

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL EMEK İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ ETKİLEŞİMDE
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN ARACILIK ETKİSİ

CİHAN BAYKAN

ŞUBAT 2019


Tez Başlığı: Duygusal Emek İle Tükenmişlik Arasındaki Etkileşimde Müşteri İlişkilerinin Aracılık Etkisi

Tezi Hazırlayan: **Cihan BAYKAN**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


Prof. Dr. Mehmet YAZICI
Enstitü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığını onaylıyorum.


Doç. Dr. Ayşegül TAŞ
Anabilim Dalı Başkanı

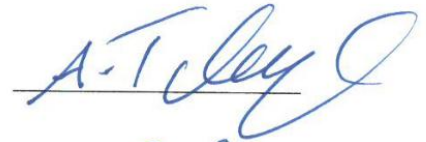
Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.


Doç. Dr. İrge ŞENER
Tez Danışmanı

Tez Jüri Tarihi: 06.02.2019

Tez Jüri Üyeleri

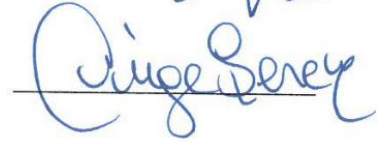
Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU (Çankaya Üniv.)



Prof. Dr. Belgin AYDINTAN (Ankara Hacı Bayram Veli Üniv.)



Doç. Dr. İrge ŞENER (Çankaya Üniv.)



**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı Soyadı: Cihan BAYKAN

İmza: 

Tarih: 04.03.2019

ÖZET
DUYGUSAL EMEK İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ ETKİLEŞİMDE
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN ARACILIK ETKİSİ

BAYKAN, Cihan

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İrge ŞENER

Şubat 2019, 177 sayfa

Hizmet sektörünün gelişmesiyle insan ihtiyaçları da eskiye oranla daha çok artmıştır, çünkü insanlar zamanını iyi kullanmak için hayatlarını kolaylaştırmak isterler. Duygusal emek kavramı hizmet sektörünün gelişmesiyle daha da önemli bir kavram haline gelmiştir. Duygusal emeği en çok sergileyen çalışanlar müşteriler ile yüz yüze etkileşim içerisinde olan çalışanlardır. Bu nedenle taksi şoförlüğü duygusal emeği en çok sergileyen meslekler arasında yer almaktadır. Taksi şoförleri gün içinde birçok müşteriyle etkileşim halinde bulduklarından dolayı iyi bir hizmet sunabilmek için gerçekten hissettikleri duygular yerine işi için gerekli olan davranış kurallarını sergilemek zorunda kalırlar. Bu da zamanla çalışanın gerçekten hissettiği duygu ile gösterdiği duygu arasında farklılığa yol açar. Bu durum ise tükenmişlik gibi sorunlara yol açabilir. Bu çerçevede, bu çalışma ile duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve müşteri ilişkileri ile ilgili faktörlerinin bu ilişkiyi nasıl etkilediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, Ankara Umum Otomobiller ve Şoförler Odasına kayıtlı Ankara'nın Çankaya ilçesinde çalışan 212 taksi şoförü ile anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarından yüzeysel davranışın, tükenmişliğin tüm alt boyutları ile, derinlemesine davranış ve doğal duyguların ise sadece kişisel başarı hissi ile istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, duygusal emek ile tükenmişlik

arasındaki ilişkide, müşteri ilişkileri ile ilgili bazı değişkenlerin kısmî aracı etkisinin de bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: duygusal emek, tükenmişlik, müşteri ilişkileri, taksi şoförleri



ABSTRACT

THE MEDIATING EFFECT OF CUSTOMER RELATIONS ON THE INTERACTION BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND BURNOUT

BAYKAN, Cihan

M.Sc. Department of Business Administration

Supervisor: İrge ŞENER, Assoc. Prof. Dr.

February 2019, 177 pages

With the development of service industry, human needs increased more than before, since people want to make their lives easier in order to use time efficiently. Emotional labor has become an even more important concept with the development of the service industry. Employees, who exhibit emotional labor mostly are the ones who interact with customers face to face. For this reason, taxi driving is one of the professions that exhibit most emotional labor. As the taxi drivers interact with many customers during the day, they must exhibit the rules of conduct which is necessary for their work, rather than presenting the real feelings they feel to be able to offer a good service. This in time leads to a difference between the feeling of the employee and the feeling that employee shows. This situation can lead to problems such as burnout. Within this frame, with this study, it was aimed to determine the relation between emotional labor and burnout and the effect of customer related factors on this relation. Hence, a research was applied to 212 taxi drivers who are working in Ankara's Çankaya district and registered to Ankara Chamber of Public Automobile Owners and Drivers. According to the research findings, the dimension of the emotional labor scale, surface acting was found to have a statistically significant relationship with all dimensions of burnout; deep acting and natural emotions were found to have a statistically significant positive relationship with only personal accomplishment dimension of burnout. Furthermore, it was found that there exists a partial mediator effect of some of the customer relations variables on the relation of emotional labor and burnout.

Keywords: Emotional Labor, Burnout, Customer Relations, Taxi Drivers

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca sahip olduğu bilgileri çalışmam doğrultusunda benimle paylaşan, bir gün bile desteğini esirgemeyen ve her durumda yardımına koşan saygıdeğer tez danışmanım Doç. Dr. İrge ŞENER'e,

Yüksek lisans eğitimimde bana yeni değerler katan Çankaya Üniversitesi'ndeki saygıdeğer hocalarıma,

Anket formlarının doldurulmasında bana destek olan anket içerisinde yer alan taksi şoförlerine ulaşmamda yardımcı olan değerli arkadaşım Samet AKTAY'a ve Ankara Umum Otomobilciler ve Şoförler Odası üyelerinden olan Halil ÖZÇELİK'e,

Anket formlarını doldurarak tezime yaptıkları katkılardan dolayı Ankara İli Çankaya İlçesinde görev yapan taksi şoförlerine,

Gelecekteki başarılarımın asıl sahibi olan, hiçbir zaman maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, sürekli arkamda duran ve benim için her zaman çok önemli bir yere sahip olan babam Kenan BAYKAN, annem Aynur BAYKAN ve kardeşim Berna BAYKAN'a,

Çalışmamda ve hayatımda sürekli yanımda olan, yalnız olduğumu hiçbir zaman hissettirmeyen, motivasyonumu kaybettirmeyen ve geleceğe ilerlememde yardımcı olan sevgili arkadaşım Reyhan Dilara KIZILAY'a,

Tez çalışmam sürecinde manevi desteğini devam ettiren, ihtiyaç duyduğum zamanlarda yanımda olan Derya GÖKSU KARADUMAN ve Ali KARADUMAN'a,

Çalışmam boyunca beni yalnız bırakmayan arkadaşlarım Halil ERMAN, Ahmet Burak KAVAK, Mehmet Akif ÜZÜMCÜ, Koray AYDIN, Utku Berk ÇİFTÇİ, Cihangir ÖZSOY, Kaan ÜSTÜNDAĞ ve Mert KESİNBAŞOĞLU'na,

Ayrıca çalışmam sırasında değil, hayatımın her döneminde yanımda olan aileme, dostlarıma ve tüm sevdiklerime bu zorlu süreçte verdikleri desteklerinden dolayı en içten dileklerle teşekkür ederim.

Cihan BAYKAN

İÇİNDEKİLER

KAPAK SAYFASI.....	i
ONAY SAYFASI.....	ii
İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.1. Giriş.....	1
İKİNCİ BÖLÜM.....	5
DUYGU	5
2.1. Duygu Kavramı	5
2.2. Duyguların İfade Edilmesi	8
2.3. Duygu Çeşitliliği	9
2.4. Duyguların Sınıflandırılması.....	11
2.5. Çalışma Yaşamında Duygular.....	13
2.6. Duygu Yönetimi ve Alt Alanları.....	15
2.7. Duygu Yönetiminde Temel İlkeler	16

2.8.	Duygu Kuramları.....	18
2.8.1.	James-Lange Kuramı	18
2.8.2.	Cannon-Bard Kuramı.....	19
2.8.3.	Bilişsel Duygu Kuramı	20
2.8.4.	Sosyal Biyolojik Duygu Kuramı	21
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		23
DUYGUSAL EMEK		23
3.1.	Emek Tanımı	23
3.2.	Duygusal Emek	24
3.3.	Duygusal Emek Yaklaşımları.....	27
3.3.1.	Hochschild Yaklaşımı.....	28
3.3.2.	Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı	31
3.3.3.	Morris ve Feldman Yaklaşımı	34
3.3.3.1.	Duyguların Gösterilişindeki Sıklık.....	35
3.3.3.2.	Belirlenen Davranış Kurallarına Verilen Dikkat.....	36
3.3.3.3.	Yansıtılması İstenen Duyguların Çeşitliliği	37
3.3.3.4.	Duygusal Çelişki.....	38
3.3.4.	Grandey Duygusal Emek Yaklaşımı	39
3.4.	Duygusal Emek Boyutları	42
3.4.1.	Yüzeysel Davranış.....	42
3.4.2.	Derinlemesine Davranış	44
3.4.3.	Doğal Davranış	45
3.5.	Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler	46
3.5.1.	Bireysel Faktörler	46
3.5.1.1.	Cinsiyet.....	47
3.5.1.2.	Yaş	49
3.5.1.3.	Duygulanım	51

3.5.1.4. Empati Yeteneği	51
3.5.1.5. Kendini Uyarlama.....	53
3.5.2. Örgütsel Faktörler	54
3.5.2.1. Otonomi	54
3.5.2.2. Sosyal Destek	57
3.5.2.3. Duygusal Davranış Kuralları	59
3.5.3. Durumsal Faktörler	61
3.5.3.1. Müşterilere Gösterilen Duyguların Çeşitliliği	61
3.5.3.2. Müşteri Etkileşim Süresi	62
3.5.3.3. Müşteri Yoğunluğu	63
3.5.3.4. Müşteri Saldırganlığı	64
3.6. Duygusal Emeğin Sonuçları	65
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	68
TÜKENMİŞLİK	68
4.1. Tükenmişlik Kavramı	68
4.2. Tükenmişlik Modelleri	71
4.2.1. Freudenberger Tükenmişlik Modeli	72
4.2.2. Golembiewski Tükenmişlik Modeli	73
4.2.3. Leiter Tükenmişlik Modeli	74
4.2.4. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli	75
4.2.5. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	75
4.2.6. Pines Tükenmişlik Modeli	77
4.2.7. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	78
4.2.8. Cherniss Tükenmişlik Modeli	79
4.2.9. Meier Tükenmişlik Modeli	80
4.2.10. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	81
4.2.11. Maslach Tükenmişlik Modeli	82

4.3.	Tükenmişlik Boyutları.....	83
4.3.1.	Duygusal Tükenme.....	83
4.3.2.	Duyarsızlaşma	85
4.3.3.	Kişisel Başarı Hissi	86
4.4.	Tükenmişliğin Belirtileri	88
4.5.	Tükenmişlik Evreleri.....	89
4.6.	Tükenmişliğin Nedenleri.....	91
4.6.1.	Bireysel ve Sosyal Faktörler.....	92
4.6.2.	Örgütsel Faktörler.....	93
4.7.	Duygusal Emek ile Tükenmişlik arasındaki İlişki	94
4.8.	Tükenmişliğin Sonuçları	98
4.8.1.	Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları	99
4.8.2.	Tükenmişliğin Çalışma Hayatı ile İlgili Sonuçları.....	101
4.8.3.	Tükenmişliğin Aile Hayatı ile İlgili Sonuçları	103
4.9.	Tükenmişlik ile Başa Çıkma Yolları.....	101
BEŞİNCİ BÖLÜM.....		106
5.1.	Araştırma Modeli	106
5.2.	Evren ve Örneklem	108
5.3.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	109
5.4.	Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	113
5.5.	Doğrulayıcı Faktör Analizleri	114
5.6.	Korelasyon Analizi	120
5.7.	Regresyon Analizleri	122
5.8.	Müşteri İlişkilerinin Aracı Değişken Etkisi	129
5.9.	Araştırma Bulguları	144
BÖLÜM 6		150
6.1.	SONUÇ VE ÖNERİLER	150

KAYNAKÇA.....	154
EKLER.....	174
EK.1. ÖZGEÇMİŞ.....	174
EK.2. ANKET FORMU	175



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1- Araştırmanın Hipotezleri	107
Tablo 2- Güvenilirlik Analizi	112
Tablo 3- Katılımcıların Medeni Halleri ile Eğitim Seviyeleri.....	113
Tablo 4- Katılımcıların Eğitim Seviyeleri ile Yaş ve Kıdem Ortalamaları.....	114
Tablo 5- Duygusal Emek Ölçeğinin Örneklem Yeterliliği Analizi.....	115
Tablo 6- Duygusal Emek Ölçeğinin Alt Boyutlarının Faktör Yükleri Dağılımı.....	116
Tablo 7- Müşteri İlişkileri Ölçeğinin Örneklem Yeterliliği Analizi	117
Tablo 8- Müşteri İlişkileri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Faktör Yükleri Dağılımı ...	117
Tablo 9- Tükenmişlik Ölçeğinin Örneklem Yeterliliği Analizi (ilk hali)	118
Tablo 10. Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Faktör Yükleri Dağılımı (ilk hali)	118
Tablo 11- Tükenmişlik Ölçeğinin Örneklem Yeterliliği Analizi (son hali).....	119
Tablo 12- Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Faktör Yükleri Dağılımı (son hali)	119
Tablo 13- Değişkenler Arası Korelasyon Analizi	121
Tablo 14- Hipotezlere Dair Korelasyon Analiz Tablosu.....	121
Tablo 15- H1a Hipotezi Regresyon Model Analizi.....	122
Tablo 16- H1a Anova Analizi	123
Tablo 17- H1a Regresyon Katsayı Tablosu	123
Tablo 18- H1b Hipotezi Regresyon Model Analizi	124
Tablo 19- H1b Anova Analizi	124
Tablo 20- H1b Regresyon Katsayı Tablosu	125
Tablo 21- H1c Hipotezi Regresyon Model Analizi.....	125
Tablo 22- H1c Anova Analizi	126
Tablo 23- H1c Regresyon Katsayı Tablosu	126
Tablo 24- H2c Hipotezi Regresyon Model Analizi.....	127
Tablo 25- H2c Anova Analizi	127

Tablo 26- H2c Regresyon Katsayı Tablosu	128
Tablo 27- H3c Hipotezi Regresyon Model Analizi	128
Tablo 28- H3c Anova Analizi	129
Tablo 29- H3c Regresyon Katsayı Tablosu	129
Tablo 30- Yüzeysel Davranışın Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisinde Duygu Çeşitliliğinin Aracı Etkisi.....	131
Tablo 31- Yüzeysel Davranışın Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Rutinlerinin Aracı Etkisi	132
Tablo 32- Yüzeysel Davranışın Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisinde Duygu Çeşitliliğinin Aracı Etkisi.....	133
Tablo 33- Yüzeysel Davranışın Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Rutinlerinin Aracı Etkisi	135
Tablo 34- Yüzeysel Davranışın Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Duygu Çeşitliliğinin Aracı Etkisi.....	136
Tablo 35- Yüzeysel Davranışın Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Rutinlerinin Aracı Etkisi	137
Tablo 36- Derinlemesine Davranışın Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Süresinin Aracı Etkisi	138
Tablo 37- Derinlemesine Davranışın Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Rutinlerinin Aracı Etkisi.....	139
Tablo 38- Doğal Duyguların Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Duygu Çeşitliliğinin Aracı Etkisi.....	140
Tablo 39- Doğal Duyguların Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Süresinin Aracı Etkisi	141
Tablo 40- Doğal Duyguların Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Sıklığının Aracı Etkisi.....	143
Tablo 41- Doğal Duyguların Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Rutinlerinin Aracı Etkisi	144
Tablo 42- Hipotez Kabul-Red Tablosu	147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1- Duygu Çemberi	12
Şekil 2- Duygusal Emek Boyutlarının Birbirleriyle İlişkileri.....	35
Şekil 3- Grandey'in Duygusal Emek Modeli	42
Şekil 4-Araştırma Modeli	107



BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Giriş

Günümüzde hizmet sektöründe duygular da emek gücü olarak önemli bir yere sahiptir çünkü hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte müşteriler üründen daha çok aldıkları hizmetin kalitesine önem göstermektedirler. Bu nedenle örgütler tutunabilmek için birtakım farklılıklara sahip olmalıdırlar. Hizmet sektöründe en önemli faktörlerden biri müşteri memnuniyetidir, bu da müşterilerle birebir olarak etkileşim içerisinde olan çalışanların önemini göz önüne getirir. Hizmet sektöründe yapılan işin gerekliliği olarak örgütler çalışanlarından müşterileri etkilemek için duygularını kullanmalarını talep ederler. Bu nedenle, artık iş hayatında emek gücüne duygular da dahil edilmektedir (Güngör, 2009: 182).

Duygu, insanların en temel özelliklerinden biridir. Duygu, Latince’de “bizi harekete geçiren ruh” anlamına gelirken (Cooper ve Sawaf, 2000: XI), Türkçe’de ise “duygularla algılama, his” anlamına gelmektedir (TDK, 2018). Duygular pozitif ve negatif olarak sınıflandırılmaktadır ve bu bağlamda kişinin hissettiği duygu büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin çoğu günümüzde koydukları duygu gösterim kuralları ile çalışanların göstermesi gereken duygularını belirlemektedir. Bunu yapmalarının nedeni çalışanlarının davranışlarında standartlaşma istemeleridir çünkü hizmet sektöründe örgütün amaçlarına ulaşmasında temel nokta çalışanlardır. Bu nedenle, günümüzde çalışanlar sadece fiziksel ve düşünsel emeklerini kullanmamaktadırlar. Bu emek türlerine ek olarak çalışanlar duygusal emeklerini de kullanmaktadırlar. Bu bakımdan değerlendirildiğinde duygu günümüzde ekonomik değeri olan kavramlar arasında gösterilebilir.

Hochschild (1983) duygusal emeği “çalışanların duygu yönetimlerini belirli bir maddi çıkar karşılığında yapması” olarak tanımlamıştır. Bu çerçevede Hochschild’e göre duygusal emek, “iş gereği duyguların diğer kişiler tarafından

gözlenecek şekilde düzenlenmesi ve bu doğrultuda yüzeysel ve bedensel gösterimde bulunulması” olarak ifade edilmiştir (Hochschild, 1983:7). Çalışanlar müşterilere hizmet sunarken bazı durumlarda gerçekte hissetmedikleri duyguları sergilemek zorunda kalabilirler. Bu durumda çalışanlar duygusal emek sarf etmektedirler. Örgütün koymuş olduğu kurallar doğrultusunda gösterilmesi gereken duygular ile çalışanın hissettiği duyguların farklı olmasının çalışan üzerinde olumsuz sonuçlara sebep olacağını Hochschild belirtmiştir. Bu olumsuz sonuçlardan bir tanesi de tükenmişlik sendromudur.

Günümüzde popüler bir kavram olan “tükenmişlik” 1970’li yıllarda ortaya çıkmaya başlamış ve bu kavram ilk olarak İngiliz yazar Graham Greene tarafından “aşırı derecede bitkinlik ve bireyin işi için hissettiği öfke duygusu ile birlikte idealizmini kaybetmesi” olarak ifade edilmiştir (Maslach ve diğerleri, 2001:398, Aktaran, Yıldırım ve İçerli, 2010:124). Freudenberger (1974) ise, tükenmişlik kavramını, “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istek sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak tanımlamıştır (Aktaran: Ardiç ve Polatçı, 2008: 70). Maslach bu alanda Freudenberger’den sonra çalışmaları ile tanınan bir diğer önemli isimdir. Maslach’a göre tükenmişlik, “bireyin işi gereği diğer insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olması ve bu nedenle bireyde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı azalması sendromu”dur (Maslach ve Jackson, 1981:99; Chan, 2006:1043, Aktaran, Yücel ve Iğın, 2016:626). Buna göre, Maslach için tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüklük olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır.

Duygusal emek sergilenmesiyle meydana gelen en önemli sonuçlardan birisi kavram ile ilgili literatürde tükenmişlik sendromu olduğu belirtilmektedir (Özgen, 2010: 77). Çalışma ekonomistlerinin ve işletmecilerin araştırmalarında geçen duygusal emek kavramında duyguların dışa vurumu söz konusudur ve bireyin görevli olduğu işi yaparken zihinsel ve bedensel olarak emeğini sergilemesi açısından olabildiğince önem taşır (Yücebalkan ve Karasakal, 2016: 191). Müşterilere aktarılan davranış ve tutumların müşterinin memnuniyet seviyesi için belirleyici olması dolayısıyla çalışanların zihinsel ve fiziksel emeklerini ortaya koymaları ve bu emeklerine ilave bir şekilde işin gereklilikleri nedeniyle çalışanlardan duygularını da sergilemeleri beklenir (Güngör, 2009: 182). Çalışan iş için gerekli olan duygusal

davranışları sunmada, kendisinin gerçekten hissettiği hislerini bastırmak zorunda kalır (Güngör, 2009: 182). Bireyin gerçekte hissetmediği duyguları iş ortamında hissediyormuş gibi gözükmesi duygusal emeğin meydana gelmesindeki en temel eylem olarak ele alınır (Yücebalkan ve Karasakal, 2016: 191). Duyguların iş ortamlarına yönelmesi ile, işletme sermayesinin işletmenin hedefleriyle uyumlu bir şekilde müşteri odaklı olması beklentisi çalışanda depresyon, stres gibi maliyetleri meydana getirmektedir. Bu yöneltme kurum tarafından fayda oluştururken, birey için yabancılaşma ve tükenme gibi sorunlara neden olabilmektedir (Yücebalkan ve Karasakal, 2016: 191). Bireyin hissettiği duygularıyla sergilediği duygular arasındaki ilişki uyumsuz olduğunda bu durum rol çatışması olarak ifade edilebilir. Bireyin içinde olan değerler ile çalışma ortamında olmak istediği konum başka bir ifadeyle bireydeki rol beklentisi arasında bir farklılık olduğunda çatışma çıkar ve bu da duygusal uyumsuzluğun oluşmasına neden olur. Rol çatışması nedeniyle olan bu durum da strese yol açar ve tükenmişliğin ortaya çıkmasına sebep olur (Güngör, 2009: 182).

Bu çerçevede, duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin tespit edilmesi hizmet sektöründe çalışanlar için önemlidir. Bununla birlikte, hizmet sektöründe çalışanların işleri dolayısıyla duygu çeşitliliği, müşteriler ile etkileşim sıklığı, etkileşim süresi, etkileşim rutinleri arttıkça duygusal emek düzeylerinde artış meydana gelebilir. Bu durumda tükenmişlik seviyelerinin artmasına neden olabilir. Müşteriler ile doğrudan iletişim içinde olan hizmet sektörü çalışanları için önem taşıyan bu kavramlardan *duygu çeşitliliği*, çalışanın çalışma süresi içerisinde bir çok farklı duyguyu hissetmesi; *müşteriler ile etkileşim sıklığı*, çalışan tarafından gösterilecek davranışların ve duyguların ne kadar sürede bir gösterileceği; *müşteriler ile etkileşim süresi*, çalışanların müşteriler ile olan etkileşiminin ne kadar zaman aldığı, ve *müşteriler ile etkileşim rutinleri* ise yapılan işin sürekli bir şekilde aynı adımları ne derece içerdiği, olarak tanımlanmaktadır.

Bu çerçevede, bu araştırmanın amacı duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide müşteri ile ilgili faktörlerin (duygu çeşitliliği, etkileşim sıklığı, etkileşim süresi, etkileşim rutinleri) aracılık etkisinin belirlenmesidir. Bu çalışmanın örneklemini Ankara, Çankaya ilçesinde çalışan taksi şoförleri oluşturmaktadır. Çalışma süreleri içerisinde birçok müşteri ile karşılaşmış yüz

yüze etkileşim içerisinde olan taksi şoförlerinin hizmet sektörü içerisinde duygusal emeği en çok sergileyen meslekler arasında olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma giriş bölümüyle birlikte altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmayla ilgili genel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise duygu ile ilgili literatür incelenmektedir. Bu inceleme içerisinde duygu kavramı, duyguların ifade edilmesi, sınıflandırılması, çalışma yaşamında duygular, duygu yönetimi alt alanları, duygu yönetiminde temel ilkeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde duygusal emek ile ilgili literatür incelenmiştir. Bu inceleme içerisinde duygusal emek kavramı, duygusal emek yaklaşımları, duygusal emek boyutları, duygusal emeği etkileyen faktörler ve duygusal emeğin sonuçları bulunmaktadır. Araştırmanın dördüncü bölümünde tükenmişlik ile ilgili literatür incelenmiş; tükenmişlik kavramı, modelleri, boyutları, belirtileri, evreleri, nedenleri, duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve tükenmişliğin sonuçları açıklanmıştır. Beşinci bölümünde ise araştırma modeli, evren ve örneklem, çalışmada kullanılan ölçekler, tanımlayıcı istatistik bilgileri, doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi, regresyon analizi, müşteri ilişkilerinin aracılık etkisi ve araştırma bulguları yer almaktadır. Araştırmanın son bölümü olan altıncı bölümde ise araştırma bulguları tartışılarak, araştırma sonuçları doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGU

Araştırmanın bu bölümünde duygusal emek kavramının daha iyi anlaşılması için duygu, duyguların ifade edilmesi, duygu çeşitliliği, duyguların sınıflandırılması, çalışma yaşamında duygular, duygu yönetimi ve alt alanları, duygu yönetiminde temel ilkeler ve duygu kuramları hakkında literatürden bilgiler verilecektir.

2.1. Duygu Kavramı

Duygu, insanların en temel özelliklerinden biridir. Duygu sözcüğü; duyularla algılama, his anlamına gelmektedir (TDK, 2018). Latince’de ise duygu sözcüğü “motus anima” yani “bizi harekete geçiren ruh” anlamına gelmektedir ve derinlik ve güce sahip olan unsurlar olarak değerlendirilmiştir (Cooper ve Sawaf, 2000: XI). Duygu sözcüğünün kökeni çok eski dönemlere dayanmaktadır (Kaya, 2014: 16).

Duygu ile ilgili ilk tanım, Heraklitus tarafından m.ö. 500 yılında yapılmıştır ve o tarihten bu günlere kadar çok sayıda kişi tarafından geliştirilmiştir. Antik çağ filozoflarından biri olan Aristoteles, bazı duyguları Retorik (1995) adını verdiği kitabında duygulardan nasıl yararlanılacağını ifade etmiştir (Kaya, 2014: 16). “Aristoteles, duyguları neşeli veya neşesiz olduğumuz anlarda algılarımız ya da varsayımlarımız ile birlikte ortaya çıkan refakatçiler olarak tanımlamıştır” (Konrad, 2001: 22). Duyguları ilk defa sınıflandıran Aristoteles’den sonra Stoikler tarafından duygu; arzu, acı, zevk ve korku sebebiyle meydana gelen durum olarak tanımlanmıştır. Spinoza tarafından duygunun; üzüntü, mutluluk ve arzu değişkenlerinden meydana geldiği belirtilmiştir (Sayan, 2002: 4). Modern felsefe öncülerinden biri olan Descartes’ın (2010) ‘‘Ruhun Tutkuları’’ kitabında; arzu, nefret, sevgi, üzüntü, sevinç ve merak olmak üzere duygunun altı türünden bahsedilmişmiş, geriye kalan tüm duyguların kaynağının da bu duygular ya da bu

duyguların çeşidi olduğu belirtilmiştir (Kaya, 2014: 16). Descartes'ın düşüncesine göre, “duygu davranış şekillerinin yarar ile değeri hakkındaki düşüncelerden meydana gelmektedir. Örneğin eğer kişi bir durumda sinirlenmeye degeceğini düşünüyorsa, sinirlenir” (Konrad, 2001: 22). Yirminci yüzyıl itibariyle, duygu ile ilgili tanımlarda, psikolojik teoriler önemli bir hale gelmiş (Sayan, 2002: 4), Plutchik (1980) tarafından psikoloji literatüründe yirmi sekiz duygu tanımı bulunduğu ifade edilmiştir. Bu tanımlar arasında, Goleman (2017:373) tarafından yapılan tanımda duygu “bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi” olarak ifade edilmiştir. Düşünce ve davranışların örgütleyicisi duygulardır, bu sebepten duygu, düşünceler ve davranışlardan ayrı düşünülemez; davranış ise duygu ve düşüncelerin iş birliği sonucunda şekillenir (Cooper ve Sawaf, 2000: xii).

Türkçe literatür incelendiğinde ise Dökmen (2000)'e göre, duygu, kişinin toplum ve çevreye uyum sağlaması şeklinde ifade edilmiştir (Ural, 2001: 2). Ayrıca, Güney (2007: 266) tarafından duygu, kişilerin sosyal etkileşimler karşısındaki olumlu veya olumsuz cevaplar olarak tanımlanmıştır (Ayana, 2016: 4). “Duygu, duyduğumuz, duyumsadığımız her şey; özellikle tüm tutkularımızın, hafif veya ortalama şiddetteki heyecanlarımız, aşk, sevgi gibi genel hallerimizin, genel ve içgüdüsel eğilimlerimizin genel adıdır” (Cevizci, 1999, 269). Bir diğer tanıma göre, duygu, “zihinsel tutum ve hislerdeki fizyolojik değişiklikler ile açıklayıcı davranışlarla oluşan bir hareket” olarak tanımlanmıştır (Barutçugil, 2002: 73). Duygular, işte ve iş dışında olmak üzere hayatın her alanında yaşanan günlük deneyimlerdir ve karşı karşıya gelinen olay ve durumlara karşı bir tepki ya da tepkilerin nedenidir (Çoruk ve Akçay, 2012: 82). Yapılan tüm bu tanımlar incelendiğinde, duygu, kişilerin belirli bir uyaranın etkisi ile hem ruhsal hem de davranışsal açıdan olumlu veya olumsuz, kontrollü ya da kontrolsüz tepkilerinin tamamı olarak değerlendirilebilir (Kervancı, 2008; Demir, 2010: 199-211).

En genel tanım ile duygu, kişinin nasıl hissettiğine ve o hislerin kişide nasıl bir etkisi olduğuna odaklanır (Yanardağ, 2017: 281). Duygular, pozitif duygular ve negatif duygular olarak iki gruba ayrılmaktadır (Pala, 2008: 32). Bu bakımdan “duygu” pozitif ve negatif olarak iki bağlamda incelenirken kişiyi nasıl etkilediği büyük önem taşımaktadır. Anat ve Sutton'a (1987) göre, pozitif duygular, coşkulu olma ve gülümseme halini, negatif duygular ise surat asma ve nefreti içermektedir

(Pala, 2008: 32). Pozitif ve negatif duygu kategorileri, Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından 10 maddede incelenmiştir. Pozitif duygular; “hevesli, heyecanlı, gururlu, güçlü, uyanık, aktif, ilhamlı, ilgili, dikkatli ve kararlı,” negatif duygular ise “mutsuz, sıkıntılı, suçlu, düşmanca, ürkmüş, utanmış, asabi, korkmuş, tedirgin ve sinirli” olma hali olarak tanımlanmıştır (Yanardağ, 2017: 281).

Mutluluk, neşe, sevinç, sabır, heyecan gibi insanlarda bulunan ana duygulardan bazıları pozitif duygulardır. Pozitif duygular bireylerde bazı pozitif davranışlara sebep olmaktadır. Huzur duyma, odaklanma, kendini güçlü hissetme, motivasyon ve yüksek performans pozitif davranışlara örnek gösterilebilir (Herrmann, 2003, Aktaran; Pala, 2008: 32).

Negatif duygular, nefret, kıskançlık, korku, kin, tahammülsüzlük ve sabırsızlık gibi duygulardır. Sosyal yaşam ve iş ortamlarının genelinde sıklıkla görülebilen verimsizlik, iş bırakma, çatışmalar, depresyon, atalet, tükenmişlik, stres gibi sorunların temelinde negatif duygu yoğunluğu ve negatif duyguların kişileri etkilemesi yer almaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008: 39).

Judge (1992) tarafından pozitif ve negatif duygu, bir yapı sonucunda ortaya çıkan birbirine zıt iki kutup olarak ifade edilmiştir. Bu sebepten dolayı pozitif duyguya sahip olan bireyler negatif duyguya sahip olan bireylere oranla daha çok duygusal emek göstermeye yatkındır. Pozitif duyguya sahip olan kişilerin duyguları çalışma ortamında göstermek zorunda kaldıkları duygular ile örtüşeceğinden dolayı kişilerde duygusal uyumsuzluk daha az gözlenecektir (Morris ve Feldman, 1997: 756).

Lui ve diğerleri (2004) tarafından, negatif duygu kavramı durum ve zamana karşı negatif duygular sergileme eğilimi olarak ifade edilmiştir. Negatif duygular, kendinden ve başkalarından memnun olmayan, başkaları ve kendindeki olumsuzluklara odaklanan, olumsuz duygusal durum sergilemeye yatkın kişilerin hissettiği duygulardır. Birkaç özel durum dışında (hakimler, tahsildarlar, mezar görevlileri), genelde bütün işlerde, negatif duyguların bastırılması, pozitif duyguların ise gösterilmesi istenmektedir. Negatif duygulara sahip olan kişilerin gösterilmeleri istenilen duygular ve hissettikleri duygular arasında çok fazla farklılıklar vardır ve bu kişiler duygusal emek sergilemek için çok fazla çaba harcamaktadırlar (Pala, 2008: 32).

2.2. Duyguların İfade Edilmesi

Duygu kelimesi konuşma dilinde iki şekilde adlandırılır: İlk anlamında, bir insanın korktuğu anda hissettikleri olarak kabul edilmektedir ve ifade edilen bu durum his olarak bilinmektedir. İkinci anlamı ise hissedilenlere ek olarak o anki ruh hali içindeki beden duruşunu ve ifadesini içermektedir. Bir kişinin korktuğu zaman avuç içinin terleyip sıırsıklam olması ikinci tanıma örnek olarak gösterilebilir (Konrad ve Hendl 2003: 18). Duyguların sözsüz bir şekilde ifade edilmesinin çeşitli yollarını; yüz ifadeleri, mimikler, beden duruşu, ses tonu, vücut ve el hareketleri, göz teması, dokunuşlar, duruş mesafesi, konuşma tarzı değişiklikleri ve giyim tarzı oluşturmaktadır (Aysel, 2006: 78-82).

Beden ve yüz ifadeleri bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde ortaya çıkabilir. Bilinçsiz olarak yapılan vücut hareketleri bir kültürden diğer bir kültüre farklılık gösterebilir. Bilinçsiz olarak yapılan beden ve yüz ifadeleri “duygusal ifadeler” olarak adlandırılmaktadır (Pamukoğlu 2004: 63). İnsanların hissettiği duygular yüzlerine yansımaktadır ve bu yansımanın araştırmacılar için yararı duyguların yüze yansıması sırasında yüzün almış olduğu şekillerin, duygular ile duyguların karışımlarının şiddeti ile ilgili bilgi vermesidir. (Schober 1999: 35). Bir babanın otorite sağlayabilmek veya çocuğun davranışlarını kontrol etmek amacıyla korkuyu ön plana çıkarması ya da bir polisin durdurucu olabilmek amacıyla sert bir görünüş sergilemesi zıt yöndeki duyguların sosyal ilişki gereği olarak sergilenmesine örnek gösterilebilir. Bunun gibi durumlarda ilişkinin başarısından bahsetmek mümkün değildir; fakat karşı tarafın anlayabileceği bir davranışta bulunmak veya negatif de olsa duyguların sözlü olarak ifade edilmesi yerinde olacaktır (Pamukoğlu 2004: 63).

İçinde bulunulan kültür, bireyin duygularını ne zaman ve ne şekilde ifade edeceğini belirler (Göç, 2017, 13). Duygular her kültürde ve dilde değişik şekillerde ifade edilmektedir (Işık, 2015: 4). Bir kişi dünyanın neresine giderse gitsin mutlu olduğu zaman yüzü güler, heyecanını gizleyemez, coşkulu bir şekilde davranır ve şakalar yapar fakat içinde bulunduğu kültür, duyguların sergilenme kurallarını belirler (Göç, 2017, 13). “Mutluluk”, “şaşkılık”, “sıkıntı”, “korku”, “iğrenme” ve “öfke” evrensel olan yüz ifadeleridir. “Utanma” “küçümseme” ve “merak” ise onlar kadar evrensel ifadeler değildir (Işık, 2015: 7). Başka bir açıdan bakıldığında, Batı kültüründe kadınların öfkelenmesi ve erkeklerin ağlaması beklenmeyen bir

durumdur. Bazı kültürlerde keyifli olma hali, yalnızca gülümsemeyle ifade edilirken, bazılarında ise yüksek sesli gülme ve bağrışmalar ile ifade edilir. Duyguların dışa vurulması kültürler arasında değişiklik gösterse de kültürlerden bağımsız evrensel olan yüz ifadeleri mevcuttur (Izard, 1988: 87, Aktaran; Işık, 2015: 8).

Ekman ve Friesen (1971) tarafından Yeni Gine'de okuma yazma bilmeyen kabilelerin birinde 130 çocuk ve 189 yetişkinle yapılan bir araştırmada, temel duygular kabul edilen; korku, mutluluk, nefret etme, üzgün olma, şaşırma ve kızgınlık hakkında hikâyeler anlatılmış ve anlatılan hikâyelerin sonunda çocuklara iki, yetişkinlere ise üç farklı duygu ifadeleri içeren fotoğraflar gösterilmiştir. Araştırmanın sonucunda, temel duygu ifadelerinin okuryazar olmayan kültürlerde de tanınıyor olduğu ve bu duyguların evrensel ifadeler olduğu ortaya çıkmıştır (Ekman ve Friesen, 1971:124-129). Araştırmaların sonuçlarına göre, insanlar dünyanın neresinde yaşarlarsa yaşasınlar, başkasının yüz ifadesinden, mutluluk, korku, üzüntü, şaşkınlık, nefret ve kızgınlık gibi temel olarak kabul edilen duyguları anlayabilirler (Işık, 2015: 8).

Duygular bazı durumlarda rahatça yaşanabilirken bazı durumlarda bastırılmaya maruz kalırlar, bastırılmanın uzun süreli oluşu da duyguların değişerek tekrar ortaya çıkmasına sebep olabilir. Duyguların toplumsal değerlere uygun bir şekilde yaşanması toplum ve birey açısından en sağlıklı olan durumdur. Duygular tüm insanlarda aynı olmasına rağmen, zevkler, düşünceler, inançlar ve değerler gibi duyguların ifade edilişi kişiden kişiye göre farklılık gösterebilir. Duyguların açık olarak ifade edilmesi, iletişimin sağlıklı ve güçlü olmasında önemlidir (Adıgüzel 2012: 50).

2.3. Duygu Çeşitliliği

Duygusal emek öncüllerinden biri olan duygu çeşitliliği, çalışan kişinin çalışma süresince sergilemesi beklenen duyguların çok çeşitli haller aldığını ifade etmektedir. Duygusal emeğin yoğunluğu, duygu çeşitliliğine göre artış göstermektedir (Özkan, 2011: 80). Duygu çeşitliliği, olumlu, olumsuz ve tarafsız olan duyguların sergilenmesi şeklinde sıralanmaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987). Olumlu ya da bütünleştirici (integrative) duygular, müşteri ve çalışanın birbirlerine yakınlaşmasını

sağlayan, samimi ve arkadaşça duyguları kapsamaktadır. Genellikle müşteri hizmetleri çalışanları, ön büro ve çağrı merkezi çalışanlarından sıcakkanlı olmaları, nazik davranmaları ve mutlu görünmeleri beklenmektedir. Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinden görüşme sırasında sürekli gülümseme ve kurum standartları ile normlarına uygun olan duyguyu göstermeleri beklenmektedir. Çalıştıkları kurumu temsil etmek zorunda olduğu için çalışanlardan, kişisel duygu ve kişisel kaygılarına rağmen müşterilere hizmet veriyor olmanın mutluluğunu göstermeleri beklenmektedir (Erikson ve Wharton, 1997). Thompson ve diğerleri (2001), çağrı merkezlerinde müşteriler tarafından ihtiyaç duyulmakta olan en önemli yeteneğin sosyal yetenekler olduğunu, bunun teknik yetenekden daha kritik olduğunu bulmuşlardır. Ürün bilgisi ve bilgisayar becerilerinin yanı sıra, “baskı altında sakinliğini korumak, kabalık örneği gösteren, taciz eden müşteriye karşı içten olumlu ve nazik davranmak, empati kurmak, müşterinin ruh halini anlamaya çalışmak” çalışanda bulunması gereken en önemli özellikler olarak görülmektedir (Rose ve Wright, 2005, Aktaran; Özkan, 2011: 81).

Olumsuz ya da farklılaştırıcı (differentiating) duygular ise, sert davranışlarda bulunmaları beklenen çalışanların sergilemesi gereken duygulardır. Polislik, güvenlik görevliliği ve vergi memurluğu gibi mesleklerde olumsuz duygularla tedirginlik veya korku yaratılarak otoritenin korunması amaçlanmaktadır. Örneğin, bir trafik polisinin alkollü olarak araç kullanan kişiyle olan iletişimde öfkeli ve sert davranması şaşkınlığa neden olmamaktadır (Zapf, 2002, Aktaran; Özkan, 2011: 82). Duygusal emek gösteren bir satış görevlisinin amacı müşterinin kendisini iyi hissetmesini sağlamak olduğu gibi bir hapisane gardiyanının görevi de suçluların kendilerini kötü hissettirmeleri olabilmektedir. Tarafsız duyguların gösterimi kişinin bütün duygularının maskelenmesi, bastırılması, (suppression) anlamına gelmektedir. Çalışan yanlılığının sürecin gidişatını etkilediği ya da adil niteliğin sergilenmesinin zorunlu olduğu hallerde çalışanın duygularının bastırılması gerekmektedir. Örneğin, terapistler ve hakimlerin meslekleri, tarafsız duyguların ve davranışların sergilenmesinin beklediği mesleklerdendir (Grandey, 2000, Aktaran; Özkan, 2011: 82). Bunların yanı sıra, duygusal gösterim türlerinin üçünü de bünyesinde barındırabilen meslek grupları da vardır (Zapf, 2002). “Örneğin, bir öğretmen bazen tarafsız, bazen disiplinli ve sert ve bazen de samimi ve arkadaşça davranış sergilemek ve uygun duygu durumlarını hissetmek zorunda kalabilir, daha da

önemlisi bu duyguların hepsini arka arkaya ve çok kısa bir zaman içerisinde göstermesi gerekebilir” (Özkan, 2011, 82).

2.4. Duyguların Sınıflandırılması

Robert Plutchik, 1980 yılında duyguların en etkili sınıflandırma ve tanımlama girişimlerinden birisi yapmıştır (Şekil 1). Plutchik’e göre (1994: 139) duygu; davranış, his, kontrol etme, fizyolojik değişiklikler ve itici kuvvet gibi öğelerden oluşur. Duygunun belirlenmesi ve ölçülmesi zordur (Bozkurt, 2014: 32). Plutchik (1980), hayvan ve insanların, uyum sağlayıcı çeşitli davranış güdüleyen duyguların sekiz ana kategoride incelenebileceğini ifade etmiştir. Üzüntü, korku, hayret, umut, tiksinti, kabul edilme, sevinç ve öfke duyguları farklı şekillerle de olsa, çevresel beklentilere uymamızı sağlar. Örneğin; korku duygusu hayvanlarda düşmana karşı korunmasını sağlayan kaçma davranışına sebep olurken öfke duygusu, ise düşmana saldırarak tehlikenin yok edilmesini sağlar (Morris 2002: 429). Yapılan çalışmaların sonucunda, Plutchik’ten farklı temel duygu sınıflandırmaları ortaya çıkmıştır. Ekman ve Friesen (1971); korku, mutluluk, şaşırma, kızgınlık, nefret etme ve üzgün olma olmak üzere altı temel duygu olduğunu, temel olan altı duygunun da evrensel olduğunu belirtmiştir. Frijda (1986); acı, istek, merak mutluluk, şaşırma ve ilgi olmak üzere altı tane temel duygu olduğunu ifade etmiştir. Tomkins (1984), Plutchik (1980), Izard (1971) ve diğer araştırmacılar, birbirlerinden farklı sınıflandırma sonuçları elde etmişlerdir (Ortony ve Turner, 1990:316, Aktaran; Kaya, 2014: 2)

duygular acı, umut, depresyon ve rahatlamayı içermektedir. Dördüncü kategori gurur, aşk ve mutluluk gibi olumlu hayat şartlarından oluşurken, merhamet ve şükran gibi empati kurmak ile ilgili duygularımızı içermektedir (Muchinsky, 2000: 804, Aktaran; Kamber, 2014: 47).

2.5. Çalışma Yaşamında Duygular

Örgütsel davranışa yönelik yapılan çalışmalarda duygu, "hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan hareket" olarak ifade edilir (Barutçugil, 2002: 73). Örneğin birine sinirlendiğinizde yaşanan fizyolojik değişimlerin yanı sıra öfke yüzünden olaylara bakış açınız, davranış ve düşünceleriniz de değişiklik gösterir. Duyguları göstermede en etkili işaretler yüz ifadeleridir. Üzgün olduğumuzda veya moralimiz bozuk olduğunda çevremizdeki insanlar bizi teselli etmek için çabalarırken, sinirli olduğumuzda ise uzak durmayı tercih ederler. İnsanlar genellikle duygularını ifade ederken aynı yüz ifadelerini kullanırlar. Yüz ifadeleri bazı kültürlerde farklılık gösterebilir de genellikle dünyanın her köşesinde aynı anlama gelir. Bunun sonucunda, yüz ifadelerinin evrenselliğinden bahsedilebilir. Örgütler nefret, korku, üzüntü, kıskançlık, şefkat ve aşk gibi duyguların çok sık bir şekilde yaşandığı ortamlar olmasına rağmen bazı araştırmacılar ve bilim insanları tarafından duygunun çalışma yaşamındaki rolü göz ardı edilmektedir (Seçer, 2007: 3). Duygunun çalışma yaşamındaki önemi çok uzun zaman araştırma konusu haline gelmemiş, klasik olan örgüt yaklaşımının egemen olduğu zamanlarda neredeyse hiç üstünde durulmamıştır (Oral ve Köse, 2011: 464). XX. yüzyılın ortasına kadar etkisi süren Taylorist (bilimsel yönetim) görüş, resmen duyguların hiçe sayıldığı bakış açısını geliştirmiştir. Yaşanan değişimler ile birlikte işletmeler, çalışanlarının duyguları üzerine yoğunlaşmaya başlamışlardır. Hizmet sektörünün gelişmesi ile müşteriler daha belirleyici olmaya başlamış ve bunun sonucunda hizmet sektörü çalışanlarının duygularını kontrol altına alma dönemi başlamıştır. Çalışanlar zevk almasa bile yaptığı işten zevk alıyor gibi davranmalı ve müşteriye karşı içten tavırlar göstererek ilgili görünmelidir.

Çalışanların zaman zaman çalışma yaşamında karşı karşıya kaldıkları duygusal durumlar yalnızca bireylerin davranışlarını değil bunun yanı sıra iş tutumlarını da şekillendirmektedir ve buna ek olarak Fredrickson ve Losada (2005), işyerinde yaşanan pozitif duygusal deneyimlerin yalnızca bireysel çalışanların değil aynı zamanda örgütün işlevselliğini de geliştirerek örgütün gelişmesine yardımcı olduğunu belirtmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2002; Kimberley ve Härtel, 2007, Aktaran; Çoruk ve Akçay, 2012: 84). 1960'lı yıllarda rasyonel düşünce egemen olduğundan dolayı iş yerlerinde kusur olarak bilinen duyguların araştırılmasından kaçınılmıştır (Çoruk, 2014, 80). Duyguların iş yaşamına etkisi ilk olarak 1983'de A.R. Hochschild tarafından incelenmiştir. Hochschild'in incelemelerinden sonra 1980 yılı itibari ile sunulan ürün, ürünün sunulma zamanı ve hizmet sektöründeki yükseliş ile beraber duyguların örgütlere olan etkisi işletmeler tarafından anlaşılmış ve bunun sonucunda daha önemli görülmeye başlanmış ve çalışanlara mekanik işçinin yanı sıra insan işçi bakış açısıyla bakılmaya başlanmıştır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 313). Çalışan kişilerin işlerini yaparken sergiledikleri mimik ve jestler kendi duygularının gösterilmesinden çok, istenen duygunun gösterimi olmaya başlamıştır (Öz ve Man, 2007: 627). Sonuç olarak günümüz sektörlerinin çalışanların duygularına bakışı, duyguların çalışanların inisiyatifinde olmaması kendi belirledikleri kurallar çerçevesinde önem arz etmesidir (Köse, Oral ve Türesin, 2011: 168).

Post modern anlayış ile beraber müşteri odaklı olmaya başlanmasıyla çalışanlara müşterilerin çalışanlar tarafından duygusal olarak memnun etme zorunluluğu getirilmiştir (Eroğlu, 2014: 147). Bu sebepten dolayı sektörler verdiği hizmet kalitesini arttırabilmek için duygular üstünde kontrol kurmaya çalışıp, çalışanların duygusal özelliklere sahip olmasının beklentisine girmiştir. Bunun yanı sıra çalışanlarda bulunması gereken duygusal özellikler işletmelerin üretim tasarımı ve işin doğasında tanımlanır hale gelmiştir (Türkay, Ünal ve Taşar, 2011: 203).

Duyguların yönetimi, yöneticiler ve işverenler bakımından çalışanların duygularını yönetebilme becerileri ve iş yerinde duyguların yönetimi açısından iki şekilde ele alınmaktadır (Duran ve Gümüş, 2013: 235). Günümüzde çalışma yaşamında duygular ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, artık çalışanların müşterilere gösterdiği duyguların sektörler tarafından önceden belirlenen kurallar haline geldiği görülmektedir. Ayrıca, çalışanlarda bulunması gereken mimikleri,

konuşma üslubu, ses tonları gibi birçok özelliğin önceden belirlendiği, standardize edilen bu özelliklerin bulunduğu çalışanların arandığı da araştırma sonucu olarak görülmektedir. (Köse, Oral ve Türesin, 2011: 168). Örneğin günümüzde birçok firma satış temsilcilerinden müşterilerle sıcak ilişkiler kurmalarını, onlara karşı güler yüzlü ve samimi davranarak ürünleri satmalarını beklemektedir. Aynı zamanda, çağrı merkezi çalışanlarından kibar olmaları, müşteriler sinirlendiği durumlarda alttan almalarını, anlayışlı olmalarını, ses tonlarını yükseltmemelerini ve müşterilerin değerlendirmelerinin olumlu olması için çaba sarf etmelerini istemektedir. Buradaki asıl sorun çalışanların, onlardan beklenen duyguları kendisinin hissedip hissetmediğidir. Çalışandan beklenen duygular ile çalışanın hissettiği duygular birbiriyle örtüşüyor ise bu durumun çalışanların performansını arttıracak ve bunun sonucunda işletmenin kâr etmesine katkıda bulunacağını ve çalışanın işine olan bağlılığının artmasına neden olacağını söylemek mümkündür (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 313). Çalışanların gösterdiği bu duygular hem işletmelerine hem de kendilerine başarı sağlarken, duygularını yönetemedikleri durumlarda işletmenin ve kendilerinin başarısızlığına sebep olacaktır (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 80).

Olumlu duygusal ortama sahip kurumlarda çalışanlar arası ilişkiler daha yapıcı ve etkin bir şekilde gelişim göstermektedir, bu gelişim olumsuz duyguların ortaya çıkmasını engellemektedir. Böylece kurumlarda bir sinerji oluşmakta ve bu sinerjinin sonucu olarak kurum performansında artış görülebilmektedir. Yöneticilerin kurum genelindeki duyguları harekete geçirme, yönlendirme ve anlama çabaları duyguların yönetimini kolaylaştırmaktadır (Barutçugil 2004; Güney 2007; Akçay ve Çoruk 2012).

