MÜGE BEKMAN

DUYGU YÖNETİMİ AÇISINDAN UÇUŞ PERSONELİ VE YOLCU İLETİŞİMİ

HAKLKA İLİŞKİLER VE TANITIM ABD KİŞİLERARASI İLETİŞİM BİLİM DALI

İstanbul, 2016

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
KİŞİLERARASI İLETİŞİM BİLİM DALI

DUYGU YÖNETİMİ AÇISINDAN UÇUŞ PERSONELİ VE YOLCU İLETİŞİMİ

Yüksek Lisans Tezi

MÜGE BEKMAN

İstanbul, 2016

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
KİŞİLERARASI İLETİŞİM BİLİM DALI

DUYGU YÖNETİMİ AÇISINDAN UÇUŞ PERSONELİ VE YOLCU İLETİŞİMİ

Yüksek Lisans Tezi

MÜGE BEKMAN

İstanbul, 2016

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
KİŞİLERARASI İLETİŞİM BİLİM DALI

DUYGU YÖNETİMİ AÇISINDAN UÇUŞ PERSONELİ VE YOLCU İLETİŞİMİ

Yüksek Lisans Tezi

MÜGE BEKMAN

Danışman: YRD. DOÇ. DR. AYŞE GÜL SONCU

İstanbul, 2016

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

HALKLA İLİŞKİLER Anabilim Dalı KİŞİLERARASI İLETİŞİM Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi MÜGE BEKMAN'nın DUYGU YÖNETİMİ AÇISINDAN UÇUŞ PERSONELİ VE YOLCU İLETİŞİMİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 15.06.2016 tarih ve 2016-21/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği /~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ..21../..06../...2016

Öğretim Üyesi Adı Soyadı			**İmzası**
1.	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. AYŞE GÜL SONCU	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. EMEL POYRAZ	
3.	Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. ALİ MURAT KIRIK	

ÖZET

Duygu kelimesinin kökü latince ‘movere’ yani hareket etmek anlamından gelmektedir. Duygular; hüzün, sevinç, haz, şaşkınlık, gibi bireyin iç dünyasının yansımaları olarak ortaya çıkmakta ve ortamdaki durumlara verilen tepkileri birbirinden ayırt etmeye yarayan durumları ve iletişim sürecinin temelini de beraberinde oluşturmaktadır. Süreç içerisinde duygu ile ilişkili kavramlar da ortaya çıkmıştır. Bunlar; duygusal iklim, duygusal zeka ve dugu bazlı iletişimdir. Böylece duygu yönetimi iletişimi noktasında insanın bilgisi her geçen gün derinleşmektedir. Duygu yönetimi bazlı iletişimde, özellikle 21. yüzyılda artarak karmaşıklaşmakta olan formel ilişki biçimlerinin barındırdığı olumsuzlukları törpülemekte ve kurum içi enerjinin olumlu anlamda artmasına sebep olmaktadır. Duyguları yönetmek aslında duyguların farkına varmak, onları tanımak ve yön verebilme yetisine sahip olmak ve en temelinde iletişim kurma becerisidir. Bu duyguları gerektiğinde iletişim için etkili bir biçimde kullanabilme süreci ise insanların duygusal gelişmişliğine işaret etmektedir. Bir başka açıdan ise duygu yönetimi, insanların karar verme ve iletişim kurma süreçlerinde duygularını ne tamamen yok etmeye çalışması ne de onların kontrolüne kendini bırakması demektir. Bu noktada ortaya başka bir kavram da çıkmakta ve ona da duygusal emek denmektedir. Kavram ilk defa 1983’lü yıllarda Arlie Russell Hochschild tarafından kullanılarak literatürdeki yerini almıştır. Kurumsal firmalarda, çalışanın verdiği hizmet süresi boyunca karşısındakiyle kurduğu iletişim sürecinde, kurumun kendisinden beklediği davranışları sergilemek zorunda olma durumu olarak ifade edilmektedir. Böylece duygu yönetimi ve duygusal emek bir bütünün iki tarafını oluşturmaktadır. Bu makalede temel olarak duygu yönetimi, duygularla iletişim ve duygusal emek tanımlandıktan sonra birbirleri arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Duygular, duygu iletişimi, iletişim, duygu yönetimi, duygusal emek

ABSTRACT

The root of the word emotion originates from the latin word ”movere” that means to move. Feelings; such as sadness, joy, pleasure, surprise emerge as the reflections of the inner world of the individual and serve to distinguish the reactions against the current circumstances and form the basis of the communication processes along with them. Terms associated with emotions emerged in this process. These terms are emotional climate, emotional intelligence and emotion based communication. Thus, human knowledge is deepening each day at the point of emotion management communication, Emotion management based communication, especially in the 21st century, eases the increasing the negative effects of the complex in-house formal relations and leads to an increase in the positive energy in the corporation. Managing emotions is actually to be aware of the emotions, having the ability to recognize and direct them and to have the ability to communicate fundamentally. The process that incorporates using these feelings for an effective communication points to people's emotional development. At another aspect, emotion management means neither working to destroy completely their decision making and forming communicaition processes nor leaving itself under their control. At this point, another terms emerges and it is called emotional labor. This term was used as the first time in 1983 by Arlie Russell Hochschild and has taken its place in the literature since then. In corporate companies, it is defined as the necessity of exhibiting the behaviour that the company anticipates from the worker in the process of forming communicaion with the other side during his service time. Thus, emotion management and emotional labor make up the two sides of a whole. This article will basically deal with the relationships among them after defining emotional management, communication with emotions and emotional labor.

Keywords: Emotions, emotion communication, communication, emotion management, emotional labor

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında bana daima yol gösteren ve her anında desteğini esirgemeyen çok değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gül Soncu başta olmak üzere, değerli tez jürilerim; Doç. Dr. Emel Poyraz ve Yrd. Doç. Dr. Ali Murat Kırık'a, eleştiri ve önerileri ile beni yönlendiren kıymetli dostum ve hocam Ar. Gör. Eyüp Al'a; daima yanımda olan ve desteklerini ve sabırlarını hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşime ve kızıma, Türk Hava Yolları'nın değerli Kabin Hizmetleri Başkanı Nevin Çolak'a, Kabin Performans ve İş Geliştirme Müdürü Özlem İlkörücü Öncel'e, sevgili arkadaşlarım Deniz Birkan ve Tibet Memiş'e, anketime katılarak destek veren tüm mesai arkadaşlarıma, verdikleri destek ve yardımları için çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖNSÖZ iii
İÇİNDEKİLER iv
ŞEKİL LİSTESİ vii
TABLO LİSTESİ viii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
DUYGU, DUYGU YÖNETİMİ VE DUYGUSAL EMEK KAVRAMLARININ TANIMI VE İŞLEVLERİ

1. DUYGU KAVRAMININ ANLAMI 5
   1.1 Duygu Kavramının Özellikleri 6
   1.2 Duyguların İşlevleri 7
   1.3 Duygulara Bakış Açıları 8
   1.4 Duygu İle İlişkili Kavramlar 10
      1.4.1 Duygusal İklim 10
      1.4.2 Duygusal Zeka 11
      1.4.3 Duygusal Kimlik 12
2 DUYGU YÖNETİMİ **15**
   2.1 Duygu Yönetiminde Temel İlkeler 17
   2.2 Duygu Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar 17
      2.2.1 Sosyal Zeka 17
      2.2.2 Duygusal Akıl 18
      2.2.3 Pozitif Duygular 18
      2.2.4 Negatif Duygular 19
      2.2.5 Sevgi Zekası 19
   2.3 Duygu Yönetiminin Alt Alanları 19
3 DUYGUSAL EMEK 21
   3.1 Duygusal Emek Kavramının Kavramsal Çerçevesi 24
   3.2 Duygusal Emeğin Bütüncül Performansı 27
      3.2.1 Görev Performansı 27
      3.2.2 Bağlamsal Performans 28
   3.3 Duygusal Emek Kavramı Ve Davranış Etkileşimi 30
      3.3.1 Yüzeysel Davranış 30
      3.3.2 Derinlemesine Davranış 31
      3.3.3 Samimi Davranış 33
   3.4 Duygusal Emek Kavramının Boyutları 34
      3.4.1 Duygusal Gösterim Sıklığı 34
      3.4.2 Gösterim Kuralları İçin Sarf Edilen Dikkat 34
      3.4.3 Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çesitliliği 35

3.4.4 Duygusal Uyumsuzluk 36
3.5 Duygusal Emekte Duyguların Yönetimi 37
3.6 Hissedilen Duygular ile Sergilenen Duygular Arasındaki İlişki 39

İKİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL DUYGU YÖNETİMİNİN KAVRAMLARI VE BİLEŞENLERİ

4 KURUM İÇİ İLİŞKİLERDE DUYGU YÖNETİMİ 41
4.1 Kurumlarda Duygu Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar 41
4.1.1 Psikolojik Sözleşme 41
4.1.2 Kurum İklimi 41
4.1.3 Kurumsal Vatandaşlık 41
4.1.4 Kurumsal Bağlılık 42
4.1.5 Ortaklık 43
4.1.6 Sosyal Sermaye 43
4.1.7 Toksik Davranışlar 43
4.1.8 Besleyici Davranışlar 43
4.2 Kurumlarda Duygu Yönetiminin Etmenleri 44
4.2.1 Kurum Çalışanları ve Duyguların Yönetimi 44
4.2.2 Kurum İklimi ve Duygu Yönetimi 45
4.2.3 Lider ve Duygu Yönetimi 45
4.3 Duygu Yönetiminin Kurumiçi İlişkilerde Karşılaştırılması 47
4.3.1 Duygu Yönetimi ve Psikolojik Şiddet (Mobbing) 47
4.3.2 Duygu Yönetimi ve Kurum Çalışanları 48
4.3.3 Duygu Yönetimi ve Kurumsal Sağlık 48
4.4 Kurumsal Açıdan Duygusal Emek 50
4.4.1 Çalısanların Duygularını Yönlendirmek İçin Kurumların İzlediği Yöntemler 50
4.4.2 Duygusal Emeğin Kurumsal Açıdan Çıktıları 52
4.5 Duygusal Emeğin Kurum Çalısanları Üzerindeki Etkileri 53
4.5.1 Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkileri 53
4.5.2 Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri 54
4.5.3 Tükenmişlik Sendromu ve Duygusal Tükenme 55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
UÇUŞ PERSONELİ DAVRANIŞLARININ DUYGUSAL EMEK VE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

5 UÇUŞ PERSONELİNİN SERGİLEDİKLERİ DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞ BİÇİMLERİNİN VE DUYGUSAL TÜKENME İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ... 56
5.1 Araştırmanın Amacı Ve Önemi 56
5.2 Araştırmanın Yöntemi 56
5.3 Araştırmanın Modeli 56
5.4 Araştırmanın Evren ve Örneklemi 57
5.5 Veri Toplama Aracı 58
5.6 Araştırmanın Hipotezleri 60
5.6.1 Ana Hipotezler: 60
5.6.2 Alt hipotezler; 60
5.7 Verilerin Çözümlenmesi 63
5.8 Bulgular Ve Yorum 64

5.8.1 Frekans Dağılımları 64
5.8.2 Duygusal Emek ve Tükenmişlik Ölçeklerine Ait Betimsel İstatistikler 70
5.8.3 Hipotezlerin Test Edilmesi 75
5.8.3.1 Ana Hipotezin Test Edilmesi 75
5.8.3.2 Alt Hipotezlerin Test Edilmesi 79
5.9 Anket Çalışması Genel Değerlendirme 99

SONUÇ 106

KAYNAKÇA 118

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Uçuş personelinin yaşlarına ilişkin pasta grafiği 65
Şekil 2. Uçuş personelinin cinsiyetlerine ilişkin pasta grafiği 66
Şekil 3. Uçuş personelinin medeni durumlarına ilişkin pasta grafiği 67
Şekil 4. Uçuş personelinin öğrenim durumlarına ilişkin pasta grafiği 68
Şekil 5. Uçuş personelinin mesleki çalışma sürelerine ilişkin pasta grafiği 69
Şekil 6. Uçuş personelinin ekonomik tatmin düzeylerine ilişkin pasta grafiği..... 70

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Uçuş personelinin yaşlarına ilişkin frekans dağılımları 64
Tablo 2. Uçuş personelinin cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımları 65
Tablo 3. Uçuş personelinin medeni durumlarına ilişkin frekans dağılımları 66
Tablo 4. Uçuş personelinin öğrenim durumlarına ilişkin frekans dağılımları 67
Tablo 5. Uçuş personelinin mesleki çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımları ... 68
Tablo 6. Uçuş personelinin ekonomik tatmin düzeylerine ilişkin frekans dağılımları 69
Tablo 7. Duygusal emek ölçeğinin betimsel istatistikleri 71
Tablo 8. Tükenmişlik ölçeğinin betimsel istatistikleri 73
Tablo 9. Duygusal emek ve tükenmişlik ölçekleri arasındaki ilişkiler 76
Tablo 10. Uçuş personelinin yaşına göre duygusal emek düzeylerinin farklılaşması.. 80
Tablo 11. Uçuş personelinin yaşına göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşması..... 82
Tablo 12. Uçuş personelinin cinsiyetine göre duygusal emek düzeylerinin farklılaşması 84
Tablo 13. Uçuş personelinin cinsiyetine göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşması 85
Tablo 14. Uçuş personelinin öğrenim durumuna göre duygusal emek düzeylerinin farklılaşması..... 87
Tablo 15. Uçuş personelinin öğrenim durumuna göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşması 89
Tablo 16. Uçuş personelinin mesleki çalışma sürelerine göre duygusal emek düzeylerinin farklılaşması..... 91
Tablo 17. Uçuş personelinin mesleki çalışma sürelerine göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşması 93
Tablo 18. Uçuş personelinin ekonomik tatmin düzeylerine göre duygusal emek düzeylerinin farklılaşması..... 95
Tablo 19. Uçuş personelinin ekonomik tatmin düzeylerine göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşması..... 97

GİRİŞ

Bu tez çalışmasının amacı duygu yönetimi kavramını uçuş personeli ve yolcu iletişimi bağlamında ele almaktır. Öncelikli olarak duygu kavramanın anlamı kendi tarihçesiyle birlikte incelenmektedir. Burada duygu kavramı incelendikten sonra kavramın temel özelliklerine bakılmaktadır. Böylelikle duyguların bazen olumlu, bazende olumsuz olabildiği görülmekte ve bu duygular çevreye beden dili ve yüz hareketleriyle de hissetirilmektedir. Bu temel özelliklerin ardından duyguların işlevleri bölümü gelmektedir. Her halükarda duyguların tanımlanması onların özelliklerinden ve işlevlerinden bağımsız bir şekilde ele alınamamaktadır. Bu işlevler içerisinde; yardımcı olmak, şekil vermek ve aksiyona sevk etmek temel noktalar gözükmektedir.

Duygulara bakış açıları bölümünde ise temel duygularla ile insanların bu duygulara bakış biçimleri incelenmektedir. Duyguların toplumsal ve bireysel bazdaki karşılıkları üzerine düşünülmektedir. Ardından gelen bölümde ise duygular ile ilişkili olan bazı temel kavramlar incelenmektedir. Burada üç temel alt başlık mevcuttur. Bunlar sırası ile duygusal iklim, duygusal zeka ve duygusal kimliktir. Duygu odaklı bir yaklaşım ile üç farklı açıdan ele alınmaktadır.

İkinci üst başlık duyguların yönetimidir. Duygu yönetimi kavramı en temelde içinde yaşanılmakta olan dünyada rekabet ile ilişkili bir durumu imlemektedir. Böylece duyguların yönetimi hem kişileri hem de toplumu bir bütün olarak etkisi altına almaktadır. Kişisel bazı duygusal yönetim aslında kişilerin talepleri ile birlikte açığa çıkmamakta ve bir kurumun arzu ve istekleri ile ortaya çıkmaktadır. Bu talep doğrultusunda ise kişiler, özelde iş yaşamında, kendi duygularını kontrol altına almaktadır. Ardından gelen bölümde duygu yönetiminin temel kavramları tartışılmakta ve buradan hareketle temel kavramlar ele alınmaktadır. Bu kavramlar sırası ile şöyledir; sosyal zeka, duygusal akıl, pozitif duygular, negatif duygular ve sevgi zekası. Sosyal zeka toplumsal yapı içerisinde zekanın konumunu ve işlevini ele almakta; duygusal akıl, aklın duygusal boyutuyla ilişi kurmakta; pozitif duygular, duyguların olumlu yanlarına

odaklanmakta; negatif duygular ise duyguların olumsuz taraflarına bakmakta ve son olarak sevgi zekası ise akli olanla duygusal olanın birleşimini tartışmaya açmaktadır. Bu bölümün son başlığı olarak duygu yönetiminin alt alanları ele alınmaktadır. Kendi içerisinde daha öncesinde odaklanılamamış noktalara odaklanmakta ve alt alanları konumlandırmaktadır.

Tezin üçüncü bölümünde duygusal emek kavramı hem kendi tarihsel süreci ile birlikte ele alınmakta hem de farklı yaklaşımlar çerçevesinde tartışılmaktadır. Duygusal emek en temelde bir kişinin sahip olmadığı duyguları gerçektende ona sahipmiş gibi gösterip davranmasında açığa çıkmaktadır. Burada sonuç olarak ve bir süreçle birlikte tükenme, yıpranma gibi durumlar gözükmektedir. Duygusal emek kavramının bu kavramsal zemininden sonra onun bütüncül performansalar iki alt başlık ile ele alınmaktadır. Bu alt başlıklar ise; görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki alt başlığa ayrılmaktadır.

Duygusal emek kavramının davranışlar ile olan ilişkisine bakıldığında yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve en son olarakta samimi davranış ele alınmaktadır. Duygusal emeğin davranışa dayalı reaksiyonları bunlardır. Böylece ortaya konan davranış tipleri duygusal emeğin sonuçları olmaktadır. Tezinde uygulama ve anket kısmında asıl olarak ele aldığı nokta burasıdır. Duygusal emek kavramının boyutları ise bu bağlamda bir alt başlık olarak yukarıdaki tartışmalarla ilişkili bir biçimde ele alınmaktadır. Duygusal emek sürecinde en önemli noktalardan bir tanesi duygusal emeğin nasıl kontrol altında tutulacağıdır. Bu süreç çalışanı fazlasıyla zorlamakta ve bazen duygusal tükenmenin eşiğine getirmektedir. Sonuç olarak hissedilen duygular ile ortaya konması gereken davranışlar arasında bir zorunluluk ilişkisi mevcuttur. Bu zorunluluk hali ise duygusal reaksyionların zorlama ile ortaya çıkmasına ve kişilerin birer çalışan olarak kendilerini tüketmelerine neden olmaktadır.

Kurumiçi ilişkilerde de duyguların ele alınmasında benzer bir süreç söz konusudur. Buralarda duyguların yönetilmesi ve kontrol altında tutulması bir gerekliliktir. Zaten duygusal reaksiyonları kontrol etmek, en temelde, kurumlarda açığa çıkmaktadır. Bunların alt başlıklarında ise psikolojik sözleşme, kurum iklimi, kurumsal vatandaşlık, kurumsal bağlılık, ortaklık, sosyal sermaye, toksik davranışlar ve son

olarakta besleyici davranışlar vardır. Kurumlarda duyguların yönetiminde kurumların çalışanları, kurumların iklimi ve liderler etkili olmaktadır. Duyguları yönetiminde aynı zamanda kurumiçi başka etkenlerde devreye girmektedir. Burada psikolojik şiddet, kurum sağlığı gibi etmenler sayılabilir.

Kurumsal açıdan duyguların ele alınmasında iki tip yöntem vardır. Bunlardan birincisi kurumların izlediği farklı tipteki yöntemlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Kurumlar çalışanlarını belirli yol ve yöntemlerle manipüle etmektedir. Ve bu kurumlarda duygusal emeğin çıktıklarına bakılmaktadır.

Bir başka önemli nokta ise bu duygusal emek durumunun çalışanlarda yarattığı etkiler, sonuçlardır. Çalışanlar üzerinde bazen olumlu etkiler oluşturmakta ve bazen ise olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Ancak çalışanlar üzerindeki en büyük tehlike tükenmişlik sendromu ve duygusal tükenmedir.

Tezin son bölümünde ise bir uygulama çalışması yapılmaktadır. Bu araştırmada amaç uçuş kabin görevlilerinde duygusal emek davranışlarının işe karşı bağlılık ve duygusal tükenme açısından etkilerini incelemek ve yolcu iletişimine nasıl yansıdığını tespit etmektir. Tespit edilen sonuçlar üzerinden ise bulgular tartışmaya açılmakta ve analiz yapılmaktadır.

Tezin amacı, konusu olan duygusal emek davranışının tükenmişlik ölçeği bazında, uçucu personel üzerinden değerlendirilmesidir. Duygusal emek kavramı kurumların çalışanlarından hissetmedikleri duyguları sergilemelerini talep etme şeklinde ifade edilmesinin yanısıra, kavramın sahibi Hochschild'e göre ise "müşterilere iyi hizmet vermek için çalışanların müşterilerle etkileşim içerisindeyken, duygularını yönetmeleri ve bu yönetme sırasında gösterdikleri emek" olarak ifade edilmektedir.

Bu kavramın kullanıldığı ve anlamının ilk çıktığı sektör, uçuş personeli olan hosteslerdir. Bu çalışmadaki amaç; yolcularla iletişime geçen kabin ekibinin, duygusal emek düzeyleri ve bununla birlikte oluşan diğer duygulanımlar üzerinden incelenmektir. Duygusal emeğin yoğunluğu, kişiler de tükenme gibi duygulara sebep olduğu daha önceden yapılan araştırmalar sonucunda bulunmuştur.

Bu araştırmada yöntem olarak nicel araştırma modeli kullanılmıştır. Bu tezde nicel araştırma tekniklerinden biri olan anket uygulaması yapılmıştır. Anket 300 kişiye uygulanmıştır. Araştırmanın temeline dayalı olarak ana hipotez; uçuş personelinin, duygusal emekleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Duygusal emeğin, davranış düzeylerini oluşturan alt başlıklarının yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutlarının, tükenmişlik olgusunun alt boyutlarını oluşturan; duygusal tükenme, düşük kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları arasındaki çapraz ilişkiler ve sonuçları, ana hipotezin girdilerini oluşturmaktadır.

Alt hipotezler ise duygusal emek ve tükenmişlik ölçeklerinin alt boyutlarının, kişisel özellikler bazında (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki başarı, ekonomik tatmin) ilişkilerini incelemek amaçlı kurulmaktadır.

Bu tezin ulaşmak istediği sonuç, duygusal emek davranışını en çok sergilediği savunulan uçuş personelinin, bu tutum karşısında hissettiklerinin, davranışlarının ve bu durumların yansımalarının incelenmesi oluşturmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGU, DUYGU YÖNETİMİ VE DUYGUSAL EMEK KAVRAMLARININ TANIMI VE İŞLEVLERİ

1. DUYGU KAVRAMININ ANLAMI

Duygu kelimesinin kökü latince 'emovere' yani hareket etmek anlamından gelmektedir. Duygular; hüzün, sevinç, keder, haz, şaşkınlık, mutluluk gibi bireyin iç dünyasının yansımaları olarak ortaya çıkmakta ve ortamdaki durumlara verilen tepkileri birbirinden ayırt etmeye yarayan durumları oluşturmaktadır. Duygu kavramının önemi 1980'li yıllarının sonlarına doğru ivmelenerek önem kazanmaya başlamıştır (Kaptagel ve İlal, 1984, s. 93). Duygu kavramı kökensel olarak ele alındığında Türkçede, ruhsal anlamdaki değişiklikler için de kullanılmaktadır

Duygu, bireyin iç ve dış yaşantısının oluşturduğu etmenlerin, mutluluk veya üzüntü tarzı hisleri oluşturmasıdır (Başaran, 2000, s. 117). Duyguların oluşturduğu hisler, biyolojik ve psikolojik belirli düşüncelerle, hareket etme eğilimi anlamına da gelmektedir. Duygular, genel ifade şekliyle kişiye ya da nesnelere duyulan yoğunluğu olan hisleri kapsamaktadır (Çakar ve Arbak, 2004, s. 23). Etrafda ki herşey bireyde bir şekilde duygusal uyarımlara sebep olmakta ve bu uyaranların oluşturduğu duygusal çerçeve zamana ve mekena göre değişiklik göstermektedir.

İnsan hayatının içinde, sahip olduğu alanlarda,iş içerisinde,aile içi ve aile dışı zamanlarında birçok duyguyu yaşamaktadır. Sahip olunan duygular,insan olgusunun davranışlarının birer parçası olarak, kişinin iç yapısınını oluşturan dünyasından, kurduğu veya kurmaya çalıştığı ilişkilerinde ve sahip olduğu çevresinde belirleyici rol oynamaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008, s. 187). Sosyal çevresinde birey yansıttığı duyguları ve davranışlarıyla, olaylara verdiği tepkileriyle tanınır.

Kişi sahip olduğu duygularını soyutlamayı başaramaz;ama geliştirdiği yetenekleriyle, duygularını yönlendirerek, sahip olduğu amaçlarına uygun ve ona hizmet edebilecek hale getirirebilir. Sahip olunan duygular, yaşantıya olan bakış açısına, hislerine, motivasyonuna olumlu yönde veya olumsuz yönde etkileyebileceğinden, kişi için önemi fazladır ve iyi bir yönlendirmeyle, varolan yada hissedilen değerleri yüksetebilmektedir (Akın, 2004, s.6). Duygular birey için oldukça önem taşımaktadır ve eğer yönetimi sağlanabilinirse, kişisel bazda yüksek derecede performans yükseltilebilinmektedir.

Bireyin sahip olduğu duyguları, davranışlarını da bir çok yönden etkilebileceği ve yaşamda ki davranışlarını anlamlandırmak açısından da önem taşımaktadır (Özkalp ve Cengiz, 2003, s. 943). Yaşamında ki davranışları ne kadar çok kendi duygularıyla uyum içerisinde olursa, kişi kendini o kadar mutlu hissedecektir.

Çalışma hayatını da duygulardan ayrı olarak düşünmek mümkün değidir. Bireyin bir parçası olarak ön planda olabildiği işlerin içinde duyguların varlığı daha çok kendini göstermektedir. Günün varolan koşullarında, toplumların en çok duygularını gösterdikleri ortamlarından biriside sahip oldukları iş hayatlarıdır (Seçer, 2007, s. 813). Kişi gününün uzun saatlerini işyerinde geçirmekte ve olaylara bağlı olarak da bu ortamlarda gün içersinde değişebilen duyguları yaşamakta ve çevresine yansıtmaktadır.

1.1 Duygu Kavramının Özellikleri

Tek bir şekli olmayan, çeşitli farklara sahip ve apayrı zamanlarda ortaya çıkmakda olan duyguların da ortak bazda, aynı özellikleri de bulunmaktadır. Bunlara ait sayılmakta olan özellikler şu şekide sıralanabilinir (Konrad ve Hendl, 2003):

1. Duygular bazen olumlu, bazende olumsuz olabilirler.
2. Sahip olunan duygular çevreye beden dili ve yüz hareketleriyle de gösterilir ve hissetirilir.
3. Duyguları önceden tahmin etmek mümkün değildirler. Oluştukları zamanda etrafa yansırlar ve kotrol dışı meydana gelmektedirler.
4. Bir duygu hissedilirken beraberinde heyecan duygusuda hissedilebilinir.

Duygu; bu anlatıları değerlendirirsek; kişinin gerek iç dünyasınından bazen de dış dünyasından gelen uyarıcı etmenlerin karşısında ilk olarak belirmekte ve daha sonraa kişinin beden diline, mimiklerine, el kol hareketlerine, davranışlarına etki eden durumlara dönüşmektedir.Kısaca kişinin sahip olduğu davranıışlarının en temelinde sahip olduğu ya da hissettiğ duyguların olduğu görülmekte ve davranışlarının bu duyguları tarafından yönlendirildiği ortaya çıkmaktadır.

1.2 Duyguların İşlevleri

Kişinin sahip olduğu duyguları, etrafında gerçekleşmekte olan olaylara dair bilgi vermekte ve onun hedeflerini, arzularını, isteklerini etkilemektedir (Özkalp ve Cengiz, 2003, s. 950). Duygular; sahip olunan davranışların temelini oluşturmaktadır. Bu işlevinden dolayı, kurumlarda çalışanların, kurum amaç ve hedefleri doğrultusunda duygu ve davranışlarını yönlenddirmesi beklenmektedir. Bunun yanında ise sosyalleşmesi ve etrafındaki diğer kurum çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurması ve empati geliştirerek daha anlayışlı ve grup çalışmasına yatkın olması da beklenmektedir. Bunlardan dolayı çalışan, iş yaşamında sahip olduğu duygusal yeterliliğini iyi bir biçimde ve etkin kullanması gerekmekte ve önem taşımaktadır (Titrek, 2007, s. 100). Böylece fark yaratabilmekte ve firma için daha yararlı bir çalışan konumuna gelebilmektedir.

Duyguların iki amaca hizmet ettikleri söylenmektedir. Bunlardan ilki, bireyin bir olayı gerçekleştirmesi için geren hareketi sağlayacak enerji temelini oluşturmaktadır. Diğerinde ise bireyin kişisel ihtiyaçlarını karşılaması için çevresinini yönetmesini ya da bu ihtiyaçlarınını karşılayabilecek bu tutumuna uygun davranışlarını yapabilmesi için onu yönlendiren yada değerlendiren fonksiyonları göstermesi beklenmektedir. Bunlar, bireye gerekli alt yapıyı sağlayarak onu harekete geçirebiliyorsa yada çevresini bu konuda uygun hale getirmesini sağlayabiliyorsa, bireyde olumlu duyguların ortaya çıktığı görülmektedir. Bunun tam tersinde ise bireyin ihtiyaçları karşısında onda bir harekete geçiş sağlayamıyorsa, olumsuz duygular oluşturmaktadır (Tuğrul, 1999, s. 12). Duyguların ortaya çıkışları bireyin onları gerçekleştiriyor oluşu kişinin olumlu veya olumsuz duygular hissetmesine neden olmaktadır.

İnsanın sahip olduğu her türlü duygu kişinin harekete geçmesini sağlamaktadır. İnsanın haznesinde bulunan duyguların kendilerine has rolleri vardır. Sonuç olarak duygular insanın bedeninin değişik tepkiler vermesine neden olur. İnsanı harekte geçiren bu fizyolojik tepkiler; aslında kişisel deneyimden ve içinde yaşanılan kültürden etkilenmektedir (Goleman, 1998, s. 93). Mesela kişi birinden hoşlanıyorsa, onun gözlerine ve yüzüne bakmaktan çekinmektedir. Çünkü bakışlarında duygularının anlaşılacağını düşündüğünden fiziksel olarak birey kendi bakışlarını saklama tepkisi vermektedir.

İnsanların duyguları birbirlerine benzer olmakla birlikte, kültüre, cinsiyete, mesleğe, yaşa göre değişebilmekte ve böylece insanların duygularını ifade etme biçimleri de farklılaşmakadır (Barutçugil, 2002, s. 81). İnsanlar akıllarıyla karar verdikleri kadar duygularının da etkisinde kalmaktadır. İnsanların etki altında bırakılmasında duygular önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda karşı tarafın tutum ve davranışlarının değişmesinde önem arz etmektedir. Schrerer ise duyguların görevlerini üç fonksiyon içerisinde ele almaktadır (Çakar, 2002). Bunlar şu şekildedir:

- Toplumsal ilişkilerin dağılımına yardımcı olmak,
- Gelecek tutum ve davranışlara şekil vermek,
- İnsanları aksiyona sevk etmek.

