

# ÖĞRETMENLERDE DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK

MUSTAFA HARIMDAR  
ZÜBEYİR BAĞCI



**Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • C. Cansın Selin Temana**

**Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Serüven Yayınevi**

**Güncellenmiş Birinci Basım / First Edition • © Aralık 2024**

**ISBN • 978-625-6319-92-9**

**© copyright**

Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz.

The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

**Serüven Yayınevi / Serüven Publishing**

**Türkiye Adres / Turkey Address:** Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

**Telefon / Phone:** 05437675765

**web:** www.serüvenyayınevi.com

**e-mail:** serüvenyayınevi@gmail.com

**Baskı & Cilt / Printing & Volume**

Sertifika / Certificate No: 47083

# ÖÖRETMENLERDE DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK

Mustafa HARİMDAR<sup>1</sup>  
Zübeyir BAĞCI<sup>2</sup>

---

1 Osmanlı Yatırım/Finans Müşteri Temsilcisi, ORCID: 0009-0005-2457-9605,  
mustafaharimdar@gmail.com

2 Pamukkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ORCID:0000-0001-7902-1485, zbagci@pau.edu.tr

## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

### BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

<b>1.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI ve TANIMI.....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Duygusal Emek Yaklaşımları.....	5
1.1.1.1. Hochschild Yaklaşımı.....	5
1.1.1.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı.....	7
1.1.1.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı.....	9
1.1.1.4. Grandey Yaklaşımı.....	11
1.1.2. Duygusal Emek Kavramının Alt Boyutları.....	13
1.1.2.1. Yüzeysel Davranış.....	14
1.1.2.2. Derinlemesine Davranış.....	14
1.1.2.3. Samimi Davranış.....	15
1.1.3. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler.....	16
1.1.3.1. Bireysel Faktörler.....	16
1.1.3.1.1. Yaş.....	16
1.1.3.1.2. Cinsiyet.....	17
1.1.3.1.3. Eğitim Durumu.....	17
1.1.3.1.4. Medeni Durum.....	18
1.1.3.1.5. Mesleki Tecrübe.....	18
1.1.3.1.6. Duygulanım.....	18
1.1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	19
1.1.3.2.1. Davranış Kuralları.....	19
1.1.3.2.2. Sosyal Destek.....	21
1.1.3.2.3. Otonomi.....	22
1.1.4. Duygusal Emek İle İlgili Kavramlar.....	22
1.1.4.1. İzlenim Yönetimi.....	22
1.1.4.2. Sosyal Kimlik.....	23
1.1.4.3. Duygusal Zekâ.....	24
1.1.5. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları.....	25
1.1.5.1. Örgüt Açısından Sonuçları.....	25
1.1.5.2. İş Görenler Açısından Sonuçları.....	27
<b>1.2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE TANIMI.....</b>	<b>28</b>
1.2.1. Tükenmişlik Modelleri.....	29
1.2.1.1. Perlman ve Hartman Yaklaşımı.....	30
1.2.1.2. Cherniss Yaklaşımı.....	31

1.2.1.3. Pines Yaklaşımı.....	31
1.2.1.4. Meier Yaklaşımı.....	32
1.2.1.5. Edelwich ve Brodsky Yaklaşımı.....	33
1.2.1.6. Maslach Yaklaşımı.....	34
1.2.1.7. Oldenburg Yaklaşımı.....	35
1.2.2. Tükenmişlik Belirtileri.....	35
1.2.2.1. Fiziksel Belirtiler.....	36
1.2.2.2. Duygusal Belirtiler.....	36
1.2.2.3. Davranışsal Belirtiler.....	37
1.2.3. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler.....	38
1.2.3.1. Bireysel Faktörler.....	38
1.2.3.1.1. Demografik Faktörler.....	38
1.2.3.1.2. Kişisel Özellikler.....	39
1.2.3.4. Örgütsel Faktörler.....	40
1.2.4. Tükenmişliğin Sonuçları.....	44
1.2.4.1. Bireye Olan Olumsuz Etkileri.....	44
1.2.4.2. İş Hayatına Olan Olumsuz Etkileri.....	46
1.2.4.3. Aile Hayatına Olan Olumsuz Etkiler.....	47
1.2.5. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri.....	48
1.2.5.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri.....	49
1.2.5.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	50
1.3. DUYGUSAL EMEK ve TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ.....	51

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK DENİZLİ İL MİLLİ**  
**EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE BAĞLI DEVLET**  
**OKULLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

<b>2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>57</b>
2.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	57
2.1.2. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezleri.....	58
2.1.3. Veri Toplama Araçları.....	59
2.1.4. Evren ve Örneklem.....	60
2.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	60
2.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi.....	61
<b>2.2. BULGULAR.....</b>	<b>61</b>
2.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	61
2.2.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri.....	63
2.2.2.1. Duygusal Emek Ölçeği.....	63

2.2.2.2. Tükenmişlik Ölçeği.....	65
2.2.3. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	67
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>68</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>73</b>

## ÖNSÖZ

Duygusal emek, çalışanların duygularını örgüt tarafından önceden tanımlanmış kurallar ve yönergeler doğrultusunda yönetmelerinin beklendiği bir süreci ifade etmektedir. Yani duygusal emek işe özgü bir roldür. İş ortamındaki etkileşimler sırasında duyguları yönetmeyi, profesyonel hedeflere ulaşmayı ve iş rolü gerekliliklerine uygun bir şekilde davranmayı içerir. Yoğun çalışma temposu, sürekli yüksek beklentilere maruz kalmak, çalışma ortamından kaynaklanan zorluklarla birlikte gerçek duygularını gizleyerek kendilerinden beklenen duyguları sergilemek zorunda kalınması nedeniyle çalışanlar zaman zaman iş icabı sürekli etkileşimde buldukları kişilere karşı ilgisizleşmekte, duygusal olarak kendilerini yorgun hissetmekte ve bireysel başarı ve yetinme algıları düşmektedir. Yani tükenmişlik hissine kapılmaktadırlar. Bu durum hizmet sektöründe çalışan bireylerde daha sık görülmektedir.

Hizmet sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan öğretmenlik mesleği, yoğun duygusal emek gerektiren ve bu nedenle tükenmişlik duygusunun yaşanma riskinin yüksek olduğu mesleklerden biridir. Öğretmenler sadece eğitiminden sorumlu oldukları çocuklara karşı değil, okullarındaki ve bağlı oldukları milli eğitim bakanlığı bünyesindeki idarecilere ve de çocuklarının gelecekleri için iyi eğitim almalarını isteyen velilere karşı da sorumluluk sahibidirler. Bu kadar çok ve farklı etmenin olduğu bir ortamda öğretmenler çoğu zaman sahip oldukları gerçek duygulardan ziyade okul yönetiminin ve öğrenci velilerinin kendilerinden bekledikleri duyguları sergilemeye çalışmakta ve yüksek duygusal emek sarf etmektedirler. Öğretmenlerin sergilemek zorunda kaldıkları duyguları ile bastırdıkları duyguları arasında yaşadıkları uzun süreli iç gerginlikler duygusal uyumsuzluğa neden olmakta bu da belli bir süre sonunda duygusal anlamda tükenmişlik yaşama ihtimalini önemli düzeyde artırmaktadır.

Bu kitap Prof. Dr. Zübeyir BAĞCI danışmanlığında hazırlanan Haziran 2024 tarihli “Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Denizli İl Millî Eğitim Müdürlüğü’ne Bağlı Devlet Okullarında Bir Araştırma” isimli Mustafa HARİMDAR’ın yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Bu kitabın hazırlanmasında verdikleri özverili destekten dolayı başta ailelerimiz olmak üzere kıymetli zamanlarından feragat ederek çalışmamıza katkıda bulunan tüm öğretmenlerimize teşekkürlerimizi sunarız.

Mustafa HARİMDAR

Zübeyir BAĞCI

## GİRİŞ

Teknolojik değişimlerin bir getirisi olarak iş dünyasında çalışma alanları değişmeye başlamıştır. Buhar makinesinin icadı ile başlayan sanayi ağırlıklı çalışma alanlarının yerini günümüzde hizmet sektörü almaya başlamıştır. Bu dönüşüm çalışanların iş tanımlarının ve çalışma yöntemlerinin de değişmesine neden olmuştur. Hizmet sektörü çalışanları meslekleri gereği gün içinde daima müşterileri ile etkileşim halindedirler. Bu etkileşimde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve yeterli hizmetin verilmesi ön plana çıkmamaktadır. Bu da insan faktörünün ön plana çıkmasını ve insanın farklı unsurlarının da iş yaşamı içinde yer almasına neden olmuştur.

İnsanı ön planı çıkaran en önemli özelliği duygularıdır. Duygular insan hayatının göz ardı edilemeyecek bir parçasıdır. İnsan hayatının çok büyük bir bölümünü kapsayan iş hayatında da duygular dikkate alınmak zorundadır. Çünkü insanlar duyguları ile karar alırlar. Duygular, iş dünyasında uzun zaman görmezden gelinmiş ve iş yerlerinin dışında bırakılabileceğinin mümkün olduğu düşünülmüştür (Naktiyok ve Atılğan, 2016: 790). Duygu konusu özellikle örgütlerde klasik yaklaşımın hâkim olduğu dönemde hiç dikkate alınmamış ancak Hawthorne çalışmaları ile gelişmeye başlayan davranışçı yaklaşım ile duygu konusu ele alınmaya başlamıştır (Oral ve Köse, 2011: 463). Duygular üzerine yapılan araştırmaların artması ile duyguların göz ardı edilemez olduğu anlaşılmıştır. Duyguların iş verimliliği, bireye etkisi ve organizasyona etkisini inceleyen araştırmaların başlaması “duygusal emek” kavramını ortaya çıkarmıştır (Grandey, 2000: 95).

Küreselleşmeyle birlikte toplumsal dinamiklerde ve emek kavramında değişimlerin olması, hizmete yönelik işlerin ön plana çıkması ve müşterilerin artan beklentisi ile işletmeler için insan faktörünü merkeze alan bir anlayış ortaya çıkmıştır (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015: 71). İş dünyasında hizmet sektörünün öneminin artması ile rekabet şartları da değişmeye başlamıştır. Hizmet sektörünün müşteriler ile daha sıkı ve genellikle yüz yüze iletişim temelli olması nedeniyle işverenlerin çalışanlardan beklentileri de değişmiştir. Rekabetin güçlü olması çalışandan müşteri ile doğru duygu yönetimi ile iletişim kurması ve duygusal tepkilerini yönetmesi beklentilerini arttırmıştır. Bu süreçte müşteriler ile iletişim halinde olan çalışanların şirket standartlarına uygun bir şekilde duygularını karşıya yansıtmaya çalışmaları sırasında harcadıkları çaba duygusal emeklerini oluşturmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 464). Yüz yüze ilişkilerin çok önemli olduğu eğitim kurumları gibi örgütlerde duygusal emek konusundaki beklentilerin de çok yüksek olduğu bilinmektedir (Çoruk, 2014: 80).

Duygusal emek davranışı sergileme durumunun sıklıkla hizmet sektörü çalışanları üzerinde görüldüğü bilinmektedir. Öğretmenlik mesleği de duy-



gusal emek davranışının sergilendiği mesleklerden birisidir. Öğretmenlik, mesleğin tüm etmenleriyle birlikte duyguların önde olduğu bir iştir. Öğretmenlerin, meslekleri gereği eğitim faaliyetleri sürecinde, öğrencileri ile aralarındaki ilişkilerde, meslektaşları ile olan ilişkilerinde, idarecileri ile olan ilişkilerinde ve öğrenci velileri ile olan ilişkilerinde çok farklı duygularını profesyonelce yönetmeleri gerekmektedir. Öğretmenler iş profesyonellikleri gereği ve öğrencilerinin gelişim ve eğitim süreçlerinin etkilenmemesi için bazı duygularını onlardan saklaması ve hatta zaman zaman gizlemesi gerekmektedir.