2.6. Duygu Yönetimi ve Alt Alanları

Duygu yönetimi, doğrudan duygu düzenleme literatürüyle bağlantılıdır (Eroğlu, 2014: 39). Duygu yönetimi günümüzde giderek artmakta ve iyimserlik, doyum, hoşgörü, aidiyet gibi pozitif duygusal sermaye örgüt ve kişiler için mühim bir sosyal sermaye oluşturmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008: 34). Duygu yönetiminin oluşmasında işverenlerin önemli bir rolü vardır. Mesleklerinin önemli bir parçası olması sebebiyle duygu yönetimi bütün çalışanları ilgilendirmektedir (Eroğlu, 2014:

40). Özellikle hizmet sektöründe çalışanların tutumları, davranışları, ses tonu, bakışları, mimik ve jestleri gibi tüm unsurlar müşteriler tarafından belirleyici olmaktadır. Müşterilerin hizmet süreci sonucunda elde ettiği memnuniyetin en etkili unsuru çalışanların sunumudur. Bunun sebebi olarak çalışanların müşterilerde bıraktığı izlenim ile müşteri-çalışan arasındaki etkileşimin niteliği örgüt yönetimleri tarafından her gün daha çok kontrol altında tutulmaya çalışılmaktadır (Morris ve Fieldman, 1996: 986, Aktaran; Türkay ve Kayıkçı, 2017: 57). Mühendislerin, acentecilerin, bankaların, cenaze işi ile ilgilenen firmaların, kozmetikçilerin ve reklamcılarının duygusal kültürleri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Çalışanlar, kendi duygularını kurumlarının duygusal kimliklerine uydurmak için kurumun istediği duyguları göstermek ve duygularını bu şekilde yönetmek zorundadır (Morkoç, 2014: 9). Dolayısıyla çalışanlar ile müşteriler arasında oluşan duygusal etkileşim, yönetim aşamasında etkili olmaktadır. Duyguların yönetimi, bu süreç içinde yaşanacak çatışmaların önlenmesi için önemlidir. Duyguları yönetme becerisi bütün meslekler için mühim olmasına rağmen müşteriler ve iş arkadaşları ile çok fazla etkileşimde olmayı gerektiren işlerde duygu yönetimi daha önemlidir. Hizmet sektörleri, çalışanların müşteriler ile ilgilendikleri anlarda, genellikle işveren tarafından belirlenmiş duygu ifadelerinin gösterilmesini gerektirir. Bu işleri kapsayan meslekler; icra memurları, uçuş görevlileri, fast-food garsonları, çağrı merkezi ve cenaze işleri çalışanları ile kuaförler örnek verilebilir. Bu işler için bahsedilen duygu yönetimi, duruma bağlı değişebilen hoşnutluk, mutsuzluk ve tarafsızlık duygularının birleşmesini kapsayabilir. Duygu yönetimi, yalnızca profesyonel değil aynı zamanda da kişisel olarak duyguların ele alınması sürecini içermektedir (Eroğlu, 2014: 40-41).

2.7. Duygu Yönetiminde Temel İlkeler

Örgüt içerisinde ve sosyal yaşamda çalışan ve yöneticilerin çalıştıkları örgüt ve birbirlerine karşı pozitif duygular göstermeleri ve bunun için bazı temel prensiplerin işlevsel olması gerekmektedir. Bu prensipler (Albrecht, 2006):

- Fikirlerin paylaşılması.
- Öğrenme amaçlı ve dikkatli dinlemek,
- Düşünerek cevap verilmesi,

- Birlikte hareket etmek,
- Özel yeteneklerin gelişimine önem vermek,
- Önyargılı olmamak,
- İnsanların düşüncelerini zorla değiştirmeye çalışmamak,
- Saygı göstermek ve genellikle onaylayıcı yaklaşmak,

Olarak sıralanabilir. Bu prensiplerin uygulanması, sürekli hale getirilmesi örgüt açısından olumlu olacaktır (Töremen ve Çankaya, 2008 :36).

Duygu yönetiminin etkili olması hem yöneticiler hem de çalışanlar için önemlidir (Eroğlu, 2014: 41). Duygu yönetimi süreci, duyguları tanıma, yönlendirebilme, duygulara uyum sağlama ve duyguların farkına varma becerilerine sahip olma ve sahip olunan bu becerileri etkili bir şekilde kullanabilme süreci, kişinin duygusal olgunluğu olarak ifade edilmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008: 34). Duyguları etkili bir şekilde yönetebilmek belli özelliklere sahip olup, onları etkili kullanabilme ve geliştirebilmeye bağlıdır (Yaylacı, 2006: 52). Duygu yönetiminin alt alanları; empati, sosyal beceriler, iletişim, öz bilinç ve özdenetimden oluşmaktadır.

Duygu yönetiminin alt alanları; (Yaylacı, 2006: 59)

- Özdenetim; bireyin duygusal tepkilerini yönetebilmesi, duygusal birikimini kontrol altında tutabilmesi ve duygularını yönlendirebilmesi olarak ifade edilmektedir.
- Öz bilinç; duyguların farkında olmayı pozitif ve zayıf yönlerini iyi bir şekilde tanımlamayı ve kendini bilmeyi gerektirmektedir.
- İletişim; açık iletişim kanalını en etkili şekilde kullanabilme, isteklere karşı destekleyici, onurlandırıcı ve motive edici olabilme, yersiz eleştirilerde bulunmaktan kaçınma ve iyimser düşünceye sahip olma gibi olumlu becerileri kapsamaktadır.
- Sosyal beceriler; yetenekleri sergilemek, geliştirilebilmesi için faaliyetlerde bulunmak, diğer insanların yeteneklerinin önemsenmesi ve o yetenekleri geliştirmek için çabalamak gibi becerileri kapsamaktadır.
- Empati; bireylerin kendi duyguları haricinde başkalarının duygularını da tanıması, önemsemesi ve iletişim sırasında diğer duyguları da hesaba katması gerekmektedir.

2.8. Duygu Kuramları

Bu bölümde, duyguların oluşum kaynağını inceleyen bazı kuramlardan söz edilmiştir. Bu kuramlar, James-Lange Kuramı, Cannon-Bard Kuramı, Bilişsel Duygu Kuramı ve Sosyo-Biyolojik Duygu Kuramıdır. Farklı kuramlarda, farklı sınıflandırma ve tanımlara sahip olan duyguların ortak özellikleri de vardır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Konrad ve Hendl, 2003; Titrek, 2007; Akçay ve Çoruk 2012, 5);

1. Duygular kendiliğinden ve irade dışı gelişir. Duygular önceden tahmin edilemez.
2. Kişi bir duyguya kapıldığında, o duyguya ek olarak heyecan da hisseder.
3. Duygular hoş olabilirken, bazen hoş olmayabilir.
4. Duygular kendini yüz hareketleri ve beden dili ile dışa yansıtır.

Bir duyguyu ortaya çıkaran olayların boyutu ve kişi için gösterdiği önem derecesi duygu yoğunluğunu etkiler.

2.8.1. James-Lange Kuramı

Amerikalı psikolog ve filozof William James ile Danimarkalı psikolog Carl Lange aynı sene içerisinde farklı yerlerde aynı kuramı incelediklerinden dolayı bu kuram “James-Lange Kuramı” olarak ifade edilir (Yaşarsoy, 2006: 5). William James Amerika’da fikirlerinden bahsederken, aynı yıl içinde (1885) Danimarkalı psikolog ve fizyolog Carl Lange da James’in fikirlerine benzeyen fikirler ve araştırmalar öne sürdüğü için, bu kuram, James-Lange Kuramı olarak adlandırılmıştır (Sayar ve Dinç, 2008: 64-65). Bu kuramda farklı duygular hissedebilmek için farklı fizyolojik değişimler yaşanması gerektiğinden dolayı, yapılan incelemelerde, tüm duyguları karakterize edecek bir bedensel karşılığının olup olmadığı konusunda çalışmalar yapılmıştır. Başarısız olan sonuçlar karşısında farklı bir düşünce ortaya çıkmıştır (Er, 2006: 23).

Daha önceden yapılmış duygu tanımlarına bakarak duygu oluşumunda davranış ve his olmak üzere iki temel faktörün varlığından söz edilebilir. William James araştırmasında “duyguların mı fizyolojik tepkilere sebep olduğunu”, yoksa “duyguların yaşanmasına fizyolojik tepkilerin mi kaynaklık ettiğine” vurgu yapmak istemiştir. William James, 1884’de yayınladığı “Duygu Nedir?” adını verdiği makalesinde “gülmek mi bizi mutlu ediyor? yoksa mutlu iken mi gülüyoruz?” sorusu ile duyguları fizyolojik tepkilerin mi meydana getirdiği yoksa duyguların yaşanmasının ardından mı fizyolojik tepkiler gösterildiği üzerinde durmuştur (Power ve Dalgleish, 1997, Aktaran: Er, 2006: 23).

James, bedensel tepkilerin oluşturduğu farklılıkların kişide heyecan algısı ortaya çıkardığını ve bu algıların sonucunda meydana gelen hislerin duygu oluşumuna neden olduğunu ifade etmiştir. James’e göre; önce eylemler daha sonra duygular oluşmaktadır. Buna göre, bir duygunun oluşabilmesi için ilk olarak o duygunun meydana gelmesine sebep olacak eylemin olması gerekir. James, ağladığımız için üzgün, titrediğimizden dolayı korktuğumuzu ve bir şeye saldırdığımızdan dolayı kızgın olduğumuzu ifade etmiştir. James, tüm fizyolojik tepkileri birer duygu kaynakları olarak gördüğünden dolayı eleştirilmiştir (Cornelius, 2000:5, Aktaran; Kaya, 2014: 4).

James Lange kuramına göre; beden, çevre şartlarındaki farklılıklara tepki göstermektedir ve beden tepkileri fark ettiğinde bir heyecan meydana gelmektedir. “Çevredeki uyarıcılar göz bebeklerinin büyümesi, kalp atışlarının hızlanması gibi; bedendeki fizyolojik değişimlere neden olmakta ve bunlara bağlı olarak duygular ortaya çıkmaktadır” (Cüceloğlu, 2008: 266; Morris, 2002: 432). Davranış ile duygu arasında bir ilişki olduğunu savunan James-Lange Kuramı kendinden sonraki kuramların da farklı perspektifler ortaya çıkarmalarına neden olmuştur (Ayana, 2016:5).

2.8.2. Cannon-Bard Kuramı

Cannon ve Bard’ın ortaya attığı kurama göre; hipotalamus, çevrede var olan bir uyarıcı tarafından etkilendiğinde, aynı zamanda iki işlev görmektedir. Fizyolojik farklılıkları oluşturup sinir sisteminin uyarılmasına neden olan hipotalamus, aynı

anda beyin kabuğuna sinirsel akımlar gönderir ve duygu oluşumunun fark edilmesini sağlar (Adam, 2007: 40; Yaşarsoy, 2006: 5, Aktaran; Kaya, 2014: 4). Diğer araştırmacılar, Cannon-Bard kuramının tam anlamıyla duygu oluşumlarını açıklamadığını ifade etmişlerdir. Örneğin, duyguların oluşumunda limbik sistem (beyinde duyguların düzenlenmesini sağlayan duygu ve davranışları kontrol eden parça) adı verilen bölgenin etkili olduğunu belirtmişlerdir (Adam, 2007: 40, Aktaran; Kaya, 2014: 4). Cannon-Bard Kuramı olarak belirtilen bu görüşte; duygunun yalnızca beyin bilgiyi işleme sürecinden değil aynı zamanda bedensel değişikliklerden de aynı biçimde etkilendiği savunulmaktadır (Er, 2006: 23). Bedensel tepkiler ve duygular uyarıcının algılanmasından sonraki aşamada aynı zamanda ortaya çıkarlar (Özmen, 2006: 44). Cannon-Bard'a göre fizyolojik ve duygusal davranışlar aynı anda meydana gelmektedir. Duygusal yaşantının belirlenmesinde temel rol oynayan faktörler duygulardır. Duygular eş zamanlı olarak algılanan ve görülenlerdir (Morris, 2002: 432). Canon-Bard ve James-Lange Kuramları incelendiğinde, iki kuramda da duygu ve davranış ilişkisi üstüne yoğunlaştığı görülmektedir (Özmen, 2006: 44). Bu iki kuramdaki fark, Cannon-Bard Kuramı'nda duygu ve davranışın eş zamanlı olarak oluştuğu, James-Lange Kuramı'nda ise duygunun davranıştan önce oluştuğu olarak ifade edilmektedir (Keleş, 2014: 45). Bu açıdan ele alındığında, Cannon-Bard kuramının William James kuramının tam aksini öne süren bir iddia ile ileri sürüldüğu açıklık kazanmaktadır (Yaşarsoy, 2006: 5).

2.8.3. Bilişsel Duygu Kuramı

Birbirinden farklı araştırmacıların inceledikleri bir kuram olan Bilişsel Duygu Kuramı, psikologların en fazla üzerinde durduğu kuram olduğu kabul edilmektedir (Cornelius, 2000:4, Aktaran; Kaya, 2014: 4). Bilişsel psikolojinin gelişim gösterdiği 1960'lı yıllarda, Jerome Singer ve Stanley Schacter, Canon-Bard ve James-Lange Kuramlarına alternatif bir düşünce ortaya atmışlardır. (Lewis ve Haviland-Jones, 2000, Aktaran; Er, 2006: 24). Bilişsel Duygu Kuramına göre, duygu, bir his değil zihin olayıdır ve duyguyu yaşayan kişinin dünya hakkındaki inançları, yargıları, kaygıları ve beklentileri gibi birçok faktörü içerir. Cannon-Bard ve James-Lange kuramlarının duyguların yalnızca iki faktörden ortaya çıktığına karşın bir başka

seçenek olarak 1962’de Jerome Singer ve Stanley Schacter bilişsel duygu kuramını oluşturmuştur. Bedensel mekanizmalar bu kuram için önem teşkil ederken, bilişsel yorum ve değerlendirmenin bir duygudan başka bir duyguya göre değişiklik göstereceği belirtilmiştir. Bilişsel yaklaşıma göre, insanlar önce duygusal durumlarına karar verirken, daha sonra da hissettikleri bedensel duyular ile alakalı yargılarda bulunmaktadır (Lupton, 2002: 29; Mumcuoğlu, 2002: 4). Duygu ile heyecanın şekli, bireyin içinde olduğu şartlara göre değişiklik gösterebilmektedir (Ünlü, 2001: 89). Bilişsel Kuram, duygu ve davranışların meydana geldiği sıradan ziyade, duygu oluşumu sırasındaki çevresel faktörlere odaklandığı ifade edilebilir (Keleş, 2014: 45). James-Lange kuramından farklı olarak, ortaya çıkan durum ile ilgili önce bilişsel çıkarımda bulunulur daha sonra duygu oluşur (Adam, 2007: 41-42, Aktaran; Kaya, 2014: 5).

2.8.4. Sosyal Biyolojik Duygu Kuramı

Duygu kuramları, duyguların zihinsel ve biyolojik sebeplere gereken önemi vermemişler ve duyguları etkileyen kültürel ve sosyal sebeplere odaklanmışlardır. Bunun yanı sıra, duyguların oluşum kaynağını kültürel ve sosyal sebeplere bağlamışlardır (Levenson ve diğerleri, 2007: 781, Aktaran; Kaya, 2014: 5). Önceki bölümlerde sunulan kuramlar duyguların hangi sebepten kaynaklandığının üzerinde dururken bu kuram insan hayatında duyguların nasıl bir işlevi olduğunu ve duyguların neden devam ettiğini açıklar niteliktedir (Yaşarsoy, 2006: 6), yaşanan sosyal çevrenin de göz ardı edilmemesi gerektiği ifade edilmektedir (Burcu, 1998: 182). Duygusal kuramlar, merkezinde tüm insanlarda kalıtsal esas bir duygu olduğunu belirterek sosyo-biyolojik düşünciyi desteklemiştir. Duyguların işlevi, Sosyo–Biyolojik Kurama göre, insanların çevrelerine uymasını sağlamaktır. Örneğin; mutluluk, neşe ve haz, insanları birbirlerine yaklaştırırken, kızgınlık duygusu ise kişiyi başkasının saldırısına karşı korur (Cüceloğlu, 2008). Sosyo-Biyolojik Kuram’a göre, duyguların ortaya çıkışı sırasında kalıtsal özellikler ile birlikte, sosyal çevrenin önemi üzerinde de durulmaktadır. Bireylerin çalıştığı kurumlar sosyal çevrenin bir kısmını oluşturduğundan dolayı kurum içerisinde duyguların çok önemli bir öge durumuna geldiği söylenebilir (Keleş 2014: 46). Ayrıca, sosyo–biyolojik kuramın duyguları ortaya çıkaran kaynaklardan öte duyguların zaman içindeki uyumu ve

toplum içindeki yerini araştırması duygunun toplum içindeki yerini vurgulamaktadır (Ayana, 2016: 7).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

3.1. Emek Tanımı

Emek, sanayi toplumundaki girişimci, sermaye ve tabiat gibi temel üretim faktörlerinden birisidir (Selvi, 2012: 201). Marx, emeğin değerlerin yalnızca yaratıcısı değil aynı zamanda değerlerin kendisi olduğunu ifade etmiştir. Marx'a göre emek, "yalnız üretimin yapısına katılan bedeni (fiziki) güç değil, maddenin bilinçli olarak insana yararlı şekilde değişmesi demek olan üretim faaliyeti içinde değere dönüşen unsurdur" (Barret, 1970: 9). Ertek'in (2006) tanımına göre, emek kişilerin hizmet ve mal üretim esnasında sarf edilen zihinsel ve bedensel çabalarıdır (Baş, 2012: 5). Türk Dil Kurumu'na göre, "bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, bir karşılık almak için gösterdiğimiz hareket, çaba ve mücadelelere" emek denir. (www.tdk.gov.tr Erişim Tarihi: 25.10.2018). Bir başka tanıma göre; emek, belirli bir ücret karşılığında çalışmadır ve bu çalışma geçici ya da sürekli olabilmektedir (Özbay, 2003:1). Emek, başlıca üretim faktörlerinden birisidir. Kişi harcadığı emeğin karşılığında ücret alır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 55. Maddesinin birinci fıkrasında "emek ücretin karşılığıdır" ibaresi bulunmaktadır. Bir diğer tanım incelendiğinde ise; "üretim faktörlerinden biri, çalışanların bedensel ve zihinsel" çalışmalarının tamamı emek olarak ifade edilmektedir (Önsal 2012: 88). Emek ile alakalı çoğu tanımda emeğin zihinsel ve fiziksel boyutundan bahsediliyorken duygu boyutundan bahsedilmediği gözlemlenmektedir. Halbuki bireyler yaptıkları işlerde zihinsel ve fiziksel emeğin yanı sıra duygusal emek de sarf etmektedirler (Karakeçili, 2016: 9).

3.2. Duygusal Emek

Çalışma hayatı içerisinde duyguların nerede olduğu 1980’li yıllardan başlayarak incelemelere konu olmuştur. İnsan yaşamını sürdürürken duygularının yeri, çalışma hayatındaki duyguların var oluşu ve dışa ifade etme biçimi, işletmelerin performanslarında duyguların nerede olduğu ile ilgili olarak araştırma yapılan konular içerisinde (Kaya, 2009: 13). Küreselleşmenin oluşmasıyla birlikte işletmecilik ve ekonomik faaliyetlerde insanların birbirleriyle olan ilişkileri daha çok önem sahibi olmuştur ve bu da çalışma hayatında hizmet sektörünün yerinin önemli oranda artış göstermesine neden olmaktadır (Eroğlu, 2014: 147). Hizmet sektöründeki mesleklerde hizmet kalitesini değerlemede genellikle bireyler arası ilişkiler (çalışanlarla müşteriler arasında oluşan ilişkiler) hizmet kalitesini belirler (Eroğlu, 2014: 147-148).

Müşteriler ile kurulan ilişkilerde, arkadaşça yakın olarak yaklaşmak verilen hizmetin kalitesini göz önünde bulundurduğumuzda en önemli noktadır (Alicia, 2005: 893) ve bu diğer mesleklerde olduğu gibi hizmet sektöründe de genel olarak kabul edilen bir yaklaşımdır (İştahlı, 2013:7). Örgütler görev edindikleri ve sağladıkları temel hizmetleriyle birlikte, müşterilerine karşı saygılı ve güler yüzlü bir şekilde davranmayı da üstlenmektedirler (Eroğlu,2014:147-148). Örgütler bu şekilde vermiş oldukları hizmette garantiyi sağlamak için hizmet sunumu esnasında uyulması gerekli olan kurallar koyarlar ve koyulan kuralların uygulanmasını kontrol ederler. Bu şekilde çalışanlar tarafından bu kontrol mekanizmaları, belirli ücretler karşılığında kullanıldıklarında, çalışanlar duygularını ifa ettikleri işlerinin bir parçası şekline getirmiş olarak sayılırlar (Köksel, 2009:5). Örgüt tarafından koyulan birtakım kurallar da vardır. Bu kurallara çalışanların uyması beklenir ve çalışanlarda bu kuralların gerekliliklerini ifa etmek için çalışanların gerçek hislerini veya duygusal ifadelerini değiştirmeleri gerekir ve bu değişim için çalışanlar çaba sarf ederler bu çabaya da duygusal emek denilmektedir (Eroğlu,2014:147-148).

Arlie R. Hochschild (1983) duygusal emek kavramını ilk kez literatürde ele alan kişi olarak kitabının başlığında duygusal emek kavramının aslında ne olduğunu açık bir ifadeyle açıklamaktadır; “Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” (“Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi”) olarak çeviri yapıldığında yazar aslında başlıkta, emek süreci içerisinde duyguların ticarileşmesine yani

metalaşmasını belirtmektedir. Hochschild, “Kâğıt fabrikasında çalışan bir işçinin kâğıt rulolarını sevmesi gerekmez” demektedir. “Fakat bir hostes işini sevmeli ve bunu müşterilere yansıtmalıdır”. Duyguları katarak verilen hizmeti karşı tarafa sunmak, hizmet sunumunun bir bölümünü oluşturmaktadır (Hochschild, 1983: 5-6). Bu nedenlerle hizmeti sunan bireylerin duyguları ticarileşmiş ve duyguları alınır satılır bir mal (meta) haline gelmiştir (Delen, 2017: 41). Bu çerçevede, Hochschild’ e göre duygusal emek, “iş gereği duyguların diğer kişiler tarafından gözlenecek şekilde düzenlenmesi ve bu doğrultuda yüzeysel ve bedensel gösterimde bulunulması” olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983: 7).

Duygusal emek ile ilgili birçok farklı tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir: Morris ve Feldman (1996); duygusal emeği, kişisel ilişkilerde örgüt tarafından arzu edilen duyguların gösterilmesindeki çaba, planlama ve kontrol olarak (Aktaran: Özgen, 2010: 14) tanımlamışlardır. Wharton (1999); ise duygusal emeği, duyguların bilinçli ve kurumsal bir şekilde yönetilmesi (Aktaran: Delen, 2017: 42) olarak tanımlamıştır. Ashforth ve Humphrey’e (1999) göre; duygusal emek, uygun duyguların gösterimidir (Aktaran: Delen, 2017: 46). Grandey (1999); çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını ayarlama sürecinde gösterdikleri çaba (Aktaran: Günsel, 2017: 67) olarak; England ve Farkas (1986); çalışanın karşısındakini anlamaya çalışması, empati kurup karşısındakinin duygularını kendi duyguları gibi hissetmesi (Aktaran: Özgen, 2010: 14) olarak tanımlamışlardır.

Bu tanımlardan hareketle duygusal emek kısaca; çalışanların işi yerine getirirken örgütün kendisinden beklediği duyguyu yansıtabilecek şekilde davranması olarak açıklanabilir (Usta ve Akova, 2015: 37). Çalışanlar tarafından sergilenen ve müşteri tarafından da talep edilen aynı zaman da işin de bir parçası olan davranışlar bir emek olarak ele alınarak duygusal emek olarak tanımlanmıştır (Çelik ve Turunç, 2011: 228).

Duygusal emek ilk olarak işveren ya da yönetim vasıtasıyla belirlenmiş duygusal gösterim kurallarıyla başlamaktadır. Duygusal gösterim kuralları seçimlik değildir, işin parçası haline gelmiş çalışma süresi süresince çalışandan uyması beklenen davranışlarla duygusal ifadelerdir (Delen, 2017: 49).

Değişim değeri ise duygusal emeğin unsurları arasında en belirleyici konumdadır. Aslında Hochschild “duyguların ticarileşmesi” ile değişim değerinden

söz etmektedir. Çünkü çalışanlar yalnızca düşünsel ya da fiziki olarak emeklerini ortaya koyarak değer yaratmalarıyla birlikte duygusal ifadeleriyle de değer yaratırlar. Başta hizmet sektörü içerisinde yer alan mesleklerde işin bir parçası şeklinde olan duygusal ifadeler, işveren vasıtasıyla istenir ve sonuç olarak bir değere sahip olur. Bu şekilde duygusal emek kavramını değerlendirdiğimizde; kurum aracılığıyla istenen ya da çalışanın kendi kendisine gerekli olduğunu anlayarak, ücretli emek şeklindeki duygusal gösterimleri şeklinde ifade edilebilir (Peart, 2012: 283-286, Aktaran: Delen, 2017: 49)

Örgütlerin çalışanlarından nasıl duygularda bulunmalarını beklediğini ve beklenen duyguların ne şekilde gösterileceğine ait olan duygusal davranış kurallarını çalışanlarına bildirmesi duygusal emek düşüncesidir (Diefendorff ve Croyle, 2008, Aktaran: Gülova ve diğerleri, 2013: 44).

Hochschild (1983) yapmış olduğu araştırmalarda hizmet sektöründeki çalışanların duygularını davranışlarıyla uyumlu bir şekilde sergilerken gösterim kurallarına veya mesleğin gerekleriyle uyumlu bir şekilde ayarlamasının üstüne düşmüştür (Aktaran: Chu, 2002: i). Örnek olarak cenaze işleriyle uğraşan kişilerin yüzlerinde üzgün bir ifade olması, hosteslik mesleğini icra edenlerin normal hizmetlerden daha nazik davranması, vergi toplamakla görevli kişilerin ciddi olmaları gibi (Özgen, 2010: 14). Duygusal emek, mesleklere göre davranış dönüştürme sürecinde değişiklik gösterir mesleğin niteliğine göre bazen pozitif bazen de negatif duyguların davranışa dönüşme sürecini ifade eder (Türkey, Ünal ve Taşar 2011: 203). Başka bir ifadeyle çalışanların müşterileri karşılamaları sırasında, müşterilerin memnuniyetleri için kendilerindeki bir takım duygusal ifadeleri karşılanan müşterilere nakil etmesi ve bunu yaparken gerek beden dili ile gerekse sözleri ile karşı tarafa aktarması gereklidir (Çakmakçı ve Öztürk, 2017: 152). İşin niteliğini belirleyen bu gereklilikler, zihinsel emek ve bedensel emek kadar çalışanların duygularını da denetim altına alması yani emek harcaması şeklinde anlaşılmalı, bu da duygusal emek kavramıyla tanımlanmaktadır (Ünler Öz, 2007: 7). Duyguların bir meta olarak işin parçası şeklinde düşünülmesi yani ticari bir mal gibi kullanılması sebebiyle sergilenen emek çeşidi duygusal emek olarak ifade edilir (Çakmakçı ve Öztürk, 2017: 152).

Duygu kavramı bir sefer kurum aracılığıyla belirlenmiş olduğunda piyasa için artık metaya dönüşmüş olduğu kabul edilebilir. Hizmet sektöründe çalışanların duygusal ifadeleri, karşı taraflara sunulmaktadır ve hizmetlerin bir parçası şekline gelmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 987-988; Aktaran: Delen, 2017: 49). Duygusal emeğe bakış biçimleri, kavramı farklı bağlamda ifade edip farklı sonuçlarına odaklanmış olsa dahi tüm bakış biçimlerinde temel alınanlar aşağıdaki şekildedir (Grandey, 2000: 97);

- Çalışanların duygusal ifadelerini düzenlerken yerine göre dir.
- Duygusal emek örgütün amaçlarına ulaşması için hem ifadelerin hem de duyguların organize edilmesi sürecidir.
- Özel bir şekilde her bir sorunu ele alış derinlemesine veya yüzeysel davranışlar duyguları organize eden bir harita şeklinde ele alınmaktadır.

Duygusal emek kavramı ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda üzerinde durulan ortak nokta, bireylerin istenilen duyguları sergilerken hangi türde süreçlerden geçtiklerini anlamaktır (Diefendorff ve diğerleri, 2005; Aktaran: Öz, 2007: 18).

Duygusal emek kavramının temelini, çalışanların sunmaları beklenen duygularıyla çalışanların gerçek durumda hissetmekte oldukları duyguları arasındaki ilişki meydana getirir (Güngör, 2009: 176). Buna göre çalışanlar verilen görevlerini yerine getirirken doğal duygular, yüzeysel ve derinlemesine davranış şeklinde meydana gelen duygusal emek davranışı boyutlarından birini sergilemektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993; Diefendorff ve diğerleri, 2005).

Duygusal emek konusu incelediğinde literatürde kabul gören dört adet temel yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar; Hochschild, Ashforth ve Humphrey, Morris ve Feldman ile Grandey yaklaşımıdır (Köksel, 2009: 6).

3.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emek kavramının iyi bir şekilde anlaşılması için kavramın çeşitli taraflardan ele alınması diğer bir ifadeyle yaklaşımlardan söz etmek gerekir. Söz edilen yaklaşımlar birbirleriyle belirli yerlerde uyuşmaktadır belirli yerlerde birbirinden ayrılmaktadır. Hochschild (1983) duygusal emek kavramını

derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış boyutlarıyla inceleyerek kavramsallaştırmıştır. Ashforth ve Humphrey (1993), Kruml ve Geddes (2000), Diefendorff ve Gosserand (2005) Hochschild'ın yaklaşımına samimi (doğal) davranışı ek yaparak duygusal emek kavramının üç türden meydana geldiğini öne sürmüştür. Grandey (2000), önceki üç yaklaşıma farklı bir şekilde bakarak duygu düzenlemesinde Morris ve Feldman (1996: 986-988) duygusal emek kavramının karmaşık bir şekilde kavramsallaştırılmasını öne sürmüş ve duygusal emek kavramını davranış kurallarına gösterilen dikkat, duyguların çeşitliliği, davranış gösterimindeki sıklık ve duygusal çelişki olarak dört şekilde boyutlandırmışlardır. Brotheridge ve Lee (2003), duygusal emek kavramını çalışan ve iş odaklı duygusal emek şeklinde iki yaklaşım ile değerlendirmiştir.

Aşağıda literatürde en çok üzerinde durulan yaklaşımlardan bazıları açıklanmaya çalışılacaktır.

3.3.1. Hochschild Yaklaşımı

Hochschild'ın yaklaşımı ilk olarak geliştirilen ve literatüre giren duygusal emek yaklaşımıdır (Saltık ve Asunakutlu, 2016: 111). Hochschild'ın etkilendiği isimler Karl Marx ve Erving Goffman'dır. Hochschild'ın çalıştığı duygu kuramında, esasında Marx'ın, gösterilen emeğin, emeği gösterenleri yabancılaştıran bir şekilde meta durumunda kullanılması üzerine yaptığı analizle Goffman'ın yüz yüze etkileşimde bulunmasını sağladığı sosyolojik bir görüş yatmaktadır (Gassmann,2010:10). Hochschild söz edilen kuramcılarının çalışmalarına kendi araştırmasını ekleyerek emek kavramının ne olduğu ile emeğin kimler tarafından meydana getirildiği fikrine yoğunlaşmaktadır (Hochschild,1983:33).

Hochschild bilimsel literatüre duygusal emek kavramını ilk defa 1983'de "Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi" adındaki eserinde yazmıştır. Hochschild eserinde havayoluna ait olan şirketin eğitim ile ilgili vermiş olduğu kurslara katılarak orada olan eğitimcilerin ve hosteslerin davranışlarını gözlemleyerek ve hosteslerle ve eğitimcilerle görüşerek duygusal emek kavramının ne şekilde süreçlerden geçtiğini araştırmıştır. Hochschild katılmakta olduğu bu eğitimler süresince hostesler de sürekli gülümseme davranışı olduğunu ve gülümsemelerini sağlamak için hosteslerin

baskı altında olduklarını dikkatli bir şekilde inceleyerek bunu “Duyguların Ticarileşmesi” şeklinde ifade etmiştir (Grandey,2000:95). Hochschild yapmış olduğu çalışma ile duygusal emeği “açıkça gözlemlenebilen yüz ve vücut hareketlerini yaratmak için duyguların yönetimi” şeklinde ifade etmiş ve duygusal emeğin ücret karşısında sergilendiği ve meta olarak değişim değerinin olduğunu ifade etmiştir. Delta Hava Yolları gibi şirketlerin çalışanların karşılaştıkları olumsuz ya da olumlu durumlarda nasıl duygu gösteriminde bulunacakları “duygu gösterim kurallarının” ortaya konulduğunu belirtmiştir. Şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için davranış gösterilmesinin kontrolünü sağlamaktadır (Hochschild, 2003: 6-7).

Hochschild’ın savunduğu konu duygusal emeğin yoğun olarak yaşandığı mesleklere çalışanların işlerini ifa ederken rol yaptıklarıdır. Hochschild, çalışma sahasını oyun sahnesi olarak görür. Çalışanları ise aktöre benzetirken müşterileri de seyircilere benzetmektedir (Grandey,2000:96). Seyirci karşısında, çalışan oyununu sunan bir aktör şeklinde görülür (Ashforth ve Humphrey, 1993:90).

Hochschild (1983:35-36) iki farklı davranış biçiminin olduğunu öne sürmektedir. Bu davranış biçimlerinden ilki “yüzeysel davranış”, bireyin gerçek anlamda hissetmiş olmadığı duyguları karşı tarafındaki kişiye hissediyormuş gibi sunması şeklinde ifade edilebilir. Bu bakış açılarından ikincisi ise “derinlemesine davranış”, bireyin gösterilmesi beklenmekte olan duyguları gerçek anlamda hissederek sergilemesidir (Hochschild,2003:33-34).

Yüzeysel davranışın içeriğinde içsel duygu durumlarının değiştirilmeksizin duygu ifadelerindeki değişikliği bulunmaktadır (Eroğlu,2014:149). Çalışanların kendilerinden beklenmekte olan davranışları hissetmedikleri ama jest, mimik, beden dili ve dış görünüşleriyle yansıtma davranışlarıdır. Bu durumda çalışanın duygusuz olduğu düşünülmemelidir. Yalnızca sergilemiş oldukları duygu ile hissettikleri duygunun farklı olduğu ifade edilmektedir (Chu ve Murrmann,2006:1182; Ashforth ve Humphrey,1993: 94).

Derinlemesine davranış, gerçek ve samimi bir şekilde gözükme için sergilenmesi gerekli olan duyguları hissetmek amacıyla bir sahne oyuncusunun anılarıyla veya hayal gücüyle rol yapma yöntemi üstüne kurulmuştur (Eroğlu,2014:150). Derinlemesine davranışı Hochschild iki başlık ile incelemiştir. Bunların ilki, bireyin hislerini, birtakım duyguları uyandırmaya veya bastırmaya

çalışmak için uyarması; İkincisi ise, bireyin konuyla ilgili olan duyguyu hissetmek amacıyla, hayal gücünü, fikir, hatıra ve düşüncelerini canlandırarak yönetmesidir (Ünlü ve Yürür, 2011:289).

Sosyolojik bir bakış açısını benimseyen Hochschild (2003) duygusal emeği fonksiyonelleştirirken, mesleklerin duygusal emek gerektirmesi veya gerektirmemesi şeklinde sınıflandırmıştır. Örneğin, duygusal gösterim kurallarını içerisinde bulunduran meslekler, müşterilerle yoğun etkileşim içinde olan kuralları belirlenmiş işler, duygusal emek gerektirmektedir. Bu sınıflandırmayla kurulan meslekler üç özellik gereğince açıklanmıştır (Hochschild, 2003:244-251):

- 1) Bireylerle görüntü veya ses vasıtasıyla iletişim ortamında bulunma zorunluluğu,
- 2) Çalışanın hizmet kullanıcısında veya müşteride bir duygu oluşturmaya gerekliliği,
- 3) Çalışanların duygusal etkinlikleri üzerinde, işverenin kontrol uygulaması

Hochschild 44 farklı meslek belirleyerek bu meslekleri 6 temel grupta duygusal emek gerektirmekte olan meslekler şeklinde bir araya getirmiştir (Hochschild,1983:246: Aktaran: Ünler Öz,2007:4-5).

Bu meslekler şu şekildedir:

1. Profesyonel ve teknik çalışanlar (Öğretmenler, doktorlar, hemşireler, avukatlar)
2. Yönetici ve işletmeciler
3. Satış ile ilgili görevliler
4. Memurlar
5. Ev hizmetlerinde çalışanlar
6. Ev hizmetleri haricinde hizmet sektöründe çalışanlar

Hochschild sıralanmış olan bu meslekleri belirlerken bunlar dışında kalan mesleklerde duygusal emeğin gerekli olmadığını savunarak, hizmet sektöründeki işlerde görev yapanların duygularının ticari bir mal gibi olmasının önüne geçecek zaman ve alan oluşturabilmelerini bununla birlikte çalışanla müşteriler arasındaki ilişki de haz duymayı hafife alması nedeniyle eleştirilmiştir (Man ve Öz,2009:80).

3.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey, duygusal emeği müşterilerle hizmet sürecinde, örgüt aracılığıyla istenen duyguların karşı tarafa yansıtılması şeklinde tanımlamışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993:88). Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımının Hochschild'in yaklaşımından farklılığı davranışın altında yatmakta olan duygulara yani direkt olarak davranışın kendisine odaklanmasıdır; çünkü yapılan işin, karşı tarafa göre önemli olan noktası dışardan gözlemlenebiliyor olan davranışlar olmasıdır (Çaldağ, 2010:8). Bu yaklaşımdan hareketle duygusal emek kavramında bireylerin sergilemiş oldukları duygu gösterimleri, hizmet kalitesinde önemli bir etki oluşturmaktadır ve bu da bu alana giren mesleklerde önemli olmaktadır (Köksel, 2009:7).

Ashforth ve Humphrey (1993: 90) duygusal emek kavramının hizmet sektörü için günden güne artmakta olan önemini dört faktörle açıklamıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993:90):

- 1.faktör: Müşteri ile birebir olarak iletişimde olan çalışan, müşteriyle işletme arasında bir köprü görevi görmüş olur. Bu çalışan müşterinin bakış açısıyla işletmeyi temsil etmektedir.
- 2.faktör: Genellikle hizmet sektöründe çalışan ile müşteri arasında yüz yüze iletişim sağlanır.
- 3.faktör: Müşterinin hizmet isteğinin zamanı belirsiz, ani ve dinamik karakterdedir.
- 4.faktör: Sunulan hizmetin soyut ve göreceli olması nedeniyle sunulan hizmetin kalitesinde değerlendirme yapma müşteriye göre zordur.

Ashforth ve Humphrey duygusal emeği bir çeşit izlenim yönetimi olarak ele almış ve bu düşüncelerini savunmuşlardır. Bu yaklaşım ile “duygusal emeği”, çalışanın diğer bireylerle ilişkilerinde sosyal algıyı değiştirecek biçimde davranışlarını düzenleme ve yönetme çabaları olarak tanımlamışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993:90). İzlenim yönetimi tanımından başka bir tanımda ise şu şekilde ifade edilmektedir, “bir kişinin çevresinin hakkındaki düşüncelerini değiştirme veya yönlendirme çabasıdır”; Bireyler çevrelerindeki tarafından iyi düşünülüyor olmak

istemektedir bu nedenle herkes için kabul gören davranışları sergilemeye çaba gösterir (Grandey,1999:5)

Ashforth ve Humphrey sonuç olarak yüzeysel ve derinlemesine davranışın uygun olan duyguların sergilenmesi çabası ya da davranışı olarak açıklanabileceği görüşündedirler. Kısaca, bu sergilenen çabaların hizmet verilecek olan kitle üzerinde keskin bir etkisi var olmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:93). Yazarlar duygusal emek kavramıyla ilgili olan yüzeysel ve derin davranışa ek olarak çalışanların, kendi kendine oluşan ve samimi (doğal) davranış ile isimlendirilen üçüncü bir yol da kullandıklarını iddia etmektedirler ve açıkladıkları bu boyutun fazla önemsenmemesini eleştirmişlerdir (Humphrey ve diğerleri, 2008:152). Hochschild'ın kavramsallaştırdığı derinlemesine ve yüzeysel davranışa ilave olarak yazarların eklediği samimi davranış kavramının nedeni, çalışanların müşterilerle bire bir iletişim içinde olduklarında her zaman derinlemesine veya yüzeysel davranış sergilemediklerine inanmalarıdır. Yazarlara göre duyguların bazıları kendi kendine doğal olarak yaşanmakta ve bu duygular müşteriye olduğu gibi yansıtılabilmektedir. Bunlarla birlikte samimi davranışlar, çalışanların artı olarak çaba göstermeleri gerektirmediği ama örgüt tarafından bu davranışların gösterilmesi beklendiği için duygusal emek kavramının içine alınmıştır (Özgün, 2015:13).

Yazarlar Hochschild'den farklı olarak duygusal emeğin sonuçlarına baktıklarında bazen olumsuz bazende olumlu sonuçlar doğurabileceğini bunun duruma göre değiştiğini ileri sürerler (Ashforth ve Humphrey, 1993:93). Olumlu sonucu; çalışanların örgütün belirlemiş olduğu davranış kurallarıyla kendilerine özel davranışlar sunup ve örgütün belirlemiş olduğu davranış kurallarına uygun olarak davranmaları şeklinde açıklanmaktadır. Bu şekilde çalışanların kendilerini de ifade etme becerilerinin gelişebileceği görüşü savunulur. Olumsuz sonuç ise; kişilerin örgütün belirlediği kurallara uygun davranmak amacıyla gerçekte hissetmediği duyguları sunma zorunluluğunda olması nedeniyle kişilerde duygusal anlamda çelişkinin ortaya çıkması gösterilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:95-96).

Hochschild ile benzer görüş olarak derinlemesine ve yüzeysel davranışların psikolojik sonuçlara neden olabileceğini belirtmiş ama bunun oyunu sergileyen kişinin rolünü veya iş tanımlama seviyesine göre değişiklik meydana getirebileceğine inanmışlardır. Yazarlar bu durumu şu şekilde aktarmıştır; "Eğer duygusal emek,

merkezi ve sosyal yada bireysel kimliklerle uyumlu ise psikolojik iyilik halini olumlu yönde etkileyebilmekte ancak uyumsuz ise olumsuz yönde etkileyip duygusal çelişkiye ve otantik benliğin kaybına neden olabilmektedir” (Humphrey ve diğerleri, 2008:153).

Duygusal emek kavramının işlevsel taraflarına örnek teşkil edecek şekilde yazarlar, kişilerin duygusal davranış kurallarına uymasının onların öz yeterlilik duygusunu geliştirdiği ve performanslarında artış meydana geldiğini söylemektedir. Bununla birlikte Hochschild ile aynı şekilde hissedilen duygular ile gösterilen duygular arasında uyumsuzluk olması durumunda duygusal çelişki oluştuğuna dikkat çekilmektedir. Bireylerin yaşamış oldukları bu çelişki bir süre geçtikten sonra sergilemiş oldukları davranışları sahte algılamalarına ve kişilerin kendilerini değerlendirirken ikiyüzlü olarak değerlendirmelerine sebep olabileceğini bunun sonucunda ise; öz saygılarında kayıp, yabancılaşma ve depresyon gibi sonuçların açığa çıkabileceğini ifade etmektedirler (Köksel, 2009:9).

Ashforth ve Humphrey’in (1993:93) de değindiği başka bir konu duygusal emek sürecinde çabanın rolüdür. Yazarlara göre, derin ve yüzeysel davranış belirli bir ölçüde kişisel çaba gerektirse bile, söz edilen duygusal emek davranışlarının rutinleşebileceği ve zaman geçtikçe hizmetle karşılıklı olarak yoğun bir şekilde tekrarlanmasıyla çaba gösterilmeyen bir ilerleyişe dönüşebilecektir. Bu şekilde duygusal emek çaba sergilenen bir süreç olmasıyla beraber, çalışanlar, hizmetlerini sürekli olarak tekrarlamakla birlikte alışılmış deneyimleriyle bu ilerleyen süreci çabasız bir durum şekline getirebilirler. Bunların sonucunda samimi(doğal) bir davranış gösteren bu çalışanlar derinlemesine davranışla ve yüzeysel davranışla meydana gelen olumsuz sonuçlarla karşı karşıya gelmezler (Aktaran: Bıyık, 2014: 16-17).

Yazarların ele aldığı bir başka konu da sosyal kimlik kuramıdır. Bu kuramda bireyler gösterdikleri davranışa kendi sosyal kimlikleri gibi sahip çıkmaları sonucunda samimi (doğal) davranış göstereceklerdir. Bu durum sonucunda duygusal emek nedeniyle ortaya çıkan olumsuz sonuçların azalacağını (Özgen, 2010:19) ve duygusal emeğin çalışanlar üstünde daha az yıpratıcı etkisi olacağını belirtmişlerdir (Özkan, 2011:67).

Hochschild ile Ashfort ve Humphrey arasındaki iki temel farka değinilecek olursa; bu farklardan birincisi duygusal emeğin ele alınış biçimidir. Ashforth ve Humphrey samimi ve zahmetsiz olan duygusal gösterimi içeren duygulara odaklanmayıp, gözlemlenebilen davranışa odaklanmıştır. İkinci fark ise Ashforth ve Humphrey'in duygusal emekte meydana gelen sonuçlarla ilgili olarak çalışanların yaşadıkları stres dolasıyla sağlık durumlarındaki olumsuzluklara yer vermektense duygusal emekte görev etkinliğinin etkisine dikkat edilmesidir (Grandey, 2000:96).

Bunlarla birlikte Ashforth ve Humphrey'in bakış açılarında bir takım anlaşılamayan ve eksik durumlar vardır. Yazarlar duygusal emeğin gözlem yapılabilen davranışlardan oluştuğunu savunurken, bu gözlenebilen davranışlara nasıl ölçüm yapılabileceğini detaylı bir şekilde açıklayan model geliştirmemişlerdir ve yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal davranışla ilgili kendilerinin ilişkilendirdikleri değişkenlerini araştırma yaparak teste tabi tutmuşlardır. Bu durum iddia ettiklerinin doğruluğunda tereddütte neden olmuştur (Öz, 2007:7-8). Daha sonraki yıllarda ise Morris ve Feldman (1996) duygusal emek kavramını yeni bir bakış açısıyla incelemiştir.

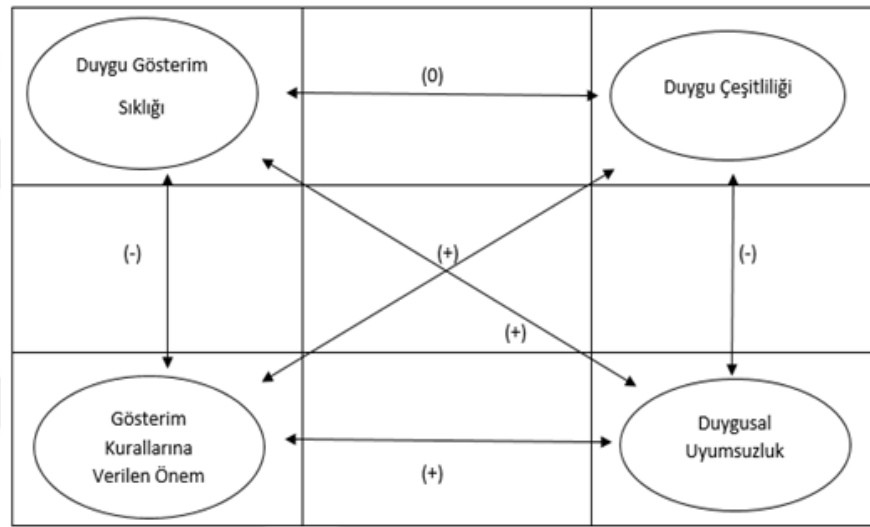
3.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996: 987), duygusal emeğin tanımını, “kişiler arası iş süreçlerinde örgütün arzu ettiği duyguları (davranış kuralları) yansıtmada gerekli olan çaba, planlama ve kontrol” olarak yapmıştır. Duygusal emeği farklı şekilde ele alan yazarlar etkileşimci yaklaşımı benimsemiştir ve çevresel koşullar nedeniyle çalışanların etkilendiklerini savunmuştur (Yürür ve Ünlü, 2011: 84).

Yazarların tanımında ilk olarak etkileşimci modelde duyguların sergilenmesi ve hissedilmesi üzerinde sosyal faktörlerin etkili olduğu, ikinci olarak ise; çalışanların duygularını gösterim kurallarıyla uyuşmakta olsa dahi çaba gerektirdiği, son olarak duyguların ticari değerinin duyguların nasıl ve ne zaman sergilenmesi gerektiğinin kurallarla olduğu varsayımlarına dayanır (Kaya, 2014:11). Gösterim kurallarında davranış odaklılık yani takip etme bu görüşün önemli özelliğidir. Çünkü örgütler müşterileri etkilemek amacıyla çalışanlarından belirlenmiş olan birtakım kuralları takip etmelerini beklerler (Wong ve Wang, 2009: 254) Bu nedenle yazarlar

duygusal emek kavramını bireysel ile örgütsel bakış açılarıyla göz önüne almış daha önceki araştırmalara farklı bir bakış açısı kazandırmışlardır (Ünler Öz, 2007:8). Duygusal emek kavramını farklı olarak duygusal emek sürecindeki boyutlarla incelemişlerdir ve dört boyutunun olduğunu açıklamışlar. Bu boyutlar: “duygusal gösterim sıklığı, gösterim kuralları için sarf edilen dikkat, sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk” (Şekil 2) şeklindedir (Morris ve Feldman, 1996:987).

Şekil 2- Duygusal Emek Boyutlarının Birbirleriyle İlişkileri



Kaynak : (Morris ve Feldman,1996:993,aktaran,Özgen,2010,23)

3.3.3.1.Duyguların Gösterilişindeki Sıklık

Duygusal gösterim sıklığı; çalışanların müşterilerle etkileşimde olma sıklığını açıklar. Çalışanlar ne kadar fazla müşteriyle etkileşim içerisinde olursa o kadar fazla duygusal emek sergilemek zorundadır (Pala, 2008: 18). İncelenmiş olan bu boyut, duygusal emek ile ilgili en çok araştırma yapılan alandır. Çalışanların kendilerinden beklenmekte olan rolü ne kadar gerçekleştirebildiklerini ve aynı anda ne kadar sıklık ile duygusal davranışın kurallarına uymakta olduklarına bakılmaktadır (Aydın, 2007:59).

Duygusal davranış kurallarındaki açıklık, denetimin derecesi, cinsiyet faktörü ve görev rutinliği bu boyutta modelin öncellerindedir. Çalışanların duygusal davranış sergileme sıklıkları ile bu davranışlarının örgüt performansında içermekte

olduğu önem ne kadar çoksa örgütte açıkça ortaya koyulan davranış kurallarının ihtiyacı da o ölçüde çok olacaktır. Bu nedenle, açıklık, denetimin derecesi, cinsiyet faktörü ve görev rutinliği duygusal davranış gösterimindeki sıklıkla doğru orantılıdır (Köksel, 2009: 11-12).

Duygusal gösterimde planlama, kontrol ve duygu düzenlemesi amacıyla gerekli tanımları ifade etmede duygusal davranış kurallarında sıklık boyutu yetersiz kalmasından dolayı duygusal emek kavramını açıklamak amacıyla farklı üç boyut daha açıklanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 989).