1.3 Duygulara Bakış Açıları

Duyguların toplumsal ve bireysel bazdaki karşılıkları üzerine düşünülmelidir. Ataerkil söylem içerisinde duygu denilen şey daha çok kadına ait olarak değerlendirilmektedir. Erkekte aklın, mantığın hakim olduğu düşünülmekte ve böylece duygular erkek egemen politika tarafından reddedilmektedir. Ancak zamanla kadının toplumsal hayatta yer bulması ile duygu kavramına yüklenen anlam değişime uğramıştır. İş yaşamında kendilerine yer bulabilen kadınlarla birlikte duygu; iş hayatı içerisinde çalışanların performanslarını artırıcı bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir (Titrek, 2007, s. 50). Hizmet sektöründe kullanılan duygular, empatik yaklaşım fark yaratarak, müşteri memnuniyetini arttırmaktadır.

Bu konuda Antik Yunan dünyasına bakıldığında Stoacı düşünürler, bilge denilen kişilerin duyguların etkisi altında kalmayan insanlar olduğunu düşünürler. Platon'da duyguları küçümsemiş ve onların mantık tarafından yönetilmesi gerektiğini düşünmüştür. Aristo'da bu düşünme biçimini destekleyerek duyguların insanın bilinciyle ilişkil olduğunu ve ancak bilincin yanında var olabileceklerini söylemiştir. Descartes'e göre ise duygu denilen şeyler insanların düşünme biçimlerinin bir neticesidir. Burada aklı merkeze koyan düşünüş biçimi, duyguları daha alt seviyede görmüş ve duyguların kontrol edilmeleri gerektiğini düşünmüştür. Galen ise duyguları ruhun kötü yansımaları olarak görmüştür (Çakar ve Arbak, 2004, s. 30). Oysa duygular hayatın, varoluşun ana taşlarından biridir. Duygular olmadan yaşamın devam etmesi mümkün olmamaktadır.

Modern dönemde konu daha eleştirel bir zeminde ele alınmış ve aklın duygular üzerindeki radikal iktidarı sorgulanmıştır. Bu sorgulama hali, daha özelde 1960'lı yılların Kuzey Amerikası ve Avrupasında yaşanmış olan toplumsal vakalarla ortaya çıkmıştır. İnsanlar akılcı yaklaşımlara tepki koymuşlar ve kişisel duygulanımlarını ortaya koymuşlardır (Mayer, Caruso ve Salovey, 2000, s. 92). Daha sonraki süreçte, beyin sahasında yapılan araştırmalar akıl ve duygu ilişkisini farklı boyutlarda ele almıştır. Aklın duyguları mutlak bir biçimde kontrol ettiği söylemleri terk edilmeye başlanmıştır. Ve aksi yönde bir sonuçla aklın ve duyguların birbirlerinden ayrılmaz parçalar olduğu söylenmektedir (Çakar ve Arbak, 2004, s. 40). Kişi aşık olduğunda aklı ile düşünemediği genel olarak kabul edilmektedir. Ancak zaman içerisinde bu yaklaşım tersine dönmüştür ve kişi aklının seçtiği bireye aşık olduğu görülmekte ve bu durumda akıl ve duygunun birlikte hareket ettiği söylenmektedir.

Sahip olunan duyguların kişiler tarafından farkedilme, algılanma ve oluşturdukları bakış açısıyla, daha verimli işler oluşturmada ve üretimi olumlu yönde artırma da etkileri oldukça fazladır. Günümüzde duyguların algılanmasındaki görüşler, varolan duyguların, kurumların etkin olabilmelerinde önemli bir yere sahip olduğudur. Artık duygular sadece bayanlara atfedilen bir duygulanım olarak değil, sahip olunan performansı, üretimi ve kişisel bazda ki verimliliği arttırmak için, önemi olan ve yönetilmesi ve yönetimi gereken bir kurumsal değişkenler dizisi olarak ele alınmalıdır

(Akçay ve Çoruk, 2012, s. 6). Kurumları oluşturan bireylerin cinsiyet farklılıklarına rağmen, aynı samimi ve empatik davranışlarla müşterilerine yaklaşmaları beklenmektedir.

1.4 Duygu İle İlişkili Kavramlar

Duygu ile ilgili kavramlar, duygunun yapısı, amaçları, duygu yönetimi ile ilgili bilgiler içermektedir. Duygunun birçok tanımı bulunmaktadır.

1.4.1 Duygusal İklim

Kurumları diğer kurumlardan ayırt edebilmek ve ona farklılık yaratabilecek bir kimlik kazandırabilen, kurumda ki çalışanlar tarafından algı oluşturan ve bireylerin davranışları üzerinde etki eden kişisel, çevresel, kurumsal nitelikteki bütün özelliklere kurum kültürü denmektedir (Arslan, 2004, s. 203). Her kurumun kendine has bir kültürü vardır. Mesela Türk Hava Yolları kurum kültürünü yolcularına yansıtırken Türk geleneklerini kullanmaktadır ve hizmet sunumunu gerçekleştirirken uyku bohçası, semaverde çay gibi kişinin kendini evinde hiseddebilmesini sağlamaktadır.

Kurumsal iklim, hem iş performansı hem de kurumun amaçladığı hedeflerine ulaşma isteği ile ilgilidir. Aynı şekilde duygusal iklim de kurumun hedefleri ve çalışanlarının da davranışlarıyla ilgili de olsa, kişilerin sahip olduğu iş ortamı amaçlarının olumlu yönde artttırılması ile de ilgilidir.

Duygular, kurum çalışanlarının kurum içi ilişkilerini de birçok yönde etkilemektedir. Çalışanın kurumu algılayışı, kurumdaki işleyişi anlamdırması, otoriteyi sorgulaması ya da yükselme hedefleri dahil birçok konu, bireyin duygularından etkilenmekte ve şekillenmektedir. Çalışanların iş ilişkilerinin temelini, kuruma duyulan duygusal bağlılık oluşturmaktadır.

Kurum içi duygusal iklim yöneticiler tarafından farkındalıkla, çalılşanların sahip olduğu dugusal ihtiyaçları göz önüne alınarak daha iyi bir ortam haline getirilirse, çalışan performansları olumlu yönde artacak, iş sadakaati yükselecek, üretimin kalitesi daha verimli bir hal alıcaktır. Kişilerin çalışma ortamında hissettiği duyguları, birlikte

çalıştığı kişilere ve performansına, verimliliğine de etki edecektir. Yönlendirilmesi başarılabilinen duygular kısaca kontrol edilebilinen duygular, çalışanların ve kurumun hedeflerine ulaşması için olumlu bir tablo oluşturacaktır (Kervancı, 2008, s.46). Kısaca duygular kurum içinde, kurumlara hedeflerini kazandıracak ya da kurumların iflaslarını sağlayabilecek sosyal yapıştırma görevlerini yerine getirebilmektedir (Fineman, 1993, s. 15). Sosyal yapıştırmanın eksik kaldığı kurumlarda kurum kültürü zarar görmektedir.

Duygusal iklim faktörü, kurum içi yönetim politikalarına göre de şekillenmekte ve buna bağlı farklı ortam oluşmaktadır. Kurumu yöneten kişilerin, çalışanlara yönelik tutumları iş ortamınındaki iklim üzerinde ki etkisi oldukça fazladır. Bu durumda kurum içinde duygusal iklim yönetimi daha zor ve daha çok çaba gerektirmektedir.

1.4.2 Duygusal Zeka

Bu kavramın kökü 1920 li yıllarda Thorndike'in söylediği sosyal zeka kavramını baz almakta ve ona dayanmaktadır. 1930'lu yıllara gelindiğinde ise kavramın önemi artmış ve Çoklu Zekalar Teorisi Howard Gardner tarafından oluşturulmuştur.

Günümüzde ise bu kavram ile ilgili çok farklı tanımlamalar, görüşler ve yaklaşımlar olmasına rağmen 21. yüzyılın en dikkat çeken konularından biri olmuştur. Bu kavramı ilk olarak Salovey ve Mayer 1990'lı yıllarda literatüre sokmuştur (Salovey ve Mayer, 1990, s. 433). Bireyin kendi ve çevresindeki etkileşim kurduğu bireylerin duygularını yönetme, bunlar arasında belirli birşeye karar verme ve bu duyguları kendi hayatını idame ettirmede kullanabilme becerisini içeren soyal zekanın bir yönü olarak ifade etmiştir (Akçay ve Adil, 2012, s. 8). Birey sosyal zekasının kullanarak bulunduğu çevreye daha çok uyum sağlayabilmektedir.

Bu kavram algılandığı gibi duygusal davranışlar göstermek değildir. Algılananın aksine sahip olunan duyguları, nerede, ne zaman, ne şekilde, nasıl kullanacağının bilincinde olmak ve bunu kullanabilecek yeterliliğe sahip olunması olarak ifede edilmektedir. Duygusal zeka, olaylar karşısında sadece mantık ile hareket edilmesinin karşında dururken aynı zamanda da olaylara her seferinde duygusal geribildirimlerde bulunmanın da doğru olmadığını ifade eder (Titrek, 2007, s. 59-60).

Duygusal zeka, duygulanımların gerektiği zamanlarda gerektiği şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.

Bu kavram ile ilgili çalışmalar kendi içinde iki gruba ayrılarak, incelenebilir. İlk grupta; duygusal zekanın kurum içi hayatdaki yeri, ölçümlenmesi ve kazandırdığı becerilerine yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Diğer grupta ise bu kavram, kurumsal değişkenlerle birlikte incelenerek ele alınmıştır. Çalışma ortamı kavramları ise iş sadakati, problemlere yaklaşım ve çözme becerileri, iş tatmini, grup çalışması, çatışma çözme yönetimi, karşılıklı iletişim kurma ve liderlik gibi durumlarla ele alınmaktadır. Yapılan çalışmalara bakıldığında ise daha çok bu kavramı, liderlik bazında ele alındığı ve onunla ilişiklendirildiği görülmektedir. Çalışanlar işe alınırken de duysusal zeka seviyeleri göz önüne alınırsa, kurum içi sosyal ortam, iş ortamı, çalışma ortamı, sadakat ve performans seviyelerine arttırmak ya da yönetmek açısından daha önemli olacaktır (Akçay ve Adil, 2012, s. 9). Bireylerins sahip olduğu duygusal zeka, ayrıca bu sağladığı etmenlerle kurumu amaç ve hedeflerine daha çok yaklaştırmaktadır.

1.4.3 Duygusal Kimlik

Kimlik, farklılıkları ortaya koyan, sınıflandırmaya izin veren, bir özellik kazandıran ve niteliklerin belirtilerini bir araya toplamaya yarayan bir olgudur. Psikologlara göre ise kişinin diğer kişilerden ayırt edilmesini sağlayan özellikler olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kimliği onun bütün özelliklerini kapsamakta ve kendini, kendi açısından ve toplum açısından nasıl gördüğü ve nasıl göründüğü ile ilgili konulardan oluşmaktadır. Çünkü kişi sahip olduğu kimliği ile birlikte toplum içnde var olmakta ve çevreye uyum gösterebilmektedir (Aşkın, 2007, s. 213). Kısaca kişinin kimliği onun sosyal çevresindeki yansıması olmaktadır. Kimlik ve sosyal çevre bir bütünün iki ayrı parçasıdırlar.

Günümüzde geleneksel kurum yapılarının değişiklik göstermesi sebebiyle, kurumsallaşmanın sürdürülme isteği, çalışanların hem duygularında hem de algılarında yer etme zorunluluğunu getirmekte ve kurumun sergilediği içsel yapılarında buna bağlı olarak önemi arttıkça, bu kavramın gerekliliği görülmektedir (Taşdan, 2010, s. 243).

Duygusal kimlik geleneksel kurumları modern yapılara dönüştürmekte ve günün koşullarını yakalayabilmelerinde büyük bir önem arz etmektedir.

Kurumun kimliği, çalışanın kendini duygusal ve bilişsel açıdan kurumla özdeşleştirmesini sağlamaktadır. Kurumun varolan kimliği ile kendini uyum içinde bulan çalışan, kurumu olumlu vaya olumsuz her durum karşısında önlem alma vey destek olma isteği içersinde olmaktadır (Taşdan, 2010, s. 255). Kurum kimliği, çalışanlarının sadakatinde, duygusal bağlılıklarında etki etmekte ve kuruma karşı daha olumlu bir bağlılık geliştirerek, aidiyet duygusunu arttırmaktadır.

Kişilerin varolduğu düşünülen kimlik gruplarının hepsinin karışımına sahip oldukları ve yaptıkları ya da aldıkları karar, değer ve hedeflerin, kendi yaşamlarını bu doğrultuda nasıl etkilediği görülmektedir. Bahsi geçen kimlik alanları beş adettir ve bunlar (Burgess, Pugh ve Sevigny, 2006, s. 99);

1. Duygusal kimlik (kalp)
2. Bilişsel kimlik (zihin)
3. Fiziksel kimlik (beden)
4. Ruhsal kimlik (ruh)
5. Kültürel kimlik (ilişki) olarak sınıfları ayrılmıştır.

Kişinin sahip olduğu duyguları, gerçekleştirmek istediği her davranışını olumlu yönde yada olumsuz yönde etkileyerek, algısı üzerine etkide bulunmaktadır. Duyguların temelini, derinliğini bilmek kişinin özünde ne, kim olduğunu bilmesi adına önem teşkil etmektedir. Yaşanan bazı duygular, bireyin ilerde yaşayacağı duygulara vereceği tepkileri ve bu konuda ki hislerini de şekillendirecektir. Kişinin duygusal hafızası, birikimlerine istinaden, duyguların gerektiği zamanlarda nasıl ortaya çıkacağını ve nasıl anlaşıldığını ortaya koyarak, duygusal kimliğin oluşmasını sağlar (Burgess, Pugh ve Sevigny, 2006, s. 99-100). Duygusal kimlik bu anlamda tek başına değil, şeylerin bir aradalığını vurgulamaktadır.

Duygular, doğal bir sürecin sonuçlarıdır ve davranışlarımız gibi, olaylara bağlı olarak yada o anki hislere dayanarak, farklılıklar gösterebilirler. Olaylar karşısında bireylerin vereceği tepkilerde, hissedecekleri duygularda farklılıklar gösterebilmektedir.

Algı insandan insana değişen bir olgudur. Duyguları anlamak ve davranışlarına nasıl yansıdığının farkına varmak, bireyin kendini anlamlandırması açısından önem taşımaktadır.

Duygular, kişiyi en iyi olmaya yada en iyi olmak için çabasını ortaya çıkartmaya yöneltir ki bununla beraber sahip olunan zayıflıklarda ortaya çıkmaktadır. Kişinin hisleri, onun aynasıdır. Bu yansıma bireyin, sosyal çevre ile olan ilişkisini, yaşantısını ve kendini nasıl gördüğünü şekillendirmektedir. Bu kimlik kavramının yönetmi ve anlamlandırılması ile ilgili üç nedensel durum bulunmaktadır (Burgess, Pugh ve Sevigny, 2006, s. 100). Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır;

1. Duyguların farkında olmak, bireyi daha güçlü kılmaktadır.

2. Kişi sahip olduğu duygularını yönetemediği durumlarda, çevresindeki kişilerin duygularını yönetme eğilimindedir.

3. Sürekli duyguları kontrol altında tutma çabası, bireyin yaşamında kontrol edemeyeceği, ani duygusal patlamalara yani ani dışa vurumlara sebep olacak karşılıklara denk gelmektedir.

Kurumsal açıdan bakıldığında ise, duygusal kimlik kavramı, krumun diğer kurumlardan ayırt edilebilen yönlerini ifade etmede önemli bir yere sahiptir.

2 DUYGU YÖNETİMİ

Duygu yönetimi kavramı, günümüzün sosyal çevresinde, artan rekabet ortamının etkisi ile hızla artan günlük değişimin payıyla birlikte, insanlarda algısal kaygılar oluşturarak, belirsizliklerle dolu amaçlar, zorunlu rekabet, güven konusunda çekinceler, topluma yani bulunulan çevreye yabancılaşarak daha da yalnızlaşma duygusu gibi birçok konuda bireylerde duygusal problemlerinin zemini oluşturur hale gelmektedir.

Kurumların, sosyal yaşamlarda da yaygınlık göstermesi, nerdeyse hergün meydana gelen değişimleri yakalama çabaları ve bu çabaların kurumlarda en temel hedefler olarak alınması sebebiyle kurum çalışanları sahip oldukları işleri kaybetme konusunda tedirginlikler yaşamakta ve günümüzün getirdiği gelip-geçici ilişkilerin çoğalması nedeniyle de bireylerde duygusal açıdan da oluşan doyumsuzluk artış göstermektedir. Çağımızda kurum çalışanlarının başlıca sorunları duygusal dillerinin yeterince anlaşılmaması, duygusal tatminsizlik ve aidiyetsizlik olarak ortaya çıkmaktadır (Öke, 2001, s. 5). Bu da çalışanları iş ortamlarında mutsuz, isteksiz bir hale getirmektedir.

Kurumun çalışanlarının ve yöneticilerinin, değişen ortama ve koşullara, kurumsal yapınının değişkenliğine daha iyi bir şekilde kısaca hızlıca uyum sağlayabilmeleri için, çalıştıkları ortamdan memnun olabilmeleri, işlerine ve firmaya karşı aidiyet duygusu taşıyabilmeleri, yaptıkları işten memnun kalarak, doyum sağlayabilmeleri için sahip oldukları duyguları iyi bir biçimde tanıyabilmeleri, bu duygularının kendi davranışlarını nasıl ve ne şekilde etkilediğini bilmeleri, onları ifade edişlerinin önemini ve kendi duygularının nasıl yönlendirmesi gerekliliği konularında bilgi sahibi olmayı zorunlu tutmaktadır.

Bu durumlar ve oluşturdukları ortamlar, duygu yönetiminin öneminin artmasına ve pozitif yani olumlu duygusal sermayenin varlığına sebep olmaktadır. Duygu yönetimi, özellikle 21. yüzyılda artarak karmaşıklaşmakta olan formel ilişki

biçimlerinin barındırdığı olumsuzlukları törpülemekte ve kurum içi enerjinin olumlu anlamda artmasına sebep olmaktadır.

İnsanların davranışlarını kontrol edebilmek ve duygusal aklın hakim olabilmesini engellemek için, akıl ve duyguların iyi bir biçimde ayrıştırılması gerekmektedir. Aynı zamanda bunların doğru yerde ve zaman dilmi içerisinde kullanılmaları önemlidir (Çeşitçioğlu, 2003, s. 135). Duyguların insanları değil, insanların kendi duygularını yönettiği bir süreç güven üzerine inşa edilmiş makul bir yönetimdir (Yaylacı, 2006, s. 45). Karar alma süreçlerinde gerçeklerin değilde düşlerin, duygusal beklentilerin ön plana çıkmaması gerekir. Duygusal yaklaşımları hem kurum içinde hem de kurum dışında yanlış kararların alınmasına sebep olmaktadır. O yüzden akli süreçlerin her zaman devrede olması gerekir.

Ancak gündelik hayat içerisinde yani sosyal yaşamda insanların birçok davranışı duygusal temelli olmaktadır. İnsanların davranışlarının özünde hem geçmişte yaşanan olaylar hem de duygusal etkilenimler çok etkili olmaktadır. Aynı zamanda geleceğe dair beklentiler de duyguların şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Cüceloğlu, 2005, s. 38). Duygular bireylerin yapılarında öncelik teşkil ettiğinden, mevcut durumlarda daha çok ön plana çıkmakta ve bireyin kararlarını ve davranışlarını etkilemektedir.

Duyguları yönetmek aslında duyguların farkına varmak, onları tanımak, yön verebilme yetisine sahip olmak ve bu duyguları gerektiğinde etkili bir biçimde kullanabilme süreci insanların duygusal gelişmişliğine işaret etmektedir. Bir başka açıdan ise duygu yönetimi, insanların karar verme süreçlerinde duygularını ne tamamen yok etmeye çalışması ne de onların kontrolüne kendini bırakması demektir. Duyguların farkına varıp onlarla yüzleşmek doğru karar vermeyi doğuracaktır (Goleman, 1998, s. 60). Kişi duygularını tanımalı ve duygularını hangi durumda ve şartta olursa olsun belirli gereklilikler içerisinde ortaya koyarak duygularını yönetmeyi başarabilmelidir.

2.1 Duygu Yönetiminde Temel İlkeler

Kurum içerisinde çalışanlarının ve yöneticilerinin, bir parçasını oluşturdukları kuruma karşı olumlu duygular hissetmeleri ve beklentilerinin pozitif yönlü artış gösterebilecek şekilde sahip olabilmeleri için temelde birkaç özelliğin daha fonksiyonel olması beklenmektedir (Albrecht, 2006, s. 66). Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır:

1. Bireylerin sahip olduğu düşünceleri zor kullanarak değiştirmeye çalışmamak,
2. Hepbirlikte harekette bulunmak ve önyargılardan arınmış bir şekilde davranmak,
3. Sahip olunan düşünceleri paylaşmak,
4. Mantıklı bir biçimde cevaplamak,
5. Dinlemeyi öğrenmek için yapmak,
6. Kişisel yeteneklerin ilerletilmesi,
7. Saygılı ve pozitif bir tavır takınmak,

Kurum çalışanları yönetimin kendilerinden beklentilerini iyice anlamalıdır. Bahsedilen özellikleri anlamak ve uygulanabilir davranışlara dönüştürmek, o kurumun çalışma ortamında olumlu bir durum yaratarak, verimliliği artırmaktadır.

2.2 Duygu Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar

2.2.1 Sosyal Zeka

İnsanların duygularını mantıklı bir biçimde yönetebilmek için sahip olması gereken şeylerden biri sosyal yetkinlik ya da sosyal zekadır. Sosyal zeka kavramsallaştırması en temelde dörde ayrılmaktadır. (Goleman, 2006, s. 40). Bunlar; durum bilinci, duruş, samimiyet ve açıklıktır.

Duruş: İnsanın kişisel sorunların çözümünde, diğer insanların problemlerinin ve ideallerinin de farkında varmasıdır. Bu üreçte iletişim kurulurken bunlar da göz önünde bulundurulmaktadır.

Samimiyet: insanın kendine ait temel kural ve kaidelerinin olmasıdır. Her zaman ve mekanda vaz geçmeyeceği ilkelerdi bunlar. Bu durum kişinin kendisine ve kendi var oluşuna saygısını ifade etmektedir.

Durum Bilinci: İnsanın karar alma sürecinde sadece kendi duygularını önemsemesi aynı zamanda diğer insanların da duygularını, temel arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almasıdır.

Açıklık: insanın iletişim sürecinde kendisini rahatlıkla ifade edebilmesi ve iletişimi başlatabilmesidir. Bu durum dilin etkin kullanımını gerektirmektedir.

Sonuç olarak bireylerin kendi çevreleri üstünde daha pozitif bir duygusal etki oluşturabilmeleri için insanların sahip olması gereken temel dört özelliktir.

2.2.2 Duygusal Akıl

İnsanların beyinleri işlevlsel olarak iki temel açı itibariyle ele alınmaktadır. Bunlar mantıksal ve duygusal beyindir. Mantıksal beyin daha çok tanım yapma, iletişim kurma ve zekaya dair eylemleri sürdürmektedir. Duygusal beyin ise yaşanmış olan olayların insanlar üzerindeki etkilenme derecelerini, ilgi duyulan şeyleri, kişisel istek ve talepleri, baskılanmış şeyleri hatırlamakta ve kontrol etmektedir (Ledoux, 2006, s. 145). Duygusal beyin fazlasıyla hassastır, alıngandır ve en kolay bir biçimde tepki gösterebilmektedir. Sonuçta iş yaşamındaki başarıda, stres faktörlerini azaltabilmekte, depresyonun etkilerini aşabilmekte, ruhsal dengesizlikleri kontrol altına alabilmekte her zaman için duygusal beyni olumlu manada kullanabilmek büyük bir önem arzetmektedir.

2.2.3 Pozitif Duygular

İnsanın sahip olduğu bazı temel duygulanımları kapsamaktadır. bunlar sabırlılık, neşeli olmak, heyecanlı olma, mutlu olma gibi sayılabilecek onlarca duygudur. Bu duygular temel olarak insanların odaklanabilmesine, motivasyonuna, verimliliğine, huzurlu olmasına katkıda bulunmaktadır (Hermann, 2003, s. 45). Kişinin kendini mutlu hissetmesini de sağlamaktadır.

2.2.4 Negatif Duygular

Korkmak, huzursuzluk, nefret duymak, kin ve kıskançlık hissetmek gibi duygulanımlar kişilerdeki negatif yönelimi ağır basan duygulardır. Özellikle iş hayatında ve gündelik yaşamda sıkça görülen çatışmalar, verimsizlik hali, aşırı yorgunluk, stres, depresyon gibi problemlerin temelinde bu tarz negatif duygulanımların aşırılığı yatmaktadır. Negatif duygular insanları etki altına almakta ve her türlü biçimde dışavurumunu gerçekleştirmektedir. Bireyin iç dünyasını da etkilemekte ve davranışlarına yansımaktadır.

2.2.5 Sevgi Zekası

Duygusal var oluş biçimleri ve bu duyguların çok verimli bir biçimde yönetilebilme yeteneği olarak ele alınmaktadır. Bireyin sahip olduğu duygulanımlar en temelde ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi daha kötücül bazlı duygular olarak ele alınabilecek olan kin, nefret ve intikamdır. İkinci grup içerisinde daha çok sevgiye, nezakete, hoşgörüye dayalı duygular yer almaktadır. Birinci grup içerisinde yer alan duyguların kontrol altına alınabilmesinde kişilere büyük derecede yardımcı olan duygular ikinci grup içerisinde ele alınanlardır (Bozdağ, 2002, s. 134). İş hayatı içerisinde sevgi zekası olarak adlandırılan bu yöntemin ortaya çıkabilmesinde ona yardımcı olan bazı koşullar vardır. Bunların içerisinde işyeri güvenliği, aidiyet hissi, bireysel takdir, esneklik ve sorumluluk verme gibi durumlar yer almaktadır.

2.3 Duygu Yönetiminin Alt Alanları

Duyguların çok etkili bir biçimde yönetilebilmesi için belirli özelliklere sahip olunması gerekmektedir. Böylece o duygular geliştirebilmekte ve etkili kullanıma açılabilmektedir. Duygu yönetimi de sonuç olarak kendi içerisinde bazı alt alanlara ayrılmaktadır. Bunlar içerisinde özdenetimlilik, özbilinç, etkili iletişim, sosyal beceriler var olmaktadır (Yaylacı, 2006, s. 46). Alt alanların da kendi içerisinde ilişkili olduğu bazı kavramlar şu şekilde ele alınmaktadır:

Bunlar özdenetim, özbilinç, iletişim, sosyal beceriler ve empati'den oluşmaktadır. Aynı zamanda bu alt alanlarda kendi içlerinde farklı kavramlara karşılık

gelmektedirler. Mesela özdenetimin alt alanı oto kontrollü olmak, vicdan sahibi olmak, özgüvenli olmak, güvenilir olmak anlamlarını karşılamaktadır. Özbilinç ise duygusal farkındalık ve iyimser bir yaklaşıma sahip olmakla ilişkilendirilmektedir.

Üçüncü alt alan ise iletişimdir. Burada açık olmak, liderlik yapabilmek, motive edebilmek ve eleştirmekten kaçınmak temel unsurlardır. Dördüncü alt alanda sosyal beceriler vardır. Bunun içerisinde temel olarak uzlaşmak, çatışmaları yönetmek, bazı belirlenmiş ortak hedefler oluşturmak, işbirliklerine açık olmak yer almaktadır.

Duygu yönetiminin son alt alanı ise empatidir. Burada karşıdaki insanın duygularına önem vermek ve beklentilerini dikkate almak yer almaktadır. Aynı zamanda uyumlu olmak, karşındaki insana güven vermek ve son olarakta sevgi kültürünü ekmek büyük bir önem taşımaktadır.

Eğer bu kavramları burda birde tek tek ele alınacak olursa özdenetim, insanların kendi duygusal tepkilerini kontrol edebilmesi ve yönlendirebilmesi ile ilişkilidir. Aynı zamanda duygusal tepkilerini akli bir biçimde yönetilebilmesi söz konusudur. Özbilinç ise, kişinin kendini duygusal açıdan tanıması, duygularının farkında olabilmesi ve güçlü-zayıf yönlerini iyi bilmesi demektir.

İletişim başlığında ise, iletişimi sağlayan kanalların açık olması ve verimli kullanılmasıdır. Aynı zamanda olumlu bir perspektife sahip olmayı, istek ve arzuları destekleyici görünmeyi, pozitif bir tavır takınmayı kapsamaktadır.

Sosyal beceriler bölümünde ise kişisel yeteneklerin sergilenebilmesi büyük bir önem arz etmektedir. Yeteneklerin geliştirilebilmesi önemlidir. Ancak burada etkili iletişim ve bunların sağlanabileceği kanalların açık olması da bir o kadar önemlidir.

Son olarak ele alıncak olan empati; bireylerin kendi duygulanımlarını dışında diğer insanların da duygularını önemsemesi ve kaale alması demektir. Burada tanımak ve iletişim sürecine, ötekinin duygularını da hesaba katmak gerekmektedir. Duygu yönetimi böylesi yetilere sahip olmakla beraber aynı zamanda duygusal gelişmişlik ve elde edilen bu yetilerin geliştirilebilir olmasıyla ilgilenmektedir.

3 DUYGUSAL EMEK

Bu kavram ilk defa 1983 lü yıllarda Arlie Russell Hochschild tarafından kullanılarak literatürde ki yerini almıştır. Kurumsal firmalarda, çalışanın verdiği hizmet süresi boyunca, kurumun kendisinden beklediği davranışları sergilemek zorunda olma durumu olarak ifade edilmektedir. Kurumlar çalışanlarından duygularını, kendi kurum kültürlerine, sahip olunan politikalarına göre davranmaları yönünde yönetmelerini beklmemektedir. Çalışanlarını ortaya koyduğu duyguları, kurum tarafaından gerçekleşmesi beklenen hedefleri oluşturmaktadır.

Kurumun kendi belirlediği çevresel koşullar ve ifade etme çerçevesinde duygusal emek olarak adlandırılan bu durumda duyguların büyük çoğunluğu yapay olarak meydana gelmekte ve boyle sergilenmektedir (Miller, Considine ve Garner, 2007, s. 231). Duygusal emek, bir şekilde zaten çalışanın hissetmediği duyguları o an için, kurumun beklentisi doğrultusunda hissediyormuş gibi yapma durumuna denmektedir. Uçuş kabin ekibinin her durumda güleryüz göstermesinin beklenmesi buna bir örnek teşkil etmektedir.

Bu kavramda asıl farklılık, duyguların kontrol edilmesinden ya da yönlendirilmesinden çok daha gözlemlenme şansı olan davranışlardan meydana gelmesidir. Bireylerin hissettikleri duygular belli bir oranda önemliyken, burada duyguların dönüştüğü davranışlar ve onların gözlemlenebilir yanları daha ön planda bulunmaktadır (Güngör, 2009, s. 167). Hizmet sektöründe daha da gözlemlenir hale gelmektedir. Uçuş kabin ekibinin herhangi bir yolcu ile iletişiminde kendilerinden beklenen davranışları, çevre yani diğer yolcular tarafından da gözlenmektedir.

Kurum tarafından duygusal emek başlığı altında ki beklentiler zamanla kurumun kültürü haline gelmektedir. Böylesi bir süreç, firmalarda ki çalışanların, duygusal yönlerinin kontrol ve kanalize edilmesini gerektirmektedir. Sonuç olarak kurumda ki kültür, çalışmakta olanların davranışlarını değil, onların duygu dünyalarını kontrol altına almaya yöeliktir (Boyd, 2002, s. 160). Günümüz şartlarında ki rekabet ortamında, hizmet sektörünün de bunun paralelinde ki gelişmesiyle beraber, müşterilerin varlığı kurum için daha önemli bir hale gelmektedir. Çünkü hizmet veren

kurumlarda çalışanlar varolan ortam sayesinde müşterilerle daha yakın bir ortam içinde iletişim kurmaktadırlar.