Öğretmenler üzerinde, duyguların kontrol edilmesi gerekliliğinin olumsuz etkiler oluşturabileceği düşünülebilir (Yılmaz vd., 2015: 76). Meslekleri gereği karşılarında bulunana kişiyi olumsuz etkilememek amacıyla yaşadıkları duygu ile yansıttıkları duygu farklılık gösterebilmektedir. Bu içsel çelişkilerin de birey üzerinde olumsuz etkileri olmaktadır. Tükenmişlikte bu etkilerden birisi olarak belirtilebilir.

Bu çalışma öğretmenlerin duygusal emeklerinin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Duygusal emek ile tükenmişlik düzeyleri üzerindeki ilişkiye yönelik eğitim alanında çok fazla çalışma yapılmadığı görülmektedir. Çalışmalar genellikle turizm ve sağlık sektöründe yapılmış eğitim alanında sınırlı sayıda kalmıştır. Denizli ilinde bu yönde yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma ile öğretmenlerin duygusal emekleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde duygusal emek tanımı, konuya farklı araştırmacıların yaklaşımları, duygusal emeğin alt boyutları ve duygusal emek üzerinde etkisi olan faktörler ele alınmıştır.

İkinci bölümde tükenmişlik kavramı, tükenmişlik modelleri, tükenmişlik belirtileri ve tükenmişliğe neden olan faktörler ele alınmaktadır.

Üçüncü ve son bölümde ise duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik Denizli ilinde faaliyet gösteren öğretmenler üzerinde yapılan anket çalışması ile elde edilen verilerin incelenmesi ile ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI ve TANIMI

Bu kısımda duygusal emek terimi üzerinde durulacak, farklı araştırmacıların yaklaşımlarından bahsedilecek, duygusal emeğin alt boyutlarından, duygusal emeği etkileyen faktörlerden ve duygusal emek ile ilişkisi bulunan diğer kavramlardan bahsedilecektir.

Duyguların bireysel olmasından dolayı kavramı tanımlamak oldukça zordur. TDK, duyguyu, bireyin iç dünyasında belirli bir nesne olay ya da kişi tarafından oluşturulan izlenim şeklinde ifade etmektedir ( <https://sozluk.gov.tr/>: 2022). Duygunun farklı tanımlamaları yapılmıştır. Barutçugil (2004:73), duyguyu fizyolojik değişimlerle ve belirgin davranışlarla birlikte meydana gelen bir “hareket” olarak nitelendirir (Barutçugil, 2004: 73). Özkalp’e (2010:57) göre duygular, fizyolojik ve bilişsel öğeler içeren ve davranışları etkileme potansiyeline sahip duyumlar olarak tanımlanmaktadır.

Duygu, insanların iç dünyalarında yaşadıkları düşünce ve hisleri de içine alan bir bütündür. Duygular, insanların düşüncelerine ve davranışlarına etki eder. İçinde buldukları koşullar ve dış etmenlerin sonucu olarak ortaya çıkan duygu değişimleri bedensel ve davranışsal tepkiler olarak da ortaya çıkar. Duygular, kişinin düşünce ve davranışlarına da yön verebilir. Örneğin, mutlu bir kişi daha pozitif düşüncelere sahip olup çevresine karşı daha olumlu davranışlar sergilerken, mutsuz ve üzgün kişi negatif düşüncelere sahip olur ve çevresine bunu yansıtır.

İnsanı oluşturan bu duygular, onun tüm ilişkilerini de etkilemektedir. Duygu bireysel bir kavram olsa da toplumlarda ve hatta iş yerlerinde kabul gören bazı davranışsal sınırlar vardır. İnsanın bu sınırlara uyabilmesi için duygularını ve duygunun sonucu olarak yansıyan davranışlarını kontrol etmesi gerekir. Hizmet sektörünün birçok alanında (sağlık, eğitim, vb.) kurumsal kurallara uyabilmek için bireyin duygularını kontrol etmeye çabalaması gerekmektedir. İş yerinde harcanan fiziksel emeğin yanı sıra kendini kontrol etme çabası da bir bütün olarak duygusal emeği oluşturmaktadır.

Bireyin davranışlarının iş hayatına olan etkisi fark edildikten sonra bu konu üzerinde önemle durulmuştur. 1980’lerden itibaren, duyguların iş dünyasındaki rolü, sonuçları, bireyin müşterilerle ve mesai arkadaşlarıyla olan etkileşimi ve bu etkileşimin kurumsal yansımaları üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Seçer, 2005: 814).

Gelişen ekonomi ve rekabetin çok üst düzeye çıkmasıyla birlikte iş süreçlerinin içine sadece verilen fiziksel emek değil bireyin tüm davranışları ve tutumları da girmiştir. Hizmet sektöründe verilen hizmet genellikle yüz yüze etkileşim halinde olduğu için çalışanın sergileyeceği tüm tutum ve davranışlar hizmet kalitesini de etkilemektedir. Dolayısıyla duygular bu durumda çok önemli bir hal almakta ve müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli faktörlerden birisi haline gelmektedir. Normal şartlarda duygu, kişiye özel ve soyut bir durumken, günümüzde ekonomik bir değere sahip somut bir varlık olarak görülmeye başlanmıştır (Özgen; 2010:29).

Duygusal emek kavramına ilişkin ilk tanımlamayı Amerikalı Sosyolog Arlie Hochschild, “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi (The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling)” isimli kitabında yapmış ve bu tarihten sonra daha da önem kazanmıştır (Kaya ve Özhan, 2012: 111). Hochschild (1983:7) duygusal emeği, herkese açık bir şekilde gözlemlenebilen yüz ve beden hareketlerini oluşturmak için yapılan duygu düzenlemesi olarak tanımlamıştır. Ayrıca, duygusal emeğin bir değişim değerinin olduğunu ve bir ücret karşılığında satılabileceğini belirtmiştir.

Hochschild’in bu çalışmasından sonra bir çalışanın iş yerinde harcadığı çabayı tanımlarken kullanılan zihinsel ve fiziksel emeğe ek olarak duygusal emek de üçüncü bir tür olarak yer almıştır. Bu perspektifte duygusal emek, çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerileri ifade eder. Fiziksel emek, çalışanın kurumsal hedeflere ulaşmak için gösterdiği eforu temsil eder (Kaya, 2009:11). Buna ek olarak duygusal emek ise tüm bu harcanan zihinsel ve fiziksel emeğin etkili ve verimli olabilmesi için iş görenin kendinden beklenen duyguları taşıması ve yansıtabilmesidir.

Hizmet sektöründe müşteri tatmininin öncelikli hale gelmesi ile çalışanların kendi duygularını müşteri beklentilerine en uygun şekilde ayarlamaları gerekliliği ortaya çıkmıştır (Oral, Köse & TÜresin. 2011: 167). Çalışanlar daha iyi hizmet verebilmek için duygularını müşteriye göre değiştirmek, zaman zaman bazı duygularını baskılamak ve iş şartlarına göre duygu ve davranışlar sergilemek zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda duygusal emek, kurumsal hedeflere erişimde bir araç olarak ele alınabilir (Seçer, 2005: 831). Çalışanların müşteriler tarafından tercih edilmesi ve iş veren tarafından işine son verilmemesi için tüm duygularını yönetmesi gerekir. Bu çaba sonucu ortaya çıkan duygusal emeğin genel özellikleri şu şekildedir (Tekin, 2021: 37; Zapf, 2002:239);

1. Duygusal emek, müşteri ile karşılıklı etkileşimler ya da sesli etkileşimler sonucu ortaya çıkar.

2. Duygusal emeğin kullanılması, müşterinin duygularını, tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir.

3. Duyguların sergilenmesi, belirli kuralları takip etmelidir Kurumsal yapılar içinde müşterilere verilecek cevaplar ve davranış şekilleri önceden müşteri geri dönüşlerine göre analizler yapılarak belirlenmiştir ve belli kurallar oluşturulmuştur. Bu kurallara göre çalışanlar belirli rolleri üstlenirler ve uygulamaya çalışırlar. Çalışanların işyerlerindeki rollerini yeterince içselleştirememeleri neticesinde ise hissedilen duygular ile gerçekleştirilmesi gereken duygular arasında fark oluşacaktır (Seçer, 2009:225-227).

### **1.1.1. Duygusal Emek Yaklaşımları**

Duygusal emek kavramının literatüre girmesiyle bu alanda yapılan çeşitli araştırmalarda farklı birçok yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar arasından zaman içinde dört ana teori (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996 ve Grandey, 2000) özellikle öne çıkmış ve bu teoriler günümüzde de geçerliliğini sürdürmektedir.

#### **1.1.1.1. Hochschild Yaklaşımı**

Amerikalı sosyolog Arlie Russell Hochschild (1983), "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling"(Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileştirilmesi) isimli kitabında "duygusal emek" kavramını ilk kez kullanmıştır. Bu kavramı, genel olarak gözlemlenebilen yüz ve beden hareketlerini oluşturmak için yapılan duygu düzenlemesi şeklinde ifade etmiştir. Burada önemli olan duygu yönetimidir. Duygu yönetiminin ücret karşılığı yapılması durumunda artık bu yönetim bir duygusal emek harcama olarak tanımlanabilir. Bu tanım, bireylerin işleri gereği belirli duygusal tepkilerini sergilemeleri veya bastırmaları gerektiği anlamına gelmektedir.

Hochschild'in duygusal emek yaklaşımının iki ana bileşeni bulunmaktadır: "yüzeysel davranış" ve "derin davranış". Yüzeysel davranış, bireylerin duygusal tepkilerini sadece dışa dönük olarak değiştirdiklerini ancak içsel duygusal deneyimlerinin aynı kaldığını ifade eder. Derin davranış, bireylerin gerçekte hissettikleri duygusal deneyimi değiştirerek, işleri gereği göstermeleri beklenen duygusal tepkiyi içselleştirdikleri durumu ifade eder (Hochschild, 1983:90-95).

Hochschild, kitabında Delta Havayollarında çalışan hosteslerin yolcular ile olan iletişimlerini ve davranışlarını incelemiştir. Bu davranış ve iletişim şekillerinin ticari bir araç gibi kullanıldığını, arz ve talebe göre şekillendiğini savunmuştur. Delta Havayollarının eğitim merkezinde hosteslere sık sık gülümsemeleri ve davranışlarını kontrol etmeleri konusunda uyarılarda bulunulduğunu ve hosteslerin de bu durumdan rahatsız olduklarını belirtmektedir (Eroğlu,2010:20).

Hochschild'in duygusal emek kavramı, toplumda belli hizmetleri veren bireylerin duygusal emek gerekliliği üzerinde durur. Hizmet veren kişilerin yapılan işe ve yere göre hislerini yönetebilmeleri gerekliliğini savunmuştur. Havayollarında çalışanların daha güler yüzlü ve neşeli olması gerektiği gibi bir hastane çalışanın daha anlayışlı ve sabırlı olması beklenir. Benzer şekilde bir cenaze hizmeti veren işletme çalışanlarının da daha hüzünlü ve çevreye daha duyarlı davranması beklenir.

Hochschild, duyguların ve bunların yönetiminin bireysellikten çıkarak tüzel bir karakter kazanması için üç temel özelliğin olması gerektiğini savunur. Bunlar; duygusal çalışma, davranış kuralları ve sosyal alışveriş.

Duygusal çalışma kavramı, bireyin duygularını ücret karşılığında işletmenin ve işverenin belirlediği ölçülerde yönlendirmesidir. Böylelikle çalışan duygularını bireysel kararları ile değil işverenin talepleri ve iş yönergeleri doğrultusunda yönetir.

Davranış kuralları ise, bireyin tercihlerinden ziyade işverenin ve işletmelerin belirlediği kurallar ve çalışanlara verilen özel eğitimler ile öğretilen standartlardır. Bu kurallar idareciler veya denetmenler tarafından denetlenir ve çalışanın tüm bunlara uyması beklenir. Böylelikle işletme belirlemiş olduğu standart ile hizmet vermeye çalışır.