3.3.3.2.Belirlenen Davranış Kurallarına Verilen Dikkat

Yazarların ifade ettiği ikinci boyut ise, çalışma ortamında gerekli olan kuralları sergilemek amacıyla gerekli olan dikkat düzeyidir. İstenmekte olan davranış kurallarına verilen dikkat daha çok psikolojik ve fiziksel enerjiyi gerektirir (Morris ve Feldman,1996:986). Yazarlar bu faktörleri duyguların gösterim süresi ve duygusal yoğunluk olmak üzere iki başlık altında incelemiştir.

Duygusal gösterimin süresine bağlı olarak tüketilen duygusal çabada değişmektedir. Duygusal gösterimdeki süre fazlaştıkça daha çok çaba sergilenir ve duygusal emeğin artarak ortaya çıkmaya başladığı görülür ama süre azaldıkça bu durumun tam tersi olarak daha az ölçüde duygusal emek sergilenir. Duyguların gösterim süresi, duygusal emek için bir gösterge görevindedir (Morris ve Feldman,1996:986).

Görev rutinliği bu boyuttaki öncellerden birisidir. Modelde görev rutinliği ile davranış kurallarına gösterilen dikkat arasındaki ilişki ters orantılıdır çünkü çalışma alanının gerekliliği olarak rutin bir hal alan duygusal davranışlar olduğunda, çalışanın davranışlarında samimiyetten doğallıktan öte önemli olan kısım hizmetteki sunumun hızı olmaktadır (Köksel, 2009:12).

Duygusal yoğunluk; tecrübe edilen ya da ifade edilen duygunun büyüklüğünün ne kadar fazla ve ne kadar kuvvetli olduğu ile ilgilidir. Müşteri ile çalışanın iletişim içinde olduğu süre boyunca çalışanın davranışlarındaki farklılığı belirleyen en temel faktörün sergilenen duygu yoğunluğu olduğu ileri sürülmektedir.

Çünkü hizmeti sergileyen bireyin duygularının anlaşılmasıyla karşıdaki kişi olan müşteri ya korkar ya da ikna olur (Pala, 2008:19).

Hizmet sunulmanın gücü ise boyutun öncellerinden bir diğeridir. Hizmet sunulmanın gücü ile ifade edilen bireylerin birbirleriyle aralarındaki sosyal statü değişiklikleridir ve yazarlara göre karşı tarafın sosyal statüsü bireylerin hizmet sunumundaki davranışlarında değişikliğe neden olabilir. Anlatılmak istenen, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkatle hizmet sunulmanın gücü arasındaki ilişki doğru yönlü olacaktır (Köksel, 2009:12).

3.3.3.3.Yansıtılması İstenen Duyguların Çeşitliliği

Morris ve Feldman bu boyutta, çalışanların belirli olan sürelerde müşterilere sunulması istenen duygu çeşitliliğinde fazlalık olması nedeniyle, çalışanların bu durumun işleyişini sağlamak için fazladan plan yapıp daha çok duygusal emek kullandıklarını ifade etmektedirler (Morris ve Feldman,1996:992).

Sunulan duyguların çeşitleri nötr, negatif ve pozitifdir. Pozitif duyguların sunulması çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişimi iyi bir tarafa yönlendirmektedir ve her iki taraf da birbirlerine olumlu açıdan bakar. Nötr duygularda ise statünün ve otoritenin korunması açıklanırken örnek olarak icra memurlarından bahis edilmektedir. Negatif duygularda ise müşterileri sindirme, kızgınlık, baskı altına alma ve düşmanlık ifade edilmektedir (Wharton ve Ericson, 1993:466; Aktaran: Morris ve Feldman, 1996:991). Bu duruma en iyi örnek tur rehberliği olarak verilebilir çünkü tur rehberleri sahip oldukları görevlerini ifa ederken müşterileri olan turistlerle ilgili seyahat esnasında bir takım farklı sorun ve talepleri ile karşılaşabilirler. Bu şekilde olan mesleklerde çeşitli duygusal gösterim türleri içerisinden birkaçı kısa zaman içinde gösterilebilirler. Bu nedenle de farklı durumlarla uyum sahibi olan kolay adapte ve esnek olan çalışanlar bu gibi işler için tercih edilir. İşletmelerde duygusal gösterim istekleri fazlaştıkça, çalışanlar daha fazla duygusal emek sergilerler bu da onların yoğunluklularını arttırabilir (Wong ve Wang, 2009:254).

Duygusal emek ile gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği doğru orantılı bir şekilde gelişir. Yani bireyin görevi nedeniyle sunması gerekli olan çeşitli

duyguların miktarı ne kadar çoksa duygularını ve davranışlarını kontrol etme çabası da fazla olur bu da daha çok duygusal emek harcanmasına sebep olacaktır. Bu boyuttaki belirli olan önceller görev çeşitliliği ve hizmet sergilemenin gücüdür. Yazarların ifadesine göre, hizmet sunulmakta olan kişi güçlü ise sergilenecek duygular çok büyük derecede olumlu olacaktır ve fazla bir çeşitlilik göstermeyecektir. Bu nedenle gösterilmesi gerekli olan duyguların çeşitliliği ile hizmet sunulan kişinin gücü ters orantılıdır. Bununla birlikte bir çalışmada olan görevlerin çeşitliliği çalışma alanında sergilemesi gereken duyguların çeşitliliğinde de artışa neden olacaktır (Aktaran: Köksel, 2009:12).

3.3.3.4.Duygusal Çelişki

Örgütün çalışanlarından beklediği duygularla çalışanın gerçekten hissettiği duygular arasında uyumsuzluk olduğunda meydana gelir. Duygularla gösterim kuralları arasında uyumsuzluk yaşandığında daha çok duygusal emek gereği oluşacaktır (Morris ve Feldman, 1996:991).

Yüzeysel davranışın sergilendiği durumlarda genellikle duygusal uyumsuzluk açığa çıkmaktadır. Duygusal uyumsuzluğa maruz kalan çalışanlar, kendilerinden beklenen duygu gösterimleriyle hissettikleri duygular arasında içsel bir çatışma yaşamaktadır (Morris ve Feldman, 1996:992). Sattığı ürüne inanmayan bir çalışanın ürünü satarken hissettiği duygularla örgütün çalışanlardan beklediği duygular arasındaki uyumsuzluk veya bir hastanedeki hemşirenin sevgi ile ilgilendiği hastanın ölmek üzere olduğu durumda hissettiği duygularını nötrlemesi ve gerçekten hissettiği negatif duygularını bastırmaya çalışması nedeniyle gerçek anlamda bireyin hissettiği duygular ile örgüt tarafından sergilenmesi beklenen duyguların birbiriyle uyuşmaması, duygusal uyumsuzluğa örnek olarak verilebilir ve bu sebepten dolayı çalışanların çok daha dikkatli, becerili ve kontrollü hareket etmeleri gerekmektedir (Morris ve Feldman, 1996:992).

Araştırmacılar tarafından duygusal emek kavramının sonucu şeklinde algılanan ve kabul edilen duygusal çelişki aynı zamanda Morris ve Feldman için duygusal emek kavramının boyutlarından biri olarak kabul edilmiştir. Bu boyutun öncelleri; müşteriler ile kurulan iletişim şekli, otonomi ve duygulanımdır. Morris ve

Feldman'a göre, işin yapısında yüz yüze iletişim ne kadar çoksa çalışanda duygusal çelişki meydana gelme ihtimali o derecede yüksek olacaktır otonomi derecesi arttıkça duygusal çelişkinin azalacağını, olumlu duygulanıma sahip insanlar çalışma ortamları neticesinde olumsuz duyguları sunmak gerekliliğinde olduklarından duygusal çelişkiyi yaşama olasılıkları daha çok olacağını iddia etmişlerdir (Aktaran: Köksel, 2009:12-13).

Çalışmalar sonucunda; duygusal emek kavramında daha önceden yapılmış olan teorik çalışmaları Morris ve Feldman (1996:987) üç farklı açıdan konuyu ele almaya çalışmışlardır. İlk önce yazarlar duygusal emek kavramının boyutlarını farklı bir şekilde ifade etmişler. Bu boyutları: duygu gösterim sıklığı, davranış kurallarına gösterilen dikkat, sergilenmesi gereken duygu çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk şeklinde açıklamışlardır. İkinci olarak ise; yazarlar duygusal emek kavramının öncellerini dikkatli olarak göz önüne almışlardır ve boyutları bireysel farklılık, iş özellikleri ve örgütsel özellikler olarak üç değişkenle ilişkilendirmişlerdir. Duygusal emek kavramının sonuçlarını incelerken duygusal emeğin boyutlarını ele almışlardır. Duygusal emeğin sahip olduğu tüm boyutlarının tükenmede artışa yol açacağını düşünürken yalnızca duygusal uyumsuzluk boyutunda iş tatmininin azalacağı ifade edilmektedir (Ulutaş, 2015:23).

3.3.4. Grandey Duygusal Emek Yaklaşımı

Grandey (1999) duygusal emeği “hem duyguların hem de davranışların örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesi” olarak tanımlamıştır (Köse ve diğerleri,2011:170). Grandey duygusal emek kavramıyla ilgili kendisinden önce yapılan Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman'ın (1996) çalışmalarını incelemiştir. Grandey kendisinden önce yapılan bu çalışmalarda ortak noktanın bireylerin, ifadelerini çalışma ortamında da düzenleyebileceği olduğunu ifade etmiştir (Grandey, 2000: 97).

Grandey duygusal emek görüşünü üç temel basamak ile oluşturmaya çalışmıştır. Bunlardan ilkini, kendisinden önce yapılan çalışmaları bir araya getirip duygusal emeğin kavramsallaştırılması oluşmuştur. İkincisi, duygusal düzen kuramının yardımıyla duygusal emeğin örgüt bakımından olumlu iken çalışanlar

tarafından bakıldığında stresli olabileceğini ifade etmiştir. Üçüncüsü ise, mevcut olan durumsal ve bireysel değişkenleri insan kaynakları sürecine dahil etmiş ve bunu da duygusal düzen kuramına dayandırmıştır. (Grandey, 2000: 95)

Bireyin bir uyarana karşı karşıya kaldığı zaman duygularını ve duygusal dengesini kontrol altına alarak durumla ilişkili olarak uygun tepkiler geliştirmesi duygu düzenlemesi olarak ifade edilir. Grandey'in bakış açısına göre de çalışanların çalışma ortamında yaptıkları da uygun duyguları ifade edebilmek için kendi duygularını düzenlemeleridir (Köse ve diğerleri, 2011:171).

Duyguların düzenlenmesi, işyerinde ya da sosyal ortamlarda kişisel izlenimler bakımından olumluyken sağlık bakımından stresin uyarıcısıdır (Özgen, 2010:28). Duygular düzenlenirken bazı işaretler, ipuçları ya da durumsal değişkenler bulunmaktadır. Bunlar ise; müşterilerle olan iletişimdeki sıklık, süre, çeşitlilik ve örgütün çalışanlardan sergilemesini beklediği davranış kurallarıdır. Böylece çalışanların hissettiği bir takım duygusal olgular olumlu ya da olumsuz olarak örgütün çalışanlarından sunmasını istediği davranış kurallarında kolaylığa ve zorluğa neden olacaktır. Örnek olarak bir çalışma ortamında müşterinin bütün oradaki bireylerin gözü önünde çalışanı küçük düşüren davranışlarda bulunması sırasında çalışan gerçekten hissetmiş olduğu öfke duygusunu gösteremeyecek çalışanın davranış kuralları çerçevesinde davranması zorlaşacaktır ama tersi durumda herkes içinde onurlandırılan bir çalışan müşteriye karşı örgüt davranış kuralları çerçevesinde davranması kolay olacaktır (Özgen, 2010:28).

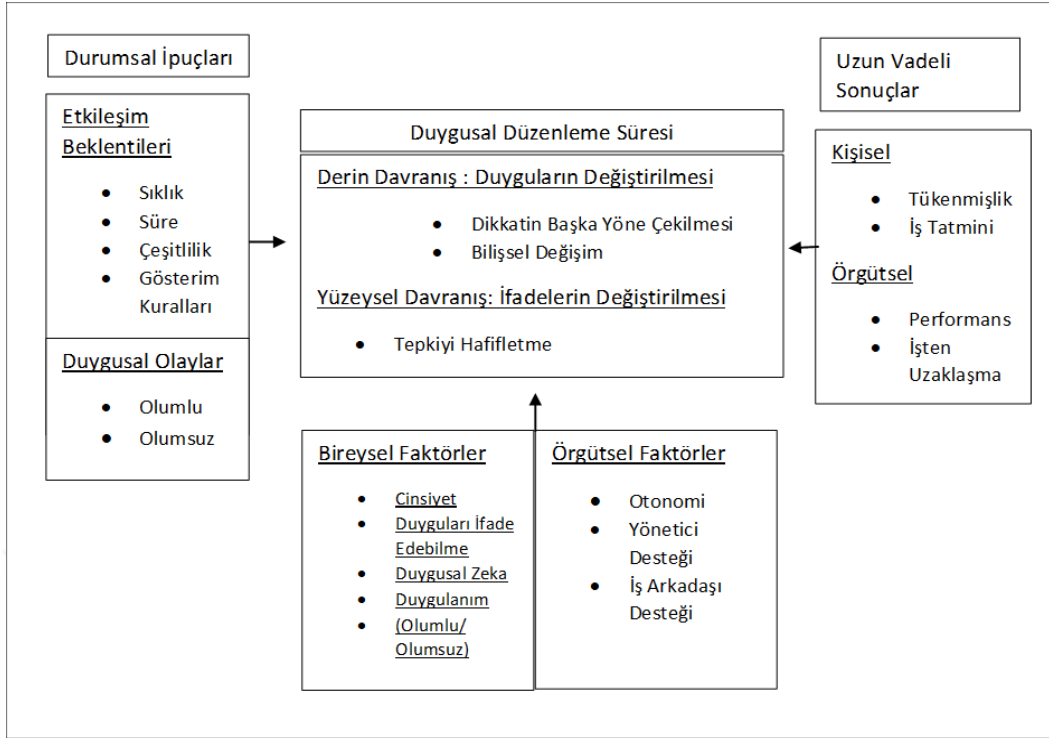
Duyguların düzenlenmesinde öncel odaklı duygu düzenleme ve tepki odaklı duygu düzenleme olmak üzere süreci açıklayan iki stratejiden yararlanılmaktadır. Öncel odaklı duygu düzenleme; ortamı seçme, ortamı değiştirme, dikkat dağıtma ve bilişsel tepki şeklinde incelenir. Diğer strateji olan tepki odaklı duygu düzenleme ise tepkilerin hafifletilmesi ile ilgilidir (Ünler Öz, 2007: 18-19).

Öncel odaklı duygu düzenleme içerisindeki ilk adımlar olan ortamı seçme ile ortamı düzenleme şu şekilde açıklanır, kişiler sevmedikleri insanlarla aynı ortama girmek istemez veya sevmediği ortamdaki uzaklaşırlar. Örneğin: sizden hoşlanmayan bir kişinin olduğu davete gitmezseniz ortamı seçmiş, sizin nefret ettiğiniz birini yolda gördüğünüzde yolunuzu değiştirirseniz ortamı değiştirmiş olursunuz. Dikkat dağıtmada ise; kişinin kendisini içinde olduğu duygu durumundan çıkartarak aynı

anda ihtiyacı olan duyguyu düşünmesidir. Örneğin; mutluluk içerisinde olduğunuz zamanlar mutsuz olduğunuzu düşünemezsiniz (Özgen, 2010:28). Tepki odaklı duygu düzenlemede ise; ilk anda verilen tepki zayıftır. Örneğin; size durmadan korna çalan bir araca önce sinirlenip, kızıp sonrasında korna çalan arabada acil bir durum olduğunu fark etmenizle kızgınlığınızın geçmesi gösterilen ilk tepkinin hafiflemesidir (Özgen, 2010:29). Grandey (2000:99) tepki odaklı duygu düzenlemenin yüzeysel davranışla ilişkili olduğunu ve dikkati dağıtma ile bilişsel değişimin de derin davranışla uyuştuğunu öne sürmüştür. Duygu düzenleme stratejilerinin amacının da duygu gösterim kurallarıyla örtüşmeyi doğrulamak olduğunu ifade etmiştir (Diefendorff ve Gosserand, 2003:954; Aktaran: Özgen, 2010:29).

Yazar Şekil 3'de gösterilen modelinde bireysel ve örgütsel faktörlerden söz etmiştir. Cinsiyet bireysel faktörler içinde yer almaktadır. Yazar modelinde kadınlarla erkekler arasında karşılaştırma yapıldığında kadınların daha fazla duygusal emek sarf ettiklerini vurgulamaktadır. Modelde kişilerin duygusal zekâları ve duygulanım şekilleri de duygusal emek sergileme seviyelerinde etkili olabilmektedir. Kendi duyguları üstündeki yönetim yetkileri elinden alınan çalışanların bazı negatif sonuçlar ile karşılaşmasının olası olduğu belirtilmektedir. Modelde iş arkadaşı ve yönetici desteğinin örgüt içi çalışma ortamında etkilerinin olumlu olacağı ve bununla birlikte duygusal emek dolayısıyla yaşanan olumsuz sonuçların hafifleyeceği ileri sürülmüştür (Köksel, 2009:15).

Şekil 3- Grandey'in Duygusal Emek Modeli



Grandey'in Duygusal Emek Modeli

Kaynak : Grandey,2000:101

3.4. Duygusal Emek Boyutları

Örgütler, çalışanların müşterilere doğru duyguları aktarmaları için birtakım standartları olan “davranış kuralları” belirlemektedirler. Bu davranış kuralları, çalışandan pozitif duygular yansıtmasıyla ilgili beklentiler içerebildiği gibi onların negatif duygularını yansıtmasıyla ilgili beklentilerde bu kurallardan olabilir (Austin ve diğerleri, 2008). Duygusal emek kişilerin gerçekten hissettiği duygular nasıl olursa olsun, örgütün beklentisi olan davranış kurallarına bağlı kalmayı gerektirir. Duygusal emek kavramının temel noktasını kişilerin kendilerinden beklenmekte olan davranışları nasıl sundukları yani davranış kurallarıyla nasıl uyumlu oldukları oluşturur. Buna göre çalışanlar yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal (samimi) davranış olarak üç yol izlemektedirler.

3.4.1. Yüzeysel Davranış

Duygusal emek kavramı ile ilgili araştırmalarda, kavramın çeşitli olarak boyutlandığı görülür. Bu duygusal emek boyutları içerisinde yer almakta olan yüzeysel davranış, çalışanların çalışma ortamında gerekli olan duygulardan farklı duygular hissedip istenilmiş olan davranışı iselleştirmeksizin sunması olarak açıklanmıştır (Başbuğ ve diğerleri, 2010:257).

Hochschild'e (1983) göre çalışanlar, gerçekten hissettikleri duygularını değiştirmeden işletmenin beklediği duygu gösterimlerine göre değişiklik yapıyorsa yüzeysel davranış sergilemektedirler (Aktaran: Naktiyok ve Ağırman, 2016:729). Çalışanların gerçekte hissetmedikleri duyguları hissediyor gibi rol yaparak davranması (Kaya ve Serelu,2013:316), başka bir ifadeyle, çalışanların gerçek hislerine maske takarak değişik nedenler ile dışarıya olduğundan başka duygusal gösterimler yansıtma larıdır. Bu noktada önemli olan kısım gerçek duygular ile gösterilen duygular arasında tamamen farklılığın olmasıdır (Beğenirbaş ve Basım, 2013: 48-49).

Yüzeysel davranışı söz konusu olan çalışanların gerçekten hissettikleri duygularında değil sadece davranışlarında değişiklik olduğu ve bunun sebebinin ise örgütün koyduğu kurallarla uyumlu olarak işlerini korumak için yaptıkları ifade edilmektedir (Grandey, 2003:89). Yüzeysel davranış, gerçek anlamda hissedilmeden sergilenen duyguları kapsar. Çalışanların sundukları duygu gösterimleri, sözsüz ve/veya sözlü iletişim ögelerini (yüz ifadeleri, mimik, duruş) taşıyabilir (zgen, 2010:33). Bu nedenle kişilerin ruh halleri kötü ve zorlayıcı bir müşteriyle muhatap olsa, istese de istemese de gülümsemek durumunda olabilir. Bu çalışanın kendinden bu şekilde davranmasını bekledikleri için yapmak zorunda kaldığı davranış yüzeyseldir (Aksel ve Bağcı, 2017:465). Kendisinden beklenmekte olan duygusal davranışları özümsemeyen, gerçekteki duygularını bastırmak zorunda olan ve çelişki yaşayan çalışanlar bu psikolojik gerginlik nedeniyle tükenmişlik, depresyon ve stres gibi olumsuz olan sonuçlarla karşı karşıya gelmektedir. Bunu da müşteriler veya çalışanın iş arkadaşları hissedebilmektedir (Bickes ve diğerleri, 2014:100). rnek olarak türbülansa girmiş olan bir uçaktaki görevli hostesin, korku duygusunu yaşamasına rağmen panik durumuna engel olabilmek için anons yaptığında soğukkanlı olarak "sorun olmadığını" yolculara aktarması yüzeysel davranışa bir örnektir. Çalışanlar, kendi iyiliklerini ve başkalarını düşünmeleri nedeniyle yüzeysel davranış gösterirler (zgen, 2010:33).

3.4.2. Derinlemesine Davranış

Duygusal emek kavramının bir diğer boyutu ise, derinlemesine davranıştır. İş için gerekli olan duygular ile kendi duyguları arasında çelişki/uyumsuzluk yaşamakta olan çalışanın, karşı tarafa müşterilerin istemekte olan duyguyu yansıtabilme için harcadığı çaba literatürde “derinlemesine davranış” olarak kavramsallaşmıştır (Kaya ve Özhan, 2012:112). Derinlemesine davranış, kişinin gerçek anlamda hissettiği duygular ile kendinden beklenen duygular arasında uyumsuzluk olduğunda, kişinin çaba sarf ederek ve geçmişteki deneyimlerini kullanarak kendi duygularını istenilen yönde düzenlemesidir (Lin ve Chu, 2002:19). Çalışan, mevcut olan duygularını gözden geçirdikten sonra sergilemekte sorumlu olduğu duyguları içselleştirerek ve yaşayarak duygu kontrolünü gerçekleştirmektedir. Bu durum çalışanın bir zaman sonra iş için gerekli olan duygusal davranış kurallarını kendi öz duygularıyla yüksek oranda uyumsuzluğa düşmeden karşı tarafa yansıtmasını sağlamaktadır (Kaya ve Özhan, 2012:112). Derinlemesine davranışta, kişinin hissetmiş olduğu duygu aslında kendisinden sergilenmesi beklenen duygu ile aynı olmasa da onu hissetmek için çabalaması, mevcut olan koşullara uyum sağlayarak duygularını düzenlemesi ve sonucunda davranışları ile duyguları arasındaki ilişkide doğal bir şekilde uyum meydana getirmeye çalışması söz konusudur (Tunç ve diğerleri, 2014:46).

Derinlemesine davranış, Kurml ve Geddes (2000) için duygusal emek kavramının temelidir. Çünkü bu davranış gerçekleşirken yoğun oranda emek gücü kullanmak gerekmektedir (Korkmaz, Sünnetçioğlu, Koyuncu, 2015:17). Hochschild, (2003:561-562) derinlemesine davranış boyutunun iki farklı yönünü açıklamaktadır. Duygusal emek kavramı, duyguların kontrolü ya da duyguların bastırılmasından fazlasını ifade eden bir kavram olduğu için yazar kavramı “bastırma ve çağırma” olarak ikiye ayırmaktadır. Bastırma durumunda istenilmeyen duyguları bastırma söz konusudur. Bu durum çalışanın hissettiği gerçek duyguları ile iş için gerekli olan duyguların uyumsuz olmasıdır. Çalışanın iş için gerekli duyguları gösterebilmesi için gerçek anlamda hissettiği hisleri bastırması gerekebilmektedir. Çağırma ise kişinin bilişsel odağı o anda hissetmediği ama hissetmek için istekli olduğu duygu üzerine odaklanır (Kaya ve Özhan,2012:112).

Derinlemesine davranış ile yüzeysel davranış arasındaki ilişki değerlendirildiğinde yüzeysel davranışta da derinlemesine davranışta da bireylerin gerçekten hissetmediği duygularını sergilemesi yönüyle iki boyut arasındaki benzerlik göze çarpar ama yüzeysel davranış boyutunda, çalışan beklenen davranışları sergileme konusunu gereklilik olarak görmektedir ve istek duymadan davranışları sergilemektedir. Ancak derinlemesine davranışta çalışan, iş için gerekli olan duygusal davranışların sergilenmesini zorunluluk olarak görür ve çalışan bu duyguları gerçek anlamda hissederek işi yapmak için çaba sarf etmektedir (Kaya ve Özhan, 2012:112-113). Başka bir anlatımla, yüzeysel davranış kişilerin sahip olduğu dışa dönük duygulara yoğunlaşırken, derinlemesine davranış kişinin sahip olduğu içsel duygulara yoğunlaşmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:93; Ünlü ve Yürür, 2011:189). Derinlemesine davranış boyutu yüzeysel davranış boyutuna göre samimi olması nedeniyle daha etkiliyken yüzeysel davranışın etkisi daha azdır (Oral ve Köse, 2011: 473).

Yüzeysel davranış ile derinlemesine davranış arasındaki ilişki Özgen (2010:34) tarafından betimleyici bir örnekle açıklanmaktadır:

“Oğlumun sınıf arkadaşlarından birisinin babası 45 yaşında kalp krizinden ölmüştü. Ölen kişiyi bir keresinde görmüş, eşiyle ise, çok da samimi olmayan bir arkadaşlık içindeydik. Cenazeye gittim. Yaşlı eşe başsağlığı diledim. Yüzümde üzgün bir ifade vardı. Daha sonra ölen kişi ile eşimin aynı yaşta olduğunu, eşinin iki çocuğuyla hayatta yalnız kaldığını benim de iki çocuğum olduğunu böyle bir olayın benim de başıma gelebileceğini düşündüm ve gözyaşlarım durdurulmayacak şekilde akmaya başladı”

“Bu örnekte kişinin ilk davranışı üzgün görünme, yüzeysel bir davranış; ikinci davranışı ağlama ise derinlemesine davranış içerme” (Özgen, 2010:34)

3.4.3. Doğal Davranış

Duygusal emek kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda çoğunlukla yüzeysel ve derinlemesine davranışa yoğunlaşmışken çalışanın gerçek olarak hissettiği duyguları karşı tarafa sergilemesi üzerine pek yoğunlaşılmamıştır. Bu durumun nedeni Dieffendoff ve diğerlerine (2005) göre işyerinde gerçek olarak hissedilmekte olan

duyguları aktarmanın genel olarak duygusal emek ile ilişkili olan tükenmişlik ve duygusal çelişki gibi olumsuz etkiler ile ilişkilendirilmemesi ile ilgilidir (Yürür ve diğerleri,2011:3828).

Literatürde bazı çalışmalar da *samimi davranış* olarak da ifade edilen doğal davranış; kişinin kendisinden yansıtması beklenen duygu ile gerçekten hissetmekte olduğu duygunun aynı biçimde olmasıdır (Ashforth ve Humphrey,1993:94). Bir başka açıyla çalışanın iş için gerekli olan duygu gösterimlerini aktarabilmek nedeniyle ek bir çaba sarf ederek kendini zorlamamasıdır (Yürür ve diğerleri,2011:3828). Bu durum gerçekte hissedilen duygunun dışa vurulmasıdır. İş için gerekli olan duygu çalışan tarafından da hissediliyor ise burada gerçek duygunun dışa vurulması vardır. Diğer bir ifadeyle, bireyin kendi içindeki duygularıyla iş için gerekli olan duyguları arasında bir ayırım bulunmamaktadır (Başbuğ ve diğerleri, 2010:257). Örneğin çalışanın etkileşim içerisinde olduğu bir müşteriye gülümsemesi buna mecbur olduğu için değil de yaşadığı mutlu edici bir durumun sonucu olabilir. Hastanede görev yapan doktor hastasına durumu hakkında açıklama yaparken söylemiş olduğu üzgünüm ifadesi gerçekten o anda doktorun hastasına üzüldüğü için söylenmiş bir söz olabilir. Dışa dönüklük seviyesi fazla olan kişiler olumlu duygularla daha fazla karşı karşıya geldiklerinden yüzeysel davranış sergileme gereksinimleri az olabilir. Bu durumun bir sonucu olarak bireyler doğal bir şekilde hissettikleri duyguları daha fazla ifade edebilirler (Diefendorf ve diğerleri, 2005:341).

3.5. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler

Literatürde duygusal emegi etkileyen faktörler üç başlık altında incelenmiştir.

Bu faktörler; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörlerdir.

3.5.1. Bireysel Faktörler

Bu çalışmada bireysel faktörler başlığı altında cinsiyet, yaş, duygulanım, empati, kendini uyarlama incelenecektir.

3.5.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet farklılığı, kişinin toplumsal rolünü belirleyen başlıca unsurlardan birini oluşturmaktadır (Solmuş, 2004:28). Erkek ve kadın arasındaki fiziksel farklılıklar hem özel hayatta hem de sosyal yaşamda birbirlerinden farklı rolleri benimsemelerine sebep olmuştur (Kaya, 2014:22). Erkek ve kadın davranışları ile alakalı toplumsal beklentiler çocukluk itibarıyla kişilerin cinsiyet farklılığına göre yetiştirilmelerinde etkili olmaktadır (Solmuş, 2004:28). Bu durum, kadınlarda hem ekonomik ve sosyal alanda hem de özel hayatta erkeklerin gerisinde kalarak ikincil plana atılmalarının sonucu olarak ortaya çıkmıştır ve gelişmekte olan ülkeler ile az gelişmiş ülkelerde yoğun bir şekilde görülmektedir (Kaya, 2014:22). Örneğin, bazı kültürlerde kadınların korku, üzüntü ve mutluluk gibi duyguları sergilemeleri normal olarak düşünülürken, öfke duygularını bastırmaları gerektiği beklenmektedir. Fakat erkekler için öfke duygusunun sergilenmesi normal olarak kabul edilmektedir ve öfke gösteriminin erkekleri daha güçlü bir hale getireceğini ya da statülerini sağlamlaştıracağı düşünülmektedir (Solmuş, 2004:28). Bu nedenle, erkek ve kadınların sergilemelerinde bir sakınca olmayan duygular birbirinden farklıdır. Kadınların ve erkeklerin toplumsal rollerinin kendilerine yüklediği duyguları sergilemek için yardım aldıkları belirtilmektedir (Akbiyık, 2013:16). Bu durum erkek ve kadınlarda duyguların gösterimi ve duygu yönetimi ile alakalı gözle görülür farklılıklara sebep olur (Solmuş, 2004; 28). Erkekler ve kadınların duygusal emek seviyeleri birbirlerinden farklıdır (Schaubroeck ve Jones, 2000:172). Özellikle, çok fazla pozitif duygusal emek davranışının gösterilmesi gereken işlerde kadınların, negatif duyguların sergilenmesi gereken işlerde de erkeklerin sayısının fazla olduğu ifade edilmektedir (Özgen, 2010:35-36). Toplumun kadınlara yüklediği roller sebebiyle, kadınlar duygularını erkeklere oranla daha fazla ifade eder ve çevrelerine karşı pozitif duygular sergiler. Hochschild'e (1983) göre, kadınlar duygularına erkeklere oranla daha çok odaklanır. Bu sebepten dolayı kadınlar duygularını daha kolay bir şekilde yönetebilir (Pala, 2008:30-31). Bunun yanı sıra kadınlar, erkeklere göre duygularını değiştirebilmeye daha yatkındır (Rafaelli, 1989; 386). Domagalski

(1999), kadınların karşısındaki kişinin duygusal ifadelerine erkeklerden daha fazla dikkat ettiklerini söylemektedir. Ayrıca, kadınların duygusal ifadeleri yorumlarken erkeklerden daha kabiliyetli olduklarını ifade etmektedir (Pala, 2008:30). Erkekler ise çoğunlukla gerçek duygularını direkt olarak yansıtmakta ve içsel duygularıyla ilgilenmektedir (Rafaelli, 1989: 386). Kadınların doğası gereği başkasının ihtiyaçlarına duyarlı olma, pozitif duygusal tepki verme ve duygularını kontrol altına alma gibi konularda, erkeklere göre daha becerikli olduklarını ifade etmiştir (İştahlı, 2013:26-27). Kadın toplumsal rolü gereği, evinde iyi bir anne ve eştir bu sebeple çocuklarının bakımı ve evinin huzuru için pozitif duygular göstermelidir. İş yerlerinde kadınların dengeleyici bir unsur olmalarının istenmesi kadınların toplumsal rollerinden kaynaklıdır. Kadınlara yüklenen bu roller, onların erkeklere oranla çok daha fazla istenilen duyguları göstermelerine sebep olmaktadır (Pala, 2008:31). Kadınların duygularını daha çok sergilemelerinin sebebi, kadınların olumlu duygular sergilemesi, duygu gösterimindeki yeteneklerinin erkeklere oranla fazla olması, sosyal olarak kadınların arkadaşça ve çok daha sıcak tutum sergilemeleri ve toplumsal açıdan kabul görme ihtiyaçlarının daha çok olmasıdır (Morris ve Feldman, 1996: 990). Ancak erkekler sergilemeleri gereken duyguları gösterirken daha çok çaba gösterir. Bu yüzden duygusal emek seviyelerinin daha fazla olması olasıdır (İştahlı, 2013:27). Türkay ve diğerlerinin (2011:217), hizmet sektöründe çalışmakta olan orta kademe yöneticilerle yaptığı incelemede erkeklerin yüzeysel davranış sergileme seviyelerinin kadınlara oranla daha yüksek olduğunu belirtilerek, cinsiyetin neden olduğu farklılığa vurgu yapılmıştır. Bu sebepten dolayı, cinsiyetin duygusal emekte değişikliğe neden olacağı düşünülerek, çalışanların duygusal emek düzeylerinde bir değişiklik olup olmadığı incelenmiştir (Kızanlıklılı, 2014: 28). Hochschild'e göre erkekler genellikle endişe ve korku ile başa çıkmayı ve kurallara uymayanları dizginlemenin gerektiği işlerde çalışırlar, kadınlar ise çoğunlukla öfke ve kızgınlık ile başa çıkmayı gerektiren, nazik işlerde çalışmaya eğilimlidirler (Kaya, 2014: 22-23). Örneğin, hosteslik mesleği kadınların çalışmaya eğilimli olduğu işlerden biridir ve hosteslerin birçoğu kadındır. Bu gibi sekreterlik, hemşirelik gibi meslekler "kadın işi" olarak algılanan mesleklerdir (Oral ve Köse, 2011: 467). Hochschild'e (1983) göre, bu mesleklere sahip erkekler elbette ki vardır fakat yazara göre, erkeklere kıyasla kadınlar bu mesleklerde daha başarılıdır (Köksel, 2009: 18). ABD'de öğretmenler ile ilgili yapılan bir incelemede, öğrencilerin erkek öğretmenlere kıyasla kadın öğretmenlerin dersine daha çok katıldıkları saptanmıştır.

Bu durum, öğretmenlik gibi duygusal emek gerektiren mesleklerde kadınların erkeklerden daha başarılı olmasına yolculmuştur. Meier ve diğçerleri (2006), bu araştırmalar ile birlikte öğrenci performansının, öğretmenlerinin kadın olması ile doğru orantılı olarak geliştiğini tespit etmişlerdir (Aktaran: Oral ve Köse, 2011:467). Bu durum, hizmet sektörü çalışanlarının cinsiyet dağılımına yansımakta ve kadın sayısının fazla olmasına neden olabilmektedir (Akbiyık, 2013:16).

Özgen'in (2010) yaptığı çalışmada bu durumun, kadın fizyolojisi kaynaklı olduğu ifade edilmektedir. Çalışmada, kadınların beyninin duygusallığa ait olan lobunu daha çok kullanıyor olmasının etkisinden söz edilmektedir (Özgen,2010:37). Bununla beraber, duygusal emek davranışı göstermede cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılaşma olmadığına ilişkin araştırma sonuçları, ilgili literatürde bulunmaktadır (Kaya ve Özhan, 2012; Oral ve Köse, 2011; Ünler Öz, 2007). Bununla beraber olumsuz duyguların sergilenmesini gerektiren mesleklerde erkeklerin kadınlara göre daha fazla başarılı olacakları tahmin edilmektedir (Hochschild, 1983; 163; Erickson ve Ritter, 2001). Özel korumalar, vergi tahsildarları ya da polisler gibi kişide korku duygusu uyandıran meslekleri yapanlar hizmet sektörü çalışanlarının içinde büyük bir grup içinde yer almamaktadır (Köksel, 2009:19). Grandey (2000), duygu yönetimi alanında erkeklerin daha çok eğitime ihtiyaç duyabileceğini belirtmiştir (Köksel, 2009:19). Özetlemek gerekirse, yazara göre, kadınların duygularını yönetme konusunda daha becerikli olmaları, duygusal emek açısından kadınların erkeklere kıyasla daha yetkin olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, duygusal emek gerektiren mesleklerde genellikle kadınların çalışmasını açıklamaktadır (Köksel, 2009:18). Duygusal emek literatüründe, negatif duyguların bastırılıp pozitif duyguların gösterilmesinin gerekli olduğu mesleklerde kadınların başarısının daha yüksek olduğuna ilişkin genel bir düşünce olduğu ortadadır (Köksel,2009:19).

3.5.1.2. Yaş

Yaş ve duygusal emek arasındaki ilişkinin incelendiği bazı araştırmalarda iki değişken arasında anlamlı derecede ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Kaya ve Özhan, 2012:114). Hochschild'e (1983) göre, duygusal emek üzerinde etkili olan özelliklerden biri de yaştır; yaşı büyük olan çalışanların diğçer çalışanlara göre daha

geniş bir duygusal hafızası olduğunu, duygu kontrolünde ve duruma uygun olan duyguların oluşturulmasında daha kabiliyetli olduklarını belirtmektedir (Aktaran: Kızanklı, 2014:29). Bireyin yaşının artması ile deneyimlerinin artmasının doğru orantılı olduğundan söz edilebilir (Kaya ve Özhan, 2012:114). Bu durumda yaşı büyük olan kişilerin toplumsal yapı içinde duygularını bulunduğu ortama göre ayarlarken daha başarılı oldukları söylenebilir (Yıldız, 2014:5). Kruml (1999), hizmet sektöründe çalışanlar üzerine yaptığı incelemesinde, yaşı büyük olan çalışanların daha fazla duygusal çaba sarf ettiklerini belirterek Hochschild'in yaşlı olan çalışanların duygu yönetimi konusunda daha iyi oldukları yönündeki bulguya benzeyen bir sonuç çıkarmıştır (Kruml, 1999:104). Bu sebepten dolayı, Kruml ve Geddes (2000:15), yaşı büyük çalışanların, daha çok duygusal uyumsuzluk yaşadıkları ve daha çok duygusal çaba sarf ettiklerini öne sürmektedir. Gross ve diğerleri (1997) incelemelerinde ise, yaş ve duygu kontrolü arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna araştırmaya göre, yaşın artmasıyla duygu kontrolü de artmaktadır (Aktaran: Kaya ve Özhan, 2012:114). Robbins (2009) tarafından yapılan incelemede, yaş arttıkça olumsuz duyguların başka bir incelemede ise yaş ve derinlemesine davranış arasında pozitif fakat yüzeysel davranış arasında negatif bir ilişki varlığından bahsedilmektedir (Dahling ve Perez, 2010: Aktaran; Kaya ve Özhan,2012:114). Cheung ve Tang'a (2010:326) göre, yaşın büyümesi ve samimi davranışların sergilenmesi arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Duygusal emek davranışının sağlık alanında çalışanların iş sonuçları hakkında yapılan bir incelemeye göre, sağlık personelinin yaşının artmasıyla beraber, duyguların doğal bir şekilde ifadesi artmaktadır. Buna ek olarak, yaş ve meslekte duygusal bağlılıkla ilişkili anlamlı, zayıf ve negatif bir ilişki vardır. Yaş faktörü, iş tecrübesiyle ilişkilendirildiğinde iş tecrübesi arttıkça duygusal emek davranışı artmaktadır (Çaldağ, 2010: 92-93). Yapılmış olan bir başka incelemede, yaşın artmasıyla beraber iş tatmininin de arttığı ifade edilmektedir (Kaya, 2009: 34) . Duygusal tükenme ve çalışanların yaşlarıyla arasındaki ilişki ile ilgili olan bir incelemeye göre; duygusal tükenme düzeyinin çalışanların yaş ortalamalarındaki artışa bağlı olarak arttığı görülmektedir (Eroğlu, 2011: 262). Tüm bu araştırmalara göre, yaş ile beraber duygu yönetimi becerisinin de geliştiğinden söz edilebilmektedir.

3.5.1.3. Duygulanım

Duygulanım, kişilerin genel anlamda herkese ya da her şeye karşı belli bir duygusal eğilim ile yaklaşımları olarak açıklanmaktadır (Morris ve Feldman 1996: 1000). Olumlu ve olumsuz olmak üzere duygulanım ikiye ayrılmaktadır (Grandey 2000: 107). Olumlu duygulanım, genellikle hayata karşı pozitif; olumsuz duygulanım da negatif bir perspektife sahip olmak olarak ifade edilmektedir (Grandey 2000: 107).

Olumlu duygulanım içinde olan kişiler neşeli, zihni açık, enerjik, ilgili, canlı ve istekli davranışlarıyla, olumsuz duygulanım içinde olan kişiler ise tikslenme, bıkkınlık, korku, nefret, kaygı ve öfke ile dikkat çekmektedir. (Özgen, 2010:35). Olumlu duygulanım seviyeleri yüksek olan çalışanlardan olumlu duygu gösteriminde bulunmaları istendiğinde, rol yapma ihtiyacı hissetmeden müşteriler ile kolay bir şekilde iletişime geçebilirler. Olumsuz duygulanım seviyeleri yüksek olan çalışanlardan, olumlu duygu gösteriminde bulunmaları istendiğinde ise fazlasıyla rol yapma ihtiyacı duymaktadırlar, (Schaubroek ve Jones 2000; Aktaran: Genç 2013: 35). Grandey, Dickter ve Sin (2004:5), olumsuz duygulanıma sahip olan bir kişinin olumsuz bakış açısına sahip olduğunu ve karşılaştığı durumların büyük bir çoğunluğunu da negatif bir biçimde algıladıklarını ifade etmişlerdir (Aktaran: Yakar, 2015:22). Çalışanların, mesleklerinin gerektirdiği duyguların gösterimine uyum sağlamaları, hissettikleri duyguları ve sergilemeleri istenen duygu gösterimleri birbirleri ile uyduğu zaman çok daha kolay olur (Işık, 2015:13). Duygusal emek, bireyin hissettiği duygular ile başkasının hissettiği duygularını etkilemek şeklinde ifade edilebilir. Buna göre, bireyin ruh halinin, davranışı tüketme şekli, harcayacağı duygusal emek ve bunların bireyde yaratacağı etkilerde duygulanımın belirleyici bir rolü olduğu görülmektedir (Köksel 2009: 20).

3.5.1.4. Empati Yeteneği

Literatürde yer alan duygusal emek ile bağlantı kurulan empati (duygudaşlık) bireysel faktörler içindeki en önemli başlıklardan birisidir (Gündüz, 2017:28). Empati kelimesi direkt olarak Carl Rogers'ı (1983) ve konu ile alakalı çalışmalarını

çağrıştırmaktadır. Rogers'e (1983) göre, bireyin kendini karşısındakinin yerine koyup olaylara onun perspektifiyle bakması, o kişinin düşünce ve duygularını doğru bir şekilde anlayıp hissetmesi ve sonuç olarak durumu o kişiye iletmesi "empati" olarak adlandırılır. Tanımdan anlaşılacağı gibi, bireyin bu süreçte yapması gerekenler öncelikle kendini başkasının yerine koyması ve daha sonraki aşama ise olaya onun görüşüyle bakmasıdır. Buna ek olarak, bireyin karşısındaki kişiyi yargılamaktansa o kişinin duygu ve düşüncelerini en doğru şekilde anlamak için çaba sarf etmesi gerekmektedir ve o kişinin düşüncesini anladığını ve onun hissettiklerini hissedebildiğini belli edebilmesidir (Dökmen, 1987:184). Bir başka deyişle "duygudaşlık", kişinin başka insanların duyguları ve düşüncelerine önem vermesini, tarafsız bir şekilde yaklaşmasını ve ikili ilişkilerde hassas olunması gerektiğini belirtmektedir (Demircan, 2016:21). Empati yapabilen bireylerin başka insanların ihtiyaçlarına karşı daha çok duyarlı olduğu ve bu yetiye sahip insanların duygusal zekalarının diğer insanlara kıyasla daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Ünal, 2017:16-17). Duygusal emek aşamasının başarılı olarak geçirilebilmesi ve müşterinin çalışanı samimi olarak niteleyebilmesi sebebiyle empati yeteneğini çok iyi bir şekilde kullanılabilmesi gerekmektedir. Böylece çalışan müşterinin duygu ve isteklerini daha iyi bir şekilde anlayabilir. Kişinin duygularını ve davranışlarını bu şekilde biçimlendirmesi güvenilir ve samimi olarak algılanmasını pozitif yönde etkilemektedir (Oguz, 2016:19).

Hochschild (1983:162-184), duygusal emeğin gerektirdiği mesleklerde empati kavramının önemli olduğunu belirtmiştir. Örneğin, empati kavramının hosteslik mesleğinde işe alım sürecinde önemli olduğu vurgulanmaktadır (Demircan, 2016:21). Konu bir hizmet çalışanı açısından ele alındığında karşısındaki müşteriye empati kurarak yaklaşan bir çalışan müşterisinin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak ona göre hizmet verebilir, bu durum da müşteriye memnun edeceği için çalışanı da başarılı kılar. Çünkü bu durum, müşteriye karşı doğru yaklaşımın geliştirilmesi ve doğru davranış şeklinin sergilenebilmesiyle ilgilidir (Oguz, 2016:20). Kruml ve Geddes'e (2000) göre empati yetisi yüksek olan çalışanın müşteriler ile duyguları farklı olmakta fakat müşteriler için empatik yayılımı olan duyguyu hissetmeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle yüksek empati seviyesi olan çalışanların daha fazla duygusal çaba harcadıkları düşünülmektedir (Kruml ve Geddes, 2000: 25-26). Sonuç olarak empati, kişinin başka kişilerin duyguları ve

düşüncelerine karşı daha tarafsız yaklaşabilmesini ve böylelikle onların ihtiyaçları doğrultusunda daha hassas olmalarını sağlamaktadır (Oğuz,2016:19). Bu sebepten dolayı empatik ilgi seviyesi yüksek olan çalışanların duygusal emek seviyelerinin daha yüksek olacağı ifade edilebilir (Ünal, 2017:17).

3.5.1.5. Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama, 1970'den beri sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalarında kullanılmaktadır. Bu kavram, bireyin sosyal uyarıcılar karşısında hazır bulunması ve bu uyarıcılara karşı nasıl davranılması gerektiğine öncülük eden bir olgudur (Miller ve Cardy, 2000: 610). Grandey'e (2000) göre bireylerin kendi sunumlarını izlemesi ve ifade davranışlarını kontrol etmeleri kendini uyarlamaları anlamına gelir. Başka bir deyişle, kendini uyarlama, kişilerin sosyal davranış standartlarını karşılamak amacıyla sergiledikleri davranışların kontrol edilmesi, değiştirilmesi ve izlenmesi eğiliminden söz edilmesidir (Barrick ve diğerleri, 2005: 746). Bazı kişiler, içinde yer aldıkları ortamın koşulları doğrultusunda davranışlarında değişiklik yapma ve ortamda bulunan kişilerin genel yönelimlerine uygun olarak davranma yönünde bir eğilime sahip olurlar (Köksel, 2009,23). Kendini uyarlama seviyesi her bireyden bireye farklılık göstermektedir. Eğilimi düşük olan bireyler her durumda aynı şekilde davranır yani kendilerini içinde bulunduğu duruma adapte etmeye ihtiyaç duymazken, yüksek eğilimi olan bireyler davranışlarını buldukları duruma göre adapte etmektedir (Miller ve Cardy, 2000: 610). Kendini uyarlama kabiliyeti yüksek olan çalışanlar diğerlerine göre daha kolay uyum sağladıklarından dolayı gösterdikleri duygusal emeğin olumsuzluklarından daha az etkilenmektedir. Kişilerin davranışlarını adapte etmek kişiler arası ya da durumsal etkileşime göre değişiklik gösterdiğinden dolayı (Allen ve diğerleri, 2005: 981), kişilerin kendini uyarlama düzeyi düşük ve yüksek seviyede gerçekleşebilmektedir (Aslan, 2018:41). Kendini uyarlama seviyesi düşük kişiler kendi temel hislerini değiştirme yöneliminde değildirler (Grandey, 2000:106). Bu bireyler dış çevre şartlarından daha az etkilendiklerinden dolayı gösterdikleri davranışlara genel olarak bir tutarlılık hakimdir (Robbins ve Coulter, 2007; 401; Aktaran: Köksel, 2009,23). Duygusal emek gerektiren işlerde; kendini uyarlama seviyesi düşük olan çalışanlar, örgütün gerektirdiği kuralları uygulamaya koymakta daha çok zorlanırlar. Böylelikle

düşük kendini uyarlama seviyesine sahip olan kişilerin hizmet sektöründe daha yüksek seviyede duygusal emek harcadıkları ve stres seviyelerinin yüksek olduğu ifade edilebilir (Grandey, 2000:106). Köksel (2009), kendini uyarlama seviyesi düşük kişilerin duygusal emek sergileme seviyeleri ile iş stresi seviyelerinin daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Duygusal emek sergilenmesi gerektiren işlerde, kendini uyarlama seviyesi ve bunun tükenmişlik ile ilişkisi araştırılmış ve yüksek kendini uyarlama seviyesine sahip olan çalışanlarda tükenmişlik seviyesinin diğerlerine göre daha düşük seviyede olduğu saptanmıştır (Köksel, 2009: 23-24). Bu konu ile ilgili yapılmış incelemelere bakıldığında, kendini uyarlama seviyesi yüksek olan çalışanların, müşteri ilişkilerinde diğerlerine kıyasla daha iyi olduğu belirtilmiş ve bununla birlikte tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu ifade edilmiştir (Oral ve Köse, 2011:469).

3.5.2. Örgütsel Faktörler

Günümüzde insana verilen değer, ekonomik kaygıların gerisinde kalmıştır (Sürgevil, 2006:57). İşletmeler yoğun rekabet ortamında pazar paylarını artırabilmek için, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmaya çalışmakta, her geçen gün çalışanlarından daha fazlasını talep etmektedir. Bugün gelinen nokta ise, çalışanların duygularının bile, örgüt/işletme amaçlarına hizmet etmesidir (Özgen, 2010:45). Literatürde örgütsel faktörler; otonomi, sosyal destek (iş arkadaşı ve yönetici desteği), duygusal davranış kuralları olarak üç başlık altında incelenmiştir.

3.5.2.1. Otonomi

“Çalışanın; iş yapma esnasında gerçekleşen prosedürleri belirleme ve çalışma programını takdir etme konusunda kendisine tanınan temel serbestlik ve bağımsızlık derecesi olarak tanımlanmıştır” (Hackman ve Oldham, 1976:258). Yani çalışanların iş ile ilgili sorumluluklarını ifa ederken planlama yapabilmeleri, ne seviyede özgür davranabildiklerini ifade eder (Oğuz, 2016:26). Bu özgürlük çalışanların yaptıkları hataların sonuçlarına katlanmayı zorunlu kılar (Çekmecelioğlu, 2011:32). Bir anlamda da iş otonomisi çalışanlara işlerini yaparken sunulan hoşgörü seviyesini

ifade eder, iş otonomisinin sergilenmesi zorunlu olan belirli duygular sonucunda oluşan duygusal tükenme ile stresin azalmasında ve genel anlamda iş tatminindeki artışta önemli bir yeri olduğu öne sürülmektedir (Gürsoy ve diğerleri,2011:786).