Kurulan bu tarz bir iletişimde, kurum çalışanlarının yaptıkları işe duygusal emeklerini de eklemeleri şeklinde ki beklentileri artırmaktadır. Günümüz şartlarında interaktif yani karşılıklı dialog yani iki tarafında katılımcı olarak yer aldığı süreçler artıkça duygusal emek kavramının önemini ön plana çıkarmaktadır.

Duygusal emek kavramsallaştırmasını kurumsal davranış bilimine kazandıran kişi Hochschild'dir. (Hochschild, 1979, s. 569) insanların duygularının emek piyasasında alınıp-satılarak bir meta haline gelmesini farketmekte ve duygusal emek; belirli bir paranın karşılığında duygusal süreçlerin kontrol edilmesidir (Hochschild, 1983, akt. Grandey, 2000, s. 95). Aynı zamanda duygusal emek kavramı kişiler arası ilişkilerde, çalışmakta olanın firma tarafından beklenen duyguları ortaya koyması olarak da tarif edilmektedir (Robbins, 2002, s. 114). Aslında duygusal emek denilen şey, doğru duyguların ortaya konması sürecidir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 89). Hochschild'den daha farklı bir biçimde duygusal emek çalışmalarında Ashforth ve Humphrey davranışların sebebi olarak görülen duygulardan daha çok, bir eylem olarak davranışların kendisi üzerinde durmayı tercih etmişlerdir.

Burada iki temel sebep göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki çalışanın ortaya koyduğu gözlemlenebilir davranışların kendisi ve bunlara uyumudur. İkincisi ise kişi kendi duygularını kontrol altına almadan da genel davranış kurallarına uyabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 90). Her iki temel durumda da bireyin duyguları önem taşımaktadır.

Hizmet sektöründe yaşanan gelişme ve rekabet olgusu, tüketicileri firmalar açısından hiç olmadığı kadar önemli bir noktaya çıkarmıştır. Böylece kurumlar kendi hizmetlerini sunarken müşterileriyle fazlasıyla yakın bir ilişki biçimi geliştirmektedirler. Bu esnada çalışanların da işlerine duygusal açıdan katkı yapmaları beklenmekte ve çift taraflı bir ilişki biçiminde çalışanların duygusal emekleri de büyük bir önem taşımaktadır. Kurumlar çalışanlarından hizmet sunumu esnasında kurumun takındığı tavıra uygun bir eylem ve duygusal katılım beklemektedir. Burada müşterilerle empati

kurmaya çalışmak, belirli bazı rolleri kabullenmek ve çalışanların kendilerinden beklendiği gibi davranmaları önemlidir.

Çalısanların müşterilerle kurdukları ilişki biçimlerinde işyeri ve sunumun gerçekleştiği yer sahne olarak tanımlanmaktadır. Böylece tüketici ile çalışan arasındaki ilişki sahnelenen bir oyun olarak değerlendirilebilmektedir. Sonuçta çalışanların duygusal olarak sergiledikleri performans, firmanın çalışanlarından beklediği temel bir hedeftir.

Kurum tarafından oluşturulan bu hedeflerden sapılması direkt olarak gene kurumun imajını ve performansını olumsuz anlamda etkileyecektir. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, çalışanlar da beklenen davranış ve duygusal emeği ortaya koyarken büyük bir enerji harcamakta ve bu durum onların kaçınılmaz olarak yıpranmalarına sebebiyet vermektedir. Çalışanlar her zaman için bilinçli bir tavır takınmamakta ve bazen de ortaya koydukları duygusal emeği farkında olmadan yerine getirmektedirler (Grandey, 2000, s. 96). Ancak bu durum kötü bir şey olarak algılanmamalı, aksine çalışanların duygusal katılım halini normlaştırdığını ya da içselleştirdiğini göstermektedir.

Duygusal emek olgusu artık hizmet sektörünün ayrılmaz bir parçası olmakta ve hatta metalaşarak yaygınlı artmaktadır. Her kurumun duygusal emekle alakalı olarak beklentileri zaman içerisinde kurumların kendi kültürlerinin vazgeçilmez bir parçası haline gelebilmektedir. Ancak böylesi bir sistemi ve içselleştirmeyi inşa etmeye dönük her tavır çalışanların çok ciddi bir biçimde sahip oldukları duygulanımların kontrolünü mecburi kılmaktadır (Boyd, 2002, s. 154). Böylece kurum kültürü denilen şey sadece ve sadece çalısanların eylemlerini değil ve aynı zamanda da onların hislerini de yönetmekle alakalıdır.

İçinde yaşanılan zaman diliminde patronların kendi çalışanlarının hem duygularını hem de bu duygusal gösterimlerini etkileme çabası söz konusudur. Sonuçta da duygusal emek kavramı örgütsel davranış sahasında büyük bir öneme haiz olmaktadır. İşverenlerin bu yönetim şekli yani duyguları kontrol etme ihtiyacı yazı kurallarla ya da belirli sözel beklentiler içerisinde gerçekleştirilebilmektedir (Mann,

2007, s. 553). Çalışan kişiler ise kendilerinden beklenildiği gibi davranabilmek adına, bazı duygu yönetimlerini denemektedirler.

Ancak unutulmaması gereken nokta, kurumların kendi çalışanlarından arzu ettikleri gibi eylemelerini ya da duygularını kontrol edebilmelerine ilişkin arzular çok yeni bir durum değildir. Firmalarda yönetici sınıf, çalışanlarından kurum içerisinde her zaman için böylesi beklentilerde bulunmuştur.

Sonuç olarak kavram, sosyal ilişkiler sürecinde ele alınmaktadır. Bu kavramla alakalı olarak yapılan araştırmalarda karşılıklı bir etkilenme hali yaşanmaktadır. İnsanların neyi hissettikleri ve buradan hareketle duygularının sonucu olarak ortaya çıkan davranış biçimlerini nasıl yönettiği üzerinde durulmaktadır (Thoits, 1989, s. 317). Duyguların ele alınış ve yansıtılış biçimi burada açığa çıkmaktadır.

3.1 Duygusal Emek Kavramının Kavramsal Çerçevesi

Duygusal emek kavramı 1983 yılında Arlie Hochschild tarafından ilk defa kullanılmıştır. Hochschild'in "The Managed Heart" adlı kitapta duygusal emek; esas olarak insanların gündelik hayatlarındaki performanslarına atıfla konuşmaktadır.

Burada duygular bahsinde genel itibariyle iki tür yaklaşım mevcuttur. Bunlar organizmal ve interaktif yaklaşımlardır. İlkinde tanımlamada duygu denilen şey içgüdülere ve insani dürtülere bağlıdır. Ani bir tavır/refleks yani istemsiz bir tavır olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ilk anlayışta sosyal faktörler kişilerine duygularının gösterilmesinde yani yansıtılmasında sürece dahil edilebilmektedirler. En nihayetinde sosyal faktörlerin aslında duyguların ortaya çıkış sürecinde etkili olmadıkları düşünülür. Sonuç olarak aslında duygular bir başka kişi tarafından kontrol altına alınamazlar.

İkinci tip yaklaşımda ise duygulara, daha çok sosyal bir çerçeve etrafında yaklaşılmaktadır. İnsanlar yaşları ilerledikçe duygularını daha iyi kontrol etmeye ve yönetmeye başlamaktadırlar (Hochschild, 1979, s. 553-555). Böylece, sosyal hayatları içerisinde kendi duygularını bazı kurallarla ve yöntemlerle kontrol etmeye başlayan insanlar, süreç içerisinde her koşula uygun davranışları hiçte farkında olmadan ortaya koyabilmektedirler.

Sonuçta duygusal yönetim, gündelik sosyal ilişkilerin tabî sonucuna işarette bulunmaktadır (Payne, 2006, s. 7). Bugün iş hayatında işçilerin müşteriler nezdinde yarattıkları imaj ve onların müşterilerle kurdukları iletişim işletme yönetiminin altınndaki çalışma alanıdır. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa işletme yönetimi, her alanda çalışanların kendilerini bir başkasına anlatma ve açıklama şekillerini kontrol etme noktasında çok heveslidir (Morris ve Feldman, 1996, s. 986-987). Kurum çalışanının duygu ve duygularından dolayı meydana gelen davranışları üzerinde kontrol sağlamak istemektedirler.

Artık firmanın yönetici sınıfının istekleri doğrultusunda belirlenmiş bazı duyguları ortaya koymaktadırlar. Çalışanların istemedikleri davranışları sergilemekte çok büyük bir çaba sarf ettikleri gözlenmektedir. Bu durum çalışanların kendilerinde tükenmeye, ruhsal bozukluklara ve aşırı strese sebep olabilmektedir (Grandey, 2000, s. 96). Ancak şüphesiz ki çalısanlar işe dair eylemlerini yerine getirirken azami düzeyde de olsa bazı davranışlar ortaya koymakta ve bazı duygulanımları karşı taraftaki insanlara yansıtmaktadırlar. Ancak duygusal emek kavramsallaştırması buradaki temel seviyenin üzerinde ve devamlılık içindeki bir durumu ifadelendirmektedir. Her halükarda duygusal emek şöyle tanımlanabilir; hizmetin sunumu sırasında müşterilerle girilen ilişkide, firmanın arzu ettiği duyguların ortaya konmasıdır.

Bu tanım içerisinde dört odak nokta ön plana çıkmaktadır. Öncelikli olarak, duyguların kendisi etkileşimci model etrafında kurgulanmaktadır. Aslında insanlar kendi duygularını sosyal çevrelerini algılayış biçimlerine göre inşa etmektedirler. İkinci olarak ise gene etkileşimci model etrafında insanın hissettiği duygulanımlar ile firmanın talep ettiği duygular arasında bir eşleşme hali olsa dahi, çalışanın bu duyguları ortaya koyabilmek adına bir uğraş göstermeleri zorunluluktur (Morris ve Feldman, 1996, s. 987-988). Çalışanın hissetmediği duyguları, hissediyor gibi yapması için duygusal açıdanda bir uğraş sergilemesi gerekmektedir.

Üçüncü olarak, sergilenmeye başlanan duygu artık kesinlikle bir tüketim nesnesine dönüşmüştür. Böylece çalışan ortaya konan hizmetin herhangi bir unsuru haline gelmiştir (Morris ve Feldman, 1996, s. 988). Dördüncü olarak duyguların hangi koşullarda ne zaman ve nasıl var olduğu konusunda kurallar vardır. Bu tarz kurallar,

hissetme biçimindeki kurallar olarak ele alınabilmektedir. Bununla beraber hissetme biçiminde ifade edilen kurallar, sosyal yaşamın her halükarda şekil verdiği kurallardır.

İnsanlar genellikle nasıl davranacaklarını bilirler. Mesela ne zaman kızmaya hakları olduğunu ya da acılı bir durum yaşadıklarında üzülmeleri gerektiğini veya şanslı olduklarını hissettiklerinde sevinmeleri gerektiklerini bilirler (Hochschild, 1979, s. 563-564). Ancak her halükarda bu tarz kurallar, her türlü duruma ve mesleğe göre değişmektedir. Burada uygun olarak adlandırılan duygusal tepkilerle alakalı olarak bu normun kendisini gösterim kuralları olarak tanımlanmaktadır (Ekman, 1973, s. 169). Gösterim kuralları şunu sağlamaktadır; sadece hangi duygunun nereye ve hangi koşula uygun olduğu ile ilgilenmemekte, bununla beraber buradaki duyguların nasıl ortaya koyulduğu ve karşıda bulunan insanlara hangi şekilde aktarılacağı ile alakalı davranış normlarıdır (Morris ve Feldman, 1996, s. 988). Burada önemli olan sadece duyguların davranışsal yansımalarından öte bunların uygulama zamanları ve ortaya koyulma şekillerini kapsamaktadır.

Duygusal emek sadece duyguların yönetimiyle ilgilenmemekte, aynı zamanda da görülebilir tavırlardan da meydana gelmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 89). Böylece insanların nasıl duygular içerisinde oldukları bir noktaya kadar önem taşımaktadır. Ancak bu tarz duygulanımların hangi tipte davranışlara yol açtığı fiziksel açıdan daha gözlemlenebilir olmasından ötürü daha büyük bir önem arz etmektedir. Bunlara kısaca gösterim kuralları denilebilmektedir. Gösterim kuralları daha çok sosyal yapıyla alakalı olarak norm ve kuralların, aynı zamanda da işle ve kurumla alakalı kuralların bir göstereni konumundadır.

Bir toplum içerisinde sağlıklı ve iyi bir hizmetin nasıl olması gerektiğine dair ortak bir algı, anlayış ve beklenti vardır. Bir diğer taraftan da sosyal şartlar kültürden kültüre değişiklik arz etmektedir. Bir hizmetin gösterimi sırasında kültürden kültüre değişiklik söz konusudur. Mesela samimi davranmak bir beklentinin unsurudur. Buna kendi kültürümüzde örnek olarak gösterebilinir. Hizmet sunumu sırasında Türk kültür özelliği olarak kabul edilen; cana yakınlık, misafirperver davranışlar ve güler yüzlülüğün gösterilmesi beklenmektedir. Ancak başka bir kültürde bu tarzdaki davranışlar hoş karşılanmamaktadır.

Sosyal hayatın içerisinde kendine ait kurallar olmasına karşın çalışanların içinde bulundukları sekötre göre de farklı tarzda kurallar da var olabilmektedir. Mesela uçuş kabin elemanlarının müşterilerine yani yolcularına karşı daha tolere edici, yapıcı ve pozitif bir tutum takınmaları beklenmektedir. Ancak ekonomik anlamda tahsildarlık yapanlardan daha mesafeli, sert ve hatta olumsuz davranışları sergilemeleri beklenmektedir.

Aynı zamanda kurumsal kurallarla sosyal kurallar önemli bir biçimde uyum halinde olmalıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 91-92). Tüm bunların birleştiği yer ise gösterim kurallarıdır ve bu da çalısanlardan fiziksel anlamda sergilemeleri beklenen davranış tiplerini yaratmaktadır.

3.2 Duygusal Emeğin Bütüncül Performansı

İnsanların işe alım süreçlerinden sonra devamlı olarak yani belirli aralıklarla ve amaçlara uygun bir biçimde performansları irdelenmektedir (Uyargil v.d, 2008, s. 243). Kavramsal bir çok incelemenin gösterdiği gibi bütüncül bir performansı var eden iki önemli nokta var olmaktadır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996, s. 527). Bu boyutlardan birincisi görev performansı ve diğeri de bağlamsal performans olarak adlandırılmaktadır.

3.2.1 Görev Performansı

Görev performansı denilen şey daha firmanın teknik-teknolojik işlerine işaret eden ve buradaki temel faaliyetlerine bu anlamda hem destek hem de kaynak sağlamakla ve aynı zamanda materyal, hizmet temin etmekle iş yükümlülükleri içerisinde işçilerin ortaya koydukları performans olarak tanımlanabilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 99-101). Kısaca firma çalışanlarının yaptıkları iş karşısında gösterdikleri çabalarının ve verimliliklerinin toplamı olarak da söylenebilmektedir.

Buradaki tanımlama biçimine ek olarak bir de görev performansının kendine ait iki temel alt bileşeni vardır. Bunlardan birincisi teknik-idari görev performansı ve diğeri de liderlik görev performansıdır. Teknik-idari görev performansı kısaca şöyle açıklanabilir: Liderin kendi görev tanımının dışında kalan tüm görevleri, kağıt işleri,

planlama, kontrol bunlara örnek olarak verilebilir. Sonuçta yöneticiliğe ait görev tanımlamalarının dışarısında kalan ve alt düzeyli çalışanların bütün görevleri, buradaki görev performansı şeklinde ele alınabilmektedir.

İkinci bir alt dal olarak da liderlik görev performansı da şöyle ele alınabilmektedir; yönlendirme ve genel yönetim, astların performansının ele alınmasına benzer ve daha çok insan ilişkileri ve çalışanların kontrol edilmesi görevlerini kapsamaktadır, kısaca insan kaynakları yönetimi olarak da düşünülmektedir (Conway, 1999, s. 3). Bu yönetim biçiminde çalışanların performanlarının değerlendirilip, geliştirilmesi firma açısından da olumlu sonuçlar yaratabilmektedir.

3.2.2 Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans çok daha geniş bir anlam skalası içerisinde firmanın sadece teknik/teknolojik işlerini yerine getirmemekte ve aynı zamanda da bu faaliyetlere ek olarak; çalışanların içinde bulundukları koşulların sosyal ve psikolojik havasını değiştirmeye dair çalışmaları da barındırmaktadır (Ünlü vd, 2009, s. 76). Bağlamsal performansla alakalı olarak çalışanların ortaya koydukları eylemler her halûkarda firmalar için değerli temel özelliklere sahip olmaktadır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir; firma içerisindeki psikolojik ve sosyal bağlamlarda, organizasyonun verimlilik bağlamında ele alınması ve görevlerin performans açısından değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır (Mohammed vd, 2002, s. 798). Ve böylece geleceğe dair de bir anlamda ışık tutulabilmektedir.

Burada asıl önemli olan nokta liderlik görev performansı ile bağlamsal performansın çok büyük benzerliklere sahip olmasıdır. Ancak burada kavramlar bir tarafıyla yapısal olarak incelendiğinde liderlik görev performansı şöyle ele alınmaktadır: Hedeflere ulaşma, kontrol etme ve yönlendirme gibi çok temel olarak belirlenmiş amirlik eylemlerine kilitlenmektir (Conway, 1999, s. 10). Şu şekilde de ifade edersek, liderlik firmada yöneticinin görev ve sorumluluklarının uygulaması olarak da ifade edilebilmektedir.

Burada bağlamsal performans ise daha çok ahlaki kuralların savunulması, çalışanların sıkıntılarıyla ilgilenmek gibi eylemlere odaklanılmaktadır. Ancak bağlamsal

performansa çok daha zengin bir içerikte yüklenebilmektedir. Böylece bağlamsal performans kişilerarası ilişkileri kolaylaştırmak ve işe kendini adama olmak üzere ikili bir biçimde değerlendirilebilmektedir. Kişilerarası ilişkileri kolaylaştırmak, çoklukla, iş arkadaşlarının performanslarını desteklemek, anlayışlı olmak ve ortak çalışmalara açık olmak gibi unsurlardan meydana gelmektedir. İşe kendini adama halinde, daha çok kişisel bir tutum meselesidir (Scotter ve Motowidlo, 1996, s. 528). Burada çok çalışmak, sorumluluğu üstlenmek ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak, kurallara sadık kalmak gibi çalışanların bazı eylemlerini kapsamaktadır.

Kişiler arası kolaylaştırıcılık aynı zamanda, firmanın hedeflerine ulaşmasına katkı yapan, işçilerine kendi aralarındaki ilişkilere yönelik davranışlar olarak da tanımlanabilmektedir. Burada işe adanmak çok temel bir rol oynamaktadır çünkü iş hayatında ortaya çıkan sorunların çözümünde ve belirlenmiş hedeflerin yakalanmasında firmaya hizmet etme ve sorumluluk üstlenme noktasında ortaya konan davranışlar olarak da ele alınabilmektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996, s. 529). İşe adanan kişi her halükarda bir sahiplik duygusuyla hareket ettiği için şirketin hedefleriyle kendi hedefleri örtüşmektedir.

Bağlamsal performansın tanımını başka bir şekilde şöyle de verilmektedir; kurumsal vatandaşlık bağlamında tutarlılık ortaya koyarak bir çalışanın kendi görev tanımında olmamasına rağmen kendi iş arkadaşlarına yardımcı olması ve onlarla işbirliği süreçlerine açık olması olarak ele alınmaktadır (Organ, 1997, s. 88). Kısaca çalışanın görevi haricinde başka işleri de yapması, o işler için çalışma arkadaşlarını desteklemesi ve grup çalışmasına açık olması olarak da tanımlanabilmektedir.

Ancak burada unutulmaması gereken nokta bağlamsal performans denilen şeyin örgütsel vatandaşlık bağlamının küçük bir örneği olduğu ve burada örgütsel vatandaşlık davranışları aslında bir üst başlık olarak değerlendirilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 105). Firma açısından temel bir başarı faktörü olarak bağlamsal performans, aslında firmanın verimi ve işbirliği için çok önemli olmasının yanı sıra, firmanın genel performansının artışına yönelik olumlu ve çok büyük bir etkiye de sahiptir.

Bağlamsal performansın kendisi sadece organizasyonların içinde bulundukları çalışma şartlarını değerlendirmekle kalmamakta ve aynı zamanda organizasyonel işlerin tamamlanması sürecinde sosyal ve motivasyon iklimini de olumlu anlamda tetiklemekte ve kişiler arası ilişkilere de pozitif bir hava katmaktadır (LePine vd, 2000, s. 53). Sonuç olarak bağlamsal performansın adı üzerinden hareket edildiğine her türlü bağlamı etkilediği anlaşılabilmektedir.

Kavramın bu şekilde ele alınması çalışanlar arasındaki olumlu katkıları arttırmakta ve firmasal performansa da aynı şekilde destek olmaktadır. Bir diğer yandan da görev ve bağlamsal performansın hem bireysel hem de kurumsal performansa dair katkıları, bütüncül performansın bileşenleri olarak da değerlendirilmektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996, s. 530). Bütüncül performansda, birey ve kurumun içiçe gösterdiği performansın uyumu, bir şekilde o kurumu istediği amaçlarına ve hedeflerine daha kolay ulaştırabilecektir.

3.3 Duygusal Emek Kavramı Ve Davranış Etkileşimi

Duygusal emekle alakalı olarak yapılan çalışmaların temelini kişilerin kendilerinden beklenen davranışları nasıl gösterdikleri yani toplumsal davranış kurallarına nasıl uydukları belirlemektedir. Böylece çalışanlar üç temel yolu takip etmektedirler (Diefendorf vd, 2005, s. 243). Bunlar sırası ile şöyledir; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak adlandırılmaktadır.

3.3.1 Yüzeysel Davranış

Burada temel olarak ‘mış gibi yapmak’ durumu söz konusudur. İngilizcede ise surface acting olarak adlandırılmaktadır. Çalışan her ne kadar da olsa o iş esnasında kendinden beklenen davranış kalıplarını hissetmese dahi ortaya koymaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 92-93). Bunlar içerisinde yüz ifadesi, jest ya da ses tonu sayılabilir. Ancak bu durum çalışanın herhangi bir şekilde hiçbir şey hissetmediği gibi bir anlama da gelmemektedir. Burada sadece bir insan olarak çalışanın yaptığı şey ortaya koyduğu duygulanımlarının aslında sadece hissettiklerinden farklı olmasıdır

(Chu ve Murrmann, 2006, s. 1182). Böylece hissedilenin dışında ortaya konan davranış şekli de yüzeysel olmaktadır.

3.3.2 Derinlemesine Davranış

İnsanlar genel olarak ortaya koydukları davranışları ile hissettikleri duyguları eşlerler. Bu kavramada ingilizcede deep acting ismi verilmiştir. Sonuçta duygular ortaya konur, üstü örtülmeye çalışılır, tamamen yok sayılır ya da yön verilir. Hochschild's derinlemesine davranışın iki boyutta gerçekleştiğini ifade etmektedir.

Bunlardan birincisi kişinin kendi hislenimlerini, duygulanımlarını yok saymasıyla ya da onları oluşturmaya yönelik bir tetiklenme ile oluşturmasıdır. İkincisi ise insanın hayal gücünü kullanarak bir konuyu düşünmesi ve oradaki duyguyu hissetmesidir. Mesela sevdiğin insanla evlenmeyi hayal etmek ve bunun üzerine düşünmek ile kişi mutluluk ilişkisi kurar.

Yüzeysel davranış daha çok kişinin dışa dönük eylemlerine odaklanırken, derinlemesine davranış ise kişinin iç dünyasına odaklanmaktadır. Burada herhangi bir davranışsal değişim ise çok dolaylı bir sonuçtur çünkü insanların davranışları öncelikli olarak duyguların değişmesi ile şekillenmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 93). Çünkü bireyin duyguları davranışlarına dönüşmektedir.

Hochschild'ın duygusal emek tanımında firmanın beklentilerine uymak için iki yoldan birini ele almak gerekmektedir Burada hizmeti sunan kişi olarak çalışan, aktif ya da pasif şekilde duygularını yönetmeye yani kontrol altında tutmaya çalışmaktadır. Ancak bu noktada ortaya bir problem çıkmaktadır. Bu kavramsallaştırma insanların kendisinden beklenen yani talep edilen duyguları doğal olarak ve içtenlikle yaşaması yani bir norm haline getirip ortaya koyması gibi bir durumu hesaplayamamaktadır (Grandey, 2000, s. 96). Bu durumda hissedilmeyen bir duyguyu, hissediyor olarak göstermek, bireyde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir.

Duygusal emek ile alakalı olarak yapılan çalışmaların çoğunluğu kişi ve firma üzerinde kavramın boyutlarını görmek üzerinedir. Burada genel olarak altı çizilen şey duygusal emek olgusunun kurum için faydalı ancak kişiler için olumsuz sonuçlar

doğurduğudur (Grandey, 2000, s. 98). Bununla beraber bir şekilde duygusal emeğin tükenmişliğe ve iş tatminsizliğine (Pugliesi, 1999, s. 125) sebep olduğu anlaşılmaktadır

Duygusal emeğe dair yapılan ikili tasnifte kişinin kendi duygularını kontrol altında tutması ve karşısında bulunan insanın da duygularını yönetmesi mevcuttur. Buradaki her iki yöntemin de çalışmakta olanların stresini arttırdığı, işten alınan tatmini azalttığı ve kişinin psikolojik sıkıntılarını da yükselttiği gözlemlenmiştir (Pugliesi, 1999, s. 140). Daha özelde ise öfke gibi çok güçlü ve olumsuz duyguların bastırılması sonucunda kişilerde tükenmişlik duygusunun yüksek bir derecede artışı gözlemlenmiştir (Erickson ve Ritter, 2001, s. 150). Bu duygu da bireyi sosyal hayatında da etklemekte ve onu mutsuz bir birey haline getirdiği gözlenmektedir.

Bunun yanı sıra duygusal açıdan tükenme kişileri yüksek derecede yıpratmaktadır (Martinez-Inigo, vd. 2007, s. 300). Bir diğer yandan da strese sebep olmakta ve kişinini iş hayatını etkilemektedir.

Duygusal emek konusunda bazı araştırmacılar emeğin etkilerini düşünürken, onun hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar ortaya koymasını kuramsal açıdan açıklayabilmek için hem yüzeysel davranışı ve hem de derinlemesine davranışı ayrımlamaktadır (Bulan vd, 1997, s. 235). Ve bu ayrımın yapıldığı araştırmalar incelendiğinde genel olarak yüzeysel davranışın, tükenmişlik sendromunu ortaya çıkardığı yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Grandey, 2000, s. 97; Kim, 2008, s. 151), duygusal tükenmenin (Zammuner ve Gali, 2005, s. 355) davranışlardaki samimiyetsizliğin ortaya çıktığı olumsuz sonuçlarla ele alındığı görülmektedir.

Aslında çalışan insanların gerçekte hissettikleri duyguların değiştirilip dönüştürülmesiyle ilgili olan derinlemesine davranış bireysel başarı ile (Brotheridge ve Grandey, 2002, s. 30), hizmetin verimliliğini arttırma, işi bırakma arzusunu azaltma (Chau vd, 2009, s. 1151), işe duyulan bağlılığı arttırmak bağlı olumlu neticeler ortaya çıkardığı gözlemlenmiştir. Sonuç olarak derinlemesine olan davranış tipi, yüzeysel davranış tipine nazaran çok fazla çaba gerektirmektedir. Bu süreçte derinlemesine davranış çalışan kişinin daha samimi görünmesini sağlamaktadır. Böylece

derinlemesine davranış ile müşterilere sunulan hizmetlerdeki performans arasındaki ilişki olumlu yöndedir.

3.3.3 Samimi Davranış

Duygusal emeğin bu boyutunda ise bazı durumlarda kurumun çalışanlarının, duruma uyan davranışlarını sergilerken, kurumun kendisinden beklediği davranışı değil, olağan şartlar içinde verilecek ya da gösterilecek davranışı kısaca uygun olanı sergilemektedirler. Samimiyetle yani bireyin samiyetiyle ortaya çıkmakta olan bu davranışlara duygusal emeğin samimi davranış boyutunu oluşturmaktadır (Ashforth ve Humprey, 1993, s. 94). Mesela barda çalışan barmenin, ogün gelen hiç tanımadığı barın müşterisinin sorunlarını dinlemesi gibi (Chu ve Murman, 2006, s. 1182). Türk Hava Yolları'nda ise uçuş kabin ekibinin ilk defa gördüğü bir yolcunun, daha önceki uçuş tecrübelerini dinlemesi ve ona gerekli bilgileri verme çabası olarak da gösterilebilmektedir.

Mesela bir hizmet elemanı hiçbir ekstra çaba sarf etmeksizin kendisinden bir tavır olarak beklenen duyguları hissedip ortaya koyabilir. Bir başka örnek olarakta yara almış bir çocuğa iyi duygular besleyen bir doktorun özü itibariyle hissetmediği duyguları ortaya koymaya ihtiyacı yoktur. Tam da burada işçi tarafından gösterilmesi beklenen duygular, çok içsel ve samimi olarak hissedilip sergilendiğinde samimi bir tavır olarak değerlendirilmektedir ve bu kavramsal anlayış duygusal emeğin üçüncü şekli olarak da değerlendirilebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 94). Bireyin kendiliğinden, hissettği duygularla birlikte hareket ettiğinde ortaya çıkan davranışlar olduğundan ortamdaki diğer insanlara da samimi gelmektedir.

Duygusal emek kavramı temel olarak gösterim kurallarına uymak demektir. Bu süreçte duyguların yönetilmesi hali, yüzeysel ve derinlemesine davranış tiplerini de içine katarak bir duygusal uyumun var olacağını tasarımlamaktadır (Hochschild, 1983, s. 7). Ancak bu anlayışın dışında, hizmetin bazen de çalışan kişinin yüzeysel ve derinlemesine davranış tiplerini ortaya koymadan doğal yollarla ifade edebileceğine dair bir anlayış mevcuttur. Bu süreçte rol yapmaya gereksinimi yoktur (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 94). Samimi yani gerçek davranış tipinde çalışan kişinin bir hizmeti

gerçekleştirdiği sırada müşteriye bir sahicilik içerisinden davranmaktadır. Sahtekarlık ortadan kalkmakta ve yapma tavırların yerini sahicilik almaktadır. Bu tutum ve tavırlar ise çalışan kişinin yaptığı işi bile isteye ortaya koyduğunu ve herhangi bir zorlanma hissettmediğini göstermektedir.

3.4 Duygusal Emek Kavramının Boyutları

Duygusal emek kavramının çok daha sağlıklı bir biçimde anlaşılabilmesi için bu kavramın farklı boyutlarının da ele alınması büyük bir önem taşımaktadır. En temelde duygusal emeğin dört boyutu vardır. Bunlar sırası ile; duygusal gösterim sıklığı, gösterimin kuralları için sarf edilen dikkat, gösterilmesi istenen duyguların çesitliliği ve son olarakta duygusal uyumsuzluktur.

3.4.1 Duygusal Gösterim Sıklığı

Duygusal gösterim sıklığı temel olarak bir firmanın çalışanlarından istediği duyguları, çalışanlarının hangi sıklıkla sergiledikleri ile ilgilidir. Bu durum duygusal emek çalışmalarında en fazla irdelenen alanlardan bir tanesidir. Duygusal gösterim sıklığı duygusal emek konusu bağlamında önemli göstergelerden bir tanesi olmasına rağmen, yaşanmakta olanın çetrefilliğini tam olarak açıklayamamaktadır. Duygusal birer ifade olan planlama, kontrol ve tecrübenin düzeyini anlamlandıramamaktadır (Wharton ve Erickson, 1993, s. 465). Bu duyguların gösterim sıklığı bireyin yada çalışanın o an parçası olduğu çalışma grubuna göre de farklılıklar gösterebilmektedir.