Sosyal alışveriş kavramı, çalışanların davranış kurallarına uyarak gösterdikleri performans karşılığında elde edecekleri faydaları düşünerek, duygularını daha iyi yönetebilmek için motivasyon sağlamalarını ifade eder. Hochschild'e göre sosyal alışveriş duygusal emek sarf ederken ve işletmenin beklentilerini karşılamaya çalışırken, işletmelerin ödül sistemi ile hareket etmelerini teşvik eder (Hochschild, 1983). İşletmenin uyguladığı ödül sistemi ile bireyin duygusal emek sarf etmedeki başarısı takas edilmektedir.

Hochschild'in duygusal emek kavramına yönelik önemli katkısından bir diğeri de duygusal emek gerektiren mesleklerin üç temel özelliğini tanımlamasıdır. İlk olarak bu tür mesleklerde çalışanların insanlarla yüz yüze ve sözlü iletişimde bulunmaları gerekmektedir. İkinci olarak, çalışanlar, müşterilerin duygularını etkileyebilmeleridir. Yani; hizmeti alanlara duyguları yansıtmaları gerekmektedir. Üçüncü olarak, iş verenlerin gözetim yaparak çalışanlar üzerinde denetim sahibi olmaları gerekmektedir. Burada vurgulanmak istenen, çalışanların müşterilerle gerçekleştirdiği yüz yüze veya sesli iletişim sırasında daha önceden şirket tarafından kurallara uygun olarak tepkilerini doğru yansıtıp yansıtmadığının takip edilmesidir. Hizmet sırasında istenilen duygusal aktarımın etkin bir şekilde yansıtılması amacıyla çalışanların eğitilebilmesi için bu gözlemler önem taşımaktadır. Hochschild, bu özelliklere dayanarak duygusal emek gerektiren altı meslek gruplarını sıralar; sosyal hizmet çalışanları, anaokulu öğretmenleri, sağlık sektörü çalışanları, uçuş mürettebatı, yiyecek hizmetleri personeli ve satış temsilcileridir. Bu mes-

lek grupları haricinde çalışanların ise duygusal emeğe ihtiyaç duymadıklarını ifade eder (Değirmenci,2010:7).

Hochschild (1983:187), duygusal emek sergileme sonucu ortaya çıkan üç olumsuz sonuçtan bahsetmektedir. İlk olarak, çalışanın işine kendini fazla kaptırması sonucu ortaya çıkan tükenmişlik durumudur. İkinci olarak, çalışanın gerçeklikten koparak işini bir aktör edasıyla yapması ve bu nedenle işle olan ilişkisinin zayıflamasıdır. Son olarak, çalışanın sergilediği duygusal tepkilerden kendini soyutlaması ve işini sadece olumlu duyguları ifade etmesi gereken bir sorumluluk olarak görmesidir. Bunu yaptığı için de kendisini suçlamaz. Ancak, bu tür bir ayırım, çalışanın yaptığı duygusal davranışa yabancılaşmasına ve işini hafife almasına yol açabilir. Çalışan, gerçekleştirdiği işin sadece bir göz boyama olduğunu düşünebilir ve bu da iş tatminini ve performansını olumsuz etkileyebilir.

Türkiye’de duygusal emek konusunda yapılan çalışmalar, Hochschild’in yaklaşımından öte bu kavramın farklı meslek gruplarındaki etkilerini ve sonuçlarını incelemiştir. Beğenirbaş ve Yalçın (2012) tarafından yürütülen çalışmada, kişilik özellikleri ile duygusal emek ilişkisi ele alınmış ve öğretmenlerin bireysel karakteristik özelliklerinin onların duygusal emek davranışı göstermeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Basım ve Beğenirbaş (2012), iş yaşamında duygusal emeği ölçmek için bir ölçek uyarlama çalışması yapmışlardır.

Türkiye’de yapılan çalışmalardan bazıları öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneğin, Akın ve arkadaşları (2014) İlkokul öğretmenleri ile gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Elde edilen bulgular duygusal emeğin tükenmişlik üzerinde belirgin etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, Basım, Beğenirbaş ve Yalçın (2013) öğretmenlerin duygusal emeklerinin onların duygusal tükenmişliklerine nasıl etki ettiğini incelemiş ve bu etkinin aracılık rolüyle olduğunu belirtmişlerdir.

Benzer şekilde sağlık sektöründe de çalışmalar yürütülmüştür. Örneğin, Serin (2014) sağlık sektöründe çalışanların duygusal emeklerinin tükenmişlik ve iş tatminlerine etkisini incelemiştir. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının duygusal emekle nasıl başa çıktıkları ve iş tatmini ile tükenmişliğe etkileri analiz edilmiştir.

### **1.1.1.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı**

Ashforth ve Humphrey (1993:90), duygusal emek kavramını sadece duyguların düzenlenmesi olarak değil, gözlemlenebilir eylemler olarak ele almaktadır ve müşteriye hizmet sürecinde çalışan tarafından duyguların yansıtılmasını esas alır. Bu yaklaşımda, duygusal emek en uygun duygunun sergilenmesi olarak tanımlanır ve Hochschild’den farklı olarak duygusal

emeğin temelini duygu yönetimi yerine davranış yönetimi olarak tanımlar. Yani duygusal emeği, "davranış normlarına uygun duygunun ifade edilmesi" olarak tanımlarlar. Bu anlayışa göre, bireylerin hangi duyguları hissettikleri belirli bir öneme sahip olsa da bu duyguların nasıl davranışlara dönüştüğü ve bu davranışların gözlemlenebilir olması, duygusal emeğin kavranması ve değerlendirilmesi için daha kritik bir rol oynamaktadır (Güngör, 2009:171).

Müşteriler, hizmetin kalitesini değerlendirirken çalışan bireylerin davranışlarını önemli bir etken olarak yorumlamaktadırlar. Ashforth ve Humphrey, duygusal emeği bir çeşit izlenim yönetimi yapma süreci olarak değerlendirmektedirler (Ünler Öz, 2007:7). Duygusal emek sergileyen çalışan, müşteri üzerinde istenen bir etki meydana getirmek için davranışlarını kasıtlı bir şekilde şekillendirmeye çalışır (Köksel,2009:11). İzlenim oluşturma sürecinde, bireyler genellikle başkalarının kendileri hakkında olumlu düşüncelerini isterler ve genel olarak kabul görmüş davranışları sergilerler (Ünler Öz, 2007:9). Bu çerçevede duygusal emek, çalışanların müşterileri üzerinde olumlu izlenim bırakabilmek için bilinçli şekilde kendi davranışlarını yönlendirmeleri ve uygun duygusal tepkileri sergilemeleri olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, hizmetin kalitesinin müşteri tarafından nasıl değerlendirildiği ve duygusal emeğin bu değerlendirmede etkisinin ne olduğu konusunda bir bakış açısı sunar.

Ashforth ve Humphrey (1993), yaptıkları çalışmada duygusal emek davranışlarının hizmet sektöründeki rolünü dört temel etmen üzerinden açıklamaktadırlar. İlk olarak, çalışanın çalıştığı kurum ile müşteri arasındaki bağlantıyı kurarak temsil etmesidir. Bu, çalışanın, çalıştığı kurumun değerlerini ve standartlarını müşteriye yansıttığı ilk andır ve kurum-müşteri ilişkisinde kritik bir rol oynamaktadır. İkinci olarak, çalışan ile hizmeti alan kişinin bire bir, karşılıklı etkileşimde bulunmasıdır. Burada müşteriye karşı sergilenen duygusal tepkiler, müşterinin hizmet deneyimini doğrudan etkiler. Bu nedenle iletişim, duygusal emeğin önemini arttırmış olur. Üçüncü faktör, çalışan ile müşteri arasındaki etkileşimin sürekli evrilen ve değişen bir doğası olmasıdır. Bu, müşterinin benzersiz olduğunu ve çalışanın da duygusal tepkilerini benzersiz müşteriye göre yönetmesi gerektiğini ifade eder. Dördüncü ve son etmen, hizmet sektöründeki hizmetlerin genellikle somut olmayan bir yapıya sahip olmasıdır. Bu soyutluk, müşteriye sunulan hizmetin kalitesini belirleme ve değerlendirme konusunda zorluk çıkarmaktadır. Müşteriler elle tutulu olmayan bu hizmetleri somut ölçüte dayandıramadığı için kalite hakkında kesin bir yargıya varmakta zorlanabilir.

Ashforth ve Humphrey, üçüncü bir davranış türü ortaya koyarak duygusal emek kavramını geliştirmişlerdir. Bu davranış türünü kendiliğinden gerçekleşen ve samimi davranış olarak nitelendirmektedirler. Bu davranışlar bireylerin içten gelen duyguları ve yanıtları ile uyumlu olduğundan daha az çaba gerektirir ve doğal olarak ortaya çıkar. Ayrıca, Ashforth ve Humphrey,

derinlemesine ve yüzeysel davranışın zamanla tekrar edildiğinde bireyler için alışkanlık haline gelebileceğini ve bu davranışları gösterirken göreceli olarak daha az emek harcayabileceklerini belirtmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89-94; Köksel, 2009:8). Bu bireylerin belirgin bir süre sonra, derinlemesine ve yüzeysel davranışları daha az bilinci bir çaba ile gerçekleştirebileceklerini ve bu davranışların daha otomatik hale gelebileceğini ifade eder. Her duygunun yüzeysel veya derinlemesine bir emek gerektirmemesi nedeniyle samimi davranış kavramı duygusal emek alt boyutları arasına girmiştir (Mavi, 2015:16). Örneğin; yaralanmış bir çocuğu tedavi eden bir hemşire tedavi ederken ne yüzeysel ne de derinlemesine davranışta bulunmaz. Bunların yerine gerçek duyguları ile samimi davranış sergileyecektir (Ashforth ve Humphrey 1993:94).

Ashforth ve Humphrey, yüzeysel ve derinlemesine davranışın olumsuz etkileri üzerinde de durmuşlardır. Yüzeysel davranışın, bireyde Hochschild'in de belirttiği gibi bilişsel uyumsuzlukla benzer bir uyumsuzluğa yol açabileceğini vurgulamışlardır. Bu tür bir uyumsuzluk çalışanın yanlış duygulara sürüklenmesine ve kendisini iki yüzlü olarak hissetmesine neden olabilir. Derinlemesine davranış konusunda ise, bu tür davranışların bireyin kendisinden yabancılaşmasına ve gerçek duygularını fark edemeyecek duruma gelmesine neden olabileceğinden bahsetmişlerdir. Ayrıca, gerçek duygularını saklaması veya baskılaması durumunda bireyin hem psikolojik hem de fiziksel olarak olumsuz etkilenebileceği üzerinde durmuşlardır. Ashforth ve Humphrey, duygusal emeğin çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurmasındaki temel sebebin, sergilenmesini beklenen duygu ile o anda hissedilen duygu arasındaki uyumsuzluk olduğunu ifade etmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 96-97; Köksel, 2009:9).

Türkiye'de duygusal emek konusunda yapılan araştırmaların büyük kısmı Hochschild'in yaklaşımına odaklanmış olsa da Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımına dair de önemli çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, Çukur (2009), öğretmenlerde duygusal işçilik ölçeği geliştirme çalışmasında Ashforth ve Humphrey'in duygusal uyum ve 1.duygusal düzenleme kavramlarına atıfta bulunmuştur. Bu çalışma, öğretmenlerin duygusal ifadelerini ve deneyimlerini nasıl düzenlediklerine dair önemli sonuçlar sunmaktadır. Ayrıca, Seçer'in (2005) gerçekleştirdiği çalışma iş hayatında duygular ve duygusal emek üzerine derinlemesine bir inceleme sunmaktadır. Bu çalışma, Ashforth ve Humphrey'in duygusal emek yaklaşımının Türkiye'deki çalışma yaşamında nasıl uygulanabileceği konusunda önemli katkılar sunmaktadır.