Duygusal emek çerçevesinden otonomi kavramı incelendiğinde, etkileşim içerisinde oldukları bireylere karşı sergiledikleri duygularla çalışanlar karşı taraf üzerinde bir etki meydana getirirler. Buradaki otonomi çalışanların, örgüt tarafından konulan davranış kurallarını kendilerine göre adapte edebilme yetkileri, başka bir deyişle kişisel ilişkilerinde daha çok kendi kendilerine davranışlarında karar almaları şeklinde ifade edilebilir (Grandey, 2000:100). İş otonomisi dediğimizde çalışanın görevlerini kendiliğinden meydana getirebilmesi yani yeni stratejilerini oluşturması, özerk olarak çalışanların kendi kendilerine çalışmalarını ifade etmektedir. Çalışma ortamlarında çalışanlar ifadeleri ve davranışları bakımından daha fazla otonomi sahibi ise bu çalışanlar için örgütsel gösterim kurallarıyla kendi hisleri arasında uyumsuzluk varsa kuralları uygulamama ihtimalleri artabilir, bu nedenle yüksek iş otonomisine sahip çalışanlar duygusal çelişkiyi daha fazla yaşayabilir (Morris ve Feldman,1996,999). İş otonomisini destekleyen bazı konular; motivasyonun artırılması ve güçlendirilmesi, çalışan yaratıcılığının desteklenmesidir (Pihu ve diğerleri,2008:195).

İş ile ilgili, çalışanlar eğer yüksek düzeyde otonomi ve kontrole sahiplerse daha az duygusal çaba veya duygusal emek gösterirler ancak tersi durumlarda ise çalışanlar daha fazla duygusal çaba ve duygusal emek gösterirler. Örneğin; çalıştığı iş ile ilgili görevinde normalden daha fazla bağımsız bir çalışan, müşteriler ile birebir olan etkileşim süresini sınırlayabilir veya azaltabilir ya da hizmet içinde olduğu etkileşim zamanında duygusal emeği fazla sergilemek yerine kaçınmaya yönelik davranış da bulunmayı seçebilir (Torland,2013:52). ABD de bir çağrı merkezinin 198 çalışanıyla yapılan bir çalışmada çalışanların görevlerini icra ederken yaptıkları işlerde otonomiye sahip olduklarını düşünmeleri doğrultusunda stres seviyelerinde azalma olduğu tespit edilmiş ve bu durumun çalışanların yaptığı işte kontrolün kendilerinde olduğunu düşündükleri (otonomi) ve kendi kararlarını verebileceklerini hissettikleri zaman gergin durumların yaşattığı stresten daha az etkilendikleri gözlenmiştir. Bu konu hakkında yapılan diğer bir çalışmada otonomi seviyesi yüksek olan çalışanların, düşük otonomiye sahip çalışanlara göre daha fazla iş doyumunu içerisinde oldukları tespit edilmiştir (Morris ve Feldman,1996; Aktaran: Köksel,

2009:30). Bu yapılan araştırmalarla otonomi düzeyinin duygusal durumları (görev stresi, iş doyumunu) etkilediği belirtilebilir. Örnek olarak fast-food restoranlarında ve satış kuruluşlarında çalışan kasiyerlere “teşekkürler ve iyi günler” sözcüklerini müşterilere karşı kullanmaları veya senaryolaştırılmış önceden belirli olan birtakım cevapları vermeleri örgüt tarafından beklenmektedir (Humphrey ve diğerleri, 2008:161). Bu örnekten anlaşıldığı gibi duygusal davranış kuralları çalışanların iş otonomisini büyük ölçüde kısıtlamasına neden olabilmektedir.

Çalışanların görevlerini ifa ederken, örgüt tarafından kendilerine verilen serbestlik seviyesinin duygusal emek gibi değişkenler üzerindeki etkilerine yönelik yapılmış olan bazı çalışmalar aşağıdaki gibidir (Kaya, 2014:35-36). Iqbal (2013), 240 hizmet sektörü çalışanı ile yaptığı araştırmasında otonomi ve tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık rolünün pozitif yönde olduğunu tespit etmiştir. Yani otonomiyle duygusal tükenme arasındaki ilişkide duygusal emeğin olumsuz olarak etkisi vardır. Talebpour ve diğerleri (2013), hemşirelik mesleğinden olan 315 kişiyle yaptıkları araştırmalarında çalışanların otonomi sahibi olmasının duygusal emek sergileme seviyeleri üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Grandey ve diğerleri (2004) çağrı merkezinde çalışan 198 kişi ile yapmış oldukları çalışmada, çalışanlar müşterilerine davranma konusunda kendilerince serbest olduklarını hissettiği sürece müşterilerdeki olumsuz davranışlar sonucunda kendilerinde meydana gelebilecek olan streste azalma olacağı ifade edilmiştir (Aktaran: Kaya, 2014: 25-26).

Grandey’in çalışmasıyla ilişkili olarak Johnson ve Spector (2007:323-324) da çalışmalar yapmış ve bu çalışmalarında yüzeysel ve derin davranışın otonomiyle olan etkisini incelemişlerdir. Bu araştırmaya göre bir çalışan işi üzerinde otonomiye sahipse, bu yüzeysel ve derin davranış arasındaki ilişkide etkili bir role sahip olacaktır. Araştırmanın sonucunda derin davranışın fazla sergilendiği durumlarda otonomi sahibi kişilerde iş tatmini ve duygusal iyi oluşun arttığı tespit edilmiştir. Düşük düzeyde otonomi sahibi olmanın ise iş tatminini ve iyi oluş halini azalttığını açıklamışlardır. Duygusal tükenme için derin davranış ve iş otonomisi arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. Yüksek seviyede otonomiye sahip olan çalışanlarda artmakta olan yüzeysel davranışla ilişkili olan duygusal tükenmede az bir oranda

artış ortaya çıkmasına rağmen düşük seviyede iş otonomisine sahip olan çalışanlarda yüzeysel davranış ile ilişkili olarak duygusal tükenmede önemli oranlarda artışlar olduğu belirlenmiştir (Johson ve Spector, 2007:328-329).

Otonomiyle ilgili çalışmalara bakarak iş yerinde çalışanların otonomiye sahip olmasının çalışma ortamından kaynaklanan psikolojik etkilerin azalmasına ve çalışanların olumlu hisler beslemesine yardımcı olduğu için çalışanın ruhsal doyumunun artmasını etkileyebilir, bu durumda örgüt bakımından iyi bir şekilde idare edildiği sürece olumlu sonuçlara neden olabileceği söylenebilir (Kaya, 2014:36).

3.5.2.2. Sosyal Destek

Sosyal destek; kişilere çevresindekiler tarafından yardım edilmesi olarak açıklanabilir. Çalışan ile yöneticisi arasındaki ilişkide yöneticinin rol gösteren nitelikte olması ve çalışanın da kendisini değerli hissedebilmesi çok önemlidir (Özkan, 2013:76). Bir çalışanın iş deneyimlerini, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve bir bütün şeklinde işletme ile kurulan etkileşimler oluşturur. Dolayısıyla bu ilişkiler ile çalışanın tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz olarak şekillendiren ve onu yönlendiren bir gerçeklik meydana gelir (Ensey, 2012:28-30).

Yapılmış olan araştırmalarda çalışanların çalışma ortamlarındaki yaşamış oldukları gerginlik, tükenmişlik ve stres benzeri olumsuzluklarda iş arkadaşı ve yönetici desteği, iş dışı destekler olan aile ve arkadaş çevresine göre daha çok etkili olduğu ifade edilmektedir (Yürür ve Sarıkaya, 2011:539). İş arkadaşı desteği, çalışanların aynı seviyede oldukları iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde ne oranda destek verildiğinin farkına varılmasını içerir. Fark edilen yönetici desteği, çalışanların ilk amirleriyle aralarındaki ilişkileri sürdürmesiyle oluşan desteğin fark edilmesini kapsar (Ensey, 2012:28-30). İşyerlerinde kişiler arası iletişim olumlu ve destekleyici olursa çalışanlar göstermesi gerekli olan duyguları doğal olarak hissederek sergileyebilir. Çalışanlardan müşterilere karşı olumlu davranışlar sergilemesi gereken hizmet işlerinde, yönetici ve iş arkadaşı desteği ile çalışanın daha az duygusal emek sarf ettiği düşünülmektedir (Grandey, 2000:107). Çalışma arkadaşı desteği çalışanın çalıştığı işteki, gurubundaki üyelerden aldığı sosyal ve

maddi yardımı içerir (Staw ve diğerleri, 1994:60). Hizmet sektöründeki çalışanların çalışma ortamlarının destek alabilecekleri bir şekilde sokulması önemlidir (Başbuğ ve diğerleri, 2010:269). Çünkü Grandey'e (1999) göre, çalışanlar müşterileriyle etkileşim süreçlerinde yaşadıkları zor durumlara karşı çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden destek alacaklarını bilirlerse olumsuz duyguları daha az yaşayabilirler (Aktaran: Çaldağ, 2010:26).

Çaldağ (2010) da yaptığı araştırmada yöneticilerin çalışanlarına verdiği destekte artış oldukça çalışanda yüzeysel davranış ve doğal (samimi) davranışın artacağı ve tükenmişliğin azalacağı sonucuna varmıştır. İş arkadaşlarından görülen destek arttıkça yüzeysel, derin ve samimi davranış sergilemenin artacağı, mesleği bırakma ile tükenmişlik seviyesinde de azalış olacağı tespit edilmiştir.

Çalışanlar işlerini yaparken stres içinde hissetmeden ve işin kuralları gereği işlerini düzgünce yapabilmesi için örgüt içindeki çalışanların çalıştıkları ortam ve birlikte çalıştıkları çalışma arkadaşları çok önemlidir. Hochschild'ın 1983'de yaptığı araştırmasında çalışma arkadaşlarından destek alan hosteslerin duygusal bakımdan rahatladıklarını ve işlerine odaklandıkları ifade edilmiştir. Hawthorn araştırmalarının sonucunda da çalışanın verimli olmasının fiziki koşullardan çok çalışan ilişkilerini etkilediği tespit edilmiştir (Koçel, 2014: 277).

Çalışanlardan daha çok verim almak isteyen örgütler çalışanların iş memnuniyetini sağlarlar. Çalışana örgüt ve yönetici tarafından gösterilen destek algısı çalışanın sosyo-duygusal gereksinimlerinde önemli bir yerdedir. Ödüllendirme ve amir desteğiyle çalışanlar daha iyi bir performans sergileyebilirler, iş tatmini seviyesi fazla olan çalışanlar duygularını da kontrol ederken başarılı olurlar (Ceylan ve diğerleri, 2015: 171). Çalışma ortamında verilen destek kaynaklarından yararlanamayan çalışan, işin gerektirdiği zorunlulukların üstesinden gelemeyecek ve vazgeçmeye yönelecektir buda bir zaman sonra tükenmişliğe yol açacaktır (Yürür ve Sarıkaya, 2011: 540).

Wayne ve diğerlerine göre (1997) (Aktaran: Köksel, 2009: 31) ABD de 570 çalışan 289 yönetici ile yapılmış olan çalışmada çalışanlar yüksek seviyede destek görüyorsa onların örgütsel bağlılık seviyelerinin fazla olduğu ve kendilerine verilen sosyal destek dolayısıyla kendilerini örgüte karşı borçlu olarak görüp örgütün hedefleri için daha çok çaba harcadıkları tespit edilmiştir (Köksel, 2009: 31).

3.5.2.3. Duygusal Davranış Kuralları

İnsanlar ile doğrudan veya dolaylı olarak iletişime geçmeyi gerektiren tüm meslek gruplarında, karşı tarafa sergilenmesi gereken duygu ve davranışları saptayan, örgüt kültürü ve örgütün hedeflerine uygun bir şekilde yöneticiler tarafından düzenlenmiş kurallar vardır (Köksel, 2009: 26). Hizmet sektörü çalışanları müşteriler ile yüz yüze çalıştıklarından dolayı duygularını sergileme şekilleri oldukça önemlidir (Pala, 2008:28). İletişim sırasında bireylerin davranışlarını belirleyen kurallar, duygusal davranış kuralları olarak adlandırılmaktadır (Hochschild, 2003: 57). Bu sebepten dolayı örgütler, müşterilerinin sürekli bir şekilde kendi kurumlarını tercih etmelerini ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla çalışanların müşterilere karşı hislerini ne biçimde ifade edeceklerinin yer aldığı kurallar belirlemektedirler. Belirlenen bu kurallara duygusal davranış kuralları adı verilmiştir (Pala 2008: 28). İlk olarak Ekman ve Friesen (1969: 75) tarafından tanımlanan davranış kuralları kavramı, farklı davranış yönetimi usullerine uyulması gereken kurallar olarak tanımlanmıştır. Davranış kuralları, örgütün hedeflerine yönelik ve işin gereği olarak standart davranış ortaya çıkarmayı mümkün kılar (Köksel, 2009: 26). Duygusal davranış kuralları, kültür farkları ve toplum yapısı gibi değişkenlere göre değişiklikler gösterebilir. Bazı topluluklarda onaylanmayan duygusal davranışlar, diğer bir toplumda kabul görebilir. Dolayısıyla bireyler duygusal davranışlarını buldukları değişkenlere göre belirleyebilmektedir (Kaya, 2014: 31). Ekman (1972), bu kuralların; hangi duyguların, kim tarafından, hangi yönetim tekniğinin kullanılarak ve hangi durumlarda gösterileceği ile ilgili bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Davranışların kontrol edilmesi için dört davranış kuralı ya da yönetim tekniği tanımlanmıştır. Bu kurallar (Ekman ve Friesen, 1969:75; Ekman 1972:225);

- 1) Hissedilen duyguların abartılı bir şekilde gösterilmesi
- 2) Bir duygunun şiddetli hissedilmesine rağmen daha az hissediliyor gibi gösterilmesi
- 3) Bir duygunun hissedilmiyor gibi nötr olarak gösterilmesi
- 4) Hissedilen duyguyu baskılayarak bir başka duygu hissediyormuş gibi dışa vurulması biçimindedir.

Gösterilen duygular temelde; farklılaştırıcı, bastırıcı ve bütünleştirici olarak ayrılmaktadır. Bütünleştirici duygular, çalışan ve müşterileri birbirleri ile alakalı pozitif düşüncelere iterken, olumlu duygularla bağlanmalarına neden olmaktadır. Duygusal bakımdan nötrlük, otorite ve tarafsızlığı sağlamak amacıyla kullanılır. Farklılaştırıcı duygular, düşmanca bir tutum ya da kızgınlık ile paydaşı sindirmeyi hedeflemektedir (Wharton ve Erickson 1993: 466-467). Fakat belirlenmiş davranış kuralları, belli bir standart sağlanarak çalışanların örgüt beklentilerine uygun olarak davranmalarında etkili olmaktadır. Çalışan davranışlarının belli kurullarla sınırlandırılması, çalışanların daha çok duygusal emek sergilemesine sebep olmaktadır (Çaldağ, 2010: 33-35). Davranış kurallarının, bireyin yaş, görev ve statü gibi karakteristik özellikleri ile birlikte içinde bulunulan kültüre göre farklılık gösterdiği de ifade edilmiştir (Ashforth ve Humprey,1993: 91). Sergilenmesi gereken duygular, meslek dallarına göre değişiklik göstermektedir. Genellikle, hâkimlerden ya da terapistlerden beklenen, bastırıcı duygular göstermeleri iken, ön büro çalışanlarından beklenen bütünleştirici duygular göstermeleridir ve borç tahsildarlarından ise farklılaştırıcı duygular göstermeleri beklenmektedir (Grandey 2000: 102). Örneğin, bir gardiyan ile belediye başkanının göstermeleri gereken duygular birbirinden farklıdır. Birisi “daha korku verici” olmaya çalışırken, diğeri “olduğundan daha iyi” görünmeye çalışmaktadır (Mastracci ve diğerleri, 2006: 125).

Bir başka örneğe bakıldığında, çalışanların müşteri ile iletişimleri sırasında karşılaşılabilecekleri belirli durumlar ile bu durumlarda vermek zorunda oldukları yanıtlar da örgüt tarafından daha önceden belirlenmiştir. Çağrı merkezinde çalışanların, müşterilerin telefonlarını standart ifadeler kullanarak yanıtlamalarının temel sebebi budur. Dünyaca yaygın olan fast-food restoranlarında, çalışanların müşterilere karşı tutumlarında belli standartları olduğu gözlenmektedir (Köksel, 2009:27). Kültürlerarası farklılık ile ilgili bir örnek vermek gerekirse, Rusya’da Mc Donald’s firması tarafından açılan bir şubede yöneticiler çalışanları içinde gülümsemenin barındığı batı tarzı davranış kuralları doğrultusunda eğiterek, müşterilere hizmet sırasında o kurullara uyulması istenmiştir (Ashforth ve Humprey, 1993:91). Fakat eski Sovyetler Birliğinde müşterilere gülümseme gibi bir kural bulunmadığı için, bazı müşteriler çalışanların kendileri ile dalga geçtiği hissiyatına kapılmışlardır (Ashforth ve Humprey, 1993:91). Rafaeli ve Sutton (1989), öfke duygusunun dışa aktarılmasının kültürden kültüre değişiklik gösterdiğini ifade

etmişlerdir. Diefendorff ve diğerlerine göre (2005) kesin bir ifadeyle belirlenen davranış kurallarının olması müşteri ile ilgili etkileşimin standartlarını belirler. Bu da çalışanların örgütün koyduğu davranış kurallarına uyması bakımından ve örgütün amaçlarıyla aynı yönde davranmaları bakımından yararlı olmaktadır. Grandey (2000), bazen firmaların bu koyulan kuralları zorlaştırarak çalışanları zorlamadığını belirtmektedir. Buna örnek olarak yurt dışındaki bazı firmalar çalışanlarının müşterileri tarafından cinsel tacize uğrasalar bile olumlu davranış ifade etmelerini beklemektedir. Karşı taraftaki müşteriye olumsuz tepki vermek yasaktır. Duygusal davranış kuralları bu örnekten anlaşılacağı üzere örgütün verimliliği için sınırları zorlayabilir. Ülkemizde örgüt verimliliği için “müşteri velinimetimizdir” anlayışını örnek verilebilir (Oğuz, 2016:25). Özetle net bir şekilde ayrıntılı olarak tanımlanmış davranış kurallarına çalışanlar tarafından uyulması için, onların duygularının kontrolünü sağlamada daha fazla emek harcamalarını gerektirir (Grandey,2000:100).

3.5.3. Durumsal Faktörler

Çalışanların, müşterilerle olan etkileşimlerinde bir takım durumsal faktörler bulunmaktadır. Müşterilerle olan etkileşiminin süresi, müşteri yoğunluğu, müşterilere gösterilen duyguların çeşitliliği, müşteri saldırganlığı çalışanın gösterdiği duygusal emek davranışlarını etkilemektedir.

3.5.3.1. Müşterilere Gösterilen Duyguların Çeşitliliği

Çalışanların gösterdiği duygulardaki çeşitlilik arttıkça duygusal emekte de artış olacaktır (Morris ve Feldman,1996:991). Çalışanlar kendilerinden beklenmekte olan duygu ve davranışları sergileyebilmek için kendi duygularında değişiklikler yapmaya ihtiyaç duyar. Başka bir şekilde ifade edilirse, çalışanların duygusal emek sergilerken bir takım fiziksel ve psikolojik enerji sarf ettiği açıklanmaktadır (Pala, 2008:20). Wharton ve Erickson’un (1993:466-467) açıklamalarına göre duygu gösterimleri örgütlerde pozitif, nötr ve negatif olarak ayrılmaktadır. Bir profesör

örnek olarak değerlendirildiğinde öğrencilere konu hakkında bilgi verebilmek ve öğrencilerin ilgisini, dikkatini çekebilmek için olumlu duygular sergiler ama bunları yaparken disiplin için olumsuz duygular sergilemeli ve profesyonel bir görünüm için nötr olmalıdır. Müşteri ve çalışan arasındaki ilişkinin artmasında pozitif duygu gösterimleri etkiliyken tarafsız bir statü ve otoriteyi sağlamak için nötr duygular etkilidir (Morris ve Feldman, 1996:991). Grandey (2000) polislik mesleğini örnek olarak vermiştir. Polislik zamana göre farklılık gösterirken bazen öfke ve korkutucu ifadeler sergilemeyi gerektirmesi açısından olumsuz duygulara örnek teşkil edebilir (Köksel, 2009:33). Olumlu duygular, müşterilerle çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurmakta yardımcıyken; olumsuz duygularsa kırgınlıkla ve düşmanca yaklaşım sergileyerek müşteriye sindirmeyi amaçlamaktadır ve nötr duygular otoriteyi ve tarafsızlığı yansıtmayı hedefler (Wharton ve Erickson, 1993:466-477). Grandey'e (2000) göre karşı tarafa olumlu veya olumsuz olarak hiçbir şekilde duygusal mesaj yansıtmayarak duygusal maskeleye yapılmış olunur. Kısaca karşıdaki tarafa nötr olunmaktadır. Hakimler ve terapistler bu guruba örnek gösterilebilir (Köksel, 2009:33). Avukatlık mesleğini icra edenlerin müvekkillerine karşı hoşgörülü davranmaları beklenirken, avukatların icra için gitmiş oldukları görevlerde sert ve taviz vermeden davranmalarının beklenmesi, gösterilen duygulardaki çeşitlilik için örnek teşkil edebilir. Belirli sürelerde beklenen bu değişimler kontrol, planlama ve duygusal emek olarak ifade edilmektedir (Güngör, 2009:173). Gösterilmesi gerekli olan duygu çeşitliliğindeki artış çalışan bakımından daha fazla kontrol ve planlama anlamına gelmektedir bu durum daha fazla duygusal emek sergilemeyi gerektirmektedir (Güngör, 2009:173). Morris ve Feldman (1996) da bu durumu şu şekilde ifade etmiştir. Sergilenmesi gereken duygu çeşitliliği duygusal emek seviyesinde etkiye neden olacaktır ve bireyin sergilemesi zorunlu olan duyguların çeşitliliği arttıkça, onun sergilemesi gereken duygusal emeğin seviyesi de o oranda artacaktır (Köksel, 2009:33). Çaldağ da (2010) Duygusal davranış çeşitliliği fazlaştıkça derin ve samimi davranış sergilemesinin de arttığını ifade etmiştir ama Grandey (1999) duygu çeşitliliği ile duygusal emek arasında bir ilişkiye rastlamamıştır (Aktaran: Ünler Öz, 2007:16).

3.5.3.2. Müşteri Etkileşim Süresi

Çalışanların müşteriler ile geçirdiği zaman, müşterilerle etkileşim süresidir (Özgen, 2010: 47). Verilen hizmetteki özelliğe göre müşterilerle etkileşimin süresi değişikliğe uğrayacaktır (Grandey, 1999: 16). Bu hizmetteki özellikten kasıt örnekle ifade edildiğinde kasiyer ile müşteri arasındaki etkileşim süresi kısayken bir avukat için müvekkili ile arasındaki etkileşim veya doktorun hastası ile etkileşiminin süresi daha uzundur (Özgen, 2010: 47). Bir uçuş personelinin hizmeti uçuşun süresi ile kısıtlıdır (Köksel, 2009:32). Çalışan ile müşteri arasındaki etkileşimin süresi müşteri tipine göre değişebilmektedir (Grandey, 2000:102). Örneğin, bazı müşterilerin memnun edilmesi güç olabilir bu da çalışanların daha fazla duygu sergilemesini gerektirir (Grandey,2000:102). Müşteriyle etkileşim süresinin duygusal emek üzerindeki etkisi iki şekilde açıklanmaktadır (Pala, 2008: 19):

1. Duygu gösterimindeki süre arttıkça daha fazla duygusal dayanıklılık ve dikkat gerekir.
2. Çalışanlar müşterilerle etkileşim süresindeki artış dolayısıyla müşteriyle ilgili daha çok bilgiye sahip olurlar ve müşteri ile ilgili çalışanın bildiği bilgiler, çalışanlar için kendilerinin kişisel duygularını gizlemeyi zorlaştırır.

Etkileşim süresiyle etkileşim yoğunluğu arasındaki ilişkide pozitif ilişki bulunmaktadır. Daha kısa olan etkileşimler süresine göre senaryolaştırılmıştır, bu senaryolarda az duygu yoğunluğu sergilenmektedir (Diefendorff ve diğerleri, 2005: 350). Hasta kabulündeki çalışanlar hizmet sağladıkları müşterilere karşı sıcakkanlı, nazik, kibar ve güler yüzlü bir şekilde davranış sergilemelidirler ve bu kişilerin etkileşimleri kısa sürmektedir. Fakat uzun süre devam eden duygu etkileşimlerinde ise daha az senaryo olduğu için yoğun ve içten etkileşim içermektedir (Diefendorff ve diğerleri, 2005: 347).

3.5.3.3. Müşteri Yoğunluğu

Etkileşim yoğunluğu, çalışanların hizmet verdikleri bireyler ile kurmuş oldukları etkileşimlerin yoğunluğu olarak ifade edilir (Öz, 2007: 22). Müşteri yoğunluğu, çalışanların çalışma ortamlarında etkileşim içinde buldukları müşterilerin sayısını belirlemektedir (Özgen, 2010: 48). Örneğin; otobüste çalışan muavinin çalışma saatleri içerisinde karşı karşıya kaldığı yolcu sayısı bir

psikoloğun çalışma saatleri içerisinde karşı karşıya geldiği hasta sayısı aynı sayıda olmamaktadır. Müşteri etkileşimindeki yoğunluk, sergilenecek olan duyguların ne sıklık ile sergileneceğini de ifade eder. Duygusal emek ile yoğunluk derecesi doğru orantılıdır (Eroğlu, 2010: 23). Duygusal emekle yoğunluk arasındaki ilişkide iki değişkende bir farklılık olmadığı belirtilmektedir (Sutton ve Rafaeli, 1988: 47, Cordes ve Dougherty, 1993: 629, Özgen, 2010: 48). Yapılan işte ne kadar yoğun duygu sergilenmesi gerekiyorsa örgüt içindeki duygusal davranış kurallarında o kadar fazla oranda artış meydana gelecektir (Köksel, 2009:32). Bu durumdaysa çalışanların müşterileriyle daha samimi olmaları gerektiği için sergilenen duygusal emek seviyesi de artabilecektir (Ünler Öz, 2007:9). Çalışanlar işlerini ifa ederken hizmet sundukları müşterilerin sayısının yoğunluğu sergilenmekte olan duygusal emek davranışlarında farklılaşmaya neden olabilmektedir (Özgen, 2010:48).

Brotheridge ve Grandey (2002) ile Brotheridge ve Lee (2002) tarafından yapılan diğer araştırmalarda ise, etkileşim sıklığının hem yüzeysel hem de derin davranışla pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (Aktaran: Eroğlu,2014:97). Yoğun etkileşimlerde kişilerin gerçek bir şekilde hissettikleri duyguları gösterme olasılığında azalış meydana gelebileceği Diefendorff ve diğerleri (2005) tarafından öne sürülmüştür (Diefendorff ve diğerleri, 2005: 343; Aktaran: Eroğlu, 2014:97).

3.5.3.4. Müşteri Saldırganlığı

Son yıllarda iş hayatında müşteri saldırganlığı önemli sorunlar arasındadır. “Müşteri saldırganlığı, içsel veya dışsal kaynaklı, kişi veya kişilerin fiziksel ya da psikolojik olarak çalışanlara zarar verme amacı güden her türlü tutum ve davranışları” olarak ifade edilmektedir (Akgeyik ve Güngör, 2009: 33). Uzunca bir süredir örgütlerdeki saldırgan davranışlar iş hayatında soruna yol açan bir problem olarak değerlendirilmektedir (Smith ve diğerleri, 2003:175). Çalışanların, psikolojik ve fiziksel sağlıklarında soruna yol açan bu durum, özellikle hizmet sektöründe müşteriler ile yüz yüze olan işlerde daha yaygındır (Akgeyik ve Güngör, 2009: 33). Hizmet sektöründeki çalışanların müşteriler ile sürekli yüz yüze bir iletişim içerisinde olmaları saldırı riskini de beraberinde getirmektedir. Hizmet sektörü çalışanlarında karşılaşılan durumların genel anlamda hakaret, azarlama, aşağılama

benzeri sözlü tacizler şeklinde olduğu söylenmektedir. Ön büro işlerindeki çalışanlar bu tip saldırıları daha çok yaşamaktadır (Akgeyik ve Güngör, 2009: 33). Örnek olarak doktorlar, hasta yakınları tarafından veya hastalar tarafından sıklıkla saldırılara maruz kalmaktadır. Çalışma ortamında yaşanan bu gerginlikler ve şiddetler hem örgüt için hem de birey için birçok olumsuz sonucu meydana getirmektedir (Akgeyik ve Güngör, 2009: 33). Şiddet yaşayan bireylerde birtakım olumsuzluklar gözlenmektedir bunlar; izin süreleri, mesleki olarak geleceklerindeki kaygılar ve örgütsel güven duygularıdır (Genç, 2013:25). Grandey, Dickter ve Sin (2004:397) de müşteri saldırganlığı ve duygusal emek ilişkisini incelemiştir. Müşteri saldırganlığıyla karşı karşıya kalan çalışanlarda sergiledikleri davranış biçiminin yüzeysel davranış olduğunu ve iş tatminlerinin olmadığını tespit etmiştir.

Müşteri saldırganlığı fizikselde olabilir psikolojik de olabilir. Buna örnek; kaba ve saygısızca davranışlar, çalışanın işine karışılması, çalışanın zekâsı ya da uzmanlığı ile ilgili çalışana öfkeli bakışlar olumsuz yorumlarda bulunulması, azarlanması, iftira atılması, şiddete başvurulması, rencide edici sözler söylenmesi gösterilebilir (Özgen 2010: 49). Müşteri saldırısını yaşayan hostes ilk önce yüzeysel davranış göstermiştir. Bu durumu aynı mesleği yapanlara anlatması, meslektaşlarından sosyal destek alması, çalışma arkadaşları ile empati kurması ve duygusal zekâ kullanarak çıkarlarına göre duygularını gizlemesi, bu durumun sürekli olarak yaşanılmaması, hostesin duygu gösterim kurallarıyla davranış göstermesini sağlamıştır (Özgen,2010:50-51).

3.6. Duygusal Emegin Sonuçları

Duygusal emek, bir duygu yönetimi süreci olması nedeniyle sergilenmekte olan duygular ile gerçekte hissediliyor olan duygular arasında olan ilişki çalışanlarda bir takım olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Çoruk, 2014: 82).

Duygusal emek kavramında en fazla karşı karşıya gelinen durum Asforth ve Humphrey'e (1993) göre kişinin hissetmekte olduğu duygular ile sergilemek zorunda

olduğu duygular arasında uyumun olmamasıdır. Duygusal emeğin olumlu sonuçları olumsuz sonuçlarından daha erken bir zamanda görülür. Bunlarla birlikte yapılan bazı araştırmalarda, duygusal emekte davranışlarda zaman zaman farklılığın olabileceği, çalışanlardan bazılarının günlük çalışma saatinde sürekli bir şekilde, örnek olarak yüzeysel davranış gösterebildiği bazıları da bazen duygusal davranış sergilemelerinde farklılık olabildiği belirtilmekte, çalışanın derinlemesine davranış gösteriminde bulunduğu zamanda olumlu sonuçların (çalışma şevki), yüzeysel davranış gösteriminde bulunduğu zamanda ise tatminsizliği, duygusal tükenme gibi olumsuz sonuçların meydana gelebileceği ileri sürülmüştür (Scott, ve diğerleri, 2012:905; Aktaran: Gülova, Pamukçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013:53; Aktaran: Günsel, 2017:102).

Duygusal emeğin olumlu sonuçlarını ifade ederken konuya çalışanlar tarafından bakıldığında, çalışma ortamında belirli olan duygusal davranış kuralları ile birlikte davranış sergileyen bireyin sahip olduğu işi daha başarılı olarak yapabilmesine yardımcı olabileceği ve böylece bireyin sahip olduğu performansı arttırdığı ifade edilebilir. Çalışanlarla müşteriler arasındaki ilişkide oluşması beklenen problemleri duygusal davranış kurallarının engellediğini Asforth ve Humphrey'de (1993) belirtmiştir. Yazarların ifadesine göre çalışanların işleriyle ilgili görevlerini başarılı bir şekilde ifa etmelerine duygusal davranış kuralları yardımcı olur ve bunun sonucunda kişilerin öz yeterlilik seviyeleri gelişmektedir. Rafaeli ve Sutton (1987), duygusal emeğin çalışanlara sağlamış olduğu finansal faydaya odaklanmışlardır. Duygusal emeğin finansal faydası, temel olarak müşteriler karşısında olumlu davranışlar gösteren çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha çok tercih edilmeleri ve bu şekilde daha çok para kazanmaları ile ilgilidir. Bu, avukatlar için daha çok müvekkil, doktorluk mesleğini icra edenler için daha çok hasta anlamı taşıyabilir. Ücret ile çalışanlar için ise çalışma ortamında sergiledikleri yüksek performans nedeniyle kazanacakları ek kazancı ifade edebilir. Bireyin gerçekte hissettiği duygularıyla sergilemeleri beklenen duygular aynı şekilde olduğunda oluşan duygusal uyumla duygusal emek çalışanın sağlığı bakımından faydalı sonuçlar meydana getirmektedir. Çünkü çalışan için bu uyum durumu stres olmadan sağlıklı kalmasını etkiler. Konuya işletmelerin tarafından bakıldığında ise en önemli sonuç duygusal emeğin müşteri memnuniyetini oluşturmasıdır denilebilir. Müşteri memnuniyeti ile gelen yüksek orandaki performans ve bu performansın sağladığı

gelirdeki artış duygusal emek konusunun günümüzde neden önemli bir yerinin olduğunu anlatmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 474).

Duygusal emeğin sonuçlarına bakıldığında temel olarak tükenmişlik, duygusal uyumsuzluk, yabancılaşma ve stres gibi olumsuz sonuçları olabilmektedir. Duygusal emek kavramıyla ilgili yapılan çalışmalarda tükenmişlik kavramı en fazla karşılaşılan sonuçlardan birisidir (Özgen, 2010: 77).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

4.1. Tükenmişlik Kavramı

Günümüzde özellikle iş dünyası içerisinde teknolojinin gelişmesiyle birlikte birçok duygusal durum yaşanmaktadır, bu duygusal durumların açığa çıkardığı olumsuz durumlardan bir tanesi de tükenmişlik kavramıdır (Eroğlu ve Erselcan, 2017: 328). Sıkça karşılaşılan iş hastalığı olarak betimlenen tükenmişlik kavramı (Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014: 283) moda olan bir hastalık şeklinde de ifade edilmektedir (Özkan ve Bayraktar, 2015: 174). Günümüzde insanların sahip oldukları rollerinin çoğalması, önemli olan sorumluluklar yüklenmesi ve kişiler arası ilişkilerin kompleks hale gelmesiyle insanların ruh sağlıkları zorlanmaktadır. Bahsedilen kişiler arasındaki ilişkiler insanlarla yüz yüze çalışmakta olan kişilerin yaşamında büyük ölçüde bir öneme sahiptir (Dericioğulları ve diğerleri, 2007: 14). Kişilerin çalışmakta oldukları işleriyle ilgili ilişkilerinin ters bir şekilde oluşması dolayısıyla meydana gelen güçlükler yaşadığımız çağdaki önemli bir kavramı ortaya çıkarmaktadır (Soba, Babayiğit ve Demir, 2017: 270). Uluslararası literatür incelendiğinde “Burnout” olarak adlandırılan kavram, Türkçe’de “Tükenmişlik” olarak kullanılmaktadır.

Türk Dil Kurumu’nda “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” olarak ifade edilen kavram (<http://www.tdk.gov.tr>) ilk kez İngiliz bir yazar olan Graham Greene tarafından kullanılmıştır. Greene, Descartes’in sözü olan “I feel discomfort, therefore I am alive” “(Rahat değilim bu yüzden yaşıyorum)” şeklinde başlayan 1961 yılında okuyucuya sunulan “A Burnt-Out Case” (“Bir tükenmişlik olayı”) isimli romanda (Greene, 2004, Aktaran: Demirkol, 2018: 21), Afrika’ya giderek sahip olduklarını terk eden bir mimarın hayal kırıklığını ve ruhsal çöküntüsünü anlatmıştır (Sürgevil, 2006: 3) ve tükenmişliği “aşırı derecede bitkinlik ve bireyin işi için

hissettiği öfke duygusu ile birlikte idealizmini kaybetmesi” olarak ifade etmiştir (Maslach ve diğerleri, 2001: 398, Aktaran: Yıldırım ve İçerli, 2010: 124). Tükenmişlik kavramı sosyal yorumcular ve çalışanlar tarafından araştırılmaya başlanmadan önce sosyal bir problem olarak tespiti yapılmıştır. (Budak ve Sürgevil, 2005: 95).

Bu kavram hakkında ilk olarak çalışmalar yapan kişi Alman bir psikolog olan Herbert Freudenberger’dir. Freudenberger bu sendrom için ilk gözlemlerini insanlara hizmet sunmakta olan örgütlerde, sürekli olarak isteklerin sağlanması maliyetli olduğu ve zor olan taleplerle karşılaşan çalışanlarda yapmıştır (Pines ve Aronson, 1988, Aktaran: Çam ve Öğülmüş, 2017: 16) ve insanlarla karşılıklı ilişkilerin fazla olduğu (örneğin; öğretmenlik, hemşirelik ve doktorluk gibi) mesleklere mahsus bir sorunu ifade edebilmek için kullanmıştır (Çavuş, Gök ve Kurtay, 2007: 98). Psikoloji literatürüne bu kavramın girişini sağlayan da Freudenberger’dir (Yılmaz, 2014: 51). Amerika Birleşik Devletleri’nin hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanların meslekleri nedeniyle ortaya çıkan mesleki bunalımlarının anlatıldığı makaleyi Freudenberger 1974 yılında yazmıştır. Bu makalede tükenmişliği mesleki bir tehlike olarak ifade etmiş (Freudenberger, 1974: 159, Aktaran: Demirkol, 2018: 21) ve tükenmişlikte fiziksel olarak görülen belirtilere ek olarak bitkinlik ve yorgunluğun da hissedildiğini belirtmiştir. Sosyal bir sorun olarak ortaya çıkan tükenmişlik sendromu pragmatik olarak şekillenmeye başlamıştır (Gürbüz ve Karapınar, 2014: 268). Freudenberger (1974) tarafından tükenmişlik kavramı, “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istek sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak ifade edilir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 70). Tükenmişlik sendromunun ilk kavramlaştırılması yapılırken büyük ölçüde klinik olarak deneyimlere dayandırıldığı için Freudenberger bu kavrama sonradan tekrar odaklanmış ve yeni bir yapı haberi vermiştir. Freudenberger tarafından bu kavram üzerinde yeniden yaptığı çalışmalarında, tükenmişliği “çeşitli özel sendromlarla sonuçlanan duygusal ve fiziksel kaynakların tükenmesi olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda tükenmişliğin kişisel, mesleki ve örgütsel olarak meydana geldiğini belirtmiştir (Çam ve Öğülmüş, 2017: 16). Tükenmenin nedeni nasıl olursa olsun yaşayan herkesi pasif ve etkisiz bir şekle soktuğunu belirtmiştir (Basım ve Şeşen, 2016: 16).

Tükenmişlik kavramına önemli katkılardan birini de Cherniss yapmıştır. Yazar, ilk kez “Tükenmişliğin çalışanın beklentileriyle iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını” ortaya koymuştur (Yıldırım, 1995: 8). 1980 yılında Cherniss tükenmişliği “insanın aşırı stresten ya da doyumsuzluktan yaptığı işten soğuması olarak gösterilen bir tepki” olarak ifade etmiştir ve aşırı bağlılık sonucunda ortaya çıkmakta olan bir rahatsızlık olduğundan söz etmiştir (Basım ve Şeşen, 2007: 204). Maslach ve Jackson’un 1981 yılında ortaya koyduğu görüşe göre, insanlarla karşılıklı olarak yüz yüze iletişimin gerekli olduğu mesleklerde daha çok tükenmişlik ile karşılaşmaktadır. Şeklen yüz yüze iletişimin fazla olduğu mesleklerde çalışan kişiler, insanlara karşı daha fazla sorumluluk içindedir bundan dolayı bu kişilerin tükenme sendromu yaşama riskinin daha fazla olduğu çeşitli araştırmalar ile desteklenmiştir (Truch, 1980, Aktaran: Ensari ve Tuzcuoğlu, 1995; Polatçı, Ardıç ve Türkan; 2014: 283). Yazarlar bu kavramı “insanlarla iş birliği yapmak durumunda olan bireyler arasında duygusal tükenme ve sinizmin etkisiyle sıklıkla görülen bir sendrom” olarak belirtmişlerdir (Maslach ve Jackson, 1981: 99, Aktaran: Korkmaz ve Bozkurt, 2018: 236).

Freudenberger’in tükenmişlik ile ilgili çalışmalarından sonra bu kavramın ölçülmesini sağlayan bir ölçek geliştirmesi sebebiyle en çok tanınan teorisyen Maslach’dır (Akkoç ve Tunç, 2015: 4). Büyük bir çalışan topluluğunda stres ile ilgili görüşmeler yapan Maslach, iş davranışları ve mesleki kimliğin stres ile baş etme yollarında etkin bir şekilde önemli olduğunu tespit etmiştir. Bu yapılan çalışmalardan itibaren tükenmişlik kavramı bireysel bakımdan incelenmek yerine bireyin çalışma ortamındaki iletişim kurduğu insanlarla ilişkileri şeklinde değerlendirilmeye başlanmıştır (Maslach ve diğerleri, 2001; 399-400, Aktaran: Yücel ve Ilgın, 2016: 626). Tükenmişliğin tanımını açıklarken teorisyen Maslach üç boyuttan söz etmektedir. Maslach tükenmişliği, “bireyin işi gereği diğer insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olması ve bu nedenle bireyde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı azalması sendromu” olarak tanımlar (Maslach ve Jackson, 1981: 99; Chan, 2006: 1043, Aktaran: Yücel ve Ilgın, 2016: 626).

Tükenmişlik kavramı 1980 yıllarında sistemli ve deneysel çalışmalarla birlikte şekillenmiştir. Tükenmişlik sendromunu ölçme ve kontrol etmekle uğraşan araştırmacılar tarafından birtakım anketler ve çeşitli araştırma yöntemlerinden en çok kullanılan Jackson ve Maslach’ın hazırladığı Maslach tükenmişlik envanteridir. İlk

araştırmalar konuşma dili İngilizce olan ÷lkelerde hizmet sekt÷r÷ ve eğitim sekt÷r÷nde yapılmıştır. 1990 yıllarına gelindiğinde diğer meslekler ile ilgili de araştırmalar yapılmıştır. T÷kenmişlik ile ilgili yapılan ilk araştırmalar örg÷tsel anlamda değişkenler ile ilişkilendirilmiştir. Örneğ olarak, çalışma ortamı kaynaklı stres ve iş yeri ortamı verilebilir. Daha sonra t÷kenmişlik araştırmalarında bireylerin aile yaşantıları incelenmiştir. Bireylerin iş yeri dışındaki yaşadıkları yaşantılarına dikkat edilmiştir. T÷kenmişlik araştırmalarının sürdür÷lebilmesi için boylamsal yöntemlere ihtiyaç duyulmuştur. Bu çalışmalara dikkat çekenler Etzion ve Wetsma'dır. Önceleri t÷kenmişlik kavramı olumsuz sonuçlar ile ilişkilendirilmiştir. Ancak Schaufeli yaptığı çalışmalarında bu durumun tam tersini ifade etmiştir ve t÷kenmişliğin daha iyi bir şekilde anlaşılması için gelecekte yapılacak olan araştırmalara rehber olabilecek bir araştırma yapmıştır (Maslach, 2001, Aktaran: Toprak, 2017: 17). T÷kenmişlik kavramı günümüzde de geniş bir literatür÷ kapsamından dolayı farklı konularla ve çeşitli örneklemlerle bağdaştırılarak araştırmalara konu olmayı sürdürmektedir.

4.2. T÷kenmişlik Modelleri

T÷kenmişlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için çeşitli modeller önerilmiştir (Uysal, 2007: 15). Literatürde t÷kenmişlik kavramı incelendiğinde birçok farklı modelin araştırmacılar tarafından geliştirildiği tespit edilmektedir (Aydın, 2007: 19). T÷kenmişlik kavramında farklı görüşlerin olmasının nedeni; bireylerin strese dayanma oranındaki farklılıklar, insan davranışlarının belirleme zorluğu ve insanları sınıflandırma konusunda yaşanan zorluklardır (Kahya, 2009: 17). T÷kenmişlikle ilgili modellerin birçoğunun temelini stres oluşturmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2016: 305). Bu modeller; Freudenberger t÷kenmişlik modeli, Golembiewski t÷kenmişlik modeli, Leiter t÷kenmişlik modeli, Gaines ve Jermier t÷kenmişlik modeli, Suran ve Sheridan t÷kenmişlik modeli, Pines t÷kenmişlik modeli, Pearlman ve Hartman t÷kenmişlik modeli, Cherniss t÷kenmişlik modeli, Meier t÷kenmişlik modeli, Edelwich ve Brodsky t÷kenmişlik modeli ve Maslach t÷kenmişlik modelidir.

4.2.1. Freudenberger Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik kavramının ilk kez tanıtılmasını sağlayan kişi Herbert Freudenberger'dir (Bilge, 2006: 1151); ve tükenmişlik kavramı ilk defa 1974 yılında Freudenberger tarafından yazılan bir makale ile literatüre girmiştir (Arı ve Bal, 2008: 132). Freudenberger tükenme ile ilgili belirtileri ücretsiz kliniklerde çalışmakta olan çalışanlar üzerinde gözlemlemiştir (Vızlı, 2005: 19). Psikoloji literatüründe tükenmişlik Freudenberger'in yayınladığı "Journal of Social Issues" makalesi ile birlikte girmiştir (Örmen, 1993: 2). Tükenmişlik kavramını ele alan Alman psikolog tükenmişlik sendromunda fiziksel göstergeleri ve davranışsal göstergeleri tespit ederek, tükenmişlik kavramını somutlaştırmaya çalışmıştır (Vızlı, 2005: 19). İnsanların işleri dolayısıyla diğer insanlarla sık bir şekilde sürekli olarak iletişim kurmaları dolayısıyla duygusal tükenmeye maruz kaldıklarını ifade eden Freudenberger (Bilge, 2006: 1151), tükenmeyi "başarısızlık, enerji, yıpranma, potansiyel ve güç üzerine fazla isteklerde bulunulması nedeniyle meydana gelen bir durum şeklinde ifade eder ve bu durum zaman olarak da çalışan bireyin herhangi bir nedenle tükenemediği ve çalışamayacak duruma gelerek amaca ulaşamadığı zamanı gösterir (Örmen, 1993:2). Böyle durumlarda çalışma ortamında geçirilen zamanın artmasıyla, başarı düşüşe geçer ve kişi çalışma arkadaşlarını kaybetmektedir (Taşkın, 2004: 51). Genel bir süre verildiğinde tükenmişlik, bireyin bir örgütte çalışmaya başladıktan sonra 1 yıl geçmesiyle ortaya çıkmaktadır çünkü bu süre içinde kişinin çalıştığı bazı faktörler etkisini göstermeye başlar (Örmen, 1993: 2). Psikoloğa göre tükenmenin bazı fiziksel belirtileri kendini göstermektedir bunlar yorgunluk, bitkinlik, baş ağrıları, nefes alma zorlukları, mide ve bağırsaklardaki rahatsızlıklardır (Pearlman ve Hartman, 1982: 283, Aktaran: Vızlı, 2005: 19). Freudenberger'e (1974: 160-161) göre, hızlı bir şekilde sinirlenme, bireylerin davranışlarının kontrol etme zorluğu, bireyin herkesin üstüne geldiğini düşünerek şüpheli davranışlar göstermesi, kötü bir şekilde düşünme, değişimlere katlanmada yaşadığı zorluk gibi davranışsal belirtiler tükenmişlik kavramının fiziksel ve davranışsal belirtilerini oluşturmaktadır (Çoban, 2014: 51). En belirgin olan davranışsal belirtiler ani öfkelenme, kızgınlık ve engellenmiş duygusuna kapılmadır. İlerleyen aşamalarda ise paranoya, güven duygusunu kaybetme ve değişime katlanamama görülmektedir (Gürses, 2006: 9). Tükenmişlik yaşayan çalışanların çalıştıkları ortamlar dolayısıyla tükendikleri düşünülmektedir, çünkü uzun süreler boyunca çalışanlar yeteneklerini sergiler ancak

maddi bir şekilde tatmin edici bir şekilde kazançlar elde edemezlerse bu çalışanlarda tükenme görülecektir. Özellikle çağrı merkezlerinde çalışanlar ve bağımsız klinik çalışanları bu duruma örnek gösterilebilir (Freudenberger, 1974: 161, Aktaran: Çoban, 2014: 51). Bireyin kişilik özellikleri incelendiğinde ise fedakâr ve iletişime geçtiği kişilere daha ılımlı olan kişilerin tükenmişlikten etkilendikleri belirlenmiştir (Freudenberger, 1974: 161, Aktaran: Çoban, 2014: 51). Tükenmişlikten etkilenen kişiler gerçek kişiliklerini kaybederler ve yanlış stratejiler uygulayarak, duygusal kaynaklarını daha çok kullanarak ve tüketerek kendilerini korumaya çalışırlar. Bu süreci Freudenberger “uzaklaşma, ilişki kesme, bitkinlik, körlenme” şeklinde özetler (Freudenberger, 1974, Aktaran: Boyar, 2011: 21).

4.2.2. Golembiewski Tükenmişlik Modeli

Maslach tarafından hazırlanan tükenmişlik ölçeğindeki alt boyutları kullanan Golembiewski ve diğerleri (Demirbaş, 2006, 20) tükenmişlik sürecini sekiz basamakta incelemiştir. Modelde tükenmişlik kavramı akut (çabuk ilerleyen) ve kronik (süreğen) olarak incelenmektedir. Modelde ayrıca tükenmişliğin strese doğru ani olarak gerçekleşen bir patlamayla meydana geldiği ifade edilmiştir (Ok, 2002: 37-38). Modelin ilk dört aşamasında stres nedeniyle oluşması gerçekleşebilecek bireysel travmaların sonucunda akut (çabuk ilerleyen) tükenmişlik gerçekleşebilirken, örgütsel nedenlerin bir sonucu olarak artmakta olan tükenmişlik kronik (süreğen) hale son dört aşamada gelmektedir (Cordes ve diğerleri, 1997: 687, Aktaran: Çoban, 2014: 57). Kronik olan tükenmişlik çalışma ortamından kaynaklı olurken, akut tükenmişlik kişisel travmalardan kaynaklanmaktadır (Demirbaş, 2006:20).

