olduğunun farkına varması, kendilerinin değersiz olduğunu hissetmesine de neden olabilir (Çakıcı, 2010: 35).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KİŞİLİK

3.1. Kişilik Kavramı

Gordon Allport kişilik kavramının betimlemesinde, “*insanın en ayırt edici özelliği onun bireyselliğidir. Onun gibi bir kişi dünyaya asla gelmemiştir ve bir daha da gelmeyecektir.*” ifadesini kullanmıştır (Burger, 2004: 21). Kişilik olgusu, duygu ve

düşüncelerimize yön verme ve bireysel farklılıklarımızı belirleme özelliği ile önemli bir terim olarak literatürde yer almaktadır.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde kişilik, bir bireye has nitelik ve psikolojik özelliklerinin tümü olarak ifade edilmiştir (TDK). MacKinnon (1944), kişilik kavramını açıklarken iki farklı tanımlama yapmıştır. Bunlardan birincisinde gözlemci bir bakış açısından yaklaşarak kişiliği, “kişinin başkaları tarafından nasıl algılandığı” şeklinde açıklamıştır. İkinci tanımı ise kişinin kendi bakış açısından bakarak “*kişinin kendini nasıl algıladığıdır*” şeklinde belirtmiştir (Benson ve Hogan, 2008: 5). Hoddgets (1999)’a göre kişilik, insanların diğerlerini nasıl etkilediklerini, kendilerini nasıl gördüklerini ve değerlendirdiklerini, dış ve iç ölçülebilir özelliklerinin neler olduğunu ve birey-durum etkileşiminin nasıl gerçekleştiğini açıklayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamaların yanı sıra Smith vd. (1992), kişiliği bireyin çevresel ve sosyal ortamlarla olan bağ şeklini ifade eden ve duygu, düşünce ve hareketlerinin onu diğerlerinden farklılaştırması olarak açıklamaktadır. Allport’a göre psikolojide beş farklı kişi ve kişilik kavramı bulunmaktadır (Tolan, 1991: 375)

1. İnsanların doğuştan ve sonradan kazandığı verileri ve yeteneklerinin bütünü,
2. Kişiliğin bütünleyici ve yapısal niteliğini vurgulayan bir terim olarak kişilik, bireysel yeteneklerin örgütlenme biçimi olduğu,
3. Bu örgütlenmenin hiyerarşisini vurgulayan kişilik,
4. Bireyin çevresine uyumunu vurgulayan kişilik,
5. Bireysel veri ve yeteneklerin çevreye uyumlu örgütlenişinin özgün, tek ve diğerleriyle karşılaştırılan özelliğini vurgulayan kişilik türü olduğu.

Kişilik kavramı olarak “*bireyin yaşama tarzı*” şeklinde tanımlanabilir. Eroğlu (2007)’ye göre, bir topluluğun yaşam tarzını manevi değerleri belirlediği gibi, kişilik de bir insanın yaşayış biçimini ifade etmektedir. Bu yaşayış biçiminin içinde pek çok nitelik ve boyut vardır. Kişiliğin bu boyutlarının içerisinde çeşitli fiziksel (saç rengi, göz rengi, boyu, kilosu vb.) ve ruhsal özellikler (kıskançlık, güven, sevgi, merhamet, bencillik vb.) yer almaktadır.

Genel olarak kişilik terimi, bireyin kişisel farklılıklarını vurgulayan ve bireyin kim ve nasıl olduğunu belirleyen bir olgudur.

3.2. Kişiliğin Temel Özellikleri

Her birey bir diğetine göre farklı kişilik özellikleri taşıyarak kolayca ayırt edilebilmektedir. Norman Anderson insanları tanımlamada 555 sıfat belirlemiştir. Daha sonra üniversite öğrencisi deneklerden, bu sıfatlardan her birine sahip bir kişiyi ne kadar sevebileceklerini belirtmelerini istemiştir. Araştırmanın en çarpıcı sonuçlarından biri 1960'larda üniversite öğrencilerince en çok değer verilen kişilik özelliğinin samimiyet (içtenlik) olarak çıkması olmuştur. En çok değer verilen sekiz sıfattan altısı samimiyet, dürüstlük, sadakat, gerçekçilik, güvenilirlik ve bağlanabilirlik olmuştur. Bu sıfatların hemen hepsi şöyle veya böyle samimiyetle ilgilidir. En az değer verilen sıfatlar ise yalancılık, sahtekârlık ve en alt sıralarda dürüst olmama yer almaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarından birisi de yüksek değer verilen niteliklere sahip olma, kişinin sevilme ihtimalini arttıran faktörler olarak çıkmasıdır. Buna karşın düşük değer verilen niteliklere sahip olma ise, sevilme ihtimalini azaltan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Güney, 2012: 56).

Kişilik tanımlamalarından yola çıkılarak yapılan temel özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Yüksel, 2006: 62; Isır, 2006) :

1. Kişilik, biyolojik, fizyolojik ve sosyal çevreden gelen özelliklerin birleşimidir.
2. Kişilik, özel çevrenin ortaya çıkardığı bir unsurdur. Özel çevre, içinde bulunulan topluluklar, eğitim çevresi, medya organları vb. olabilir.
3. Kişilik, bireysel dengeğin bir ürünüdür. Bazı zamanlar dengesiz olması da mümkündür. O zaman psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkar.
4. Kişilik davranışlara yön veren bir olgudur. Birey, kişisel özelliklerine ve mensubu olduğu toplumun beklentileri doğrultusunda davranışlarına yön verir. Eğer birey, kişiliğine uygun davranmaz ise kişilik çatışması ortaya çıkar, bu durum da dengeğin bozulmasına neden olur.
5. Kişilik belirli bir zaman aralığında sergilenen davranışların bir bütünüdür.
6. İhtiyaçlardan dolayı oluşan huzursuzluğun giderilip, olası karmaşık istek ve ihtiyaçların gerilimlerini çözer.
7. Dünya üzerinde kişilik faktörü çok sayıda farklı tip barındırmaktadır. Bireyin kendine has niteliklerinin bir başka kişi ile olan kıyasında belirli farklılıklar vardır. Bireyler arasında ortak benzerlikler olsa da, her bireyin kendi farklı nitelikleri mevcuttur.

8. İnsanların dünyaya geldiği andan itibaren oluşan kişisel özellikleri vardır ve bu özellikler vazgeçilmezdir.

3.3. Kişiliğin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler

Kalıtım, bireylerin doğuştan edindikleri cinsiyet, fiziki yapı, enerji düzeyi, refleks, sinir ve sindirim gibi kişilik özelliklerini ifade etmektedir. Pek çok araştırmacı kalıtım faktörünün bireyin kişiliğini şekillendirdiğini öne sürmektedir. Bu durumun kanıtlanması için üç tür araştırma yapılmıştır. Bunlardan ilki, küçük yaştaki çocuklarda davranışları destekleyen genetik özellikleri araştırmaktır. Kalıtıma yönelik olarak küçük çocuklar üzerinde yapılan araştırmada utanma, korku, saldırganlık gibi davranışların kalıtsal yollarla edinildiği ortaya konmuştur. Ayrıca, bu bulguların varlığı, insanın genlerinden gelen saç ve göz rengi gibi kişilik özelliklerinin de genetik kodlarla yer alabileceği ihtimalini oluşturmuştur. İkinci olarak kişiliğin kalıtsal yönünü tespit etmeye yönelik doğumlarından sonra birbirlerinden ayrılan ve aynı yerlerde büyüyen çok sayıda aynı yumurta ikizi üzerinde uygulanan çalışmalar vardır. Araştırmacılar araştırma kapsamında ikizlerin ortak özelliği yoksa kalıtımın da kişilik üzerinde bir etkisinin olmayacağını varsaymışlardır. Araştırma neticesinde, ikizlerin çok sayıda ortak yönlerinin olduğunu ortaya koymuş (örneğin, uzun yıllar birbirlerinden ayrı büyütölmelerine rağmen aynı marka ve aynı renk otomobil kullanmaları, hatta köpeklerine aynı ismi koymaları gibi) kişilik farklılıklarının yüzde ellisinin kalıtsal faktörlerle açıklanabileceği saptanmıştır. Üçüncü olarak, kişiliğin kalıtsal yönünü, kişisel iş tatmini üzerinde yapılan araştırmalar ortaya çıkarmıştır. Kişisel iş tatmini zaman içinde önemli kararlılık göstermiştir. Eğer tatmin dış çevresel etmenlerden çok, kalıtsal unsurlardan etkileniyorsa tatminin böyle kararlı bir durum göstermesi de beklenebilecektir (Yüksel, 2006: 58-59).

Birey doğduğu andan itibaren sürekli olarak sosyal yapının bir parçası olur ve toplumsal etkileşimleri kişiliğini şekillendirir. Köknel (1995)'e göre, çocuğun içinde yaşadığı toplumun üyesi olması durumu toplumsallaşmadır. Bireyler toplumsallaşma sürecinde toplumca belirlenen kurallar neticesinde diğer bireylerle benzeşmenin yanı sıra doğuştan kazandığı güçleri sayesinde diğer bireylerden ayrıştığı kişilik özelliklerini kazanarak geliştirir. Dolayısıyla her birey, yaşadığı kültürel yapı içerisinde şekillenir ve bir kimlik kazanır. Kültürel faktörler kişilik faktörünü büyük ölçüde etkilemektedir. Bir toplumu oluşturan normlar ve değerler bütünü oluşturarak kültürel değerler bireyin davranış biçimini şekillendirerek bireye nasıl davranması gerektiğini

göstermektedir. Örneğin, büyüklerin yanında sigara içilmemesi ya da bacak bacak üstüne atılmaması gerektiği kültürel faktörlerin yarattığı davranış biçimleridir ve kişiliği şekillendirir.

Başka görüşlere göre, kültürün kişiliğin üzerinde etkisi olmasına rağmen, kişilik ve verilen kültür arasında doğrudan bir ilişkiye rastlanamamıştır. Bunun nedeni karışık toplumlarda çeşitli ve pek çok sayıda alt kültürlerin var olmasıdır. Örneğin, Batı kültüründe Protestan ahlakı baskın değer olabilmekte ve sosyo-ekonomik sınıflar, yaş, coğrafik bölgeler arasında bile aşırı değer farklılıkları olabilmektedir (Ödemiş, 2011: 63).

Bireyin içinde doğup büyüdüğü aile, diğer bireylerle olan etkileşimi ve kişiliğinin gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Morgan (1985)'e göre, aile özel davranışların edinildiği, bireyin ceza ve ödül ortamı ile tanıştığı ilk yerdir. Genellikle bireyin ilk öğretmeni annesi ve babası olmaktadır. Kişinin anne ve babası ödül ile kişinin istediği davranışlarını pekiştirerek, ceza yöntemi ile istenmeyen davranış ve alışkanlıklarına son verebilmektedir. Ayrıca çocuklar, cinsiyet kimliklerine göre davranmayı da ailelerinden öğrenmektedirler. Erkek çocuklar, sert ve fevri oyunlar oynayıp, duygusallık göstermeyerek ve ailenin istediği gibi davranarak anne babaları tarafından da ödüllendirilmektedirler. Ayrıca gene kız çocukları, duygusal davranarak ve cinsiyet kimliğine biçilen rolleri giyerek anne baba tarafından ödüllendirilmektedirler.

Kişiliğin oluşmasında kalıtsal, sosyal ve aile faktörlerinin yanı sıra başka faktörler de vardır. Bireyin içinde yaşadığı coğrafi ve fiziksel çevre, medya araçları, içinde bulunduğu topluluklar ve doğumda öncelik sırası gibi faktörler varlığı da bireyin kişiliğinin oluşumunu etkilemektedir. Bu durumlar örneklendirilirse, Güney (2000)'e göre, denize yakın coğrafyada yaşayan bireyler, kara bölgelerde veya kırsal bölgelerde yaşayan insanlar, sıcak ya da buzul hava şartlarında yaşayan insanlar birbirlerine göre farklılık gösterebilmektedirler. Soğuk havanın etkin olduğu coğrafya şartlarında yaşayan bireylerin çok daha soğuk ve içe dönük, sıcak havanın etkili olduğu kesimlerde yaşayan bireyler ise daha samimi ve yumuşak üslup da olabilmektedirler. Alfred Adler'e göre, bireylerin doğumda öncelik olarak kaçınıcı oldukları da kişiliği etkilemektedir. Adler, yaptığı araştırma sonucunda doğumdaki sıranın, bireyin zekâ ve yetenek düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Adler'in

doğum sırası kuramında göre, önce doğan çocuğun zekâsı yüksek ve yeteneklidir. Çevresiyle kolayca iletişim ve etkileşimde kurabilmektedir (Adler, 2013)

3.4. Kişilik Kuramları

3.4.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Psikoanalitik teorinin kurucusu olan Sigmund Freud, 1800'lü yılların sonlarında ortaya çıkmıştır. Avusturyalı bir nörolog olan Freud, küçük çocuklarda cinsel isteğin varlığı, anlaşılması zor fiziksel rahatsızlıkların bilinçaltı nedenleri, hastanın koltuğa uzanıp kendisini dinleyen doktora birbirinden kopuk bir sürü şeyden bahsettiği uzun süreli ve pahalı tedavi yöntemi gibi kavramları ile ciddi tepkiler toplayarak eleştirilere maruz kalmıştır. Sigmund Freud, kişiliği bilinç, bilinç öncesi ve bilinçaltı olarak 3'e ayırmıştır. Bu ayırım "*topografik model*" olarak da adlandırılmaktadır. Freud, doğduğumuzda tek bir kişilik yapısının, alt benliğin (id) olduğunu ileri sürmüştür. Bilinç dışı olarak da anılan alt benliğimiz, bireylerin bencil yönünü yansıtır ve bireysel isteklerin karşılanmasına yönelik çalışır. Alt benlik, haz ilkesine göre hareket eder. Diğer bir deyişle, herhangi bir fiziksel ve toplumsal sınırlamayı dikkate almaksızın, yalnızca kişisel tatmin sağlayacak şeylerle ilgilenir. Freud, alt benliğin gereksinimlerini karşılayabilmek için dilek gerçekleştirme yöntemini kullandığını belirtmiştir. Yani eğer istenen nesne elde edilemiyorsa, alt benlik istediği şeyin hayalini kuracaktır. Eğer bir bebek açsa ve yakında yiyecek yoksa alt benlik yiyecek bir şeyin hayalini kurar ve bu gereksinimi geçici olarak tatmin eder. Freud'a göre, iki yaşından küçük çocuklar çevreyle etkileşime geçmeye başladıklarında benlik (ego) gelişmeye başlar. Bilinç olarak da adlandırılan benlik (ego), gerçeklik ilkesine göre hareket eder. Yani benliğin birinci görevi, alt benliğin dürtülerini tatmin etmek; ama bunu yaparken içinde bulunulan durumun gerçeklerini de dikkate almaktır. Benliğin tek işlevi alt benliğin amacına ulaşmasını engellemek değildir. Acıktığınız zaman, alt benliğiniz size etrafta gördüğünüz her türlü yiyeceğe saldırmanız gerektiğini söyler. Ancak benliğiniz bu hareketin kabul edilemeyeceğini anlar. Dolayısıyla benlik, alt benliğin isteklerini tatmin ederek gerginliği azaltır, ama bu sırada bu hareketin sonuçlarını da göz önünde bulundururlar. Freud'a göre, çocuk beş yaşına geldiğinde kişilik yapısının üçüncü bölümü de oluşur. Üst benlik (süper ego), toplumun özellikle de anne babaların değer yargılarını ve standartlarını temsil etmektedir. Eğer arkadaşınızın evindeyken masanın üzerinde bir miktar para görürseniz, alt benliğiniz bu parayı almanızı ister. Benliğiniz parayı yakalanmadan nasıl alabileceğinizi bulmaya çalışır. Parayı kimseye

yakalanmadan almanın bir yolunu bulsanız bile üst benlik bunu yapmaya izin vermez (Burger, 2004: 71-80).

Aytaç (2001), Freud'un benlik gelişimini iki esas olgu ile açıkladığını ifade etmektedir. Bu olgunun ilki, doğal fiziksel büyümeyi ikincisi herhangi bir zorluk karşısında bunu aşabilmeyi ve korunmayı öğrenebilmektir. Yazar, Freud'un bireylerin cinsellik ve vahşilik arasında güdülenirken aynı zamanda topluluk içerisinde kabul edilen ilkeler ile bu sürece dâhil olduğunu ifade etmektedir. Freud, bireylerin evrilim süreçlerinde sosyal ve toplumsal niteliklere nazaran daha çok kalıtsal özellikler ile şekillenmektedir.