### 1.1.1.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996:987), duygusal emeği, kişilerarası ilişkilerin sürdürülmesi sürecinde işletmelerin çalışanlarından beklediği duyguları



sergilemek adına gösterilen çaba, strateji ve denetim unsurları şeklinde ifade etmişlerdir. Bu tanımlama, duygusal emeğin işletmelerin hedeflerine uygun duygusal tepkileri elde etmek ve sürdürmek için çalışanların ne kadar planlı ve kontrollü bir çaba göstermeleri gerektiğini vurgular. Bu yaklaşımda, Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımının aksine, bireyin tüm davranışlarında bir miktar çaba harcadığı kabul edilmektedir. Morris ve Feldman'a göre, iş görenin içsel duygusu ile iş yerinin beklentisi arasında bir uygunluk bulunsa dahi bu duyguların yansıtılması sırasında belirli ölçüde çaba sarf edildiği iddia edilmektedir (Morris ve Feldman,1996; Köksel, 2009:10). Zira her duygusal emek gösterimi ister yüzeysel ister derinlemesine olsun, bir miktar çabayı içermektedir (Kızanıklı, 2014:18). Bireyi kendisinden beklenen duygu ile o an yaşanan duygu arasındaki uyum olsa dahi, tam anlamıyla kurumun bireyden yansıtılmasını beklediği duygusal davranışı ortaya koyabilmesi için belirli bir emek harcaması gerekmektedir. Bu nedenle duygular ve duygusal emek seviyesi her zaman birbiriyle tam olarak örtüşmez (Eroğlu, 2010:22).

Duygusal emek, Morris ve Feldman tarafından dört farklı boyutta değerlendirilmiştir (Güngör,2009;171-174) ;

*a. Gösterim sıklığı:* Çalışanlar, müşterilerle iletişime geçtikçe organizasyonun belirlediği kuralları uygulama gerekliliği de artar. Bu durum birey için artan duygusal emek gereksinimi anlamına da gelir. Bu boyut duygusal emeğin kritik faktörlerinden birisidir ancak duygusal emek kavramını tam olarak yansıtmaya sorunu vardır. Duygusal emeğin sergilenme sıklığı meslek türlerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, bir gün boyunca, bir hemşirenin on farklı hastayla birebir ilgilenmesi gerekebilirken, bir garsonun ise bu süreçte elli hatta belki yüzden fazla müşteriyle doğrudan iletişim kurması ve hizmet vermesi beklenir. Bu her iki meslek grubunun da kendi içinde farklı zorlukları ve dinamikleri olduğunu gösterir.

*b. Gerekli davranış kurallarına gösterilen özen:* Bu faktör de iki alt boyuta ayrılır, duygusal davranışın süresi ve yoğunluğu. Eğer bir çalışanın müşteriyile olan etkileşimi kısa ve rutin bir davranışsa, örneğin sadece basit bir hoş geldiniz ile bizi tercih ettiğiniz için teşekkür ederiz gibi ezberlenmiş ve belirlenmiş bir davranış şekliyse duygusal emek gereksinimi daha düşük olacaktır. Ancak kurulan etkileşimin süresi uzarsa, harcanan enerji ve bu süreçte gösterilen duygusal emek miktarı da artacaktır. Örneğin, hemşirelerin sergileyecekleri davranışlar önceden belirlenip belli kalıplara sokulmadığı için ve iletişim süreleri daha uzun olduğundan duygusal emek gösterimi konusunda normalden daha fazla enerji harcamaktadır.

*c. Gösterilmesi beklenen duygusal tepkilerin kapsamı:* Burada, çalışanın müşteriye karşı ne kadar geniş duygusal skalada tepki vermesi gerektiğine bağlı olarak duygusal emek talebi de buna bağlı paralel olarak yükselecektir. Diğer bir deyişle, çalışandan beklenen duygusal tepki çeşitliliği arttıkça, bu

duyguları yönetme ve ifade etme konusundaki çabası da fazlalaşacaktır. Beklenen duygunun çeşitliliği meslekler arasında farklılık gösterebileceği gibi iş ve aile hayatı arasında da farklılık gösterebilir. Örneğin, bir subay, iş yerinde askerlere karşı nötr veya negatif duygular sergilerken, akşam eve döndüğünde eşi ve çocuğuna karşı pozitif çeşitliliğe uygun duygular sergileyebilmektedir.

*d. Duygusal çelişki:* Bireyin hissettikleri ile organizasyonun talep ettikleri arasındaki farklılık nedeniyle yaşanır. Kişilerin gerçek duygularını saklaması ve organizasyonun beklentilerini karşılayacak şekilde duygularını yönetmesi büyük beceri gerektirir. Eğer çalışan sergilemesi beklenen duygu ile arasında bir bağ kurabiliyorsa, bu duygu gösterimi sırasında gerçeğin dışında bir rol yapmayacağı, gerçek durumu yansıtacağı için daha az çaba harcayacaktır. Örneğin, mesleğini seven ve çalışma ortamında da hiçbir sorunu olmayan bir öğretmen öğrencilerinin karşısında veya idarecilerin yanında harcayacağı duygusal emek daha az olacaktır. Ancak yakın bir arkadaşının ciddi bir rahatsızlığını öğrenen bir mağaza çalışanı, müşterilerine karşı enerjik ve canlı bir tavır sergileyebilmek adına çok çaba ve yoğun duygusal emek gösterecektir.

Morris ve Feldman, çalışmalarının sonucunda duygusal emek kavramının iki önemli sonucundan söz etmişlerdir; bunlardan ilki duygusal tükenme ve bir diğeri de iş tatminidir. Onlara göre, sergilenen duyguların sıklığı ile duygusal tükenme arasında pozitif bir ilişki vardır. Gerekli davranış normlarına uyum ile duygusal tükenme arasında pozitif bir ilişki vardır. Duygusal çelişki, duygusal tükenme ile olumlu, iş doyumu ile ise olumsuz bir ilişkiye sahiptir (Kaya, 2014:16).

Türkiye’de duygusal emek konusunda yapılan araştırmalarda da Morris ve Feldman’ın yaklaşımının temel alındığı olmuştur. Beğenirbaş ve Meydan (2012) yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal emek davranışları sergilemeleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmada, Morris ve Feldan’ın duygusal emek bileşenleri olan sıklık, yoğunluk ve çeşitlilik kavramlarına atıfta bulunarak, bu bileşenlerin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini ele almışlardır.

#### 1.1.1.4. Grandey Yaklaşımı

Grandey (1999:8), duygusal emeği, çalışanların, çalıştıkları organizasyonun isteklerini karşılamak adına duygularını nasıl ayarladıkları konusundaki gayret olarak ifade eder. Duygusal emek, duygusal tepkilerin ve davranışların kurumsal hedeflere uygun bir şekilde düzenlenmesi ve sunulması olarak anlaşılabilir. Bu yaklaşım, duygusal emeğin kapsamlı bir şekilde ele alındığı bir modeli temsil eder. Grandey’e (2000:99) göre önceki modeller kavramı tam olarak açıklayamaz. Bu nedenle duygusal emek kavramının tam olarak anlaşılabilmesi önceki yaklaşımların birleştirilmesiyle mümkündür.

Grandey modeli iki ana özelliğe sahiptir. İlk olarak bu model kendinden önceki yaklaşımları bir ara araya getirme vasfına sahiptir. İkinci olarak, duygu düzenlemesi kavramını bu modele eklemiştir (Köksel,2009:14).

Grandey, modelinde kendisinden önceki diğer üç yaklaşımdan bazı kritik görüşleri kendi yaklaşımına entegre etmiştir. Bunların ilki Hochschild tarafından duygusal emeğin bir sonucu olarak belirtilen müşteri etkileşimidir. Çalışanların, müşteriyle doğrudan etkileşimde bulunamadıklarında duygusal bir çaba göstermeye eğilimli olmadıkları düşünülmektedir. Bu nedenle duygusal emek bağlamında müşteri etkileşimine vurgu yapılmıştır. İkinci kavram ise Ashforth ve Humprey tarafından belirtilen kurumların çalışanlardan beklediği gözlemlenebilen davranışlardır. Çalışanlar, davranışlarının yönetim tarafından izlendiğinin farkına vardıklarında duygusal bir çaba içine girerler. Bu nedenle bu tür hareketler duygusal emeğin bir tetikleyicisi kabul edilirler. Son olarak, Morris ve Feldman tarafından tanımlanan çalışanların gösterdikleri ve gerçekte hissettikleri duygular arasındaki duygusal çelişki durumudur. Bu durum bir süreçten ziyade bir sonuç olarak görülür ve kurumların bu olumsuz durumu ortadan kaldırmada önemli bir rol oynayabileceği belirtilir (Grandey, 2000:101).

Grandey, duygusal emeğin tanımını duygu düzenlemesi kavramı üzerinden yapmıştır. Duygu düzenlemesi, bireylerin karşılaştıkları olaylarda duygularını nasıl ve nerede ifade edeceklerine dair kendi içsel anlayışlarına göre duygusal tepkilerini nasıl ayarladıklarıdır. İş yerinde, çalışanlar işlerinin talep ettiği duygusal normlara uygun davranabilmek için duygularını denetler ve bu sayede uygun duygusal tepkileri sergileyebilirler (Gross, 1998:272).

Duygu düzenlemesi, duyguların her zaman otomatik olarak ayarlanmadığı bir süreçtir. Bireyler, buldukları çevrede hissetmeye başladıkları duyguları değiştirebilirler ya da mevcut duygularını düzenleyebilirler. Duygu ayarlaması, duygusal emek kavramındaki duygusal tepki normlarına uyum sağlamak açısından önemli bir adım olarak görülmektedir. Bu süreç, alınan uyarıcılar ve bu uyarıcılara verilen tepkiler arasındaki ilişki üzerinden değerlendirilir. Bu bakış açısında, çevreden bireye yönelen uyarıcılar girdi olarak kabul edilirken, bireyin bu uyarıcılara verdiği duygusal yanıtlar çıktı olarak değerlendirilir (Köksel, 2009:38).

Çalışanlar, duygusal tepkileri iş yerindeki gösterim kurallarına uygun hale getirirken çeşitli stratejiler kullanabilirler. İlk strateji, dikkati dağıtmaktır. Bir çalışan, iş yaparken zihnini mutlu eden şeylere odaklanabilir ya da bazı hobilerle meşgul olabilir. Örneğin, çizim yapmayı seven bir çalışan, boş zamanlarında not kağıtlarına küçük çizimler yapabilir. Bu tür bir aktivite ile meşgul olan bir kişi bu sayede rahatlar daha iyi hisseder ve müşterilere daha pozitif şekilde yaklaşabilir. İkinci strateji, bakış açısını değiştirmedir. Bu, çalışanın bir durumu değerlendirmeden önce onu zihninde farklı bir açıdan de-

ğerlendirmesi anlamına gelir. Örneğin, zorlu öğrencilere sabırla yaklaşması gereken öğretmenler, öğrencilere kendi çocukları gibi davranarak bu zorluğu aşabilirler. Bu, öğretmenin öğrencilerinin ihtiyaçlarına ve zorluklarına daha anlayışlı bir şekilde yaklaşmasını sağlar. Bu iki yaklaşım duygusal derinlik gerektirdiği için derinlemesine rol yapma kategorisinde ele alınabilir. Duygu düzenlemesinde kullanılan yöntemlerden bir diğeri ise yüzeysel rol yapma olarak adlandırılır. Bu, çalışanın aslında içten içe nasıl hissettiğiyle zıt bir biçimde belirlenen gösterim kurallarına uygun davranışlar sergilemesi durumudur. Eğer bir durumu değiştirmek mümkün değilse çalışan duygularını önceden belirlenmiş beklenen normlara göre düzenleyerek bu duygular üzerinde rol yapabilir. Ancak bu yüzeysel rol yapma tekniği müşteriye samimi gelmezse, duyguların sahte olduğu algısı oluşabilir. Bu da müşteri nezdinde negatif bir izlenim bırakır (Güngör,2009:174).

Grandey'in doktora çalışmasında, duygusal emek ve duygu düzenlemesi kavramını temel alarak bireylerin belirli duyguları ne zaman ve hangi şekillerde ortaya koyduklarını incelemiştir. 168 yönetici asistanıyla gerçekleştirdiği detaylı mülakatlar ve gözlemler sonucu, yüzeysel davranışın artmasıyla tükenmişlik duygularının arttığını bulmuştur. Ayrıca, bir çalışanın duygularını sürekli kontrol altında tutma ihtiyacı onun işten ayrılma isteğini artırabilir. Çünkü sürekli duygusal kontrol çalışanın mevcut çalışma ortamını değiştirme isteğini tetikleyebilir. Araştırmasında, kadın çalışanların erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla duygusal emek gösterdikleri belirtilmiştir. Müşteri iletişimi açısından derinlemesine davranışın ise daha olumlu ilişkiler kurmaya yardımcı olduğu sonucuna varmıştır (Grandey, 1999:34; Seçer, 2007:828, Köksel,2009:15).