Golembiewski ve diğerlerinin modelindeki süreç duyarsızlaşma ile başlar (Yücel, 2014: 24). Modelde düşük olarak nitelendirilen duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarının aşamalar ilerledikçe arttığı görülmektedir (Demirbaş, 2006: 20). Golembiewski ve diğerlerinin modelinde kişiler ani bir şekilde sekizinci aşamaya ilerledikçe uğraştıkları, ifa ettikleri işlerin çekiciliğinin kalmadığı ve bireylere yeterli gelmediğini belirtmişlerdir (Ok, 2002: 37-38). Tükenmişliğin

sonucuna ulaşmak amacıyla yapılan çalışmalarda modeldeki 1'den 8'e kadar olan süreç boyunca (Golembiewski ve diğerleri, 1998: 60):

- İşe bağlılığın ve bütün yönleriyle iş tatminsizliğinin düştüğü
- İşgücü devir oranının fazlaştığı
- Grup üyelerinin birbirlerine karşı duydukları bağlılığın düştüğü
- Fiziksel ve duygusal rahatsızlık belirtilerinin fazlaştığı
- Aile yaşantılarının kötüye gittiği
- Performans değerlerinin azaldığı
- Sağlık sigortası maliyetlerinin arttığı belirtilmektedir.

Golembiewski 1993 yılındaki modelin sonucunda tükenmişliğin duyarsızlaşmayla başladığını sonrasında kişisel başarı noksanlığı ile devam ettiğini ve modelin en sonunda da duygusal tükenme duygusunun yaşandığını savunmaktadır (Yücel, 2014:32).

4.2.3. Leiter Tükenmişlik Modeli

Leiter geliştirdiği yaklaşımda tükenmişlik kavramının nedenlerini temel alarak tükenmişlikte asıl kaynağın bireysel zayıflıklar kaynaklı mı yoksa baskılar ve örgütsel taleplerden mi kaynaklı olduğu konusunda çalışmalarını yapmıştır (Cherniss, 1991, Aktaran: Çoban, 2014: 57). İki koşula dayanan Leiter'in tükenmişlik modelinde birinci koşulda Maslach tarafından oluşturulan tükenmişlik ölçeğinde belirtilen üç boyutun, "iş saatleri dışında olan zamanlarda da etkili olduğu"; ikinci koşulda ise "Maslach'ın modelindeki üç boyutun çevresel koşullar nedeniyle ve çeşitli kişilik özellikleriyle farklı ilişkilere sahip olduğunu belirtmektedir (Demirbaş, 2006: 20). Leiter duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissini birbirini izlemekte olan boyutlar olduğunun düşüncesine karşılık olarak düşük kişisel başarı boyutunun ayrı bir şekilde diğer iki boyuttan farklı olarak geliştiğini öne sürmüştür (Leiter, 1993: 244-245, Aktaran: Çoban, 2014:58).

4.2.4. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik sürecinin odak noktasında Gaines ve Jermier de yer almaktadır (Oruç, 2007:20). Duygusal tükenmişlik, sürekli devam eden yani kronik yorgunluk şeklinde de nitelendirilmektedir (Şanlı, 2006: 22). Çünkü duygusal tükenmişlik yorgunluk ile benzemektedir ama süreklilik göstermektedir (Oruç, 2007: 20). Bu modelde aşamalar şu şekilde sırayla oluşmaktadır. Önce duygusal tükenmişlik sonrasında duyarsızlaşma ve en son aşama olan kişisel başarıdır (Şanlı, 2006: 22). Duygusal tükenmişlik alkol, ilaç kullanımı, uykusuzluk, kaygı, yorgunluk, kişiler arası iletişimde azalma, aile arası zayıf ilişkiler ve benzerleriyle ilgilidir (Gaines ve Jermier, 1983: 567-586, Aktaran: Savran, 2007: 89). Böylelikle, çalışan işi ile ilgili karşılaşması gereken gereksinimlerde kendini yetersiz hissetmektedir (Oruç, 2007:20).

4.2.5. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan'ın modeli gelişim aşamasında gözlem ve deneye dayandırılan modeldir (Suran; Sheridan 1985, 743-744, Aktaran: Sandıkcı, 2010:24). Suran ve Sheridan'ın kurduğu bu model dört aşamadan oluşmaktadır ve insanların belirli yaşlarında karşılaşılabilecekleri problemlere rehber olmaktadır. Suran ve Sheridan modellerinde tükenmişlik durumunu 50 yaşa kadar olan süreçte ele almışlardır, ancak tükenmenin ileri yaşlarda da görülebileceğini ifade etmektedirler (Sürgevil, 2006: 35). Bu modeldeki temel yaklaşımı Eric Erikson'un (1950, 1959) geliştirdiği kişilik gelişimi kuramı oluşmaktadır (Aktaran: Karabıyık Özipek, 2006: 10).

Modelin aşamalarının her biri tükenmişlikle başa çıkmak için faydalanılacak kesitleri içermektedir (Suran Sheridan, 1985: 743, Aktaran; Sürgevil, 2006: 35).

Rol Belirginliği – Rol Karmaşası Aşaması: Lise son ve üniversiteye girişin ilk yıllarında başlayan mesleki gelişim ile ilişkili konuların etkin bir şekilde dikkate alınması (Karabıyık Özipek, 2006: 10), psikolojik gelişim tarafından bakıldığında bireysel ve mesleki kimliğin rollerinin oluşmasında etkili olan bir zaman dilimidir ve bu dönem kritik olarak nitelendirilen dönemdir. Bu dönemin temel sorunu “nasıl bir

profesyonel olacağım?” sorusu ve bu soruya verilecek yanıt doğrultusunda meslek seçimi bireye rehber olmaktadır (Çavuşoğlu, 2005: 31). Rolün belirgin olması ve rol bakımından yaşanan karmaşa arasındaki çatışma, bireyin meslek seçiminde etkili olmaktadır (Karabıyık Özipek, 2006: 10). Bu dönemde mesleki gelişim başarılı olarak tamamlanamazsa gelecek için rol karmaşası yaşayabilecek olan birey için tükenmişliğin yaşanmasındaki ilk tohumlar atılmış olur (Çavuşoğlu 2005; 31).

Yeterlilik-Yetersizlik Aşaması: Bireyin kendi yeterliliklerine geliştirmiş olabileceği bu dönem bireyin bağımsızlığına kavuşmadaki çıraklık dönemi olarak betimlenmektedir (Suran ve Sheridan, 1985, 743, Aktaran: Sürgevil 2006: 35). Yeterlilik bir süreçtir bu süreç bireyin yapmayı seçmiş olduğu işinde, kendisini değerli hissedebilmesidir (Suran ve Sheridan, 1985, 743, Aktaran: Sürgevil 2006: 35). “Nasıl bir profesyonel olacağım?” sorusuna cevap bulan birey “yaptığım işte ne kadar iyiyim?” sorusuyla ilgilenmektedir. Bireyin bu soruda istenmekte olan çözümü, kendiyle denk statüde yer alan diğer meslektaşlarıyla kendisini karşılaştırmaya veya kendinden birkaç yıl ilerideki bir pozisyona kendisini yansıtmasına dayanmaktadır (Karabıyık Özipek, 2006: 10). Birey için yirmili yaşlarında oluşan bu dönemde bu tür karmaşıklıkların yaşanması sonucu olumsuz olursa, birey mesleki aşağılık ve kişisel yetersizlik duygusuyla yüzleşmek durumunda kalır (Çavuşoğlu, 2005: 31). Rol belirsizliği ile çalışmakta olan gençler, tükenmişlik riskindedirler (Suran ve Sheridan, 1985, 743, Aktaran: Sürgevil 2006:35).

Verimlilik – Durgunluk Aşaması: Çıraklık dönemini geride bırakan birey sonrasında sistemin içindeki kurallardan bağımsız bir şekilde kendi kariyer planında düzenleme yapacak duruma gelir. Bu süreç otuzlu yaşlarda başlayıp otuzlu yaşların sonuna kadar süren süreç olarak ifade edilmektedir (Çavuşoğlu, 2005: 31). Birey bu süreçte evlenip çocuk sahibi olmak yani kendi yuvasını kurma anlamında karar vermektedir (Karabıyık Özipek, 2006: 10), bireyin içinde bulunduğu dönemde verdiği kararların içerisinde işyeri ve iş tarzı da vardır (Suran ve Sheridan, 1985, 743, Aktaran: Sürgevil 2006: 35). Bu dönemin içerisinde yer almakta olan birey kariyerindeki amacı ilk defa sorgular (Suran ve Sheridan, 1985: 743, Aktaran: Sürgevil 2006: 35). Bu süreçte kişi kendi yeteneklerini kullanıp geliştirebileceği spesifik bir çevre oluşturamazsa kişinin önceden elde etmiş olduğu başarıları da kendi için önemsiz ve boş olarak görünmeye başlar. Kişi bu düşünceyle ne yapacağı

konusunda çıkmaza girmektedir. “Hepsi bu muymuş?” düşüncesiyle kendini sorgulamaya başlar ve bu gibi düşüncelerin sonucunda tükenmişlik kaçınılmaz olarak oluşmaktadır. Verimlilik ise bireyin geliştirici olduğu ve kendisini ifade edebildiği öğrenme süreci olarak belirtilir (Çavuşoğlu, 2005: 32).

Yeniden Oluşturma – Hayal Kırıklığı Aşaması: Otuzlu yaşların ortalarından ileri kırklı yaşlara kadar olan dönemde birey erken seçimlerini sorgulama başlar (Başören, 2005: 11). Bu sorgulamanın bir sonucu olarak birey iş bağlamında tatminsizlik yaşamakta olduğunu hissedebilir. Birey eğer kişisel ve mesleki gereksinimlerini dengeleyebilirse kariyerindeki gittiği yolları daha net görebilir ama olumsuz durum yaşanması halinde “hayal kırıklığı” oluşur ve kendisinde “işe yaramaz” düşüncesi başlar (Suran ve Sheridan, 1985: 743, Aktaran: Sürgevil 2006: 35). Yeniden oluşturmada kişi kendine yeni bir neden bulur, bunun sebebi profesyonel ve kişisel yaşamında olmak istediği kişi olabilmektir (Çavuşoğlu, 2005: 32). Eğer kişi yeni bir neden keşfedemezse yaptığı meslekle arasına mesafe koyabilir veya “tükenmişlik” yaşayabilir (Suran ve Sheridan, 1985: 743, Aktaran: Sürgevil 2006: 35). Tükenmişlik Suran ve Sheridan’a (1985) göre; her aşamada yaşanma olasılığı olan çatışmaların doyurulamaması ile meydana gelmektedir (Başören, 2005:9).

4.2.6. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines ve Aranson’un (1988) geliştirdiği tükenmişlik ölçeği, tükenmişlik kavramının “fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” olarak ifade edilmesi düşüncesinden esinlenerek geliştirilmiştir. Bu ölçek Maslach’ın oluşturduğu tükenmişlik ölçeğinden sonra en çok tercih edilen ölçektir (Sürgevil, 2005: 25). Bu modelde tükenmişlik “bireyleri duygusal manada devamlı suretle tüketen ortamların; bireyler üzerinde fiziksel, zihinsel ve duygusal yönden etkisi görülen bitkinlik” şeklinde ifade edilmektedir (Pines ve Aranson 1988: 9, Aktaran: Akyol, 2018: 84). Tükenmişliğin üç boyutunun olduğu bu modele göre (Polatçı, 2007: 24): fiziksel bitkinlik boyutu: yorgunluğu, enerjide düşüklüğü ve güçsüz hissetmeyi; duygusal bitkinlik boyutu: mutsuz olmayı, çaresiz hissetmeyi, hayal kırıklığı ve adanmış olma duygusunu; zihinsel bitkinlik boyutu: kişinin kendini işe yaramaz ve değersiz

hissetmesini, kendine karşı olumsuz tutumlarla suçluluk duygusuna sahip olmasını içerir (Polatçı, 2007: 24).

İş ortamının destekleyici ve engelleyici unsurları arasında kurulan dengeye bağlı olarak tükenmişliğin meydana gelmesindeki olasılık da değişmektedir. Bu iki unsurun ne şekilde algılandığı çalışana göre çeşitlilik gösterir. Bu çalışanların algılamalarında görülen değişiklik nedeniyle, aynı ortamda çalışanlardan biri tükenmişlik sergilerken diğer çalışanın tükenmişlik sergilememesi normal bir şekilde karşılanmaktadır (Yıldırım, 1996: 84). Çalışma ortamındaki stres seviyesi yüksek olursa ve adaletsizlik olursa çalışan kişinin motivasyon seviyesinde düşüş meydana gelerek kişinin bunun sonucunda işten ayrılması gerekebilir ve tükenmişlik duygusuna yakalanabilir (Sürücüoğlu, 2011: 63). Bu durum kişinin mesleğini kalıcı olarak bırakmasını bile sağlayabilir (Sürgevil, 2006: 29). Maslach'ın tükenmişlik ölçeğinde birden çok boyut bulunmaktadır, ama bu ölçeğin sahip olduğu tek boyut vardır. Ancak tek boyutlu ölçeğin olumsuz tarafı da tükenmişliğin nedenlerinin ve sonuçlarının tam olarak değerlendirmede yetersiz kalmasıdır (Pines, 2005: 79, Aktaran: Çoban, 2014: 54).

4.2.7. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman (1982) tükenmişlik kavramını ortaya koyarken tükenmişlik konusuyla ilgili tanımlardan bir sentez yapmışlardır (Yücel, 2014: 27). Tükenmişlik Pearlman ve Hartman'a göre "kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır". Bu bileşenler; duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır (Sılığ, 2003: 15). Pearlman ve Hartman'da (1982) tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak ele almışlardır. Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutu stresin üç temel semptomunun sınıfını göstermektedir (Başören, 2005: 5). Bunlar aşağıda sıra ile belirtilmektedir (Pearlman ve Hartman, 1982, Aktaran: Demir, 2010:3):

- Fiziksel tükenme; fiziksel belirtilere odaklanan fizyolojik bir boyuttur.
- Duygusal tükenme; tutumlarla duygulara odaklanan bilişsel ve duygusal bir boyuttur.

- Duyarsızlaşma ve düşük iş verimi; semptomatik davranışların üzerinde toplanan davranışsal bir boyuttur.

Pearlman ve Hartman'ın modelinde tükenmişlik için dört aşama bulunmaktadır bunlar “durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucudur” (Üresin, 2009: 13);

1. Aşama: stresin nedeninin hangi durumlardan kaynaklandığını ifade eden aşamadır. Stresin ortaya çıkmasının temelinde iki durum yer almaktadır:
 - A. Bireyin becerileri ve yeteneklerine, gerçek ve algısal organizasyona dayalı talepleri yerine getirebilmek için yeterli olmadığı durum,
 - B. Kişinin istekleri, değerleri ve ihtiyaçlarının işiyle uyum sağlayamadığı durum.
2. Aşama: birey tarafından algılanan stres seviyesini içerir. Strese neden olan durumlardan birçoğu, bireyin kendisini stres içinde hissetmesiyle sonuçlanır.
3. Aşama: strese verilmekte olan üç temel tepkinin sınıflandırılmasını içerir. Kişisel ve örgütsel değişkenler, fizyolojik, bireysel davranışsal semptomlardan hangisinin meydana çıkacağını belirler.
4. Aşama: bu aşamada tükenmişlik uzun süre duygusal strese maruz kalınması ile oluşmaktadır (Oruç, 2007: 14-15).

Modele göre birey tarafından sahip olunan özellikler çalışma ortamı ve sosyal ortamın birey tarafından tükenmişlikle mücadele etmek için başvurmuş olduğu önemli unsurların başında gelmektedir (Pearlman ve Hartman, 1982, Aktaran: Sürgevil, 2006: 31). Modelde strese verilen tepki sonucu gerçekleşen tükenmişlik algısal ve bilişsel merkeze sahiptir (Baysal, 1995: 29).

4.2.8. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss'in (1980) modeli örgütsel, kişisel ve kültürel etkenleri içerirken konunun karmaşıklığını göz önünde tutar. Modelde tükenmişlikte rol yapısını önemliliğine dikkat çekmektedir. Rol belirsizliğiyle fazla iş yüküne sahip ve insanlar ile çalışmakta olan yöneticilerin karşı karşıya geldikleri, tükenmişliğin oluşmasını sağlayan nedenler ile gelecekte oluşması beklenen stres kaynakları arasında var olan karmaşıklıkları tanımlamaktadır (Örmen, 1993: 5-6). Cary Cherniss tükenmişlik

kavramını fazla bağı olmanın rahatsızlığı olarak görmüştür ve tükenmişliğin tanımını “aşırı stres ya da doyumsuzluğa tepki ile işten geri çekilme” olarak yapmıştır (Izgar, 2000: 21).

Zamanla yayılmakta olan süreç sonucunda meydana gelen tükenmişlik olarak ifade edilen Cherniss modelinde (Yıldırım, 1996: 4) tükenmişliğin stres ile mücadele etme yollarının aşılması sonucu meydana geldiği ve tükenmişlik kavramının temelinde stresin olduğu belirtilir (Şanlı, 2006: 20). Cherniss’e göre rollerdeki belirsizlikler bireyde tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olur. Stres ile mücadele ederken kaynaklarını aşındıran birey ilk aşamada stres kaynağını bitirmeyi tercih eder. Eğer başarılı olamaz ise ikinci aşama olarak spor yapmak gibi kendini rahatlatan stres ile mücadele etme yöntemlerine başvurabilir. İkinci aşamada da başarılı olamaz ise birey iş ile ilgili olarak psikolojik ilişkisini kesmeyi dener. Amacı katlanmakta olduğu duygusal yükü hafifletmektir (Yıldırım, 1996: 4). Bu çabanın sonucu olarak da çalışanların sergilemiş oldukları geri çekilme davranışları olarak motivasyonda düşme, gayrette azalma, amirlere ve çalışma arkadaşlarına, müşterilere negatif tutumlar sergileme, umursamaz davranışlar ve azalmakta olan hedefler sayılabilir (Cherniss, 1981:172-173, Aktaran: Sandıkcı, 2010: 23).

4.2.9. Meier Tükenmişlik Modeli

Bu modelde tükenmişliğin nedeni olarak bireyin beklentilerinin karşılanmaması ele alınmıştır (Meier, 1984: 217, Aktaran: Çoban, 2014: 55). Meier’in modelinde tükenmişlik bir stres süreci olarak gelişen psikolojik basamakları içerisine alan, zamanla ortaya çıkan bir durum olarak nitelendirilmektedir (Sandıkcı, 2010: 24). Meier, modelini Bandura’nın özyeterlilik modelinden temel alarak geliştirmiştir (Sürgevil, 2006: 32). Bandura’ya (1977) göre düşük beklenti seviyesinde olan bireyler sıklıkla anksiyete, korku gibi olumsuz hisler duyarlar, işten kaçarlar ve sabırsız davranışlar sergileyerek verimsizleşirler (Baysal, 1995: 25).

Meier’e göre tükenmişlik tekrarlanmakta olan çalışma yaşantısının bir sonucudur ve bu yaşantılar (Meier, 1984: 217, Aktaran; Boyar, 2011: 26);

- İşle ilgili olumlu pekiştirici olan beklentinin çok fazla düşük, cezayla ilgili beklentinin çok daha yüksek olduğu,

- Var olan pekiştiricilerin kontrolündeki beklentilerin düşüklüğü,
- Bireysel yeterliliklerin düşük olması nedeniyle, pekiştiricilerin kontrolünü sağlayan davranışların ortaya konamamasıdır.

Meier'in tükenmişlik modelinde dört husus vardır bunlar; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işlemedir (Baysal, 1995: 25-26). Pekiştirme beklentileri; bireyin açık amaçlarının ya da kendi içerisindeki amaçlarını iş yaşantısının karşılayıp karşılamadığı ile ilgili olan beklentilerdir ve bireyden bireye bu beklentiler farklılık gösterir (Çavuşoğlu, 2005: 29). Bireyin elde etmek istediği sonuçlara ulaşması için nasıl davranışlar göstermesi gerekir sorusu sonuç beklentilerini içerir (Akten, 2007: 41-42; Kaya, 2010: 13-14). Yeterli olma beklentileri, verimli bir davranış sergilemede bireysel yeterlilik ile ilgilidir. Kişinin sonuca ulaşmasında yani üretmesinde gereken davranışların başarılı olarak yerine getirme yeteneğidir. Örneğin, “öğrenciler dersin konusunu, içeriğini anlayamadığından dolayı öğretmede tükenmişlik görülebilir (sonuç beklentisi) ya da bireysel yeterliliğin eksik olduğunu hissedebilir (yeterlilik beklentisi)” (Başören, 2005: 7). Bağlamsal bilgi işleme / davranışları anlamlandırma sürecinde, bağlamsal bilgiyi işleme kavramı, bireyin kişisel inançları, öğrenme stilleri, örgütsel yapılar ve sosyal yapılarla ilişkili bilgileri işleme, başka bir ifadeyle davranışlardaki anlamlandırma süreçlerini gösterir (Baysal, 1995: 26). Meier'e (1983) göre; bireylerin çalışma ortamına karşılık olarak neler düşündükleri, neler hissettikleri ve nasıl davrandıklarıyla bireyin tükenmişlik yaşamasında etkili olan kişisel inanış, öğrenme stili gibi bilişsel faktörlerin ne olduğu bu modelde ilgilenilen sorulardır. Model, bu sorularla “bağlamsal işleme” kavramına vurgu yapmaktadır (Sürücüoğlu, 2016: 65).

4.2.10. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik kavramı Edelwich ve Brodsky'e (1980) göre, kişinin çalışmakta olduğu mesleğin yardım edici olmasından dolayı işin gerekliliklerinin bir sonucu olarak meydana gelen enerji, amaç ve idealizm bitimidir. Tükenmişliğe yol açan iş koşulları şunlardır (Yıldırım, 1996: 6);

- Müşteri yoğunluğu yani birçok kişiye hizmet etme

- Ücretin azlığı
- Çalışma süresinin çok uzun olması
- Hizmet edilmekte olan kişilerin iyilik bilmezliği
- Ulaşılabilen konum ile yüksek idealler arasında kalan uçurum
- Politik ya da bürokratik zorlamalar

Edelwich ve Brodsky 1980 yılında tükenmişliğin birbirini takip eden ve belirlenebilir aşamalardan oluştuğunu ve sürecin sonunda meydana geldiğini ileri sürmüştür ve tükenmişlik sürecinin coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşmadan oluştuğunu ifade etmiştir (Edelwich ve Brodsky, 1980, Aktaran: Sürgevil, 2006: 26).

Coşku aşamasında birey, işinde en iyisi olabilmek için yüksek oranda performans göstermektedir ve bunun sonucunda da çevredekilerden, etkileşim içindeki kişilerden, hizmet sunduğu kişilerden ve yöneticilerden bir takdir bekler ama bu övgüyü takdiri birey alamaz ise hayal kırıklığı sonrasında tükenmişlikteki durgunluk aşamasına geçiş yapar (Edelwich ve Brodsky, 1980, Aktaran: Yücel, 2014: 26), ve durgunluk aşamasında birey işi yavaşlatmaya başlar (Çam, 1995: 27). Birey yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar (Sılığ, 2003) ve bu engellenme duygusu kişiyi son aşamaya iter. Duygusuzlaşma aşamasındaki birey duygusal kopma yaşar, inançlarını yitirmiştir, mutsuzluk ve duyarsızlık başlamıştır. Sıralanan durumlar kişiye ve kişinin yaptığı işin he tarafına yansımaktadır (Demirkol, 2006:45).

4.2.11. Maslach Tükenmişlik Modeli

Literatürde “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”, “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli”, “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” gibi çeşitli isimlerle alınmakta olan model tükenmişliği tek boyut olarak ele almamış, üç boyutlu psikolojik semptomlar grubu olarak ele almıştır (Yıldırım, 1996: 9). Bu modelde tükenmişlik; “yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışan mesleklerde bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı yeterlilik duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom olarak tanımlanmıştır (Ergin, 1996: 28).

Maslach'ın yaklaşımına göre tükenmişlik kavramı, bireyin yaşamında strese neden olan faktörlere karşı verilmekte olan bir tepki olarak ele alınır (Maslach ve Goldberg, 1998: 64, Aktaran: Çoban, 2014: 52). Tükenmişlik boyutlarının tam zıttı olan kavramlar; enerji, aidiyet ve yeterlilik kavramlarıdır. Tükenmişliğin başlamasıyla çalışma isteğinde azalma meydana gelerek bahsedilen üç pozitif duygu yavaş bir şekilde negatif duyguya dönüşmeye başlar. Enerji kavramının yerine duygusal tükenme, aidiyet kavramının yerine duyarsızlaşma, yeterlilik kavramının yerini de yetersizlik almaya başlar (Maslach Leiter, 1997: 24, Aktaran: Sandıkcı, 2010: 21). Maslach'a göre, tükenmişlik üç aşamadan oluşur, bu aşamalar sırasıyla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissidir (Yücel, 2014: 32).

4.3. Tükenmişlik Boyutları

Tükenmişlik kavramının boyutları incelendiğinde literatürde en fazla Maslach tarafından oluşturulan boyutların dikkate alındığı görülmüştür. Bu çalışmada tükenmişlik kavramının boyutları, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüklük olarak üç boyutta incelenecektir.

4.3.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme tükenmişlik sendromunun merkezi, başlangıcı olarak ifade edilir (Karakaş ve Bilen, 2014: 140). Tükenmişlikteki bireysel stresin boyutunu duygusal tükenme belirler. Duygusal tükenme, bireydeki duygusal kaynakların tükenmiş ve bireye fazla yüklenilme duygularını anlatır ve bireyin sahip olduğu fiziksel ve duygusal kaynaklardaki azalmayı ifade eder (Maslach ve diğerleri, 2001:402).

Duygusal tükenme boyutu, bitkinlik, tükeniş, enerji kaybı, yıpranma olarak tanımlanır ve tükenmişlik kavramının genel boyutudur (Baysal, 1995: 32). Güven kaybı ve ilgi kaybının yanında hayal kırıklığı, sinirlilik, kullanılmışlık duygularını da içerir (Cordes ve diğerleri, 1997, Aktaran: Akbulut, 2010: 13). Duygusal bağlamda yoğunlaşmış bir şekilde çalışan kişi kendisini zorlar ve diğerlerinin duygusal talepleriyle ezilmeye başlar. Bu duruma tepki olarak duygusal tükenme meydana

gelmektedir (Bahar, 2006: 18). Bireyin işi sebebiyle çok fazla duygusal tükenme ve psikolojik baskıyla karşılaşmasından kaynaklanmaktadır. Cordes ve Dougherty'ye göre, çalışanlarda genel olarak kaynaklanmasının nedeni fazla iş yükü, rol çatışması, örgütsel beklentiler, bireysel beklentilerdir (Aktaran: Sarıkaya, 2007: 34).

Duygusal tükenme tükenmişliğin içsel boyutu olarak görülür (Salha ve diğerleri, 2017: 49). Bireyler tükenmişlik sendromuna yakalanan kendilerini ya da diğer insanları anlatırken çoğu zaman “duygusal tükenme” hissi yaşadıklarını ifade ederler. Bu nedenle, Maslach'ın tükenmişlik boyutları içerisinde en fazla analiz ve rapor edilen boyut, duygusal tükenmedir (Yılmaz, 2014: 51).

Ergin (1992: 143-160), duygusal tükenme boyutunun tükenmişliğin en iyi belirlenen boyutu olduğunu ifade etmiştir ve kişinin hislerinde tükenmişlik duygusuna kapılmasını sağlayan duygusal ve ruhsal ihtiyaçlarla bağlı bir şekilde geliştiğini belirtir. Yaptıkları iş nedeniyle yoğun olarak çalışanların rutin işlerde çalışanlara oranla daha fazla duygusal tükenme hissettikleri gözlenmiştir (Tuğrul ve Çelik, 2002: 1-2). Yüz yüze iletişimin fazla olduğu ortamlarda çalışan kişilerde duygusal tepkiler duygusal tükenmişliğe kadar varmaktadır (Cordes ve diğerleri, 1997, 685-701, Aktaran: Savran, 2007: 91).

Odaklanma sorunu yaşayabilecek olan kişilerde mesleki olarak performansında düşüşü ortaya çıkabilir (Maslach ve Jackson, 1981, Aktaran; Yavuz ve Özgür, 2016: 49). Çalışan, iş dolayısıyla yaşadığı stresi yönlendirebilecek gücü kendisinde hissedemez (Karakaş ve Bilin, 2014: 140). Gergin ve engellenmiş bir şekilde hisseden kişinin ertesi gün tekrar işe gitme gerekliliği endişesinin kaynağında büyük yer kaplar (Arı ve Bal, 2008: 133). Bireylerin duygusal olarak kaynakları tamamen tükendiğinden bu kaynakları tekrar doldurmaları gerekir ama gerekli kaynak bulamazlar (Örmen, 1993: 2).

Tükenmişliğin başlangıcındaki ilk boyut olan duygusal tükenme yaşayan bireylerde az uyuma, yemek dengesine bozulma, baş ağrıları gibi fiziksel belirtilerin sonrasında depresyon içinde hissetme ve çaresizlik duygularında bir ilerleme olduğu ifade edilmektedir (Furnham, 2005: 390). Bunların sonucunda kişiler, hizmet sağladıkları kişilere geçmişte olduğu kadar iyi bir davranış sergileyemediklerini hissederler (Polatçı, Ardiç ve Türkan, 2014: 284). Bu nedenlerle iş ile ilgili olarak işe vaktinde gitmeme, işe gitmeme ve psikosomatik şikayetler sebebiyle işten ayrılma ve

devamsızlık gibi sorunlar ortaya çıkar. Bu durum da hem çalışan için hem de kurum için verimsiz bir durum ortaya koyar (Kayabaşı, 2008: 195).

Bireyler bu duygusal sıkıntılardan kaçmak için diğer insanlar ile oluşmuş olan ilişkilerini en az seviyeye indirmektedirler. İnsanları kendi kafasında sınıflara ayırır, karşılaştığı insanlara da sınıflandırdığı şekilde davranır (Sürgevil, 2006: 43). Bu şekilde birey insanlar ile arasına duygusal olarak mesafe koyar. Bu formül ile bireyler, kişilere bireysel olarak yaklaşımdan, kişileri tanımaktan ve duygusal bağlamda olaylar içinde olmaktan kaçınmış olmaktadır. Ancak birey bu mesafeleri doğru bir şekilde dengeleyemezse mesafe fazla artabilir, bireyde diğer kişilerin talep, ihtiyaç ve hislerine karşı olarak soğuk bir şekilde kayıtsız olma duygusunu geliştirir (Karaman, 2009: 38) ve bu sayılanların sonucu olarak kişi, katı prensip ve kurallara göre davranış sergileyen bir bürokrata dönüşmüş olur (Sürgevil, 2006: 43). Tükenmişlik sürecinin duygusal tükenmişlikle başlamakta olup sonrasında duyarsızlaşma ve en sonunda kişisel başarıda düşme hissine doğru geçmesi olarak değerlendirildiği için duygusal tükenme boyutunun sahip olduğu önem artmaktadır (Engelbrecht, 2006, Aktaran: Sevim, 2011: 75).

4.3.2. Duyarsızlaşma

Birey için duygusal tükenme, tükenmişlik kavramının içsel boyutu olarak belirtilirken duyarsızlaşma ise bireyler arasında kurulan ilişkilere yansımakta olan sonuçları içermektedir (Arı ve Bal, 2010: 145). Duygusal tükenme içerisine giren birey, iletişim içerisinde olduğu diğer bireylerin sorunlarında çözüme ulaşamadığında kaçış yolu olarak duyarsızlaşmayı seçer (Demirbaş, 2006: 23). Uzun zaman boyunca duygusal tükenme içerisinde kalan çalışan, bu durumun düzelmeyeceğini düşünürse sürecin ikinci aşaması olan duyarsızlaşma meydana gelmektedir. Bunun sonucunda da işlerin düzelmeyeceğini düşünen birey hizmet ettiği bireylere karşı sert tavır sergiler (Atameriç, 2012: 43).

Kişiler arasındaki boyutu ifade eden duyarsızlaşma (Budak ve Sürgevil, 2005: 96) sonucunda kişilerin aralarındaki ilişkilerde bozulmalar, tükenmişlik kavramını bireysel problem olarak görünmekten çıkartarak örgütün genelinde yaygınlaşan bir salgın hastalık haline sokmaktadır (Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014: 284). Kişinin

çevresine karşı gösterdiği tepkisizlik duyarsızlaşmanın temelinde yer alır (Bashan, 2012: 96). Duyarsızlaşma, çalışanın, hizmet verdiği kişiler ile kendisinin arasında mesafe koymaya çalışmasıdır (Maslach ve diğerleri, 2001: 403, Aktaran: Yılmaz, 2014: 62). Çalışan hizmet verdiği kişilere karşı nesne gibi davranır, küçültücü sözler ile hitap eder, umursamaz bir tutum gösterir başka bir deyişle genel olarak duyarsızlaşma, çalışanın hizmet verdiği kişilere karşı gösterdiği ilgisiz, negatif tavırları ve duyguları ifade etmektedir (Tuğrul ve Çelik, 2002; Yıldırım ve İçerli, 2010: 12).

Ancak farklı bir açıdan bakıldığında, duyarsızlaşma boyutu kaçış ve savunma stratejisidir çünkü kişiler kendilerini hayal kırıklığından korumak ve gerginlikten, bu yöntem ile uzaklaşırlar (Ceylan, 2013: 9). Duyarsızlaşma duygusal tükenmeye aşırı maruz kalınmasıyla gelişir ve kişi diğer bireylerden kendisini uzaklaştırarak koruyucu bir davranış sergiler (Solmuş, 2004: 103). Bireyin işle ilgili olan verimliliğinin azalmasına ve örgüte olan bağlılığının düşmesine neden olur. Bu boyutta gözlenebilen farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Ergin, 1992: 147-148):

- Zorunlu kalmaz ise birey çevresi ile iletişime geçmeyebilir,
- Kaba davranmak gibi itici tutumlar sergileyebilir,
- İş nedeniyle kendisinden beklenen davranışlara karşı ilgisizleşebilir,
- Kişilere insancıl olarak yaklaşımdan uzaklaşıp nesnel olarak yaklaşabilir,
- Hizmet verdiği çalışmakta olduğu örgüte karşı davranışlarında sınırlı, alaycı ve umursamaz davranışlar içinde olabilir,
- Çevresinde yaşanan olaylara karşı tepkisiz kalabilir, kişinin tavır ve tutumlarında esneklik olmayabilir,
- Kişi çevresindeki insanları kategorilere ayırabilir, düz, katı, monoton, basmakalıp davranışlar gösterebilir,

Ortaya çıkan bu belirtilerde kişileri üçüncü boyut olan kişisel başarıda düşüklük hissine yönlerecektir (Çağlayan, 2015: 38).

4.3.3. Kişisel Başarı Hissi

Kişisel başarı, oluşan bir sorunu başarıyla çözme, üstesinden gelebilme ve kişinin kendisini yeterli bulması olarak ifade edilir (Karakaş ve Bilen, 2014: 141).

Kişisel başarı düşüklüğü ise bu durumun tam tersi duyguları ifade ederek kişinin, kendisini başarılı ve yeterli olarak hissedememesi olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 101, Aktaran: Kılıç, Ak, 2017: 73). Diğer iki alt boyutun aksi bir şekilde bu boyutun seviyesinin düşük olması tükenmişlik düzeyinin yükseldiğini gösterir (Maslach ve Jackson, 1981: 101, Aktaran: Salha, Cinnioğlu, Yazıt, 2017:49).

Birey kendisiyle ilgili düşünceler kurduğunda kendisini olumsuz bir şekilde düşünür ve bunun sonucunda kişisel başarıda düşüklük veya yetersizlik hissi, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın sonuçları olarak ortaya çıkar (Torun, 1997: 47; Altay ve Akgül, 2010: 90). Çalışanların başlangıçtaki beklentilerinin, hayal kırıklığı hissetmelerinde ve düşük başarı hissine kapılmalarında etkisi oldukça fazladır. İş yaşantısına girmeden önce öğrencilik hayatında kurulan yüksek beklentiler, görevini yerine getiren çalışanın sahip olması gerekli olan kaynaklardaki yetersizlik, örgütün koyduğu kuralların çalışanların üzerinde kısıtlayıcı bir etkide olması, çalışan ve iş yerindeki arkadaşları arasında oluşan olumsuzluklar, çalışanın çaba göstermesi ama sonucunda olumlu motive edici geribildirimler almaması gibi nedenler bu beklentilerin sonucunda kişilerin düşük başarı hissine kapılmasına neden olur (Özen, Kutanis ve Tunç, 2010: 67). İnsanlarla iletişimin öneminin fazla olduğu görevlerde çalışan ve grup çalışmalarına katılan çalışanlarda düşük kişisel başarı hissi daha fazla gözlenmektedir (Ersoy ve Utku, 2005: 44). Bu boyutun içerisinde olan birey kendini daima negatif olarak nitelendirir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623) ve birey boşuna çalışarak zaman harcadığını, yaptığı işte ilerleyemeyeceğini, girişimlerini engellemek için bütün insanların kişinin üzerine geldiğini düşünerek yetersizlik ve suçluluk duygularına kapılmaktadır (Silah, 2005: 163; Arslan Kozan ve Ünal Uyar, 2018: 56). Böylece, kişinin yaptığı işte motivasyonu düşer ve kontrolünde eksiklik hissederek çaresizlik duygusuna kapılır (Kutlu, 2004: 21).

Duygusal tükenme, enerji ve duygusal kaynaklardaki tükenmeyi gösterirken duyarsızlaşma, hizmet verilmekte olan kişilere karşı negatif duyguları ve davranışları gösterir ve duyarsızlaşma boyutunda çalışanlar hayatındaki bir şeyleri eksiltenlerin hizmet verdiği kişiler tarafından yapıldığını düşünür. Kişisel başarıda düşüklükte ise, birey kendisini değerlendirirken olumsuz olarak düşünür ve işlerinde elde ettikleri başarıdan tatmin olmayarak bütün gelişmeleri negatif bir şekilde algılar (Azizoğlu ve Özyer, 2010: 138).

4.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik bir anda ortaya çıkan bir durum olmamaktadır çünkü tükenmişlik uzun süreli birikimler sonucunda meydana gelen bir durumdur (Çelik, 2018: 24). Hayatlarını işkoliklik derecesinde çalışarak geçiren ve çeşitli nedenlerle fazla iş yükü ile çalışan bireylerde tükenme belirtileri görülmektedir. Bu durumdaki kişiler hayat hakkında çekilmez ifadesi kullanırlar bu da tükenmişlik belirtisi olarak nitelendirilir (Baltaş ve Baltaş, 2016: 77). Gelişmesi yavaş yavaş olan bu sürecin belirtileri fiziksel, ruhsal ve davranışsal olarak üç alt başlıkta toplanmaktadır (Çil, 2018: 24).

Tükenmişlik kavramında belirtiler fiziksel aşamada başlamaktadır (Çelik, 2018: 24). Bütün sistemleri ile birlikte uyumlu olarak çalışan insan vücudu önemli oranda enerji üretebilir ve bu enerjiyi de çevresindekilere yansıtabilir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 31). Çalışan kişilerde stres durumu, iş yerinin çalışma saatleri, kişinin çalışma pozisyonu ve bunun sorumlulukları, kişinin fiziksel ve zihinsel olarak bilgi ve yetenek sahibi olmaması, elverişli bir şekilde dizayn edilmemiş iş yeri koşulları (ses, ışıklandırma, ısı gibi) gibi nedenlerden dolayı kişilerin sahip olduğu fiziksel yapının zorlanmasıyla ortaya çıkar. Stres fizyolojik yapıda bozulmaya neden olur (Telman ve Önen, 2006: 3). Kişilerde kas, eklem ve baş ağrısı, alerjik, kalp ve mide rahatsızlıkları, kilo kaybı, nefes darlığı, enerji kaybı, bitkinlik, yorgunluk ve uyku bozuklukları gibi belirtiler görülür (Freudenberger, 1974; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve Leiter, 1997, Potter, 1995: 10, Çam, 1992; Arı ve Bal, 2008, Aktaran: Ardıç ve Polatçı, 2008: 77-78).

Tükenmişliğin psikolojik ve ruhsal belirtileri, tükenmişlik yaşayan bireylerde bazı bulgulara rastlanır bu bulgular çaresizlik, can sıkıntısı, anlık öfke patlamaları, yalnızlık, umutsuzluk ve sürekli kızgın olma gibi duygulardır (Baltaş ve Baltaş, 2016: 77). Potter (2006:6) tükenmişlik belirtilerini engellenmişlik hissi, duygusal dinginlik veya patlamalar, yabancılaşma duygusu, düşük performans, çevreden soyutlanma, ilaç ve alkol kullanımında artış olarak sıralamıştır (Aktaran: Kır, 2018: 31).

Tükenmişlik belirtilerinin en önemlileri olarak ele alınan belirtiler umudunu kaybetmiş, karar vermede zorlanma, anksiyete, bilişsel becerilerde zorlanma, öz

saygıda azalma, eleştirileri önemsememe, huzursuzluk, sabırsızlık, hayal kırıklığı, işle ilgili hayatta istekte azalma, duygusal bitkinliktir (Nazlıoğlu, 2009: 8; Sürgevil, 2006: 20). Izgar'a (2003) göre, duygusal ve psikolojik belirtiler insanlara karşı ilgisizlik, düşük kişisel başarı hissi, duygusuzca davranma, depresyon ve hayal kırıklığı gibi bulguları kapsamaktadır. Ruhsal belirtiler ise; kişinin evliliğini sonlandırma veya yaşadığı şehirden taşınma gibi hayatında önemli bir değişiklik yapması gerektiğini düşünmesi ve Tanrı'ya karşı öfkeli olması, merhametsiz davranması veya intihar etmeyi düşünmesi gibi inanç ve değer yargılarını önemsememesi gibi durumları kapsadığı belirtilmektedir (Izgar, 2003: 9-10).

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri, tükenmişliğin ciddi bir duruma geldiğinin habercisi olan davranışsal belirtilerin diğer belirtilerden farkı, bu belirtilerin davranışa dönüşmüş olması ve artık diğer bireyler tarafından da kolaylıkla görülebilmesidir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 34). Davranışsal belirtilere örnek olarak; işin kuralları gereği yerine getirilmesi gereken işleri sürekli erteleme, işe yoğunlaşmada zorluk çıkarma, çalışma çevresine alaycı bir tavır sergileme, iş ile ilgili olumlu değişimlerde uyumsuzluk, sert tutum ve direnç gösterme, işle ilgili konuları iş arkadaşları ile tartışmaktan kaçınma, sürekli çevresindekileri suçlama örgüt performansını etkilemekte olan önemli belirtilerdendir (Arı ve Bal, 2008: 142). Bu aşamada uzun süredir tükenmişlik yaşayan bireyin artık bu duyguyu saklayamadığı ve kendisine ve çevresine huzursuzluk verdiği anlaşılır (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 34). Organize olurken güçlük yaşama, bağımlılık yapan madde kullanmadaki eğilim ya da artışı, dengeli olmadan beslenme, evlilik sorunları, boşanma, içe kapanış, kişilerle problemler, aile ilişkilerinde kopmalar, iş konusunda yoğunlaşamama, dalgınlık, başka insanlara güvende problemler yaşamak, işe ilgi kaybı diğer davranışsal belirtilerdir (Arı ve Bal, 2008: 142). Bu alışkanlık içerisinden bazıları uykusuzluk sorununa yol açar ve kişi de bu sorunla baş edebilmek için sakinleştirici ya da uyuşturucu ilaçlar kullanma eğilimi gerçekleştirir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 31).

4.5. Tükenmişlik Evreleri

Tükenmişlikteki dört evre tükenme kavramını daha anlaşılır kılmaktadır. Bu evrelerde kişi bir evreden diğer bir evreye geçerek oluşan kesikli bir süreç içerisinde

değildir çünkü bu sürekli bir durumdur (Ergin, 1992: 143). Kişilerin tükenmişlik seviyeleri analiz edildiğinde tamamen tükenmişlik vardır veya yoktur denilir, tükenmişliğin her evresine ait analiz ayrı bir şekilde yapılır. Çünkü bu evreler sıralı bir şekilde ilerlemeyebilir. Yapılan değerlendirmelerin önemli olmasının, birbirini takip etmesinin nedeni erken teşhis etme ve önleme aşamaları içindir (Işıkkhan, 2004:52).

Şevk ve coşku evresinde, birey yüksek bir şekilde umutludur, enerjisinde artma vardır ve kişilerin meslekleriyle ilgili olan beklentileri yüksektir. Kişinin mesleği bütün yaşantısının önündedir, uykusuz kalmaya, gergin iş ortamına, kendine ve yaşamının diğer yönlerine zaman ve enerji ayıramamasına rağmen kişi üstün bir uyum sağlamaya çabalar (Kaçmaz, 2005: 30). Kişinin coşku aşamasında enerjisi, ilkeleri, idealleri yüksektir. Seçmiş olduğu mesleğin amaçlarına erişebilmek için fazladan motivasyon göstermeye isteklidir. Kişi çalışırken bireysel olarak hayal kırıklıklarını ve eksik yönlerini kapatabilmek için sahip olduğu işe fazla yatırım yapar ve kişinin beklentilerinde olumsuzluk meydana geldiğinde, gayretli bir şekilde çalışan kişi hayal kırıklığı yaşayarak tükenmişliğin durgunlaşma aşamasına geçmeye başlamış olur. Bu gibi durumlar kişi çalışmaya başladıktan sonra bir yıl geçmesiyle görülmektedir (Çimen, 2000: 15).

Durağanlaşma evresinde artık umut ve istekte bir düşüş meydana gelir. Kişi, mesleğini yerine getirirken karşı karşıya geldiği güçlüklerden, önceleri umursamadığı bazı durumlardan zamanla rahatsızlık yaşamaya başlar ve “işten başka bir şey yapmıyor” olmayı sorgulamaktadır çünkü kişinin mesleğinin “kuramsal ve pratik tüm yönleri kişinin varoluşunu tamamen dolduramamıştır” (Kaçmaz, 2005: 30). Yaptığı işte sunduğu hizmeti sevmediğini anlayan çalışan iş dışı aktivitelere yoğunlaşır. Bu aşama, tükenmişliği yaşayan bireyler arasında “yolun sonuna gelmek gibi ifadeler ile” açıklanmaktadır (Sürgevil, 2006: 27).

Engellenme evresinde işi gereği diğer insanlara hizmet ve yardım etmek sebebiyle çalışma hayatına başlamış olan birey, insanları, olumsuz çalışma ortamını ve insanları değiştirmenin zorluğunu anlar ve yoğun bir şekilde engellenmişlik duygusu yaşar (Kaçmaz, 2005: 30). Sürekli bir şekilde engellenmişlik yaşayan birey için tükenmişliğin dördüncü aşamasına doğru geçme olasılığı yüksektir ama birey

bazı savunma yöntemlerini de geliştirmeyi seçebilir. Bu yöntemler şunlardır (Sürgevil, 2006: 28);

- *Apatif (Uyum Gösteren) Savunmalar*: kişi kendi içerisindeki koşullarıyla bulunduğu koşullar arasında denge sağlayarak, ortama uyum sağlar ve tükenmişlik zincirinden çıkabilir.
- *Maladaptif (Uyum Göstermeyen) Savunmalar*: kişinin sahip olduğu sorunu kabul etmeyerek, önemsemeyerek, daha fazla ve daha uzun saatler çalışarak sorunu çözebileceğini düşünmesidir.
- *Durumdan Kendini Çekme*: bireyin mesleğinde donuk, katı ve duyarsız davranışlar sergilemesi ve mesleğini sadece teknik olarak yerine getirmesidir. Maladaptif (uyum göstermeyen) ve durumdan kendini çekme, savunma davranışları tükenmişliğin artmasına neden olabilecek davranışlardır.

Umursamazlık evresinde derin bir şekilde inançsız olma, duygusal kısırlaşma ya da kopma gözlenebilmektedir. Kişi mesleğini sosyal güvence ile ekonomik gerekliliği için yapmaktadır. Bu durumda çalışma hayatı bireyin kendini gerçekleştirme ve iş doyumunu sağlamasından uzak bir kavramdır çünkü bu durumda olan bireye işi, mutsuzluk veren sıkıntılı bir alan şeklindedir (Ünlüoğlu, 1992; Fawzy ve diğerleri, 1991, Aktaran: Kaçmaz, 2005: 30). Bu dönem için hayal kırıklıklarıyla başa çıkmak için geliştirilen kayıtsızlık ve ilgisizlik kullanılmakta olup, birey işi görev, görevin de bir iş olduğunu düşünür. İlgisizliğin en yoğun şekilde yaşandığı bu dönemde, işe zamanında gelmeme, hep yapılacakların dışına çıkmama, duyarsızlık, sürekli olarak işten şikâyet gözlenmektedir (Özçınar, 2005: 13).

4.6. Tükenmişliğin Nedenleri

İş hayatında sıklıkla gözlenmekte olan tükenmişliğe sebep olan etkenler, bireyin kişisel özelliklerini içeren bireysel faktörlerle, örgütsel faktörler arasında farklılık gösterebilir (Taşlıyan ve diğerleri, 2017: 112). Genel bir bakışla bireylere ulaşılması güç hedefler konulması, iş yükünde fazlalık, düşük motivasyona sahip bireylerle çalışma, bireyin kişiliğiyle işin uyuşmaması, bireylere verilen sosyal destekte azlık

gibi durumlar en çok görülen tükenmişlik nedenleridir (Yöney ve Ünalan, 2004). Bireylerin tahammül seviyelerinin, öz saygılarının düşük olması, çekingen davranışlar gösteren stres yönelimli profil oluşturan kişilik özellikleridir. Bu tarz kişilerin tükenmişlik yaşamaları kaçınılmaz olarak görülür (Gardner ve diğerleri; Aktaran: Yücel ve Ilgın, 2016: 627). Karar verme aşamalarına katılmama, yönetici desteği ve ödüllendirme sisteminin örgütte var olmaması, iş yeri ortamı, kişinin işten soğuması, eksik eğitim, uzun süre boyunca yaşanan iş stresi ve stresle başa çıkmada yaşanan başarısızlıkların fark edilmesi örgütsel tükenmişliğin sebepleri olarak görülmektedir (Akçamete ve diğerleri, 2001).

Çalışma hayatına yeni geçiş yapmış genç ve tecrübesiz kişilerin tükenmişliğe yakalanmaları daha fazla olmaktadır. Bu durum işe başlamış olmayla duyulan heyecan ve bu heyecan sayesinde fazla çaba sarf etmeleriyle kısa sürede yorgun hale gelmeleriyle ifade edilebilir. Genç çalışanlar kısa bir zaman dilimi içerisinde büyük başarılar elde edeceklerini düşünürler ama zamanın ilerlemesiyle iş bağlamında amaçlara erişememe durumu, genç bireylerdeki heyecanın giderek azalarak kaybolmasına neden olacaktır. Sonuçta da birey ya gerçeği kabul edecek ya da koymuş olduğu hedeflerinde küçülme yapmak yerine hayal kırıklığıyla tükenmeye doğru geçiş yapacaktır (Duymuş, 2015: 44). Ayrıca genç çalışanlarda tükenmenin yaşanmasını sağlayan bir diğer faktör de yeni işin gerektirdiği rol ve sorumlulukların belirlenmiş olmamasıdır. Bu da “mesleğe ve örgüte karşı bağlılığın henüz başlamamasından kaynaklandığı” olarak açıklanabilir (Randall ve Scott, 1988, Aktaran: Ardıç ve Polatçı, 2009: 24).

Maslach ve Jackson (1981), kadın ve erkeklerin tükenmişlik seviyelerini, tükenmişliğin alt boyutlarıyla ele almıştır (Taşlıyan ve diğerleri, 2017: 113). Buna göre erkekler kadınlardan daha az duygusal tükenmişlik yaşar. Kadınlar ise duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissini daha az yaşar (Maslach ve Jackson, 1981, Aktaran: Arı ve Bal, 2008: 137).