Sonuç olarak duygusal emek kavramının önemli boyutlarından biri olan karşılıklı etkileşimin sayısı ve sıklığı her türlü mesleğe göre değişkenlik gösterebilmekdir. Mesela bir çalışan bir saat içerisinde onbeş müşteriyle ilgilenmek zorundayken bir başka çalışan sadece iki tane müşteriyle ilgilenebilmektedir.

3.4.2 Gösterim Kuralları İçin Sarf Edilen Dikkat

Bu kavramın bir diğer temel boyutu yapılan işin gerekli olan kurallarını ortaya koyarken gösterilen dikkattir. Dikkatin çok yoğun olduğu işler aynı zamanda psikolojik ve fiziksel çabayı da üst seviyede talep etmektedir. Böylece bu tarz işlerde duygusal

emek açısından daha yoğundur. Aynı zamanda gösterilmesi istenen duygulara duyulan ihtiyaç ve dikkat, o duyguların ortaya konacağı süreyle ve derinliğiyle fazlasıyla ilgilidir.

Bazı çalısmalarda, müşterilerle yaşanan kısa süreli etkileşimlerde çalışanın belirli tipte davranışları ortaya koyduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda fazlasıyla senaryolaştırılmış yani önceden belirlenmis ve her zaman için tekrar eden bir iletişim biçiminin var olduğu ve sunulduğu ispat edilmiştir. Bu tipteki çalışanlar nezdinde bir teşekkür ya da hafif bir gülümseme yetebilmektedir. Sonuç olarak böylesi kısa süreli iletişimlerde ortaya konan çaba duygusal emeğin gerektirdiği çabadan çok daha azdır.

Uzun bir iletişim sürecini gerekli kılan mesleklerde ise çok daha fazla çaba ve duygusal emek gerekli olmaktadır. Uzun bir iletişim ve etkileş sürecinin ortaya çıkması halinde ortaya konan her türlü duygu, senaryolaştırılamaz, belirlenemez. Böylece önceden belirlenmiş duyguların dışına çıkılmakta ve çalışan da her halükarda bu duygu yüklü iletişimi sürdürebilmek için çok daha fazla çaba göstermektedir (Morris ve Feldman, 1996, s. 990; Hochcschild, 1983). Ortaya konulması gereken duyguların, duygusal yoğunluk seviyesi duygulanımların kendisi ile alakalıdır ve burada duyguların güçlü olması ile önemli olması bir başka önemli faktördür.

3.4.3 Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çesitliliği

Bir başka temel boyut ise firma açısından gösterilmesi istenilen ve talep edilen duygulanımların çesitliliğidir. Birbirinden çok farklı duyguların ortaya serilmesi aslında o duygusal emeği tam da ortaya koyan kişi için çok büyük bir önem taşımaktadır. Sayısal açıdan farklı duygulanımları sergilemek zorunda kalan kişiler bununla yüzleşmek zorunda kalıyorlar. Bu yüzden ötürü de durumu kendi içerisinde planlamalı ve kişisel davranışlarını çok bilinçli bir düzeyde ele almalıdır (Morris ve Feldman, 1996, s. 991). Şüphesiz ki bu durumda, çok daha büyük psikolojik ve fiziksel duygusal emeğe ihtiyaç duyulmaktadır.

Ortaya konan duygular temel olarak üçe ayrılmaktadır. Bunlar sırası ile bütünleyici (pozitif), maskeleyici (nötr) ve farklılaştırıcı (negatif) olabilir. Pozitif yani olumlu bazda ki duygular, müşteri ile çalışanın kendileriyle alakalı olarak iyi

düşünmelerini gerektirir ve sonuç olarak olumlu duygularla birbirlerine yaklaşırlar. İkinci olarak duygusal açıdan nötrlük yani tarafsızlık söz konusudur. Üçüncü olarak ortamda egemenliği hissettirmek negatif duyguları doğurmaktadır. Kızgınlıkla, sert bir tavırla alıcıyı sindirmek temel amaçtır (Wharton ve Erickson, 1993, s. 466-467). Her üç duygulanımda da amaç ortaya konan duyguları yönetme çabası olarak görülmektedir.

Mesleklere göre de gösterilen duygular değişime uğramaktadır. Mesela ön ofiste çalışanlardan genel olarak alıcılara karşı daha olumlu duygularla bir yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. Aynı zamanda borçları tahsil eden kişilerden de aksi yönde tavırlar beklenmekte, psikologlardan ise daha bilimsel ve objektif bir tavır takınmaları beklenmektedir (Grandey, 2000, s. 102). Burada duyguların çesitlerine göre örnek vermek gerekirse, mesela müşterilerine yoğunluğunun daha az olduğu saat dilimleri içerisinde çalışanlardan alıcılarla daha özel ve teke tek bir ilişki kurmaları beklenirken, müşterilerin yoğun olduğu bir zaman diliminde ise ilgilenme süresinin azaltılması beklenmektedir (Morris ve Feldman, 1996, s. 991; Leidner, 1989; Rafaelli, 1989). Böyle zamanlarda ortaya konması beklenen davranışlarının gösterimin sıklığı da artabilmektedir.

Örnekle devam edilecek olursa mesela, avukatların müvekkilleriyle kuracakları ilişkide daha samimi ve anlayışlı bir tavır takınmaları beklenmektedir. Ancak eğer bu avukatlar icra eylemini gerçekleştirmek için bir yere giderlerse, orada sert ve taviz vermez bir biçimide davranmaları gerekmektedir. Hatta bazen bu tarz değişimleri çok kısa süreler içinde gerçekleştirmeleri gerekebilmektedir. Şüphesiz ki çok sınırlı bir süre içerisinde beklenen bu tarz değişimler, üst düzeyde bir planlama, kontrol etme ve duygusal emek gibi anlamlara gelmektedir.

3.4.4 Duygusal Uyumsuzluk

Çalışan kişilerin gerçek anlamda hissettikleri duygular ile çalıştıkları firmanın sergilemelerini beklediği duygular noktasında yaşanan çatışmaya duygusal uyumsuzluk denilmektedir (Middleton, 1989, s. 199). Bir çok yazar bunu duygusal emeğin doğal bir sonucu olarak görmektedir. Ancak duygusal uyumsuzluğu burada yani duygusal emeğin içerisindeki veçhelerden biri olarak görmekte fazlasıyla mümkündür.

Kurumların ve sosyal hayatın arzuladığı gösterim kurallları ile çalışanların gerçek anlamda hissettikleri duygulanımlar örtüşmemektedir. İşte tam da bu nokta, duygusal emeği çalışan kişi tarafından çok zorlayıcı yapmakta ve emeği üst düzeyde talep etmektedir. Ancak çalışan kişi kendisinden istenen duyguyla arasında bir bağ kurabilmişse, bu tarz bir duyguyu ortaya koyabilmesi onun açısından çok daha kolay olacaktır. Mesela bir ürünü satmaya çalışan kişi, eğer ürününe gerçek anlamda güveniyor ve onun faydalı olduğuna inanıyorsa duygusal emeğin oluşması zorlanmadan ortaya çıkacaktır. Ancak çok uzun emekler harcadığı hastasını kaybeden bir doktordan objektif bir tepki vermesi zorlaşacağından duygusal emeğin boyutları ister istemez artacaktır (Morris ve Feldman, 1996, s. 992). Duygusal emeğin etkileri meslek grubuna ve yaşana olayların niteliğine göre değişiklik gösterebilmektedir.

3.5 Duygusal Emekte Duyguların Yönetimi

Her çalışan yapmış olduğu işin gerekliliklerinden olan gösterim kurallarına uyabilmek için duygularını kontrol etmeye çalışır. Bu durumda çalışan duygusal emeğin kontrol edebilmek adına farklı yöntemler benimseyebilmektedir. Buradaki ilk yöntem ilgiyi yayabilmektir. Birey, işini gerçekleştirdiği süreç esnasında kendisini iyi hissettirecek şeyleri düşünebilir ya da mutlu edecek eylemleri ortaya koyabilir. Mesela sakız çiğnemesini seven bir garson servis esnasında ya da işinin diğer kısımlarında iken kimseye farkettirmeden sakız çiğneyebilir. Böylece sevdiği şeyi yapan çalışan kendisini rahatlatıp olumlu bir hisse kapılmaktadır ve bu durum da onunu müşterilerle kuracağı ilişkiyi de olumlu bir düzleme çekecektir.

İkinci bir yöntem olarak içinde bulunulan durumu başka bir biçimde algılamak yani değerlendirmek söz konusudur. Buna kişinin kendi bakış açısını ya da anlayışını değiştirmesi denebilmektedir. Mesela burada bir örnek olarak uçuş personelleri ele alınabilir. Yolcularla uçuş boyunca sabırlı bir şekilde ilgilenmek zorunda olduğu için sıkıntı yaratan yolcularla onlar çocukmuş gibi davranabilmektedir. Böylece uçuş personeli yaptığı işin stresini, baskısını ve olumsuz taraflarını bakış açısındaki değişlik ile asgari düzeye indirebilmektedir. Sonuçta uçuş ekibi durmadan şikayet eden, talepte bulunan ve olumsuz tavırlar sergileyen insanlara tahammül edemez bir noktaya gelebilir. Çalışan içinde bulunduğu koşulları değiştiremediğinde, orada kendisinden

beklenen duygusal emeğe göre kendisini yeniden inşa edebilir ve ya da hiç inanmadığı duyguları rol yaparak ortaya koyabilir.

Duygu durumunda yapılan böylesi bir değişiklik aslında kişinin kendi kendisine yaptığı bir kandırmacadır. Kişi gösterim kurallarının içerisinde kalarak maskelemektedir. Burada önemli olan nokta müşterile açısından çalışan kişinin inandırıcı bir tavra sahip olmasıdır. İnandırıcı olmadığı durumlarda ise müşteri üzerinde hiçte hoş olmayan samimiyetsiz ve uzaklaştırıcı bir etki oluşturacaktır. Böylece ilk iki yöntem genel itibariyle derinlemesine rol yapma olarak ele alınırken, üçüncü yöntem ise yüzeysel bir rol yapma olarak değerlendirilmektedir (Grandey, 2000, s. 99). Sonuç olarak bir kurum adına çalışan kişi tüm bunları gösterim kurallarına uygun davranabilmek için sergilemektedir.

Duruma ait işaretler duygusal emeğin ortaya çıkış süreciyle ilgilenmektedir. Sonuçta duyguların hangi sıklıklarla ortaya konduğu, duygusal iletişimin ne kadar sürdüğü ve çesitliliği gösterim kuralları bağlamında firmanın kendi çalışanından beklediği bir şeydir. Ancak burada unutulmaması gereken şey, buradaki iletişimin hem olumlu hem de olumsuz yönde olabilmesidir. Bilindiği gibi çalışanlar bir duyguyu ortaya koyarken ve bunu duygu yönetimi içerisinde gerçekleştirirken ikili bir seçeneğe sahiptir. Bunlar derinlemesine rol yapma ya da yüzeysel rol yapma yöntemleridir. Aynı zamanda bu süreci etkileyen hem kişisel hem de kurumsal boyutlar vardır.

Burada kişisel faktörlere bakıldığında cinsiyetin ön plana çıktığı görülmektedir. Yapılmış olan bir çok araştırmaya göre kadınlar erkeklere göre daha rahat ve duygusal tepkilerde bulunmaktadır (Deaux, 1985, s. 72-73). Aynı zamanda kişinin duygusal zekası ve karşısındakini duygusal açıdan anlamlandırabilmesi de önemli bir boyuttur.

Kurumsal boyutta ise işe dair özgürlük alanlarıyla birlikte yöneticilerin ve iş arkadaşlarının desteği ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak bu süreçler kişiler üzerinde bir takım etkiler yaratmaktadır ve bu durum uzun dönemde etkilerini kurumsal açıdan gösterebilmektedir.

3.6 Hissedilen Duygular ile Sergilenen Duygular Arasındaki İlişki

Çalışan kişilerin göstermeleri gereken duygu ile hissettikleri duygu arasındaki temel ilişki duygusal emek konusunun özünü yaratmaktadır. Buradaki ilişkinin nasıl olduğu hem kurumlar hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Kurumlar duygusal emeğin müşterilerdeki yankısını merak ederken çalışanlar da kendi üzerlerindeki etkisi üzerinde düşünmektedirler. Ve büyük bir zorunluluk içerisinde aslında bu alanda yapılan çalışmalar buraya odaklanmalıdır. Bir tarafıyla anlaşılması çok zor olan insanın duyguları ve onun kurumlar nezdinde ele alınıp incelenmesi, farklı değişkenlerin de hesaba katılmasını devreye sokmakta ve bu da sorunu iyice içinden çıkılmaz bir noktaya doğru götürmektedir.

Ancak konu daha basit bir düzlemde ele alınacak olursa, gösterilen duygular ile içten gelen duygular arasında birbilerini tamamlayan, uyumsal bazda birlikte ve ya uyumsuzluk gösterebilen ya da aralarında sapmalarında ortaya çıkabildiği görülmektedir. Ortaya konan tavırlar aslında hissedilen duygularla örtüşebilir de, örtüşmeyebildiği durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Buradaki duyguların ifadelendirilmesinde duygusal uyum, duygusal uyumsuzluk ya da duygusal sapma yaşanabilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987, s. 32). Çünkü duygularda kişisel bazda ve yaşanan olaylar karşısında değişiklik gösterebilmektedir.

Gösterilmesi gereken duygular ile hissedilen duygular benzer olduğunda buna duygusal uyum denmektedir. Mesela kendisini iyi ve mutlu hiseden bir uçuş personelinin aynı zamanda davranışlarının da böyle olması gibi. Aslında duygusal uyum bireyin çevresiyle iyi bir uyum oluşturduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu şartlar içerisinde çalışan bir kişi de işin getirdiği olumsuz koşullardan uzakta kalacaktır.

Çalışan kişilerin ortaya koyduğu duygular, gösterim kurallarına uyum gösterirken bir diğer yandan da bireyin içsel duygularıyla çatışabilmektedir. Bazı tipteki işlerin gerektirdiği bir zorunlu hal olarak sergilenen bu tarz duygusal ifadeler aslında bir aldatmacayı içerisinde barındırmaktadır. Sonuç olarak bu durum çalışan kişinin kendi değerleriyle ve iş hayatındaki rolleri içerisinde bir zıtlık ve sorun yaratmaktadır.

Böylece duygusal uyumsuzluk yaşayan bireyler aslında var olan gösterim kurallarını bir kendileri açısından bir norm haline getirememişlerdir.

Duygusal sapma olgusu ise duygusal uyumsuzluk olgusuyla tam tersi bir ilişki kurmaktadır. Duygusal uyumsuzluk daha çok ortaya konan duyguların normal şartlarla çatışması halidir. Birey burada kendi içsel duygulanımlarını sergiler ancak gösterimin kurallarına uymaz. Böyle olduğunda ise hem müşterilerden hem de firma tarafından gelen olumsuz tepkilere maruz kalmaktadır. Burada yapılmaya çalışan şey içselleştirme ile uyum göstermektir ancak uyumsuzluğu azaltmaya dair her çaba tükenmişlik sendromunu tetiklemektedir (Lashley, 2002, s. 256). Çalışan kendinde olumsuz duygular hissetmekte ve bu sosyal yaşantısına da etki etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL DUYGU YÖNETİMİNİN KAVRAMLARI VE BİLEŞENLERİ

4 KURUM İÇİ İLİŞKİLERDE DUYGU YÖNETİMİ

4.1 Kurumlarda Duygu Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar

4.1.1 Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kurum içerisinde yöneticiler ve onların konum olarak altında çalışanlar ile olan ilişkisindeki karşılıklı güven ve gönüllülük esaslı gerçekleştirmek istenen şeydir (Morris ve Fieldman, 1996, s. 987). Psikolojik sözleşme aynı zamanda bir çeşit psikolojik birlikteliktir de. İnsanların birbirlerini olumlu anlamda etkilemelerinin sözel ve yazılı olmayan bir biçimidir.

4.1.2 Kurum İklimi

Kurumların yarattığı çevrenin, evrenin adı kurum iklimidir. Burada çalışan insanların direkt ya da dolaylı olarak dvranışlarına etkide bulunan her şeyin toplandığı matematiksel olaral ölçülebilir olan iklimdir (Ertekin, 1978, s. 18). İnsanların kendi kendilerini ya da diğer insanları olumlu anlamda etkileyebilmelerinde kurum iklimi ve diğer yapısal faktörler çok temel bir öneme sahiptir. Burada kişilerin iş yaşamındaki özerklikleri, teşvik sistemi, ödüllendirme mantığı, samimi ilişkiler gibi etmenler kurum içi iletişimin ve iklimin olumlanmasını sağlamakta ve bunu geliştirmeye yaramaktadır (Campell ve Dunette, 1970). Böylece kurum iklimi iş ilişkilerinin neticesinde ortaya çıkmakta ve ona göre şekillenmektedir.

4.1.3 Kurumsal Vatandaşlık

İnsanların kendi isteklerine bağlı bir biçimde hem birbirlerini hem de içinde bulundukları kurumları gönüllü bir şekilde desteklemeleri olarak değerlendirilmektedir

(Organ, 1997, s. 88). Kişilerin kendilerini duygusal bir açıdan kurumların bir parçası olarak görmelerinin bazı belirtileri vardır. Bunlar; empati, uyumluluk, güvende hissetme, verimlilik ve adanma gibi hallerdir. Burada kurumsal vatandaşlığı geliştiren, işverenle ve çalışan arasındaki ilişkileri pozitif anlamda var eden ve işyerine ait bazı temel unsurlar vardır. Bunlar arasında yardımlaşmak, inanmak, güvenmek, uyum, adalet gibi kavramlar olumlu tesirlerde bulunmaktadır (Podsakoff, 2000, s. 516). Çalışanlar üst düzey yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteğini hissetiği ortamlarda, kuruma kendilerini daha ait hissetmekte ve bunun sonucunda da daha üretken bir ortam ortaya çıkmaktadır.

4.1.4 Kurumsal Bağlılık

İnsanların içinde bulundukları kuruma ya da çevreye karşı kendilerini duygusal ve bireysel çıkarlar anlamında bütünleştirmeleridir (Meyer and Allen, 1997). Daha özelde ise insanın duygusal olarak kendi çevresine ve kurumuna karşı bağlılık hissetmesidir. Böylece insanların kuruma olan bağlılıkları onların performanslarını olumlu anlamda etkilemektedir.

Burada işin içerisine duygusal tetikleyiciler girmektedir. En temelde insanların sahip oldukları duygulanımlar ve bunların sonucunda oluşan yargılar, iki biçimde etkilenmektedir. Bunlardan birincisi iç tetikleyicilerdir. Burada temel olarak olaylara verilen anlamlar, düşünceler ve imajinasyonlardır. İkincisi ise dış tetikleyicilerdir. Burada olgular, tecrübeler, iletişim yöntemleri ve bireylerin yaklaşımları ön plana çıkmaktadır (King, 2006, s. 16). Birçok duygusal reaksiyonun temel nedeni yüklenen anlamla ilişkilidir. İnsanın o an içerisinde sahip olduğu düşünceler, duygusal tepkiyi belirlemektedir.

Sonuç olarak bu durumun tespit edilebiliyor olması, insanların kendi duygulanımlarını ve bunların sonucunda ortaya koyacağı tepkileri kontrol edebileceği anlamına gelmektedir.

4.1.5 Ortaklık

Kurumlardaki insanların bir karar verebilmeleri ve yönetim süreci üzerinde söz sahibi olabilmeleri için ast-üst gibi klasik ilişki biçiminde ele alınmamalıdır. Aksine takım kültürü içerisinde değerlendirmek ortaklığı ifade etmektedir (İzgören, 2007, s. 58). Bu anlayışa göre kurumlarda çalışan insanlar sadece bir çalışan olmamaktadır. Böylece bir iş ortağı gibi kendisini hissetmekte ve aidiyet duygusyla birlikte performansı da artmaktadır. Kurum çalışanlarına yönelik bu farklı açılı yaklaşım, hem kurum açısından hem de çalışanlar açısından oldukça olumludur.

4.1.6 Sosyal Sermaye

Ait olmak, güvenmek, bir bütün olmak yani takım olmak, kişisel çıkarlardan uzak olmak, gönüllülük esasına dayanmak bütünlüğü sağlamakta ve şirket içerisindeki bireyler için çok önemli bir itici güç olmaktadır. Sosyal sermaye bunları yazılı olmayan bir biçimde kapsamaktadır (Fukuyama, 2003, s. 45). Kısaca kurum çalışanlarınınbir arada, bir aileymiş gibi davranması, o kurumun bireylerini motive edici rol üstlenmektedir.

4.1.7 Toksik Davranışlar

Toksik davranışlar olumsuz/negatif çağrışımları yüksek olan davranış tiplerindendir. Burada iş hayatında genellikle görülen aşırı hırs ve çekememe, aşağılayıcı ifadeler, hiddetlenmek, çokca denetim, iş yükü, resmi kağıt işleri, karar süreçlerinde yer alamamak toksik davranışlar arasında sayılmaktadır (Albrecht, 2006, s. 140). Bu tarz duygulanımların kişilerde görülmesi negatif duyguların beslenmesine ve aynı zamanda kuruma karşı tepkisel bir yaklaşıma sebep olmaktadır.

4.1.8 Besleyici Davranışlar

Besleyici davranışlar genel olarak toksik davranış biçimlerinin zıttı olarak ele alınmaktadır. Firmalardaki olumlu ilişkiler, samimi tavırlar, fevri olmaktan uzak disiplinli ve aynı zamanda uzlaşmacı yaklaşımlar, dinlemeye değer verilmesi, yerinde yapılan eylemlerin takdir görmesi, görüş alış-verişinde bulunmak gibi davranışlar temel besleyici davranışlardan sayılmaktadır (Albrecht, 2006, s. 138). Besleyici davranışlar,

kurum çalışanını yaptığı işte doyuma ulaşabilen, işini seven, aidiyet duygusu yüksek bireyler haline getirmektedir.

4.2 Kurumlarda Duygu Yönetiminin Etmenleri

Kurumlarda duygunun yönetiminde en temel unsurlar lider, çalışan ve kurum içi iklimdir. Örgütlerde pozitif bir duygu dünyasının oluşturulabilmesi için duyguların yönetilebilmesi gereklidir. Ancak duyguların yönetimi için de gerekli olan şey farklı farklı unsurların duygular üzerindeki etkilerini iyi tanıyabilmek ve tanımlayabilmektir. Burada yani kurum içerisinde ki unsurların olumlu bir duygusal dünya oluşturabilmeleri için rollerinin iyi tanımlanması ve karşılıklı etkileşimleri iyi olmalıdır. Böylece örgütlere duygu yönetimi için gerekli şartlar sağlanmış olacaktır (Barutçugil, 2002, s. 92). Bu şartların sağlanması ile birlikte, kurum çalışanları daha verimli bir şekilde çalışabilecek, kurumun amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşabilmesi sağlanacaktır.

4.2.1 Kurum Çalışanları ve Duyguların Yönetimi

İş hayatı içerisinde bulunan insanlar kişisel tatminlerini sadece sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını tatmin ederek gidermemektedirler. Bu insanlar aynı zamanda duygusal olarak da doyuma ulaşmaya çalışmaktadırlar. Kurumlarda kişilerin en çok ihtiyaç duyduğu duygusal yaklaşımlar şunlardır (Gary, 1996, s. 105):

Farklı aktivite yapma arzusu, etkili ve verimli iletişim, başarılı olma, fark edilebilme, aitlik hissi, karar alma süreçlerine katılım, kişisel yeteneklerin farkına varılması ve önemsenmesi bunlar arasında sayılabilir.

Aynı zamanda duygusal kökenli bu ihtiyaçların tatmin edilmesi, bireylerin doyum seviyesine ulaşmalarında ve içinde bulundukları kuruma karşı daha pozitif bir tavıra sahip olmaları konusunda çok büyük bir öneme sahip olmaktadır. İnsanların örgütlere ve örgütlerdeki ilişkilere yaklaşımları, onların beklentilerinin tatmin edilebilmesiyle olumlu anlamda bir ilişkisi söz konusu olmaktadır (Yaylacı, 2006, s. 51). Kurumun yöneticilerinin çalışanların ilgilerine, ihtiyaç ve beklentilerine olumlu anlamdaki yaklaşımları, çalışanların kuruma karşı olan yaklaşımlarında duygusal anlamda olumlu bir tavır takınmalarına yardımcı olmaktadır.

4.2.2 Kurum İklimi ve Duygu Yönetimi

Kurumların var olan genel özellikleri ve iklimleri kişilerin üzerinde fazlasıyla etkili olmaktadır. Aynı zamanda kişilerin hissetikleri kendine has veya ortak olabilen duygulanımları da kurum içi iklimi direkt olarak etkilemektedir. Kurumlarda var olan duygusal iklim, kurumun genel havasını ve onun davranış kalıplarını direkt olarak etkileyebilmekte ve bu durum şu şekilde anlatılabilmektedir (Langelier, 2006, s. 42). Kurumun iklimsel yapısı, kurumun iç ve dış etkilenimlerini ve o ortamlar da çalışanların kendi bireysel duygularından etkilenmektedir.

Kurumun iklimi ile insanların davranışları arasında ilişki en temelde sebep ve sonuç olarak ele alınabilmektedir. Bunlar örgütteki var olan genel duygusal havanın bazı davranışsal sonuçlarıdır. Nefret, kızgınlık ve üzgünlük gibi duygular iş hayatında geri çekilmeye, işten uzaklaşmaya ve düşük motivasyona sebep olmaktadır. Cesaretsizlik gibi bir duygulanım ise uzaklaşmaya, vazgeçmeye ve kendi görevlerini önemsememeye sebep olmaktadır. Sevgi, umut ve iyimserlik gibi duygularda ise şirket içerisinde olumlu davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar içerisinde verimli çalışmak ve yüksek performans yer almaktadır. Özgüven duygusu ise yenilik yapmaya ve sınırları zorlamaya teşvik etmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008, s. 41). Kurum içerisinde mutlu ve güvende hissetmenin davranışsal sonuçları içerisinde işe karşı duyulan sorumluluk ve etkili bir tavır takınmak vardır. Böylece kurumun ikliminde daha pozitif bir ortam yaratmak mümkün olmaktadır.

Kurumların hem bireysel açıdan hem de genel performansını etkileyen etmenler arasında rekabet, teknolojik yeterlilikler ve ekonomik gelir beklentisiyle birlikte insanların içindeki bulundukları yerin duygusal havası çok önemlidir. Bir diğer yandan da duygusal iklimin çalışanlar üzerindeki etkisi her türlü durumsal özelliği kapsamaktadır.

4.2.3 Lider ve Duygu Yönetimi

20. ve 21. yüzyılda değişim çok hızlı yaşanmaktadır ve böylesi bir durumda duygusal havanın hem pozitif hem de devam ettirilebilir ilişkilere açık olması liderlerle ilişkili bir konu olmaktadır. Liderlerin yönetim mentalitesi, liderlik yapma şekilleri,

otorite kurma yöntemleri, diğer kişilerle kurdukları ilişki biçimleri örgüt içi olumlu veya olumsuz duygusal atmosferin oluşmasında çok temel bir belirleyicidir (Barutçugil, 2002, s. 265). Kurumlarda liderlik yapan kişilerin kullandıkları liderlik yapma yöntemleri duygusal atmosferi etkilemektedir ve bu durumun nelere sebep olabileceği şu şekilde ele alınmaktadır.

Liderlik tarzlarının bazı duygusal tepkileri ve bundan kaynaklı sonuçları olmaktadır. İlk liderlik tarzı kumanda edici yani biraz otoriter ve yönlendirici bir liderlik tarzıdır. Bunun duygusal sonuçları içerisinde, bireylerin rutin işlerden doğan isteksizlik, stres ve reaksiyoner tepkiler vardır.

Demokratik liderlik tipinin duygusal snuçları bağlamında ise uzlaşmacı, birlikte bir takım olmak ve içinde bulunulan kuruma karşı olumlu bir yaklaşım sergilemek yer almaktadır. Koçluk tipi bir liderlikte ise, duyguların getirimi, temel olarak insanların hem kuruma hem de diğer çalışanlara karşı pozitif bir yaklaşım sergilediği görülmektedir.

Vizyoner tipi liderlikde kurum içerisinde değişime dair bir hava esmekte, olumlu beklentiler ve yüksek idealler ile herkesi kuşatan, ortak amçlar oluşturabilen duygular ortaya çıkabilmektedir. İlişki geliştiren liderlik tipinde en temelde takım çalışması ön plana çıkmaktadır. Onun dışında bu liderlik tipinin yarattığı duygular içerisinde güven ve özgüven yer almaktadır.

Dengeye dayalı liderlik tipinde de her duruma özel çözümler mevcut olmaktadır yani durumları kendi özgül ağırlıkları içerisinde değerlendirmek söz konusudur. Bu liderlik durumunun yarattığı duygulanımlar bazen olumlu bazende olumsuz olabilmektedir.

Kişilerin içinde bulundukları kurum ve kurumlardaki ilişki yöntemlerine dair olan yaklaşımları ile bu yaklaşımın sonuçları arasında doğru bir korelasyon var olmaktadır (Yaylacı, 2006, s. 53). Kurumun yönetici konumunda ki çalışanı diğer çalışanların ihtiyaçlarını, beklentilerini önemsiyor, çalışanların kuruma karşı olan duygusal bağlılıklarını arttırmaktadır. Aynı zamanda o kişilerin duygularının yönetilebilmesine de yardımcı olmaktadır.

4.3 Duygu Yönetiminin Kurumiçi İlişkilerde Karşılaştırılması

Kurumun içerisindeki ilişkilerde çalışanlar ile işverenlerin karşılıklı olarak birbirlerinin duygularını önemsememeleri çok önemli krizlere sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda etkili duygu yönetimi konusundaki başarısızıklar da, çalışanlar ve işverenler arasında bazı psikolojik sıkıntılara sebep olmaktadır. Bu psikolojik şiddetin adı ise mobbingdir.

4.3.1 Duygu Yönetimi ve Psikolojik Şiddet (Mobbing)

Psikolojik şiddet, genellikle yöneticilerin daha alt düzeydeki çalışanlara ya da çalışanların kendi aralarında yaşanan bir durumdur. Burada rekabetçilik, kıskançlık, etkisizleştirmek, dışarı atmak ve yıldırmak gibi amaçlar gözetilmektedir. Bunlar sistemli bir biçimde firma içerisinde çalışanlara uygulanan duygusal şiddettir (Tutar, 2004, s. 7). Günümüz firmalarında psikolojik şiddet giderek artan bir hal almaktadır. Özellikle duyguları ihmal etmekten de kaynaklanabilmektediir. Kişiler böylece dışlanmakta, başkarı tarafından önemsenmediklerini görmektedirler.

Çalışma ortamlarında duyguları alt etmeye dayanan psikolojik şiddetin bazı temel nedenleri vardır. Bunlar; hiyerarşik yapılaşma, iletişimin zayıflığı, birini suçlamak, çalışanların ilgi ve ihtiyaçların önemsenmemesi, firmanın şeffaf olmaması, güvensiz bir ortam, sürekli eğitimlerin olmaması, empati yoksunluğudur (Tınaz, 2004, s. 8). Sonuç olarak bu gibi durumlar firmanın çalışanlarını duygusal olarak olumsuz bir şekilde etki altına almaktadır.

Çalışma ortamında kişilere yönelmiş ve sistematik bir biçimde uygulanan psikolojik şiddetin temelinde duyguların bir koz olarak kullanılması ve yönlendirilmesi önemli bir etkendir. Bunun dışında rekabetçilik, verilen görevin kişiye uygun olmaması ya da kişisel sorunlar gibi nedenler de psikolojik şiddete yol açabilmektedir (Shallcross, 2003, s. 3). Psikolojik şiddetin sonuçları da kendi içinde farklılıklar göstermektedir. Mesela işten istifasını vererek ayrılmak, özgüven kaybı yaşamak, tükenmişlik sendromu, performansın gün geçtikçe düşmesi, stresli olmak, çatışmacı ve saldırgan bir dile sahip olmak bunlar arasında sayılabilir (Çobanoğlu, 2006, s. 139). Bu duygular

bireylerin başka işlere başlarken veya ararken daha olumsuz duygular hissetmelerine ve bu durumları özel hayatlarına da yansıtarak mutsuz olmaktadırlar.