Türkiye'de yapılan çalışmalarda da Grandey'in yaklaşımını temel alan çalışmalar görülmektedir. Örneğin, Çelik ve Turunç (2011) yaptıkları çalışmada, yaşanan psikolojik sorunlar ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmada, Grandey'in duygusal düzenleme stratejileri olarak tanımladığı yüzeysel düzenleme ve derin düzenleme kavramlarına atıfta bulunarak bu stratejilerin bireylerin psikolojik sıkıntı düzeyleri üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Başka bir çalışmada ise Oral ve Köse (2011) doktorların duygusal emek davranışı sergileme durumları ile iş tatmini ve tükenmişlik seviyeleri arasında ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmada, Grandey'in duygusal emek yaklaşımını temel alarak hekimlerinde duygusal düzenleme stratejilerinin iş doyumuna ve tükenmişlik düzeylerine etkileri incelenmiştir.

### 1.1.2. Duygusal Emek Kavramının Alt Boyutları

Bir kurumun temel bileşenlerinden biri olan çalışanların duygusal tepkileri çeşitli biçimde ifade edebilir. Çalışanların gerçekte nasıl hissettikleri ile

kurumun onlardan beklediği duygusal tepkiler arasında tam bir uyum olmayabilir, benzerlik gösterebilir ya da geliştirme potansiyeli olabilir. Bu durumda çalışanın sergileyeceği duygusal tepki de farklılık gösterebilir.

Hoschild, duygusal emek kavramını iki ana boyutta ele almıştır. Bunlar yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutlarıdır. Ashforth ve Humphrey, Hoschild'in bu kategorilerine samimi davranış boyutunu da dahil etmişlerdir. Bu kısımda, bu üç yaklaşım; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutları üzerinde durulacaktır.

### 1.1.2.1. Yüzeysel Davranış

Hoschild (1983:37) yüzeysel rol yapmayı, çalışanın gerçekte hissettiği duygulardan farklı olarak beklenen duyguları taklit etmek şeklinde tanımlamıştır. Bu yüzeysel yaklaşım, duyguların gerçekte deneyimlenmediği ve tepkilerin belirli bir duruma uyum sağlamak için ayarlandığı bir duygu düzenlemesi biçimidir.

Yüzeysel davranış, iş görenlerin içsel duygularıyla zıt bir şekilde, kurumun kendilerinden beklediği duygusal tepkileri dışsal görünüşlerinde değişiklik yaparak (yüz ifadesi, ses tonlaması veya fiziksel davranışlar) yansıtma çabasıdır (Onay,2011:592). Bir çalışan, gerçekte yaşamadığı duyguları taklit ederek ifade edebilir. Örneğin, bir uçuş görevlisi, uçuş esnasında yaşadığı endişeyi gizlemek adına sakın bir tavır sergileyebilir. Bu uçuş görevlisinin herhangi bir duygu yaşamadığı anlamına gelmez, aslında içten içe endişe hissediyor olabilir. Yani görevlinin gerçekte hissettiği ile dışa yansıttığı duygular arasında bir fark vardır (Hoschild, 1993:107; Ashforth&Humphrey,1993:92).

Yüzeysel davranış, bireylerin içsel duygularında herhangi bir değişiklik yapmaksızın, dışa dönük ifadelerini beklentilere göre ayarlamaları anlamına gelir (Çaldağ,2010:6). Diğer bir deyişle yüzeysel davranışta, çalışanlar duygusal olarak değil, sadece davranışsal olarak bir değişiklik yaparlar. Bu değişikliği, kurumsal beklentilere uygun olmak ve pozisyonları sürdürebilmek için gerçekleştirirler (Grandey,2003 akt. Oral ve Köse,2011:462).

Özçelik (2012:293) yaptığı çalışma sonucunda yüzeysel davranışın nedenlerini ve sonuçlarını şu şekilde açıklamıştır: duygusal uyum, hedef uyumu, algılanan örgüt politikası, örgütte algılanan öz değer ve kendini izleme yüzeysel davranışın nedenlerini oluştururken, çalışma grubunda rol performansı ve duygusal tükenme ise sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

### 1.1.2.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış, çalışanların içten duygularını ve onlardan sergilenmesi beklenen davranışları bir araya getirme çabasıdır. Bundan dolayı, derinlemesine davranış, kötü niyetli olmadan yapılan bir kandırmaca gibi

görülebilir (Grandey, 2003:87). Yüzeysel davranışa kıyasla derinlemesine davranışta bireyler, duygusal tepkilerini de davranış kurallarına uygun hale getirirler. Örneğin, bir kreş öğretmeni, yaramaz bir çocuğa olan öfkesini fark edip, işini daha iyi yapabilmek adına bu öfkeyi olumlu duygulara dönüştürmeye çalışırsa, bu derin rol yapmadır (Başbuğ vd., 2010:2556). Bu örnekte de görüldüğü gibi derinlemesine davranış, çalışanların beklenen davranışı içselleştirmeden önce bu davranışı kabullenip benimsedikleri bir süreci ifade eder.

Derinlemesine davranış, iki farklı yöntemle gerçekleştirilebilir. İlk yöntem, duyguları doğrudan harekete geçirerek gerçekleşirken, ikinci yöntem ise geçmişte yaşanan deneyimleri hatırlayarak uygulanır (Brown,1974; aktaran Hoschild, 19883;38; Köksel, 2009;34; Çaldağ, 2010:28). İlk yöntemde, belirli bir duyguyu ifade ederken, bu duyguyu pekiştirecek düşünceler oluşturulur. Örneğin, bir çalışanın neşeli görünmesi bekleniyorsa ve o an neşeli hissetmiyorsa, içtenlikle neşeli olabilmek adına duygularını yönlendirmeli ve bu duyguya geçiş için ekstra çaba harcamalıdır. İkinci yöntemde ise çalışan geçmişte yaşadığı neşeli anları hatırlayarak veya onu mutlu eden şeyleri düşünerek bu duyguyu içtenlikle yaşamaya çalışır.

Hoschild (1983), derinlemesine davranışın iki temel boyutunu belirtmiştir. Bunlar; aktif ve pasif rol yapmadır. Aktif rolde birey, duygusal tepkilerini ayarlamak ve beklentilere uygun davranmak için bilinçli bir çaba içindedir. Öte yandan pasif derinlemesine rol yapma sürecinde çalışan, işin gereksinimlerine otomatik olarak uyum sağlayarak duygusal tepkilerini ayarlar (Çukur,2009:534).

Yüzeysel ve derinlemesine duygusal emek davranışları hissedilmeyen duyguların ifade edilmesi açısından benzerlik gösterir. Ancak bu iki yaklaşım arasındaki temel ayrım yüzeysel emekte çalışanın davranışları zoraki ve isteksizce sergilemesi, derinlemesine emekte ise bu duyguları işin doğal bir bileşeni olarak içtenlikle ve ekstra gayret olmadan yansıtmasıdır (Kaya ve Özhan.2012:112-113).

### 1.1.2.3. Samimi Davranış

Çalışanlar, bu davranış biçiminde duygularını doğrudan ve içtenlikle herhangi bir maskeleye ya da sahte bir tavır olmadan ifade ederler. Bu ifade edilen duygular içgüdüsel ve doğal bir biçimde ortaya çıkar.

Duygusal emek kavramı üzerinden yapılan çalışmaların birçoğu Hoschild'in yaklaşımı üzerinde durmuştur ve yüzeysel ve derinlemesine davranış kavramlarına vurgu yapmıştır. Samimi davranış kavramını ise ilk kez Ashforth ve Humphrey (1983) dile getirmiştir. Bireylerin gerçekte hissettikleri duyguların onlardan beklene duygular ile bazen örtüşebileceğini belirtmişlerdir. Onlara göre samimi davranış, çalışanların zaten doğal olarak hissettiği duy-

guların işin gereksinimleriyle uyumlu olması halidir. Örneğin, yaralı bir çocuğa yardımcı olan hemşire, içtenlikle çocuğa yaklaşır ve işinin gerektirdiği duygusal tepkileri doğal şekilde göstermiş olur. Bu durumda yüzeysel ve derinlemesine davranışa gerek duymaz.

Samimi davranış, çalışanın doğal duygularını herhangi bir düzenleme ya da maskeleyme yapmadan doğrudan ifade etmesidir. Bu, çalışanın gerçekte hissettiği duyguların işte sergilemesi beklenen duygularla zaten uyum içinde olduğu anlamına gelir. Bu nedenle çalışanın duygularının ayarlanmasının, değiştirilmesinin veya herhangi bir rol yapmasının gerekliliği ortadan kalkar. Samimi davranış, diğer davranış biçimleri olan yüzeysel ve derinden rol yapma yöntemlerine kıyasla herhangi bir yapaylık taşımaz. Bu, çalışanın gerçek duygularının doğal bir şekilde yansıtmasıdır (Beğenirbaş ve Yalçın, 2012:2).

Doğal duyguların ve samimi davranışların gösterilmesi halinde inşalardan olumlu geri dönüş alma olasılığının daha yüksek olduğu savunulmaktadır (Savaş, 2012:52).

### **1.1.3. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler**

Duygusal emeğin şekillenmesinde birçok etken rol oynar. Bu konuda incelenecek olan ana faktörler bireysel etmenler; yaş, cinsiyet; eğitim durumu, medeni durum, mesleki tecrübe ve duygulanımdır. Örgütsel etmenler ise: davranış kuralları, sosyal destek ve otonomi başlıkları üzerinde durulacaktır.

#### **1.1.3.1. Bireysel Faktörler**

##### **1.1.3.1.1. Yaş**

Hochschild'e (1983) göre yaşları ilerlemiş çalışanlar, karşılaştıkları duygusal durumlar ve olaylar karşısında gerekli olan duygusal tepkileri daha hızlı ve doğru şekilde verebilirler. Bu yeteneklerinin arkasında yaşlarından dolayı kazandıkları deneyim ve duygusal kontrol yetenekleri yatar. Bu bağlamda yaşları ilerlemiş bireylerin duygusal olarak daha uyumlu oldukları ve duygusal anlamda daha fazla çaba harcadıkları söylenebilir (Kruml ve Geddes, 2000:15).

Çaldağ (2010) tarafından sağlık sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bir incelemede, duygusal emek davranışlarının işle ilgili sonuçlara nasıl etki ettiği ortaya konulmuştur. Bu incelemeye göre, sağlık çalışanlarının yaşı ilerledikçe, duygularının daha doğal ve samimi bir şekilde ifade etme eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Bunun yanı sıra yaşın artışı ile işe olan duygusal bağlılık arasında zayıf ve olumsuz bir ilişki bulunmuştur.

Eroğlu (2011) tarafından yürütülen başka bir çalışmada, çalışanların yaşlarındaki artışa bağlı olarak duygusal tükenme düzeylerinin nasıl etkilendiği

ele alınmıştır. Bu incelemeye göre, çalışanların yaşları yükseldikçe, duygusal tükenme oranlarında da önemli bir artış meydana gelmektedir.

Bu bilgiler altında yaş ilerledikçe duygusal yönetim yeteneklerinin de geliştiği söylenebilir.

### 1.1.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet, bireylerin sosyal rollerini tanımlayan anahtar faktörlerden birisidir. Toplumun kadın ve erkeklerden beklentileri onların cinsiyete dayalı olarak farklı yetiştirilmelerine yol açar. Bu kadınlarla erkekler arasında duygusal ifade ve duygu yönetimi konusunda belirgin farklara neden olur. Örneğin, birçok toplumda kadınların bazı duygularını açıkça ifade etmeleri kabul görürken, öfkelerini kontrol altında tutmaları beklenir. Erkekler için öfkenin ifadesi sadece kabul edilmez değil aynı zamanda onların statülerini güçlendiren bir unsur olarak da görülebilir (Solmuş,2004:28). Bu kadınların duygusal dengeyi sağlamak için erkeklere göre daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiği şeklinde değerlendirilebilir.