4.6.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler

Bireysel nedenler: yaş, medeni durum, cinsiyet, çocuk sayısı, kişisel beklentiler, işe bağlılık, güdülenme, performans, iş doyumunu, bireysel kaynaklı

stresler ve amirlerden görülen destek gibi etmenlerden oluşur (Yenihan ve diğerleri, 2018: 48). Çalışanlar için tükenmişliğin var olduğu iş ortamlarında, bazı çalışanlar tükenmişlik yaşarken bazıları yaşamayabilir (Çoban Kaynak, 2018: 20). Yapılan araştırmalarda iş hayatında, mükemmeliyetçi, hızlı olan, rekabeti seven ve hızlı konuşan bireylerin tükenme durumuna daha çabuk geçtikleri açıklanmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 24).

Tükenmişlik unsurlarından biri de aile yapısı ve sosyal çevre olarak karşımıza çıkar (Arslan Kozan ve Ünal Uyar, 2018: 57). Huzurlu bir aile yaşantısına sahip olmak, problemlerin konuşularak çözüme kavuşturulduğu, iş ortamının sosyal olduğu işte çalışıyor olmak, tükenmişliğe yakalanma riskini azaltarak en az düzeye indirecektir (Dinçerol, 2013: 43). Beklenti düzeylerindeki farklılık nedeniyle genç ve tecrübesiz çalışanlarda tükenmişlik görülme olasılığı yaşlı ve tecrübe sahibi çalışanlarda görülme olasılığından daha fazladır. Göreceli olarak tecrübesiz çalışanlarda tükenmişliğin fazla tespit edilmesinin nedenleri heyecanlarının fazla olması ve isteklerinden dolayı fazla enerji sarf etmeleri ve kısa sürede yorulmaları, devamında ise heyecanın biterek tükenmişliğin başlamasıdır (Ardıç ve Polatçı, 2009:24).

Otonomi, geribildirim, sosyal destekte oluşan eksiklik, çalışan iş uyumsuzluğu, kişiler arası ilişkilerdeki eksiklikler, çalışma ortamında ayrımcılık, çalışanlardan ahlaki olmayan ya da çalışanın kişisel değerleriyle uyuşmayan davranışları yerine getirmeleri istenmesi gibi etkenlerin tükenmişlik nedeni olduğu ifade edilmiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Aktaran: Karakaş ve Bilen, 2018: 141).

4.6.2. Örgütsel Faktörler

Günümüzde çalışma ortamında insana verilecek değer genellikle ekonomik kaygıların gerisinde kalarak arka plana atılır. Bu nedenle çalışma ortamları tükenmişliğin en fazla görüldüğü yerlerdendir (Sürgevil, 2006: 57). Tükenmişliğin örgütsel nedenleri; çalışma ortamı özellikleri, iş yükündeki fazlalık, yapılan işin niteliği, mesleğin tipi, iş gerilimi, çalışma süresi, rol belirsizliği, karara katılmama, eğitim, örgüt içindeki ilişkiler, ekonomik ve toplumsal etmenlerdir (Avşaroğlu ve diğerleri, 2005: 117). Yükselme fırsatında yetersizlik olması ve katı iş saatleri ya da

adalet sisteminin olmadığına inanma işe yönelik olumsuz tutumlara yol açarak tükenmişliğin gelişmesinde katkı sahibi olacaktır (Greenberg ve Baron, 1990; Aktaran: Karakaş ve Bilen, 2018: 142). Örgüt içinde birey, iş dolayısıyla gereken kontrolleri sağlayamazsa işten soğumaya, performansında azalmaya ve sonuç olarak da tükenmişlik yaşanmasına neden olur. Kontrol nedeniyle yaşanmakta olan uyumsuzluk, kişisel başarıda düşüklük boyutu ile ilişkilidir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 27).

4.7. Duygusal Emek ile Tükenmişlik arasındaki İlişki

Daha öncede ifade edilmeye çalışıldığı gibi kronik bir şekilde meydana gelen stresin adına tükenmişlik denmektedir. Tükenmişlik, uzun süre boyunca yüksek seviyede stres ile karşı karşıya kalınması sonucunda ortaya çıkan zihinsel, duygusal ve fiziksel tepkilerin sonucudur (Yücebalkan ve Karasakal, 2016: 191). Hochschild (1983), kişiler uzunca bir süre kendi hislerini sergilemek yerine farklı hisleri sergileyerek davranışlarda bulunduğu, hissettiği kendi hislerinden kopmaya başlar bununla birlikte diğer insanların duygularını da anlamakta zorlanmaya başlayabileceği iddiasında bulunmuştur ve bunun tükenmişlik kavramının boyutlarından biri olan duyarsızlaşmayla ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Eğer bir çalışan duygusal gösterimleri sonucunda istediği konuma ulaşamazsa veya müşterilerin gözünde can sıkıcı görüldüğüne inanıyorsa bu çalışan büyük olasılık ile tükenmişliğin boyutlarından birisi olan düşük kişisel başarı hissini yaşar. Bu durumlardan da anlaşılacağı üzere tükenmişlik kavramının üç boyutuyla yüzeysel davranışın ilişkili olması olanaklıdır (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22; Aktaran: Eroğlu, 2014: 151), dolayısıyla duygusal emek tükenmişliğe neden olan etkenler arasında yer almaktadır. Tükenmişlik üzerinde duygusal emeğin etkisini inceleyen araştırmalarda yüzeysel davranışla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında; derinlemesine davranışla kişisel başarı arasında pozitif aynı yönlü bir ilişki olduğu açıklanmaktadır. Fakat farklı sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir. Bu konuda yapılmış olan incelemeler aşağıda bulunmaktadır (Kaplan ve Ulutaş, 2016: 168).

Grandey (1999) yaptığı çalışmasında tükenmişlik ile duygusal emek arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğunu ve duygusal emek göstermenin çalışanlarda

tükenmişliğe sebep olduğunu açıklamıştır. Bu araştırmada yüzeysel davranışın, duygusal tükenmeyle ve duyarsızlaşma ile doğru orantılı bir ilişkisinin olduğunu ancak kişisel başarı duygusuyla negatif yönlü ilişkisinin olduğundan söz etmiştir. Grandey 2003 yılında yaptığı bir başka çalışmasında ise; duygusal emek ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi araştırmış ve önceki çalışmasıyla benzer sonuçlara ulaşmıştır. Grandey'e (2003) göre bir çalışanın çalışma ortamında sergilediği duygusal emek sonucunda duygusal tükenmeye maruz kalması iki temel nedene bağlıdır:

1. Duygusal çelişkiye maruz kalmanın bireyde oluşturduğu gerilim,
2. Bireyin müşteriler karşısında sürekli olarak rol yapması ve bunun sonucunda sahip olduğu duygusal kaynaklarını tüketmesi.

Grandey'in 2003 yılında yapmış olduğu araştırmanın sonucuna göre; yüzeysel davranış sergileme, çalışanlarda duygusal tükenmeyi ortaya çıkarmaktadır. Ancak, duygusal tükenme ve derinlemesine davranış arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu durumu yazar, "derinlemesine davranış sergilemenin çalışana sağladığı geri dönüşümlerin, onun kaynaklarını beslediği görüşüne dayandırmıştır". Diğer bir anlatım ile bireyin derinlemesine davranış sergilemek ile duygusal çelişkiye maruz kalmaktan korunmasıyla birlikte müşterilerden olumlu geribildirimler alması benzeri nedenlerle onu duygusal tükenmeye maruz kalmaktan koruyabilir (Aktaran, Kaya ve Özhan, 2012: 117).

Brotheridge ve Grandey (2002) tarafından; hizmet sektörü bünyesinde faaliyet gösteren farklı meslek kollarında gerçekleştirilen araştırmada, derin davranış stratejisinin müşterilere gerçek ve samimi ifadelerin sergilenmesini gerektiren herhangi bir kişi gibi davranma motivasyonuna sahip olması sebebiyle bu davranış tarzının yüksek kişisel başarı düzeyiyle ve düşük duyarsızlaşma düzeyi ile de ilişkili olması ve müşterilerden gelen olumlu geri bildirimlerin çalışanların kişisel etkinlik hissini arttırabileceği varsayılmıştır. Araştırmacıların bu çalışmalarında yüzeysel davranışın, gerçekte hissedilen duyguları bastırmanın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ilişkili olduğu, kişisel başarı hissi ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunun yanında derinlemesine duygusal emek davranışları göstermenin kişisel başarı duygusunu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Kaya ve Özhan, 2012: 117; Eroğlu, 2014: 151).

Kruml ve Geddes (2000) tarafından duygusal emeğin gerekli olduğu konumlarda çalışanlar hakkında yaptıkları çalışmada, yüzeysel davranış sergileyen çalışanların maruz kaldıkları duygusal çelişki nedeniyle duygusal tükenme yaşama oranlarının yüksek olduğu belirlenmiştir (Kaya ve Özhan, 2012: 117). Zapf ve diğerleri (2001), tükenmişlik sendromunun boyutlarının, hepsinin belirleyicisinin duygusal emek olduğunu öne sürmüştür (Eroğlu, 2014: 151).

Duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Türkiye’de yapılan bazı çalışmalar ve sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Bu çalışmalar arasından, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılan çalışmada, araştırma genellenebilir olması için iki grupta uygulanmıştır. Birinci gurubu Eskişehir’deki 152 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmuştur. İkinci gurubu ise Ankara’da lise ve dengi okullarda görev yapan 273 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada yüzeysel rol yapmanın; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilirken, doğal duyguların ise negatif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Öğretmenler özelinde yapılan diğer bir çalışmada, Daban’ın (2018) Giresun da 2016-2017 yıllarında il merkezindeki kamu ortaokullarında görev yapan 302 öğretmen ile yapmış olduğu çalışmada, yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Diğer taraftan, derinlemesine davranış ile kişisel başarı hissi arasında negatif yönlü ilişki ortaya çıkmıştır.

Köksel (2009) ile Oral ve Köse (2011) tarafından duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişki doktorlar özelinde incelenmiştir. Yapılan araştırmalar neticesinde yüzeysel davranış göstermenin çalışanların tükenmişlik seviyelerini artırdığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Derinlemesine davranış ile tükenmişlik arasında ise güçlü ilişkiler kurulamamıştır. Bunların yanı sıra, çalışanların içinde buldukları sektöre bağlı olarak duygusal emek boyutlarında birtakım farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre, kamu sektöründe çalışanlar özel sektörde çalışanlara oranla daha fazla yüzeysel davranış göstermekte ve daha fazla duygusal çaba harcamaktadırlar. Köse, Oral, Türesin tarafından 2011 yılında yapılan araştırma, Manisa ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu hastahanelerinde görev yapan 136 doktora uygulanmıştır. Araştırmada demografik değişkenlerle ilgili olarak yapılan

analizlerde, duygusal emek boyutlarının hiçbirinde, bu değişkenlere bağlı olarak farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir. Yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerini yükseltmekte olduğunu göstermektedir. Tükenmişliğin kişisel başarı duygusu boyutu ile yüzeysel davranış arasında ise herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Sağlık sektöründe yapılan bir diğer çalışmada, Yıldırım ve Erul (2013) tarafından, Aksaray ilinde kamu ve özel hastahanelerde çalışan 128 hemşireye uygulanan araştırmada elde edilen verilerden yapılan istatistiki analizler neticesinde duygusal emek davranışı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca demografik değişkenlerle duygusal emek ve tükenmişlik düzeyi arasında istatistiki açıdan farklılık olup olmadığı araştırılmış herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Naktiyok ve Ağırman (2016) tarafından yapılan araştırmada ise, Erzurum il merkezinde kamu hastahanelerinde görev yapmakta olan 267 hemşireye anket uygulanmıştır. Analiz sonuçları olumsuz duyguları göstermeme gerekliliğinin duygusal tükenmişlikle anlamlı bir ilişkisinin olduğunu ancak mesleki bağlılığın bu ilişkiyi zayıflattığını göstermektedir. Ancak hemşirelerin mesleki bağlılık düzeyleri bu etkiyi azaltmaktadır. Dolayısıyla mesleki bağlılığı yüksek olan hemşireler duygusal tükenmişliği daha az düzeyde yaşamaktadır. Özen'in 2017 yılında Konya ilinde yer alan bir kamu hastanesi, bir özel hastane ve bir üniversite hastanesinde görev yapmakta olan 381 çalışan ile yapmış olduğu araştırmada, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki, derin davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Kaya'nın 2014 yılında İzmir'deki toplam 7 adet huzurevi yaşlı bakım ve rehabilitasyon merkezinde gerçekleştirdiği araştırmanın örneklemini 162 yaşlı bakım çalışanı oluşturmaktadır. Kaya'nın araştırmasının sonuçlarına göre yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü ilişki, derinden davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ilişki, doğal duygular ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye diğer hizmet sektörü özelinde odaklanan çalışmalar da mevcuttur. Bunlar arasından Kaya ve Özhan'ın 2012 yılında 147 turist rehberi ile yapmış olduğu araştırmada derinlemesine davranış ve samimi davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken derinlemesine davranış ve samimi davranış ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü

bir ilişki tespit edilmiştir. Turist rehberleri ile yapılan bir diğer araştırmada, 2018 yılında Ege bölgesinde görev 264 turist rehberi ile Yanar (2018) tarafından yapılan çalışmada yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki ancak kişisel başarı hissi ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, doğal duygular ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit ederken doğal duygular ile duygusal tükenme arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Derinlemesine davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiş ancak derinlemesine davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir.

Turizm sektöründe, Kaplan ve Ulutaş'ın 2016 yılında Nevşehir'de bulunan 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 311 kişiyle yapmış oldukları araştırmada derinden davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir etki, kişisel başarı hissi ile pozitif yönlü bir etki tespit edilmiştir. Yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma arasında ise pozitif yönlü etki ortaya çıkmıştır. Yakar'ın 2015 yılında Kuşadası'nda bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli 12 adet 5 yıldızlı otel çalışanları ile yaptığı araştırmanın örneklemini yiyecek-içecek, ön büro ve halkla ilişkiler departmanlarında çalışan 200 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken doğal duygular ile duygusal tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Bankacılık sektöründe duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine yapılan bir çalışmada, Eroğlu (2014) tarafından, Denizli'de il merkezinde faaliyette bulunan 12 bankanın farklı şubelerinde bireysel müşteri hizmetlerinde görev yapan 268 kişi araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada derinlemesine davranış ile duygusal tükenme ve derinlemesine davranış ile duyarsızlaşma arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki olmadığı yönündeki hipotezler desteklenmemiştir. Derinlemesine davranışın, kişisel başarı hissini artırdığı görüşü ise desteklenmiştir.

4.8. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik, bireyler ve örgütler için önemli sonuçları olan olgudur. Bireyin kendi içinde yaşadığı tükenmişlik zaman ile bireyin iş ve aile yaşantısına

yayılabilir (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Tükenmişliğin belirtileri başlıklarının altında açıklanmakta olan bazı fiziksel, davranışsal ve duygusal belirtiler aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları olarak da gösterilebilir (Telli ve diğerleri, 2012: 92). Bireysel sonuçlara bakıldığında; baş ağrıları, psikolojik rahatsızlıklara yakalanmada daha hassas olunması, hareket sistemi, deri rahatsızlıkları, dolaşım ve solunumdaki rahatsızlıklar, kalp damar hastalıkları bu sonuçlar içerisinde yer alır (Sabuncuoğlu, 2005: 145). Tükenmişlik en çok başarılı bir birey olabilmek için yoğun bir şekilde çalışan ve kendisinin sınırlarını zorlamakta olan bireylerde görülür (Karakaş ve Bilen, 2014: 142) ve iş hayatında ortaya çıkan stres ile bireyin iş hayatı, aile hayatı, sosyal hayatı olumsuz yönde etkilenir ve insanlar ile olan ilişkilerini üretken olma özelliğini verimliliğini ve uyumunu negatifleştirir (Ceyhan ve Sılığ, 2005: 44). İş hayatı temelinde değerlendirildiğindeyse, tükenmişlik sendromunda olan bireyin hizmet sunduğu diğer kişilere karşı duyarsızlaştığı görülür (Izgar, 2001: 231). Bunlarla birlikte tükenmişlik içerisinde olan çalışanın iş verimliliğinde azalma, üretkenliğinde düşüş ve örgüte bağlılıkta azalma görülür, çalışan iş çevresindeki arkadaşlarına olumsuz bir şekilde yaklaşır, işin gerekliliklerini aksatır böylelikle bireysel çatışmalar içerisinde olduğu anlaşılır (Maslach ve diğerleri, 2001: 406). Tükenmişlik kişilerin işlerine ilgisiz kalmasına, işe gitmemesine, işten ayrılmayı düşünmesine, çalışma ortamındaki etkinlik ve verimliliklerinin düşüşüne sebep olur ve bu nedenle kişinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığında azalma görülür. Bazı araştırmacıların bulguları tükenmişlik sendromunun depresyon, öz saygıyı yitirme ve anksiyete gibi ruh ve akıl sağlığı ile ilgili negatif etkileri oluşturabilecek etkinlikte olduğunu destekler (Maslach ve diğerleri, 2001: 406; Furnell, 2008: 12-13; Aktaran: Yücel ve Ilgın, 2016: 628).

4.8.1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları

Tükenmişlik yaşayan bireyler karmaşık duygulara sahip olmalarından dolayı bu bireylerin birçok davranış bozukluğunu da sergiledikleri gözlenmektedir (Izgar, 2001: 21). Freudenberg'e (1981) göre; bireysel, fiziksel ve psikolojik olarak tersliklerin olduğunun işaretini psikosomatik şikâyetler verir. Bunlar; baş ağrısı, grip, sırt ağrıları, geçmeyen soğuk algınlığı olarak örneklendirilebilir. Tükenmişliğin en

önemli sonuç veya belirtilerinden biri de psikosomatik şikâyetlerdir (Sürgevil, 2006: 89). Fiziksel olarak sürekli tüşüme, baş dönmesi, ishal gibi rahatsızlıklar zamanında fark edilip düzeltilmezse bu sorunlar ilerleyerek ülser, kolite ve astıma dönüşebilir (Akçamete ve diğçerleri, 2001: 4).

Çalışma ortamında istediğı olanaklara sahip olan ve isteklerini gideren birey tatmin olacak ve psikolojik olarak huzura erecektir. Aksi durumda ise ruh çöküntüsü, tatmin olmama gibi olumsuz psikolojik durumlar kendini gösterecektir (Izgar, 2001: 23). Psikolojik tatminsizlik içinde olan bireyin davranışlarına örnek olarak; dedikodu yapma, başkalarının arkasından negatif sözler kullanma, alay etme, beğenmeme, hep geçmişı düşünme, saldırganlık verilebilir (Izgar, 2001: 28, 29). Tükenmiş olan kişi çalıştığı işten soğumaya başlar ve diğçer kişilere karşı da ilgisi kaybolur (Atameriç, 2012: 45; Girgin, 1995: 21). Kendisini ruhen tükenmiş olarak hisseden bireyde fiziksel olarak tükenme başlar. Hem ruhen hem de fiziksel tükenmişliğın hissedilmesi bağışıklık sisteminde bozulmalara yol açarak bireyin hastalıklara daha çabuk yakalanmasında önemli rol oynar ve iyileşme sürecini de uzatır (Atameriç, 2012: 45). Tükenmişlik sendromunun bireyler üzerindeki sonuçları; stres belirtisi, kararsızlık, davranış bozuklukları, yorgunluk belirtileri şeklinde sıralanabilir. Tükenmişliğı yaşayan bireylerde alınganlık, öz saygı yitirilmesi, depresyon, çaresizlik, kaygı gibi duygusal sorunlar da gözlemlenmektedir (Torun, 1995: 26). Tükenmişlik sendromu sebebiyle bireylerin yaşadıkları, onları fiziksel olarak yorar ve yıpranmalarına yol açar. Bu yorgunluk ve yıpranmanın temelindeki sebep, iş yerinde bireyin yaşadığı gerginlikten kaynaklanmaktadır. Birey bu gerginlik sonucunda tükenmişliğe itilmiş olur, bu da bireyin sürekli kabuslar görmesine, uykusuzluğuna, halsizliğine ve huzursuzluğuna sebep olarak sürekli olarak kötü düşüncelere kapılmasına neden olur (Aydın, 2007: 29).

Tükenmişlik içinde olan birey yanlış beslenmeye başlamasından kaynaklı sağlık sorunları ortaya çıkabilir. Duygusal baskı içinde olan birey öğünlerini aksatabilir ya da yemek aralarını işlerini bitirmeye çalışmak ile geçirebilir (Bahar, 2006: 33). Uzun süreli tükenmişliğın sağlık açısından etkileri; iştahsızlık, kilo kaybı, yüksek tansiyon, baş ağrısı, enerji kaybı olarak sayılabilir. Uzun süreli tükenmişlik yaşayan yöneticiler, tükenmişlik yaşamayan yöneticilere oranla daha fazla endişeli, sinirli, depresyon içerisinde ve psikomatik belirtilerden çok fazla şikayetçi davranışlar sergilerler (Güllüce, 2006: 28).

Tükenmişliğin boyutlarından olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı, bireyleri yaşamın karşısında savunmasız şekle sokar. Birey yaşamakta olduğu ortamdan uzağa gittikçe yalnızlaşmaya başlar ve evren onun karşısındaymış gibi hislere kapılmaya başlayarak en küçük sorunu büyüterek büyük olaylara dönüştürür. Arada ağlama krizleri ya da öfke nöbetleriyle uğraşır. Bireylerin yaşadıkları belirtiler ölümcül krizlere bile neden olabilir ya da kişi psikolojik durumlar sonucunda intiharı denemek isteyebilir (Sürücüoğlu, 2011: 74). Tükenmişlik sadece bireyi etkilemez. Bireylerin aileleri, çalışma arkadaşları ve diğer arkadaşlarını da etkiler (Örmen, 1993: 29). Aynı zamanda bireyin, tükenmişlik ile başa çıkabilmek için fazla oranda kafein, sigara, alkol ve sakinleştirici kullanma eğilimine girdiği görülür. Kişinin sosyal hayatında yaşadığı sorunlarda artış olması; endişe, korku ve düşmanlık gibi duyguların oluşması, kazalara daha açık olunması tükenmişliğin negatif sonuçları arasında yer almaktadır (Çetin ve diğerleri, 2011:63).

4.8.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı ile İlgili Sonuçları

Başlangıçta tükenmişlik bireysel düzeyde etkili olmasına rağmen zamanla bireysel etkilerden çıkarak, bireyin çalışma hayatına geçiş yapmaktadır ve bazı negatif etkilere sebep olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 75). Tükenmişlik, çalışanlar üzerinde negatif etkiler gösterir. Bu etkiler; devamsızlığı, verimlilik kaybını ve çalışan devir hızını içerir. Çalışma hayatında tükenmişliğin etkisi göz önüne alındığında, özellikle insanlarla yüz yüze iletişim sağlayarak hizmet etmekte olan ve hizmetteki kalitenin önemli olduğu iş alanlarında çoğu zaman zararlara, çalışanın iş bırakmasına, işteki kalitede düşüşe sebep olmaktadır (Alkan, Yıldız ve Bakır, 2011: 272).

Tükenmişlik çalışma hayatına zararlar vermektedir. Bu zararlardan bir tanesi de tükenmişlik içerisinde olan bireylerin, hizmet sundukları insanlara karşı yeteri kadar ilgi göstermemeleridir. Bu şekilde birey, hizmet sunduğu insanları da çevresindeki diğer insanları da nesne gibi görmeye başlayarak hizmet sunduğu insanların ihtiyaçlarını önemsemeyen, onlara kaba ve saygısız davranan bir kişiye dönüşmektedir. (Izgar, 2003, 25). Tükenmişlik sendromunun en etkili durumu bireyin çalışma hayatındaki başarısında azalma meydana gelmesidir (Aydın, 2007:

31). Bu düşünüş yapılan işin kalitesinde ve niteliğinde kendini gösterir ve bireyde motivasyon düşer, itici davranışlar sergiler, sinirlilik artar, net ve mantıklı kararlar veremezler. Çalışanlar hizmet sundukları kişilere ayırdıkları zamanlarında düşünüş gösterirler ve diyalogda buldukları süreyi kısaltırlar. Bunların hiçbirinin de sonuçlarını önemsemezler. Tükenmiş bireyler yeniliğe kapalıdırlar (Örmen, 1993: 31-32). Tükenmiş olan bireyin içerisinde bir şeyleri başaracak bir enerji olmadığından dolayı çok fazla çalışsa da istenilen işi başarıyla tam yapamaz ve bu da örgüte olan zararı büyük hale getirir (Sürücüoğlu, 2011: 74). Kişi zamanla yalnızca psikolojik olarak işten uzak durmaz aynı zamanda fiziksel olarak da işten uzak durmaya başlayabilir. Tükenmişlik durumu, işe gitmeme ve “hastalık izni” kullanmalarda artış meydana getirir (Sürgevil, 2006: 20).

Tükenmiş bireyler dikkat dağınıklığı yaşarlar. Bu da işin kalitesinde düşünüşe neden olabilir. Hatta bu durum istenmeden oluşan kazalara ve yaralanmaların meydana gelmesine sebep olabilir (Sürgevil, 2006: 91). Bunlar; bireyin performansında düşünüş meydana getirir. Çalışanın performansındaki düşüklük, motivasyonunu etkiler ve birey kendini engellenmiş hisseder. Artık birey başarılı olma kaygısı taşımaz. Bu nedenle de işini iyi yapabilmek için çaba harcamaz duruma gelir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 77, Aktaran: Ardıç ve Polatçı, 2008: 75).

Tükenmişliğin örgüt üzerindeki sonuçları; performansta düşme, hizmet sunulanlara yetersiz ilgi gösteren çalışanlar, alaycılık, iş değiştirme, işe devamsızlık isteğini meydana getirmektedir (Örmen, 1993; Sılığ, 2003: 31). İşe geç gitme ya da işten erken çıkma gibi alışkanlıklar içerisinde olan çalışanların dikkat dağınıklığı, yaptığı işte bozulmalar yaşanmasına hatta çeşitli kazalara sebebiyet verir. Sürekli hata yapmakta olan arkadaşlarıyla ilişkilerini kesen, çevresinde yaşananlara tepki göstermeyen çalışan için genel olarak gerçekleşen son, işinden ayrılması istenmekte ya da işten ayrılması için sürekli baskı oluşturulmaktadır. Tükenmiş hisseden bireyin iş bağlamında ideali kalmaz ve başarısızlık içinde olduğunu hisseden bireyde stres, depresyon ve moral bozukluğu meydana gelir ve işten ayrılır (Özler ve diğerleri, 2008:46). Çalışma hayatında tükenmişliğin etkilerinden birisi de iş doyumunu ile alakalıdır. Birey yaptığı işinden tatmin olamaz ise örgütte istediği ortamı bulamaz ve bu da bireyde yüksek oranda motivasyon ve moral bozukluğuna neden olur (Rocca ve Kostanski, 2001, Aktaran: Çutuk,2011:38).

Tükenmişlik içinde yaşayanlar kişiler arası çatışma çıkararak iş yerinde engel teşkil edeceklerdir. Başka bir ifadeyle tükenmişliğin neden olduğu sorunlar birey ile ilgili olarak kalmayıp, çevreye yayılabilir ve zamanla örgütün içerisinde çözülmez bir aşamanın yaşanmasına sebep olabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009:35). Çalışan bireyin kendisini başarısız olarak nitelendirdiği aşama en tehlikeli durumdur. Kişisel başarıda düşüklüğün meydana gelmesi örgütü büyük karmaşıklıklara sürükleyebilir. Örgüt yeniliklere kapanır, çöküş yaşanabilir çünkü çalışanlar kendilerini işe yaramaz olarak nitelendirirler. Örgütün hayatta kalması güçleşir. Eğer örgüt politikalarını etkili ve doğru bir şekilde belirlerse tüm bu olumsuzluklardan etkilenmeyebilir. Çalışanda tükenmişlik sendromunun başlaması zamanla yayılarak örgütü etkiler (Atameriç, 2012: 46-47).

4.8.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı ile İlgili Sonuçları

Tükenmişlik bireyi kişisel olarak etkiler, bireyin çalışma hayatını etkiler ve bunlarla birlikte kişinin özel hayatını da etkiler. Birey ailesi ile yaşadığı olumsuzluklardan doğrudan aracısız etkilenir (Sürgevil, 2006: 93).

Tükenmişliğin aile hayatında oluşturduğu sorunlardan bir tanesi de kişinin uygun olmayan zamanlarda telefonla aranması sonucunda işe gitmek zorunda kalmasıdır bu durum aile yaşantısının işle kısıtlanmasıdır. Bu konunun büyük bir sorun haline gelmesinin nedeni kişinin hiçbir zaman bu durumun ortaya çıkacağını bilememesi ve her zaman aranabilir olması bu nedenle kendini rahat bir şekilde hissedememesidir. Bireyin bu durumu sıklıkla yaşaması sonucunda da ailesi ile arasına mesafe girecektir ve ailedeki huzursuzluklar artarak büyük tartışmalar ortaya çıkacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 36).

Bazen de aile içerisinde her zaman sinirli, kaba davranışlar sergileyen birey sahip olduğu sorunları ailesiyle paylaşmaktan kaçınır, bu sebepten iş dolayısıyla tükenmişlik yaşayan birey ile ailesindeki kişiler arasında sorunlar meydana gelir. Bu durum kişinin aile üyelerinin de tükenmelerine neden olabilir ya da aile üyelerinde kopmalar yaşanabilir. Sorunların üstesinden gelmek için boşanmalar çıkış yolu olarak görülebilir (Sürücüoğlu, 2011: 77).

Tükenmişlik içinde olan bireyler evlerinde işle ilgili hiçbir konuda konuşmazlar, bu durum bireylerin, işlerinin katı taraflarını aile üyelerine yansıtmak istemedikleri için seçtikleri bir çözümdür. Birey bu şekilde aile üyelerini koruduğunu düşünür. Bu durum çiftler arasında paylaşımcı ve açık iletişimi engeller (Arslan, 2007: 53).

4.9. Tükenmişlik ile Başa Çıkma Yolları

Leiter'e (1990) göre tükenmişlik ile başa çıkmada kaçış mücadelesi ve kontrol mücadelesi olmak üzere iki yöntem vardır (Örmen, 1993: 17). Kaçış mücadelesi; sorunları görmezden gelip onlardan kaçarak yapılan mücadele şeklindedir. Kontrol mücadelesi ise sorunlar ile mücadele sırasında tavsiye edilen stratejilerin kullanılması ile yapılan mücadeledir. Buna göre; kaçış mücadelesi yolunu seçip sorunlardan kaçmaya çalışanlarda tükenmişlik daha fazla görülürken; sorunları kontrol etmeye çalışarak mücadele edenlerde tükenmişlik daha az görülmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 151).

Tükenmişlik ile başa çıkmak için bireysel ve örgütsel bazı yollar vardır (Güney ve Akdağ, 2018: 449). Tükenmişliğin bireyler üzerinde oluşturduğu etkiler tedavisi olmayan etkiler değildir. Yalnızca kolaylıkla çözülemeyen problemler oluşturabilir. Sürecin kontrol altına alınabilmesi için çalışanlarda tükenmişliğe sebep olan etmenler incelenmelidir. Tükenmişlik ile başa çıkmak için en önemli olan nokta çalışanlarında tükenmişliğe kapıldıklarının fark edebilendir (Tümkaya, 1996: 23). Başka bir ifadeyle bireysel ya da örgütsel olarak tükenmişlik ile başa çıkabilmek için öncelikle tükenmişlik sendromunun olduğunun, bunun bir sorun olduğunun kabul edilmesi gerekir ve sonrasında tükenmişlik olayının anlaşılması gerekir. Bunun içinde tükenmişliğin belirtilerinin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir (Arı ve Bal, 2008:142). En son olarak da örgütsel manada planlar hazırlanmalıdır (Tümkaya,1996:23).

Örgüt koşullarını iyi bir hale getirebilmek için alınacak önlemler tükenmişliği önlemede etkili veya örgüt içinde var olan etkiyi azaltıcıdır. Tükenmişlik ile örgütsel olarak başa çıkmada yollar daha etkili ve daha kalıcı niteliktedir. Diğer yandan, tükenmişlik sendromunun örgütün tamamında kabul görmesi, tükenmişlik ile baş

edebilmek için daha etkili ve güçlü çalışan guruplarının var oluşunu da sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık sağlamak, yönetim desteğinin sağlanması, sıkça olumlu geri dönüt vermek, çalışma saatlerini azaltmak, örgüt içerisine danışmanlık hizmeti vermek, tükenmişlik ile örgütsel olarak başa çıkma yöntemlerinden bazılarıdır (Rogers, 1984; Izgar, 2001: 29-42; Selçukoğlu, 2001: 183-85; Taycan ve diğerleri, 2006; Ardıç ve Polatçı, 2008: 76).

Örgütlerdeki bütün sistemleri etkilemekte olan tükenmişlik problemi sadece örgütün içinde yer alan bireylerin değişmesiyle çözümenin mümkün olmadığı yapılan araştırmalar sonucunda ispatlanmıştır. (Ardıç ve Polatçı, 2008: 77). Tükenmişlik ile bireysel olarak başa çıkmada kullanılabilen yöntemlerden bazıları; doğru beslenme, uyku, gülme, nefes kontrolü, zaman yönetimi, gevşeme egzersizleri, kendini tanıma, gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirleme, işe ara verme, iş değiştirme, psikolojik geri çekilme ve iç konuşma olarak örneklendirilebilir (Maslach ve Zimbardo, 1982; Aktaran: Güven, 2013: 11).

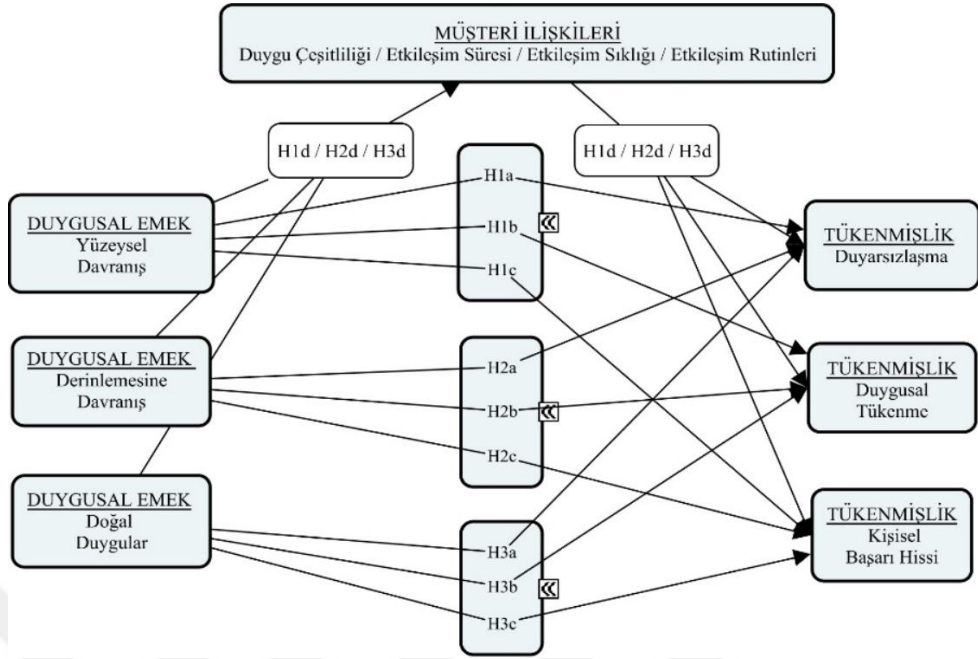
BEŞİNCİ BÖLÜM

5.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırma modeli literatür taraması temel alınarak oluşturulmuştur. Oluşturulan anket soruları ile taksi şoförleri için duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkide müşteri ilişkilerinin aracılık etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Duygusal emek üç boyut (yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, doğal duygular) ve tükenmişlik üç boyut (duyarsızlaşma, duygusal tükenme, kişisel başarı hissi) olarak ele alınmıştır. Bu iki değişken arasındaki etkileşimde aracı değişken olan müşteri ilişkileri ise dört boyutta (duygu çeşitliliği, etkileşim süresi, etkileşim sıklığı, etkileşim rutinleri) ele alınarak aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Yapılan literatür taraması neticesinde oluşturulan araştırma modeli Şekil-4 de yer almaktadır. Temel bağımsız değişkenler duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal duygulardır. Bağımlı değişkenler ise tükenmişliğin alt boyutları olan duyarsızlaşma, duygusal tükenme, kişisel başarı hissidir. Literatür doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti veya derecesini etkileyebileceği düşünülen, bir başka bağımsız değişken olan müşteri ilişkileri alt boyutları olan duygu çeşitliliği, müşteri etkileşim süresi, müşteri etkileşim sıklığı, etkileşim rutinleri, modele aracı değişken olarak dahil edilmiştir.

Şekil 4-Araştırma Modeli



Araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezler Tablo-1’de yer almaktadır.

Tablo 1-Araştırmanın Hipotezleri

	HİPOTEZ
H1a	Yüzeysel davranışın, duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır.
H1b	Yüzeysel davranışın, duygusal tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır.
H1c	Yüzeysel davranışın, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif etkisi vardır.
H1d	Yüzeysel davranışın tükenmişliğe etkisinde müşteri ilişkileri aracılık etkisi gösterir.
H2a	Derinlemesine davranışın, duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır.
H2b	Derinlemesine davranışın, duygusal tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır.
H2c	Derinlemesine davranışın, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif etkisi vardır.
H2d	Derinlemesine davranışın tükenmişliğe etkisinde müşteri ilişkileri aracılık etkisi gösterir.
H3a	Doğal duyguların, duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır.
H3b	Doğal duyguların, duygusal tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır.
H3c	Doğal duyguların, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif etkisi vardır.
H3d	Doğal duyguların tükenmişliğe etkisinde müşteri ilişkileri aracılık etkisi gösterir.

Kullanılan yöntem bakımından nicel bir araştırma olan bu araştırma nedensel bir tarama çalışması niteliği taşımaktadır. Bir veya birden fazla bağımlı değişken üzerinde etkili olan bağımsız değişken veya değişkenlerin tespit edilmeye çalışıldığı tarama araştırmalarına nedensel tarama araştırmaları denir. Bu tür çalışma desenlerinde araştırmacı genellikle, bir bağımlı değişkeni yordayan (tahmin eden) öncül değişkenleri, bir değişkenin muhtemel ardıllarını (sonuçlarını) veya bunların her ikisini birden incelemeye çalışır. Bu tür araştırmalarda, iki değişken arasındaki aracı (mediator) ve düzenleyici (moderatör) etkilerde araştırılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2018:108). Araştırmaya kapsadığı süre bakımından ise kesitsel araştırma niteliği taşımaktadır. Araştırma değişkenlerine ilişkin verilerin anlık olarak tek bir zamanda toplanarak, incelenen olgunun o anki durumunu ortaya koymaya çalışan araştırmalar kesitsel araştırmalar olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018:113)

5.2. Evren ve Örneklem

Ankara Umum Otomobilciler ve Şoförler Esnaf Odasından alınan bilgilere göre, 01 Kasım 2018 tarihi itibarıyla Çankaya’da 23 taksi durağı bulunmaktadır. Ankara Umum Otomobilciler ve Şoförler Esnaf Odası yetkililerine göre her taksi durağında ortalama 20 taksi şoförü bulunmaktadır. Buna göre, çalışmanın evren büyüklüğünü 460 taksi şoförü oluşturmaktadır.

Araştırmada örneklem tekniği olarak kolayda örnekleme kullanılmıştır. Kazara ya da uygun örneklem olarak da bilinen kolayda örnekleme tekniğinde araştırmacı, çalışması için ihtiyaç duyduğu büyüklükteki örnekleme ulaşınca kadar en kolay ve ulaşılabilir deneklerden veri toplamaya çalışır (Gürbüz ve Şahin, 2018:132).

Örneklem büyüklüğünün hesaplanması için kullanılan formül aşağıda belirtilmiştir.

$$n_0 = \frac{t^2 \times s^2}{d^2} \quad n = \frac{n_0}{1 + n_0/N}$$

N = Evren büyüklüğü

n = Örneklem büyüklüğü

t= Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri

s= Evren için tahmin edilen standart sapma

d= Kabul edilebilir sapma toleransı

Araştırmanın evrenini (N) 460 kişi oluşturmaktadır. Güven düzeyi olarak %95'i (alfa 0,05 için z tablosu değeri (t) = 1.96), evren için tahmin edilen standart sapma değeri 0,5 (s) olarak alınmıştır. Beşli likert ölçeği kullanılan araştırmanın kabul edilebilir sapma tolerans değeri ise (d) 0,05 alınmıştır ve bu değerler yerine koyularak örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır.

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05} = 384,16 \quad n = \frac{384,16}{1 + 384,16/460} = 209,33$$

Örneklem büyüklüğü olarak 209 taksi şoförünün araştırmaya katılmasının yeterli olacağı çalışmada 1-30 Kasım tarihleri arasında 220 taksi şoförüne anket uygulanmıştır. Bu anketlerden sekizinin verileri eksik olduğu için araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırma da 212 anket verisi kullanılmıştır. Taksi şoförlerine uygulanan 4 bölümden oluşan anket çalışması Ek-2'de yer almaktadır.

5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Duygusal Emek Ölçeği, öğretmenlerin duygusal emek seviyelerini ölçmek amacıyla Diefendorff ve diğerleri (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerin ise geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek, yüzeysel rol yapma (yüzeysel davranış), derinden rol yapma (derinlemesine davranış) ve doğal duygular (samimi davranış) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. İlk önce toplam 14 maddeden oluşan ölçekte 1 madde faktör analizine uymadığı için çıkarılmıştır ve ölçek toplam 13 madde olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılar ölçek maddelerini beşli Likert Ölçeği ile (1=Hiç katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)

cevaplamışlardır. Ölçekte 6 madde yüzeysel rol yapma (yüzeysel davranış), 4 madde derinden rol yapma (derinlemesine davranış) ve 3 madde doğal davranışları (samimi davranış) ölçmektedir. Diefendorff ve diğerlerinin 2005 yılında yaptığı güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları yüzeysel rol yapma boyutu için $\alpha=0,92$, derinden rol yapma boyutu için $\alpha=0,85$ ve doğal duygular için ise $\alpha=0,83$ olarak tespit edilmiştir. Basım ve Beğenirbaş duygusal emek ölçeğini Türkçe'ye uyarlarken iki örneklem kullanmıştır. Basım ve Beğenirbaş'ın kullandığı ilk örnekleme oluşturan grup da ilköğretim okulu öğretmenleri bulunmaktadır. Birinci örnekleme göre yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları yüzeysel rol yapma (yüzeysel davranış) boyutu için $\alpha=0,84$, derinden rol yapma (derinlemesine davranış) boyutu için $\alpha=0,88$ ve doğal duygular (samimi davranış) için ise $\alpha=0,82$ olarak tespit edilmiştir. Basım ve Beğenirbaş'ın kullandığı ikinci örnekleme oluşturan grup Lise ve Dengi Okul Öğretmenleridir. İkinci örnekleme göre yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları yüzeysel rol yapma (yüzeysel davranış) boyutu için $\alpha=0,84$, derinden rol yapma (derinlemesine davranış) boyutu için $\alpha=0,86$ ve doğal duygular (samimi davranış) için ise $\alpha=0,86$ olarak tespit edilmiştir.

Bu araştırma sonucunda, duygusal emek ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,77, alt boyutu olan yüzeysel davranış için 0,87, derinlemesine davranış alt boyutu için 0,86, doğal duygular alt boyutu için 0,82 olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin 0,70'den büyük olması, ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Nunnally,1978, Aktaran: Gürbüz ve Şahin, 2018:334).

Maslach tükenmişlik ölçeği 22 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar ölçek maddelerini beşli Likert Ölçeği ile (1; Hiçbir zaman, 2; Çok nadir, 3; Bazen, 4; Çoğu zaman, 5; Her zaman) cevaplamışlardır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan birincisi, duygusal tükenme 9 maddeden, ikincisi olan duyarsızlaşma 5 maddeden ve üçüncüsü olan kişisel başarı hissi ise 8 maddeden oluşmaktadır. 1., 2., 3., 6., 8., 13., 14., 16., 20. maddeler duygusal tükenme boyutunu; 5., 10., 11., 15., 22. maddeler duyarsızlaşma boyutunu ve 4., 7., 9., 12., 17., 18., 19., 21. maddeler kişisel başarı hissi boyutunu temsil eder. Tükenmişlik

kavramı bir süreç olmasından dolayı ve farklı fonksiyonları içerdiği için tek bir puanla değerlendirilemez. Bu nedenle, her bir boyut için farklı değerlendirme yapılmıştır. Her üç alt ölçeğin birlikte değerlendirilmesi ile mevcut durum anlaşılmaktadır. Sorulara verilen cevaplar, her alt ölçek için ve ayrı ayrı her birey için toplanarak, o kişinin ilgili alt ölçekten aldıkları puanlar belirlenir.

Ölçeğin Türkiye'deki geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Ergin (1992) ölçek için Cronbach Alfa katsayısını 0,79 olarak hesaplamış, üç boyuta ait Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarını duygusal tükenme için 0,83, duyarsızlaşma için 0,65 ve kişisel başarı hissi için 0,72 olarak tespit etmiştir (Ergin, 1992). Bu araştırma sonucunda, tükenmişlik ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,738, alt boyutu olan duygusal tükenmişlik için 0,791, duyarsızlaşma alt boyutu için 0,721, kişisel başarı hissi alt boyutu için 0,811 olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin 0,70'den büyük olması, ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Nunnally,1978, Aktaran: Gürbüz ve Şahin, 2018:334).

Müşteri ilişkileri ölçeği, dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar duygu çeşitliliği, etkileşim süresi, etkileşim sıklığı, etkileşim rutinleridir. Ölçek, Çaldağ (2010) tarafından yapılan çalışmada kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tarzında (1=hiç katılmıyorum; 5= kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir. *Duygu çeşitliliğini* ölçen üç madde kullanılmıştır: “Birçok çeşitli duygu gösteririm”, “Birçok çeşitli duygu ifade ederim”, “Diğerleriyle etkileşim halindeyken birçok farklı duygu gösteririm”. Ölçek soruları Brotheridge ve Grandey'in (2002) çalışmasından alınmıştır. Cronbach alfa değeri; 0,76 olarak güvenilir bulunmuştur (Brotheridge ve Grandey, 2002:24). *Etkileşim süresini* ölçen dört madde kullanılmıştır. “Müşteriler ile uzun süreli ilgilenirim”, “Müşteriler ile sadece birkaç dakika ilgilenirim”, “Müşterilere hizmet sürem ortalama yaklaşık (1) 1 veya 5 dakika sürer, (2) 5 veya 15 dakika sürer, (3) 15 veya 30 dakika sürer, (4) 30 dakika veya 1 saat sürer, (5) 1 saatten fazla sürer.” Ölçek soruları Grandey'in (1999) çalışmasından alınmış ve Cronbach alfa değeri; 0,74 olarak güvenilir bulunmuştur (Grandey,1999:29). *Etkileşim sıklığı* boyutunu ölçen iki madde kullanılmıştır. “Bir çalışma günü içinde çok fazla farklı müşteri ile muhatap olurum” ve “Bir çalışma günü içinde çok sayıda müşteri ile muhatap olurum”. Cronbach alfa değeri; 0,74 olarak güvenilir

bulunmuştur (Diefendorff ve diğerleri, 2005: 346). *Etkileşim Rutinleri* boyutunu ölçmek için Diefendorff ve diğerlerinin (2005) çalışmasından 3 soru alınmıştır: “Müşterilerle işim oldukça rutindir”, “Her gün aynı görevleri aynı şekilde yerine getiririm”, “Müşteriler ile benzer tekrar eden faaliyetler yaparım”. Ölçeğin, Cronbach alfa değeri; 0,82 olarak yüksek güvenilirlikte bulunmuştur (Diefendorff ve diğerleri, 2005: 346). Çaldağ (2010) tarafından yapılan çalışmada müşteri ilişkileri ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,60 bulunmuştur. Bu araştırmada ise müşteri ilişkileri ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,73 olarak güvenilir bulunmuştur.

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin tutarlı ölçüm yapıp yapmadığı ya da ölçek madde arasında tutarlılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu maksatla ölçme aracında yer alan maddelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla iç tutarlılık güvenilirliği incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirliği analizi için SPSS uygulamasıyla Cronbach Alpha değeri hesaplaması yapılmıştır (Gündüz ve Şahin, 2018:331). Yapılan analiz sonucunda ölçeklere ait cronbach alpha değerini Tablo-2’de yer aldığı şekilde 0,70 in üzerinde olduğu ve güvenilir olduğu görülmektedir (Gündüz ve Şahin,2018:333).

Tablo 2-Güvenilirlik Analizi

	Alpha	Ortalama
Duygusal Emek	,779	2,87
Yüzeysel Davranış	,879	2,11
Derinlemesine Davranış	,867	3,27
Doğal Duygular	,825	3,87
Tükenmişlik	,753	3,01
Duyarsızlaşma	,729	2,21
Duygusal Tükenme	,798	3,06
Kişisel Başarı Hissi	,758	3,53
Müşteri ilişkileri	,736	3,41

Araştırmada kullanılan ölçekler için Tablo-2’de yer alan ortalama değerler incelendiğinde, duygusal emek ölçeği için, Likert ölçeğine göre ortalama en yüksek seviyede doğal duygular boyutunun, en düşük seviyede ise yüzeysel davranış boyutunun yer aldığı tespit edilmiştir. Tükenmişlik ölçeği için ise Likert ölçeğine

göre ortalama en yüksek seviyede kişisel başarı hissi yer alırken, en düşük seviyede duyarsızlaşmanın olduğu ortaya çıkmıştır.

5.4. Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Bu araştırmaya toplam 212 taksi şoförü katılmıştır. Katılımcıların %88'i evli, %12'si bekarıdır. Bekar olan katılımcıların %16'sı ilköğretim, %40'ı lise, %28'i yükseköğretim, %16'sı Üniversite mezunudur. Evli olan katılımcıların ise %25'i ilköğretim, %57'si lise, %8'i yükseköğretim, %8,5'i Üniversite, %1'i de yüksek lisans mezunudur. Eğitim seviyelerinin toplam değerleri incelendiğinde ise katılımcıların %24'ü ilköğretim, %55'i lise, %10'u yükseköğretim, %9'u Üniversite, %0,9'u yüksek lisans mezunudur. Bu veriler aşağıda yer alan katılımcıların medeni halleri ile eğitim seviyeleri ile ilgili Tablo-3'de yer almaktadır.

Tablo 3-Katılımcıların Medeni Halleri ile Eğitim Seviyeleri

		Eğitim Seviyesi					Toplam
		İlköğretim	Lise	Yükseköğretim (2 yıllık)	Üniversite (4 yıllık)	Yüksek Lisans	
Medeni Durum	Bekar	4 (%16)	10 (%10)	7 (%28)	4 (%16)	0	25 (%25)
	Evli	47 (%25)	107 (%57)	15 (%8)	16 (%8,5)	2 (%1)	187 (%88)
Toplam		51 (%24)	117 (%55)	22 (%10)	20 (%9)	2 (%0,9)	212

Katılımcıların eğitim seviyeleri, yaş ve kıdem bilgileri Tablo-4'de yer almaktadır. Katılımcıların eğitim seviyeleriyle yaş ve kıdem ortalamaları incelendiğinde ise ilköğretim mezunu toplam 51 kişi vardır. Bu kişilerin minimum yaşı 27, maksimum yaşı 69'dur. Bu kişilerin ortalama yaşları da 49 yaştır. İlköğretim mezunu olan kişilerin çalışma süreleri minimum 1 yıl maksimum 41 yıl ve ortalama çalışma süreleri ise 21 yıldır. Lise mezunu olan toplam 117 kişi vardır. Bu kişilerin

yaşları minimum 23, maksimum 67, ortalama yaşları ise 43 yaşdır. Lise mezunu kişilerin sürücü olarak toplam çalışma süreleri minimum 1 yıl, maksimum 45 yıl, ortalama ise 15 yıl olduğu görülmektedir. Yüksekokul mezunu olan 22 katılımcı vardır. Bu katılımcıların yaşları minimum 21, maksimum 55 ortalama ise 36 yaşdır. Yüksekokul mezunu olan bu kişilerin sürücü olarak toplam çalışma süreleri minimum 1 yıl, maksimum 22 yıl, ortalama çalışma süreleri ise 10 yıldır. Çalışmaya katılan Üniversite mezunu toplam 20 kişi vardır. Bu kişilerin yaşları minimum 21, maksimum 55, ortalama 38 yaşdır. Üniversite mezunu olan bu kişilerin sürücü olarak toplam çalışma süreleri ise minimum 1 yıl, maksimum 35 yıl, ortalama çalışma sürelerinin 11 yıl olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerden 2 tanesi yüksek lisans mezunudur. Bu kişilerin sürücü olarak toplam çalışma süreleri minimum 1 yıl maksimum 35 yıl, ortalama çalışma süreleri 25 yıl olduğu görülmektedir.