3.4.2. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı

Freud'un kişilik kuramı ile benzer görüşler ortaya koyan Eric Berne, üç tip kişilik evresinden bahsetmiştir. Bunlar, çocukluk (olgun olmayan) yönü, olgunluk (yetişkin) yönü ve atalık (öğüt verici) yönüdür.

Berne'e göre, çocukluk yönünde kişi birtakım kişisel istek ve heveslere sahiptir ve bu isteklerinin giderilmesi için birey dilediğinde davranmaktadır. Her insanın az da olsa çocuk yönünün etkisiyle eğlence arayışı, öfke, sorumsuzluk, korku, heyecan arayışı gibi özellikleri vardır. Bireyin sürekli olarak çocuk yönünün etkisiyle davranması bu davranışların içgüdüsel ve istenmeyen davranışlara dönüşebileceğini belirtmiştir (Alan, 2011). Yazara göre, olgunluk (yetişkin) yönü, bireyin hayatını sürdürebilmesi için gerekli bir olgudur. Dış dünyayla başa çıkabilmek için gerekli bilgileri, süreçleri ve olasılıkları hesaplar. Kendine özgü terslikleri ve hoşnutlukları deneyimle öğrenir. Örneğin işlek bir yolu karşıdan karşıya geçmek hızla ilgili bir dizi karmaşık veriyi sindirmesini gerektirir. Hesaplama süreci, karşıya geçme konusunda en yüksek olasılığı verinceye değin eylem askıya alınır. Yetişkinin bir başka görevi de ana baba ve çocuğun etkinliklerini düzene koymak ve aralarında nesnel bir arabuluculuk işlevini yürütmektir.

Berne'e göre atalık (öğüt veren) yönü, bireyin aile durumu (anne ve baba) ile direkt veya dolaylı olarak olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Kişi direkt olarak bir davranış sergilerse bu durum anne ve babasının herhangi bir duruma karşı sergiledikleri davranış ile ilişkili olmaktadır. Fakat dolaylı bir şekilde gerçekleşirse bu anne babasının gerçekleşmesini istediği şekilde ortaya çıkmaktadır. Yani ilk durumda

kişi bir nevi onların rolüne bürünürken ikincisinde bekleneni gerçekleştirerek uyma davranışında bulunmaktadır. (Kültür, 2006, 74)

3.4.3. Eysenck'in Kişilik Kuramı

Eysenck, kişilik kavramını açıklarken aşamalı bir şekilde betimleme yapmıştır. Yazarın teorisi esasında, kişiliğin oluşumunu sağlayan niteliklerin aşamalı bir sıralama düzeninde olmasına dayanmaktadır. Yazar, kişiliğin oluşumuna dört basamak ile değinmiştir. Bu sıralamanın ilk ve en alt basamağı özel tepkileri içeren kısımdır. Kişinin bazı uyarıcılara karşı tepki göstermesi ve genetik ile ilgili özellikleri bu kısım içerisinde yer almaktadır. İkinci basamakta, kişinin yaşadığı çevreden aldığı alışkanlıkları ile ilgilidir. Bireyler zamanla bulunduğu ortamdaki davranışlara benzer davranışlar sergilemektedir. İkinci basamak bu durumu göstermektedir. Yazar, üçüncü kısımda, kişilerin eğilimlerinden bahsetmektedir. Kişiler bazı eğilimlerini bu düzeyde kazanmaktadırlar. Bazı kalıtsal faktörler ve alışılmış davranışlar sonucu eğilimler oluşmaktadır. Bu kısımda, kişiliğin süreklilik, değişmezlik, dengesizlik, doğruluk ve heyecan gibi özellikleri yer almaktadır. Dördüncü adımda, tip aşaması yer almaktadır. Bu aşamada canlı, hareketli ve iyimser mizaç, ağırbaşlı mizaç, melankolik mizaç ve öfkeli mizaç olmak üzere dört tip ortaya çıkmaktadır. (Erdoğan, 1991).

Eysenck' in kuramına yönelik eleştiriler şunlardır. Bu dört gruba giren bireyler her sosyal durumda sürekli aynı biçimde mi hareket ederler? Sosyal durumun kişiliği belirleyen yönleri yok mudur? Ayrıca, verilen iki temel boyut birbiriyle nasıl bir ilişki içindedir ve nihayet, nasıl bir gelişim süreci bu boyutları yapılaşmasını sağlar? Bu soruları bilimsel bir biçimde cevaplayamadığı için Eysenck'in yaklaşımının etkinliği sınırlı kalmıştır (Cüceloğlu, 1991, 422).

3.4.4. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Alfred Adler, Freud'la yollarını ayıran ilk psikianalitik grup üyesidir. Adler, hepimizin hayata bir aşağılık duygusuyla başladığını söyler. Adler'e göre bu algı, yaşam boyu aşağılık duygularımızla başa çıkmak için göstereceğimiz çabanın başlangıcıdır. Adler bunu "*üstünlük çabası*" olarak da adlandırmaktadır. Freud gibi Adler de yaşamımızın ilk birkaç yılının yetişkin kişiliğinin oluşumunda son derece önemli olduğuna inanmıştır. Bireyin ilerleyen yaşlarında benliği ile ilgili yaşayacağı

olası sorunları iki çeşit anne baba davranışı şekillendirmektedir. Bu iki davranışın ilki, çocuklarının çok üzerine düşen ve her hareketlerine dikkat eden ve böylece çocuklarda şımarma ihtimalini arttıran anne baba davranışıdır. Anne babaların yaptığı ikinci hatalı davranış ise çocuklarına karşı sorumsuz olma ve ilgilenmemektir. Bu durumda, ilgisizlikle karşı karşıya kalan çocuklar içe dönük, kolay iletişim kuramayan ve hemen hemen her durumdan tedirginlik duyan bireyler olmaktadır (Burger, 2004: 153).

Yazar, bireylerin üstün olma içgüdülerini engelleyen birtakım faktörleri de açıklamıştır. Adler'e göre, üstün olma içgüdüünü engelleyen en önemli birinci grup faktörler organ eksikliği, kısa boyluluk, zayıflık ve çirkinliktir. İkinci grup faktörler fakirlik, azınlık gruba mensup olma, yetersiz eğitim ve görgü gibi sosyal faktörlerden kaynaklanmaktadır. Adler, hayatın esasında yer alan nitelikler, karşı karşıya kalınan toplumsal faktörler ve buna bağlı olarak geliştirilen algılar ile kişilik faktörünü incelemiştir. Bu durumları, kişinin içinde bulunduğu gruplar, duyduğu duygusal coşkular, hem cinsi olmayanlarla kurulan ilişkiler ve temel ihtiyaçlarını karşılama biçimiyle örneklendirmiştir (Güney, 2011).

3.4.5. Erik Erikson'un Kişilik Kuramı

Yazarın kişilik ile ilgili teorisi "*benlik psikolojisi*" adı altında ifade edilmektedir. Erikson, kişiliğin ilk fonksiyonunun bireye bir kimlik oluşturmak ve bunu muhafaza etmektir. Yazar, oluşan bu kimliği, teklik ve kişisel hislerinin dışında, kişinin yaşamının öncesi ve sonrasıyla birlik oluşturan, karışık ruhsal bir durum olarak ifade etmiştir. Yazar, "*kimlik bunalımı*" kavramını ifade ederek, bireyin sağlam bir kimlik algısının olmaması ile bir takım zihinsel buhranlar ve problemlerle karşı karşıya kalacağını belirtmiştir. Erikson'un kişilik gelişimi bir yolu çağrıştırmaktadır. Bu yol boyunca bebeklikten yaşlılığa kadar yürürüz, ama sekiz ayrı noktada önümüzdeki yol çatallaşır, ilerlemek için ikisinden birini seçmek zorunda kalırız. Erikson'un modelinde bu çatallanmalar, kişilik gelişimindeki dönüm noktalarını temsil eder. Erikson, bu noktalara bunalım demektedir (Burger, 2004: 163-164).

Erikson'a göre, bireylerin sekiz yoldan geçtiği aşamalar şu şekildedir; bebeklik, yürümeye başlama, erken çocukluk, ilkokul çağı, ergenlik, genç yetişkinlik, yetişkinlik ve yaşlılıktır.

3.4.6. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Karen Horney, pek çok yeni Freudcunun tersine, Freud'un öğrencisi değildir. Horney, özellikle Freud'un kadınlarla ilgili bazı görüşlerini kabul edilemez bulmuştur. Freud erkek ve kadınların farklı kişiliklerle dünyaya geldiğini belirtmiştir. Ancak, Horney cinsiyetler arasındaki gözle görülür farklılıklarının, biyolojiden çok kültürel ve toplumsal etkilerden kaynaklandığını vurgulamıştır (Burger, 2004: 171).

Horney'e göre, bireylerin endişe, kaygı ve korku ile baş edebilmek için izledikleri davranış şekilleri şu şekildedir (Eren, 1982) (Aktaran: Özer, 2014).

1. İnsanlara yaklaşmak; onlara sevgi ve yakınlık duymak suretiyle endişe ve korkuları çözecek taktikler,
2. İnsanlardan uzak durmak; onlara karışmamak ve bağımsız bir şekilde hareket ederek endişe ve korkulardan sıyrılma taktikleri
3. İnsanlara karşı gelmek; onlarla mücadele içinde olmak ve güçlü olduğunu diğer insanlara kabul ettirmek yoluyla endişe ve korkulardan sıyrılma taktikleri.

Aşağıdaki şekilde Karen Horney'in kişilik özelliklerine göre davranış biçimleri yer almaktadır. Bu kişilik tiplerinin özünde korku ve endişe duyguları yer aldığı için bu kişiler genellikle duygularını bastırmaya çalışmaktadır.

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	KİŞİLİĞİ GELİŞTİRMEK İÇİN KULLANILABİLECEK ALTERNATİFLER
Sempatik-Dışa Dönük	Korku ve kaygıları bireylerle iletişim halinde olarak, onları severek ve yakınlık duyarak göstermek.
Antipatik-İçe Dönük	Endişe ve korkulardan bireylerden uzak durarak, onların arasına katılmadan ve yalnız olarak atlatmaya çalışmak.
Saldırgan ve Öfkeli	Güçlü olduğunu göstermek için bireylere sürekli karşı gelmek, tüm sorunları tartışarak ve kavga ederek çözmeye çalışmak.

Şekil 6 : Karen Horney'in Kişilik Özelliklerine Göre Davranış Biçimleri

Kaynak: Şimşek. M.Ş.,Akgemci. T., Çelik. (2008) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış Kitabının içinde (21 Ocak 2014) tarihinde “Karen Horney’in Kişilik Kuramı” isimli konudan alındı. (Dilek, 2014: 55).

3.5. Beş Faktör Kişilik Kuramı

İlk olarak Gallton (1984) tarafından öne sürülen ve daha sonra Allport ve Odbert (1936) tarafından çalışmalar yapılan model, Norman (1967) tarafından araştırılarak bir takım açıklamalarla geliştirilmiş. Allport ve Odbert (1936)’in on sekiz bin terimi dört alfabetik listede kategorize etmesinden yola çıkan Cattell (1943), on altı kişilik faktör kuramını oluşturmuştur. (Goldberg, 1990: 1216).

McCrae ve John (1992) beş faktör kuramı kişiliğin teorisi olarak anılmadığı halde, yazarlar kişilerin düşüncelerinin, hislerinin, hareketlerinin ve davranışlarının karakterize edilebileceği konusunda görüşler ortaya koymuşlardır (McCrae ve Costa, 1999: 160). Demirci vd. (2007)’e göre beş faktör kişilik kuramı, taraftarlarının değer biçtikleri, olası veriler, bağlantılı olan betimlemeler; farklılıkları yönetme, davranış ve grupsallıkla bireysellik arasındaki tepkiyi temel almaktadır. Beş faktör kişilik faktörleri dışa dönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal dengelilik ve açıklıktır. Bu özellikler şu dört önemli nokta ile açıklanmaktadır (Özer, 2004):

1. Bireyler üzerinde gözleme dayalı yapılan çalışmalar kişiliğin beş özelliğini yansıtmaktadır ve bu özellikler kişilerin hangi davranış ölçütlerinde bulunacağını belirler.
2. Bu özelliklerin detayları, söz konusu özelliklerin araştırıldığı topluluğun dilinde ve kişilik platformlarında yer bulmuştur.
3. Bu beş kişilik özelliği bireylerin yaşı, cinsi, soyu ve kültürünün bulunduğu gruplar içinde bulunmaktadır ve farklı topluluklarda farklı tarzlarda ifade edilmektedir.
4. Bu özellikler kalıtsal nitelikler çevresinde tartışılmıştır.

3.5.1. Dışa Dönüklük

Bu boyutun bir ucunda çok dışa dönükler bulunurken, diğer ucunda ise içe dönükler yer almaktadır. Dışa dönükler oldukça sosyal kişilerdir; aynı zamanda enerjik, iyimser, sıcakkanlı ve girişkendirler. İçe dönükler genellikle bu özellikleri göstermezler ama asosyal ve enerjisi olmayan kişiler olduklarını söylemek de yanlış olmamaktadır. Bir grup araştırmacının (Costa ve McCrae, 1992) araştırmalarına göre

içe dönük özellikler taşıyan bireyler samimiyetsiz değil utangaç, gözlemleyici rolünde değil bağımsız, üşengeç değil hızlı hareket etmeyen bireylerdir (Burger, 2006: 254).

Mushonga ve Torrance (2008)'e göre, dışa dönükler genel olarak enerjik, hızlı yürüyen, neşeli ve cesaretli kişilerdir. Yazarlara göre, dışa dönük bireyler, zihinlerini meşgul etmek için uğraş göstermektedirler. Dışa dönük bireyler, boş durmaktan ziyade çalışmayı severler ve çevresindeki bireylere de iyi enerjilerini yansıtarak motivasyonlarını arttırmaları.

Caldwell ve Burger (1988), yaptıkları araştırma neticesinde dışa dönük olan bireylerin işe alınmaları konusunda daha avantajlı oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu tür bireyler diğerlerine nazaran daha çok tercih edilmektedirler. Dışa dönük bireyler, iş görüşmelerinin sonunda arzu ettikleri ücret ve yan haklarla ilgili çok daha avantajlı konumda olmaktadır.

3.5.2. Uyumluluk

Uyumluluk özelliğine sahip bireyler merhametli, çevresine güvenen ve ılımlıdır. Uyumluluğun zıttı özellikler taşıyan kişiler ise çevresine güvenmeyen ve şüphecidirler. Uyumlu insanlar işbirliğini rekabete tercih etmektedirler. Uyumluluğu düşük insanlar, çıkarları ve inançları için tartışmaya girmeyi göze almaktadırlar. Yapılan araştırmalar, uyumsuz bireylere nazaran uyumlu kişilerin insan ilişkilerinde daha pozitif oldukları ve tartışmaya daha az açık olduklarını göstermektedir (Burger, 2004: 254-255).

Somer vd. (2011)'e göre, uyumlu bireyler insanlara güven vermektedir. Ayrıca, dürüst ve alçakgönüllü bireylerdir. İnsanlarla çatışma içinde olmayı sevmemektedirler. Bireylere karşı oldukça hassas, ilgili ve merhametlidirler. Karşılıklı ilişkilerinde toleranslı ve ılımlıdır. Kibar, önyargısız ve eleştiriye açıktırlar. Kolay kolay öfkelenmemektedirler.

York ve John (1992), uyumluluk özelliği taşıyan bireylerin bu niteliklerini tam anlamıyla sahip oldukları çocuklara yansıtmaları da samimiyet ve merhamet özelliklerinin aile bağı bağlamında ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, bu faktörün ilerleyen yaşlarda diğer özelliklerle ilişkili olabileceğini belirtmişlerdir.

3.5.3. Gelişime Açıklık

Beş faktör arasındaki bu boyutta yazarlar çeşitli görüşlerde bulunmuşlardır. Goldberg (1992) ve Digman ve Inoue (1986) gibi yazarlar bu boyutu zekâ olarak nitelendirirken, Costa ve McCrae (1985) deneyime açıklık olarak açıklamışlardır.