Bu noktada kurumun yöneticileri, çalışanlarına yönelik psikolojik şiddetin yok edilmesinde ve çalışanların sağlıklı bir duygusal duruma sahip olabilmelerinde çok büyük görevler düşmektedir.

4.3.2 Duygu Yönetimi ve Kurum Çalışanları

Firmalardaki duygusal etkinliği olumsuz yönden etkileyen yaklaşımlara yakında bakıldığında, genel olarak olumsuzlukların hem kişiler arası ilişkilerden hem de yöneticilerin tavırlarından kaynaklanmaktadır.

Kurumların içerisinde duygusal havayı hem yöneticiler açısından hem de çalışanlar açısından olumsuz etkileyen yaklaşımlar mevcuttur. Burada meseleye yöneticiler açısından yaklaşıldığında onları duygusal açıdan rahatsız eden tavırlar şöyle sıralanabilir. Sürekli denetlenmek, yapılan her işe değer biçilmesi, otoriter bir yönetim anlayışı, zamanın sınırlandırılması, işbölümü yetersizliği ve yetkilerinin sınırlandırılması. Çalışanlar açısından ise rutinleşen iş hayatı, kişisel beceri ve yeteneklere yer verilmeyişi, kariyer noksanlıkları, resmi ilişki biçimlerindeki yoğunluk, takım çalışmasının olmayışı ve son olarak kişisel rekabet ve kıskançlıkların devrede olması.

4.3.3 Duygu Yönetimi ve Kurumsal Sağlık

Etkili bir duygu yönetimi, kurum içerisinde sağlıklı bir yapının oluşabilmesinde büyük bir önem taşımaktadır. Burada duygu yönetimi hem firma açısından hem de kişiler açısından örgüt sağlığını tesis etmektedir.

Bireysel olana odaklanıldığında, çalışanların en önemli sorunlarının başında duygusal sıkıntılar gelmektedir. Buradaki sıkıntılar içerisinde işin ve hayatın rutinleşmesi, her şeyden uzaklaşma ve soğuma, performansın güç geçtikçe azalması, ekonomik kaygılar, rekabetçi yapı örnek olarak sayılabilir. Yönetim yapısı açısından ise dikey yapılaşma, baskıcı bir yönetim anlayışı, iletişimin verimsizliği, mobbing ve firma içerisindeki kişisel çatışmalar düşünülebilir.

Firmanın sağlığını tehdit eden en önemli sorunların başında atalet duygusu yer almaktadır (Sekman, 2006, s. 124). Atalet firma içerisinde tempo düşüklüğü, verimsizlik, durağanlaşmak anlamlarına gelmektedir. Firmalardaki bu tarz atalet durumlarının yaşanmasının temelinde duygusal etmenler başrolü oynamaktadır. Burada bir amacın olmayışı, yöneticilerin baskıcı tutumları, mükemmele odaklanılmış bir yapıda hiçbir şeyden memnun olunmaması, sürekli hayal kırıklığı çalışanların da bunlardan olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Sonuçta bu duygusal haller çalışanları da olumsuz anlamda etkilemektedir.

Burada ortaya çıkan sorunlar temelde pozitif duyguların yönetiminin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Özellikle kapitalizm çağında işçiler giderek artan bir psikolojik şiddete, strese ve depresyona maruz kalmaktadırlar. Burada tüm insani duygular bir kenara itilmekte ve ihmal edilmektedir. Sağlıklı olan bir firmanın genel özellikleri ile sağlıklı olmaktan uzak bir firmanın özellikleri şöyle adlandırılabilir (WHO, 2003, s. 15). Kurumlar temel olarak ikiye ayrılabilmektedir. Bunlar sağlıklı olan ve sağlıklı olmayan kurumlar olarak adlandırılabilir.

Sağlıklı kurumların özelliklerine bakıldığında kişisel rollerin ve iş tanımlarının belli olduğu görülmektedir. İşbirliğinin her türüne açıklık yer almaktadır. Hedefler herkesle paylaşılmış ve kanaatleri alınmaktadır. İletişim dolaylı değil doğrudan ve açık bir biçimde yapılmaktadır. Stratejiler kurum kültürünün bir parçası olarak belirlenmiştir ve gayet net olmaktadır. Kurum içi tartışmalar sağlanmakta ve eleştiriler yer alabilmektedir.

Sağlıklı olmayan kurumlar da ise çalışanların rolleri belirsizdir. Takım çalışması önemsenmemekte ve işbirlikçi olmayan politikalar var olmaktadır. İlişkilerin belirsizliği kurum içi belirsizliği de tetiklemektedir. Gelecek hedefler düzenli ve ulaşılabilir değildir. Stratejiler kimseye danışılmadan belirlenmekte ve kurum olarak paylaşılmamaktadır. Kurum içi çatışmaların üstü örtülür. İletişim biçimleri ise hiçbir zaman için doğrudan değil dolaylı ve engebelidir.

4.4 Kurumsal Açıdan Duygusal Emek

Duygusal emek sadece bir firmada çalışanlar ile ilgili olmamakta bunun yanı sıra bir organizasyonel yani kurumsal boyutu da var olmaktadır. Konuyu daha iyi algılayabilmek için bu tarafının da ele alınmasında fayda vardır. Firmalar her zaman için belirli amaçlar doğrultusunda işçilerinden bazı taleplerde bulunurlar ve duygular da buna dahildir. Sonuçta da bu yaklaş ölçüsünde firmaya direkt ya da dolaylı bazı olumlu etkileri olmaktadır. Bundan dolayı kurumlar çalışanlarını kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek ve kontrol edebilmek için bazı yöntemler denerler.

İşçilerin hem kurum içinde hem de dışsal çevrede bıraktıkları pozitif etkilerdir. Burada kişiler arası iletişimin temel amacı, örgütsel iletişimin hedeflenen duyguları kontrollü bir şekilde ortaya koyma çabasıdır (Morris ve Fieldman, 1996, s. 996). Bireylerin içinde bulundukları kurumda, kişisel performanslarını bilerek ve isteyerek arttırma çabası, onların duygusal emeklerini firmaya sunmak istediklerinin bir göstergesidir. Burada ait hissetme, gönüllülük ve verimli olma ilk elden olumlu anlamda etkilenmektedir.

4.4.1 Çalısanların Duygularını Yönlendirmek İçin Kurumların İzlediği Yöntemler

Firmalar arzu ettikleri duyguların gösterilmesi için teme olarak üç yöntem belirlemiştir. Firmalar öncelikli olarak bir elemanı seçme ve işe alma süreçlerinde ve sonrasında ise sosyalleştirme araçlarıyla ve aynı zamanda ödül/ceza gib sistemleri çalıştırarak elemanlarının kendi işlerine duyguları ortaya koymalarını sağlamaya çalışmaktadır. Firmaların burada ortaya koydukları enerji, müşterilerine verdikleri önemi göstermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 103). Aynı zamanda çalışanların müşterilerle sağladıkları iletişim ve buradaki duygusal emek pozitif bir ilişki biçimini yaratmaktadır.

Kurumlar en temelde iş için doğru olan duygusal emeği sergileyebilecek insanları işe almaktadır. Bu durum zaten işe alım ilanlarında bile gözükmektedir. Mesela iş tanımı içerisinde kişide aranan özellikler şunlar olabilmektedir; olumlu ve yapıcı olması, ikna edici ve gülümseyen bir yüze sahip olması (Rafaeli ve Sutton, 1987,

s. 26). Mesela Türk Hava Yolları ya da başka bir firma yeni kabin görevlilerini işe alırken, uzun ve meşakkatli uçuslarda yolcularına karşı samimi ve güler yüzle davranabilecek insanları almaya özen göstermektedir (Sutton ve Rafaeli, 1988, s. 461). Tabi ki bu tutum fazlasıyla anlaşılabilirdir. İşe alım sürecinde firma kendince belirlediği bir takım davranışlar ve eylemler beklemektedir. Sonuçta arzulanan tavırları uygun bir biçim de ortaya koyabilecek insanların işe alınması gerekir. Ve bu durum işe alım süreçlerinin firma tarafından başarılı bir biçimde gerçekleştirildiğini göstermektedir.

İşe alım sürecinden sonra kurumsal sosyalleşme ya da sosyal uyumun yakalanması da önemli bir noktadır. Burada ortaya konması ve saklanması gereken duygular vardır. Kurumsal sosyalleşme de buradaki normlar ve gösterim kuralları ile ilgili olmaktadır (Hochschild, 1979, s. 564-565). Şüphesiz ki böylesi kuralların firmanın çalısanlarına aktarılmasının bazı yöntemleri vardır.

Mesela bir çok kurum götserim kurallarını çalışanlarına öğretebilmek için kurum içi eğitimler verebilmektedir ya da işe yeni alınmış olan kişileri bir oryantasyon sürecine sokabilmektedir. Bir başka yöntem de küçük kitapçıkların ya da broşürlerin hazırlanmasıdır. Burada firmanın tavrını ve normlarını ortaya koyacak ve çalışanların da bunu öğrenmesini sağlayacak sloganlar da işe yarayabilmektedir. Burada öğrenme yolları sonsuz sayıda olabilmektedir. Bunlardan bir başkası da öğrenmenin diğer çalışanlar vasıtasıyla gerçekleşmesidir. Ancak bazı meslek tiplerinde mesela doktorlukta bu tip bir öğrenme daha yaygındır (Rafaeli ve Sutton, 1987, s. 26-27). Türk Hava Yoları'nda ise işe yeni başlayan uçuş kabin memuru adayı, önce eğitim aşamasında smilatör ortamında uçuşta yaşanabilecek her türlü durumu görerek ve gerekli senaryoları uygulayarak başlamakta ve devamında iç-dış hat seferlerinde kabin ekibine ek olarak alıştırma uçuşları yaparak, işe adaptasyonu sağlanmaya çalışılmaktadır.

Sosyalleşme her halükarda firmanın elemanlarına hangi tipte duyguların ortaya konması gerektiğini öğretmektedir. Burada yöntem olarak da ödül ve ceza sistemi duyguların sergilenmesini kolaylaştırmaktadır. Mesela bir çok firma kendi çalısanlarının istediği tipte duyguları ortaya koyup koymadığından emin olabilmek adına onları takip etmektedir. Buradaki takip etme ya da izleme farklı yollarla gerçekleştirilebilmektedir. Bazen yöneticiler tarafından ya da kamera sistemiyle doğrudan izleme

gerçekleştirilebilmektedir. Bazende müşteriler aracılığıyla bilgilenme gerçekleştirilebilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987, s. 28). Mesela Amerika'da bir firma, müşterilerini tatmin edici bir biçimde karşılayamadığında ya da güler yüzlü ve samimi bir hizmeti sağlayamadığında, çalışanları adına özrü mahiyetinde, müşterilerine beş dolar vermektedir (Sutton ve Rafaeli, 1988, s. 461). Bazı firmalarda ise taraflarına gelen müşteri bildirimlerinde, içerikleri incelemedebn her müşteri haklıdır mantığı feyz alınarak, hemen karşılığında bir özür cevabı yollanarak, geribildirim için teşekkür edilmekte ve daha sonra konu ile ilgili bilgi içeren geri dönüşün yapılacağı konusunda bilgi verilmektedir.

4.4.2 Duygusal Emeğin Kurumsal Açıdan Çıktıları

Bir firmada çalısanların duygusal verimlilikleri, firmanın ortaya koyduğu performansı hem olumlu hem de olumsuz anlamda etkileyebilmektedir. Duygusal emek firmalara kısa süreli olduğu gibi uzun süreli kazançlar da sağlayabilmektedir. Ortaya konan duyglanımlar firma adına hemen sonuç vermektedir. Mesela bir satış uzmanı duyguları aracılığıyla bir ürünün satış sürecini kolaylaştırabilmekte ve hızlandırabilmektedir. Aynı zamanda yaşanan duygulanımlar malı alan kişinin yaşadığı etkiyi uzun bir vadeye yayabilir ve firma bir müşteri kazanmış olmaktadır. Böylece çalışanın ortaya koyduğu duygusal emek müşteride karşılık bulmakta ve bu da o firmayı tercih etme sebebi olarak gözükmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987, s. 29-30). Aynı zamanda yaşanan bu durum müşteriler arasında kulaktan kulağa aktarılmakta ve firmanın yarattığı etki başka insanlara da böylece ulaşmaktadır.

Ancak şu da unutulmamalıdır ki, duygusal emeğin firma açıdan olumlu olduğu kadar olumsuz sonuçları da bulunabilmektedir. Mesela çalışanlar tarafından ortaya konan duygular, müşteriler tarafından samimi bir şekilde algılanmaz ise işte o zaman müşteri de fazlasıyla negatif bir tutum oluşturmaktadır (Thompson, 1976, s. 115). Bazen de müşterilerin himzet kalite beklentileri değişmekte ve firmanın çalışanları da bu değişimi takip edememekte ve bu durum da müşteri de duygusal bir hoşnutsuzluk yaratmaktadır. Bazen müşterinin kendisi önyargılı bir biçimde yaklaşım göstermekte ve bu da müşterinin aldığı himzeti yetersiz bir biçimde hissetmesine sebep olmaktadır

(Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 96). Algının kendisi sadece verilen hizmetle ilişkili olmamakta aksine müşterinin yaklaşımı da durumu belirlemektedir.

Firmalar açısında işin yarattığı stres ve devamsızlık hali duygusal emek kalitesini aşağılara çekmektedir. Bazen de duygusal emek, çalısanlarda duygusal açıdan tükenmeye sebep olmaktadır. Bunun sonucunda ise bu tipteki çalışanlar firmalar açısından değersiz bir hale gelebilmektedir (Mann, 2007, s. 556). Çalışanın kendisinin psikolojik açıdan değersiz olarak hissetmesi hissetmesi hem kendi açısından hem de firma açısından olumsuz duygular ve durumlar yaratabilmektedir.

4.5 Duygusal Emeğin Kurum Çalısanları Üzerindeki Etkileri

Her zamanki gibi kurum çalışanların bir görevin gerekliliği olan duyguları ortaya koyabilmesi için bireysel bazda bir çaba göstermesi gerekmektedir. Burada ki durumda ise çalısanlar açısından duygusal tükenmeye ve yaptıkları iş açısından strese sebep olmaktadır. Ancak çalışanlar bazı durumlarda bu tipteki davranışları strese yer vermeden sadece belirli bir rutin içerisinde ve duygusal emeği yoğun bir biçimde yaşamadan ortaya koyabilir (Grandey, 2000, s. 96). Sonuç olarak duygusal emeğin çalışanlar üstünde hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmaktadır.

4.5.1 Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkileri

İş için ortaya konan duyguların ya da gösterim kurallarının, ara sıra da olsa, bazı durumlar söz konusu olduğunda çalışanlar üzerinde pozitif sonuçları gözlemlenebilmektedir. Bu sonuçların başında maddi kazanç vardır. Burada da yaptığı satış üzerinde yüzde alan elemanlar düşünülebilir. Bir başka örnekte bahşiş mevsusunda gerçekleşmektedir. Çalışanın müşterisine göstermiş olduğu yakın ilgi bahşiş almalarını hem kolaylaştırmakta hem de alınan miktarı artırmaktadır. Çalışanların, firmanın belirli hedefler doğrultusunda belirlemiş olduğu gösterim kurallarına uyması, onları yaşanabilecek kötü davranışlardan ve durumlardan korumakta, böylece de duygusal açıdan sağlıklı bir biçimde kalmalarını sağlamaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987, s. 303). Ancak bu tarz bir yaklaşım duygusal emeğin ortaya konarken yaşanılan yıpranmayı göz ardı ettiğini de unutmamak gerekir.

4.5.2 Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Duygusal emek olgusunun çalısanlar nezdinde oluşturduğu kötü sonuçlarının başında bizatihi duygusal uyumsuzluğun yarattığı olaylar sayılmakta ve gelmektedir. Burada hissedilen duygularla gösterilen duyguların farklılığından kaynaklanmaktadır. Bu durumun kendisi rol çatışması olarak adlandırılabilmektedir. İnsanın sahip olduğu değerlerle iş hayatında ondan istenen duygular arasındaki farklılık, sonuç olarak bir duygusal uyumsuzluğa sebep olmaktadır (Abraham, 1998, s. 137). Ortaya çıkan rol karmaşası ve çatışması; kaygıya, strese ve duygusal tükenmeye yo açmaktadır.

Bu tarz durumlar en çok borç tahsilatı yapan insanlarda görülmektedir. Bu kişiler, borç sahibi olan insanlara en temel acıma duygusu ile yaklaşmaktadırlar. Ancak çalıştıkları firma onlardan daha katı ve sert olmalarını talep etmektedir (Morris ve Feldman, 1996, s. 1003). Böylesi bir durumda işçilerden iki tipte eylem ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi sert bir mizaca sahip olanlar, kendilerinden beklenen eylemleri yerine getirmektedirler. Ancak onlar da yaptıkları 'doğru olmayan' eylemleri, kuralların gerekliliği olarak açıklayarak işin içinden çıkmaya çalışacaklardır. Ancak duygusal kişiler, yapılan işten çok daha fazla etkilenecekler ve çok daha büyük bir duygusal uyumsuzluk yaşayacaklardır. Ancak yaşanan her iki örneklemde de firma tarafından istenen eylemlere kişisel duygulanımlar çatışma halindedir (Abraham, 1998, s. 138). Her ne kadar farklı kişilerden farklı tepkiler gelse de stres olgusu her iki grup için de geçerli olacaktır.

Bu durum kişiler üzerinde büyük bir stres yaratmaktadır. Sonuçta da daha sinirli olma ve depresyona girmek gibi sorunlara neden olmaktadır. Bunların yanında geceleri uykusuzluk çekmek ve daimi halsizlik benzeri bazı stres belirtilerininde baş göstermesine de sebep vermektedir. Bir diğer yandan da bazı fiziksel rahatsızlıklara da neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar, işyerinin yoğun stresinden ötürü işyerinden uzaklaşma çabasının içerisine girerler ve bu da hastalık izinlerinin artmasına neden olur. Duygusal çatışmanın firmaların çalışanları üzerinde yarattığı olumsuz baskı yani stres, işten alınan hazzı, keyfi ve tatmini de azaltmaktadır (Abraham, 1998, s. 137). Böylece duygusal çatışma şirketi daha verimli hale getirme çabalarının sonucunda geri dönüp, şirketi olumsuz anlamda etkilemektedir.

Bunların daha ileri aşamalarında ise tükenmişlik sendromu baş gösterebilmektedir. Yapılan bir araştırma, duygusal emek ile tükenmişlik sendromu arasında beklenenden daha fazla bir ilişkinin var olduğu anlaşılmıştır (Zapf ve Holz, 2006, s. 24). Hollanda'da ise uçuş hosteleri ile ilgili yapılan bir çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Heuven ve Bakker, 2003, s. 95). Bu çalışmalar her iki olgunun da birbirine ne kadar yakın olduğunu göstermektedirler.

4.5.3 Tükenmişlik Sendromu ve Duygusal Tükenme

Modernleşme ve hızla gelişen teknolojinin bir yansıması olarak her geçen gün artan bir şekilde yetişmiş, üretken, enerji dolu çalışanların gün geçtikçe tükenmişliğin birer kurbanı olmaları gündeme gelmektedir. Tükenmişlik; çalışanların işlerini yaparken karşılaştıkları bireylere, kişilere karşı daha duyarsız davranmalarına, duygusal bazda tükenmiş olarak hissetmeleri, aidiyet, bireysel çalışma ve iş alanında kendilerinin yeterli olduklarına dair duygularında azalma şeklinde görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99). Şu şekilde de ifade edilirse, duygusal tükenmişlik sendromu, çalışanın bulunduğu iş ortamındaki kronik duygular ve çalıştığı diğer bireylerle arasındaki stres oluşturan durumlara birer reaksiyon niteliğinde oluşmakta ve üç alt boyuta sahip olarak tanımlanmaktadırlar. (Maslach ve Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 397): Bunlar; duyarsızlaşma, kişisel başarı, duygusal tükenme'dir.

Bu ayrıştırma içerisinde en güçlü ve en çok öne çıkan alt boyut, duygusal tükenmedir. Ayrıca tükenmişlik bu kavramın ilk boyutu, merkezi ve belirleyicisi konumunda da bulunmaktadır (Keser, 2009, s. 277). Duygusal tükenme tükenme sendromunun stres alt boyutunu yansıtmaktadır. Bu stresi yaşayan çalışanlarda, yaşadıklarının boyutuna bağlı olarak hem fiziksel hem de duygusal yıpranmalar yaşanmaktadır. Bireyin işinden, bilişsel açıdan ve duygusal açıdan uzaklaşmasına sebep olmakta ve bu uzaklaşmanın getirisi olabilecek işten ayrılma niyeti ve davranışlarını da beraberinde, çalışanın çoğu zamanında maruz kaldığı işi yükü ile baş edememesinin bir sonucu olarakta görülmektedir (Jackson ve Schuler, 1983, s. 61). Bu yaşanan sendrom bazı durumlarda bireyin duygusal açıdan yıpranması nedeni ile, işten ayrılamama durumlarında işe verimliliğini azaltmakta, işe az gelme, verilen görevleri yerine getirmeme şeklinde de kendini göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UÇUŞ PERSONELİ DAVRANIŞLARININ DUYGUSAL EMEK VE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

5 UÇUŞ PERSONELİNİN SERGİLEDİKLERİ DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞ BİÇİMLERİNİN VE DUYGUSAL TÜKENME İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1 Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Bu araştırmada; uçuş kabin görevlilerinde duygusal emek davranışlarının işe karşı aidiyet, bağlılık ve duygusal tükenme açısından etkilerini incelemek ve yolcu iletişimine nasıl yansıdığını tespit etmektir. Bu süreçte demografik özelliklerin de burada farklılık gösterip, göstermediği de irdelenmektedir.

5.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu bölümünde sırası ile araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örneklemi, veri toplama araçları, araştırmanın hipotezleri ve verilerin sonuçlarının tablosal bazda çözümlenmelerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

5.3 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nicel araştırma modeline göre modellenmiştir. Çalışanların sahip oldukları özelliklerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan veri toplanarak, var olan kavramın duygusal bazı ve oluşturduğu yansımaları ile ilgili olarak çalışanların, bireysel görüşleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Betimleme yöntemi ise geçmişte olan ve ya halihazırda olmakta olan durumu, var olmakta olduğu biçimde anlatmayı, ifade etmeyi amaçlamakta olan bir araştırma yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmaya konu olan uçuş kabin görevlilerinin olaylarını, olayın sahip olduğu şartlarla birlikte ve

gerçekleştiği gibi tanımlamaya ve anlatmaya çalışmaktadır. Gerçekleşen olayları değiştirmeye ya da etkilemeye yönelik herhangi bir çaba gösterilmez. Önem verilen, bilinmesi istenilen sonuçsal durumları gözlemle belirleyebilmektir. Araştırmanın amacı, uçuş personelinin duygusal emek ve duygusal tükenmişlik düzeylerini belirlemek olduğundan dolayı araştırma betimsel tarama modeline uymaktadır. İlişkisel tarama modellerinde ise, iki veya daha fazla sayıda olan değişkenler arasındaki, birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaç edine araştırma modelidir. Bu açıdan, uçuş personelinin duygusal emekleri ile duygusal tükenmeleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışıldığından dolayı ve ayrıca duygusal emek ve duygusal tükenmişlik düzeylerini etkileyen demografik faktörler de belirlenmek istenildiğinden dolayı bu araştırmanın çalışması, aynı zamanda ilişkisel tarama modeline de dayanmaktadır.

5.4 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın uçuş kabin personellerini kapsamakta ve veri toplama yöntemi olarak da nicel bir yöntem olan anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın ana kitlesi İstanbul yerleşimli (base) uçuş personeli olan kabin amiri, kabin memuru ve flying chefler oluşturmaktadır. Bu araştırmada, basit tesadüfi örnekleme yöntemlerinin kuralları gözönünde bulundurularak 300 adet kabin personeli ile uçuş öncesi bekleme salonlarında, eğitim dersliklerinde olmak üzere anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması 12.04.2016 tarihinde başlamış 10.05.2016 tarihine kadar, toplamda 300 ankete ulaşılmıştır.

Oluşturulmuş olan anket formunun öncelikli olarak ölçeklerin çevirisinden sonra sorular uçuş personeline uyarlanmış, sorularda var olan hata, eksiklik ve anlam karmaşasını çözümlemek için ana kütleyi temsilen 25 uçuş personeline uygulanarak, sınanmıştır. Yapılmış olan ön anket çalışmaları sonucunda, tam olarak anlaşılmayan, birbirine anlamca ve yapıal benzer özelliklerde ki sorularda gerekli düzeltmeler yapılarak, uçuş personelinin yüzyüze kaldığı durumlarda kapsamaya alınarak ölçek çalışmasında yer almayan bazı soruların, varolan soruların yerine eklenmesi ile birlikte ankete son şekli verilmiştir.

Toplanan verilerin bilgisayar ortamında spss programına aktarılıp, yazılması sırasında ve sonra ki tablosal bazda incelemeler ve sonuçları sırasında geçersiz sayılabilecek veri ve ya verilere rastlanmamıştır. Buna bağlı olarak da araştırmanın örneklemi 300 uçuş personelinden meydana gelmiştir.

5.5 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, hazırlanan anket formundan yararlanılmıştır (Ek-1). Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde uçuş personelinin demografik bilgilerini belirlemek üzere 6 sorunun yer aldığı Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan ölçek Duygusal Emek Ölçeğinin (HELS; Hospitality Emotional Labour Scale) Pala (2008) tarafından Türkçeye uyarlanarak, çevrilmiş şeklinden oluşmaktadır. Pala (2008) yılında yaptığı bu çalışmasının içeriğinde bulunan ölçeği, orjinalini baz alarak ve sadık kalarak Türkçeye çevirisini yaptığını söyleyerek, ifade etmektedir. Burada ki araştırmada, Pala (2008)'nın çalışmasında Türkçeye çevirisi yapılmış olan bu ölçeğin maddelerinin, anlamlarının aynı kalması sağlanarak, uçuş personeline uygun olabilecek şekilde ve seçilen grup üzerinde, uygulandıktan sonra sorular tekrar yapılandırılarak, tekrar düzenlenmiştir. Toplam 14 madde içeren Duygusal Emek ölçeği 5'li likert (1=Hiçbir zaman, 2= Çok Nadir, 3= Bazen, 4= Çoğu zaman, 5=Her zaman) tipi bir ölçektir. Ölçeğin 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7. maddeleri Yüzeysel Davranış alt boyutunu, 8, 9, 10 ve 11. maddeleri Derinlemesine Davranış alt boyutunu, 12, 13 ve 14. maddeler ise Samimi Davranış alt boyutunu ifade etmektedir. Ölçekten ve alt boyutlardan alınan ortalama değerlerinin 5'e yakın olması emeğin yüksek olduğunu, 1'e yakın olması ise emeğin düşük olduğunu ifade etmektedir.

Anket formunun üçüncü bölümünde yer alan ölçek Maslach ve Jackson (1981)'ının birlikte geliştirmiş olduğu ölçek, Ergin (1992) tarafından Türkçeye çevirisi ve uyarlaması yapılmış olan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin envanteridir. Bu ölçek, orjinalinde ve bu araştırmada da 22 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçekte de soruların anlamlarının aynı kalması sağlanarak, uçuş personeline uygun olabilecek şekilde ve

seçilen grup üzerinde, uygulandıktan sonra sorular tekrar yapılandırılarak, tekrar düzenlenmiştir.

Tükenmişlik ölçeği 5'li likert (1=Hiçbir zaman, 2= Çok Nadir, 3= Bazen, 4= Çoğu zaman, 5=Her zaman) tipi bir ölçektir. Tükenmişlik ölçeği 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Tükenmişlik ölçeğinin 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20. maddeleri Duygusal Tükenme alt boyutunu, 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21. maddeleri Düşük Kişisel Başarı alt boyutunu, 5, 10, 11, 15, 22. maddeleri ise Duyarsızlaşma alt boyutunu ifade etmektedir. Ölçekten ve alt boyutlardan alınan ortalama değerlerinin 5'e yakın olması emeğin yüksek olduğunu, 1'e yakın olması ise emeğin düşük olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin geneli tükenmişliği yani olumsuz ifadeler içermelidir ancak düşük kişisel başarı alt boyutunda yer alan maddeler olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle düşük kişisel başarı alt boyutunda yer alan maddeler için ters kodlama yapılmıştır. Böylece Tükenmişlik ölçeğinin genelinden ve alt boyutlarından elde edilen ortalamaların 5'e yakın olması tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğunu, 1'e yakın olması ise tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu ifade etmektedir.

Duygusal Emek ve Tükenmişlik ölçeklerin güvenilirliğine Cronbach's Alpha (α) katsayısı ile bakılmıştır. Kalaycı (2008), $0{,}00 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçeğin güvenilir olmadığını, $0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu, $0{,}60 \leq \alpha < 0{,}80$ ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, $0{,}80 \leq \alpha < 1{,}00$ ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olarak belirtmiştir.

Duygusal Emek Ölçeğinin güvenilirliği ölçeğin geneli için α katsayısı 0,772 olarak elde edilirken, Yüzeysel Davranış alt boyutu için 0,879, Derinlemesine Davranış alt boyutu için 0,801, Samimi Davranış alt boyutu için ise 0,827 olarak elde edilmiştir. Bu durumda Duygusal Emek ölçeğinin ve alt boyutların yeterli düzeyde güvenilir oldukları saptanmıştır. Tükenmişlik Ölçeğinin güvenilirliği ölçeğin geneli için α katsayısı 0,870 olarak elde edilirken, Duygusal Tükenmişlik alt boyutu için 0,881, Düşük Kişisel Başarı alt boyutu için 0,747, Duyarsızlaşma alt boyutu için ise 0,643 olarak elde edilmiştir. Bu durumda Tükenmişlik ölçeğinin ve alt boyutların yeterli düzeyde güvenilir oldukları saptanmıştır.

5.6 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın ana ve alt hipotezleri alternatif hipotezler üzerinden kurulmuştur.

5.6.1 Ana Hipotezler:

H_1: Uçuş personelinin duygusal emekleri ile tükenmişlikleri arasında ilişki vardır.

$H_{1\text{-}a}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları ile duygusal tükenmişlikleri arasında ilişki vardır.

$H_{1\text{-}b}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları ile düşük kişisel başarıları arasında ilişki vardır.

$H_{1\text{-}c}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları ile duyarsızlaşmaları arasında ilişki vardır.

$H_{1\text{-}d}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları ile duygusal tükenmişlikleri arasında ilişki vardır.

$H_{1\text{-}e}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları ile düşük kişisel başarıları arasında ilişki vardır.

$H_{1\text{-}f}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları ile duyarsızlaşmaları arasında ilişki vardır.

$H_{1\text{-}g}$: Uçuş personelinin samimi davranışları ile duygusal tükenmişlikleri arasında ilişki vardır.

$H_{1\text{-}h}$: Uçuş personelinin samimi davranışları ile düşük kişisel başarıları arasında ilişki vardır.

$H_{1\text{-}ı}$: Uçuş personelinin samimi davranışları ile duyarsızlaşmaları arasında ilişki vardır.

5.6.2 Alt hipotezler;

H_2: Uçuş personelinin duygusal emekleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{2\text{-}a}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{2\text{-}b}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{2\text{-}c}$: Uçuş personelinin samimi davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_3: Uçuş personelinin tükenmişlikleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}a}$: Uçuş personelinin duygusal tükenmişlikleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}b}$: Uçuş personelinin düşük kişisel başarıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}c}$: Uçuş personelinin duyarsızlaşmaları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_4: Uçuş personelinin duygusal emekleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{4\text{-}a}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları cinsiyetlerine göre cinsiyetlerine göstermektedir.