Tablo 4-Katılımcıların Eğitim Seviyeleri ile Yaş ve Kıdem Ortalamaları

	Toplam	Yaş			Sürücü Olarak Toplam Çalışma Süresi			
		Min.	Maks.	Ort.	Min.	Maks.	Ort.	
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	51	27	69	49	1	41	21
	Lise	117	23	67	43	1	45	15
	Yüksekokul (2 yıllık)	22	21	55	36	1	22	10
	Üniversite (4 yıllık)	20	21	55	38	1	35	11
	Yüksek Lisans	2	33	53	43	14	35	25

5.5. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırma doğrultusunda elde edilen verilerin analizler neticesinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermesi için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bunlardan faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren çok değişkenli istatistik

tekniklerinden biridir (Kalaycı, 2010: 321). Araştırmada kullanılan verilerin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi amacıyla, korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010: 321). Bu kapsamda örneklem büyüklüğünün yeterliliğini değerlendirmek amacıyla KMO testi uygulanmıştır. KMO testi için tavsiye edilen asgari değer 0,5'tir (Field, 2010). Field'a (2010) göre KMO testi değerleri 0,5 ile 0,7 arası orta, 0,7 ila 0,8 arası iyi, 0,8 ila 0,9 arası çok iyi ve 0,9 üzerindeki değerler mükemmel olarak değerlendirilmektedir.

Bu maksatla duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal duyguların, çalışma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda faktörleri yeniden değerlendirilmiştir. Aşağıda Tablo-5'de yer aldığı gibi korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon karşılaştırma indeksinde yer alan KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir (Kalaycı, 2010:322). Kalaycı'ya (2010:322) göre, KMO değerinin 0,80'in üzerinde olması veri setinin faktör analizi yapmak için "çok iyi" seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca Barlett Testi'nin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0,05$) olduğu görülmekle birlikte değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu (Kalaycı, 2010:327), başka bir ifade ile veri setinin faktör analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 5- Duygusal Emek Ölçeğinin Örneklem Yeterliliği Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliğinin Ölçülmesi		,821
Yaklaşık Ki Kare		1452,602
Bartlett'in Küresellik Testi	Df	78
	P	,000

Duygusal Emek ölçeğinin alt boyutlarının faktör dağılımlarına uyup uymadığını kontrol etmek amacıyla yapılan faktör analizi neticesinde alt boyutlardan "doğal duygulara" ait 14. madde faktör dağılımına uymadığı için çıkarılmıştır. Böylece Duygusal Emek ölçeği alt boyutları faktör dağılımları aşağıdaki Tablo-6'da yer aldığı şekilde gerçekleşmiştir. Faktör ağırlıkları 0,20'nin altında olan değerler Tabloya dahil edilmemiştir.

Tablo 6-Duygusal Emek Ölçeğinin Alt Boyutlarının Faktör Yükleri Dağılımı

	Dönüştürülmüş Bileşen Matrix ^a		
	Bileşen		
	1	2	3
5-Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	,869		
1-Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	,848		
2-Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	,815		
4-Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	,787		
6-Müşterilere, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	,717		
3-Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	,690		
8-Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.		,909	
9-Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.		,837	
10-Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.		,780	
7-Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.		,775	
13-Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.			,865
12-Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.			,809
11-Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.			,791

Müşteri ilişkileri ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) örneklem yeterliliği testi, belirli bir örneklemden elde edilen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını göstermektedir. KMO değerinin 0,60 ve üstünde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olacağına işaret eder. Barlett küresellik testi ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test etmektedir. Bu test sonucunun anlamlı olması ($p < 0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu gösterir. Başka bir ifadeyle faktör analizi yapılabileceği anlamına gelir (Gürbüz ve Şahin, 2018:319). Faktör analizi ile ilgili sonuçlar Tablo-7’de yer almaktadır. Yapılan KMO testi sonucuna göre elde edilen değer 0,60 ve üzerinde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olmasını ifade etmektedir, ayrıca p değeri 0,05’den küçük olduğundan dolayı faktör analizi için anlamlı olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 7-Müşteri İlişkileri Ölçeğinin Örneklem Yeterliliği Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliğinin Ölçülmesi		,687
	Yaklaşık Ki Kare	959,204
Bartlett'in Küresellik Testi	Df	36
	P	,000

Müşteri ilişkileri ölçeğinin alt boyutları için doğrulayıcı faktör analizi yapıldığında, ölçeğe ait alt boyutların beklendiği şekilde ilgili alt boyutlara göre faktör dağılımlarının olduğu görülmüştür. Sonuçlar Tablo-8'de yer almaktadır.

Tablo 8- Müşteri İlişkileri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Faktör Yükleri Dağılımı

Dönüştürülmüş Faktör Matrisi^a

	Faktör			
	1	2	3	4
MI2-Birçok çeşitli duygu ifade ederim. (Öfke, Mutluluk, Üzüntü, vb.)	,923			
MI1-Birçok çeşitli duygu gösteririm. (Öfke, Mutluluk, Üzüntü, vb.)	,891			
MI3-Diğerleriyle etkileşim halindeyken birçok farklı duygu gösteririm. (Öfke, Mutluluk, vb.)	,790			
MI8-Bir çalışma günü içinde çok sayıda müşteri ile muhatap olurum.		,979		
MI7-Bir çalışma günü içinde çok fazla farklı müşteri ile muhatap olurum.		,818		
MI5-Müşteriler ile ilgilenirken sahte duygular gösteririm.			,987	
MI4-Müşteriler ile uzun süreli ilgilenirim.			-,346	
MI10-Müşteriler ile benzer tekrar eden faaliyetler yaparım.				,734
MI9-Müşteriler ile işim oldukça rutindir.				,466

Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları için doğrulayıcı faktör analizi yapılması sonrasında ilk karşılaşılan durum aşağıdaki Tabloda olduğu gibidir. Tablo-9’de yer alan KMO testi sonucuna göre elde edilen değer 0,60 ve üzerinde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olmasını ifade etmektedir, ayrıca p değeri 0,05’den küçük olduğundan dolayı faktör analizi için anlamlı olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 9- Tükenmişlik Ölçeğinin Örneklem Yeterliliği Analizi (ilk hali)

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliğinin Ölçülmesi.		,825
	Yaklaşık Ki Kare	1515,085
Bartlett'in Küresellik Testi	df	231
	p	,000

Tablo-10’da yapılan faktör analizi neticesinde ölçeklerin uygun alt boyutunda olmadığı görülen madde 4, 8, 16 ve 20 çıkarılarak analiz tekrar yapılmıştır. Böylece ölçeklerin faktör dağılımlarının uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 10. Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Faktör Yükleri Dağılımı (ilk hali)

Dönüştürülmüş Bileşen Matris^a

	Bileşen		
	1	2	3
TU2-İş günü sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	,773		
TU1-İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,685		
TU3-Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	,664		
TU4-İşim gereği karşılaştığım insanların ne düşündüğünü hemen anlarım.	,613		
TU14-İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	,569		
TU13-İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	,568		
TU6-Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	,532		
TU10-Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.		,780	
TU11-Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.		,767	
TU8-Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.		,653	
TU22-İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.		,627	
TU15-İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.		,531	
TU5-İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.		,529	
TU20-İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.		,528	

TU16-Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.		,420	
TU17-İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.			,742

Tablo 10. Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Faktör Yükleri Dağılımı (ilk hali)
(devam)

	Bileşen		
	1	2	3
TU9-Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.			,668
TU18-İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.			,641
TU21-İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.			,595
TU19-Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.			,576
TU7-İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.			,571
TU12-Çok şeyler yapabilecek güçteyim.			,378

Tablo-11’de gösterilen KMO testi sonucuna göre elde edilen değer 0,60 ve üzerinde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olmasını ifade etmektedir, ayrıca p değeri 0,05’den küçük olduğundan dolayı faktör analizi için anlamlı olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 11-Tükenmişlik Ölçeğinin Örneklem Yeterliliği Analizi (son hali)

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliğinin Ölçülmesi.		,782
Yaklaşık Ki Kare		1056,877
Bartlett'in Küresellik Testi	Df	153
	P	,000

Yapılan faktör analizinde ölçeklerin faktör dağılımına uygun olduğu Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12-Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Faktör Yükleri Dağılımı (son hali)

Dönüştürülmüş Bileşen Matrix^a

	Bileşen		
	1	2	3
TU2-İş günü sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	,816		
TU1-İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,712		
TU3-Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	,699		
TU14-İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	,627		

TU13-İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	,585		
TU6-Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	,572		

*Tablo 12-Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Faktör Yükleri Dağılımı (son hali)
(devam)*

	Bileşen		
	1	2	3
TU17-İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.		,737	
TU9-Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.		,679	
TU18-İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.		,634	
TU21-İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.		,612	
TU7-İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.		,584	
TU19-Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.		,574	
TU12-Çok şeyler yapabilecek güçteyim.		,369	
TU10-Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.			,819
TU11-Bu işin beni giderek katılaştırmamasından korkuyorum.			,734
TU22-İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.			,655
TU15-İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.			,564
TU5-İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.			,519

5.6. Korelasyon Analizi

Kurulan araştırma modeli neticesinde oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla değişkenler arasındaki korelasyon incelenmiştir. Tablo-13’de korelasyon değerlerine göre bazı değişkenler arasında tahmin edilen korelasyonların olup olmadığı görülmektedir. Elde edilen korelasyon değerleri doğrultusunda hipotezlerin regresyon analiziyle test edilmesi aşamasına geçilmeden önce aralarında ilişki olmayan değişkenler belirlenmiştir.

Tablo 13-Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Ölçek / Alt Boyut		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- D.E./ Yüzeysel Davranış	r	1	-,002	,068	,379**	,210**	,384**	,358**	,026	,049	,286**
	p		,976	,328	,000	,002	,000	,000	,704	,479	,000
2- D.E./ Derinlemesine Davranış	r	-,002	1	,441**	-,127	,325**	-,132	,062	,231**	,010	,156*
	p	,976		,000	,067	,000	,055	,368	,001	,889	,023
3- D.E./Doğal Duygular	r	,068	,441**	1	,070	,303**	-,012	,209**	,181**	,355**	,329**
	p	,328	,000		,313	,000	,857	,002	,008	,000	,000
4- TÜ/ Duygusal Tükenme	r	,379**	-,127	,070	1	-,008	,513**	,276**	,020	,198**	,159*
	p	,000	,067	,313		,904	,000	,000	,777	,004	,021
5- TÜ/ Kişisel Başarı Hissi	r	,210**	,325**	,303**	-,008	1	-,016	,266**	,124	,163*	,236**
	p	,002	,000	,000	,904		,815	,000	,072	,017	,001
6- TÜ/ Duyarsızlaşma	r	,384**	-,132	-,012	,513**	-,016	1	,244**	,010	,010	,217**
	p	,000	,055	,857	,000	,815		,000	,888	,883	,001
7- M.İ./ Duygu Çeşitliliği	r	,358**	,062	,209**	,276**	,266**	,244**	1	,047	,267**	,358**
	p	,000	,368	,002	,000	,000	,000		,500	,000	,000
8- M.İ./ Etkileşim Süresi	r	,026	,231**	,181**	,020	,124	,010	,047	1	,125	,181**
	p	,704	,001	,008	,777	,072	,888	,500		,069	,008
9- M.İ./ Etkileşim Sıklığı	r	,049	,010	,355**	,198**	,163*	,010	,267**	,125	1	,361**
	p	,479	,889	,000	,004	,017	,883	,000	,069		,000
10- M.İ./ Etkileşim Rutinleri	r	,286**	,156*	,329**	,159*	,236**	,217**	,358**	,181**	,361**	1
	P	,000	,023	,000	,021	,001	,001	,000	,008	,000	

Hipotezlere dair korelasyon sonuçları Tablo 14’de yer almaktadır. Tablo-13’de verilen korelasyon analizi tablosunda görüldüğü üzere belirli değişkenler arasında zayıf ($0 < r \leq 0,3$) ve orta ($0,3 < r \leq 0,7$) seviyeli ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 14-Hipotezlere Dair Korelasyon Analiz Tablosu

	HİPOTEZ	KORELASYON
H1a	Yüzeysel Davranışın, Duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır.	Var
H1b	Yüzeysel Davranışın, Duygusal Tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır.	Var
H1c	Yüzeysel Davranışın, Kişisel Başarı Hissi üzerinde pozitif etkisi vardır.	Var
H1d	Yüzeysel Davranışın Tükenmişliğe Etkisinde Müşteri İlişkileri Aracılık Etkisi Gösterir.	Kısmi (Duygu Çeşitliliği / Etkileşim Rutinleri)

	HİPOTEZ	KORELASYON
H2a	Derinlemesine Davranışın, Duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır.	Yok

Tablo 14-Hipotezlere Dair Korelasyon Analiz Tablosu (devam)

	HİPOTEZ	KORELASYON
H2b	Derinlemesine Davranışın, Duygusal Tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır.	Yok
H2c	Derinlemesine Davranışın, Kişisel Başarıda Hissi üzerinde pozitif etkisi vardır.	Var
H2d	Derinlemesine Davranışın Tükenmişliğe Etkisinde Müşteri İlişkileri Aracılık Etkisi Gösterir.	Kısmi (Etkileşim Süresi / Etkileşim Rutinleri)
H3a	Doğal Duyguların, Duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi vardır.	Yok
H3b	Doğal Duyguların, Duygusal Tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır.	Yok
H3c	Doğal Duyguların, Kişisel Başarı Hissi üzerinde pozitif etkisi vardır.	Var
H3d	Doğal Duyguların Tükenmişliğe Etkisinde Müşteri İlişkileri Aracılık Etkisi Gösterir.	Var

5.7. Regresyon Analizleri

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. H1a hipotezine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 17’de yer almaktadır. Buna göre, Tablo 15’de regresyon modelinin gözlemlenen veriye uyup uymadığı hakkında bilgi yer almaktadır. Tablo 15’de değişkenler arası ilişkiyi gösteren R değerinin 0,384 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta seviyeli bir ilişki olduğu görülmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2018:272). R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösterir. Tükenmişliğin alt boyutlarından olan duyarsızlaşmadaki değişimin %15’i duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutuna bağlıdır. Duyarsızlaşma, yüzeysel davranıştan dolayı 0,15 artış gösterir.

Tablo 15- H1a Hipotezi Regresyon Model Analizi

Modelin Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ² (Açıklanan Varyans)	Tahminin Standart Hatası

1	,384 ^a	,147	,143	,86807
---	-------------------	------	------	--------

a. Bağımsız Değişken: Yüzeysel Davranış

Tablo 16’da basit regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren Anova sonuçları yer almaktadır. Anova sonucu gözlemlenen değerlerin regresyon modeline ne kadar uyum sağladığı konusunda bilgi verir. Tablo 16’daki anlamlılık değeri 0,05’den küçük olduğu için ($p < 0,05$) regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı iyi açıkladığı anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 16-H1a Anova Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
1	Regresyon	27,214	1	27,214	36,115	,000 ^b
	Kalan	157,491	209	,754		
	Toplam	184,705	210			

a. Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma

b. Bağımsız Değişken: Yüzeysel Davranış

Tablo 17’de ise regresyon modelinin katsayıları görülmektedir. Tablo 17’de yer alan Beta katsayısı bağımsız değişkende bir standart sapmalık değişmenin bağımlı değişkendeki 0,384’lük standart sapma oranında değişmeye neden olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle 0,384 katsayısı, duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranışta 1 birimlik standart sapma oranında artış olduğunda tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşmada %38,4’lük artış olacağını belirtmektedir.

Tablo 17-H1a Regresyon Katsayı Tablosu

Katsayılar ^a						
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayı	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Bağımsız)	1,456	,140		10,413	,000
	Yüzeysel Davranış	,360	,060	,384	6,010	,000

a. Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma

H1b hipotezine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 18, Tablo 19 ve Tablo 20’de yer almaktadır. Buna göre, Tablo 18’de regresyon modelinin gözlemlenen veriye uyup uymadığı hakkında bilgi yer almaktadır. Tablo 18’de değişkenler arası ilişkiyi gösteren R değerinin 0,379 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta seviyeli bir ilişki olduğu görülmüştür. R kare değerine göre, tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenmedeki değişimin %14’ü duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutuna bağlıdır. Duygusal tükenme, yüzeysel davranıştan dolayı 0,14 artış gösterir.

Tablo 18-H1b Hipotezi Regresyon Model Analizi

Modelin Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ² (Açıklanan Varyans)	Tahminin Standart Hatası
1	,379 ^a	,144	,140	,80376

a. Bağımsız Değişken: Yüzeysel Davranış

Tablo 19’da basit regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren Anova sonuçları yer almaktadır. Anova sonucu gözlemlenen değerlerin regresyon modeline ne kadar uyum sağladığı konusuna bilgi verir. Tablo 19’daki anlamlılık değeri 0,05’den küçük olduğu için ($p < 0,05$) regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı iyi açıkladığı anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 19-H1b Anova Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
1	Regresyon	22,654	1	22,654	35,067	,000 ^b
	Kalan	135,021	209	,646		
	Toplam	157,676	210			

a. Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme

b. Bağımsız Değişken: Yüzeysel Davranış

Tablo 20’de ise regresyon modelinin katsayıları görülmektedir. Tabloda yer alan Beta katsayısı bağımsız değişkende bir standart sapmalılık değişiminin bağımlı değişkendeki 0,379’lük standart sapma oranında değişmeye neden olduğunu

göstermektedir. Başka bir ifadeyle 0,379 katsayısı duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranışta 1 birimlik standart sapma oranında artış olduğunda tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmede %37,9'luk artış olacağını belirtmektedir.

Tablo 20-H1b Regresyon Katsayı Tablosu

		Katsayılar ^a				
		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
Model		B	Standart Hata	Beta		
1	(Bağımsız)	2,383	,129		18,400	,000
	Yüzeysel Davranış	,328	,055	,379	5,922	,000

a. Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme

H1c hipotezine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 21, Tablo 22 ve Tablo 23'de yer almaktadır. Buna göre, Tablo 21'de regresyon modelinin gözlemlenen veriye uyup uyumadığı hakkında bilgi yer almaktadır. Tablo 21'de değişkenler arası ilişkiyi gösteren R değerinin 0,210 olduğu görülmektedir. İki değişken arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyeli bir ilişki olduğu görülmüştür. R kare değerine göre, tükenmişliğin alt boyutlarından olan kişisel başarı hissindeki değişimin %4'ü duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutuna bağlıdır. Kişisel başarı hissi, yüzeysel davranıştan dolayı 0,04 artış gösterir.

Tablo 21-H1c Hipotezi Regresyon Model Analizi

Modelin Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ² (Açıklanan Varyans)	Tahminin Standart Hatası
1	,210 ^a	,044	,040	,71992

a. Bağımsız Değişken: Yüzeysel Davranış

Tablo 22'de basit regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren Anova sonuçları yer almaktadır. Anova sonucu gözlemlenen değerlerin regresyon modeline ne kadar uyum sağladığı konusuna bilgi verir. Tablo 22'deki anlamlılık değeri 0,05'den küçük olduğu için ($p < 0,05$) regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı iyi açıkladığı anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 22-H1c Anova Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
1	Regresyon	4,995	1	4,995	9,638	,002 ^b
	Kalan	108,323	209	,518		
	Toplam	113,318	210			

a. Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı Hissi

b. Bağımsız Değişken: Yüzeysel Davranış

Tablo 23’de ise regresyon modelinin katsayıları görülmektedir. Tablo 23’de yer alan Beta katsayısı bağımsız değişkende bir standart sapmalık değişiminin bağımlı değişkendeki 0,210’lük standart sapma oranında değişmeye neden olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle 0,210 katsayısı duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranışta 1 birimlik standart sapma oranında artış olduğunda tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı hissinde %21’lik artış olacağını belirtmektedir.

Tablo 23-H1c Regresyon Katsayı Tablosu

Katsayılar ^a						
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayı	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Bağımsız)	3,203	,116		27,613	,000
	Yüzeysel Davranış	,154	,050	,210	3,105	,002

a. Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı Hissi

H2c hipotezine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 24, Tablo 25 ve Tablo 26’da yer almaktadır. Buna göre, Tablo 24’de regresyon modelinin gözlemlenen veriye uyup uymadığı hakkında bilgi yer almaktadır. Tablo 24’de değişkenler arası ilişkiyi gösteren R değerinin 0,325 olduğu görülmektedir. İki değişken arasında pozitif yönlü ve orta seviyeli bir ilişki olduğu görülmüştür. R kare değerine göre, tükenmişliğin alt boyutlarından olan kişisel başarı hissindeki değişimin %11’i duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutuna bağlıdır. Kişisel başarı hissi, derinlemesine davranıştan dolayı 0,11 artış gösterir.

Tablo 24-H2c Hipotezi Regresyon Model Analizi

Modelin Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ² (Açıklanan Varyans)	Tahminin Standart Hatası
1	,325 ^a	,106	,101	,69634

a. Bağımsız Değişken: Derinlemesine Davranış

Tablo 25’de basit regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren Anova sonuçları yer almaktadır. Anova sonucu gözlemlenen değerlerin regresyon modeline ne kadar uyum sağladığı konusuna bilgi verir. Tablo 25’deki anlamlılık değeri 0,05’den küçük olduğu için ($p < 0,05$) regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı iyi açıkladığı anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 25-H2c Anova Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
1	Regresyon	11,976	1	11,976	24,698	,000 ^b
	Kalan	101,342	209	,485		
	Toplam	113,318	210			

a. Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı Hissi

b. Bağımsız Değişken: Derinlemesine Davranış

Tablo 26’da ise regresyon modelinin katsayıları görülmektedir. Tablo 26’da yer alan Beta katsayısı bağımsız değişkende bir standart sapmalık değişiminin bağımlı değişkendeki 0,325’lik standart sapma oranında değişmeye neden olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle 0,325 katsayısı duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranışta 1 birimlik standart sapma oranında artış olduğunda tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı hissinde %32,5’luk artış olacağını belirtmektedir.

Tablo 26-H2c Regresyon Katsayı Tablosu

Model		Katsayılar ^a				
		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılm	t	p
		B	Standart Hata	İş Katsayı		
1	(Bağımsız)	2,853	,144		19,811	,000
	Derinlemesine Davranış	,207	,042	,325	4,970	,000

a. Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı Hissi

H13c hipotezine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 27, Tablo 28 ve Tablo 29'da yer almaktadır. Buna göre, Tablo 27'de regresyon modelinin gözlemlenen veriye uyup uymadığı hakkında bilgi yer almaktadır. Tablo 27'de değişkenler arası ilişkiyi gösteren R değerinin 0,303 olduğu görülmektedir. İki değişken arasında pozitif yönlü ve orta seviyeli bir ilişki olduğu görülmüştür. R kare değerine göre, tükenmişliğin alt boyutlarından olan kişisel başarı hissindeki değişimin %9'u duygusal emeğin doğal duygular boyutuna bağlıdır. Kişisel başarı hissi, doğal duygulardan dolayı %9 artış gösterir.

Tablo 27-H3c Hipotezi Regresyon Model Analizi

Modelin Özeti ^b				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ² (Açıklanan Varyans)	Tahminin Standart Hatası
1	,303 ^a	,092	,087	,70177

a. Bağımsız Değişken: Doğal Duygular

Tablo 28'de basit regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren Anova sonuçları yer almaktadır. Anova sonucu gözlemlenen değerlerin regresyon modeline ne kadar uyum sağladığı konusuna bilgi verir. Tablo 28'deki anlamlılık değeri 0,05'den küçük olduğu için ($p < 0,05$) regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı iyi açıkladığı anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 28-H3c Anova Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
1	Regresyon	10,391	1	10,391	21,099	,000 ^b
	Kalan	102,928	209	,492		
	Toplam	113,318	210			

a. Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı Hissi

b. Bağımsız Değişken: Doğal Duygular

Tablo 29’da ise regresyon modelinin katsayıları görülmektedir. Tablo 29’da yer alan Beta katsayısı bağımsız değişkende bir standart sapmalık değişiminin bağımlı değişkendeki 0,303’lük standart sapma oranında değişmeye neden olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle 0,303 katsayısı duygusal emeğin alt boyutu olan doğal duygularda 1 birimlik standart sapma oranında artış olduğunda tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı hissinde %30,3’lük artış olacağını belirtmektedir.

Tablo 29-H3c Regresyon Katsayı Tablosu

Katsayılar ^a						
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayı	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Bağımsız)	2,564	,215		11,904	,000
	Doğal Duygular	,285	,062	,303	4,593	,000

a. Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı Hissi

5.8. Müşteri İlişkilerinin Aracı Değişken Etkisi

Müşteri ilişkileri boyutlarından duygu çeşitliliğinin yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkideki aracılık rolünü incelemek amacıyla Baron ve Kenny’nin 4 aşamalı analiz modeli kullanılabilir (Gürbüz ve Şahin,2018:284). Buna göre 1. adımda bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki regresyon analizine bakılarak anlamlı ise 2. adımda bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki regresyon ilişkisine bakılır. Bu da anlamlı ise 3. adımda aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye bakılarak anlamlı ise, son adım 4. adımda bağımsız değişken ile aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini

belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilir (Gürbüz ve Şahin, 2018:284). 1. ve 3. adımlarda değişkenler arası ilişkilerin anlamlı olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018:285).

Bu adımlarda anlamlı bir ilişki bulunmazsa temel aracılık modelinden söz etmek mümkün değildir. Bağımsız değişken ile aracı değişkenin birlikte yer aldığı regresyon modelinde eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi yoksa aracı değişkenin tamamen aracılığından söz edilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018:285). Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi devam ediyorsa aracı değişkenin kısmi aracılığından söz edilir. Buna göre H1d1 hipotezi için 1.ve 3. adımlarda değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür. 4.adımda ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalarak devam ettiği görüldüğünden aracı değişkenin kısmi aracılığından söz edilebilir. Başka bir ifadeyle yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide duygu çeşitliliği kısmi aracılık etmektedir.

Yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin aracı etkisini ölçmek için dört adımda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda yüzeysel davranışın, duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.384$, $P<.01$) olduğu, ikinci adımda yüzeysel davranıştaki değişimin, duygu çeşitliliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.358$, $P<.01$) olduğu, üçüncü adımda duygu çeşitliliğinin duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.244$, $P<.01$) olduğu görülmüştür. Dördüncü ve son adımda ise yüzeysel davranış ve duygu çeşitliliğinin, duyarsızlaşma üzerindeki etkilerine toplu olarak bakıldığında, bağımsız değişken olan yüzeysel davranışın etkisinin kaybolmadığı ancak azalarak halen devam ettiği görülmüştür.

Aracılık modeli 4 adımda test edildikten sonra sobel testi kullanılarak aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını kontrol edilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018:290). Buna göre yapılan sobel testi anlamlı bulunmuştur ($z=3,031$ $p<0,05$).

Sonuç olarak yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin aracı etkisi Baron Kenny modeli doğrultusunda test edilerek yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerindeki etkisine duygu çeşitliliğinin aracılık ettiği görülmüştür. Nitekim yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerindeki etkisi 0,044 azalarak 0,340'a düşmüş ancak yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerindeki etkisi kaybolmadığından duygu çeşitliliğinin kısmi aracılık rolü görülmüştür. Bununla birlikte sobel testi anlamlı bulunduğundan ($z=3,031$ $p<0,05$) Tablo-30'da yüzeysel

davranışın duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin kısmi aracı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 30- Yüzeysel Davranışın Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisinde Duygu Çeşitliliğinin Aracı Etkisi

Adımlar / Değişkenler		Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri	Hipotez
		B	SH	β		
1	Bsızd : Yüzeysel Davranış	,360	,060	,384	R ² =,147 F=36,115 p<,001	H1a
	BlıD : Duyarsızlaşma					
2	Bsızd : Yüzeysel Davranış	,483	,087	,358	R ² =,128 F=30,694 p<,001	
	BlıD : Duygu Çeşitliliği					
3	Bsızd : Duygu Çeşitliliği	,170	,047	,244	R ² =,060 F=13,231 p<,001	
	BlıD : Duyarsızlaşma					
4	Bsızd1 : Yüzeysel Davranış	,319	,064	,340	R ² =,160 F=19,866 p<,001	H1d1
	Bsızd2 : Duygu Çeşitliliği	,085	,047	,122		
	BlıD : Duyarsızlaşma					
Sobel Test Sonucu: z= 3,031 p<0,05						

Yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin aracı etkisini ölçmek için dört adımda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda yüzeysel davranışın, duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.384$, $P<.01$) olduğu, ikinci adımda yüzeysel davranışdaki değişimin, etkileşim rutinleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.286$, $P<.01$) olduğu, üçüncü adımda etkileşim rutinlerinin duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.217$, $p<.01$) olduğu görülmüştür. Dördüncü ve son adımda ise yüzeysel davranış ve etkileşim rutinlerinin, duyarsızlaşma üzerindeki etkilerine toplu olarak bakıldığında, bağımsız değişken olan yüzeysel davranışın etkisinin kaybolmadığı ancak azalarak halen devam ettiği görülmüştür. Yapılan sobel testi anlamlı bulunmuştur ($z=2,603$ $p<0,05$).

Sonuç olarak yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin aracı etkisi Baron Kenny modeli doğrultusunda test edilerek yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerindeki etkisine etkileşim rutinlerinin aracılık ettiği görülmüştür. Nitekim yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerindeki etkisi 0,034 azalarak 0,350'ye düşmüş ancak yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerindeki etkisi kaybolmadığından etkileşim rutinlerinin kısmi aracılık rolü görülmüştür. Bununla birlikte sobel testi anlamlı bulunduğundan ($z=2,603$ $p<0,05$) Tablo-31'de yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin kısmi aracı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 31- Yüzeysel Davranışın Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Rutinlerinin Aracı Etkisi

Adımlar / Değişkenler		Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri	Hipotez
		B	SH	B		
1	Bsızd : Yüzeysel Davranış	,360	,060	,384	R ² =,147 F=36,115 p<,001	H1a
	Blıd : Duyarsızlaşma					
2	Bsızd : Yüzeysel Davranış	,300	,069	,286	R ² =,082 F=18,629 p<,001	
	Blıd : Etkileşim Rutinleri					
3	Bsızd : Etkileşim Rutinleri	,195	,060	,217	R ² =,047 F=10,364 p<,001	
	Blıd : Duyarsızlaşma					
4	Bsızd1 : Yüzeysel Davranış	,328	,062	,350	R ² =,160 F=19,800 p<,001	H1d2
	Bsızd2 : Etkileşim Rutinleri	,105	,059	,117		
	Blıd : Duyarsızlaşma					
Sobel Test Sonucu: $z= 2,603$ $p<0,05$						

Yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin aracı etkisini ölçmek için dört adımda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda yüzeysel davranışın, duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.379$, $P<.05$) olduğu, ikinci adımda yüzeysel davranıştaki değişimin, duygu çeşitliliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin

($\beta=358$, $P<.05$) olduğu, üçüncü adımda duygu çeşitliliğinin duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.276$, $p<.05$) olduğu görülmüştür. Dördüncü ve son adımda ise yüzeysel davranış ve duygu çeşitliliğinin, duygusal tükenme üzerindeki etkilerine toplu olarak bakıldığında, bağımsız değişken olan yüzeysel davranışın etkisinin kaybolmadığı ancak azalarak halen devam ettiği görülmüştür. Yapılan sobel testi anlamlı bulunmuştur ($z=3,319$ $p<0,05$).

Sonuç olarak yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin aracı etkisi Baron Kenny modeli doğrultusunda test edilerek yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerindeki etkisine duygu çeşitliliğinin aracılık ettiği görülmüştür. Nitekim yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerindeki etkisi 0,065 azalarak 0,314'ye düşmüş ancak yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerindeki etkisi kaybolmadığından duygu çeşitliliğinin kısmi aracılık rolü görülmüştür. Bununla birlikte sobel testi anlamlı bulunduğundan ($z=3,319$ $p<0,05$) Tablo-32'de yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin kısmi aracı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 32- *Yüzeysel Davranışın Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisinde Duygu Çeşitliliğinin Aracı Etkisi*

Adımlar / Değişkenler		Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri	Hipotez
		B	SH	β		
1	Bsızd : Yüzeysel Davranış	,328	,055	,379	R ² =.144 F=35,067 p<,05	H1b
	Blıd : Duygusal Tükenme					
2	Bsızd : Yüzeysel Davranış	,483	,087	,358	R ² =.128 F=30,694 p<,05	
	Blıd : Duygu Çeşitliliği					
3	Bsızd : Duygu Çeşitliliği	,178	,043	,276	R ² =.076 F=17,249 p<,05	
	Blıd : Duygusal Tükenme					
4	Bsızd1 : Yüzeysel Davranış	,272	,059	,314	R ² =.172 F=21,645 p<,05	H1d3
	Bsızd2 : Duygu Çeşitliliği	,116	,043	,181		
	Blıd : Duygusal Tükenme					
Sobel Test Sonucu: $z= 3,319$ $p<0,05$						

Yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin aracı etkisini ölçmek için dört adımda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda yüzeysel davranışın, duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.379$, $P<.05$) olduğu, ikinci adımda yüzeysel davranışdaki değişimin, etkileşim rutinleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.286$, $P<.05$) olduğu, üçüncü adımda etkileşim rutinlerinin duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.159$, $p<.05$) olduğu görülmüştür. Dördüncü ve son adımda ise yüzeysel davranış ve etkileşim rutinlerinin, duygusal tükenme üzerindeki etkilerine toplu olarak bakıldığında, bağımsız değişken olan yüzeysel davranışın etkisinin kaybolmadığı ancak azalarak halen devam ettiği görülmüştür. Yapılan sobel testi anlamlı bulunmuştur ($z=2,044$ $p<0,05$).

Sonuç olarak yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin aracı etkisi Baron Kenny modeli doğrultusunda test edilerek yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerindeki etkisine etkileşim rutinlerinin aracılık ettiği görülmüştür. Nitekim yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerindeki etkisi 0,029 azalarak 0,359'a düşmüş ancak yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerindeki etkisi kaybolmadığından etkileşim rutinlerinin kısmi aracılık rolü görülmüştür. Bununla birlikte sobel testi anlamlı bulunduğundan ($z=2,044$ $p<0,05$) Tablo-33'de yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin kısmi aracı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 33- Yüzeysel Davranışın Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Rutinlerinin Aracı Etkisi

Adımlar / Değişkenler		Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri	Hipotez
		B	SH	β		
1	Bsızd : Yüzeysel Davranış	,328	,055	,379	R ² =,144 F=35,067 p<,05	H1b
	Blıd : Duygusal Tükenme					
2	Bsızd : Yüzeysel Davranış	,300	,069	,286	R ² =,082 F=18,629 p<,05	
	Blıd : Etkileşim Rutinleri					
3	Bsızd : Etkileşim Rutinleri	,132	,057	,159	R ² =,025 F=5,433 p<,05	
	Blıd : Duygusal Tükenme					
4	Bsızd1 : Yüzeysel Davranış	,311	,058	,359	R ² =,148 F=18,099 p<,05	H1d4
	Bsızd2 : Etkileşim Rutinleri	,058	,055	,070		
	Blıd : Duygusal Tükenme					
Sobel Test Sonucu: z=2,044 p<0,05						

Yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin aracı etkisini ölçmek için dört adımda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda yüzeysel davranışın, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.210$, $P<.05$) olduğu, ikinci adımda yüzeysel davranışdaki değişimin, duygu çeşitliliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.358$, $P<.05$) olduğu, üçüncü adımda duygu çeşitliliğinin kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.266$, $p<.05$) olduğu görülmüştür. Dördüncü ve son adımda ise yüzeysel davranış ve duygu çeşitliliğinin, kişisel başarı hissi üzerindeki etkilerine toplu olarak bakıldığında, bağımsız değişken olan yüzeysel davranışın etkisinin kaybolmadığı ancak azalarak halen devam ettiği görülmüştür. Yapılan sobel testi anlamlı bulunmuştur ($z=2,603$ $p<0,05$).

Sonuç olarak yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin aracı etkisi Baron Kenny modeli doğrultusunda test edilerek yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisine duygu çeşitliliğinin aracılık ettiği görülmüştür. Nitekim yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisi 0,075 azalarak 0,135'e düşmüş ancak yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisi kaybolmadığından duygu çeşitliliğinin kısmi aracılık

rolü görülmüştür. Bununla birlikte sobel testi anlamlı bulunduğundan ($z=3,260$ $p<0,05$) Tablo-34’de yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin kısmi aracı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 34- Yüzeysel Davranışın Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Duygu Çeşitliliğinin Aracı Etkisi

Adımlar / Değişkenler		Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri	Hipotez
		B	SH	β		
1	Bsızd : Yüzeysel Davranış	,154	,050	,210	R ² =,044 F=9,638 p<,05	H1c
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
2	Bsızd : Yüzeysel Davranış	,483	,087	,358	R ² =,128 F=30,694 p<,05	
	Blıd : Duygu Çeşitliliği					
3	Bsızd : Duygu Çeşitliliği	,145	,036	,266	R ² =,071 F=15,934 p<,05	
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
4	Bsızd1 : Yüzeysel Davranış	,099	,052	,135	R ² =,082 F=9,308 p<,05	H1d5
	Bsızd2 : Duygu Çeşitliliği	,114	,039	,209		
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
Sobel Test Sonucu: $z=3,260$ $p<0,05$						

Yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin aracı etkisini ölçmek için dört adımda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda yüzeysel davranışın, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.210$, $P<.05$) olduğu, ikinci adımda yüzeysel davranıştaki değişimin, etkileşim rutinleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.286$, $P<.05$) olduğu, üçüncü adımda etkileşim rutinlerinin kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.236$, $p<.05$) olduğu görülmüştür. Dördüncü ve son adımda ise yüzeysel davranış ve etkileşim rutinlerinin, kişisel başarı hissi üzerindeki etkilerine toplu olarak bakıldığında, bağımsız değişken olan yüzeysel davranışın etkisinin kaybolmadığı ancak azalarak halen devam ettiği görülmüştür. Yapılan sobel testi anlamlı bulunmuştur ($z=2,741$ $p<0,05$).

Sonuç olarak yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin aracı etkisi Baron Kenny modeli doğrultusunda test edilmesiyle

yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisine etkileşim rutinlerinin aracılık ettiği görülmüştür. Nitekim yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisi 0,052 azalarak 0,158'e düşmüş ancak yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisi kaybolmadığından etkileşim rutinlerinin kısmi aracılık rolü görülmüştür. Bununla birlikte sobel testi anlamlı bulunduğundan ($z=2,741$ $p<0,05$) Tablo-35'de yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin kısmi aracı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 35- Yüzeysel Davranışın Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Rutinlerinin Aracı Etkisi

Adımlar / Değişkenler		Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri	Hipotez
		B	SH	β		
1	Bsızd : Yüzeysel Davranış	,154	,050	,210	R ² =,044 F=9,638 p<,05	H1c
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
2	Bsızd : Yüzeysel Davranış	,300	,069	,286	R ² =,082 F=18,629 p<,05	
	Blıd : Etkileşim Rutinleri					
3	Bsızd : Etkileşim Rutinleri	,166	,047	,236	R ² =,056 F=12,356 p<,05	
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
4	Bsızd1 : Yüzeysel Davranış	,116	,051	,158	R ² =,075 F=8,422 p<,05	H1d6
	Bsızd2 : Etkileşim Rutinleri	,128	,049	,183		
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
Sobel Test Sonucu: $z=2,741$ $p<0,05$						

Derinlemesine davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim süresinin aracı etkisini ölçmek için dört adımda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda derinlemesine davranışın, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.325$, $P<.01$) olduğu, ikinci adımda derinlemesine davranışdaki değişimin, etkileşim süresi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.231$, $p<.01$) olduğu, üçüncü adımda etkileşim süresinin kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.124$, $p<.10$) olduğu görülmüştür. Dördüncü ve son adımda ise derinlemesine davranış ve etkileşim süresinin, kişisel başarı hissi üzerindeki etkilerine toplu olarak bakıldığında, bağımsız değişken olan

derinlemesine davranışın etkisinin kaybolmadığı ancak azalarak halen devam ettiği görülmüştür. Fakat yapılan sobel testi anlamlı bulunmamıştır ($z=1,604$ $p>0,05$).

Sonuç olarak derinlemesine davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim süresinin aracı etkisi Baron Kenny modeli doğrultusunda test edilmesiyle derinlemesine davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisine etkileşim süresinin aracılık rolü olmadığı görülmüştür. Çünkü sobel testi anlamlı bulunmadığından ($z=1,604$ $p>0,05$) Tablo-36'da derinlemesine davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim süresinin aracı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 36- Derinlemesine Davranışın Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Süresinin Aracı Etkisi

Adımlar / Değişkenler		Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri	Hipotez
		B	SH	β		
1	Bsızd : Derinlemesine Dvr.	,207	,042	,325	R ² =,106 F=24,698 p<,05	H2c
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
2	Bsızd : Derinlemesine Dvr.	,144	,042	,231	R ² =,054 F=11,828 p<,05	
	Blıd : Etkileşim Süresi					
3	Bsızd : Etkileşim Süresi	,127	,070	,124	R ² =,015 F=3,277 p<,10	
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
4	Bsızd1 : Derinlemesine Dvr.	,200	,043	,316	R ² =,107 F=12,501 p<,05	H2d1
	Bsızd2 : Etkileşim Süresi	,042	,069	,041		
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
Sobel Test Sonucu: $z=1,604$ $p>0,05$						

Derinlemesine davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin aracı etkisini ölçmek için dört adımda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda derinlemesine davranışın, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.325$, $P<.01$) olduğu, ikinci adımda derinlemesine davranıştaki değişimin, etkileşim rutinleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.156$, $p<.05$) olduğu, üçüncü adımda etkileşim rutinlerinin kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.236$, $p<.01$) olduğu

görülmüştür. Dördüncü ve son adımda ise derinlemesine davranış ve etkileşim rutinlerinin, kişisel başarı hissi üzerindeki etkilerine toplu olarak bakıldığında, bağımsız değişken olan derinlemesine davranışın etkisinin kaybolmadığı ancak azalarak halen devam ettiği görülmüştür. Yapılan sobel testi anlamlı bulunmuştur ($z=1,922$ $p<0,05$).

Sonuç olarak derinlemesine davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin aracı etkisi Baron Kenny modeli doğrultusunda test edilmesiyle derinlemesine davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisine etkileşim rutinlerinin aracılık ettiği görülmüştür. Nitekim derinlemesine davranışın etkileşim rutinleri üzerindeki etkisi 0,028 azalarak 0,297'ye düşmüş ancak derinlemesine davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisi kaybolmadığından etkileşim rutinlerinin kısmi aracılık rolü görülmüştür. Bununla birlikte sobel testi anlamlı olduğundan ($z=1,922$ $p<0,05$) Tablo-37'de derinlemesine davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin kısmi aracı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 37- Derinlemesine Davranışın Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Rutinlerinin Aracı Etkisi

Adımlar / Değişkenler		Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri	Hipotez
		B	SH	β		
1	Bsızd : Derinlemesine Dvr.	,207	,042	,325	R2=,106 F=24,698 p<,05	H2c
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
2	Bsızd : Derinlemesine Dvr.	,142	,062	,156	R2=,024 F=5,236 p<,05	
	Blıd : Etkileşim Rutinleri					
3	Bsızd : Etkileşim Rutinleri	,166	,047	,236	R2=,056 F=12,356 p<,05	
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
4	Bsızd1 : Derinlemesine Dvr.	,188	,041	,297	R2=,138 F=16,646 p<,05	
	Bsızd2 : Etkileşim Rutinleri	,128	,046	,182		
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
Sobel Test Sonucu: $z=1,922$ $p<0,05$						

Doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin aracı etkisini ölçmek için dört adımda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre;

birinci adımda doğal duyguların, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.303$, $P<.01$) olduğu, ikinci adımda doğal duygulardaki değişimin, duygu çeşitliliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.209$, $P<.01$) olduğu, üçüncü adımda duygu çeşitliliği, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.266$, $p<.01$) olduğu görülmüştür. Dördüncü ve son adımda ise doğal duygular ve duygu çeşitliliği, kişisel başarı hissi üzerindeki etkilerine toplu olarak bakıldığında, bağımsız değişken olan doğal duyguların etkisinin kaybolmadığı ancak azalarak halen devam ettiği görülmüştür. Yapılan sobel testi anlamlı bulunmuştur ($z=2,449$ $p<0,05$).

Sonuç olarak doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin aracı etkisi Baron Kenny modeli doğrultusunda test edilmesiyle doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisine etkileşim rutinlerinin aracılık ettiği görülmüştür. Nitekim doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki 0,097 azalarak 0,260'a düşmüş ancak yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerindeki etkisi kaybolmadığından duygu çeşitliliğinin kısmi aracılık rolü görülmüştür. Bununla birlikte sobel testi anlamlı bulunduğundan ($z=2,449$ $p<0,05$) Tablo-38'de Doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin kısmi aracı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 38- Doğal Duyguların Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Duygu Çeşitliliğinin Aracı Etkisi

Adımlar / Değişkenler		Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri	Hipotez
		B	SH	β		
1	Bsızd : Doğal Duygular	,285	,062	,303	R2=,092 F=21,099 p<,001	
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
2	Bsızd : Doğal Duygular	,361	,117	,209	R2=,044 F=9,521 p<,002	
	Blıd : Duygu Çeşitliliği					
3	Bsızd : Duygu Çeşitliliği	,145	,036	,266	R2=,071 F=15,934 p<,001	
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
4	Bsızd1 : Doğal Duygular	,245	,062	,260	R2=,131 F=15,690 p<,001	
	Bsızd2 : Duygu Çeşitliliği	,110	,036	,203		
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
Sobel Test Sonucu: $z=2,449$ $p<0,05$						

Doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim süresinin aracı etkisini ölçmek için dört adımda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda doğal duyguların, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.303$, $p<.05$) olduğu, ikinci adımda doğal duygulardaki değişimin, etkileşim süresi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.181$, $p<.05$) olduğu, üçüncü adımda etkileşim süresinin kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.124$, $p<.10$) olduğu görülmüştür. Ancak bu adımda elde edilen anlamlılık derecesi %90 seviyesinde gerçekleşmiştir ($p<.072$). Dördüncü ve son adımda ise doğal duygular ve etkileşim süresinin, kişisel başarı hissi üzerindeki etkilerine toplu olarak bakıldığında, bağımsız değişken olan doğal duyguların etkisinin kaybolmadığı ancak azalarak halen devam ettiği görülmüştür. Yapılan sobel testi anlamlı bulunmuştur ($z=1,497$ $p<0,05$).

Sonuç olarak doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim süresinin aracı etkisi Baron Kenny modeli doğrultusunda test edilmesiyle doğal duyguların, kişisel başarı hissi üzerindeki etkisine etkileşim süresinin aracılık ettiği görülmüştür. Nitekim doğal duyguların, kişisel başarı hissi üzerindeki etkisi 0,011 azalarak 0,292'ye düşmüş ancak doğal duyguların etkisi kaybolmadığından, etkileşim süresinin kısmi aracılık rolü görülmüştür. Bununla birlikte sobel testi anlamlı bulunduğundan ($z=1,497$ $p<0,05$) Tablo-39'da doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim süresinin kısmi aracı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 39- Doğal Duyguların Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Süresinin Aracı Etkisi

Adımlar / Değişkenler		Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri	Hipotez
		B	SH	β		
1	Bsızd : Doğal Duygular	,285	,062	,303	R2=,092 F=21,099 p<,05	
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
2	Bsızd : Doğal Duygular	,167	,063	,181	R2=,033 F=7,111 p<,05	
	Blıd : Etkileşim Süresi					
3	Bsızd : Etkileşim Süresi	,127	,070	,124	R2=,015	

	BlıD : Kişisel Başarı Hissi				F=3,277 p<,072	
4	BsıD1 : Doğal Duygular	,274	,063	,292	R2=,095 F=10,962 p<,05	
	BsıD2 : Etkileşim Süresi	,063	,068	,062		
	BlıD : Kişisel Başarı Hissi					
Sobel Test Sonucu: z=1,497 p<0,05						

Doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim sıklığının aracı etkisini ölçmek için dört adımda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda doğal duyguların, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.303$, $P<.05$) olduğu, ikinci adımda doğal duygulardaki değişimin, etkileşim sıklığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.355$, $P<.05$) olduğu, üçüncü adımda etkileşim sıklığı, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.163$, $p<.05$) olduğu görülmüştür. Dördüncü ve son adımda ise doğal duygular ve etkileşim sıklığı, kişisel başarı hissi üzerindeki etkilerine toplu olarak bakıldığında, bağımsız değişken olan doğal duyguların etkisinin kaybolmadığı ancak azalarak halen devam ettiği görülmüştür. Yapılan sobel testi anlamlı bulunmuştur ($z=2,191$ $p<0,05$).

Sonuç olarak doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim sıklığının aracı etkisi Baron Kenny modeli doğrultusunda test edilmesiyle doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisine etkileşim sıklığının aracılık ettiği görülmüştür. Nitekim doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki 0,021 azalarak 0,282'ye düşmüş ancak doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisi kaybolmadığından etkileşim sıklığının kısmi aracılık rolü görülmüştür. Bununla birlikte sobel testi anlamlı bulunduğundan ($z=2,191$ $p<0,05$) Tablo-40'da doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim sıklığının kısmi aracı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 40- Doğal Duyguların Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Sıklığının Aracı Etkisi

Adımlar / Değişkenler		Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri	Hipotez
		B	SH	β		
1	Bsızd : Doğal Duygular	,285	,062	,303	R ² =,092 F=21,099 p<,05	
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
2	Bsızd : Doğal Duygular	,447	,082	,355	R ² =,126 F=30,047 p<,05	
	Blıd : Etkileşim Sıklığı					
3	Bsızd : Etkileşim Sıklığı	,122	,051	,163	R ² =,027 F=5,739 p<,05	
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
4	Bsızd1 : Doğal Duygular	,265	,066	,282	R ² =,095 F=10,870 p<,05	
	Bsızd2 : Etkileşim Sıklığı	,043	,053	,058		
	Blıd : Kişisel Başarı Hissi					
Sobel Test Sonucu: z=2,191 P<0,05						

Doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin aracı etkisini ölçmek için dört adımda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda doğal duyguların, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.303$, $P<.05$) olduğu, ikinci adımda doğal duygulardaki değişimin, etkileşim rutinleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.329$, $P<.05$) olduğu, üçüncü adımda etkileşim rutinleri, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=.236$, $p<.05$) olduğu görülmüştür. Dördüncü ve son adımda ise doğal duygular ve etkileşim rutinleri, kişisel başarı hissi üzerindeki etkilerine toplu olarak bakıldığında, bağımsız değişken olan doğal duyguların etkisinin kaybolmadığı ancak azalarak halen devam ettiği görülmüştür. Yapılan sobel testi anlamlı bulunmuştur ($z=2,887$ $p<0,05$).