Bu boyut, bireyler arası karşılıklı ilişkilerde net olmaktan ziyade, yeni tecrübeler edinmeye açık olmayı ifade etmektedir. Bu kişilik özelliğini taşıyan bireyler, yeni bir şeyler keşfetme ve öğrenmeye açıktırlar. Bu özelliği yüksek olanlar, olağan olmayan fikirler ve özgür düşüncelere sahiptirler. Açıklık boyutu düşük olan kişiler ise daha gelenekseldir ve yeni bir şeydense bilineni tercih ederler. Bazı araştırmacılar bu boyuta “akıl” adını vermektedirler. Ancak bununla kastedilen zekâdan farklı bir kavramdır (Burger, 2004: 254).

Gelişime açık insanlar, genel geçer ilkelere tam anlamıyla uymazlar, yeni tecrübelerle açıktırlar ve olası problemlere karşı mizahi bir üslup takınırlar. İlkelerin sorgulanmadan ve şartsız bir şekilde kabul edilmesine karşıdırlar. Bu nitelikte bireyler, kendilerini ifade ederken diğerlerinden farklı ve bağımsız olduğunu belirtirler. Cesaret sahibidirler ve farklı yelpazelerde olmayı severler (Ödemiş, 2011: 83).

3.5.4. Sorumluluk

Neuman ve Wright (1999), sorumluluk özelliğini taşıyan bireylerin iş disiplininin yüksek, problemler karşısında hazır ve verilen görevi tamamlayıcı nitelikte olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu kişilik boyutu, kişinin denetim ve iş disiplini seviyesini göstermektedir. Bu özelliği yüksek seviyede taşıyanlar belirli bir iş planına sahip, tertipli ve verdiği kararların arkasında duran net kişilerdir. Bu özelliği düşük düzeyde taşıyanlar ise dağınık, sözünde durmayan ve dikkatini bir işe odaklayamayan kişilerdir. Bu boyut, genellikle verilen görevler ve bir işi tamamlama ile ilgili ortaya çıktığı için “başarma isteği” olarak da ifade edilmektedir (Burger, 2004: 255).

Kişisel disiplini yüksek bireyler, sosyal ilişkilerinde daha başarılı ve deneyimlerinden elde ettikleri ile olası amaçlarına ulaşma konusunda çözümü engelleyen girişimlerden uzak dururlar ve önlemlerini alırlar (Basım vd., 2009:23).

3.5.5. Duygusal Tutarlılık

Duygusal tutarlılığa sahip olan bireyler, panik yapmayan ve engeller karşısında kolay bir şekilde baş edebilen insanlardır. Fazla hassas olmadıkları için

kolay etkilenmemektedirler. Bireyler tarafından davranışları önceden tahmin edebilmektedir. Kişilik olarak kendisi ile barışık ve problemler karşısında kolay bir şekilde başa çıkma yeteneğine sahiptirler (Somer vd., 2011: 39).

Bu kişilik boyutu, duygusal olarak ani değişimler gösteren ve duygusal problemler yaşayan kişileri içermektedir. Nevrotiklik adıyla da ifade edilen bu boyutta, gündelik bir durum karşısında bile duygusal tutarsızlık yaşayarak stres yapabilmektedir. Bu özellikteki bireyler stres, kaygı ve kendini suçlu hissetme duygularını yüksek seviyede hissetmektedirler. Duygusal tutarlılığı az seviyede olanlar ise çevreye uyumlu, panik ve kaygı duymayan ve olumsuz bir durum karşısında duygusal boşluk yaşamayan bireylerdir (Burger, 2004: 253-254).

3.6. Duygusal Emek, Örgütsel Sessizlik ve Kişilik İlişkisi

Duygusal emek davranışı, sergilendiği ortamda bir takım sonuçlara yol açmasının yanı sıra bazı faktörler sebebi ile ortaya çıkarak sergilenmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği, müşteriye hizmet süreçlerinde, kurum tarafından arzu edilen ve beklenen davranışların yansıtılması olarak tanımlamaktadırlar. Dolayısıyla, duygusal emek davranışlarının sergilenmesinde kurum içi iletişim unsurlarının ve ses çıkarabilme yetkisinin önemi vardır. Davranış değişikliğini başarmada en önemli etken iletişim becerisidir (Çetinkaya vd., 2011: 368). Örgütsel sessizlik, örgüt içerisindeki bireylerin zorunlu veya tercihen birtakım faktörler sebebi ile sessiz kalmalarını ifade etmektedir (Şenol ve Aktaş, 2017: 834). Tıpkı bu dayanak gibi duygusal emek davranışı da kurum tarafından beklenen ve istenen sebepler sonucu sergilenmektedir. Grandey (2000), bireylerarası ilişkilerin ve iletişim unsurlarının olumlu olduğu bir kurumda, iş görenin hissetmesi ve göstermesi beklenen duygu ve davranışları, samimi olarak hissetmesi ve doğal olarak yansıtmasının (doğal davranış) daha kolay olduğunu belirtmektedir. Duygusal emek kapsamında yöneticilere odaklanan bir takım çalışmalar yapılmıştır. Bir örgüt içinde, hiyerarşik katmanlarda duygusal emek gösterim düzeyinde bir değişim olacağı öngörülebilir (Steinberg ve Figart, 1999:13). Ancak, hizmet işletmelerinde yöneticilerin de büyük oranda müşteri ile temas halinde çalıştıkları bilinmektedir. Kunda ve Maanen (1999) işgücü pazarındaki değişimlerin, profesyonel ve yönetsel mevkilerde çalışanların bu mevkilerin gereği olarak duygusal emek gösterimleri ile ilgili ne tür değişikliklere yol açtığını analiz etmektedir. Duygusal emek, yöneticilerin diğerlerini yönlendirme, sorumluluğu diğerleri ile paylaşma yolları ile ilişkili olduğu gibi,

yöneticinin müşteri ve çalışanla ilişkilerinin sonucunu etkilemektedir. Yöneticinin işletme için kritik rolüne bağlı olarak da, yönetsel makamları işgal edenlerin duygusal emek düzeyleri işletme hayatı için önemli bir belirleyici olmaktadır (Türkay vd., 2011: 205). Holman vd. (2002), bir bankanın iki farklı çağrı merkezinde 347 müşteri temsilcisi ile yapılan bir araştırmada, yönetici desteği ve duygusal uyumsuzluk arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlandığını belirtmişlerdir. Yani elde ettikleri bulgular neticesinde, katılımcı yönetim anlayışının ve yönetici desteğinin var olduğu bir ortamda duygusal uyumsuzluk azalmakta, duygu kontrolü ve duygusal emek davranışını sergileme (sahte davranış) kolaylaşmaktadır. Üçok (2016) yapmış olduğu doktora tezinde iş üzerindeki kontrol ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkiye rastlamıştır. Araştırma neticesinde, kontrol ve baskı ortamında sessizlik davranışının arttığına dikkat çekilmiştir. Yazındaki bu dayanağa bağlı olarak, bir takım yazarlar (Morris & Feldman, 1996; Kim vd., 2007; Kim, 2008) duygusal emek sürecinde, en kritik unsurlardan birisi olarak vurgulanan önemli bir faktörün özerklik olduğunu belirtmişlerdir. İşte özerklik, çalışanın işinin gereklerini yerine getirme sürecinde davranışlarının bağımsızlık ve serbestisini; kendisi ile ilgili olan işin nasıl ve hangi yöntemlerle gerçekleştirileceğini belirleme konusunda söz sahibi olma düzeyini ifade etmektedir (Hackman ve Oldham, 1975). Morris ve Feldman (1996), davranışları üzerine daha az özerklik sahibi olan iş görenlerin daha fazla duygusal çelişki yaşayacaklarını ve sahte duygu gösterimine (yüzeysel davranış) yöneleceklerini belirtmektedir. Daha fazla özerkliğe sahip olanların ise, daha az duygusal çelişki yaşayacaklarını ve bu nedenle doğal duygularını gösterme ihtimallerinin daha fazla olacağını belirtmektedirler. Yani, iş üzerindeki kontrolün ve özerklik durumunun örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı ile olan anlamlı ilişkisinin, iletişimsizlik yönü ile kurumda var olan sessizlik ikliminin duygusal emek ile de anlamlı bir ilişkide olduğu anlaşılmaktadır. Grandey (2000)e göre, bireyler arası ilişkilerin ve iletişimin olumlu olduğu bir çalışma ortamında iş görenin beklenen duyguları daha samimi hissetmesi ve göstermesi doğal olarak mümkün olmaktadır. Bu etkileşim, sessizliğin ve iletişimsizliğin hâkim olduğu bir kurumda duygusal emek davranışlarının gösterilme derecesinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Durgut ve Kahya (2015), duygusal emek ve örgütsel sessizlik ilişkisini inceledikleri çalışmalarında duygusal emek düzeyini belirleyen yüzeysel davranış, gerçek duyguları bastırma ve derinlemesine davranış boyutlarının razı olma sessizliği ve savunma sessizliği üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca olumsuz sessizlik,

yüzeysel davranış ve gerçek duyguları bastırma boyutlarından pozitif, derinlemesine davranış boyutundan negatif yönde etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Kişilik faktörü duygusal emek ve örgütsel sessizlik ile yakından ilişkilidir. Duygusal emek ve kişilik faktörü ilişkisi birkaç araştırma örneği ile açıklandığında; duygusal emek sürecinde en belirli etki gösteren bireysel öncüller içinde yer alan kişilik özelliklerinin (Diefendorff vd.,2005), genellikle beş faktör kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve nevrozizm özellikleri üzerinden duruma dâhil edildiği gözlemlenmektedir (Brotheridge vd., 2008; Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003; Diefendorff vd., 2005; Kim, 2008; Gürsoy, Boylu ve Avcı, 2011). Genel olarak çok daha konuşkan, girişken, tutkulu ve aktif olarak çalışan iş görenler olarak tanımlanan dışadönük kişiler, davranış ve olumlu duyguların jest ve mimikle gösterimi (örneğin gülümseme) ile doğru ilişkide olduğu sonucu saptanmıştır (Tan, Foo, Chong, ve Ng, 2003). Barrick ve Mount' un 2005 yılında yapmış oldukları çalışmada dışa dönük olarak tanımlanan cana yakın, konuşkan ve sosyal bireylerin yüzeysel rol yapmaya daha az meyilli oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Dışa dönük olan bireylerin muhatap olduğu müşterisine hizmet sunarken doğal olarak pozitif duygular yaşaması çalışanın yüzeysel davranış sergilemesini engellemektedir (Yeni, 2015). Kim (2008) otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında duygusal dengesizlik kişilik özelliğine sahip iş görenlerin hislerini ve duygularını hizmet sundukları müşterilere karşı gerçek anlamda değil, daha çok sahte davranarak yani yüzeysel davranış sergileyerek gösterdiklerini ifade etmektedir. Aslan ve Arı (2017), kamu ve özel bankalarda çalışan personel ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu ile kişiliğin gelişime açıklık özelliği arasında, duygusal emeğin samimi duygular boyutu ile dışadönüklük, öz disiplin ve uyumluluk arasında düşük fakat istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu saptamışlardır. Samimi duygular değişkeni ile demografik değişkenler ve kişilik özelliklerinin birlikte yer aldığı modeli anlamlı bulmuşlardır. Deniz (2016) yaptığı araştırmasında iş görenlerin kişilik özellikleri ve sosyalizasyon düzeylerinin, sergiledikleri duygusal emek davranış stratejileri üzerindeki etkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda nevrozizmin duygusal uyumsuzluğu olumsuz ve anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca sosyalizasyon düzeylerinden örgütsel kabullenme ve iş tatmininin duygusal emek üzerindeki etkisi ile sosyalizasyonun bir bütün olarak duygusal emek üzerindeki etkisinin olumlu ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra, Beğenirbaş ve Yalçın (2012) 402 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmalarında beş faktör kişilik

özelliklerinin duygusal emeği anlamlı olarak açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır. Austin vd.'nin (2008) ve Diefendorff vd.'nin (2005) yapmış oldukları çalışmalarda uyumluluk kişilik özelliklerine sahip iş görenlerin derinlemesine davranış ve samimi davranış sergilemeye çok daha yatkın olduklarını ifade edilmiştir. Araştırmalarının neticesinde beş faktör kişilik özellikleri boyutlarından uyumluluk boyutunun duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutuyla istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yeni (2015), beş faktör kişilik özellikleri ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı araştırmasında, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu; derinlemesine davranışın dışadönüklük ve öz disiplin ile aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında samimi davranışın da dışadönüklük, uyumluluk, öz disiplin ve gelişime açıklıkla aralarında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar ve yazın dayanakları üç değişkenin de ayrı ayrı kendi aralarında anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Yazındaki bu dayanaklar bağlamında, katılımcı yönetim anlayışının ve iletişim unsurlarının yüksek olduğu örgütlerde duygusal emek davranışının daha kolay sergilendiği ve yoğun olduğu görülmektedir. Huang (2005)'in, katılımcılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik yaptığı araştırmada, özellikle karar verme ve geri bildirim süreçlerine biçimsel olarak dâhil olan çalışanların, daha açık ve katılımcı, örgüt ikliminde fikirlerini, düşüncelerini ve ilgilerini paylaşmaya çok daha ilgili olacakları sonucuna varması durumu mevcut olmuştur (Şenol ve Aktaş, 2017: 845). Bu durum ve literatürdeki iletişim ve katılımcı yönetim unsurlarının duygusal emek ile istatistiksel olarak anlamlı sonuçları, sessizliğe itilmeyen ve dolayısı ile sağlıklı iletişimde bulunabilen iş görenlerin duygusal emek davranışını samimi olarak çok daha kolay bir şekilde sergileyeceklerine dayanak olmaktadır. Ayrıca, beş faktör kişilik özelliklerinin duygusal emek ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkisinin yukarıdaki araştırmalarla desteklenmesi, araştırma kapsamında iki değişken arasında ilişki kurulmasına dayanak oluşturmuştur.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma kapsamında örgütsel sessizlik ve kişilik faktörlerinin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisi incelenmek istenmiştir. Günümüzde hizmet sektörü duygusal emek davranışlarının en yoğun sergilendiği sektörlerden biridir. İnsanlarla yüz yüze iletişimin ve etkileşimin en yoğun olduğu ortamlarda sergilenen duygusal emek davranış, sergilenme düzeyine göre pek çok faktörden etkilenmektedir. Kişilik özellikleri ve iletişimsizlik/katılımcı yönetim anlayışı kapsamında oluşan sessizlik

davranışlarının yazındaki dayanaklar ile duygusal emek davranışı ile istatistiksel olarak ilişkisi belirlenmek istenmiştir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan yazın araştırmasında, doğrudan “Örgütsel Sessizlik” ve “Duygusal Emek Davranışı” arasındaki ilişkiyi esas alan çalışmalara rastlanamamıştır. Araştırma konusunun orijinalitesi ve daha önce mevcut üç değişkenin oluşturulan model kapsamında çalışılmış olmasına hiç rastlanamaması sebebiyle, bu başlık altında aktarılacak kavramsal ilişkiler, literatürde yer alan araştırmalarda sunulan görüş ve bulgular üzerinde çıkarsamada bulunma ve bulgular arası ilişkilendirme yöntemleri kullanılarak oluşturulmuş, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etki potansiyelleri belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ve sonuçlar neticesinde literatüre katkı sağlanacağı varsayılmıştır.

4.2. Ana Kütle ve Örneklem

Duygusal emek kavramının öncül yazarlarından Hochschild (1983), duygusal emek davranışının en yoğun şekilde hizmet sektöründe gerçekleştiğini belirterek ilk araştırmalarını emek yoğun bir sektör olan havacılık sektöründe yapmıştır. Hochschild, *“The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling”* isimli kitabında, hosteslerin/kabin memurlarının amirlerinden aldıkları direktifler doğrultusunda fiziksel emeklerinin yanı sıra duygusal olarak da beklenen davranışları karşılayan bir hale büründüklerini belirtmiştir. Literatürdeki bu dayanak bağlamında araştırma İstanbul’da havacılık sektöründe yer alan bir işletmede, 406 kabin memuru üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın gerçekleştiği tarih aralıklarında çalışan kabin memuru sayısı resmi kayıtlara göre 10781’dir. Farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüklerine göre %95 güven düzeyinde 10000 örneklem için asgari örneklem sayısı 370 olarak kabul edilmektedir (Bartlett vd., 2001: 47). Bu araştırma için yeterli asgari örnekleme uygun sayı elde edilmiş ve uç değerler de atılarak kalan 406 kabin memuru üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma formu 2018 Eylül-Aralık ayları arasında, ilgili havacılık eğitim kampüsünde matbu olarak, bırak topla yöntemi ile gönüllülük esasına dayalı olarak kabin memurlarına uygulanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma formunda kullanılan tüm ölçekler için 5'li Likert tipi “*kesinlikle katılmıyorum (1)*” ve “*kesinlikle katılıyorum (5)*” seçeneği ile kategorize edilmiştir. İlgili ölçeklerin güvenirliliğini test etme amacı ile Cronbach Alpha Analizi ve yapı geçerliliğini ölçmek için doğrulayıcı faktör analizleri temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma veri setinin faktör analizine uygunluğu için Kaisen-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett Küresellik testi uygulanmıştır.