$H_{4\text{-}b}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{4\text{-}c}$: Uçuş personelinin samimi davranışları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_5: Uçuş personelinin tükenmişlikleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{5\text{-}a}$: Uçuş personelinin duygusal tükenmişlikleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{5\text{-}b}$: Uçuş personelinin düşük kişisel başarıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{5\text{-}c}$: Uçuş personelinin duyarsızlaşmaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_6: Uçuş personelinin duygusal emekleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{6\text{-}a}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları öğrenim durumlarına göre cinsiyetlerine göstermektedir.

$H_{6\text{-}b}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{6\text{-}c}$: Uçuş personelinin samimi davranışları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_7: Uçuş personelinin tükenmişlikleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{7\text{-}a}$: Uçuş personelinin duygusal tükenmişlikleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{7\text{-}b}$: Uçuş personelinin düşük kişisel başarıları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{7\text{-}c}$: Uçuş personelinin duyarsızlaşmaları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_8: Uçuş personelinin duygusal emekleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{8\text{-}a}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları mesleki kıdemlerine göre cinsiyetlerine göstermektedir.

$H_{8\text{-}b}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{8\text{-}c}$: Uçuş personelinin samimi davranışları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H_9: Uçuş personelinin tükenmişlikleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{9\text{-}a}$: Uçuş personelinin duygusal tükenmişlikleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{9\text{-}b}$: Uçuş personelinin düşük kişisel başarıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{9\text{-}c}$: Uçuş personelinin duyarsızlaşmaları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{10}: Uçuş personelinin duygusal emekleri ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{10\text{-}a}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları ekonomik tatmin düzeylerine göre cinsiyetlerine göstermektedir.

$H_{10\text{-}b}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{10\text{-}c}$: Uçuş personelinin samimi davranışları ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H_{11}: Uçuş personelinin tükenmişlikleri ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{11\text{-}a}$: Uçuş personelinin duygusal tükenmişlikleri ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{11\text{-}b}$: Uçuş personelinin düşük kişisel başarıları ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{11\text{-}c}$: Uçuş personelinin duyarsızlaşmaları ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

5.7 Verilerin Çözümlenmesi

Araştırma için gerekli veriler örnekleme uygulanan anketler yoluyla elde edilmiş ve elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Veriler bilgisayara aktarılırken, SPSS 22.0 programı kullanılmıştır.

Örneklemi oluşturan uçuş personelinin demografik özelliklerinin dağılımı Frekans Dağılımları ile belirlenmiştir. Grafiğe dayalı gösterimler Excel'de çizdirilmiştir. Uçuş personelinin duygusal emek ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek için betimsel istatistiklerden ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Duygusal emek ve Tükenmişlik ölçeklerinin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile sınanmıştır.

Duygusal emek ve tükenmişlikler arasındaki ikili ilişkileri belirlemek için Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Uçuş personelinin demografik özelliklerine göre duygusal emek ve tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği, ilgilenilen demografik özelliğin kategori sayısına göre Bağımsız Örneklem T Testi veya Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile sınanmıştır. İstatistiksel hipotez testlerinde önem düzeyi 0,01 ve 0.05 olarak alınmıştır.

5.8 Bulgular Ve Yorum

Anket yolu ile toplanan verilerin bulgularının yer aldığı bu bölüm, üç başlık altında incelenmiştir.

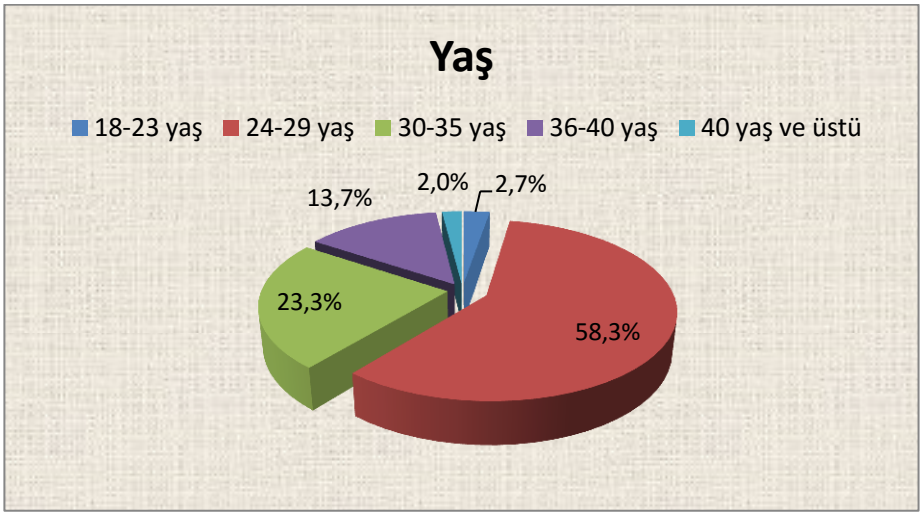
5.8.1 Frekans Dağılımları

Araştırmanın bu bölümünde örnekleme dâhil olan uçuş personelinin demografik özelliklerinin örneklem içerisindeki dağılımları belirlenmiştir.

Tablo 1. Uçuş personelinin yaşlarına ilişkin frekans dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
18-23 yaş	8	2,7
24-29 yaş	175	58,3
30-35 yaş	70	23,3
36-40 yaş	41	13,7
40 yaş ve üstü	6	2,0
Toplam	300	100,0

Tablo 5.1'de araştırmaya konu olan uçuş personelinin yaşlarına ilişkin örnekleme dağılımı verilmiştir. Buna göre uçuş personelinin %2,7'si 18-23 yaş grubundan, %58,3'ü 24-29 yaş grubundan, %23,3'ü 30-35 yaş grubundan, %13,7'si 36-40 yaş grubundan, %2,0'ı ise 40 yaş ve üstüdür. Örneklem içerisinde 24-29 yaş grubundan uçuş personelinin oransal dağılımı diğer yaş grubundakilere göre daha yüksektir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 4.1'de verilmiştir.

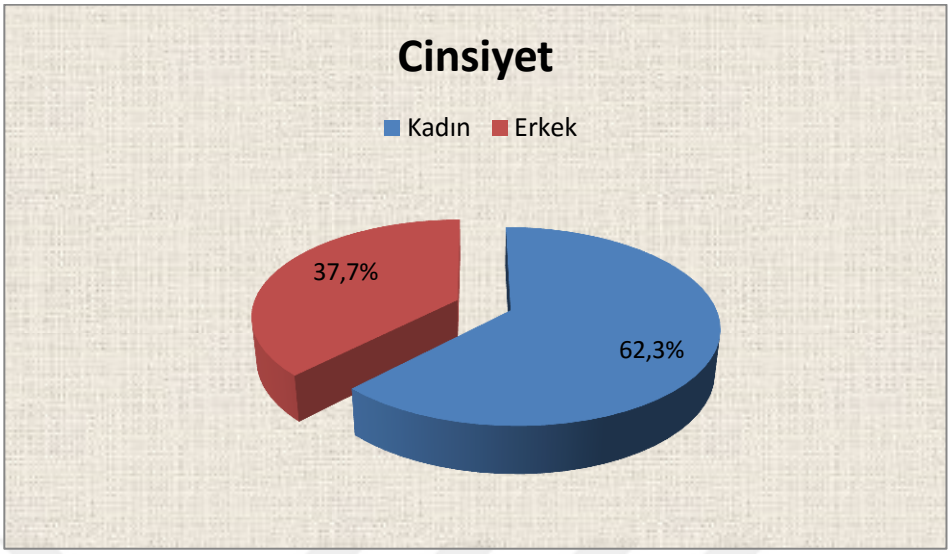


Şekil 1. Uçuş personelinin yaşlarına ilişkin pasta grafiği

Şekil 2. Uçuş personelinin cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	187	62,3
Erkek	113	37,7
Toplam	300	100,0

Tablo 5.2'de araştırmaya konu olan uçuş personelinin cinsiyetlerine ilişkin örnekleme dağılımı verilmiştir. Buna göre uçuş personelinin %62,3'ü kadın, %37,3'si ise erkek personeldir. Örneklem içerisinde kadın uçuş personelinin oransal dağılımı erkeklere göre daha yüksektir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 4.2'de verilmiştir.

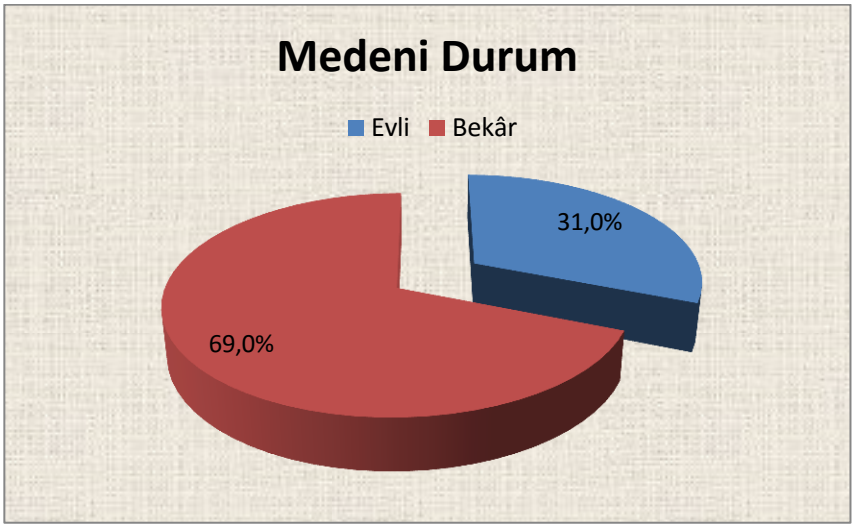


Şekil 3. Uçuş personelinin cinsiyetlerine ilişkin pasta grafiği

Tablo 2. Uçuş personelinin medeni durumlarına ilişkin frekans dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	93	31,0
Bekâr	207	69,0
Toplam	300	100,0

Tablo 5.3'de araştırmaya konu olan uçuş personelinin medeni durumlarına ilişkin örnekleme dağılımı verilmiştir. Buna göre uçuş personelinin %31,0'ı evli, %69,0'ı ise bekâr personeldir. Örneklem içerisinde bekâr uçuş personelinin oransal dağılımı evlilere göre daha yüksektir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 4.3'de verilmiştir.

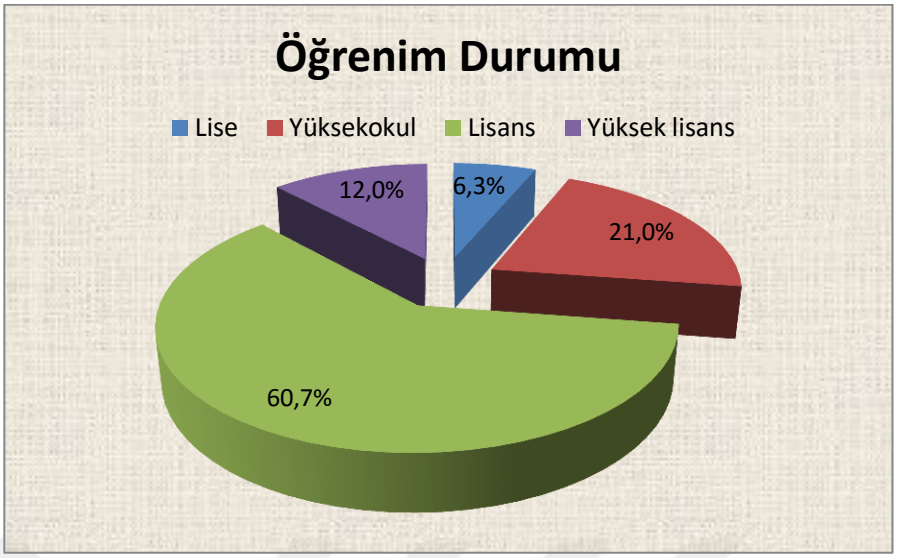


Şekil 4. Uçuş personelinin medeni durumlarına ilişkin pasta grafiği

Tablo 3. Uçuş personelinin öğrenim durumlarına ilişkin frekans dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Lise	19	6,3
Yüksekokul	63	21,0
Lisans	182	60,7
Yüksek lisans	36	12,0
Toplam	300	100,0

Tablo 5.4'de araştırmaya konu olan uçuş personelinin öğrenim durumlarına ilişkin örnekleme dağılımı verilmiştir. Buna göre uçuş personelinin %6,3'ü lise, %21,0'ı yüksekokul, %60,7'si lisans, %12,0'ı ise yüksek lisans mezunudur. Örneklem içerisinde lisans mezunu uçuş personelinin orana dayalı dağılımı diğer öğrenim düzeyindekilere nispeten daha yüksektir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 4.4'de verilmiştir.

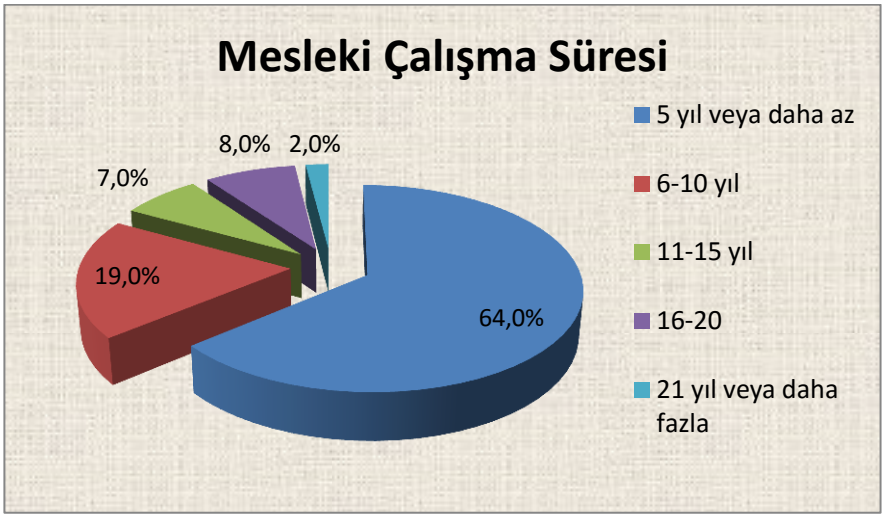


Şekil 5. Uçuş personelinin öğrenim durumlarına ilişkin pasta grafiği

Tablo 4. Uçuş personelinin mesleki çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
5 yıl veya daha az	192	64,0
6-10 yıl	57	19,0
11-15 yıl	21	7,0
16-20	24	8,0
21 yıl veya daha fazla	6	2,0
Toplam	300	100,0

Tablo 5.5'de araştırmaya konu olan uçuş personelinin mesleki kıdemlerine ilişkin örnekleme dağılımı verilmiştir. Buna göre uçuş personelinin %64,0'ının meslekte çalışma süresi 5 yıl ve daha az iken, %19,0'ının 6-10 yıl, %7,0'ının 11-15 yıl, %8,0'ının 16-20 yıl, %2,0'ının ise 21 yıl ve daha fazladır. Örneklem içerisinde mesleki çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan uçuş personelinin oransal dağılımı diğer kıdemdekilere göre daha yüksektir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 4.5'de verilmiştir.

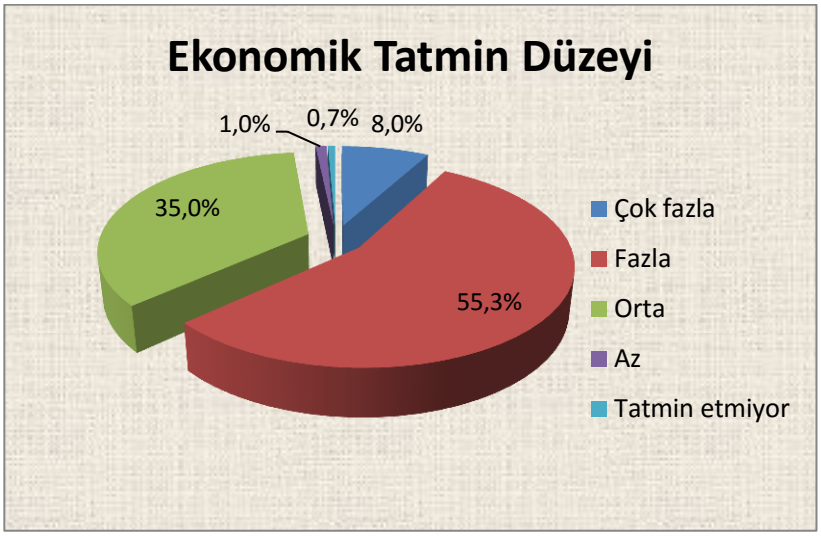


Şekil 6. Uçuş personelinin mesleki çalışma sürelerine ilişkin pasta grafiği

Tablo 5. Uçuş personelinin ekonomik tatmin düzeylerine ilişkin frekans dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Çok fazla	24	8,0
Fazla	166	55,3
Orta	105	35,0
Az	3	1,0
Tatmin etmiyor	2	0,7
Toplam	300	100,0

Tablo 5.6'da araştırmaya konu olan uçuş personelinin ekonomik tatmin düzeylerine ilişkin örnekleme dağılımı verilmiştir. Buna göre uçuş personelinin %8,0'ı ekonomik düzeyinden çok fazla tatmin olduğunu, %55,3'ü fazla tatmin olduğunu, %35,0'ı orta düzeyde tatmin olduğunu, %1,0'ı az tatmin olduğunu, %0,7'si ise tatmin olmadığını belirtmiştir.



Şekil 7. Uçuş personelinin ekonomik tatmin düzeylerine ilişkin pasta grafiği

5.8.2 Duygusal Emek ve Tükenmişlik Ölçeklerine Ait Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde anket formunun ikinci ve üçüncü bölümlerinde yer alan duygusal emek ve tükenmişlik ölçeklerinin betimsel istatistiklerine (Ortalama ve standart sapma) yer verilmiştir. Betimsel istatistikler yardımı ile uçuş personelinin duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri belirlenmiştir. Ölçekler ve alt boyutlarından alınacak en düşük ortalama 1, en yüksek ortalama 5 olduğundan duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri aşağıdaki gibi 3 grupta sınıflandırılmıştır.

1,000-2,333 = Düşük Düzey

2,334-3,667=Orta düzey

3,668-5,000=Yüksek Düzey

Ölçeler ve alt boyutlarındaki her bir maddeden alınan ortalama puanın yukarıda verilen aralıklardan hangisine düştüğü belirlenmiş ve böylece ilgili maddeye personelin katılım düzeyleri belirlenmiştir.

Tablo 6. Duygusal emek ölçeğinin betimsel istatistikleri

	Ortalama	**Standart Sapma**	**Önem Sırası**
Yüzeysel Davranış			
Uçuşlarda yolcularla uygun bir şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	3,063	1,078	1
Yolcularla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	3,053	1,192	2
Uçuş görevimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	2,803	1,135	3
Uçuşta yolculara gerçekte hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	2,790	1,090	4
Uçuşta bir gösteri ya da performansa dayalı davranışlar sergilerim.	2,773	1,186	5
Uçuş görevimi icra ederken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi yaparım.	2,607	1,096	6
Uçuşta yolcularla ilgilenirken sahte duygular gösteririm.	2,330	1,079	7
Derinlemesine Davranış			
Uçuş ekip arkadaşlarıma uçuş görevinde göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmeye çalışırım.	3,697	1,120	1
Uçuşta özel yardıma ihtiyaç duyan yolculara yardım ederken göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	3,613	1,263	2
Uçuşta zorluk çıkaran yolculara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	3,477	1,134	3
Uçuşta yolculara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	3,333	1,200	4
Samimi Davranış			
Yolculara sergilediğim duygular samimidir.	4,033	0,857	1

Yolculara ve iş arkadaşlarıma gösterdiğim duygular kendiliğinden çıkar.	3,967	0,808	2
Uçuşlarda gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	3,600	0,907	3
DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ			
GENEL	**3,390**	**0,519**	

Tablo 5.7'de verilen bulgulara göre, duygusal emek ölçeğinin genel ortalamasının 3,390 olarak gözlendiği ve uçuş personelinin duygusal emeklerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar bazında inceleme yapıldığında "Uçuşta yolcularla ilgilenirken sahte duygular gösteririm." ifadesine yönelik yüzeysel davranışlarının düşük olduğu, diğer yüzeysel davranışlarının ise orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. Ayrıca yüzeysel davranışlarının en yüksek olduğu ifadenin "Uçuşlarda yolcularla uygun bir şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım." olduğu belirlenmiştir. "Uçuş ekip arkadaşlarıma uçuş görevinde göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmeye çalışırım." ifadesine yönelik derinlemesine davranışlarının yüksek düzeyde olduğu, diğer derinlemesine davranışlarının ise orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. "Uçuşlarda gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır." ifadesine yönelik samimi davranışlarının orta düzeyde olduğu, diğer samimi davranışlarının ise yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir. Ayrıca samimi davranışlarının en yüksek olduğu ifadenin "Yolculara sergilediğim duygular samimidir." olduğu belirlenmiştir.

Duygusal emek ölçeği genel olarak değerlendirildiğine uçuş personelinin yüzeysel ve derinlemesine davranışlarının orta düzeyde olduğu, samimi davranışlarının ise yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7. Tükenmişlik ölçeğinin betimsel istatistikleri

	Ortalama	**Standart Sapma**	**Önem Sırası**
Duygusal Tükenmişlik			
Uçuşlarımda çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	3,050	1,162	1
Bütün günü kapsayan uzun ve çok bacaklı uçuşlarda insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	2,733	1,086	2
Uçuş dönüşünde kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	2,327	0,981	3
Uçuşlarımın beni kısıtladığını hissediyorum.	2,307	1,069	4
Yaptığım uçuşlarla, işimde tükendiğimi hissediyorum.	2,113	1,091	5
Uçuşlarda doğrudan doğruya yolcular ile çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	2,020	0,914	6
Sabah kalktığımda bir gün daha bu uçuşu ve işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1,950	0,981	7
Uçuşlardan ve işimden soğuduğumu hissediyorum.	1,893	0,972	8
Uçuş hayatımın sonuna geldiğimi hissediyorum.	1,707	1,021	9
Düşük Kişisel Başarı			
Yaptığım uçuşlar sayesinde yolcuların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	2,573	1,033	1
Uçuş görevimde birçok kayda değer başarı elde ettim.	2,573	1,046	2
Uçuşlarda yolcularla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	2,467	1,029	3
Uçuşlarım gereği karşılaştığım yolcular ile aramda rahat bir hava yaratırım.	2,307	1,021	4
Uçuş ve iş tecrübem gereği karşılaştığım yolcuların ne hissettiğini hemen anlarım.	2,240	0,794	5
Uçuşlarda ve acil durumlarda çok şeyler yapabilecek güçte hissetmekteyim.	2,123	1,088	6
Uçuşlarımda duygusal sorunlara serinkanlılıkla	2,090	0,947	7

yaklaşırım.			
Uçuş ve iş tecrübem gereği karşılaştığım yolcuların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	2,023	0,948	8
Duyarsızlaşma			
Uçuşlarım gereği karşılaştığım yolcuların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	2,513	1,155	1
Bu uçuşların beni giderek, özel hayatımda da başka biri yapmasından ve katılaştırmasından korkuyorum.	2,120	1,209	2
Uçuşlarım gereği karşılaştığım yolculara ne olduğu umurumda değil.	1,757	1,039	3
Bu uçuş görevinde çalışmaya başladığımdan beri yolculara karşı sertleştim.	1,730	0,920	4
Uçuşlarım gereği karşılaştığım bazı yolculara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ederim.	1,690	0,995	5
TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ			
GENEL	**2,165**	**0,533**	

Tablo 5.8'de verilen bulgulara göre, tükenmişlik ölçeğinin genel ortalamasının 2,165 olarak gözlendiği ve uçuş personelinin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar bazında inceleme yapıldığında "Bütün günü kapsayan uzun ve çok bacaklı uçuşlarda insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı." ve "Uçuşlarımda çok fazla çalıştığımı hissediyorum." ifadelerine yönelik duygusal tükenmişliklerin orta düzeyde olduğu, diğer ifadelere yönelik duygusal tükenmişlik düzeylerinin ise düşük olduğu gözlenmiştir. Ayrıca duygusal tükenmişliğin en yüksek olduğu ifadenin "Uçuşlarımda çok fazla çalıştığımı hissediyorum." olduğu belirlenmiştir. "Yaptığım uçuşlar sayesinde yolcuların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.", "Uçuşlarda yolcularla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim." ve "Uçuş görevimde birçok kayda değer başarı elde ettim" ifadelerine yönelik düşük kişisel başarı algısının orta düzeyde olduğu, diğer ifadelere yönelik düşük kişisel algılarının ise düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir. Ayrıca düşük kişisel başarı

algısının en yüksek olduğu ifadenin "Yaptığım uçuşlar sayesinde yolcuların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum." olduğu belirlenmiştir. "Uçuşlarım gereği karşılaştığım yolcuların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum." İfadesine yönelik duyarsızlaşmanın orta düzeyde olduğu, diğer ifadelere yönelik duyarsızlaşmanın ise düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Tükenmişlik ölçeği genel olarak değerlendirildiğine uçuş personelinin duygusal tükenmişlik, düşük kişisel başarı ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

5.8.3 Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde uygun istatistiksel yöntemler kullanarak duygusal emek ve tükenmişlik ölçeklerine dayanan hipotezlerin testine yer verilmiştir.

5.8.3.1 Ana Hipotezin Test Edilmesi

"H_1: Uçuş personelinin duygusal emekleri ile tükenmişlikleri arasında ilişki vardır." Şeklindeki ana hipotezin ve alt ana hipotezlerin testi için Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Duygusal emek ve duygusal tükenmişlik arasında ilişki olup olmadığını sınanmış ve eğer ilişki var ise bu ilişkinin pozitif ya da negatif yönlü olduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizinde Pearson Korelasyon Katsayısı (r) kullanılmıştır. Kalaycı (2008), $0{,}00 \leq |r| \leq 0{,}25$ ise ilişkinin çok zayıf, $0{,}26 \leq |r| \leq 0{,}49$ ise ilişkinin zayıf, $0{,}50 \leq |r| \leq 0{,}69$ ise ilişkinin orta, $0{,}70 \leq |r| \leq 0{,}89$ ise ilişkinin yüksek, $0{,}90 \leq |r| \leq 1{,}00$ ise ilişkinin çok yüksek olduğunu belirtmiştir. Böylece $r \to -1$ iken negatif ilişkinin arttığı, $r \to 1$ iken ise pozitif ilişkinin arttığı söylenmektedir.

Tablo 8. Duygusal emek ve tükenmişlik ölçekleri arasındaki ilişkiler

			Tükenmişlik			
			Genel	**Duygusal Tükenmişlik**	**Düşük Kişisel Başarı**	**Duyarsızlaşma**
Duygusal Emek	**Genel**	r	0,025			
		Sig	0,661			
		N	300			
	Yüzeysel Davranış	r		0,393**	0,198*	0,418**
		Sig		0,000	0,001	0,000
				300	300	300
	Derinlemesine Davranış			-0,116*	-0,152**	0,023
		ig		0,045	0,009	0,686
				300	300	300
	Samimi Davranış			-0,260*	-0,247*	-0,259*
		ig		0,000	0,000	0,000
				300	300	300

**: İlişki 0,01 önem düzeyinde anlamlı.

*: İlişki 0,05 önem düzeyinde anlamlı.

Tablo 5.9'da uçuş personelinin duygusal emek ve tükenmişlik ölçekleri ile alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlara arasındaki ilişkilere yönelik pearson korelasyon katsayıları verilmiştir.

Uçuş personelinin duygusal emek ve tükenmişlik ölçeklerinin genelinden aldıkları ortalama puanlar arasındaki ilişki katsayısı r=0,025 olarak gözlenmiş olup iki ölçek arasındaki ilişki 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur

(Sig.=0,661>0,050). Yani genel olarak uçuş personelinin duygusal emek düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki gözlenmemiştir. Bu durumda $\mathbf{H_1}$ alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin yüzeysel davranış ve duygusal tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar arasındaki ilişki katsayısı r=0,393 olarak gözlenmiş olup iki alt boyut arasındaki ilişki 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,010). Yani uçuş personelinin yüzeysel davranış düzeyleri i ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki gözlenmiştir. Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranışları arttıkça duygusal olarak tükenmişlikleri de artmaktadır. Bu durumda $\mathbf{H_{1\text{-}a}}$ alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Uçuş personelinin yüzeysel davranış ve düşük kişisel başarı alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar arasındaki ilişki katsayısı r=0,198 olarak gözlenmiş olup iki alt boyut arasındaki ilişki 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,001<0,010). Yani uçuş personelinin yüzeysel davranış düzeyleri ile düşük kişisel başarı düzeyleri arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki gözlenmiştir. Uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranışları arttıkça düşük kişisel başarıları da artmaktadır. Bu durumda $\mathbf{H_{1\text{-}b}}$ alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Uçuş personelinin yüzeysel davranış ve duyarsızlaşma alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar arasındaki ilişki katsayısı r=0,418 olarak gözlenmiş olup iki alt boyut arasındaki ilişki 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,010). Yani uçuş personelinin yüzeysel davranış düzeyleri ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki gözlenmiştir. Uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranışları arttıkça duyarsızlaşmaları da artmaktadır. Bu durumda $\mathbf{H_{1\text{-}c}}$ alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Uçuş personelinin derinlemesine davranış ve duygusal tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar arasındaki ilişki katsayısı r= -0,116 olarak gözlenmiş olup iki alt boyut arasındaki ilişki 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,045<0,050). Yani uçuş personelinin derinlemesine davranış düzeyleri ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü çok zayıf

bir ilişki gözlenmiştir. Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik derinlemesine davranışları arttıkça duygusal olarak tükenmişlikleri azalmaktadır. Bu durumda **H_{1-d}** alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Uçuş personelinin derinlemesine davranış ve düşük kişisel başarı alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar arasındaki ilişki katsayısı r= -0,152 olarak gözlenmiş olup iki alt boyut arasındaki ilişki 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,009<0,010). Yani uçuş personelinin derinlemesine davranış düzeyleri ile düşük kişisel başarı düzeyleri arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki gözlenmiştir. Uçuş personelinin müşteriye yönelik derinlemesine davranışları arttıkça düşük kişisel başarı algıları azalmaktadır. Bu durumda **H_{1-e}** alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Uçuş personelinin derinlemesine davranış ve duyarsızlaşma alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar arasındaki ilişki katsayısı r=0,023 olarak gözlenmiş olup iki alt boyut arasındaki ilişki 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,686>0,050). Yani uçuş personelinin derinlemesine davranış düzeyleri ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında ilişki gözlenmemiştir. Bu durumda **H_{1-f}** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin samimi davranış ve duygusal tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar arasındaki ilişki katsayısı r= -0,260 olarak gözlenmiş olup iki alt boyut arasındaki ilişki 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,010). Yani uçuş personelinin samimi davranış düzeyleri ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki gözlenmiştir. Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik samimi davranışları arttıkça duygusal olarak tükenmişlikleri azalmaktadır. Bu durumda **H_{1-g}** alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Uçuş personelinin samimi davranış ve düşük kişisel başarı alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar arasındaki ilişki katsayısı r= -0,247 olarak gözlenmiş olup iki alt boyut arasındaki ilişki 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,010). Yani uçuş personelinin samimi davranış düzeyleri ile düşük kişisel başarı düzeyleri arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki gözlenmiştir. Uçuş

personelinin müşteriye yönelik samimi davranışları arttıkça düşük kişisel başarı algıları azalmaktadır. Bu durumda $\mathbf{H_{1\text{-}h}}$ alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Uçuş personelinin samimi davranış ve duyarsızlaşma alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar arasındaki ilişki katsayısı r= -0,259 olarak gözlenmiş olup iki alt boyut arasındaki ilişki 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,050). Yani uçuş personelinin samimi davranış düzeyleri ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki gözlenmiştir. Uçuş personelinin müşteriye yönelik samimi davranışları arttıkça duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır. Bu durumda $\mathbf{H_{1\text{-}ı}}$ alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

5.8.3.2 Alt Hipotezlerin Test Edilmesi

Uçuş personelinin demografik özelliklerine göre duygusal emek ve tükenmişlik düzeylerinin farklılaşmalarının test edildiği bu bölümde, cinsiyete göre farklılaşmalar Bağımsız Örneklem T Testi ile sınanırken, yaş, öğrenim durumu, mesleki çalışma süresi ve ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılaşmalar ANOVA ile sınanmıştır.