Hochschild (1983), iş dünyasında birçok kişinin duygusal emek sarf ettiğini fakat bu beklentinin özellikle kadınlara yönelik olduğunu vurgulamıştır. Kadınların doğuştan gelen bir yetenekle başkalarının gereksinimlerine daha duyarlı olabildiğini, duygularını daha iyi yönetebildiğini ve olumlu duygusal tepkiler verebildiğini ifade etmiştir.

Rafaelli (1989), kadınların dışarıdan gelen duygusal sinyallere daha duyarlı olduklarını ve bu sinyallere göre duygusal tepkilerini ayarlayabildiklerini söyler. Kadınların duygusal tepkilerini daha sık göstermelerinin sebepleri arasında; toplumun kadınlardan daha sıcak ve dostça davranışlar beklemesi, kadınların duygusal ifade kabiliyetlerinin erkeklerden daha gelişmiş olması ve kadınların olumlu duygularını daha sık gösterme ihtiyacının toplumsal kabul görmesi sayılabilir (Morris ve Feldman, 1996:990). Bu bağlamda yapılan bir başka çalışmaya göre, kadınlar erkeklere göre daha yoğun duygusal emek harcamaktadır. Ancak, başka bir çalışma cinsiyetin duygusal emek üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermiştir (Kruml ve Geddes, 2000:11).

### 1.1.3.1.3. Eğitim Durumu

Eğitim almış bireyler, müşterilere nasıl yaklaşmaları gerektiğini bilirken, mesleki eğitim almamış olanlar müşteri iletişimde bazen zorluk yaşayabilirler ve doğru tepkileri vermede zorluk çekebilirler (Ünal, 2011:51-52). Mesleki bilginin artması, çalışanın işine olan bağlılığı ve farkındalığını güçlendirir ve bu da müşteri ilişkilerini olumlu bir şekilde etkiler.



Eğitilmiş bireyler, duygusal tepkilerini daha etkili bir şekilde ifade edebilir ve yönetebilir. Eğitim, bireyin duygusal farkındalığını arttırabilir ve bu da duygusal emek sürecini daha verimli hale getirebilir. Eğitim durumu, birey üzerinde etkili olan faktörlerden birisi olmakla birlikte bireyden bireye de değişiklik gösterebilir.

#### **1.1.3.1.4. Medeni Durum**

Yapılan bir araştırma, bireylerin evlilik statüsüne bağlı olarak duygusal yorgunluk düzeylerinin değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur. Evli çalışanların bekar meslektaşlarına kıyasla daha yüksek kişisel başarı duygusuna sahip oldukları tespit edilmiştir (Eroğlu 2009'dan aktaran Akbıyık,2013:17). Öte yandan doktorlar üzerinde yürütülen bir başka çalışma evlilik durumunun duygusal emekle ilgili belirleyici bir rol oynamadığını ortaya koymuştur (Oral ve Köse, 2011:480).

#### **1.1.3.1.5. Mesleki Tecrübe**

Bir çalışmada, turist rehberlerinin mesleki anlamda duygusal davranışlarına ne kadar uydukları incelenmiş ve bu rehberlerin genellikle yüzeysel tepkiler verme eğilimlerinin az olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni olarak, bireyin mesleğinde daha deneyimli olmasıyla duygusal tepkilerini daha etkili bir şekilde gösterebilme yeteneğinin yükseldiği belirtilmiştir (Kaya ve Özhan, 2012:26). Yani işteki deneyim artışıyla duygusal emek davranışlarının da yükseleceği düşünülmektedir.

Mesleki tecrübe kazanmış çalışanlar, kariyerlerinin ilk dönemlerine göre duygusal durumlarını daha etkili bir şekilde yönetebilirler. Tecrübeleri arttıkça. İş yerinde karşılaştıkları problemlere karşı daha güçlü stratejiler ile kendilerini geliştirirler. Örneğin, müşteri hizmetlerinde çalışan bir çalışan zorlu müşteriler ile mücadele etme konusunda zamanla edindiği tecrübe sayesinde duygusal tepkilerini daha iyi kontrol edebilecektir.

#### **1.1.3.1.6. Duygulanım**

Duygulanım, Lazarus (1993) tarafından belli bir ruhsal durumu ya da belirli olaylara ve bireylere karşı verilen tepkileri kapsayan genel bir duygu deneyim eğilimi olarak ifade edilmiştir (Morris ve Fedlman,1996:1000).

Duyguların sınıflandırılması bazen karmaşık olabilir. Örneğin, bir cenaze organizatörü için yaşanan hüznün olumlu mu yoksa olumsuz bir duygu mudur? Bu bağlamda ifade edilen duyguya nasıl yaklaşıldığı önemlidir. Duyguların nasıl sınıflandırılacağına dair önemli çalışmalardan birisi Lazarus'un çalışmasıdır. Ona göre tüm duygusal deneyimler bireysel olaylar ve yaşantılar sonucu ortaya çıkar. Lazarus, duyguları dört ana gruba ayırır (Lazarus,2000:48-53). Bunlar:

- Negatif Duygular; Zarar görmek, bir şeyi kaybetmek veya tehlike altında hissetmekten kaynaklanan duygular
- Pozitif Duygular; Amaçlara erişildiğinde hissedilen duygular
- Sınırdan Olan Duygular; Şefkat, memnuniyet, beklenti gibi duygular
- Nötr Duygular; Melankoli, bezginlik, stres, şaşkınlık gibi duygular

Morris ve Feldman (1996), bireyleri yaşamakta oldukları olumlu ve olumsuz duygusal eğilimlerin duygusal çelişki üzerinde önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Çalışanlar hissettikleri duygularla işletmenin talep ettiği duygusal tepkiler arasında bir uyum olduğunda işlerinde beklenen duygusal tepkilere daha rahat uyum sağlarlar.

Duygulanım, genellikle pozitif ve negatif olmak üzere iki kategoriye ayrılır. Coşku ve gülümseme pozitif duygulanım örnekleri iken, kızgınlık ve somurtma negatif duygulanımın göstergelerindedir. Pozitif duygulanım genelde hayata olumlu bir perspektif ile bakmayı, negatif duygulanım ise daha pesimistik yaklaşımı temsil eder. (Grandey,2000:107).

Bu konuda yapılmış mevcut araştırmalara göre, pozitif duygusal eğilimlerin içten davranışlarla genelde olumlu bir bağlantısı, yüzeysel davranışlarla olumsuz bir bağlantısı bulunmaktadır. Negatif duygusal tepkilerin gerekli olduğu işlerde, eğer bireyler pozitif duygusal eğilimlere sahipse yüzeysel davranma olasılıklarının artabileceği düşünülmektedir (Kaya,2014:29).

### 1.1.3.2. Örgütsel Faktörler

#### 1.1.3.2.1. Davranış Kuralları

Duygusal ifade normları " belirli iş çevrelerinde hangi duyguların kabul edilebilir olduğu ve hangilerinin kabul edilemez olduğunu belirleyen davranışsal standartlar" olarak tanımlanır (Ekman.1972 aktaran Ashforth ve Humphrey.1993:83). Bu tanımlamadan farklı olarak da Grandey (2003) bu normları hizmet sektöründe çalışanlar için davranışlarını şekillendiren kurallar olarak tanımlamıştır. Bu tür kuralların olması, müşteri etkileşimlerine belirgin bir düzen ve tutarlılık getirir. Bu yüzden hizmet standartlarını belirli seviyede tutmayı amaçlayan kuruluşlar duygusal davranış standartlarının belirlenmesi, hayata geçirilmesi ve uygulanmasına özel bir değer atfeder.

Hizmet sektöründeki çalışanların duygusal tepkileri ve davranışları, sürekli müşteri etkileşimi içinde olmaları nedeniyle kritik bir öneme sahiptir. Bu etkileşimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi yani çalışanın müşteriyle olan iletişim tarzı ve yaklaşımı, elde edilecek sonuçlar açısından büyük öneme sahiptir.

Duygusal davranış normlarını çalışanlara aktarma süreci üç ana yöntemle gerçekleştirilir. Bu yöntemler şu şekildedir (Rafaeli ve Sutton, 1987:26; Eroğlu,2010:24).

İlk yöntem işe alım aşamasından başlar. Adaya işin talep ettiği duygusal ve davranışsal beklentiler aktarılır ve ardından bu beklentilere uygun olup olmadığına dair sorular sorularak alınan yanıtlara göre işe alım kararı verilir.

İkinci yöntemde işe yeni başlayanlara adaptasyon eğitimi ve oryantasyon programı uygulanarak, yeni katılan adayların adaptasyon süreçleri desteklenir. Verilen bu eğitimler ile kurumun belirlediği duygusal tepki normları öğretilir.

Üçüncü yöntem çalışanın gösterdiği davranışların sonucuna göre ödüllendirilmesi veya yaptırım uygulanmasıdır. Örneğin, çağrı merkezinde çalışanların gün içinde iletişimde oldukları saatlere göre kullandıkları ifadeler önemlidir. Sabah saatlerinde günaydın yerine iyi günler diye cevap vermesi aylık performans değerlendirmesine yansiyacaktır.

Toplumsal davranış kuralları büyük ölçüde toplumsal dinamiklere bağlı olarak evrilir. Bir toplumda kabul görmeyen duygusal tepki, başka toplulukta normal kabul edilebilir. Toplumun belirlediği duygusal tepki kurallarına aykırı bir davranışta bulunulduğunda, çevredekiler bu davranışı düzeltmek için uyarılarla dönüş yaparlar. Kısacası, davranış kuralları genellikle belirli ve takip edilmesi beklenen kurallar iken, duygusal davranış kuralları çoğunlukla net olarak belirtilmemiş ve hangi durumda hangi duygunun gösterilmesi gerektiğini işaret eden kurallardır.

Davranış normları kültürden kültüre değişiklik gösterebilir. Ekman (1969:75) bu normların bireyin özgün özelliklerine (yaş, statü, görev, vb.) ve ait olduğu kültüre bağlı olarak değişebileceğini vurgulamıştır. İki ayrı kültürü düşündüğümüzde birisinde cenazelerde üzüntülü olmak gerekirken bir başkasında üzüntüyü gizleyip neşeli tavırlar sergilenmesi normal olabilmektedir.

Duygusal davranış normları her örgütün kendi içinde şekillendirdiği özgün kuralarla belirlenir. Ancak bu kuralların oluşumu sadece örgütsel veya mesleki değerlere bağlı değildir. Aynı zamanda toplumsal kültürün de etkisi vardır. Bu normlar genellikle örgütsel ve toplumsal değerlerin bir yansımasıdır. Toplumsal kültüre aykırı davranış normları, örgüt için olumsuz sonuçlara yol açabilir. Mc. Donald's'ın Moskava'daki şubesinde yaşanan durum bu tür uyumsuzluğa bir örnektir. Şirket, çalışanlarına Batı'nın geleneksel hizmet yaklaşımlarını benimsetmiş ve müşterilere gülümsemeleri öğretilmiştir. Ancak bu yaklaşım Rus kültürüyle örtüşmediği için bazı müşteriler tarafından yanlış anlaşılmalı ve rahatsızlık yaratmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu durum, kültürel farklılıkların iş dünyasında ne kadar belirleyici olabileceğini

göstermiştir. Sonuç olarak duygusal davranış normlarının toplumsal değerlerle çatışması hem çalışanların bu normlara uyum sağlamasını zorlaştırır hem de müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilmektedir.

Belirgin ve net davranış normları, müşteri ilişkilerinin kalitesini belirleyerek çalışanların kurumsal beklentilere uygun hareket etmelerini ve daha verimli sonuçlar elde etmelerini teşvik eder (Diefendorff ve Gosserand, 2003:950). Ancak bazı şirketler bu normları aşırı derecede sıkılaştırarak çalışanlarını zorlayıcı bir pozisyona sıkabilmektedirler. Özel davranış normları müşteri etkileşimlerinde tutarlılık ve öngörülebilirlik getirerek iş performansını artırabilir. Ancak bu tür normlar çalışanların duygusal tepkilerini kısıtladığı için onların duygusal çaba göstermelerini de etkileyebilir. Detaylı davranış kurallarını uymak bireylerin kendi duygularını daha iyi yönetmelerini e daha fazla duygusal enerji harcamak zorunda kılar (Grandey,2000:106).