Demografik Bilgi Formu: Araştırma kapsamında katılımcılara cinsiyet, meslek, yaş, eğitim durumu, medeni durum, statü, meslekte çalışma süresi ve kurumda çalışma süreleri yöneltilmiştir.

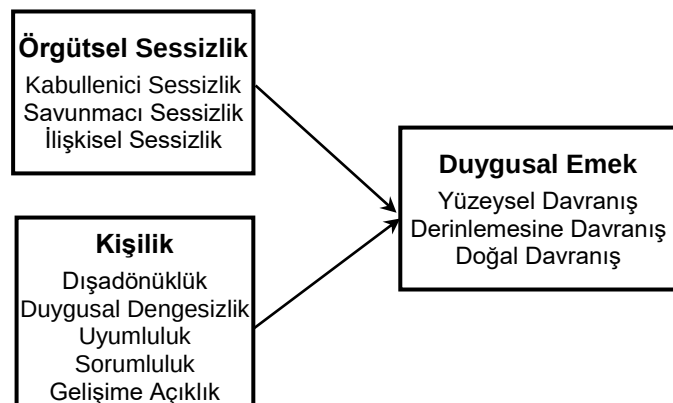
Örgütsel Sessizlik Ölçeği: 15 maddeden oluşan ölçek, Dyne vd.(2003)tarafından geliştirilerek Taşkıran (2010) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek üç alt boyuttan (kabullenici sessizlik, savunmacı ve ilişkisel sessizlik) oluşmakta ve her bir boyutta beş ifade yer almaktadır.

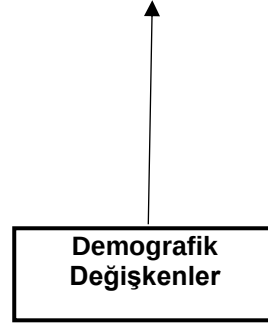
Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Diefendorff vd. (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes (2000)'in duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin uyarlanması ile Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanarak oluşturulmuştur. Ölçek üç alt boyuttan (yüzeysel duygusal emek, derinden duygusal emek ve doğal duygusal emek) oluşmakta ve toplamda 14 maddeden oluşmaktadır.

Türk Örnekleminde Geliştirilen Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği: Gençöz ve Öncül (2012) tarafından beş faktör kişilik modeli çerçevesinde geliştirilen ölçek 45 madde ve altı boyuttan (dışadönüklük, duygusal tutarsızlık, sorumluluk, gelişime açıklık, uyumluluk ve olumsuz değerlilik) oluşmaktadır.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın bu kısmında ilgili değişkenler bağlamında oluşturulan model ve modele bağlı olarak oluşturulan hipotezler hakkında bilgi verilecektir





Şekil 7: Araştırmanın Modeli

İlgili değişkenler kapsamında oluşturulan modelde örgütsel sessizlik ve kişilik değişkeni bağımsız, duygusal emek bağımlı değişken olarak alınmıştır. Oluşturulan bu modele göre; örgütsel sessizlik değişkeni boyutlarının (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, ilişkisel sessizlik) duygusal emek davranışı boyutları (yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, doğal davranış) ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içerisinde olacağı varsayılmaktadır. Ayrıca modelde, kişilik değişkeni alt boyutlarının (dışadönüklük, duygusal dengesizlik, uyumluluk, öz disiplin, gelişime açıklık ve olumsuz değerlik) duygusal emek davranışı boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içerisinde olacağı varsayılmıştır. Araştırma modeli kapsamında ayrıca demografik faktörlere ilişkin ilgili değişkenler bağlamında anlamlı farklılıklar elde edileceği varsayılmıştır.

Araştırmanın modeli ve literatürdeki değişkenler arası ilişkiler bağlamında örgütsel sessizlik ve kişilik boyutlarının duygusal emek davranışı boyutlarını açıklama oranlarının ortaya çıkarılması amacıyla araştırmaya yönelik hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezler aşağıda sıralandığı şekildedir:

H₁: Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ve kişilik özellikleri ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2a}: Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları alt boyutlarının ve kişilik alt boyutlarının duygusal emek davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2b}: Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları alt boyutlarının ve kişilik alt boyutlarının yüzeysel davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2c}: Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları alt boyutlarının ve kişilik alt boyutlarının derinlemesine davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2d}: Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları alt boyutlarının ve kişilik alt boyutlarının doğal davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları, kişilik ve duygusal emek algılarında demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, statü, mesleki kıdem, kurum kıdemi) bağlamında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.

4.5. Demografik Özellikler

Araştırma formundan elde edilen örnekleme göre (Tablo 1) 406 katılımcının 148'i erkek (%37), 258'i kadın (%63) kabin memurundan oluşmaktadır. Örneklemin medeni duruma göre yüzdesel dağılımına bakıldığında 247'si (%61) bekâr, 159'u (%39) evlidir. Araştırmaya katılanların 30'u (%7) 20-25 yaş aralığında, 150'si (%37) 26-30 yaş aralığında, 133'ü (%33) 31-35 yaş aralığında, 65'i (%16) 36-40 yaş aralığında, 18'i (%4) 41-45 yaş ve 10'u (%3) 45 yaş ve üzeri katılımcıyı kapsamaktadır. Araştırmaya katılanların 26'sı (%6) lise, 65'i (%16) ön lisans, 273'ü (%67) lisans, 42'si (%11) lisansüstü eğitilmiden oluşmaktadır. Buna göre ilgili örnekleme en az sayının doktora eğitimi almış katılımcılar olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların 386'sı (%95) çalışan, 20'si (%5) yönetici statüsündedir. Örneklemin mesleki kıdem dağılımına bakıldığında 140'ı (%35) 1-5 yıl, 173'ü (%43) 6-10 yıl, 42'si (%10) 11-15 yıl, 33'ü (%8) 16-20 yıl ve 18'i (%4) 21-25 yıl olduğu elde edilmiştir. Son olarak ilgili örneklemin kurum kıdemi dağılımında 162'si (%40) 1-5 yıl, 159'u (%39) 6-10 yıl, 40'ı (%10) 11-15 yıl, 29'u (%7) 16-20 yıl, 16'sı (%4) 21-25 yıl aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1 : Demografik Özellikler

Cinsiyet	Kadın %63			Erkek %37		
Medeni Durum	Evli %39			Bekâr %61		
Yaş	20-25 %7	26-30 %37	31-35 %33	36-40 %16	41-45 %4	45+ %3

Eğitim Durumu	Lise		Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü
	%6		%16	%67	%11
Statü	Çalışan	Yönetici			
	%95	%5			
Mesleki Kıdem	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25
	%35	%43	%10	%8	%4
Kurum Kıdemi	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25
	%40	%39	%10	%7	%4

4.6. Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Ölçek çıktılarının ölçülmek istenen unsurla tutarlılık seviyesinde ölçülmesi, ilgili ölçek araçlarının başka zaman aralıkları ve başka bir yerde de farklı bir evrende aynı sonuçları yansıtması güvenilirlik olarak ifade edilmektedir (Şencan, 2005). Bu durum, aynı araştırma sorularının farklı zaman dilimlerindeki benzerliğini test etmektedir. Çünkü yapılan ölçümlerde bazen katılımcılardan olabildiği gibi bazen de araştırmacıdan kaynaklanan yanlışlar ortaya çıkabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 155).

Maddelerin iç tutarlığının bir ölçüsü olan Cronbach alfa katsayısı, ölçekte bulunan maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak üzere kullanılır. Cronbach alfa katsayısı yüksek olan ölçekteki maddelerin birbirleriyle tutarlı bir o kadar da aynı özelliği ölçen maddelerden meydana geldiği yorumu yapılır. Cronbach alfa likert tipli ölçeklerde sıklıkla kullanılmaktadır. Cronbach alfa aşağıdaki gibi ifade edilmektedir; (Uzunsakal ve Yıldız, 2018:19)

$0 < R_2 < 0.40$ ise güvenilir değil,

$0.40 < R_2 < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte,

$0.60 < R_2 < 0.80$ ise oldukça güvenilir,

$0.80 < R_2 < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte olduğu kabul edilmektedir.

4.6.1. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 2 : Duygusal Emek Açıklanan Toplam Varyans

	Başlangıç Öz değerleri	Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı
--	------------------------	---

Bileşen	Toplam	%Varyans	Birikimli	Toplam	%Varyans	Birikimli
1	4,323	33,255	33,255	3,876	29,814	29,814
2	3,242	24,939	58,193	3,030	23,310	53,124
3	1,398	10,755	68,948	2,057	15,824	68,948
4	,752	5,785	74,733			
5	,653	5,023	79,756			
6	,524	4,027	83,784			
7	,462	3,557	87,341			
8	,374	2,874	90,215			
9	,353	2,715	92,930			
10	,311	2,394	95,325			
11	,250	1,924	97,249			
12	,198	1,525	98,774			
13	,159	1,226	100,000			

KMO değerinin 0,60 ve üstünde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olacağına işaret etmektedir (Şencan, 2005). Bartlett Küresellik testi ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Elde edilen KMO değerinin (0.822) ve X^2 Bartlett Test (78) = 2873,791 $p < 0.0001$ ile bu örneklem için yeterli olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olması faktör analizi yapmaya yeterli bir ilişkide olduğunu göstermektedir.

Tablo 2'de başlangıç öz değerleri kısmında 1'den büyük olan değerlerin sayısı ölçeğin kaç boyuttan olduğunu göstermektedir. Bu durumda ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Elde edilen boyutlar toplam varyansın %68,948'ni açıklamaktadır.

İki ve daha fazla faktörlü durumlarda kullanılan faktör döndürme (factor rotation), maddelerin konumlarının faktör eksenleri arasında hareket ettirilerek hangi faktörde yer alacağının daha belirgin hale getirilmesi işlemidir. Faktör döndürmesinin amacı, maddelerin ilgili faktörlerde mümkün olduğunca yüksek, ilgisiz faktörlerde ise mümkün olduğunca düşük yük değerlerinde yüklenmesine olanak tanıyarak, araştırmacıya yorumlama ve karar verme olanağı sağlamaktır. Uygulamada elde değerlerin en az kaç olması gerektiği konusunda fikir birliği yoktur. Bazen 0.2, bazen 0.3 ve hatta bazen 0.4 değerinin girildiği görülmektedir. Bu durum, araştırmanın amacına ve niteliğine, oluşturulan ölçeğin madde sayısına göre değişmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Duygusal emek değişkeninin döndürülmüş faktör matrisine

bakıldığında ölçeğin orijinalinde olduğu gibi en çok madde birinci faktör altında toplanmıştır. Ölçekte yer alan “*Yolcularla ilgilenirken sahte duygular sergilerim.*” ifadesi düşük faktör yükünden dolayı çıkartılmıştır. İlgili madde çıkartıldıktan sonra kalan 13 madde duygusal emek değişkenini ölçen üç alt boyut ölçeğin orijinalinde olduğu gibi dağılmıştır.

Tablo 3: Duygusal Emek Faktör Analizi Matrisi

	Bileşen		
	Yüzeysel Davranış	Derinlemesine Davranış	Doğal Davranış
DE2	,853		
DE1	,827		
DE5	,816		
DE4	,789		
DE3	,732		
DE6	,724		
DE8		,911	
DE9		,877	
DE10		,830	
DE7		,803	
DE12			,881
DE13			,772
DE11			,718

4.6.2. Duygusal Emek Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha değerinin 0,6 ve üzeri olduğu durumlarda ilgili ölçeğin oldukça güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Elde edilen değer (0.761) duygusal emek ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu ölçekteki madde sayısı 13'dür.

4.6.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 4: Örgütsel Sessizlik Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	%Varyans	Birikimli	Toplam	%Varyans	Birikimli
1	5,824	48,531	48,531	4,012	33,430	33,430
2	2,857	23,812	72,343	3,173	26,439	59,869
3	,897	7,478	79,822	2,394	19,953	79,822
4	,427	3,560	83,381			
5	,397	3,309	86,690			
6	,321	2,679	89,369			
7	,288	2,399	91,768			
8	,273	2,273	94,041			
9	,207	1,722	95,762			
10	,189	1,571	97,334			
11	,172	1,431	98,765			
12	,148	1,235	100,00			

Örgütsel sessizlik KMO değerinin (0.890) 0,8'in üzerinde olması ve X^2 Bartlett Test (66) = 3866,302 $p < 0.0001$ ile ifadelerin faktör analizi için en uygun seviyede olduğunu göstermektedir. Anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olması gene faktör analizi için uygunluk seviyesini göstermektedir. Açıklanan toplam varyans tablosunda (Tablo 4) elde edilen boyutların toplam varyansın %79,822'sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Faktör Analizi Matrisi

	Bileşen		
	Savunmacı Sessizlik	İlişkisel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
S7	,859		
S9	,851		
S8	,851		
S10	,825		
S6	,809		
S14		,906	
S13		,901	
S12		,860	
S15		,856	
S4			,851

S3			,794
S5			,771

Örgütsel sessizlik değişkeninin döndürülmüş faktör matrisine bakıldığında ölçeğin orijinalinde olduğu gibi ifadeler üç boyut altında ve orijinal boyutları altında dağılmıştır. Düşük faktör yüklerinden dolayı “Müdahil olmadığım, benimle ilgili olmadığını düşündüğüm konularda önerilerde bulunmakta isteksizimdir.”, “Genel olarak kabullenici biri olduğumdan, düşüncelerimi kendime saklamayı tercih ederim.”, “İşletme ve iş arkadaşlarım ile olumlu iş birliğimizden dolayı gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.” maddeleri çıkartılmıştır.

4.6.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizleri

İlgili ölçeğe yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin 0,814 ile yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Bu boyut altındaki madde sayısı 12'dir. Bu boyut altında yer alan ifadeler herhangi bir sorun veya uyumsuzluk durumunda konuşulsa dahi fayda etmeyeceği varsayılan örgütsel sessizliği ölçmektedir.

4.6.5. Kişilik Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 6: Kişilik Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	%Varyans	Birikimli	Toplam	%Varyans	Birikimli
1	8,318	23,766	23,766	4,028	11,509	11,509
2	3,033	8,665	32,432	3,414	9,755	21,264
3	2,494	7,125	39,556	3,373	9,638	30,902
4	2,196	6,274	45,830	3,107	8,877	30,779
5	1,573	4,494	50,324	2,552	7,291	47,070
6	1,341	3,831	54,155	2,480	7,085	54,155
7	1,168	3,337	57,492			
8	1,115	3,186	60,678			
9	1,002	2,864	63,542			
10	,910	2,600	66,143			

11	,844	2,411	68,553			
12	,786	2,246	70,799			
13	,718	2,050	72,849			
14	,656	1,874	74,723			
15	,628	1,794	76,517			
16	,615	1,757	78,274			
17	,602	1,720	79,994			
18	,583	1,666	81,659			
19	,568	1,623	83,283			
20	,522	1,491	84,774			
21	,499	1,425	86,199			
22	,474	1,353	87,552			
23	,453	1,293	88,846			
24	,436	1,244	90,090			
25	,420	1,199	91,289			
26	,396	1,131	92,421			
27	,382	1,090	93,511			
28	,360	1,028	94,539			
29	,345	,985	95,524			
30	,326	,932	96,456			
31	,311	,890	97,346			
32	,262	,748	98,094			
33	,253	,722	98,816			
34	,222	,635	99,452			
35	,192	,548	100,00			

Kişiliğin KMO değerinin 0,870 olması ve X^2 Bartlett Test (595) = 5730,308 $p < 0.0001$ ile ölçekte yer alan ifadelerin faktör analizi için uygun seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olması ilgili ifadelerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. Elde edilen boyutlar toplam varyansın %54.155'ini açıklamaktadır (Tablo 6).