Tablo 9. Uçuş personelinin yaşına göre duygusal emek düzeylerinin farklılaşması

			Ortalama	Standart Sapma	F	p
Genel	18-23 yaş	8	3,561	0,472	1,211	0,306
	24-29 yaş	175	3,413	0,567		
	30-35 yaş	70	3,353	0,454		
	36-40 yaş	41	3,381	0,402		
	40 yaş ve üstü	6	3,007	0,491		
Yüzeysel Davranış	18-23 yaş	8	3,286	0,755	1,299	0,271
	24-29 yaş	175	2,752	0,871		
	30-35 yaş	70	2,776	0,853		
	36-40 yaş	41	2,839	0,812		
	40 yaş ve üstü	6	2,286	0,688		
Derinlemesine Davranış	18-23 yaş	8	3,813	0,637	1,763	0,136
	24-29 yaş	175	3,619	0,967		
	30-35 yaş	70	3,439	0,885		
	36-40 yaş	41	3,335	0,811		
	40 yaş ve üstü	6	2,958	1,345		
Samimi Davranış	18-23 yaş	8	3,583	0,750	0,520	0,721
	24-29 yaş	175	3,869	0,788		
	30-35 yaş	70	3,843	0,743		
	36-40 yaş	41	3,968	0,452		
	40 yaş ve üstü		3,778	0,910		

Tablo 5.10'da H_2 ve alt hipotezlerinin testine yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre,

Uçuş personelinin duygusal emek ölçeğinin genelinden aldıkları ortalama puanların yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde

edilen 1,211 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,306>0,050). Yani uçuş personelinin genel duygusal emek düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $\mathbf{H_2}$ alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin yüzeysel davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 1,299 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,271>0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranış düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $\mathbf{H_{2\text{-}a}}$ alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin derinlemesine davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 1,763 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,136>0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik derinlemesine davranış düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $\mathbf{H_{2\text{-}b}}$ alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin samimi davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 0,520 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,721>0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik samimi davranış düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $\mathbf{H_{2\text{-}c}}$ alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 10. Uçuş personelinin yaşına göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşması

			Ortalama	Standart Sapma	F	p
Genel	18-23 yaş	8	2,229	0,603	0,582	0,676
	24-29 yaş	175	2,140	0,533		
	30-35 yaş	70	2,238	0,580		
	36-40 yaş	41	2,157	0,404		
	40 yaş ve üstü	6	2,004	0,712		
Duygusal Tükenmişlik	18-23 yaş	8	2,250	0,934	0,587	0,672
	24-29 yaş	175	2,180	0,737		
	30-35 yaş	70	2,298	0,789		
	36-40 yaş	41	2,344	0,560		
	40 yaş ve üstü	6	2,241	1,127		
Düşük Kişisel Başarı	18-23 yaş	8	2,563	0,538	0,575	0,681
	24-29 yaş	175	2,288	0,621		
	30-35 yaş	70	2,314	0,596		
	36-40 yaş	41	2,302	0,519		
	40 yaş ve üstü	6	2,104	0,398		
Duyarsızlaşma	18-23 yaş	8	1,875	0,740	1,445	0,219
	24-29 yaş	175	1,953	0,685		
	30-35 yaş	70	2,100	0,755		
	36-40 yaş	41	1,824	0,512		
	40 yaş ve üstü	6	1,667	0,744		

Tablo 5.11'de H_3 ve alt hipotezlerinin testine yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre,

Uçuş personelinin tükenmişlik ölçeğinin genelinden aldıkları ortalama puanların yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 0,582 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız

bulunmuştur (p=0,676>0,050). Yani uçuş personelinin genel tükenmişlik düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda **H_3** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin duygusal tükenmişlik alt boyutundan aldıkları ortalama puanların yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 0,587 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,672>0,050). Yani uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{3\text{-}a}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin düşük kişisel başarı alt boyutundan aldıkları ortalama puanların yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 0,575 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,681>0,050). Yani uçuş personelinin düşük kişisel başarı algı düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{3\text{-}b}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin duyarsızlaşma alt boyutundan aldıkları ortalama puanların yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 1,445 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,219>0,050). Yani uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{3\text{-}c}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 11. Uçuş personelinin cinsiyetine göre duygusal emek düzeylerinin farklılaşması

		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Genel	Kadın	187	3,423	0,533	1,387	0,166
	Erkek	113	3,337	0,493		
Yüzeysel Davranış	Kadın	187	2,783	0,882	0,228	0,820
	Erkek	113	2,759	0,813		
Derinlemesine Davranış	Kadın	187	3,546	0,984	0,368	0,713
	Erkek	113	3,504	0,851		
Samimi Davranış	Kadın	187	3,939	0,692	2,204	0,028*
	Erkek	113	3,746	0,800		

*: Ortalamalar arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı.

Tablo 5.12'de H_4 ve alt hipotezlerinin testine yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre,

Uçuş personelinin duygusal emek ölçeğinin genelinden aldıkları ortalama puanların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda elde edilen 1,387 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,166>0,050). Yani uçuş personelinin genel duygusal emek düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmemektedir. Bu durumda **H_4** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin yüzeysel davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda elde edilen 0,228 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,820>0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranış düzeyleri personelin cinsiyetine göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{4\text{-}a}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin derinlemesine davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda elde edilen 0,368 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,713>0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik derinlemesine davranış düzeyleri personelin cinsiyetine göre değişmemektedir. Bu durumda $\mathbf{H_{4\text{-}b}}$ alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin samimi davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda elde edilen 2,204 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,028<0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik samimi davranış düzeyleri personelin cinsiyetine göre değişmektedir. Kadın ve erkek uçuş personelinin samimi davranış alt boyutundan aldıkları ortalamalar incelendiğinde, kadın uçuş personelinin müşteriye yönelik samimi davranış düzeylerinin erkek personele göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $\mathbf{H_{4\text{-}c}}$ alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 12. Uçuş personelinin cinsiyetine göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşması

		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Genel	Kadın	187	2,135	0,503	-1,215	0,225
	Erkek	113	2,213	0,578		
Duygusal Tükenmişlik	Kadın	187	2,229	0,712	-0,102	0,919
	Erkek	113	2,238	0,786		
Düşük Kişisel Başarı	Kadın	187	2,258	0,581	-1,557	0,121
	Erkek	113	2,368	0,616		
Duyarsızlaşma	Kadın	187	1,912	0,640	-1,372	0,171
	Erkek	113	2,032	0,753		

Tablo 5.13'de H_5 ve alt hipotezlerinin testine yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre,

Uçuş personelinin tükenmişlik ölçeğinin genelinden aldıkları ortalama puanların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda elde edilen -1,215 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,225>0,050). Yani uçuş personelinin genel tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmemektedir. Bu durumda **H_5** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin duygusal tükenmişlik alt boyutundan aldıkları ortalama puanların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda elde edilen -0,102 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,919>0,050). Yani uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{5\text{-}a}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin düşük kişisel başarı alt boyutundan aldıkları ortalama puanların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda elde edilen -1,557 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,121>0,050). Yani uçuş personelinin düşük kişisel başarı algı düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{5\text{-}b}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin duyarsızlaşma alt boyutundan aldıkları ortalama puanların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda elde edilen -1,372 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,171>0,050). Yani uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{5\text{-}c}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 13. Uçuş personelinin öğrenim durumuna göre duygusal emek düzeylerinin farklılaşması

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Genel	Lise	19	3,499	0,502	0,512	0,674
	Yüksekokul	63	3,344	0,616		
	Lisans	182	3,401	0,510		
	Yüksek lisans	36	3,359	0,384		
Yüzeysel Davranış	Lise	19	2,699	0,694	0,364	0,779
	Yüksekokul	63	2,762	0,871		
	Lisans	182	2,759	0,893		
	Yüksek lisans	36	2,909	0,714		
Derinlemesine Davranış	Lise	19	3,711	1,048	0,437	0,727
	Yüksekokul	63	3,524	0,968		
	Lisans	182	3,537	0,935		
	Yüksek lisans	36	3,409	0,821		
Samimi Davranış	Lise	19	4,088	0,674	1,561	0,199
	Yüksekokul	63	3,746	0,848		
	Lisans	182	3,907	0,715		
	Yüksek lisans	36	3,759	0,669		

Tablo 5.14'de H_6 ve alt hipotezlerinin testine yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre,

Uçuş personelinin duygusal emek ölçeğinin genelinden aldıkları ortalama puanların öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 0,512 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,674>0,050). Yani uçuş personelinin genel duygusal emek düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmemektedir. Bu durumda **H_6** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin yüzeysel davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 0,364 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,779>0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranış düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{6\text{-}a}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin derinlemesine davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 0,437 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,727>0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik derinlemesine davranış düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{6\text{-}b}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin samimi davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 1,561 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,199>0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik samimi davranış düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{6\text{-}c}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 14. Uçuş personelinin öğrenim durumuna göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşması

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Genel	Lise	19	1,933	0,278	3,733	0,012*
	Yüksekokul	63	2,146	0,543		
	Lisans	182	2,149	0,545		
	Yüksek lisans	36	2,401	0,491		
Duygusal Tükenmişlik	Lise	19	1,901	0,453	5,166	0,002**
	Yüksekokul	63	2,161	0,723		
	Lisans	182	2,215	0,749		
	Yüksek lisans	36	2,629	0,718		
Düşük Kişisel Başarı	Lise	19	2,171	0,462	0,695	0,556
	Yüksekokul	63	2,377	0,667		
	Lisans	182	2,284	0,598		
	Yüksek lisans	36	2,313	0,516		
Duyarsızlaşma	Lise	19	1,727	0,495	3,285	0,021*
	Yüksekokul	63	1,902	0,714		
	Lisans	182	1,948	0,698		
	Yüksek lisans	36	2,261	0,587		

**: Ortalamalar arasındaki fark 0,01 önem düzeyinde anlamlı.

*: Ortalamalar arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı.

Tablo 5.15'de H_7 ve alt hipotezlerinin testine yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre,

Uçuş personelinin tükenmişlik ölçeğinin genelinden aldıkları ortalama puanların öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 3,733 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,012<0,050$). Yani uçuş personelinin genel tükenmişlik

düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmektedir. Farklılığa neden olan öğrenim durumunu belirlemek için Post Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda yüksek lisans mezunu olan uçuş personelinin tükenmişlik düzeylerinin diğer öğrenim durumundaki personellere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $\mathbf{H_7}$ alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Uçuş personelinin duygusal tükenmişlik alt boyutundan aldıkları ortalama puanların öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 5,166 F istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,002<0,010$). Yani uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmektedir. Farklılığa neden olan öğrenim durumunu belirlemek için Post Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda yüksek lisans mezunu olan uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeylerinin diğer öğrenim durumundaki personellere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $\mathbf{H_{7\text{-}a}}$ alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Uçuş personelinin düşük kişisel başarı alt boyutundan aldıkları ortalama puanların öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 0,695 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,556>0,050$). Yani uçuş personelinin düşük kişisel başarı algı düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $\mathbf{H_{7\text{-}b}}$ alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin duyarsızlaşma alt boyutundan aldıkları ortalama puanların öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 3,285 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,021<0,050$). Yani uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmektedir. Farklılığa neden olan öğrenim durumunu belirlemek için Post Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda yüksek lisans mezunu olan uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeylerinin diğer öğrenim durumundaki personellere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $\mathbf{H_{7\text{-}c}}$ alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir

Tablo 15. Uçuş personelinin mesleki çalışma sürelerine göre duygusal emek düzeylerinin farklılaşması

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Genel	5 yıl veya daha az	192	3,407	0,557	0,917	0,454
	6-10 yıl	57	3,355	0,429		
	11-15 yıl	21	3,381	0,553		
	16-20	24	3,441	0,381		
	21 yıl veya daha fazla	6	3,025	0,355		
Yüzeysel Davranış	5 yıl veya daha az	192	2,777	0,874	1,921	0,107
	6-10 yıl	57	2,747	0,782		
	11-15 yıl	21	2,626	0,864		
	16-20	24	3,107	0,824		
	21 yıl veya daha fazla	6	2,143	0,670		
Derinlemesine Davranış	5 yıl veya daha az	192	3,609	0,966	1,378	0,241
	6-10 yıl	57	3,434	0,835		
	11-15 yıl	21	3,500	0,984		
	16-20	24	3,271	0,807		
	21 yıl veya daha fazla	6	3,042	0,967		
Samimi Davranış	5 yıl veya daha az	192	3,835	0,792	0,372	0,828
	6-10 yıl	57	3,883	0,674		
	11-15 yıl	21	4,016	0,763		
	16-20	24	3,944	0,467		
	21 yıl veya daha fazla	6	3,889	0,403		

Tablo 5.16'da H_8 ve alt hipotezlerinin testine yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre,

Uçuş personelinin duygusal emek ölçeğinin genelinden aldıkları ortalama puanların mesleki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden

ANOVA sonucunda elde edilen 0,917 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,454>0,050). Yani uçuş personelinin genel duygusal emek düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda **H_8** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin yüzeysel davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların mesleki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 1,921 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,107>0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranış düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{8\text{-}a}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin derinlemesine davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların mesleki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 1,378 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,241>0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik derinlemesine davranış düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{8\text{-}b}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin samimi davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların mesleki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 0,372 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,828>0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik samimi davranış düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{8\text{-}c}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 16. Uçuş personelinin mesleki çalışma sürelerine göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşması

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Genel	5 yıl veya daha az	192	2,140	0,547	0,731	0,571
	6-10 yıl	57	2,198	0,508		
	11-15 yıl	21	2,179	0,523		
	16-20	24	2,311	0,440		
	21 yıl veya daha fazla	6	2,014	0,714		
Duygusal Tükenmişlik	5 yıl veya daha az	192	2,156	0,736	2,116	0,079
	6-10 yıl	57	2,343	0,722		
	11-15 yıl	21	2,259	0,728		
	16-20	24	2,569	0,648		
	21 yıl veya daha fazla	6	2,241	1,120		
Düşük Kişisel Başarı	5 yıl veya daha az	192	2,309	0,617	0,945	0,438
	6-10 yıl	57	2,233	0,600		
	11-15 yıl	21	2,316	0,415		
	16-20	24	2,448	0,557		
	21 yıl veya daha fazla	6	2,000	0,518		
Duyarsızlaşma	5 yıl veya daha az	192	1,956	0,710	0,204	0,936
	6-10 yıl	57	2,018	0,685		
	11-15 yıl	21	1,962	0,720		
	16-20	24	1,917	0,460		
	21 yıl veya daha fazla	6	1,800	0,715		

Tablo 5.17'de H_9 ve alt hipotezlerinin testine yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre,

Uçuş personelinin tükenmişlik ölçeğinin genelinden aldıkları ortalama puanların mesleki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden

ANOVA sonucunda elde edilen 0,731 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,571>0,050). Yani uçuş personelinin genel tükenmişlik düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda **H_9** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin duygusal tükenmişlik alt boyutundan aldıkları ortalama puanların mesleki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 2,116 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,079>0,050). Yani uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{9\text{-}a}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin düşük kişisel başarı alt boyutundan aldıkları ortalama puanların mesleki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 0,945 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,438>0,050). Yani uçuş personelinin düşük kişisel başarı algı düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{9\text{-}b}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin duyarsızlaşma alt boyutundan aldıkları ortalama puanların mesleki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 0,204 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,936>0,050). Yani uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{9\text{-}c}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 17. Uçuş personelinin ekonomik tatmin düzeylerine göre duygusal emek düzeylerinin farklılaşması

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Genel	Çok fazla	24	3,228	0,822	1,334	0,257
	Fazla	166	3,403	0,462		
	Orta	105	3,413	0,518		
	Az	3	2,992	0,292		
	Tatmin etmiyor	2	3,740	0,676		
Yüzeysel Davranış	Çok fazla	24	2,279	0,804	2,627	0,035*
	Fazla	166	2,806	0,791		
	Orta	105	2,834	0,933		
	Az	3	2,476	1,091		
	Tatmin etmiyor	2	3,429	0,202		
Derinlemesine Davranış	Çok fazla	24	3,375	1,083	0,520	0,721
	Fazla	166	3,559	0,947		
	Orta	105	3,519	0,885		
	Az	3	3,167	1,010		
	Tatmin etmiyor	2	4,125	0,883		
Samimi Davranış	Çok fazla	24	4,028	1,124	0,766	0,548
	Fazla	166	3,843	0,700		
	Orta	105	3,886	0,696		
	Az	3	3,333	0,577		
	Tatmin etmiyor	2	3,667	0,942		

*: Ortalamalar arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı.

Tablo 5.18'de H_{10} ve alt hipotezlerinin testine yer verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, uçuş personelinin duygusal emek ölçeğinin genelinden aldıkları ortalama puanların ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılaşıp

farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 1,334 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,4257>0,050). Yani uçuş personelinin genel duygusal emek düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmemektedir. Bu durumda **H_{10}** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin yüzeysel davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 2,627 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,035<0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranış düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmektedir. Farklılığa neden olan tatmin düzeylerini belirlemek için Post Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda ekonomik kazancından çok fazla tatmin olan uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranış düzeyinin kazancından fazla ve orta düzeyde tatmin olanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Bu durumda **$H_{10\text{-}a}$** alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Uçuş personelinin derinlemesine davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 0,520 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,721>0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik derinlemesine davranış düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{10\text{-}b}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Uçuş personelinin samimi davranış alt boyutundan aldıkları ortalama puanların ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 0,766 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,548>0,050). Yani uçuş personelinin müşteriye yönelik samimi davranış düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmemektedir. Bu durumda **$H_{10\text{-}c}$** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 18. Uçuş personelinin ekonomik tatmin düzeylerine göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşması

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Genel	Çok fazla	24	1,749	0,478	7,985	0,000**
	Fazla	166	2,134	0,478		
	Orta	105	2,276	0,568		
	Az	3	2,653	0,229		
	Tatmin etmiyor	2	3,169	0,164		
Duygusal Tükenmişlik	Çok fazla	24	1,778	0,630	5,364	0,000**
	Fazla	166	2,170	0,682		
	Orta	105	2,414	0,798		
	Az	3	2,407	0,462		
	Tatmin etmiyor	2	3,222	0,157		
Düşük Kişisel Başarı	Çok fazla	24	1,880	0,575	4,736	0,001**
	Fazla	166	2,279	0,581		
	Orta	105	2,407	0,586		
	Az	3	2,750	0,330		
	Tatmin etmiyor	2	2,688	0,618		
Duyarsızlaşma	Çok fazla	24	1,592	0,631	6,233	0,000**
	Fazla	166	1,953	0,613		
	Orta	105	2,006	0,747		
	Az	3	2,800	0,529		
	Tatmin etmiyor	2	3,600	0,282		

**: Ortalamalar arasındaki fark 0,01 önem düzeyinde anlamlı.

Tablo 5.19'da H_{11} ve alt hipotezlerinin testine yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre,

Uçuş personelinin tükenmişlik ölçeğinin genelinden aldıkları ortalama puanların ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 7,985 F istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,000<0,010). Yani uçuş personelinin genel tükenmişlik düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmektedir. Farklılığa neden olan tatmin düzeyini belirlemek için Post Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda ekonomik kazancından çok fazla tatmin olan uçuş personelinin tükenmişlik düzeyleri diğerlerine göre daha düşüktür. Ayrıca ekonomik kazancından tatmin olmayan uçuş personelinin tükenmişlik düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir. Genel olarak uçuş personelinin ekonomik kazancından tatminleri arttıkça tükenmişlikleri azalmaktadır. Bu durumda $\mathbf{H_{11}}$ alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Uçuş personelinin duygusal tükenmişlik alt boyutundan aldıkları ortalama puanların ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 5,364 F istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,000<0,010). Yani uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmektedir. Farklılığa neden olan tatmin düzeyini belirlemek için Post Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda ekonomik kazancından çok fazla tatmin olan uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeyleri fazla ve orta düzeyde tatmin olanlar ile tatmin olmayanlara göre daha düşüktür. Ayrıca, ekonomik kazancından fazla tatmin olan uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeyleri orta düzeyde tatmin olanlar ile tatmin olmayanlara göre daha düşüktür. Bu durumda $\mathbf{H_{11\text{-}a}}$ alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Uçuş personelinin düşük kişisel başarı alt boyutundan aldıkları ortalama puanların ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 4,736 F istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,001<0,010). Yani uçuş personelinin düşük kişisel başarı algı düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmektedir. Farklılığa neden olan tatmin düzeyini belirlemek için Post Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda ekonomik kazancından çok fazla tatmin olan uçuş personelinin düşük

kişisel başarı algı düzeyleri fazla, orta ve az düzeyde tatmin olanlara göre daha düşüktür. Bu durumda $\mathbf{H_{11\text{-}b}}$ alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Uçuş personelinin duyarsızlaşma alt boyutundan aldıkları ortalama puanların ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 6,233 F istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,010$). Yani uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmektedir. Farklılığa neden olan tatmin düzeyini belirlemek için Post Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda ekonomik kazancından çok fazla tatmin olan uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeyleri diğerlerine göre daha düşüktür. Ayrıca ekonomik kazancından az tatmin olan ve tatmin olmayan uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeyleri ekonomik kazancından çok fazla, fazla ve orta düzeyde tatmin olanlara göre daha yüksektir. Bu durumda $\mathbf{H_{11\text{-}c}}$ alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

5.9 Anket Çalışması Genel Değerlendirme

Uçuş personelinin duygusal emek ve tükenmişlik düzeylerinin ve bu düzeyler arasındaki ilişkilerin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada örneklem olarak seçilen 300 personel üzerinden sonuçlar elde edilmiştir. Uçuş personeli çoğunlukla 24-29 yaş gurundan, kadın, bekar, lisans mezunu, 5 yıl ve daha az mesleki tecrübe sahip ve ekonomik kazancından fazlaca tatmin olan bir profil çizmektedir.

Uçuş personelinin yüzeysel ve derinlemesine davranışları orta düzey, samimi davranışları yüksek düzeyde iken duygusal tükenmişlik, düşük kişisel başarı ve duyarsızlaşma düzeyleri düşüktür.

Genel olarak uçuş personelinin duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki gözlenmemekte ancak alt faktörler bazında incelendiğinde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranışları ile tükenmişlikleri arasında ilişkiler vardır öyle ki, uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranış düzeyleri arttıkça duygusal tükenmişlikleri, düşük kişisel başarı

algıları ve duyarsızlaşmaları da artmaktadır. Yüzeysel davranış ile en çok etkileşim içinde olan tükenmişlik boyutu duyarsızlaşmadır.

Uçuş personelinin müşteriye yönelik derinlemesine davranışları ile tükenmişlikleri arasında ilişkiler vardır öyle ki, uçuş personelinin müşteriye yönelik derinlemesine davranış düzeyleri arttıkça duygusal tükenmişlikler ve düşük kişisel başarı algıları azalmaktadır. Derinlemesine davranış ile en çok etkileşim içinde olan tükenmişlik boyutu düşük kişisel başarı algısıdır.

Uçuş personelinin müşteriye yönelik samimi davranışları ile tükenmişlikleri arasında ilişkiler vardır öyle ki, uçuş personelinin müşteriye yönelik samimi davranışları arttıkça duygusal tükenmişlikleri, düşük kişisel başarı algıları ve duyarsızlaşmaları azalmaktadır. Samimi davranış ile en çok etkileşim içinde olan tükenmişlik boyutu duygusal tükenmişliktir.

Uçuş personelinin yaşı duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili bir faktör olmamasına karşın cinsiyetleri müşteriye yönelik samimi davranışlarında etkili bir faktördür. Kadın uçuş personeli müşteriye yönelik daha samimi davranış içerisindedir. Uçuş personelinin öğrenim durumu duygusal emek düzeyleri üzerinde etkili değil iken tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili bir faktördür. Yüksek lisans mezunu olan uçuş personelinin tükenmişlikleri diğer öğrenim durumundaki personele göre daha yüksektir.

Uçuş personelinin mesleki hizmet süreleri duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili bir faktör değildir. Uçuş personelinin ekonomik kazancından tatmin olma durumları duygusal emek ve tükenmişlikleri üzerinde oldukça etkilidir. Ekonomik kazancından çok fazla tatmin olan uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranış düzeyleri kazancından fazla ve orta düzeyde tatmin olanlara göre daha düşüktür. Uçuş personelinin ekonomik kazancından duyduğu memnuniyet arttıkça tükenmişlikleri, duygusal tükenmişlikleri, düşük kişisel başarı algıları ve duyarsızlaşmaları azalmaktadır.

Hipotez testleri sonucu kabul ve ret durumları aşağıda tablo olarak verilmiştir.

Ana Hipotez	Karar sonucu
H_1: Uçuş personelinin duygusal emekleri ile tükenmişlikleri arasında ilişki vardır.	Red
$H_{1\text{-}a}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları ile duygusal tükenmişlikleri arasında ilişki vardır.	Kabul
$H_{1\text{-}b}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları ile düşük kişisel başarıları arasında ilişki vardır.	Kabul
$H_{1\text{-}c}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları ile duyarsızlaşmaları arasında ilişki vardır.	Kabul
$H_{1\text{-}d}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları ile duygusal tükenmişlikleri arasında ilişki vardır.	Kabul
$H_{1\text{-}e}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları ile düşük kişisel başarıları arasında ilişki vardır.	Kabul
$H_{1\text{-}f}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları ile duyarsızlaşmaları arasında ilişki vardır.	Red
$H_{1\text{-}g}$: Uçuş personelinin samimi davranışları ile duygusal tükenmişlikleri arasında ilişki vardır.	Kabul
$H_{1\text{-}h}$: Uçuş personelinin samimi davranışları ile düşük kişisel başarıları arasında ilişki vardır.	Kabul
$H_{1\text{-}ı}$: Uçuş personelinin samimi davranışları ile duyarsızlaşmaları arasında ilişki vardır.	Kabul

Alt Hipotezler	Karar sonucu
H_2: Uçuş personelinin duygusal emekleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{2\text{-}a}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{2\text{-}b}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{2\text{-}c}$: Uçuş personelinin samimi davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H_3: Uçuş personelinin tükenmişlikleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{3\text{-}a}$: Uçuş personelinin duygusal tükenmişlikleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{3\text{-}b}$: Uçuş personelinin düşük kişisel başarıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{3\text{-}c}$: Uçuş personelinin duyarsızlaşmaları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H_4: Uçuş personelinin duygusal emekleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{4\text{-}a}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları cinsiyetlerine göre cinsiyetlerine göstermektedir.	Red
$H_{4\text{-}b}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{4\text{-}c}$: Uçuş personelinin samimi davranışları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H_5: Uçuş personelinin tükenmişlikleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{5\text{-}a}$: Uçuş personelinin duygusal tükenmişlikleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Red

$H_{5\text{-}b}$: Uçuş personelinin düşük kişisel başarıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{5\text{-}c}$: Uçuş personelinin duyarsızlaşmaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H_6: Uçuş personelinin duygusal emekleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{6\text{-}a}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları öğrenim durumlarına göre cinsiyetlerine göstermektedir.	Red
$H_{6\text{-}b}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{6\text{-}c}$: Uçuş personelinin samimi davranışları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red

Alt Hipotezler	Karar sonucu
H_7: Uçuş personelinin tükenmişlikleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
$H_{7\text{-}a}$: Uçuş personelinin duygusal tükenmişlikleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
$H_{7\text{-}b}$: Uçuş personelinin düşük kişisel başarıları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{7\text{-}c}$: Uçuş personelinin duyarsızlaşmaları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H_8: Uçuş personelinin duygusal emekleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{8\text{-}a}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları mesleki kıdemlerine göre cinsiyetlerine göstermektedir.	Red
$H_{8\text{-}b}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{8\text{-}c}$: Uçuş personelinin samimi davranışları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H_9: Uçuş personelinin tükenmişlikleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{9\text{-}a}$: Uçuş personelinin duygusal tükenmişlikleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{9\text{-}b}$: Uçuş personelinin düşük kişisel başarıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{9\text{-}c}$: Uçuş personelinin duyarsızlaşmaları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H_{10}: Uçuş personelinin duygusal emekleri ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Red
$H_{10\text{-}a}$: Uçuş personelinin yüzeysel davranışları ekonomik tatmin düzeylerine göre ekonomik tatmin düzeylerine göstermektedir.	Kabul
$H_{10\text{-}b}$: Uçuş personelinin derinlemesine davranışları ekonomik tatmin	Red

düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	
$H_{10\text{-}c}$: Uçuş personelinin samimi davranışları ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H_{11}: Uçuş personelinin tükenmişlikleri ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
$H_{11\text{-}a}$: Uçuş personelinin duygusal tükenmişlikleri ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
$H_{11\text{-}b}$: Uçuş personelinin düşük kişisel başarıları ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
$H_{11\text{-}c}$: Uçuş personelinin duyarsızlaşmaları ekonomik tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir	Kabul

SONUÇ

Bu tez çalışmasındaki amaç; duygu yönetimi açısından uçuş personeli ve yolcu iletişimi bağlamında tartışmaktır. Öncelikli olarak duygu kavramanın anlamı kendi kavramsal literatürü ile birlikte incelenmiş olup kavramın temel özelliklerine bakılmaktadır. Temel özelliklerin ardından duyguların işlevleriyle birlikte duyguların ve özelliklerinin tanımlanması gerçekleştirilmektedir.

Daha sonraki bölümde ise duygulara bakış açıları bu duyguların oluşumundaki temel duygularla ile bireylerin bu duygulara bakış ve yansımalarına dair göstermekte olduğu tepkileri incelenmektedir. Duyguların toplumsal ve bireysel açıdan ortaya çıkardığı durumlar ve sonuçlarının üzerinden karar verilmektedir. Duygular ile ilişkili olan başka temel kavramlar da mevcuttur. Böylece duygu kavramı sadece tek bir kuramsal yaklaşım ile ele alınmamakta ve farklı boyutlarıyla birlikte göz önünde bulundurulmaktadır. Bu kavramlar ise en temelde tanedir. Bunlar sırası ile duygusal iklim, duygusal zeka ve duygusal kimliktir.

Duygu yönetimine gelindiğinde ise, kavramın yaşanan olay ve durumsal faktörlerle hem birey bazında hemde toplumsal bazda etkiler gösterdiği görülmektedir. Bunlar ise temel kavramların üzerinden açıklanmaya çalışılmaktadır. Burada sosyal zeka, duygusal akıl, pozitif duygular, negatif duygular, sevgi zekası gibi kavramlar ışığında konu ele alınmaktadır. Bu kavramlar açıklanırken olumlu ve olumsuz boyutlar ile ilgili düzeyleri ve bunların sonuçlarının yansımaları ele alınarak, tartışılmıştır. Kavrama ait alt başlıklar ise eksik kalan noktalara dikkat çekmeyi amaçlamaktadır.

Duygusal emek kavramının anlatıldığı bölümde ise, bu kavramın tarihsel süreç içinde nasıl ve ne şekillerde ele alındığı anlatılmaktadır. Kişilerde hissetmedikleri duyguları, kendilerinden beklentileri doğrultusunda –kurumun beklentileri- hissediyormuş gibi yapmaları sonucunda ortaya çıkan duygular ve bu duygular hem performans hem de davranışsal açıdan bölümlere ayrılmaktadır. Bunun sonucu olarak ortaya çıkmakta olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış ele alınmaktadır. Bu davranış tiplerini hissetmekte olan bireyin içine düştüğü duygusal tükenme döngüsü irdelenmektedir.