Duygusal davranış kuralları her zaman örgütler tarafından net bir şekilde tanımlanmamış olabilir. Bunlar örgüt içerisindeki anlaşmalarla da şekillenebilir. Açıkça tanımlanmayan bu davranış beklentileri nedeniyle çalışanlar ne tür davranış sergilemeleri gerektiği konusunda belirsizlik yaşayabilirler (Diefendorff vd., 2006:275). Müşteri memnuniyeti bu durumda genellikle hizmet verenin inisiyatifine bağlıdır. Eğer çalışan deneyimli ve yetenekliyse bu belirsizlik çok büyük bir sorun oluşturmayabilir. Ancak belirli bir hizmet standardının beklendiği büyük işletmelerde bu tür geniş davranış sınırları etkili olmayabilir. Eğer davranış kuralları belirgin değilse çalışanların hangi durumlarda nasıl tepki verecekleri tamamen kendi kararlarına bağlı olacaktır. Bu da örgüt içinde çalışandan çalışana duygusal tepkilerde farklılıklara neden olabilir. Özel olarak belirlenmiş davranış normları, beklentileri netleştirerek çalışanların kurumsal standartlara uygun hareket etmelerini ve daha başarılı sonuçlar elde etmelerini kolaylaştırır (Diefendorff ve Gosserand, 2003:946).

Bu alanda yapılmış araştırmalar davranış kuralları ile duygusal emek boyutları arasında genellikle pozitif ilişkileri var olduğunu ortaya koymaktadır.

### **1.1.3.2.2. Sosyal Destek**

Sosyal desteği Yılmaz vd. (2008:72); bireye çevresinde bulunanlar tarafından yapılan yardım olarak tanımlamışlardır.

Sosyal destek almak bireylerin sorunlarını başkalarıyla paylaşmalarını ve farklı perspektiflerden yararlanmalarını sağlar. Bu da işle ilgili stresle başa çıkmada önemli bir araçtır (Robbins ve Judge,2007:670). Özellikle stres oluşturan konularda bilgili olan örgüt çalışanlarından alınan destek, duygusal emeğin olumlu etkilerini azaltabilir. İş arkadaşlarından veya yöneticilerden gelen sosyal destek, duygusal emekle olan ilişki açısından genellikle olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Hochschild'in (1983:197) çalışmalarına göre, hostesler iş arkadaşlarından aldıkları destek sayesinde duygusal olarak daha rahat hissetmektedirler. Grandey'de iş yerindeki olumlu sosyal destek ortamının çalışanlardan sürekli reaksiyon beklenen hizmet sektöründe duygusal yükün azalmasına katkıda bulunduğunu belirtmiştir (Grandey, 2000; akt. Oral ve Köse, 2011:470). Genel olarak duygusal emek üzerine yapılan çalışmalarda sosyal desteğin duygusal yükün olumsuz etkileri azalttığı konusunda bir uzlaşma bulunmaktadır.

### **1.1.3.2.3. Otonomi**

Otonomi, bir çalışanın işini veya kendisine verilen bir görevi ne kadar serbest ve bağımsız olarak yapabildiğini ifade eder. Bu, işini nasıl planlayacağını ve hangi yöntemleri seçeceğine dair sahip olduğu özgürlüğü kapsar (Hackman ve Oldman,1976:272). Otonomi, çalışanlara kendi başlarına karar verme yeteneği sunar.

Duygusal emekte esas olan çalışanların, hizmet alan karşı tarafa gösterdiği duygusal tepkiler ve bu tepkilerin doğurduğu sonuçlardır. Bu bağlamda otonomi, çalışanların kurumsal davranış normlarını kendi bireysel yaklaşımlarıyla nasıl uyarlayabilecekleri ve kişisel etkileşimlerinde daha bilinçli hareket edebilmeleri anlamına gelir (Morris ve Feldman, 1996:987).

ABD'deki bir çağrı merkezi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada işlerini yaparken özgürlüğe sahip olan çalışanların stres seviyelerinin daha az olduğu belirlenmiştir. Çalışanın özgürlük hissi zorlu durumlarla karşılaştığında bile kontrollü kendi elinde olduğuna dair inanç oluşturabilir (Grandey vd., 2004:401) Ayrıca, başka bir çalışmada düşük otonomiye sahip bireylerin iş tatminlerinin, yüksek otonomiye sahip olanlardan daha az olduğu gözlemlenmiştir (Grandey vd., 2005:893).

Belirtilen çalışmalardan da anlaşıldığı üzere çalışanların işlerini yaparken özgürlük ve bağımsızlık hissetmeleri onların psikolojik olarak daha iyi hissetmelerine katkıda bulunmaktadır. Bu duygusal tatminin iş performansını olumlu yönde etkilediği düşünüldüğünde bu durumun işverenler açısından da faydalı sonuçlar meydana getirdiği ifade edilebilir.

## **1.1.4. Duygusal Emek İle İlgili Kavramlar**

### **1.1.4.1. İzlenim Yönetimi**

İzlenim yönetimi kavramının kökeni Goffman (1959)'ın yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Goffman (1959)'a göre bireyler birbiriyle iletişim kurduğunda karşısındaki kişi hakkında bilgi toplar ve değerlendirmelerde bulunur. Bu değerlendirmeler, kişinin sosyo-ekonomik durumu, yetenekleri, güvenilirliği gibi faktörlere dayanır. Bu bilgiler insanların karşısında ne bekleyebile-

ceği, onun ne yapabileceği ve kendilerinin ondan ne talep edebileceği konusunda fikir sahibi olmalarına yardımcı olur.

İzlenim yönetiminin temel hedefi, bireylerin belirli amaçlara ulaşmasını desteklemek için çevresel algıları yönlendirerek ilgili bilgileri şekillendirmektir. Bu bağlamda izlenim yönetimi süreci örgütsel ortamda birçok pratiğe entegre edilmiştir (Basım ve Çetin,2010:257).

Hochschild (1983), duygusal emek kavramını tanımlarken, yüzeysel davranışı Goffman'ın fiziksel davranışların kontrol ederek izlenim yaratma yaklaşımıyla paralel olarak değerlendirmiştir (Hochschild,193:35 den aktaran Kaya,2014:37).

Örgüt içinde sergilenen izlenim yönetimi stratejileri, saldırgan ve savunmacı olarak esasen iki ana kategoriye ayrılır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008:30-33). İlk kategori olan saldırgan stratejiler, bireylerin karşısındaki kişilere belirli bir yönde etki etmeye çalıştıkları eylemlerdir. Bu stratejiler; yağcılık, bireysel tanıtım, öncü olma, ricada bulunma ve caydırma olarak listelenir. Bireyler, hangi stratejiyi benimseyeceklerini, buldukları pozisyona ve taşıdıkları yetki seviyesine bağlı olarak seçerler. Örneğin, yağcılık ve ricada bulunma gibi stratejiler genelde yetkisi daha sınırlı olan kişiler tarafından tercih edilir. Savunmacı stratejiler, bireylerin olumsuz bir imajı onarmak adına başvurduğu taktiklerdir. Savunma stratejileri ise; rapor verme ve özür beyanı şeklindedir. Rapor verme durumunda, birey olumsuz bir algı yaratan eylemin nedenlerini ortaya koyarak bu durumun kendi kontrolü dışında olduğunu veya böyle bir eylemi gerçekleştirmek zorunda olduğunu belirtir. Özür dilemede ise birey gerçekleştirdiği hatayı kabullenir. Bu tür bir eylemi gerçekleştirmemesi gerektiğini ve bu durumdan dolayı üzgün olduğunu belirtir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008:36-37).

Duygusal emek, çalışanların müşterilere yönelik izlenim oluşturma çabası içerisinde duygularını nasıl kullandıklarını ifade eden bir kavramdır. Müşteri beklentilerine uygun duygusal tepkilerin sergilenmesi satışların artması, müşteri memnuniyeti gibi olumlu sonuçlar doğurur. Ancak sergilenen duygularla müşteri beklentileri arasında bir uyumsuzluk oluşursa, bu uyumsuzluk çalışan açısından olduğu kadar işletme içinde olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle müşteri de firma olarak iyi bir izlenim yaratma çabasında olan çalışan duygusal emek harcamaktadır. Bu bağlamda izlenim yaratma çabası, duygusal emek kavramı ile ilişkilendirilebilir.

#### **1.1.4.2. Sosyal Kimlik**

Sosyal Kimlik Kuramı, bireylerin grup üyeliklerinden türettikleri sosyal kimlikleri üzerine odaklanan bir psikolojik kuramdır. Tajfel tarafından 1970'lerde geliştirilen bu kurama göre sosyal kimlik, bireyin belirli sosyal gruplara aidiyet hissiyle bu grupların getirdiği duygu ve değerlerin kişisel benliği etkileyen kısmıdır (Tajfel:1982:24). Buna göre üyesi olunan grubun değerleri ve

tutumlarının bireyin kişiliğini etkileme oranı sosyal kimlik olarak adlandırılabilir. Bu kurama göre bireyler sosyal kategorilere ayrılarak kendilerini belirli gruplara ait olarak tanımlarlar. Bu grup üyelikleri bireylerin özsaygısını arttırmak için kendi gruplarını diğer gruplara göre daha olumlu şekilde değerlendirirler. Bu süreçte bireylerin kendi gruplarına olan bağlılıklarını arttırabilir.

Sosyal kimlik teorisi üç ana ilkeye dayanır (Tajfel,1982:2);

- Bireyler, sosyal çevreyi içsel ve dışsal gruplar olarak kategorize etme eğilimindedirler.
- Bireyler, ait oldukları içsel grupların sosyal statüsüyle kendi değerlerini yükseltmeye çalışırlar.
- Bir bireyin özsaygısı, ait olduğu grubun toplumsal değerlendirmesiyle doğrudan ilişkilidir.

Ashforth ve Humphrey (1993), bireylerin iş ortamındaki sosyal gruplarla ilişkileri doğrultusunda kimlikleri, değerleri ve inançları hakkında bir takım algılar oluşturduklarını belirtmişlerdir. Bu perspektife göre örgütsel role kendini adayan bireyler duygusal davranış kurallarını kendi değerleri olarak kabul ederler. Yani bu kurallara sadece zorunluluk olarak değil aynı zamanda bu kuralların doğru ve gerçekliğine içtenlikle inandıkları için uyarlar. Bu durumda bireyler örgütü duygusal davranış kurallarına uyarken içtenlikle hareket ettiklerini düşünür ve duygusal bir çatışma yaşamazlar. Yazarlara göre eğer bir bireyin içsel değerleri, örgütsel kurallara uyumluysa bu bireyin özgünlük hissi, örgütsel role ne kadar bağlı olursa olsun, duygusal davranış kurallarına uyarken zarar görmeyecektir (Ashforth ve Humphrey, 1983:89-98). Bireyler, sosyal çevrelerinde farklı gruplara aidiyetlerini belirleyerek kendilerini ve çevrelerindeki diğer bireyleri bu gruplara göre tanımlarlar. Sosyal kimlik, bu gruplara dair oluşturdukları algı ve kavrayışlardır. Örneğin, bir firmanın elemanı olmak, bir kulübün aktif üyesi olmak ya da cinsiyet temelinde bir kimliğe sahip olmak, bireylerin sosyal kimliklerinin bir yansımasıdır. Bireyler, kendileri bir gruba dahil hissettiklerinde o grubun karakteristik özelliklerini kendi kişilikleri gibi benimserler.

Duygusal emek ile olan ilişkisinde bireyin sosyal kimliği onun duygusal emek davranışları kurallarını sergileme sırasında istekli olmasını ya da olumsuz etkilenmesine sebep olabilir. Prestijli bir işte ve sosyal grubun içinde bulunan çalışan bu kimliğini kaybetmemek adına işinin gerektirdiği duygusal emek davranışlarını sergilerken zorlanmayacak ve daha istekli davranacaktır.