Kişilik ölçeğinin döndürülmüş faktör matrisi incelendiğinde (Tablo 8) maddelerin, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi altı boyut altına dağıldığı gözlemlenmektedir. Ölçekte yer alan on madde düşük faktör yüklerinden dolayı çıkartılarak (Tablo 7) ilgili maddeler yeniden faktör analizine tabi tutulmuş ve ölçek 35 madde ile altı boyut altına dağılmıştır.

Tablo 7: Kişilik Ölçeği

Dışa Dönüklük	Sorumluluk	Geçimlilik/ Uyumluluk	Duygusal Tutarsızlık	Gelişime Açıklık	Olumsuz Değerlik
K6- Soğuk K7-Utangaç K24-Pasif K32-Durgun K38-İçine Kapanık K39-Çekingen	K21-Üşengeç K25-Disiplinli K42-Düzenli K43-Titiz K44-Tedbirli K45-Azimli	K3-Duyarlı K15-İyi Niyetli K16-İçten K19Yardımsever K23-Sevecen K28-Cana Yakın K41-Hoş Görülü	K1-Aceleci K11-Agresif K18-Huysuz K27-Sinirli K29-Kızgın K35-Sabırsız K37-Kaprisli	K5-Kendine Güvenen K9-Geniş-Rahat K10-Cesur K17Kendinden Emin K20-Kabiliyetli	K13-İçten Pazarlıklı K26-Aç Gözlü K31-Görgüsüz K34-Terbiyesiz
Çıkanlar K4Konuskan K14-Girişken	Çıkanlar K12-Çalışkan K22-Sorumsuz	Çıkan K8-Paylaşımıcı	Çıkanlar K33-Kaygılı K40-Alıngan	Çıkan K36-Yaratıcı	Çıkanlar K2Yapmacık K30-Sabit Fikirli

Tablo 8: Kişilik Faktör Analizi Matrisi

	Bileşen					
	Uyumluluk	Dışa Dönüklük	Sorumluluk	Duygusal Tutarsızlık	Gelişime Açıklık	Olumsuz Değerlik
K28	,685					
K23	,672					
K16	,662					
K19	,621					
K15	,616					
K41	,552					
K3	,505					
K43		,809				
K42		,791				
K44		,783				
K45		,642				

K25		,589				
K21		,428				
K38			,813			
K32			,711			
K39			,704			
K7			,605			
K6			,569			
K24			,441			
K27				,717		
K29				,710		
K35				,671		
K18				,625		
K1				,603		
K11				,564		
K37				,447		
K34					,687	
K26					,621	
K31					,547	
K13					,500	
K10						,694
K5						,672
K17						,600
K20						,447
K9						,433

4.6.6. Kişilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Kişilik ölçeği boyutlarına yönelik yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde Cronbach's Alpha değerinin (0.681) 0,6 üzerinde olması ile kişilik ölçeğinin oldukça güvenilir seviyede olduğunu göstermektedir. İlgili maddeler beş faktör kişilik özelliklerini ölçmektedir.

4.7. Korelasyon Analizleri ve Betimleyici İstatistikler

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade ederek, bu değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini açıklamaktadır. Korelasyon ve nedensellik birbirine oldukça yakın kavramlardır, ancak aynı anlama gelmemektedir. Nedensellik için korelasyon gereklidir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Korelasyon katsayısı bir oran olmakla +1 ile -1 arasında değişiklik göstermektedir. Korelasyon katsayısı negatifse negatif bir ilişki, pozitif ise pozitif bir ilişki ve 0 olması ilişki olmadığını göstermektedir. Bu durumda, 0,00-0,25 arası ilişki çok zayıf düzeyi, 0,26-0,49 arası ilişki zayıf düzeyi, 0,50-0,69 arasındaki ilişki orta düzeyi, 0,70-0,89 arasındaki ilişki yüksek düzeyi ve 0,90-1,00 arasındaki ilişki çok yüksek düzey ilişki olduğunu ifade etmektedir (Kalaycı, 2014)

Tablo 9: Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Duygusal Emek	3.16													
2.Örgütsel Sessizlik	,120*	2.90												
3.Yüzeysel Davranış	,745**	,216**	2.86											
4.Derinlemesine Davranış	,702**	-,017	,152**	3.34										
5.Doğal Davranış	,188**	-,117*	-,325**	,212**	3.54									
6.Kabullenici Sessizlik	,056	,745**	,206**	-,089	-,174**	2.09								
7.Savunmacı Sessizlik	,058	,851**	,216**	-,070	-,221**	,702**	2.27							
8.İlişkisel Sessizlik	,121*	,283**	-,016	,131**	,200**	-,224**	-,188**	4.30						
9.Geçimlilik	,001	-,157**	-,181**	,125*	,232**	-,181**	-,205**	,103*	4.43					
10.Dışa Dönüklük	-,165**	-,205**	-,207**	-,035	,039	-,238**	-,207**	,052	,344**	3.97				
11.Sorumluluk	-,033	-,101*	-,136**	,069	,111*	-,119*	-,147**	,089	,390**	,374**	4.09			
12.Duygusal Tutarsızlık	,102*	,178**	,247**	-,095	-,124*	,226**	,229**	-,127*	-,349**	-,380**	-,257**	2.25		
13.Gelişime Açıklık	-,042	-,107**	-,071	-,043	,105*	-,111*	-,165*	,094	,392**	,387**	,256**	-,105*	3.98	
14.Olumsuz Değerlik	,086	,167**	,223**	-,102*	-,105*	,210**	,184**	-,076	-,492**	-,399**	-,266**	,437**	-,153**	1.39

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Tablo 9'daki korelasyon analizi incelendiğinde örgütsel sessizlik tutumunun varlığında yüzeysel davranış yani sahte duygu gösteriminde bulunmanın zayıf da olsa ($r=0,216$) sergilendiği, dışa dönük yani sosyal olan bireylerin daha az sessiz oldukları ($r=-0,205$) ve düşüncelerini dile getirdikleri, kabullenici sessizliği olan dolayısıyla ortamdaki bir durumu kabullendiği ve konuşsa dahi faydaetmeyeceğini bilen bir kabin memurunun daha kolay sahte davranış sergileyebildiği ($r=0,216$), duygusal tutarlılığa sahip yani duygularını daha kolay kontrol edebilen bir kabin memurunun örgütün istediği şekilde duygularını şekillendirip yüzeysel davranış sergileme durumunun ($r=0,247$) ortaya çıkması; uyumluluk özelliği olan ve var olan koşullara daha kolay uyum sağlayabilen bireylerin doğal davranış sergileyip ($r=0,232$) gerçekten hissettiği şekilde davrandığı; kabullenici sessizlik tutumuna sahip bir iş görenin olumsuz değerlik kişilik özelliklerini taşıdığı gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Değişkenlerin betimleyici istatistiklerine göre yapılan analizler ve alınan ortalamalar neticesinde (Tablo 9) ortalamaların 1,39 ile 3,16 arasında değişiklik gösterdiği, en yüksek ortalamaya sahip değişkenin 4,43 ile geçimlilik boyutu, en düşük ortalamaya sahip değişkenin 1,39 ile olumsuz değerlik olduğu tespit edilmiştir.

4.8. Regresyon Analizleri

Regresyon analizinin yorumlamasında bulunurken ilgili terimlerin ne anlama geldiğine bakılırsa; R bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonu, R^2 bağımlı değişkendeki varyansın yüzde kaçının bağımsız değişkence açıklandığını, F testi regresyon modelinin anlamlılığını incelemeye, β ilgili bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklarken, p ise etkinin anlamlılık seviyesini açıklamaktadır.

Tablo 10: Örgütsel Sessizliğin Duygusal Emek Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Duygusal Emek			
Bağımsız Değişken	β	t	p
Örgütsel Sessizlik	0.120	2.435	0.015
R=0,120; Düzeltilmiş $R^2=0,012$; F =5,931; p=0,015			

H₂ hipotezi bağlamında örgütsel sessizliğin duygusal emek üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan regresyon analizi neticesinde (Tablo 10) (p=0.015; p>0.05) regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda örgütsel sessizlik tutumunun sergilendiği bir örgüt ortamında kabin memurları daha kolay duygusal emek sergileyebilmekte yani duygularını örgütün beklediği şekilde kontrol ederek ifade etmektedirler. Elde edilen R değeri (0.120) iki değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir. R^2 değeri varyansın %12'sinin örgütsel sessizlik tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 11: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Duygusal Emek Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Duygusal Emek			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p

Kabullenici Sessizlik	0.021	0.297	0.766
Savunmacı Sessizlik	0.034	0.493	0.622
İlişkisel Sessizlik	0.142	2.808	0.005
Geçimlilik/Uyumluluk	0.094	1.491	0.137
Dışa Dönüklük	-0.148	-2.434	0.015
Sorumluluk	0.014	0.252	0.801
Duygusal Tutarsızlık	0.065	1.134	0.258
Gelişime Açıklık	-0.017	-0.291	0.771
Olumsuz Değerlik	0.046	0.747	0.456
R=0,236; Düzeltilmiş R²=0,034; F=2,592; p=0,006			

Tablo 12: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Yüzeysel Davranış Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p

Kabullenici Sessizlik	0.068	1.003	0.316
Savunmacı Sessizlik	0.109	1.618	0.107
İlişkisel Sessizlik	0.050	1.018	0.309
Geçimlilik/Uyumluluk	-0.040	-0.662	0.509
Dışa Dönüklük	-0.076	-1.281	0.201
Sorumluluk	-0.024	-0.440	0.660
Duygusal Tutarsızlık	0.130	2.330	0.020
Gelişime Açıklık	0.028	0.508	0.612
Olumsuz Değerlik	0.084	1.415	0.158
R=0,335; Düzeltilmiş R²=0,092; F=5,546; p=0,000			

Tablo 13: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Derinlemesine Davranış Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Derinlemesine Davranış			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Kabullenici Sessizlik	-0.056	-0.798	0.426
Savunmacı Sessizlik	0.002	0.032	0.974
İlişkisel Sessizlik	0.106	2.104	0.036
Geçimlilik/Uyumluluk	0.117	1.853	0.065
Dışa Dönüklük	-0.117	-1.917	0.056
Sorumluluk	0.048	0.857	0.392
Duygusal Tutarsızlık	-0.047	-0.817	0.414
Gelişime Açıklık	-0.084	-1.481	0.139
Olumsuz Değerlik	-0.052	-0.842	0.400
R=0,233; Düzeltilmiş R²=0,033; F=2,515; p=0,008			

Tablo 14: Örgütsel Sessizlik ve Kişilik Alt Boyutlarının Doğal Davranış Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Doğal Davranış			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p

Kabullenici Sessizlik	-0.010	-0.145	0.885
Savunmacı Sessizlik	-0.155	-2.304	0.022
İlişkisel Sessizlik	0.147	3.000	0.003
Geçimlilik/Uyumluluk	0.197	3.231	0.001
Dışa Dönüklük	-0.090	-1.517	0.130
Sorumluluk	0.024	0.442	0.659
Duygusal Tutarsızlık	-0.034	-0.615	0.539
Gelişime Açıklık	0.015	0.275	0.783
Olumsuz Değerlik	0.021	0.362	0.717
R=0,337; Düzeltilmiş R²=0,094; F=5,653; p=0,000			

H₂ hipotezinin alt boyutları bağlamında örgütsel sessizlik ve kişilik alt boyutlarının duygusal emek ve alt boyutlarına yönelik uygulanan regresyon analizlerinde (Tablo 11, Tablo 12, Tablo 13, Tablo 14) regresyon modellerinin etki derecelerinin anlamlılığı ölçülmüştür. Tablo 11’de örgütsel sessizlik ve kişilik alt boyutlarının duygusal emek üzerindeki etkilerine bakıldığında ilişkisel sessizlik (p=0.005;p>0.05) ve dışa dönüklük (p=0.015; p>0.05) alt boyutlarının anlamlı bir etki içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Tablo 12’de ilgili alt boyutların yüzeysel davranış üzerindeki etkilerine bakıldığında duygusal tutarsızlık alt boyutunun (p=0.020; p>0.05) anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Tablo 13’de derinlemesine davranış üzerine oluşturulan regresyon modelinde ilişkisel sessizlik (p=0.036;p>0.05) boyutunun anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak Tablo 14’de alt boyutların doğal davranış üzerine olan etkisinde savunmacı sessizlik (p=0.022;p>0.05), ilişkisel sessizlik (p=0.003;p>0.05) ve geçimlilik/uyumluluk (p=0.001;p>0.05) boyutlarının pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip oldukları saptanmıştır.

4.9. Demografik Değişkenler Kapsamında Farklılıklar

Araştırmanın üçüncü hipotezi bağlamında demografik özellikler kapsamında farklılık olup olmadığına yönelik ilk olarak iki bağımsız örneklem olan cinsiyet ve medeni duruma yönelik t-testleri uygulanmıştır. Değişkenlerin medeni duruma göre anlamlılık seviyeleri, serbestlik dereceleri ve t-testi sonuçlarına göre Levene Testi anlamsız çıkarsa aynı satırda olan (Eşit varyans varsayımı) değere, anlamlı çıkarsa bir alt satırdaki (Eşit olmayan varyans varsayımı) değere bakılarak yorumlama yapılır.

Duygusal emek değişkeni Levene Testi neticesinde anlamsız çıkarak hizasındaki birinci satırda ($t_{404} = .007$; $p < 0.05$) eşit varyans varsayımı anlamlı çıkarak erkek iş görenlerin duygusal emek davranışı sergileme ortalamasının (Ort.=3.26; S.S= .53) kadın iş görenlerin duygusal emek davranışı sergileme ortalamasından (Ort.=3.10; S.S= .60) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emek sergileme davranışında yüzeysel davranışın ($t_{404} = .003$; $p < 0.05$) istatistiki olarak anlamlı olduğu ve erkeklerin yüzeysel davranış sergileme ortalamasının (Ort.=3.04; S.S=.94) kadınların yüzeysel davranış sergileme ortalamasından (Ort.=2.75; S.S= .99) yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Son olarak gelişime açıklık boyutunun ($t_{404} = .000$; $p < 0.05$) istatistiki olarak anlamlı olduğu ve erkek iş görenlerin (Ort.=4.11; S.S =.53) kadın iş görenlere (Ort.=3.90; S.S=.51) göre yüksek ortalama da olduğu tespit edilmiştir. Kalan değişkenler için anlamlı bulgular elde edilememiştir. Elde edilen bulgular neticesinde medeni durum için istatistiki olarak anlamlı bir farklılık elde edilememiştir.