Sonuç olarak doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin aracı etkisi Baron Kenny modeli doğrultusunda test edilmesiyle doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisine etkileşim rutinlerinin aracılık ettiği görülmüştür. Nitekim doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki 0,048 azalarak 0,255'e düşmüş ancak doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisi

kaybolmadığından etkileşim rutinlerinin kısmi aracılık rolü görülmüştür. Bununla birlikte sobel testi anlamlı bulunduğundan ($z=2,887$ $p<0,05$) Tablo-41’de doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin kısmi aracı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 41- Doğal Duyguların Kişisel Başarı Hissi Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Rutinlerinin Aracı Etkisi

Adımlar / Değişkenler		Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri	Hipotez
		B	SH	β		
1	Bsızd : Doğal Duygular	,285	,062	,303	R2=,092 F=21,099 p<,05	
	BlıD : Kişisel Başarı Hissi					
2	Bsızd : Doğal Duygular	,441	,088	,329	R2=,108 F=25,373 p<,05	
	BlıD : Etkileşim Rutinleri					
3	Bsızd : Etkileşim Rutinleri	,166	,047	,236	R2=,056 F=12,356 p<,05	
	BlıD : Kişisel Başarı Hissi					
4	Bsızd1 : Doğal Duygular	,240	,065	,255	R2=,110 F=12,889 p<,05	
	Bsızd2 : Etkileşim Rutinleri	,101	,049	,144		
	BlıD : Kişisel Başarı Hissi					
Sobel Test Sonucu: $z=2,887$ $p<0,05$						

5.9. Araştırma Bulguları

Bu araştırmada, araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ile duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal duyguların, tükenmişliğin alt boyutları duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca araştırma modeli çerçevesinde bu ilişkilerde, müşteri ilişkileri ölçeğinin boyutları olan duygu çeşitliliği, etkileşim süresi, etkileşim sıklığı ve etkileşim rutinleri değişkenlerinin aracılık etkisi belirlenmiştir.

H1a hipotez testi doğrultusunda yüzeysel davranışın, duyarsızlaşma üzerinde istatistiksel olarak pozitif bir etkisi olduğu görülmüş ($R=.384$, $R2=.147$, $\beta=.384$ $p<.05$) ve hipotez kabul edilmiştir. H1b hipotez testi doğrultusunda yüzeysel

davranışın, duygusal tükenme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüş ($R=.379$, $R^2=.144$, $\beta=.379$ $p<.05$) ve hipotez kabul edilmiştir. H1c hipotez testi doğrultusunda yüzeysel davranışın, kişisel başarı hissi üzerinde istatistiksel olarak pozitif bir etkisi olduğu görülmüş ($R=.210$, $R^2=.044$, $\beta=.210$ $P<.05$) ve hipotez kabul edilmiştir.

H1d hipotezi doğrultusunda yüzeysel davranışın tükenmişliğe etkisinde müşteri ilişkilerinin aracılık etkisi incelendiğinde yüzeysel davranışın, duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin kısmi aracı rolü olduğu görülmüş ($R=.384$, $R^2=.160$, $\beta=.340$ $p<.05$), Yüzeysel davranışın, duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin kısmi aracı rolü olduğu görülmüştür ($R=.384$, $R^2=.160$, $\beta=.350$ $p<.05$). Yüzeysel davranışın, duygusal tükenme üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin kısmi aracı rolü olduğu görülmüş ($R=.379$, $R^2=.172$, $\beta=.314$ $p<.05$), yüzeysel davranışın, duygusal tükenme üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin aracı rolü olduğu görülmüştür ($R=.379$, $R^2=.148$, $\beta=.359$ $p<.05$). Yüzeysel davranışın, kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin aracı rolü olduğu görülmüş ($R=.210$, $R^2=.082$, $\beta=.135$ $p<.05$), yüzeysel davranışın, kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin aracı rolü olduğu görülmüştür ($R=.210$, $R^2=.075$, $\beta=.158$ $p<.05$).

H2a hipotez testi doğrultusunda derinlemesine davranışın, duyarsızlaşma ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığından ($r= -.132$, $p>.05$) regresyon analiz aşamasına geçilmemiş ve hipotez kabul edilmemiştir. H2b hipotez testi doğrultusunda derinlemesine davranışın, duygusal tükenmişlik ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığından ($r= -.127$, $p>.05$) regresyon analiz aşamasına geçilmemiş ve hipotez kabul edilmemiştir. H2c hipotez testi doğrultusunda derinlemesine davranışın, kişisel başarı hissi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüş ($R=.325$, $R^2=.106$, $\beta=.325$ $p<.05$) ve hipotez kabul edilmiştir.

H2d hipotezi testi doğrultusunda derinlemesine davranışın tükenmişliğe etkisinde müşteri ilişkileri aracılık etkisi incelendiğinde; derinlemesine davranışın, kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim süresinin aracı rolü olduğu görülmemiştir ($R=.325$, $R^2=.107$, $\beta=.316$ $p>.05$). Derinlemesine davranışın, kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin kısmi aracı rolü olduğu görülmüştür ($R=.325$, $R^2=.138$, $\beta=.297$ $p<.05$).

H3a hipotez testi doğrultusunda doğal duyguların, duyarsızlaşma ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmadığından ($r = -.012, p > .05$) regresyon analiz aşamasına geçilmemiş ve hipotez kabul edilmemiştir. H3b hipotez testi doğrultusunda doğal duyguların, duygusal tükenmişlik ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmadığından ($r = .070, p > .05$) regresyon analiz aşamasına geçilmemiş ve hipotez kabul edilmemiştir. H3c hipotez testi doğrultusunda doğal duyguların, kişisel başarı hissi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüş ($R=.303, R^2=.092, \beta=.303, p < .05$) ve hipotez kabul edilmiştir.

H3d hipotez testi doğrultusunda doğal duyguların tükenmişliğe etkisinde müşteri ilişkileri aracılık etkisi incelendiğinde; doğal duyguların, kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliğinin kısmi aracı rolü olduğu görülmüş ($R=.303, R^2=.131, \beta=.260, p < .05$), doğal duyguların, kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim süresinin kısmi aracı rolü olduğu görülmüş ($R=.303, R^2=.095, \beta=.292, p < .05$), doğal duyguların, kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim sıklığının kısmi aracı rolü olduğu görülmüş ($R=.303, R^2=.095, \beta=.282, p < .05$), doğal duyguların, kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde etkileşim rutinlerinin aracı rolüne bakıldığında ise kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür ($R=.303, R^2=.110, \beta=.255, p < .05$).

Araştırma hipotezlerine dair sonuçlar Tablo 42’de yer almaktadır.

Tablo 42-Hipotez Kabul-Red Tablosu

Hipotez	Bağımlı Değişken/Değişkenler	Bağımsız Değişken	Regresyon Sonucu	Hipotez Ret/Kabul
H1a	Yüzeysel Davranış	Duyarsızlaşma	R=.384, R2=.147, B=.384 P<.05	Kabul Edilmiştir.
H1b	Yüzeysel Davranış	Duygusal Tükenme	R=.379, R2=.144, B=.379 P<.05	Kabul Edilmiştir.
H1c	Yüzeysel Davranış	Kişisel Başarı Hissi	R=.210, R2=.044, B=.210 P<.05	Kabul Edilmiştir.
H1d	A) Yüzeysel Davranış B) Duygu Çeşitliliği (Aracı Değişken)	Duyarsızlaşma	R=.384, R2=.160, B=.340 P<.05	Kısmi Kabul Edilmiştir
	A) Yüzeysel Davranış B) Etkileşim Rutinleri (Aracı Değişken)	Duyarsızlaşma	R=.384, R2=.160, B=.350 P<.05	Kısmi Kabul Edilmiştir.
	A) Yüzeysel Davranış B) Duygu Çeşitliliği (Aracı Değişken)	Duygusal Tükenme	R=.379, R2=.172, B=.314 P<.05	Kısmi Kabul Edilmiştir.
	A) Yüzeysel Davranış B) Etkileşim Rutinleri (Aracı Değişken)	Duygusal Tükenme	R=.379, R2=.148, B=.359 P<.05	Kısmi Kabul Edilmiştir.

Tablo 42-Hipotez Kabul-Red Tablosu (devam)

Hipotez	Bağımlı Değişken/Değişkenler	Bağımsız Değişken	Regresyon Sonucu	Hipotez Ret/Kabul
	A) Yüzeysel Davranış B) Duygu Çeşitliliği (Aracı Değişken)	Kişisel Başarı Hissi	R=.210, R2=.082, B=.135 P<.05	Kısmî Kabul Edilmiştir.
	A) Yüzeysel Davranış B) Etkileşim Rutinleri (Aracı Değişken)	Kişisel Başarı Hissi	R=.210, R2=.075, B=.158 P<.05	Kısmi Kabul Edilmiştir.
H2a	Derinlemesine Davranış	Duyarsızlaşma	R=-.132, P>.05	Kabul Edilmemiştir
H2b	Derinlemesine Davranış	Duygusal Tükenmişlik	R=-.127, P>.05	Kabul Edilmemiştir
H2c	Derinlemesine Davranış	Kişisel Başarı Hissi	R=.325, R2=.106, B=.325 P<.05	Kabul Edilmiştir.
H2d	A)Derinlemesine Davranış B)Etkileşim Süresi (Aracı Değişken)	Kişisel Başarı Hissi	R=.325, R2=.107, β=.316 p>05	Kabul Edilmemiştir.
	A) Derinlemesine Davranış B) Etkileşim Rutinleri (Aracı Değişken)	Kişisel Başarı Hissi	R=.325, R2=.138, B=.297 P<.05	Kısmi Kabul Edilmiştir.
H3a	Doğal Duygular	Duyarsızlaşma	R=-.012, P>.05	Kabul Edilmemiştir.
H3b	Doğal Duygular	Duygusal Tükenmişlik	R= .070, P>.05	Kabul Edilmemiştir

Tablo 42-Hipotez Kabul-Red Tablosu (devam)

Hipotez	Bağımlı Değişken/Değişkenler	Bağımsız Değişken	Regresyon Sonucu	Hipotez Ret/Kabul
H3c	Doğal Duygular	Kişisel Başarı Hissi	R=.303, R2=.092, B=.303 P<.05	Kabul Edilmiştir.
H3d	A)Doğal Duygular B)Duygu Çeşitliliği (Aracı Değişken)	Kişisel Başarı Hissi	R=.303, R2=.131, B=.260 P<.05	Kabul Edilmiştir.
	A)Doğal Duygular B)Etkileşim Süresi (Aracı Değişken)	Kişisel Başarı Hissi	R=.303, R2=.095, B=.292 P<.05	Kabul Edilmiştir.
	A)Doğal Duygular B)Etkileşim Sıklığı (Aracı Değişken)	Kişisel Başarı Hissi	R=.303, R2=.095, B=.282 P<.05	Kabul Edilmiştir.
	A)Doğal Duygular B)Etkileşim Rutinleri (Aracı Değişken)	Kişisel Başarı Hissi	R=.303, R2=.110, B=.255 P<.05	Kabul Edilmiştir.

BÖLÜM 6

6.1. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte artan rekabet ortamında çalışanlar fiziksel emek ve zihinsel emeklerine ek olarak duygularını da kullanmak zorundadırlar. Örgütler çalışanlarından duygularını yönetmelerini talep etmektedirler ve böylece örgütün istediği duygusal davranış kurallarına uygun bir şekilde davranmak için çalışanlar bazen kendi hissettikleri duyguları bastırmak ve farklı şekilde davranmak zorunda kalabilirler. Bu durum özellikle hizmet sektöründe duyguların da emek gücü olarak yer aldığını gösterir. Bu noktada, kendi hissettikleri duygulardan farklı davranarak örgütün amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynayan ve böylece duygusal emek sergilemek durumunda kalan çalışanların duygularının da ticarileştiği söylenebilir.

Duygusal emek olarak ifade edilen ve hizmet sektöründe çoğunlukla ortaya çıkan duygusal emeğin, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal duygular olmak üzere üç boyutu vardır. Maddi kazanç, kişiler arası rahatsız edici problemleri ortadan kaldırma, iş tatmininde artış gibi olumlu sonuçlara neden olsa da, duygusal emeğin tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara da neden olduğu geçmiş araştırmalarda tespit edilmiştir. Derinlemesine davranış ve doğal duygular sergileyen çalışanlar sergilemeleri gereken duyguları gerçekten hissedebildikleri için iş tatminlerinde azalma, duygusal uyumsuzluk ve tükenme gibi olumsuz etkiler daha az gözlenebilir. Ancak yüzeysel davranış da birey gerçek hislerinden farklı, aldatıcı olarak duygularını sergilemek de olduğu için duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını daha çok hissedebilir.

Duygusal emek boyutlarından hangilerinin tükenmişlik üzerinde etkisinin bulunduğu belirlenmesi önemlidir. Çünkü tükenmişlik çalışanlar ve örgütleri ile birlikte çalışanların ailelerini ve dolayısıyla toplumu etkileyen olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu çerçevede, ulusal literatürde duygusal emek ile tükenmişlik

arasındaki ilişkinin tespit edildiği araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalarda, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü ilişki (Kaya, 2014; Yakar, 2015; Özen, 2017; Yanar, 2018; Daban, 2018; Basım ve Beğenirbaş, 2012; Köse, Oral, TÜresin, 2011), yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü ilişki (Yakar, 2015; Basım ve Beğenirbaş, 2012; Köse, Oral, TÜresin, 2011; Kaplan ve Ulutaş, 2016; Özen, 2017; Yanar, 2018; Daban, 2018), yüzeysel davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü ilişki (Yılmaz,2016), yüzeysel davranış ile kişisel başarı hissi arasında negatif yönlü (Yanar, 2018) ilişki tespit edilmiştir.

Bununla birlikte, derinlemesine davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü ilişki (Yanar, 2018; Kaplan ve Ulutaş, 2016; Kaya ve Özhan, 2012; Eroğlu, 2014) ve negatif yönlü ilişki (Daban, 2018), derinlemesine davranış ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü ilişki (Kaya, 2014; Kaplan ve Ulutaş, 2016; Özen, 2017; Yanar, 2018); derinlemesine davranış ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ilişki (Özen, 2017; Kaya ve Özhan, 2012; Yanar, 2018; Kaplan ve Ulutaş, 2016; Kaya, 2014) yapılan araştırmalar ile ortaya çıkmıştır.

Doğal duygular ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü (Kaya, 2014; Yanar, 2018), doğal duygular ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü (Yakar, 2015; Yanar, 2018), doğal duygular ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ilişki (Kaya ve Özhan, 2012) araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir.

Duygusal emek ve tükenmişlik değişkenlerinin hizmet sektöründe çalışanlar için geçerli olmasından hareketle, hizmet sektörü çalışanlarının müşteriler ile çok fazla iletişimde olmaları sebebiyle müşteriler ile ilgili faktörlerinde araştırmalara dahil edilmesi önemlidir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri ile ilgili faktörlerin nasıl bir etkiye sahip olduğunun belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Ankara Umum Otomobilciler ve şoförler Odasına bağlı Ankara'nın ankaya ilçesinde çalışan çoğu zaman bireysel olarak uzun çalışma saatleri boyunca çalışan, sürekli müşteriler ile yüz yüze etkileşim içerisinde olan ulaştırma sektöründeki 212 taksi şoförüyle anket çalışması geçekleştirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, örnekleme kapsamındaki taksi şoförleri için duygusal emeğin boyutlarından olan doğal duygularının ortalamasının yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışa göre yüksek olduğu; bununla birlikte,

ükenmişlik boyutlarından kişisel başarı hissini ortalamasının duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarından yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun, taksi şoförlerinin çoğunlukla bireysel olarak çalışmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmadan elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, duygusal emeğin boyutlarından olan yüzeysel davranışın, tükenmişliğin tüm boyutları (duyarsızlaşma, duygusal tükenme, kişisel başarı hissi) üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır. Araştırma bulguları doğrultusunda, yüzeysel davranışın en fazla duyarsızlaşma üzerinde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum da gerçekten hissettiği duyguları sergilemeyen çalışanların duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ihtimallerinin de artabileceği söylenebilir. Dolayısıyla, çalışanların iş uyumlarına dikkat edilmesi önemlidir.

Diğer taraftan, duygusal emeğin boyutlarından olan derinlemesine davranış ve doğal duyguların, sadece kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, duygusal emeğin her üç boyutunun tükenmişliğin boyutlarından olan kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır ve kişisel başarı hissini en fazla derinlemesine duygular ile doğal duygular etkilemektedir. Bu durumda, taksi şoförleri daha iyi hizmet sunabilmek için bağlı buldukları örgütler tarafından koyulan araç içinde yüksek ses tonunu ayarlamak, müşteriye karşı tavır ve tutumlarına dikkat etmek, müşteriye karşı olumlu duygularla davranmak gibi bir takım davranış kurallarına uymak zorunda olsalar bile çalıştıkları süre içerisinde sürekli olarak kendilerini denetleyen bir otorite baskısı olmamasından dolayı uymaları gereken davranış kurallarını içselleştirebildikleri düşünülebilir. Bunun da taksi şoförlerinin kişisel başarı hislerinde artışa neden olduğu söylenebilir.

Müşteriler ile etkileşimin önemli olduğu ve dolayısıyla başarının müşteri memnuniyetine bağlı olduğu hizmet sektöründe çalışanlar için duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkide, müşteriler ile ilgili faktörlerinin hangilerinin aracılık etkisinin olduğunun tespit edilmesi de önemlidir; zira duygusal emek müşterilere karşı gösterilmektedir ve bazı durumlarda çalışanların tükenmişlikleri üzerinde müşterilerin etkisinin olması da mümkündür. Bu doğrultuda, çalışma kapsamında müşteriler ile ilgili faktörlerin etkileri de değerlendirilmiş, duygusal emeğin

boyutlarından olan yüzeysel davranışın, tükenmişliğin boyutların olan duyarsızlaşma, duygusal tükenme, kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliği ve müşteri ile etkileşim rutinlerinin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Duygusal emeğin boyutlarından olan derinlemesine davranışın, tükenmişliğin boyutlarından olan kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde müşteri ile etkileşim rutinlerinin ve doğal duyguların kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinde duygu çeşitliliği, müşteri ile etkileşim süresi, müşteri ile etkileşim sıklığı, müşteri ile etkileşim rutinlerinin kısmi aracılık etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma ile, taksi şoförleri özelinde önemli bulgular elde edilmesine rağmen, araştırmanın sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle, araştırmanın örneklemini Ankara ili Çankaya ilçesindeki taksi şoförleri ile sınırlıdır. Araştırma bulgularının genellenebilirliği için gelecekteki çalışmaların farklı ilçelerde veya farklı illerde çalışan taksi şoförleri ile birlikte ulaştırma sektöründe taksi haricinde çalışan diğer sürücülerin de dahil edilerek yapılması önerilmektedir. Ayrıca, duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişki de, bundan sonra yapılacak araştırmalarda müşteri ile ilgili faktörler haricinde diğer değişkenlerin (örneğin, öznel iyi oluş, iş stresi, duygusal bağlılık gibi) aracılık etkisine odaklanılabilir.

Bu çalışmanın bulguları doğrultusunda, taksi şoförleri için de öneriler geliştirilmiştir. Müşterilerin olumsuz davranışları ile birlikte yoğun trafik stresinin, taksi şoförlerini ruhen ve bedenen çok fazla etkileyebileceği ve bu durumun da tükenmişliğe yol açabileceğinden hareketle, taksi şoförleri için çalışma saatlerinde düzenleme yapılabilir. Bununla birlikte, taksi şoförlerinin çalışma ortamlarında dinlendikleri yer olan duraklar için de kurallar belirlenebilir ve bu ortamların daha konforlu olması sağlanabilir, zira bu meslek zamandan bağımsız olarak 24 saat icra edilmektedir. Bu düzenlemelerin taksi şoförlerinin bağlı oldukları Meslek Odaları tarafından yürütülmesi ve kontrol edilmesi önemlidir. Düzenlemelerin yanı sıra, müşteriler ile etkileşimin önemli olduğu bu meslek mensupları için, gerek müşteri ilişkileri gerekse de sürücülük ile ilgili diğer hususlara yönelik düzenli eğitimlerin yapılmasının da gerekli olduğu düşünülmektedir. Böylece taksi şoförleri, gelişen şartlar doğrultusunda kendilerini geliştirme imkânları bulabileceklerdir. Ülkemizde ulaştırma hizmeti sektöründe önemli bir çalışan grubunu temsil eden bu meslek mensuplarının tükenmişlik seviyelerinin düşük, hizmet kalitelerinin yüksek olması ile, sektör için de önemli katkı sağlanması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Adıgüzel G. (2012). *Üniversite Öğrencilerinin Saldırganlık Düzeylerinin Empatik Eğilim, Duyguları İfade Etme ve Öz-Anlayış Açısından İncelenmesi*. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Akbıyık, M. (2013). *Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Akbulut, N.Ç. (2010). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akçamete, G., Kaner, S. & Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayınları.

Akçay, C., Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme, *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1/1, 3-25.

Akgeyik, T., Güngör M. (2009). Müşteri Saldırganlığı: Sonuçları ve Mücadele Stratejisi, *Kamu-İş Dergisi*, 10(3), 33-71.

Akkoç, İ., Tunç, H. (2015). Örgüt Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması: Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (34), 1-21.

Aksel, İ., Bağcı, Z. (2017). Çalışanların Duygusal Emekleri İle Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (4), 463-473.

Akten, S, (2007). *Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Edirne.

Akyol, E. (2018). *Tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisi; sivil havacılık çalışanları üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Alkan, E., Yıldız, S.M., & Bakır, M. (2011). Mobbingin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13 (3), 270–280.

Allen, D.G., Weeks, K.P., Moffitt, K.R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: the moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980.

Altay H., Akgül V. (2010). Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (14), 90.

Altın Gülova, A., Palamutçuoğlu, B.T. ve A. (2013). Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteginin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline

Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.

Ardıç, K., Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96.

Arı, G. S. ve Bal, E. (2008), Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15/1, Manisa.

Arı, G. S., Bal, H. & Bal, E., Ç. (2010). İş Bağlılığının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 143-166.

Arıkan Saltık, I., Asunakutlu, T. (2016). Duygusal Emek ve Kültür: Konaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14), 109-132.

Arslan Kozan, E. & Ünal Uyar, G. F. (2018). Kadın Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Seviyelerinin Tespiti. *Journal of Strategic Research in Social Science*, 8 (2), 53-68.

Arslan, G. (2007). *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması: Çaycuma Alan Araştırması Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.

Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.

Aslan, H. (2018). *Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.

Atameriç, A. (2012). *İş Yerindeki Stres Düzeyinin Çalışanların Tükenmişlik Algıları Üzerindeki Etkisi*, Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Austin, E J.; Timothy C. P Dore ve Katharine M. O'Donovan. (2008). Associations of Personality and Emotional Intelligence with Display Rule Perceptions and Emotional Labour. *Personality and Individual Differences*, 44(3,) 679–688.

Avşaroğlu, S., Deniz. M. E., ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliğin İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.

Ayana, Ç. (2016). *Duygusal Zekâ ve Duygusal Emegin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Aydın, S., (2007). *İş Hayatında Tükenmişlik ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aysel, L., (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Azizoğlu, Ö., K. Özyer. (2010). Polislerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Ampirik Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 137- 147.

Bahar, E. (2006). *Tükenmişlik Sendromu: Otel İşletmelerinde Ön büro Çalışanlarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Baltaş, Z., Baltaş. A. (2016). *Stres ve Başa Çıkma Yolları* (33. b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barret, F. (1970). *Emeğin Tarihi*. Çeviren: Babür Kuzucu. İstanbul: MAY Yayınları.

Barrick, M. R., Parks, L., Mount, M. K. (2005). Self- monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel Psychology*, 58 (3), 745-767.

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

Bashan, E. (2012). *İşkoliklik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Basım, H.N., Şeşen, H. (2006) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4):83-102.

Basım, H.N., Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6 (2), 15-23.

Basım, N. H., Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-91

Basım, N. H., Beğenirbaş, M., Yalçın, C. R. (2013). Öğretmenlerde kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisi: Duygusal emeğin aracılık rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1477-1496

Baş, M. (2012). *Duygusal Emek-Müşteri Memnuniyeti İlişkisi: Engelli Turizm Pazarında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.

Başbuğ, G., Ballı, E. , Oktuğ, Z. (2010). İş doyumunu duygusal emek etkisi: Çağrı merkezi çalışanları üzerine bir çalışma. *Sosyal siyaset Konferansları Dergisi*, (58), 253-274.

Başören, M. (2005). *Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Baysal, A., (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmelerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Beğenirbaş M., Basım N. H. (2013). Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 10/1, 48-49.

Bıyık, Y. (2014). Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Biçkes, M. D., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., Uğur, A. (2014). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bir alan çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (2), 97-121.

Bilge, F. (2006). Examining the burnout of academics in relation to job satisfaction and other factors. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 34, 1151-1160.

Boyar, E. (2011). *Türkiye’de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Bozkurt, F. (2014). Sözlüklerdeki Temel Duygu Kavramlarının Yeniden Tanımlanması: Bir Yöntem Önerisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Türkoloji Dergisi*, 21 (1), 25-34.

Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.

Budak, G., Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 20 (2), 95-108.

Burcu, E. (1998). Evrimci Teorinin Sosyolojik Düşünce Üzerindeki Etkileri ve Sosyobiyojoloji. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 15(2), 175-186.

Cevizci, A. (1999). *Felsefe Sözlüğü*, Paradigma, İstanbul.

Ceyhan, A. A. Siliğ A. (2005). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 43-56.

Ceylan, A. (2013), *Çalışan Kadınların Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Edirne Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Ceylan, A. K., Mat Çelik, G., Emhan, A. (2015). Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 168-185.

Chu, K. H.-L., K. Murrmann, S. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 27 (6), 1181–1191.

Cooper, R. K. ve A. Sawaf (2000), *Liderlikte Duygusal Zekâ*. (Çev. Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar), Sistem Yayıncılık, Birinci Basım: Ekim 2003, İstanbul.

Cordes, C.L., Dougherty, T.W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.

Cüceloğlu, D. (2008). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çağlayan, O. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kontrol Odağı Aracılık Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Çakmakçı, E., Öztürk, Ş. (2017). Duygusal Emegin Otel Çalışanları Üzerinden Kavramsal Boyutları ile Tartışılması. *SDÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40,149-163.

Çaldağ, M. A. (2010). *Duygusal Emek Davranışının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çam Z., Öğülmüş S. (2017). *Çalışma Yaşamından Okula: Okul Tükenmişliğine Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar*. 26. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi, 3254-3256.

Çam, O (1995), Tükenmişlik, Saray Medikal Yayıncılık San. ve Tic. Ltd, İzmir.

Çam, Z., Öğülmüş, S. (2017). Okul Tükenmişlik Envanteri'nin Türkçeye Uyarlanması ve Psikometrik Nitelikleri. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 14- 29.

Çavuş, M.F., Gök, T., & Kurtay, F. (2007). Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 97-108.

Çavuşoğlu, İ. (2005). *Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki (Bolu ili Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Çekmecelioğlu H. G. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 22/68, 29-47.

Çelik, E. (2018). *Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromunun Tükenmişlik Düzeylerine Etkilerinin İncelenmesi: Kamu Sektörü ve Özel Sektör İstanbul İl Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Çelik, M., Turunç Ö. (2011). Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş–Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40 (2).

Çetin, F., Basım H.N. & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-70.

Çil, Ö., (2018). *Banka Çalışanlarında Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Yüksek Lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Çimen, M.(2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Gn. Kur. Bşk.lığı GATA, Ankara.

Çoban Kaynak, R. (2018). *Kurumsal Bakım Hizmeti Veren Kuruluşlarda Çalışan Personelin Mesleki Doyum ve Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi: Gümüşhane İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara

Çoban, H. (2014). *İş-Aile Çatışması ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Çoruk, A , Akçay, R . (2012). Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (33), 81-94.

Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33/1, 79-93.

Çutuk, S. (2011). *Spor işletmelerinde mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Balıkesir.

Daban Yılmaz, B. (2018). *Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.

Demir, M. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2(11), 199–211.

Demir, N. (2010). Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Öneri Dergisi*, 9(33), 185-198.

Demirbaş, A.R. (2006). *Üç Farklı Hastanenin Yöneticilerinin Ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumları*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Demircan, P. (2016). *İş-Aile Çatışması- Duygusal Emek İlişkisinde Lider Desteğinin Rolü: Eğitim Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Demirkol Ö.F.(2018). Şanlıurfa İlindeki Muhasebe Meslek Mensuplarının Tükenmişlik Sendromlarının Tespitine Yönelik Bir Çalışma. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 8 (1), 19-38.

Dericioğulları, A., Konak, Ş., Arslan E., Öztürk, B.(2007), “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği”, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:5:13-23.

Diefendorf, J.M., Croyle, M.H., Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.

Dinçerol, C. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dökmen, Ü. (1987). Empati Kurma Becerisi ile Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 20 (1).

Duran, E. ve Gümü, M. (2013). Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 11-29.

Duymuş, R. (2015). *Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki etkileşimin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma: Eskişehir'de bir kamu hastanesi örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Ekman, P. (1972). *Universals and cultural differences in facial expressions of emotion*. In J. Cole (Ed.). 19, 207-282.

Ekman, P., Friesen, W. V. (1971). Constants across cultures in the face and emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(2), 124-129.

Ekman, P., Friesen, W.V.,(1969). The Repertoire Of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage And Coding. *Semiotica*, 1(1), 49-98.

Ensari, H. ve Tuzcuoğlu, S. (1995). Marmara Üniversitesi'ne bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında Kişilik Özelliklerinin Rolü, *Öneri Dergisi*, 2(11): 51-63.

Ensey C. A. (2012). *Avoiding The Slater Slide: Examining The Relationship Between Emotional Labor and Counterproductive Work Behaviors*, San Diego Alliant International University

Er, N. (2006). *Duygu Durum Sıfat Çifileri Listesi*. İstanbul Çalışmaları, 26, 21-43.

Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. *Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını*, Ankara.

Ergin, C. (1996). Maslach tükenmişlik ölçeğinin Türkiye sağlık personeli normları. *Psikiyatri Psikoloji Psikofarmakoloji (3P) Dergisi*, 4 (1): 28-33.

Erickson, R. J., & Wharton, A. S. (1997). Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work. *Work and Occupations*, 24(2), 188-213.

Erickson, R.J., Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter?, *Social Psychology Quarterly*, 64 (2) , 146-163.

Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İş görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetime Olan Etkisi, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3 (6), 18-33.

- Eroğlu, E. (2011). *İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma*. Konya: Literatürk Yayınları.
- Eroğlu, K., Erselcan, R.C. (2017). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 8 (2), 325-348
- Eroğlu, ř. G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 147-160.
- Ersoy, A., Utku, B.D. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 7(27), 38-46 .
- Field, E. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour At Work*, Psychology Press, 2.Baskı, New York.
- Gassmann, J.N.N. (2010). *Patrolling the homefront: The emotional labor of Army wives volunteering in family readiness groups.*, Unpublished doctoral dissertation, University of Kansas, Kansas.
- Genç, V. (2013). *Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Ve Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri*, Yüksek Lisans tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Girgin, G.(1995). *İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model (İzmir ili kırsal ve kentsel yöre karşılaştırması)*, Doktora tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Goleman, D. (2010). *İş başında Duygusal Zekâ*. 33. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2017). *Duygusal Zeka (Neden IQ'dan daha önemlidir?)*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Göç, A. (2017). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Grandey, A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance.*, Doktora tezi, Colorado State University Fort Collins, Colorado.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.
- 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.
- Grandey, A.A., Fisk, G.M. and Steiner, D.D. (2005). Must "Service With a Smile" Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 893-904.

- Grandey, A.A., Dickter, N.D., Sin, H. (2004). The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees. *Journal of Organization Behavior*, 25(3), 1-22.
- Gray, E., Watson, D. (2004). *Emotion, Mood, and Temperament: Similarities, Differences, and A Synthesis*, Ed. Roy L. Payne; Cary L. Cooper, Emotions At Work, Wiley, U.K.
- Güllüce, A. Ç. (2006). *Mesleki Tükenmişlik Ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gündüz, İ. (2017). *Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Kuşadasındaki dört ve beş yıldızlı otellere yönelik bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın
- Güney, S., Akdağ, H. (2018). Tükenmişlik Sendromunun Muhasebe Meslek Mensupları Açısından İncelenmesi (Erzincan ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (2), 447.
- Güngör Delen, M. (2017). *Emek Sürecinde Son Nokta Duygusal Emek ve Tinsel Emek*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11 (1), 167-183.
- Günsel, A. (Ed.) . (2017). *Konaklama İşletmelerinde Deneyimsel Pazarlama ve Duygusal Emek*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Gürbüz, H., Karapınar M. (2014). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Kriterlerine Göre Ölçülmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (23), 267-278.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürses, İ. (2006). *Avukatların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Gürsoy D., Boylu Y., Avcı U. (2011). Identifying the Complex Relationships Among Emotional Labor and Its Correlates. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 783-794.
- Güven, S. (2013). *Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Mizah Tarzları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Saptanması*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Cerrahi Hastalıkları Hemşireliği Programı, Ankara.
- Hackman J. R., Oldham G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of A Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press. (20. Baskı).

Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: the commercialization of human feeling*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Humphrey R. H., Pollack J. M., Howver T. (2008). Leading with Emotional Labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23/2, 151-168.

Işık, Z. (2015). *Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personellerde Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Işıkkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları

Izgar, H (2000). *Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Izgar, H. (2001). Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 27, 335-340.

Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik (2. b.)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İştahlı, S.B. (2013). *Duygusal Emegin Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Duygusal Zekanın Rolü*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Johnson H.A.M., 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, 319-333.

Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 29- 32.

Kahya, C. (2009). *Maliye Bakanlığı Personelinin İş doyumunu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*.

Kamber, A. (2014). *Duygusal Emek Bağlamında Çalışmanın Anlamı ve İşe Yabancılaşma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Kaplan, M., Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 165- 174.

Karabıyık Özipek, A., (2006). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Nedenleri*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Karakaş A., Bilen A. (2014). Muhasebe Meslek Mensuplarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşgören Performansına Etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (8), 139-154.

Karakeçili, G. (2016). *Fast Food Restoran Çalışanlarının Duygusal Emek ve Öz Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaya E. (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaya, F. (2014). *Duygusal Emek ile Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na Bağlı Huzurevlerinde Çalışan Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Kaya, U., Özhan Ç. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3 (2), 109-130.

Kaya, U., Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: hizmet sektöründe bir araştırma, *Çalışma ve Toplum*, (1), 311-345.

Kayabaşı, Y. (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 191-212.

Keleş, Y. (2014). *Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara

Kervancı, F. (2008). *Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitim Programının Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kılıç, T., Ak, H. (2017). Kamu ve Özel Hastanede Çalışan Personellerin Tükenmişlik Seviyelerinin Karşılaştırılması. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(1), 72 – 79.

Kır, A., (2018). *Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Kızanlıklılı, M.M. (2014). *Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Konrad, S., Hendl, C. (2003). *Duygusal zekâ sayesinde bir hayat: Duygularla güçlenmek* (Meral Taştan, Çev.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Konrad, S. (2001). *Duygusal zeka sayesinde başarılı bir hayat: Duygularla güçlenmek*. İstanbul: Hayat yayıncılık.

Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S., Koyuncu, M. (2015). Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek

Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (12), 14-33.

Korkmaz, H.G., Bozkurt, S. (2018). Örgütsel Adalet ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi ve Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (20), 233-252.

Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Köse, S., Oral, L. & TÜRESİN, H. (2011). Duygusal Emek davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 165-185.

Kruml, S. M. (1999). *The heart working: An empirical investigation of the dimensions, antecedents and outcomes of emotion labor*, Unpublished Doctoral Dissertation, Temple University.

Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labour: Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*. 14 (1), 8-49.

Kutlu, Leman. (2004). Tükenmişlik ve Başa Çıkma Yöntemleri. *Çınar Hemşire Dergisi*, 1, 21-26.

Lazarus, R. S. (2000). *Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion*, Ed. Y. L. Hanin, Emotion in Sports, Human Kinetics, U.K.

Lin-Chu, Kay Hei (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*, unpublished PHD Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, USA.

Lupton, D. (2002). *Duygusal Yaşantı, Sosyo-Kültürel Bir İnceleme*, Çev. M. Cemal, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Man, F., Selek Öz, C. (2009). Görüldüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. *Çalışma ve Toplum*, (1): 75-94.

Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.

Maslach, C., W. Schaufeli ve M. Leiter (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

Mastracci, S.H., Newman, M.A., Guy, M.E. (2006). Appraising Emotion Work: Determining Whether Emotional Labour is Valued in Government Jobs, *The American Review of Public Administration*, 36 (2), 123-138.

Miller, J. S., Cardy, R. L. (2000). Self-Monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (6), 609-626.

Morris, A. J., Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor. *Academy Of Management Review*, 21 (4), 986-1010.

- Morris, G.C. (2002). *Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş*, (Çev. Ed. H. Belgin Ayvaşık) Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Morris, J.A., Feldman, D.C. (1997). Managing Emotions in the Workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257-274.
- Mumcuoğlu, O. (2002). *Bar-On duygusal zeka testi Türkçe dilsel eşdeğerlik, güvenilirlik ve geçerlik çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Naktiyok, A., Ağırman, Ü.K. (2016). İş Odaklı Duygusal Emek ve Duygusal Tükenme Arasındaki İlişkide Çalışan Odaklı Duygusal Emek ve Mesleki Bağlılığın Aracılık Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30 (4), 789.
- Nazlıoğlu, E. H., (2009). *Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Oğuz, H. (2016). *Duygusal Emek İstihdamının Sosyolojik Özellikleri (Batı Akdeniz Uygulaması)*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Ok, S. (2002). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşdoymu, Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi*, Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Oral, L., Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doymu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Oruç, S. (2007). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Adana İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Önsal, N. (2012). *Endüstri İlişkileri Sözlüğü*, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Ankara.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Öz, C. S., Man, F. (2007). *Çalışan bedeninin düşen son kalesi: Duygular Çağrı Merkezi Çalışanlarının Duygusal Emek Süreçleri*. Yönetim Sanatı,15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, 624-632.
- Özbay, R. D. (2003). *19. Yüzyılda Osmanlıda Devletin Emek İstihdamı*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Tarihi Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Özçınar, M. (2005). *Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu*, T.Ç. Sağlık Bakanlığı Dr. Lütfü Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, İstanbul.
- Özen Yağcı, M. (2017). *Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek, Tükenmişlik Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Konya İlinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Özen Kutanis, R., Tunç, T. (2010). Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme. “İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12(2), 59-74

Özgen, I. (2010). *Turizm işletmelerinde duygusal emek*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özgün, A. (2015). *Duygusal emek davranışının iş stresi üzerindeki etkileri: Eğitim sektöründe bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özkan, G. (2011). *Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7 (4), 64-80.

Özkan, Y., Bayraktar, T. (2015). İnfaz ve Koruma Memurlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Kocaeli Açık Ceza İnfaz Kurumu Örneği. *IJOESS*, 6 (21).

Özler, D. E. vd., (2008). Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 46.

Özmen, A. (2006). Öfke: Kuramsal Yaklaşımlar ve Bireylerde Öfkenin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Etmenler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39 (1), 39-56.

Pala Morkoç, T. (2014) *Otel Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi: İzmir Şehir Otelleri Örneği*, Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Pamukoğlu, E. (2004). *Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Pihu, M., H. Vello, Koka, A., Hagger, M.S. (2008). How students.’ perceptions of teachers’ autonomy-supportive behaviours affect physical activity behaviour: an application of the trans-contextual model. *European Journal of Sport Science*, 8, 193-204.

Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *Emotion: Theory, research, and experience: Vol. 1. Theories of emotion* (3-33). New York: Academic.

Plutchik, R. (1991). *The Emotions Revised Edition*, University of America, U.S

Plutchik, R. (1994). *The Psychology and Biology of Emotion*, Harper & Collins, New York.

- Polatçı, S., K. Ardıç, (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21- 46.
- Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Polatçı, S., Ardıç, K. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerindeki Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2),69-96.
- Polatçı, S., Ardıç, K. & Türkan, G. (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 21 (2).
- Rafaeli, A. (1989). When Clerks Meet Customers: A Test Of Variables Related to Emotional Expressions on The Job. *Journal of Applied Psychology*, 74(3).
- Rafaeli, A., Sutton R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rogers, D. P. (1984), Helping Employees Cope With Burnout. *Business*, 3 – 7.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.,(2005). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Aktüel Basım Yayım, Bursa.
- Salha, H., Cinnioğlu, H. & Yazıt, H. (2017). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Psikolojik Sözleşme İhlal Algılarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Tekirdağ Örneği. *Social Sciences Research Journal*, 6 (4), 45-58.
- Sandıkçı, E., (2010). *Stresin Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi: Diyarbakır'da Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Sarıkaya, P. (2007). *Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Savran, G., (2007). *Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sayan, F. Ö. (2002). *İnsan Duygularının Ses İşleme ve Hata Yönetiminde Kullanılması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Biyomedikal Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sayar, K., Dinç, M. (2008). *Psikolojiye giriş*. İstanbul: Dem.
- Schaubroeck J., Jones J. R. (2000). Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 172.
- Schober, O. (1999). *Beden Dili Davranış Anahtarı*, Arion Yayınevi, İstanbul.

- Seçer, H. Ş. (2007). *Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme*, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Siyaset Konferansları, Kitap 50, 813- 834
- Selçukoğlu, Z. (2001), *Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Düzeyi ile Yalnızlık Düzeyi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Selvi, Ö. (2012). Bilgi toplumu, bilgi yönetimi ve halkla ilişkiler. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 191-214.
- Sevim, L. (2011). *Tükenmişlik ve İşe Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sezer Aydın, F. (2017). *Banka Çalışanlarının Çatışma Yönetim Tarzları ile Duygusal Emek Harcama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Kars İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Sılığ, A. (2003). *Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Seçkin Yayıncılık. 2. Baskı. Eskişehir.
- Smith, P. K., Singer, M., Hoel, H., Cooper, C. L. (2003). Victimization in The School And The Workplace: Are There Any Links?. *British Journal of Psychology*, 94 (2), 175-188.
- Soba, M., Babayiğit, A. & Demir, E. (2017). Yaşam Doyumu ve Tükenmişlik; Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (19), 269-286.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler: psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Staw B. M., Sutton R. I., Pelled L. H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at The Workplace. *Organization Science* , 5 (1) , 51-71.
- Steinberg, R. J., Figart D. M. (1999). Emotional Labor Since The Managed Heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 561, 8-26.
- Sürgevil, O., (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Sürgevil Dalkılıç, O. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu-Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Nobel Yayıncılık, 2. Basım: 5-7-8.
- Sürücüoğlu K. H. (2011). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik: Kütahya İl Merkezi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Şanlı, S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Taşgın, Ö. (2004). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin iş doyum düzeylerine etkisi*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Taşlıyan, M., Engizek, H., Gül, N., (2017). Tükenmişlik, İş Tatmini ve Esnek Çalışma Saatleri: Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Çalışma. *TÜBAV Bilim 10 (2)*, 111-125.

Taycan, O., L. Kutlu, S. Çimen ve N. Aydın (2006), Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi. *Anatolian Journal Of Psychiatry, Vol. 7*, 100 – 108.

Telli E., Ünsar A.S., Oğuzhan A., (2012). “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama”, *Electronic Journal of Vocational Colleges, 2(2)*, 135-150.

Telman, N. ve Önen, L., (2006). *İşin Önemi ve İş Yaşamında Tükenmişlik*. 4. Rehberlik ve Gençlik Sempozyumu, 23-24 Haziran, İstanbul.

Titrek, O. (2007), *IQ“dan EQ“ya duyguları zekice yönetme*, Ankara: Pegema Yayıncılık.

Toprak, B. (2017). *Öğretmenlerin Eşli Ruminasyon Ve Öz- Duyarlık Düzeyleri İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

Torland, M. (2013). *Emotional Labour and The Job Satisfaction of Adventure Tour Leaders in Australia*, PhD thesis, Southern Cross University , Lismore, NSW.

Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Torun, A. (1997). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Kalder: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:16.

Töremen, F , Çankaya, İ . (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 1 (1)*, 33-47.

Tuğrul, B. & Çelik, E. (2002), Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 (12)*, 1-11.

Tunç P., Gitmez , A., Boothby, M.R.K. (2014). Yoğun bakım ve yataklı servis hemşirelerinde duygusal emek stratejilerinin empatik eğilim açısından incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi, 15:45-54*.

Tümkiye, S. (1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (03.10.2018).

- Türkay, O., Kayıkçı, M. (2017). İşletmelerde Duygu Gösterim Kuralları ve Örgütsel Vatandaşlığın Duygusal Emek Üzerine Etkileri. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13 (2), 53-73.
- Türkay, O., Ünal A., Taşar O. (2011). Motivasyonel ve Yapısal Etkanler Altında Duygusal Emegin İşe Bağlılığa Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 201-222.
- Ulutaş, Ö. (2015). *Otel İşletmelerinde Etik İklim Algılamalarının ve Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerine Etkileri: Nevşehir Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 209-219.
- Usta, I. ve Akova, O. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, M., (2007). *Müşteri İlişkileri Departmanında Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ünal, U. (2017). *Turist Rehberlerinin Duygusal Emek Düzeyi ve İşe Yabancılaşmalarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir
- Ünler Öz, E. (2007). *Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ünlü, S. (2001). *Psikoloji*. Ayhan Hakan (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 1288.
- Üresin, T. (2009). *Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vızlı, C. (2005). *Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması Üsküdar İlçesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Wharton, A.S., Erickson, R.J. (1993). Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management* 18(3), 457-486.
- Wong, J. Y. ve Wang, C. H. (2009). "Emotional Labor of The Tour Leaders: An Exploratory Study", *Tourism Management*, 30(2), 249-259.
- Yakar, S. (2015). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yanar, R. (2018). *Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi: Ege Bölgesi'nde Görev Yapan Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yanardağ, M. (2017). Üniversite Öğrencilerinde Pozitif- Negatif Duygu Ve Sosyal Desteğin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (22), 278-294.

Yaşarsoy, E. (2006). *Duygusal Zeka Gelişim Programının, Eğitilebilir Zihinsel Engelli Öğrencilerin Davranış Problemleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Yavuz, M., Özgür, H.S. (2016). Otistik Spektrum Bozukluğu Olan Öğrencilerle Çalışan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (2), 47-67.

Yaylacı, Ö. G. (2006). *Kariyer yaşamında duygusal zekâ ve iletişim yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Yenihan, B., Çakır, N., Alabaşoğlu, B. (2018). Cinsiyet Farklılığının Tükenmişlik ve Yaşam Doyumuna Etkisi: Kırklareli Üniversitesinde Görev Yapan Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1).

Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında Algılanan Rol çatışması ve Belirsizliği ve İş Doyumu İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım, M.H., Erul, E.E. (2013). Duygusal Emek Davranışının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 89.

Yıldırım, M.H., İçerli, L. (2010). Tükenmişlik Sendromu: Mslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 123- 131.

Yıldırım, V. (1995). *Örgütsel Yaşamda Tükenmişlik Duygusu ve Hemşirelerin Tükenmişlik Duygularını Belirlemeye yönelik Bir Araştırma*, Yüksek lisans Tezi, İstanbul.

Yıldız, S. (2014). *Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Manavgat'taki Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yılmaz, E. (2014). Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile İşe Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Samsun İlinde Bir Araştırma. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi* 49-70.

Yöneş, H. ve Ünal, P. (2004). "Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik". Erişim Tarihi: 17 Aralık 2018 http://www.polater.com.tr/bilgi_agaci/3411/Profesyonel_Yasamda_Is_Stresi_ve_Tukenmislik (Handan_Kepir_Sinangil_-_Mine_Kilic_-_Hakan_Yoney_-_Yard._Doc._Dr._Perma_Unalan)/

Yücebalkan, B., Karasakal, N. (2016). Akademisyenlerde Duygusal Emek İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1 (2).

Yücel, B., (2014). *Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*, Yüksek lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yücel, İ., Saka Ilgın, K., (2016). Yaş ve Öğrenim Durumunun Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki Üzerindeki Aracılık Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir

Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 623-643.

Yürür S., Sarıkaya M. (2011). Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11/4, 537-552

Yürür, S., Gümüş, M., Hamarat B. (2011). Çalışan Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi. *Journal of Yasar University*, 23(6), 3826-3839

Yürür, S., Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 81-104).

Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Well-being: a Review of the Literature and Some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.



EKLER

EK.1. ÖZGEÇMİŞ

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyisim, İsim : Baykan, Cihan
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri: 06/08/1991 - Ankara
Medeni Hali : Bekar
Telefon Numarası : 0530 248 90 04
E-Posta : cihanbaykan@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Selçuk Üniversitesi	2015
Lise	75. Yıl Lisesi	2009

YABANCI DİL

İngilizce

HOBİLER

Kitap okumak, spor yapmak (yüzme, basketbol), müzik dinlemek, film izlemek, seyahat etmek

EK.2. ANKET FORMU

Doğum Yılı	19 _____
Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
Eğitim Seviyesi (en son tamamlanan derece)	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul (2 yıllık) <input type="checkbox"/> Üniversite (4 yıllık) <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Mesleğiniz	
Çalışma Durumu	<input type="checkbox"/> tam-zamanlı bu iş için çalışıyorum <input type="checkbox"/> yarı-zamanlı olarak bu iş için çalışıyorum <input type="checkbox"/> başka bir işte çalışıyorum, mesai saatleri sonrasında ek iş olarak yapıyorum
Sürücü olarak toplam çalışma süresi (Kıdem)	_____ (Yıl)

Ankette yer alan her bir ifadeyi inceleyerek, ifadenin size uygunluğunu yandaki seçeneklerden birini işaretleyerek (X) belirtiniz. İfadenin “doğru” ya da “yanlış” yanıtları yoktur, lütfen ifadeyi okuduktan sonraki aklınıza gelen ilk düşüncüyü işaretleyiniz.

① Hiç Katılmıyorum ② Katılmıyorum ③ Kararsızım ④ Katılıyorum ⑤ Kesinlikle Katılıyorum

	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ	1	2	3	4	5
1	Birçok çeşitli duygu gösteririm. (Öfke, Mutluluk, Üzüntü, vb.)					
2	Birçok çeşitli duygu ifade ederim. (Öfke, Mutluluk, Üzüntü, vb.)					
3	Diğerleriyle etkileşim halindeyken birçok farklı duygu gösteririm. (Öfke, Mutluluk, vb.)					
4	Müşteriler ile uzun süreli ilgilenirim.					
5	Müşteriler ile sadece birkaç dakika ilgilenirim.					
6	Müşterilere hizmet sürem ortalama yaklaşık sürer. (1) 1 veya 5 dakika (2) 5 veya 15 dakika (3) 15 veya 30 dakika (4) 30 dakika veya 1 saat (5) 1 saatten fazla					
7	Bir çalışma günü içinde çok fazla farklı müşteri ile muhatap olurum.					
8	Bir çalışma günü içinde çok sayıda müşteri ile muhatap olurum.					
9	Müşteriler ile işim oldukça rutindir.					
10	Müşteriler ile benzer tekrar eden faaliyetler yaparım.					

Aşağıda yer alan soruları cevaplarken her bir cümle için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

①Hiç Katılmıyorum ②Katılmıyorum ③Kararsızım ④Katılıyorum ⑤Kesinlikle Katılıyorum

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

Aşağıda yer alan soruları cevaplariken her bir cümle için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

① Hiçbir zaman ② Çok nadir ③ Bazen ④ Çoğu zaman ⑤ Her zaman

	TÜKENMİŞLİK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Hiçbir zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
T1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
T2	İş günü sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
T3	Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
T4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne düşündüğünü hemen anlarım.					
T5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
T6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
T7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
T8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
T9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
T10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
T11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
T12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
T13	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
T14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
T15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
T16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
T17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
T18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
T19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
T20	İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
T21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
T22	İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					