Her bölümde ve konuda olduğu gibi burada da bir kavram olarak duygusal emeğin farkl boyutları mevcuttur. Kısaca bu boyutlar; duygusal gösterim sıklığı, gösterim kuralları için sarfedilen dikkat, sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği, duygusal uyumsuzluktur. Her alt başlık farklı bir açıklama olarak duygusal emeğin farklı perspektif aracılığıyla açıklanmasına yardımcı olmaktadır.

Duygusal emeğin davranışa dayalı tepkileri vardır. Burada tezin uygulama kısmında bu durum tespit edilmekte ve tartışmaya açılmaktadır. Duygusal emek bağlamında duygusal emeğin kontrol altında tutulması kurumlar açısından büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanlarda kurumların onlara dayatması olarak bazı tepkileri vermekle mükellef konumda. Bu zorunluluk durumunda duygusal reaksyionların zorlama ile ortaya çıkması, çalışanların kendilerini duygusal açıdan tüketmelerine sebebiyet vermektedir. Çalışanlar açısından çatışmanın ana kaynağını bu ikili yapı oluşturmaktadır.

Kurumlar açısından duyguların ele alınmasında belirli yöntemler mevcuttur. Bunlardan birincisi kurumların izlediği farklı tipteki yöntemlerin bir araya gelmesiyle oluşmakta ve diğeri ise kurumların çalışanlarını belirli yol ve yöntemlerle manipüle etmektir. Kurumlar bu durumda bir çok farklı disiplinden ve yöntemden beslenerek çalışanlarını duygusal açıdan bir yönde yani kendi istedikleri yönde/doğrultuda iteklemektedirler.

Bu sürecin sonunda kurumlarda duygusal emeğin çıktıklarına bakılmaktadır. Ancak öncesinde kurumlarda duyguların yönetiminde bir çok unsur bir araya getirilmektedir. Bunların içerisinde psikolojik sözleşme, kurum iklimi, kurumsal vatandaşlık, kurumsal bağlılık, ortaklık, sosyal sermaye, toksik davranışlar, besleyici davranışlar vardır. Bu olguların hepsi bir kurumun kendi çalışanından istediği duygusal emeği inşa edebilmesinde büyük bir öneme haizdir. Bunlara aynı zamanda duygunun yönetimi için daha farklı etmenler de dahil olmaktadır.

Bu süreçten sonra ise duygusal emeğin kurumdaki çalışanlar üzerindeki yansımaları önemli bir nokta olmaktadır. Buradaki temel soru kurumun bir yatırım aracı olarak gördüğü çalışanını, kurumun istekleri doğrultusunda duygusal açıdan verimli bir

noktaya getirip getiremediğidir. Duygusal emek her halükarda çalışanlarda belirli tipte reaksiyonlara yani sonuçlara sebep olmaktadır. Olumlu sonuçlar olduğu gibi olumsuz sonuçlar da her zaman gündeme gelmektedir.

Buradaki bir diğer ve belki de en önemli sonuç, tükenmişlik sendromu yani duygusal tükenmenin yaşanması durumudur. Çalışan kişiler ortaya koymuş oldukları duygusal emeğin karşılığı olarak bu sürece göğüs gerememekte ve bu durumun yarattığı bir son olarak duygusal açıdan fazlasıyla yıpranmaktadır. Bu bağlamda tezin son kısmı olarak bir örneklem üzerinden uygulama çalışmasının yapılması anlam kazanmaktadır.

Duygusal emek ve onunla ilişkili olarak duygusal tükenme kavramı tezin son bölümünde uygulama çalışması ile ortaya konmaktadır. Bu araştırmada amaç uçuş kabin görevlilerinde duygusal emek davranışlarının işe karşı bağlılık ve duygusal tükenme açısından etkilerini incelemek ve yolcu iletişimine nasıl yansıdığını tespit etmektir. Bu süreçte kişilerin demografik özelliklerinin de burada farklılık gösterip, göstermediği irdelenmektedir. Tespit edilen sonuçlar üzerinden ise bulgular tartışmaya açılmakta ve belirli analizler yapılmaktadır.

Bu araştırmada uçuş kabin personelleri incelenmekte ve nicel araştırma modeline göre anket metodu kullanılarak yapılmaktadır. Çalışanlar üzerinde herhangi bir müdahalede bulunulmamayarak tarafsızca görüşlerine yer verilmektedir. Bu doğrultuda kullanılan duygusal emek ve maslach tükenmişlik ölçeklerinin, uygulanan test sonuçları şu şekilde oluşmaktadır.

Genel olarak uçuş personelinin sergilediği duygusal emek düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında büyük bir ilişki gözlenmemiştir. Bu durumda H_1 alternatif hipotezi red edilmiştir. Bu hipotezin red edilmesinin sebebi, uçuş personelin çalışma senesinin 5 yıl ve daha az olmasından kaynaklanmaktadır.

Uçuş personelinin, uçuşlar da yolcuya yönelik yüzeysel davranışları arttıkça duygusal olarak tükenmişlikleri de artmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}a}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Davranışlar yüzeyselleştikçe, içsel çelişki daka çok tükenmye neden olmaktadır.

Uçuş personelinin, yolculara karşı yüzeysel davranışları arttıkça düşük kişisel başarıları da artmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}b}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Çünkü gösterilen davranışlar içten gelmediği durumlarda, başarı faktörüde gerçekliğini yitirmektedir.

Uçuş personelinin, yolcuya yönelik yüzeysel davranışları arttıkça duyarsızlaşmaları da artmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}c}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Personelin davranışları yüzeysel oldukça, önemse payları da bununla paralel olarak artmaktadır.

Uçuş personelinin yolcuya karşı derinlemesine davranış düzeyleri ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Şu şekile ifade edilirse, uçuş personelinin yolculara yönelik derinlemesine davranışları arttıkça duygusal olarak tükenmişlikleri azalmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}d}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Personelin davranışları yüzeysellikten uzaklaştığı zamanlarda, bilişsel uyum arttığından, tükenmişlik seviyelerinde azalma görülmektedir.

Uçuş personelinin yolcularına karşı derinlemesine davranışları arttıkça düşük kişisel başarı algıları azalmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}e}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Bilişsel çelişkiyi geride bırakan personel için, önem derecesi arttığı için kendi başarı performanslarını da arttırmaktadır.

Uçuş personelinin derinlemesine davranış düzeyleri ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında ilişki gözlenmemiştir. Bu durumda $H_{1\text{-}f}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Çünkü bu iki davranış uçuş bazında derinlemesine davranış gösteren personelde, duyarsızlaşma oluşmamakta, durum farkındalık bazında ilerlemektedir.

Uçuş personelinin yolculara gösterdikleri samimi davranışları arttıkça duygusal olarak tükenmişlikleri azalmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}g}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Çünkü hissedilen davranışlar, içten geldiği zaman hem daha sıcak bir ortam hem de daha iyi hissedilen bir ortam ortaya çıkmaktadır.

Uçuş personelinin gösterdiği samimi davranış düzeyleri ile düşük kişisel başarı düzeyleri aralarında az bir ilişki gözlenmiştir. Uçuş personelinin yolculara yönelik

samimi davranışları arttıkça düşük kişisel başarı algıları azalmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}h}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. İçsel ağırlıklı duygulanımlar ortaya çıktıkça, birey kurduğu ağın yarattığı ortam ile kendini daha başarılı hissetmektedir.

Uçuş personelinin yolcularla olan samimi davranışları arttıkça duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}ı}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. İçten gelen ve kendiliğnden ortaya çıkan duygular, kişinin karşısındaki yolcuya gösterdiği önem ve ilgi düzeyinde de artışa seebep olmaktadır.

Uçuş personelinin genel duygusal emek düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda H_2 alternatif hipotezi red edilmiştir. Yaş etmeni, işe başlama zamanında da değişiklikler gösterebildiği gibi, yaşın farklı duygular sergilemekte önemli bir faktör olmadığı görülmektedir.

Uçuş personelinin yolculara yönelik yüzeysel davranış düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{2\text{-}a}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. 'Mış gibi yapmak yaşa bağlı bir etmen değildir. Daha çok kişisel bir tavır sayılmaktadır.

Uçuş personelinin yolculara gösterdikleri derinlemesine davranış düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{2\text{-}b}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Yaş ve davranış düzeyleri arasında bir etken bulunmamaktadır.

Uçuş personelinin yolculara karşılık gösterdkleri samimi davranış düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{2\text{-}c}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Samimi davranış sergileyen personelin yaş faktörü önemli değildir.

Uçuş personelinin genel tükenmişlik düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda H_3 alternatif hipotezi red edilmiştir. Yaşların farklı olması, tükenmeyle alakalı ndeğildir. İşte geçirilen sene bazında ön plana çıkmaktadır.

Uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{3\text{-}a}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Yaş faktörünün duygusal tükenmişlikle bir ilgisi bulunmamaktadır. Çünkü yaş aralıklarında, duygularını daha iyi kontrol edebilen, personelde bulunmaktadır.

Uçuş personelinin düşük kişisel başarı algı düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{3\text{-}b}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Kişissel başarı algısının, yaş faktöründen etkilenmesi zor bir boyuttur. Bu faktör daha çok bireyin, iç dünyasının ve hırslarının, kendini ve işini sevmesinin bir yansımasıdır.

Uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeyleri yaşlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{3\text{-}c}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Duyarsızlaşma, yaş farklılıklarından çok, kişisel özellikler ile paralel oluşum gösteren bir faktördür.

Uçuş personelinin genel duygusal emek düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmemektedir. Bu durumda H_4 alternatif hipotezi red edilmiştir. Farklı cinsiyetlerden beklenen, kurumun sergilenmesini istediği davranışların oluşumu, cinseyetsel yaklaşımda bir değişken oluşturmamaktadır.

Uçuş personelinin yolcuya yönelik yüzeysel davranış düzeyleri personelin cinsiyetine göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{4\text{-}a}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Yüzeysel davranış gösteren personelin, bu davranışlarını sergilerken, cinsiyetleri arka planda kalmakta, kendi iletişimsel özellikleri ön plana çıkmaktadır.

Uçuş personelinin yolcuya sergiledikleri derinlemesine davranış düzeyleri personelin cinsiyetine göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{4\text{-}b}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Derinlemesine davranışlarda da gösterilen duyguların, hissedilmeye çalışılmasında personelin cinsiyetinin çok önemi bulunmamaktadır.

Kadın ve erkek uçuş personelinin samimi davranış alt boyutundan aldıkları ortalamalar incelendiğinde, kadın uçuş personelinin müşteriye yönelik samimi davranış düzeylerinin erkek personele göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{4\text{-}c}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Samimi yani içten davranışlar söz konusu olduklarında ise durum değişikliklerv göstermekte ve bayan kimliği ön plana çıkmaktadır. Çünkü yaratılış bakımından da bayanlar duygularını daha kolay ortaya koyabilmekte, sergileyebilmekte ve davranışlarını bu doğrultuda daha samimi, içten göstereblmektedirler. Empati yetenekleride cinsiyetsel bazda daha fazla gelişmiilik göstermektedir.

Uçuş personelinin genel tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmemektedir. Bu durumda H_5 alternatif hipotezi red edilmiştir. Tğkenme durumunun cinsiyetsel bazda çok etkisi bulunmamaktadır.

Uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{5\text{-}a}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Duygusal açıdan hissedilen tükenmişlik durumlarında cinsiyet faktörünün önemi yoktur.

Uçuş personelinin düşük kişisel başarı algı düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{5\text{-}b}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Cinsiyet olgusunun, kişisel başarı boyutuyla ilgisi yoktur. Bu başarıyı gerçekleştirme çabası daha çok iş ilişkisi ve kendini gerçekleştirme olgusunun tamamlayıcı faktörüdür.

Uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{5\text{-}c}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Duyarsızlık daha çok davranışların bir yansıması olduğundan, cinsiyetlerin burada çok etkisi olmamaktadır.

Uçuş personelinin genel duygusal emek düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmemektedir. Bu durumda H_6 alternatif hipotezi red edilmiştir. İstenilen duyguları sergileme aşamasında, almış olduğu eğitimin, kişisel bazda etkisi yoktur. Çünkü gerçekleşmesi beklenilen davranışlar, her eğitim düzeyindeki personel için aynıdır.

Uçuş personelinin yolcuya yönelik yüzeysel davranış düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{6\text{-}a}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Uzaksal davranışlaqrın sergilenmesi o anda oluşmuş olan ikili ilişkilerin bir yansımasıdır ve öğrenim durumunun buna pek etkisi bulunmamaktadır.

Uçuş personelinin yolculara gösterdikleri derinlemesine davranış düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{6\text{-}b}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Gösterilen ve hissedilen duygulanımlarda, öğrenim durumlarından daha çok personelin karakteristik özellikleri ön plana çıkmaaktadır.

Uçuş personelinin yolculara sergiledikleri samimi davranış düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{6\text{-}c}$ alternatif hipotezi red edilmiştir.

İçten gelen davranışların temeli yapısal özellikleridir. Yapısal özellikler nise öğrenim durumlarında daha çok etkilidir.

Uçuş personelinin genel tükenmişlik düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmektedir. Farklılığa neden olan öğrenim durumunu belirlemek için başka testlere ihtiyaç duyulmuş ve sonucunda yüksek lisans mezunu olan uçuş personelinin tükenmişlik düzeylerinin diğer öğrenim durumundaki personellere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda H_7 alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Tükenmişlik düzeyinde ise öğrenim durumunun etkisi, yüksek lisans yapan personelde farklılık göstermektedir. Bu durum yüksek lisans yapan personelde oluşan durumlarda ki farkındalıklarının yüksek olması nedeniyle, yaşanan olayları daha içselleştirdikleri için oluştuğu düşünülmektedir.

Uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmektedir. Farklılığa neden olan öğrenim durumunu belirlemek için farklı tesyler uygulanmış ve sonucunda yüksek lisans mezunu olan uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeylerinin diğer öğrenim durumundaki personellere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{7\text{-}a}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Bu mezuniyete sahip personeldeki farkındalığın oluşturduğu durumların yansımasında yaşanan olayların etkisi, duygusal açıdan daha fazla etkilemektedir.

Uçuş personelinin düşük kişisel başarı algı düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{7\text{-}b}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Kişisel başarılarda öğrenim durumundan daha çok bireyin tutumları ve kişisel özellikleri önemli olduğundan etkili bir faktör olmadığı gözlemlenmektedir.

Uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmektedir. Farklılığa neden olan öğrenim durumunu belirlemek için farlı testle uygulanmış ve sonucunda yüksek lisans mezunu olan uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeylerinin diğer öğrenim durumundaki personellere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{7\text{-}c}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Yüksek lisans mezunlarının farkındalık artışını takiben, içselleştirdikleri durumlar ile başa çıkabilme

adına, duyarsız davranma rolüne katılımlar, diğer personele göre daha fazla oluşmakta olduğu yorumlanmaktadır.

Uçuş personelinin genel duygusal emek düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda H_8 alternatif hipotezi red edilmiştir. Genç ve işte beş yıldan daha az süredir çalışan bir kesime uygulandığında gösterilmesi bekleme davranışların etkisi gözlemlenmemektedir.

Uçuş personelinin yolcuya yönelik yüzeysel davranış düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{8\text{-}a}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Rol performansına dayalı bir iletişim şekli olan bu durumda, uçuculuk süresinin etkisinin bulunmamasının sebebi, bu davranışın yapısal kökenlerinden kaynaklanmaktadır.

Uçuş personelinin yolculara sergiledikleri derinlemesine davranış düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{8\text{-}b}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Derinlemesine davranışların, mesleksel sürelerden çok bireyin içsel yapısıyla ilişkisi bulunmaktadır.

Uçuş personelinin yolculara gösterdikleri samimi davranış düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{8\text{-}c}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Samimiyet gösteren personelin, çalışma senesi bazının önemi yoktur, fakat burda içten gelen veya karakteriksel özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Uçuş personelinin genel tükenmişlik düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda H_9 alternatif hipotezi red edilmiştir. Çalışma süreleri baz alınan personelin, yeni olması, iş ile alakalı olarak, tükenmişlik sendromu için bir alt yapı oluşturmamaktadır.

Uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{9\text{-}a}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Meslekteki çalışma senelerinin beş yıl ve daha az olan personelde, duygusal açıdan tükenme düzeylerinin görünmesi oldukça düşük bir faktörü oluşturmamktadır.

Uçuş personelinin düşük kişisel başarı algı düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{9\text{-}b}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Başarı faktörü daha çok kişisel özelliklerle bütnleşik bir yapıya sahiptir.

Uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeyleri mesleki çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{9\text{-}c}$ alternatif hipotezi red edilmiştir.meslekte ki tecrübe senelerinin çoğunu yeni personelin oluşturması nedeniyle bu durumun oluşması mümkün olmamaktadır.

Uçuş personelinin genel duygusal emek düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmemektedir. Bu durumda H_{10} alternatif hipotezi red edilmiştir. Gösterilmesi beklenen duyguların ekonomik açıdan bir girdi yaratması nmümkün olmamaktadır.

Uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranış düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmektedir. Farklılığa neden olan tatmin düzeylerini belirlemek için farklın testler uygulanmış ve sonucunda ekonomik kazancından çok fazla tatmin olan uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranış düzeyinin kazancından fazla ve orta düzeyde tatmin olanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{10\text{-}a}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Aldığı maaşdan daha çok tatmin olan personel, işinde daha severek ve içinden gelen davranışları sergilemektedir.

Uçuş personelinin müşteriye yönelik derinlemesine davranış düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{10\text{-}b}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. Derinlemesine davranışta empatik duygulanımlarb içerdiğinden ekonomik tatminle ortak bir yansıması mevcut değildir.

Uçuş personelinin müşteriye yönelik samimi davranış düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmemektedir. Bu durumda $H_{10\text{-}c}$ alternatif hipotezi red edilmiştir. İçten gelen davranışlarda da daha çok kişisel özellikler ön planda bulunduğundan, ekonomik tatmin düzeyinin etkisi bulunmamaktadır.

Uçuş personelinin genel tükenmişlik düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmektedir. Farklılığa neden olan tatmin düzeyini belirlemek için farklı testler yapılmış ve sonucunda ekonomik kazancından çok fazla tatmin olan uçuş personelinin

tükenmişlik düzeyleri diğerlerine göre daha düşüktür. Ayrıca ekonomik kazancından tatmin olmayan uçuş personelinin tükenmişlik düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir. Bu durumda H_{11} alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Genel olarak uçuş personelinin ekonomik kazancından tatminleri arttıkça tükenmişlikleri azalmaktadır. İşinden kazandığı rakam tatmini arttıkça personel işine daha severek yapmaktadır.

Uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmektedir. Farklılığa neden olan tatmin düzeyini belirlemek için farklı testler yapılmış ve sonucunda tükenmişlik düzeyleri fazla ve orta düzeyde tatmin olanlar ile tatmin olmayanlara göre daha düşüktür. Ayrıca, ekonomik kazancından fazla tatmin olan uçuş personelinin duygusal tükenmişlik düzeyleri orta düzeyde tatmin olanlar ile tatmin olmayanlara göre daha düşüktür. Bu durumda $H_{11\text{-}a}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Kazandığından daha çok tatmin olan personelin duygusal açıdan daha iyi bir performansa sahip olduğu görülmektedir.

Uçuş personelinin düşük kişisel başarı algı düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmektedir. Farklılığa neden olan tatmin düzeyini belirlemek için başka testler uygulanmış ve sonucunda ekonomik kazancından çok fazla tatmin olan uçuş personelinin düşük kişisel başarı algı düzeyleri fazla, orta ve az düzeyde tatmin olanlara göre daha düşüktür. Bu durumda $H_{11\text{-}b}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Kazançdan tatmin olundukça kendini gerçekleştirme isteği artmaktadır.

Uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeyleri ekonomik tatmin düzeylerine göre değişmektedir. Farklılığa neden olan tatmin düzeyini belirlemek için farklı testler kullanılmış ve sonucunda ekonomik kazancından çok fazla tatmin olan uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeyleri diğerlerine göre daha düşüktür. Ayrıca ekonomik kazancından az tatmin olan ve tatmin olmayan uçuş personelinin duyarsızlaşma düzeyleri ekonomik kazancından çok fazla, fazla ve orta düzeyde tatmin olanlara göre daha yüksektir. Bu durumda $H_{11\text{-}c}$ alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Tatmin düzeyi arttıkça, duyarsızlık karşısında daha iyi durulmakta ve bu olumsuz duygulanımlarla başa çıkma kolaylaşmaktadır.

Duygusal emek ölçeği genel bir perspektifle ele alındığında uçuş personelinin yüzeysel ve derinlemesine davranışları orta düzeyli bir seyir gösterirken, samimi davranış biçimleri yüksek düzeydedir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma gibi konulardaki düzeyleri düşüktür.

Uçuş personelinin duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki gözlenmemekte ancak alt faktörler bazında incelendiğinde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Uçuş personelinin müşteriye yönelik yüzeysel davranışları ile tükenmişlikleri arasında farklı tarzda ilişkiler mevcuttur. Mesela uçuş personelinin yolcu ile kurduğu yüzeysel davranışın oranı yükseldikçe duygusal tükenmişlikleri, düşük kişisel başarı algıları ve duyarsızlaşmaları da artmaktadır. Yüzeysel davranış tipi ile yüksek düzeyde etkileşim içinde olan tükenmişlik boyutu ise duyarsızlaşmadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Albrecht, K. (2006). Social Intelligence. San Francisco: Jossey-Bass.

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

Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış (3. b.). Ankara: Feryal Matbaası.

Bozdağ, M. (2002). Ruhsal Zeka. İstanbul: Nesil Yayınları.

Campell, J. P. ve M. D. Dunette. (1970). Managerial Behavior, Performance and Effectiveness. Newyork: Mc Graw Hill.

Cüceloğlu, D. (2005). Başarıya Götüren Aile. İstanbul: Remzi Yayınevi.

Çeşitçioğlu, M. (2003). Kaliteli İnsan. İstanbul: Alfa Yayınları.

Çobanoğlu, Ş. (2006). Mobbing. İstanbul: Timaş Yayınları.

Ekman, P. (1973). Cross-Culture Studiesof Facial Expression. Ekman, P. (Ed.). Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review. New York: Academic Press, 1973, 169-222.

Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi. Ankara: Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları.

Fineman, S. (1993). Organizations as emotional arenas. S. Fineman (Ed.). Emotion in Organizations in Review. London: Sage Publications, 1993, 9-35.

Fukuyama, F. (2003). Güven. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Gary, H. (1996). 5 Sevgi Dili. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Goleman, D. (1998). Duygusal Zeka. (B. S. Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2006). Sosyal Zeka. (Ç. D. Osman, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.

Hermann, N. (2003). İş Yaşamında Bütünsel Beyin. (M. Öner, Çev.) İstanbul: Hayat Yayınları.

Hochschild, A. R. (1983). The Managed Heart. Berkeley: University of California Press.

İzgören, A. Ş. (2007). İş Yaşamında 100 Kanguru. İstanbul: Elma Yayıncılık.

Kaptagel, İ, G. (1984). Tıpsal Psikoloji (2. b.). İstanbul: Beta Basım.

Keser, A. (2009). Tükenmişlik. Keser, A, G. Yılmaz ve Ş. Yürür (Ed.) Çalışma Yaşamında Davranış- Güncel Yaklaşımlar içinde. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009, 277-306.

King, K. S. (2006). Imagineering for Health. Hunaworks: Theosophical Publishing House.

Konrad, S. ve C. Hendl. (2003). Duygularla Güçlenmek. (M. Taştan, Çev.) İstanbul: Hayat Yayınları.

Langelier, C. A. (2006). Duygu yönetimi beceri çalışma kitabı. (M. Bilgin ve R. Çeçen, Çev.) Ankara: Pegem Yayıncılık.

Ledoux, J. (2006). Duygusal Beyin. İstanbul: Pegasus Yayınları.

Mayer, J, D, D. R. Caruso. ve P. Salovey. (2000). Emotional intelligence as Zeitgeist, as personality, and as a mentalability. Bar-On R. ve J. D. Parker (Ed.). The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and in the Workplace içinde. New York: Jossey-Bass/Wiley, 2000, 92-117.

Meyer, J. P. ve N. J. Allen. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Thousand Oaks, CA: Sage.

Öke, M. K. (2001). Küresel Toplum. İstanbul: Avrasya Stratejik Araştırmalar Vakfı Yayınları.

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

Uyargil, C. (2008). Performans Değerlendirme. C. Uyarlıgil (Ed.). İnsan Kaynakları Yönetimi içinde. (3. b.). İstanbul: Beta Basım, 2008, 244–302.

Robbins, S. P. (2002). Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall.

Sekman, M. (2006). Kişisel Ataleti Yenmek. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Taşdan, M. (2010). Örgütsel Kimlik. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar içinde. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Thompson, V. A. (1976). Bureaucracy and the Modern World. New York: General Learning Press.

Tınaz, P. (2006). İş Yaşamında Psikolojik Taciz. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Titrek, O. (2007). IQ'dan EQ'ya: Duyguları zekice yönetme. Ankara: Pegem A.

Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet. Ankara: Platin Yayınları.

Yaylacı, Ö. G. (2006). Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ. İstanbul: Hayat Yayınları.

Makaleler

Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: A Conseptualization of Consequences, Mediators and Moderators. *Leadership and Organizational Development Journal*. 19.3, 137-146.

Alicia, A. G. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Ocupational Health Psychology*. 5.1, 101.

Arslan, N. T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9.1, 203-228.

Ashforth, B. E. ve R. H. Humphrey. (1993). Emotional labor in service roles: The influnce of identity. *Academy of Management Review.* 18.1, 88-115.

Aşkın, M. (2007). Kimlik ve giydirilmiş kimlikler. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 10.2, 213-220.

Bakker, A. B. ve H. Ellen. (2003). Emotional Dissonance, Burnout, and In-Role Performance Among Nurses and Police Officers. *International Journal of Stress Management by the American Psychological Association.* 13.4, 423–440.

Borman, W. C. ve J. M. Stephan. (1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance.* 10, 99–109.

Boyd, C. (2002). Customer violence and employee health and safety. *Work, Employment and Society.* 16.1, 151-169.

Bulan, H, F, J. E. Rebecca ve S. W. Amy. (1997). Doing for Others on the Job: The Affective Requirements of Service work, Gender, and Emotional well-Being. *Social Problems.* 44.2, 235–256.

Brotheridge, C. M. ve A. G. Alicia. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior.* 60, 17–39.

Chu, K. H. L. ve S. K. Murman (2006). Development and Validation of the Hospitaliy Emotional Labor Scale. *Tourism Management.* 27, 1181-1191.

Çakar, U. ve Y. Arbak. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 6.3, 23-48.

Chau, S, L. Jason, J. Dahling, E. L. Paul ve J. M. Diefendorff. (2009). A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover. *Journal of Organizational Behavior.* 30, 1151–1163.

Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*. 84, 3–13.

Deaux, K. (1985). Sex and Gender. *Annual Review of Psychology.* 36.1, 49-81.

Erkuş, A. ve E. Günlü. (2008). Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.* 9.2, 187-209.

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.

Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş Dergisi.* 11.1, 167-184.

Heuven, E. ve A. B. Bakker. (2003) Emotional Dissonance and Burnout Among Cabin Attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12.1, 81-100.

Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*. 85.3, 551-575.

Jackson, S. E. ve R. S. Schuler (1983). Preventing Employee Burnout. *Personnel.* 60.2, 58-68.

Kim, H. J. (2008). Hotel Service Providers. Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout. *International Journal of Hospitality Management.* 27, 151–161.

Lashley, C. (2002). Emotional Harmony, Dissonance and Deviance at Work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 14.5, 255-257.

LePine, J, A, A. H. Marry, C. B. Walter, ve J. M. Stephan. (2000). Contextual Performance And Teamwork: Implications For Staffing. *Research in Personnel and Human Resources Management.* 9, 53–90.

Mann, S. (2007). Expectations of emotional display in the workplace. *Leadership and Organizational Development Journal*. 28.6, 552-570.

Martinez-Inigo, D, T. Peter, M. A. Carlos and H. David. (2007). Emotional Labour and Emotional Exhaustion: Interpersonal and Intrapersonal Mechanisms. *Work and Stress.* 21.1, 30–47.

Maslach, C. ve S. E. Jackson. (1981). The Measurement of Experience Burnout. *Journal of Occupational Behavior*. 2, 99-113.

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

Middleton, D. R. (1989). Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions. *Ethos.* 17.2, 187-201.

Miller, K, I. J. Considine. ve J. Garner. (2007). Let me tell you about my job: Exploring the terrain of emotion in the workplace. *Management Communication Quarterly*. 20.3, 231-260.

Mohammed, S, E. M. Jhon. and A. L. B. Bart. (2002). Technical-Administrative Task Performance, Leadership Task Performance, And Contextual Performance: Considering The Influence Of Team- And Task-Related Composition Variables. *Journal of Organizational Behavior.* 23.7, 795–814.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance.* 10, 85–97.

Özkalp, E. ve A. A. Cengiz. (2003). İşyerinde duygular ve yönetimi. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.* Afyon, 943-955.

Ünlü, O, Ö. Mahmut, Y. Senay ve D. Özgür. (2–5 Kasım 2009). The Mediating Role of Perceived Humor on the Effects of the Positive and Negative Affectivity on Employees Task and Contextual Performance at Workplace. *International CEM09 Congress.* Tunisia, 75–79.

Payne, J. (2006). What's Wrong with Emotional Labour? *University of Warwick Research Paper*. 65. April, 1-36.

Podsakoff, P. M. (2000). Organizational Citizenship Behaviours; Acritical Review of the Theoretical and Emprical Literature and Suggestion for Future Research. *Journal of Management.* 26.3,

Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being. *Motivation and Emotion.* 23.2, 125–154.

Rafaelli, A. (1989a). When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expression on the Job. *Journal of Applied Psychology.* 74, 385-393.

Seçer, H. Ş. (2007). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi.* 50, 813-834.

Shallcross, L. (16-17 Ekim 2003). The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector. Workplace Mobbing Conference. Brisbane, .

Sutton, R. I. ve R. Anat. (1988). Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores. *Academy of Management Journal.* 31.3, 461-487.

Thoits, P. A. (1989). The Sociology of Emotions. *Annual Reviews Social.* 15, 317–342.

Töremen, F. ve İ. Çankaya. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim.* 1.1, 33-47.

Tuğrul, C. (1999). Duygusal Zeka. *Klinik Psikiyatri.* 1, 12-20.

Van, S, R. James ve S. J. Motowıdlo. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology.* 81, 525–531

Wharton, A. S. ve R. C. Erickson. (1993). Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles. *Academy of Management Review*. 18, 3. 457-486.

World Health Organization (WHO). Health Series, No:4, Geneve, 2003, p.15.

İnternet Kaynakları

Burgess, T, K. Pugh ve L. Sevigny. (2006). The Personal Vision Workbook. http://books.google.com.tr/books?id=wfpmRRqMqj0C&printsec=frontcover&dq=The+Personal+Vision+Workbook&source. (05.04.2016).

Tezler

Acar, E. (2007). İşletme yönetiminde duygusal zekânın yeri ve önemi üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi.

Akın, M. (2004). İşletmelerde duygusal zekânın üst kademe yöneticiler ile astlar arasındaki çatışmalar üzerindeki etkileri (Kayseri'deki büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama). Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Çakar, U. (2002). Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik davranışı üzerindeki etkisi . Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Kervancı, F. (2008). Büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesinde duygu yönetimi eğitimi programının etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Leidner, R. (1989). Working on People: The Routinization of Interactive Service Work. *Yayınlanmamış Doktora Tezi.* Evanston: Northwestern University.

Özcelik, H. (2004). Emotional fit in the workplace: Its psychological and behavioral outcomes. *Yayınlanmamış Doktora Tezi.* Canada: The University of British Columbia.