Varyans analizi veya F testi olarak bilinen ANOVA testi, grup ortalamaları ve bunlara bağlı olan işlemleri analiz etmek için kullanılan testtir. ANOVA testi ikiden fazla grubun ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını sınamak için yapılan bir testtir. ANOVA testinin uygulandığı modellerde bir veya daha fazla faktör söz konusu olabilir. Eğer bir faktör olursa bu analiz türü tek faktörlü varyans analizidir. Bu analizin amacı, tek bir faktöre ilişkin ikiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılarak belirli bir anlamlılık seviyesinde bir fark teşkil edip etmediğini test etmektir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Araştırmanın üçüncü hipotezi bağlamında demografik özelliklerin ilgili değişkenler ile istatistiki olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ikiden fazla grup oluşturan yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve kurum kıdemi için ANOVA testi yapılmıştır. İstatistiki olarak fark oluşturan değerlerin kaynağını saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Yaş gruplandırması “20-25 yaş, 26-30 yaş, 31-35 yaş, 36-40 yaş, 41-45 yaş ve 45 yaş ve üzeri” olarak belirlenmiştir. Tablo 15’de yaş değişkeni için yapılan ANOVA testinde doğal davranış ($F_{(5,400)} = 2,381$, $p < 0,05$) ve sorumluluk ($F_{(5,400)} = 2,708$, $p < 0,05$) değişkenlerinin istatistiki olarak farklılaştığı; uygulanan Tukey testi neticesinde 31-35 yaş aralığındaki kabin memurlarının daha yüksek doğal davranış sergileme eğiliminde oldukları ve gene 31-35 yaş aralığındaki kabin memurlarının daha yüksek seviyede sorumluluk sahibi oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 15: Yaş İçin Anova Testi Sonuçları

		Kareler Top.	Serb. Derc.	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Duyusal Emek	Gruplar Arası	2,031	5	,406	1,175	,321
	Gruplar İçi	138,316	400	,346		
	Toplam	140,347	405			
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	,794	5	,159	,550	,738
	Gruplar İçi	115,378	400	,288		
	Toplam	116,172	405			
Yüzeysel Davranış	Gruplar Arası	8,280	5	1,656	1,710	,131
	Gruplar İçi	387,256	400	,968		
	Toplam	395,535	405			
Derinlemesine Davranış	Gruplar Arası	7,247	5	1,449	1,512	,185
	Gruplar İçi	383,353	400	,958		
	Toplam	390,599	405			
Doğal Davranış	Gruplar Arası	8,354	5	1,671	2,381	,038
	Gruplar İçi	280,657	400	,702		
	Toplam	289,010	405			
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arası	3,695	5	,739	1,106	,357
	Gruplar İçi	267,289	400	,668		
	Toplam	270,984	405			
Savunmacı Sessizlik	Gruplar Arası	3,633	5	,727	,962	,441
	Gruplar İçi	302,201	400	,756		
	Toplam	305,835	405			
İlişkisel Sessizlik	Gruplar Arası	2,598	5	,520	,819	,537
	Gruplar İçi	253,815	400	,635		
	Toplam	256,413	405			
Geçimlilik/ Uyumluluk	Gruplar Arası	,679	5	,136	,660	,654
	Gruplar İçi	82,294	400	,206		
	Toplam	82,972	405			
Dışa Dönüklük	Gruplar Arası	3,470	5	,694	1,461	,202
	Gruplar İçi	190,028	400	,475		
	Toplam	193,498	405			
Sorumluluk	Gruplar Arası	5,486	5	1,097	2,708	,020
	Gruplar İçi	162,075	400	,405		
	Toplam	167,561	405			
Duyusal Tutarsızlık	Gruplar Arası	3,855	5	,771	1,636	,149
	Gruplar İçi	188,532	400	,471		
	Toplam	192,386	405			
Gelişime Açıklık	Gruplar Arası	2,924	5	,581	2,082	,067
	Gruplar İçi	112,341	400	,281		

	Toplam	115,265	405			
Olumsuz Değerlik	Gruplar Arası	,835	5	,167	,653	,659
	Gruplar İçi	102,226	400	,256		
	Toplam	103,061	405			

Tablo 16’da eğitim durumu değişkeninin istatistiki olarak anlam ifade edip etmediğini sınamak amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Eğitim durumu “*lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora*” olarak kategorize edilmiştir. ANOVA testi neticesinde örgütsel sessizlik ($F_{(4,401)} = 2,743$, $p < 0,05$), kabullenici sessizlik ($F_{(4,401)} = 2,818$, $p < 0,05$) ve olumsuz değerlik ($F_{(4,401)} = 3,725$, $p < 0,05$) değişkenlerinin istatistiki olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağını anlamak amacıyla uygulanan Tukey testi neticesinde örgütsel sessizlik değişkeni için lisans eğitimlilerin daha yüksek seviyede sessizlik davranışını sergilediği, kabullenici sessizlik değişkeni için yüksek lisans seviyesindeki eğitimli iş görenlerin daha fazla sergileme eğiliminde oldukları ve olumsuz değerlik faktörü için yüksek lisans eğitimli iş görenlerin bu kişilik özelliğini daha yüksek seviyede taşıdıkları elde edilmiştir.

Tablo 16: Eğitim Durumu İçin Anova Testi Sonuçları

		Kareler Top.	Serb. Derc.	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Duygusal Emek	Gruplar Arası	1,418	4	,354	1,023	,395
	Gruplar İçi	138,929	401	,346		
	Toplam	140,347	405			
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	3,094	4	,774	2,743	,028
	Gruplar İçi	113,077	401	,282		
	Toplam	116,172	405			
Yüzeysel Davranış	Gruplar Arası	9,094	4	2,273	2,359	,053
	Gruplar İçi	386,441	401	,964		
	Toplam	395,535	405			
Derinlemesine Davranış	Gruplar Arası	2,017	4	,504	,520	,721
	Gruplar İçi	388,582	401	,969		
	Toplam	390,599	405			
Doğal Davranış	Gruplar Arası	2,011	4	,503	,702	,591
	Gruplar İçi	287,000	401	,716		
	Toplam	289,010	405			
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arası	7,408	4	1,852	2,818	,025
	Gruplar İçi	263,576	401	,657		
	Toplam	270,984	405			

Savunmacı Sessizlik	Gruplar Arası	6,154	4	1,629	2,182	,070
	Gruplar İçi	299,320	401	,746		
	Toplam	305,835	405			
İlişkisel Sessizlik	Gruplar Arası	3,076	4	,769	1,217	,303
	Gruplar İçi	253,337	401	,632		
	Toplam	256,413	405			
Geçimlilik/ Uyumluluk	Gruplar Arası	2,026	4	,506	2,509	,042
	Gruplar İçi	80,947	401	,202		
	Toplam	82,972	405			
Dışa Dönüklük	Gruplar Arası	1,619	4	,405	,846	,497
	Gruplar İçi	191,879	401	,479		
	Toplam	193,498	405			
Sorumluluk	Gruplar Arası	1,139	4	,285	,686	,602
	Gruplar İçi	166,422	401	,415		
	Toplam	167,561	405			
Duygusal Tutarsızlık	Gruplar Arası	3,092	4	,773	1,638	,164
	Gruplar İçi	189,294	401	,472		
	Toplam	192,386	405			
Gelişime Açıklık	Gruplar Arası	1,556	4	,389	1,371	,243
	Gruplar İçi	113,710	401	,284		
	Toplam	115,265	405			
Olumsuz Değerlik	Gruplar Arası	3,693	4	,923	3,725	,005
	Gruplar İçi	99,369	401	,248		
	Toplam	103,061	405			

Tablo 17’de mesleki kıdem (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl) için uygulanan ANOVA testi neticesinde derinlemesine davranış ($F_{(4,401)} = 3,364$, $p < 0,05$), kabullenici sessizlik ($F_{(4,401)} = 3,480$, $p < 0,05$) ve sorumluluk ($F_{(4,401)} = 2,466$, $p < 0,05$) değişkenlerinin istatistiki olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığı bulmak için uygulanan Tukey neticesinde 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip iş görenlerin daha yüksek seviyede derinlemesine davranış sergiledikleri, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip iş görenlerin daha çok kabullenici sessizliğe büründükleri ve 11-15 yıl arası mesleki kıdem sahibi iş görenlerin yüksek seviyede sorumluluk sahibi oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 17: Mesleki Kıdem İçin Anova Testi Sonuçları

		Kareler Top.	Serb. Derc.	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Duygusal Emek	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	1,993 138,354 140,347	4 401 405	,498 ,345	1,444	,219
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	1,823 114,349 116,172	4 401 405	,456 ,285	1,598	,174
Yüzeysel Davranış	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	1,537 393,998 395,535	4 401 405	,384 ,983	,391	,815
Derinlemesine Davranış	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	12,681 377,918 390,599	4 401 405	3,170 ,942	3,364	,010
Doğal Davranış	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	2,138 286,872 289,010	4 401 405	,535 ,715	,747	,560
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	9,092 261,892 270,984	4 401 405	2,273 ,653	3,480	,008
Savunmacı Sessizlik	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	5,509 300,326 305,835	4 401 405	1,377 ,749	1,839	,121
İlişkisel Sessizlik	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	3,589 252,824 256,413	4 401 405	,797 ,630	1,423	,226
Geçimlilik/ Uyumluluk	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	,383 82,589 82,972	4 401 405	,096 ,206	,465	,761
Dışa Dönüklük	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	2,059 191,439 193,498	4 401 405	,515 ,477	1,078	,367
Sorumluluk	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	4,023 163,538 167,561	4 401 405	1,006 ,408	2,466	,045
Duygusal Tutarsızlık	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	1,768 190,618 192,386	4 401 405	,442 ,475	,930	,446
Gelişime Açıklık	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	1,451 113,814 115,265	4 401 405	,363 ,284	1,279	,278

Olumsuz	Gruplar Arası	,488	4	,122	,477	,753
Değerlik	Gruplar İçi	102,573	401	,256		
	Toplam	103,061	405			

Tablo 18’de kurum kıdemi (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl) için uygulanan ANOVA testi neticesinde yalnızca derinlemesine davranış ($F_{(4,401)} = 5,604$, $p < 0,05$) için istatistiki fark elde edilmiştir. Uygulanan Tukey testi neticesinde 1-5 yıl arası kurum kıdemine sahip kabin memurlarının derinlemesine davranışa daha yüksek seviyede eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Statü değişkeni için ANOVA testi uygulanmış ve anlamlı bir farklılık elde edilememiştir.

Tablo 18: Kurum Kıdemi İçin Anova Testi Sonuçları

		Kareler Top.	Serb. Derc.	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Duygusal Emek	Gruplar Arası	3,183	4	,796	2,326	,056
	Gruplar İçi	137,164	401	,342		
	Toplam	140,347	405			
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	,727	4	,182	,631	,640
	Gruplar İçi	115,445	401	,288		
	Toplam	116,172	405			
Yüzeysel Davranış	Gruplar Arası	2,492	4	,623	,636	,637
	Gruplar İçi	393,043	401	,980		
	Toplam	395,535	405			
Derinlemesine Davranış	Gruplar Arası	20,678	4	5,169	5,604	,000
	Gruplar İçi	369,921	401	,922		
	Toplam	390,599	405			
Doğal Davranış	Gruplar Arası	2,503	4	,626	,876	,478
	Gruplar İçi	286,507	401	,714		
	Toplam	289,010	405			
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arası	2,985	4	,746	1,116	,348
	Gruplar İçi	268,000	401	,668		
	Toplam	270,984	405			
Savunmacı Sessizlik	Gruplar Arası	1,721	4	,430	,567	,686
	Gruplar İçi	304,113	401	,758		
	Toplam	305,835	405			
İlişkisel Sessizlik	Gruplar Arası	1,148	4	,287	,451	,772
	Gruplar İçi	255,265	401	,637		
	Toplam	256,413	405			

Geçimlilik/ Uyumluluk	Gruplar Arası	,171	4	,043	,207	,935
	Gruplar İçi	82,802	401	,246		
	Toplam	82,972	405			
Dışa Dönüklük	Gruplar Arası	2,888	4	,722	1,519	,196
	Gruplar İçi	190,610	401	,475		
	Toplam	193,498	405			
Sorumluluk	Gruplar Arası	2,678	4	,669	1,628	,166
	Gruplar İçi	164,883	401	,411		
	Toplam	167,561	405			
Duygusal Tutarsızlık	Gruplar Arası	1,344	4	,336	,705	,589
	Gruplar İçi	191,042	401	,476		
	Toplam	192,386	405			
Gelişime Açıklık	Gruplar Arası	2,266	4	,566	2,010	,092
	Gruplar İçi	113,000	401	,282		
	Toplam	115,265	405			
Olumsuz Değerlik	Gruplar Arası	1,222	4	,305	1,203	,309
	Gruplar İçi	101,839	401	,254		
	Toplam	103,061	405			

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, örgütsel sessizlik ve kişilik özelliklerinin duygusal emek davranışı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılmıştır. İşletmenin beklentileri doğrultusunda fiziksel emekten ziyade duygusal ifadelerle yön verme olarak ifade

edilen duygusal emek kavramı, ilk kez Arlie Russel Hocschild tarafından tanımlanarak genellikle hizmet sektöründe yoğun şekilde gerçekleştiği ifade edilmiştir.

İlgili değişkenler arasındaki etki derecesini ölçmek amacıyla oluşturulan araştırma, İstanbul'da havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 406 kabin memuru üzerinde gerçekleştirilen ölçüm ile şekillendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler faktör analizine tabi tutulmuş, düşük faktör yüküne sahip ifadeler elenerek döndürülmüş faktör matrisinde her bir ölçek boyutları ile gösterilmiştir. Ayrıca ölçeklerde yer alan her bir değişken boyutu güvenilirlik analizine tabi tutularak ölçeklerin geçerliliği sorgulanmış ve geçerli güvenilirlik aralığında oldukları tespit edilerek tablolar yardımıyla gösterilmiştir. Elde edilen bulgular istatistiki olarak analizlere tabi tutularak hipotezler test edilmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir;

Araştırma modelinin birinci hipotezi bağlamında örgütsel sessizlik, kişilik ve duygusal emek değişkenleri ile alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz neticesinde doğal davranış (samimi davranış) ile uyumluluk/geçimlilik arasındaki anlamlı ilişki Basım vd. (2013)'nin yaptıkları araştırmada beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk ve duygusal emek alt boyutlarından samimi davranış arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki ile örtüşmüştür. Bunun yanı sıra, gelişime açıklık boyutunun doğal davranış ile olan anlamlı ilişkisi Beğenirbaş (2013)'nin araştırmasındaki gelişime açıklık ve samimi davranış arasındaki anlamlı ilişki ile örtüşmektedir. Ayrıca dışa dönüklük ve kabullenici sessizlik ile savunmacı arasındaki negatif ve anlamlı ilişki Şimşek ve Aktaş (2014)'in gerçekleştirdikleri araştırmalarındaki kabullenici sessizlik ile savunmacı ve dışa dönüklüğün ters yönlü ve anlamlı ilişkisi ile örtüşmektedir. Bu durumda kabullenici ve savunmacı sessizliği benimseyen iş görenler daha içe dönüktürler. Bunun yanı sıra, Beğenirbaş ve Yalçın (2012)'nin araştırmalarında doğal davranış ve sorumluluk (öz disiplin) arasındaki anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bu araştırma için sorumluluk ve doğal davranış arasındaki pozitif yönlü ilişki ile örtüşmektedir. Bu durumda samimi ve içten davranış sergileyen bireyler sorumluluk sahibidirler. Korelasyon analizi sonucu elde edilen dışa dönüklük ve yüzeysel davranış arasındaki ters yönlü ilişki Barrick ve Mount (2005)'in çalışmasındaki dışa dönük bireylerin yüzeysel davranışa daha az meyilli oldukları sonucu ile örtüşme göstermiştir. Son olarak uyumluluk ve derinlemesine davranış ile doğal davranış arasındaki anlamlı ilişki Diefendorff vd. (2005) ve Austin vd. (2008)'in ilgili değişkenler arası elde ettikleri pozitif ve anlamlı ilişki ile benzerlik

göstermiştir. Değişkenler arasında elde edilen pozitif ve negatif yönlü anlamlı ilişkiler neticesinde H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi bağlamında örgütsel sessizliğin duygusal emek üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenerek anlamlı ve pozitif bir değer elde edilmiştir. Bu sonuca göre, örgütsel sessizliğin hâkim olduğu bir ortamda duygusal emek davranışı sergileme (sahte davranış) eğilimi artış göstermektedir. Bu sonuç, yazın dayanağında elde edilen Grandey (2000)'in kurum içindeki ses ve iletişim unsurlarının duygusal emek davranışı sergileme düzeyi ile ilgili ifadesi ve Holman vd. (2002)'nin duygusal uyumsuzluk ve yönetici desteği ile var olan çift yönlü iletişim beyanları ile örtüşmektedir. İş üzerindeki özerklik ve dolayısıyla kararların serbestçe dile getirildiği bir kurumda duygular doğal şekilde ifade edilerek duygusal emek kurallarına bağlı kalınmayacaktır. Bunun tersi, konuşmalarına fırsat verilmeyen veya belirli sebeplerle sessizliğe bürünen iş görenler beraberinde kalıplaşmış duygu denetim kurallarını uygulayarak belirlenen standartlar çerçevesinde davranacaklardır. Bununla beraber, H_2 alt hipotezleri çerçevesinde örgütsel sessizlik ve kişilik alt boyutlarının duygusal emek ve alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizleri uygulanmıştır. Analiz neticesinde duygusal tutarsızlık kişilik özelliğinin yüzeysel davranış üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisi Kim (2008)'in otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasındaki duygusal dengesizliğin yüzeysel davranış üzerindeki pozitif etkisi ile örtüşme göstermiştir. Bunun yanı sıra, uyumluluk özelliğinin duygusal emek üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmayışı Yazdani (2013)'ün uyumluluk özelliğine sahip bireylerin daha az duygusal emekle karşı karşıya kalacağı yani bir etkiye sahip olmayışı ile benzerlik göstermiştir. H_2 hipotezinde çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre sessizlik ve kişilik özellikleri boyutları derinlemesine davranış ve doğal davranış üzerinde daha fazla etkiye sahipken yüzeysel davranış üzerinde yalnızca duygusal tutarsızlığın etkisinin olduğunu gözlemlenmiştir. Bu durum, bireylerin aslında hissetmeyip işletmenin beklediği duyguları rol yapıyormuşçasına gerçekleştirdikleri yüzeysel davranışın örgütsel sessizlik ve kişilik özellikleri ile açıklanamayacağı ve Yeni (2015)'in tez çalışmasında kişilik özellikleri ve yüzeysel davranış ilişkisizliği sonucu ile örtüşme göstermektedir. Ayrıca, örneklemin yalnızca kabin memurlarını kapsaması ve havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletme ile gerçekleşmesi ilgili boyutların her birinin etki düzeyinin olmamasını açıklamaktadır. Alt hipotezlerde tüm alt boyutların istatistiki olarak anlamlı etkiye sahip olmayışı nedeniyle H_2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi bağlamında örgütsel sessizlik, kişilik ve duygusal emek değişkenlerinin demografik özellikler bağlamında farklılaşp farklılaşmadığına yönelik T-Testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Cinsiyete yönelik uygulanan T-Testi neticesinde erkek iş görenlerin kadın iş görenlere oranla daha yüksek seviyede duygusal emek sergileme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Yıldız (2017) kabin memurları üzerinde duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini incelediği araştırmasında kadınların erkeklere göre daha yoğun duygusal emek sergilediklerini belirlemiştir. Ayrıca Oğuz (2016) gene cinsiyet bağlamında kadınların erkeklere nazaran daha yoğun sahte duygu gösteriminde bulunduğunu tespit etmiştir. Bu örneklem için erkeklerin kadınlara göre daha yoğun seviyede duygusal emek sergilemelerinin örneklemin kendine has özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca erkeklerin duygusal emek tiplerinden yüzeysel davranışı kadınlara oranlara daha yüksek seviyede sergiledikleri anlaşılmıştır. Cinsiyet değişkeni son olarak erkek iş görenlerin kadın iş görenlere oranlara daha gelişime açık oldukları tespit edilmiştir. Yeni (2015) kişilik özellikleri ve duygusal emeğe yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında evli insanların bekârlara göre daha yoğun derinlemesine davranış sergilediklerini tespit etmiştir. T-Testi neticesinde medeni duruma göre bir farklılık çıkmaması kabin memurlarının bu örneklem ve bu meslek grubu için çoğunlukla bekâr çalışanlardan oluşmasına bağlanmaktadır.

İkiden fazla bağımsız gruplar için uygulanan ANOVA testlerinde ilk olarak yaş değişkeni incelenerek 31-35 yaş aralığındaki iş görenlerin doğal davranış sergilemeye daha eğilimli oldukları ve gene 31-35 yaş aralığındaki çalışanların diğer yaş gruplarına göre daha sorumluluk sahibi oldukları tespit edilmiştir. Gross vd. (1997) genç iş görenlerin yaşlı iş görenlere nazaran duygularını daha iyi kontrol edebileceklerini ve bu konuda daha stratejik olduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla 31-35 yaş aralığındaki çalışanların genç çalışanlara oranla duygu ifadelerinde daha az kontrollü oluşları doğal davranış sergilemelerini açıklamaktadır. Yalçın (2010) araştırmasında eğitim düzeyi arttıkça yüzeysel ve derinlemesine davranışın arttığı sonucuna varmıştır. Erickson (2008) ve Schaubroeck ve Jones (2000) ise duygusal emek ve eğitim arasında istatistiki olarak anlamlı farklılığa rastlayamamışlardır. Bu örneklem için duygusal emek ile eğitim anlamlı farklılığa sahip değilken, lisans mezunu kabin memurlarının sessizlik davranışını daha yüksek seviyede benimsedikleri, yüksek lisans eğitilmişlerin kabullenici sessizlik davranışını daha yoğun seviyede gösterdikleri ve gene yüksek lisans eğitilmişlerin kişilik özelliklerinden olumsuz değerliğe daha

yüksek seviyede sahip oldukları tespit edilmiştir. Wong ve Wang (2009) ve Kruml ve Geddes (2000) deneyimli iş görenlerin duygularını daha kolay düzenleyebildiklerini, müşterilerin ne beklediğini daha iyi bildiklerini ve tahmin ettiklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, mesleki kıdem için 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip iş görenlerin daha yüksek seviyede derinlemesine davranış sergiledikleri ve sorumluluk sahibi olmaları beklenen duyguyu hissetmeseler bile çaba sarf ettiklerini göstermektedir. Kurum kıdemi için yapılan test neticesinde 1-5 yıl arası kıdeme sahip iş görenlerin derinlemesine davranışı daha yoğun sergiledikleri yani beklenen duygusal ifadeleri yerine getirmek için o duyguları hissetme çabasında da oldukları tespit edilmiştir. Son olarak statü için yapılan analizler neticesinde anlamlı bir farklılık elde edilememiştir.

Araştırma, ilgili değişkenlerin ilişkisine direkt olarak yazında rastlanamaması sebebiyle literatüre katkı sağlaması bağlamında büyük önem arz etmektedir. Araştırma sonuçları beklenen ve yazın dayanakları ile genel olarak örtüşür seviyede olmuştur. Empati olgusu ve duyguların meta haline gelmesi durumları ile oldukça yakından ilişkili olan bu araştırma değişkenlerinin gelecekte çalışılma durumu göz önüne alınarak şu önerilerde bulunmaktadır;

Araştırma, duygusal emek kavramının öncül yazarlarından Hochschild (1983)'in kabin çalışanları örneklendirmesi dayanağıyla hava kabin memurları üzerinde uygulanmıştır. Gelecekte havacılık sektöründe yer alan diğer şirketlerin de araştırma alanına dâhil edilmesi, sadece hava kabin memurları değil, yüz yüze iletişimde görevli kara kabin memurlarının ve diğer uçuş ekibinin dâhil edilmesi örneklem çeşitliliği ve araştırmanın zenginleştirilmesi bağlamında fayda sağlayacaktır.

Yazında ilk örneklendirmeler kabin çalışanlarına yönelik oluşturulmuş olsa da, duygusal emeğin yoğunlukla hizmet sektöründe gerçekleştirilmesi sebebiyle hastane çalışanları, çağrı merkezi çalışanları ve turizm sektörü servis çalışanları gibi yüz yüze iletişimin en yoğun sergilendiği meslek grupları da dâhil edilmelidir.

KAYNAKÇA

- ADLER, A. 2013. **The Practice and Theory of Individual Psychology** (Vol. 133). Routledge.
- ALAN, A. A. 2011. "Amaç Karşıtı İş Davranışları ile Kişilik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi", **Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Antalya
- 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.
- ASLAN, Z., ve ARI, G. S. 2018. "Kişilik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Banka Çalışanları Örneği", Pamukkale University **Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (30).
- ATASEVER, M. 2013. "Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sbe., Denizli**.
- AUSTIN, E. J., DORE, T. C. ve O'DONOVAN, K. M. 2008. "Associations of Personality and Emotional İntelligence with Display Rule Perceptions and Emotional Labour", **Personality and Individual Differences**, 44(3), 679-688.
- AYTAÇ, S. 2001. "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:3 Sayı:1 Sıra:1/96.
- BARTLETT, J.E., KOTRLİK, J.W. AND HİGGİNS, C.C. 2001. "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research." **Information Technology, Learning and Performance Journal**, 19, 43-50.
- BASIM, H. N., ÇETİN, F., ve TABAK, A. 2009. "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi", **Türk Psikoloji Dergisi**, 24(63).

- BASIM, H. N., ve BEĞENİRBAŞ, M. 2012. “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(1), 77-90.
- BASIM, H. N., BEĞENİRBAŞ, M., ve CAN YALÇIN, R. 2013. “Effects of Teacher Personalities on Emotional Exhaustion: Mediating Role of Emotional Labor”, **Educational Sciences: Theory and Practice**, 13(3), 1488-1496.
- BAŞBUĞ, G. BALLI E ve OKTUĞ Z. 2010. “Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 58, 254-274.
- BEĞENİRBAŞ, M., ve YALÇIN, R. C. 2012. “Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkileri”, **Cag University Journal of Social Sciences**, 9(1), 47-66.
- BEĞENİRBAŞ, M. 2013. “Kişiliğin Öğretme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- BENSON, M. J., ve HOGAN, R. 2008. “How Dark Side Leadership Personality Destroys Trust and Degrades Organizational Effectiveness”, **Organisations and People**, 15(3), 10-18.
- BİÇKES, D. M., YILMAZ, C., DEMİRTAŞ, Ö., ve AYŞEGÜL, U. Ğ. U. R. 2014. “Duygusal Emek İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. Eskişehir”, **Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 9(2).
- BİLDİK, B. 2009. “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.
- BOWEN, F., ve BLACKMON, K. 2003. “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, **Journal of Management Studies**, 40(6), 1393-1417.

- BRINSFIELD, C. T., EDWARDS, M. S., ve GREENBERG, J. 2009. "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", **Voice and Silence in Organizations**, 1.
- 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.
- 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., LEE, R. T., HUMPHREY, R. H., POLLACK, J. M., ve HAWVER, T. 2008. "Leading With Emotional Labor", **Journal of Managerial Psychology**, 23(2), 151-68.
- BRYANT, M., ve WOLFRAM COX, J. 2004. "Conversion Stories As Shifting Narratives of Organizational Change", **Journal of Organizational Change Management**, 17(6), 578-592.
- BURGER, J.M (2004). **Kişilik**. İstanbul: Kaknüs.
- CALDWELL, D. F., ve BURGER, J. M. 1998. "Personality Characteristics of Job Applicants And Success in Screening Interviews", **Personnel Psychology**, 51(1), 119-136.
- CARLSON, D., FERGUSON, M., HUNTER, E., ve WHITTEN, D. 2012. "Abusive Supervision and Work–Family Conflict: The Path Through Emotional Labor and Burnout", **The Leadership Quarterly**, 23(5), 849-859.
- CHANG, C. P., ve JU-MEI, C. H. I. U. 2009. "Flight Attendant's 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", **Phd Thesis. Virginia Tech**.
- CHU, K. H. L., ve MURRMANN, S. K. 2006. "Development And Validation Of The Hospitality Emotional Labor Scale", **Tourism Management**, 27(6), 1181-1191.

- COSTA, P. T., ve MCCRAE, R. R. 1985. "The NEO", **Personality Inventory**.
- COSTA JR, P. T., ve MCCRAE, R. R. 1992. "Four Ways Five Factors Are Basic", **Personality and Individual Differences**, 13(6), 653-665.
- CÜCELOĞLU, D. 1991. **İnsan ve Davranışı**. İstanbul: Evrim.
- ÇAKICI, A. 2007. "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1).
- ÇAKICI, A. 2010. "Örgütlerde İş gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz", Detay Yayıncılık, Ankara, 31.
- ÇETİNKAYA, Ö. ve A. G. A. M. ALPARSLAN 2011. "Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 16(1).
- ÇOLAK, H. E. 2015. "Örgütsel Sessizlik". NE Özler İçinde, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, 363-396.
- DEMİRCİ, M. K., ÖZLER, D. E. ve GİRGİN, B. 2007, "Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri: Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama" **Journal of Azerbaijani Studies** ,Vol. 10 No. 3-4 13-39.
- DEMİRCAN, P., ve TURUNÇ, Ö. 2017. "İş-Aile Çatışması-Duygusal Emek İlişkisinde Lider Desteğinin Rolü: Eğitim Üzerine Bir Araştırma", **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(1), 41-76.
- DENİZ, G. 2016. "Kişilik ve Sosyalizasyonun Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Butik Otel Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 27(2), 273-289.
- DETERT, J. R., ve BURRİS, E. R. 2007. "Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?", **Academy of Management Journal**, 50(4), 869-884.
- DIEFENDORFF, J. M., ve GOSSERAND, R. H. 2003. "Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective", **Journal of Organizational Behavior**, 24(8), 945-959.

- 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.
- DIGMAN JM ve INOUE J. 1986. "Further Specification of The Five Robust Factors of Personality", **Journal of Personality and Social Psychology**, 50(1), 116-123.
- DİLEK Y. 2014. "Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- DOĞAN, S., ve DEMİRAL, Ö. 2009. "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (32), 47-80.
- DURGUT, M., ve KAHYA, C. 2015. "Duygusal Emek Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Kamu İç Denetçileri Üzerinde Örnek Bir Uygulama", **Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 13(1), 348-364.
- DYNE, L. V., ANG, S., ve BOTERO, I. C. 2003. "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs", **Journal of Management Studies**, 40(6), 1359-1392.
- ERDİL, O., KESKİN, H., ve AKGÜN, A. E. (2003). "İletişim, Katılım, Geri Besleme, Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkileri: Deneysel Bir Çalışma", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 22-24.
- ERDOĞAN, İ. 1991. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- ERICKSON, R. J., ve RITTER, C. 2001. "Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter?" **Social Psychology Quarterly**, 146-163.
- ERICKSON, R.J. 2008. "The Context of Care: Reconsidering Culture, Structure, and The Performance of Emotional Labor Among Registered Nurses", J. Clay-

Warner and Dawn T. Robinson (Ed.), İçinde **Social Structure And Emotion** (Ss.259-286). USA: Hardbound.

EROĞLU, F. 2007. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta.

GENÇÖZ, T., ve ÖNCÜL, Ö. 2012. "Examination of Personality Characteristics in A Turkish Sample: Development of Basic Personality Traits Inventory" **The Journal Of General Psychology**, 139(3), 194-216.

GLYNN, C. J., ve PARK, E. 1997. "Reference Groups, Opinion Intensity, and Public Opinion Expression" **International Journal of Public Opinion Research**, 9(3), 213-232.

GOLDBERG, L. R. 1990. "An Alternative Description of Personality: The Big-Five Factor Structure", **Journal of Personality and Social Psychology**, 59(6), 1216.

GOLDBERG, L. R. 1992. "The Development of Markers For The Big-Five Factor Structure", **Psychological Assessment**, 4(1), 26.

GOSSERAND, R. H., ve DİEFENDORFF, 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 Labor: Employee Attitudes, Stress And Performance", **Unpublished Doctoral Dissertation, 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. A. 2003. "When The Show Must Go On: Surface Acting and Deep Acting As Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery", **Academy Of Management Journal**, 46(1), 86-96.

GRAY, B., ve SMITH, P. 2009. "Emotional Labour and the Clinical Settings of Nursing Care: The Perspectives of Nurses in East London", **Nurse Education in Practice**, 9(4), 253-261.

- GÜL, H., ve ÖZCAN, N. 2011. "Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(2), 80-134.
- GÜNEY, S. 2000. **Davranış Bilimleri** (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜNEY, S. 2011. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- GÜNEY, S. 2012. **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Nobel.
- GÜNGÖR, M. 2009, "Duygusal Emek Kavramı: Süreç ve Sonuçları", **Kamu-İş**, 11, (1),(167-185).
- GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F. 2017. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 4.Bs. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- GÜRSOY, D., BOYLU, Y., ve AVCI, U. 2011. "Identifying The Complex Relationships Among Emotional Labor And Its Correlates", **International Journal of Hospitality Management**, 30(4), 783-794.
- HACKMAN, J. R., ve OLDHAM, G. R. 1975. "Development of The Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied psychology**, 60(2), 159.
- HIRSCHMAN, A. O. 1970. "**Exit, Voice, and Loyalty: Responses To Decline in Firms, Organizations, and States**" (Vol. 25). Harvard University Press.
- HOCHSCHILD, A. R. 1983. "**The Managed Heart: Commercialization Of Human Feeling. Berkeley**": University of California Press..
- HODGETTS, R. M. 1999. "**Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**" (C. Çetin & E. C. Mutlu, Trans. 5 ed.). İstanbul: Der Yayınları
- HOLMAN, D., Chissick, C., ve Totterdell, P. 2002. "The Effects Of Performance Monitoring On Emotional Labor and Well-Being In Call Centers", **Motivation and Emotion**, 26(1), 57-81.
- HUANG, H. 2005. "A Cross-Cultural Test of The Spiral of Silence", **International Journal of Public Opinion Research**, 17(3), 324-345.
- ISIR, T. 2006. "Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin

İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi**, Adana.

JOHNSON, H. A. M., ve Spector, P. E. 2007. “Service With A Smile: Do Emotional Intelligence, Gender, and Autonomy Moderate The Emotional Labor Process?”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 12(4), 319.

JONES, A., ve KELLY, D. 2014. “Deafening Silence? Time To Reconsider Whether Organisations Are Silent or Deaf When Things Go Wrong”, **BMJ Qual Saf**, 23(9), 709-713.

KALAYCI, Ş. 2014. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik**. Ankara: 6. Bs

KART, E. 2011. “Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, **Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi**, 3.

KAYA, U. ve ÖZHAN, Ç. K. 2012. “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, 3(2), 109-130.

KIM, H. J., SHIN, K. H., ve UMBREIT, W. T. 2007. “Hotel Job Burnout: The Role of Personality Characteristics”, **International Journal of Hospitality Management**, 26(2), 421-434.

KIM, H. J. 2008. “Hotel Service Providers’ Emotional Labor: The Antecedents and Effects On Burnout”, **International Journal of Hospitality Management**, 27, 151–161

KÖKNEL, Ö. 1995. **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**. (13. Basım). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

KÖKSEL, L. 2009. “İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

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.

KUNDA, G., ve VAN MAANEN, J. 1999. “Changing Scripts at Work: Managers and Professionals”, **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 561(1), 64-80.

- KÜLTÜR, Y. Z. 2006. "Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara**
- LUTHANS, F., ve KREITNER, R. 1985. **Organizational Behavior Modification and Beyond**. Scott, Foresman.
- MACKINNON, D. W. 1944. **The Structure of Personality**.
- MASTRACCI, S. H., NEWMAN, M. A., ve Guy, M. E. 2006. "Appraising Emotion Work: Determining Whether Emotional Labor Is Valued In Government Jobs", **The American Review of Public Administration**, 36(2), 123-138.
- MCCRACK, R. R., ve COSTA JR, P. T. 1999. "A Five-Factor Theory of Personality", **Handbook Of Personality: Theory And Research**, 2, 139-153.
- MILLER, C., HOGGETT, P., ve MAYO, M. 2006. "The Obsession With Outputs: Over Regulation and The Impact on The Emotional Identities of Public Service Professionals", **International Journal of Work Organisation And Emotion**, 1(4), 366-378.
- MILLIKEN, F. J., MORRISON, E. W., ve HEWLIN, P. F. 2003. "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", **Journal of Management Studies**, 40(6), 1453-1476.
- MORGAN, C., 1985. **Psikolojiye Giriş**. Ankara. Meteksan Yayınları.
- MORRIS, J. A., ve FELDMAN, D. C. 1996. "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor", **Academy of Management Review**, 21(4), 986-1010.
- MORRISON, E. W., ve MILLIKEN, F. J. 2000. "Organizational Silence: A Barrier To Change and Development in A Pluralistic World", **Academy of Management Review**, 25(4), 706-725.
- MORRISON, E. W., ve MILLIKEN, F. J. 2003. "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", **Journal of Management Studies**, 40(6), 1353-1358.

- MUSHONGA, S. M., ve TORRANCE, C. G. 2008. "Assessing The Relationship Between Followership and The Big Five Factor Model of Personality", **Review of Business Research**, 8(6), 185-193.
- NOELLE-NEUMANN, E. 1974. "The Spiral of Silence A Theory Of Public Opinion", **Journal of Communication**, 24(2), 43-51.
- NEUMAN, G. A., ve WRIGHT, J. 1999. "Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability", **Journal of Applied Psychology**, 84(3), 376.
- NOOR, N. M., ve ZAINUDDIN, M. 2011. "Emotional Labor and Burnout Among Female Teachers: Work-Family Conflict As Mediator. Asian", **Journal of Social Psychology**, 14(4), 283-293.
- OĞUZ, H. 2016. "Duygusal Emek İstihdamının Sosyolojik Özellikleri (Batı Akdeniz Uygulaması)" **Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.**
- ORAL, A. G. L., ve KÖSE, S. 2011. "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16(2).
- ORZECOWICZ, D. 2008. "Privileged Emotion Managers: The Case of Actors" **Social Psychology Quarterly**, 71(2), 143-156.
- ÖDEMİŞ, S. 2011. "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.**
- ÖRNEK, N. 2009. "Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.**
- ÖZER, Y. 2014. "Algılanan Örgütsel Destek ve Kişilik Özelliklerinin Takım İnovasyonu Üzerine Etkisi", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.**

- ÖZGEN, H., ve TÜRK, M. 1997. "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", **Amme İdaresi Dergisi**, 30(4), 75-86.
- ÖZKAN, G. 2013. "Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek Ve Örgütsel İletişim", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 7(4), 64-80.
- PERLOW, L., ve WILLIAMS, S. 2003. "Is Silence Killing Your Company?", **Ieee Engineering Management Review**, 31(4), 18-23.
- PINDER, C. C., ve HARLOS, K. P. 2001. "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses To Perceived Injustice", **In Research in Personnel And Human Resources Management** (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited..
- PREMEAUX, S. F. 2001. "Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace", **LSU Historical Dissertations and Theses**. 360.
- PREMEAUX, S. F., ve BEDEIAN, A. G. 2003. "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace", **Journal of Management Studies**, 40(6), 1537-1562.
- RAFAELI, A., ve SUTTON, R. I. 1987. "Expression Of Emotion As Part Of The Work Role", **Academy of Management Review**, 12(1), 23-37.
- ROBERTS, K. H., ve O'REILLY, C. A. 1974. "Measuring Organizational Communication", **Journal Of Applied Psychology**, 59(3), 321.
- ROSEN, S., ve TESSER, A. 1970. "On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect", **Sociometry**, 253-263.
- SCHAUBROECK, J., ve JONES, J. 2000. "Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms", **Journal of Organizational Behavior**, 21, 163–183.
- SLADE, M. R. 2008. The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of The Hidden Factory (**Doctoral Dissertation, The George Washington University**).

- SMITH, C. P., ATKINSON, J. W., MCCLELLAND, D. C., ve VEROFF, J. (Eds.). 1992. **"Motivation and Personality: Handbook Of Thematic Content Analysis"**, Cambridge University Press.
- SOMER, O., KORKMAZ, M., ve TATAR, A. 2011. "Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri:(5FKE)", **Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi**.
- STEINBERG, R. J., ve FIGART, D. M. 1999. "Emotional Labor Since: The Managed Heart", **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 561(1), 8-26.
- ŞENCAN, H. (2005). **Güvenilirlik ve Geçerlilik**. Hüner Şencan.
- ŞENOL, S., ve AKTAŞ, H. 2017. "Algılanan Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Tutumlarına Etkisi: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Çalışanları Üzerinde Araştırma", **Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi**, 833-850.
- ŞİMŞEK, E. ve AKTAŞ, H. 2014. "Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(2).
- TAN, H.H., FOO, M.D., CHONG, C.L. ve RENEE, N.G. 2003. "Situational And Dispositional Predictors Of Displays Of Positive Emotions". **Journal of Organizational Behavior**, 24,961-978.
- TANGIRALA, S., ve RAMANUJAM, R. 2008. "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", **Personnel Psychology**, 61(1), 37-68.
- TAŞKIRAN, E. 2011. **Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim:(Örgütsel Adaletin Rolü)**. Beta Basım Yayım. 2011.
- TESSER, A., ROSEN, S., ve BATCHELOR, T. R. 1972. "On The Reluctance To Communicate Bad News (The Mum Effect): A Role Play Extension", **Journal of Personality**.
- THOITS, P. A. 1989. "The Sociology of Emotions." **Annual Review of Sociology**, 15(1), 317-342.

- TOLAN, B. 1991, "Aile, Cinsiyet ve Cinsel Roller", Aile Ansiklopedisi, **TC Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Yayınları**, Cilt:1, Ankara, s.208-214.
- TRACY, S. J., ve TRACY, K. 1998. **Emotion Labor At 911: A Case Study And Theoretical Critique**.
- 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.
- UÇAR, Z. 2016 "Örgütsel (İş gören) Sessizlik Olgusunun Kişisel ve Demografik Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 31(1), s.311–342.
- UZUNSAKAL, E., ve YILDIZ, D. 2018. "Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması Ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama", **Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1), 14-28.
- ÜNAL, A., TÜRKAY, O., ve TAŞAR, O. 2011. "Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emegin İşe Bağlılığa Etkisi", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**.14 (7). 201-222
- WHARTON, A. S. 1993. "The Affective Consequences of Service Work", **Work and Occupations**, 20: 205-232.
- WHARTON, A. S. 1999. "The Psychosocial Consequences of Emotional Labor", **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 561(1), 158-176.
- WONG, J. Y., ve WANG, C. H. 2009. "Emotional Labor of The Tour Leaders: An Exploratory Study", **Tourism Management**, 30(2), 249-259.
- YALÇIN, R.C. 2012. "Bazı Öncülleri ve Sonuçları ile Duygusal Emek: Görgül Bir Araştırma", **Doktora Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı**. Ankara.
- YAZDANI, N. 2013. "Emotional Labor and Big Five Personality Model", **In 3rd International Conference on Business Management by School of Business and Economics, University of Management and Technology, Lahore, Pakistan**.

- YENİ, Z. ve ÖZLER, E.Ö 2015. "Duygusal Emek", N. Derya Ergun Özler (Ed.). **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**. Bursa: Ekin.
- YENİ, Z. 2015. "Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**. Kütahya.
- YILDIRIM, M. H., ve ERUL, E. E. 2013. "Duygusal Emek Davranışının İş görenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 5(1).
- YILDIZ, F. Z. 2017. "Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisi", **Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Sakarya.
- YORK, K. L., ve JOHN, O. P. 1992. "The Four Faces Of Eve: A Typological Analysis of Women's Personality At Midlife", **Journal of Personality and Social Psychology**, 63(3), 494.
- YÜKSEL, H. 2014. "Emek Kavramının Ortaya Çıkışında Rol Oynayan Tarihi Dönüm Noktalarının Süreç Merkezli Değerlendirilmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(2).
- YÜKSEL, Ö. 2006. **Davranış Bilimleri**. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK-1 ARAŞTIRMA FORMU

Değerli Katılımcı,

Aşağıdaki araştırma bir yüksek lisans çalışması olup duygusal emek, kişilik ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma yapmaktayız.

Sizden aşağıda verilen her bir ifadeye katılım düzeyinizi gerçeği yansıtacak şekilde değerlendirmeniz beklenmektedir. Araştırma formlarından elde edilen bilgiler sadece araştırmacı tarafından görülecek olup, formu üzerine ad ve soyad yazılmasına gerek yoktur. Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

Seda Şenol, İstanbul Üniversitesi, sedacekensol@gmail.com

Danışman: Doç. Dr. Hakkı Aktaş, İstanbul Üniversitesi, hakki.aktas@istanbul.edu.tr

Cinsiyet	Erkek () Kadın ()
Meslek	
Yaş	20-25 yaş () 26-30 yaş () 31-35 yaş () 36-40 yaş () 41-45 yaş () 45 yaş ve üzeri ()
Eğitim Durumu	Lise () Ön Lisans/MYO () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer ().....
Medeni Durum	Bekâr () Evli ()
Statü	Çalışan () Alt Düzey Yönetici () Orta Düzey Yönetici () Üst Düzey Yönetici ()
Meslekte Çalışma Süresi	1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21-25 Yıl ()
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21-25 Yıl ()

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ

Lütfen ifadelerle katılıp katılmadığınızı seçeneklerden sadece birini işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yolcularla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
2	Yolcularla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
3	Yolcularla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6	Yolcularıma, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
7	Yolculara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
8	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
9	Yolculara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
10	Yolculara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
11	Yolculara sergilediğim duygular samimidir.					
12	Yolculara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
13	Yolculara gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.					
14	Yolcularla ilgilenirken sahte duygular gösteririm.					

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen ifadelerle katılıp katılmadığınızı seçeneklerden sadece birini işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
15	Müdahil olmadığım, benimle ilgili olmadığını düşündüğüm konularda önerilerde bulunmakta isteksizimdir.					
16	Genel olarak kabullenici biri olduğumdan, düşüncelerimi kendime saklamayı tercih ederim.					
17	Ortaya çıkan problemlere ilişkin çözümlere yönelik fikirlerimi kendime saklarım.					
18	Değişiklik veya farklılık yaratma sürecinde bir katkı olmayacağını düşündüğüm için herhangi bir konuya yönelik gelişime dair fikirlerimi kendime saklarım.					
19	Yapılan işlere ve olaylara müdahil edilmediğim düşüncesiyle buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi kendime saklarım.					
20	Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, değişime ilişkin önerilerimi ileri sürmekten ve konuşmaktan kaçınırım.					
21	Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, işimle ilgili çeşitli bilgileri kendime saklarım.					
22	Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, kendimi korumak adına işimle ilgili olumsuz durumları yansıtmam.					
23	Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, işimi geliştirmeye yönelik görüş ve önerilerimi açıklamaktan kaçınırım.					
24	Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, ortaya çıkan problemlere ilişkin çözüm önerilerimi kendime saklarım.					
25	İşletme ve iş arkadaşlarım ile olumlu işbirliğimizden dolayı gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
26	İşletmenin faydasına olacağını düşündüğüm kurumsal ve özel bilgileri korurum.					
27	Kurumsal sırları açıklama konusunda üçüncü şahıslardan gelen baskılara direnebilirim.					
28	İşletmeye zararı dokunabilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
29	İşletme ile aramdaki ilişkiye dayalı olarak, gizli kalması gereken kurumsal sırları en uygun şekilde saklarım.					

TÜRK KÜLTÜRÜNDE GELİŞTİRİLMİŞ TEMEL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda size uyan ya da uymayan pek çok kişilik özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklerden her birinin sizin için ne kadar uygun olduğunu ilgili rakamı daire içine alarak belirtiniz.

Örneğin; Kendimi biri olarak görüyorum.

<u>Hiç uygun değil</u>	<u>Uygun değil</u>	<u>Kararsızım</u>	<u>Uygun</u>	<u>Cok uygun</u>
1	2	3	4	5
1 Aceleci	1 2 3 4 5	24 Pasif	1 2 3 4 5	
2 Yapmacık	1 2 3 4 5	25 Disiplinli	1 2 3 4 5	
3 Duyarlı	1 2 3 4 5	26 Açgözlü	1 2 3 4 5	
4 Konuşkan	1 2 3 4 5	27 Sinirli	1 2 3 4 5	
5 Kendine güvenen	1 2 3 4 5	28 Canayakın	1 2 3 4 5	
6 Soğuk	1 2 3 4 5	29 Kızgın	1 2 3 4 5	
7 Utangaç	1 2 3 4 5	30 Sabit fikirli	1 2 3 4 5	
8 Paylaşımçı	1 2 3 4 5	31 Görgüsüz	1 2 3 4 5	
9 Geniş / rahat	1 2 3 4 5	32 Durgun	1 2 3 4 5	
10 Cesur	1 2 3 4 5	33 Kaygılı	1 2 3 4 5	
11 Agresif(Saldırgan)	1 2 3 4 5	34 Terbiyesiz	1 2 3 4 5	
12 Çalışkan	1 2 3 4 5	35 Sabırsız	1 2 3 4 5	
13 İçten pazarlıklı	1 2 3 4 5	36 Yaratıcı (Üretken)	1 2 3 4 5	
14 Girişken	1 2 3 4 5	37 Kاپrisli	1 2 3 4 5	
15 İyi niyetli	1 2 3 4 5	38 İçine kapanık	1 2 3 4 5	
16 İçten	1 2 3 4 5	39 Çekingen	1 2 3 4 5	
17 Kendinden emin	1 2 3 4 5	40 Alıngan	1 2 3 4 5	
18 Huysuz	1 2 3 4 5	41 Hoşgörölü	1 2 3 4 5	
19 Yardımsever	1 2 3 4 5	42 Düzenli	1 2 3 4 5	
20 Kabiliyetli	1 2 3 4 5	43 Titiz	1 2 3 4 5	
21 Üşengeç	1 2 3 4 5	44 Tedbirli	1 2 3 4 5	
22 Sorumsuz	1 2 3 4 5	45 Azimli	1 2 3 4 5	
23 Sevecen	1 2 3 4 5			