#### 1.1.4.3. Duygusal Zekâ

Mayer ve Salovey (1990:189), duygusal zekayı şu şekilde tanımlamıştır; bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını ayırt edebilme ve bu duygusal bilgiyi düşünce ve davranışlarında verimli bir biçimde kullanabilmesidir. Bu tanım, sosyal zekanın bir parçası olarak kabul edilir.

Duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını anlama, bu duyguları yönetme, kendi motivasyonunu arttırma, duygusal tepkilerini dengeleme, zorluklarla başa çıkma, başkalarının duygularını anlama ve etkili sosyal ilişkiler kurma yeteneğini kapsar. Bu yetenekler öğrenilebilir ve geliştirilebilir psikolojik ve sosyal becerilerdir. Bu becerilerin varlığı, bireyin yaşam kalitesini ve başarısını olumlu yönde etkiler. Araştırmacılar, duygusal zekanın doğuştan gelen bir yetenek olmadığını, yaşamın her döneminde geliştirilebileceğini belirtmektedirler. Bu durum, duygusal zekanın kritik önemini daha da vurgulamaktadır (Acar, 2002:56).

Salovey ve Grewal (2005), dört başlık altında duygusal zekâ kavramını sınıflandırmıştır. Bu başlıklar şu şekildedir;

- Duyguları algılamak; bireyin, görsel ve işitsel ipuçlarından örneğin, yüzdeki mimiklerden veya tonlamadan duygusal durumu doğru bir şekilde çözümleyebilme yeteneğidir.
- Duyuları kullanma; bireyin, düşünce süreçlerine duygularını dahil ederek, duygusal bilgiyi düşünsel aktivitelerde kullanabilme yeteneğidir.
- Duyguları anlamak; duygusal tepkilerin ve bu tepkiler arasında bağlantıların derinlemesine anlaşılmasıdır. Bu ince duygusal değişiklikleri ve geçişleri anlama kapasitesi içerir.
- Duyguları yönetmek; bireyin, kendi duygusal hallerini ve başkalarının duygusal tepkilerini dengeleyebilme ve yönetebilme yeteneğidir. Yüksek duygusal zekâ sahibi bireyler, zorlayıcı durumlar karşısında bile hedeflerine ulaşmak için duygularını araç olarak kullanabilmektedirler.

Duygusal zekâ, duygusal emek gereksinimi olan işlerde çalışanlar için çeşitli faydalar sunmaktadır. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireylerin diğerlerinin duygularını daha iyi kavrayıp, onların düşüncelerini daha etkili yönlendirme yetenekleri sayesinde müşteri ilişkilerinde daha etkili olabilecekleri söylenebilir. Ayrıca duygusal zekaya sahip bireylerin kendi duygusal hallerini daha bilinçli bir şekilde fark edip yönetebildikleri de gözlemlenmektedir. Duygusal emek, bireylerin iş hayatlarında duygusal tepkilerini profesyonel bir şekilde ifade etmelerini gerektirir. Bu beceriyi ne kadar başarılı bir şekilde sergiledikleri, işteki performansına doğrudan yansımaktadır (Köksel, 2009:25).

### **1.1.5. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları**

#### **1.1.5.1. Örgüt Açısından Sonuçları**

Duygusal emek, sadece çalışanların bireysel deneyimleriyle sınırlı değildir, aynı zamanda örgütsel bir boyutu da vardır. Kurumlar, belirli hedeflere ulaşmak için çalışanlarından belirli duygusal tepkileri göstermelerini beklerler. Bu beklentiyi karşılamak için örgütler çalışanların duygusal tepkilerini



nasıl yönetecekleri konusunda bir çerçeve belirlerler. Bu yönlendirme yazılı kurullarla ifade edilebileceği gibi daha gayri resmi protokoller veya beklentiler şeklinde de olabilir. Hatta bu kurumun genel kültürünün bir parçası olarak da ele alınabilir. Çalışanlar, bu beklentilere uygun hareket edebilmek için farkında olarak ya da olmayarak çeşitli stratejiler benimseler (Güngör, 2009:169).

Çalışanlar, duygusal emek sarf etmenin neden olduğu duygu değişimleri ile içsel çatışmalar yaşayabilmektedir. Bu durum çalışanda sinir, stres, depresyon, uykusuzluk gibi bazı fiziki ve ruhsal sonuçlar doğurabilmektedir. Doğal olarak bu sonuçlar çalışanın iş performansına ve çalışmış olduğu örgüte de yansımaktadır.

Hizmet sektöründe çalışanlar, hizmet standardını korumak adına belirli duygusal davranış normlarına uymakla yükümlüdürler. Bu durum, bireylerin kendi iç dünyalarında çatışma yaşamalarına ve kendilerini yabancı hissetmelerine neden olabilmektedir (Usta ve Küçükaltan, 2014:368). Bunun oluşturmuş olduğu çalışandaki moral düşüklüğü, memnuniyetsizlik gibi etmenler, çalışanın işten uzaklaşmasına ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar ile örgütün tamamını etkilemektedir. Bu olumsuz durumun oluşturduğu sonuçları ölçümlemek isteyen Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) yaptıkları çalışmada iş performansı ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan çalışmada, yüzeysel rol yapma ve iş performansı arasındaki ilişkinin ters, derinlemesine rol yapma ile iş performansı arasında orantılı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların, istemeyerek gösterdikleri duygusal tepkilerin, onların işten ayrılma eğilimlerini arttırdığı da bu çalışmada belirtilmiştir.

Duyusal emek sadece çalışanları değil aynı zamanda örgütleri de doğrudan etkileyebilir. Örgütün beklentilerine uygun duygusal tepkiler sergileyen çalışanlar, yeni müşteri çekip, mevcut olanları sadık hale getirebilirler. Ayrıca memnun müşterilerin olumlu geri bildirimleri ve tavsiyeleri, müşteri talebini ve bağlılığını arttırabilir. Ancak çalışanların bu beklentilere uygun duygusal tepkileri sergilememeleri durumunda, müşteri memnuniyetinde düşüşler, müşteri kayıpları ve pazar payında azalmalar meydana gelir (Küçükaltan vd., 2015:48).

Çalışanların sergilediği duygusal tepkiler, bir örgütün başarısını doğrudan etkileyebilir. Duygusal emek örgüte kısa ve uzun vadede olumlu ya da olumsuz sonuçlar getirebilir. Örneğin, bir satış görevlisi, duygusal becerilerini kullanarak bir ürünü hızla satabilir. Aynı zamanda bir çalışanın müşteriyle kurduğu olumlu ilişki müşterinin örgüte olan bağlılığını arttırabilir. Bu müşterinin örgüte olan sadakatının artması ve örgütün hizmetlerinin diğer potansiyel müşterilere önerilmesine yol açabilir. Bu tür bir etkileşim, müşterinin örgüte olan güvenini arttırarak örgütün hizmetlerinin daha geniş bir kitleye ulaşmasını sağlar (Rafaeli ve Sutton'dan aktaran Güngör,2009:178).

Duygusal emek süreci, çalışanlarda stresin artmasına neden olabilir ve bu durum devamsızlık gibi problemlere yol açabilir. Bu tür sorunlar, işgücünde yüksek bir sirkülasyona yol açabilir ve bu da örgütün hizmet standartlarında düşüslere sebep olabilir (Eroğlu, 2010:27).

İş dünyasında, duygusal emeğin merkezinde müşterilerin tatmini yer alır. Müşteri tatminin işletmeler için performansı ve geliri arttırma potansiyeli, duygusal emeğin neden bu kadar önemli olduğunun göstergesidir. Duygusal etkileşim kuralları, müşteri ilişkilerini güçlendirerek yükseltir. Benzer hizmeti veren işletmelerden ve onların sundukları hizmetten ayıran en önemli unsur, firmanın oluşturmuş olduğu bu duygusal etkileşim kuralları ve uygulanma kalitesidir. Bu açıdan benzer firmalar arasındaki rekabette farklılık oluşturma noktasında çok önemli bir belirleyici konumuna gelmiştir.

### 1.1.5.2. İş Görenler Açısından Sonuçları

İş görenler açısından, duygusal emeğin ortaya çıkardığı sonuçlar genellikle iki başlık altında incelenmektedir. Bunlar; olumlu ve olumsuz olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş gören açısından duygusal emeğin olumlu sonuçları;

- İşe bağlılık.
- Yüksek performans
- Motivasyonda artış
- Psikolojik ve fizyolojik yönden sağlıklı olma
- Ekonomik fayda

İş gören açısından duygusal emeğin olumsuz sonuçları;

- Tükenmişlik sendromu
- İş Tatmini
- İş-aile çatışması
- İş burakma eğilimi
- Rol çatışması
- Yabancılaşma

Duygusal emeğin olumsuz etkileri üzerine yapılan çalışmalar genellikle iş tatmini ve tükenmişlik üzerine yoğunlaşmıştır.

İş tatmini, bir çalışanın işine dair yaptığı değerlendirmenin bir göstergesidir ve aynı zamanda iş yerindeki memnuniyetinin bir yansımasıdır (Grandy,2000:104). İş tatmini, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri pozitif veya

negatif yaklaşımları temsil eder ve bu, işin nitelikleriyle çalışanın beklenti ve arzularının ne kadar uyumlu olduğuna bağlı olarak değişir (Keser,2005:78). İşyerinde deneyimler, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri bireysel duyguları ve yaklaşımları şekillendirir. Eğer bir çalışan, işteki tecrübeleri sonucu olumlu bir ruh hali içerisindeyse bu durum işinden memnuniyet duyduğunu gösterir. Ancak bu ruh hali olumsuzsa, işinde tatmin olmadığı sonucuna varılabilir (Barutçugil,2004:388). Bireylerin işteki memnuniyetleri sadece çalışma koşulları veya işyerinin özellikleri ile sınırlı değildir. Bazı bireyler, çalışma ortamı ne olursa olsun sürekli olarak memnuniyetsiz hissederler. Bu durum, onların işteki memnuniyetlerinin daha çok kendi kişilik yapılarına dayandığını gösterir (Solmuş,2004:187-193).

Tükenmişlik sendromu, olumsuz bir etkiye sahip olup birçok çalışmada detaylı olarak incelenmiştir. Duygusal emekle ilişkilendirildiğinde bu sendromun psikolojik sonuçları arasında en çok ele alınan konu olduğu görülmektedir. Yapılan bir çalışma, yüzeysel davranışın tükenmeyle pozitif bir bağlantıya sahip olduğunu ortaya koymuştur (Wharton,2009 ‘dan aktaran Seçer,2012:265).

Tükenmişlik sendromu, psikolojik ve fiziksel birçok olumsuz sonuca sebebiyet vermesi nedeniyle duygusal emeğin en önemli sonucu olarak görülmektedir ve üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Tükenmişlik kavramının bu önemi nedeniyle bu çalışmada ayrı bir başlık altında incelenecektir.

## 1.2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE TANIMI

Bu bölümde tükenmişlik kavramının tanımı, tükenmişlik sendromu boyutları, tükenmişlik belirtileri, tükenmişliğe neden olan faktörler, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişlikle mücadele yöntemleri üzerinde durulacaktır.

Tükenmişlik, modern toplumun hızla değişen yaşam şartları ve artan iş yükü nedeniyle birçok bireyin karşılaştığı durumdur. Hem fiziksel hem de psikolojik olarak bireyin enerjisini tüketen bu durum iş hayatından sosyal ilişkilere kadar birçok alanda olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle yoğun çalışma temposu, sürekli yüksek beklentilere maruz kalmak ile bireysel limitlerin zorlanması tükenmişliği tetikleyen başlıca unsurlardır. Artan rekabet ve teknolojik gelişmelerin çalışma ortamına getirdiği zorluklar nedeniyle tükenmişlik sendromu modern iş yaşamında büyük bir mesela olarak karşımıza çıkmaktadır (Ardıç ve Polatçı,2009:24).

1974’te psikanalist Herbest J. Freudenberger, tükenmişlik terimini ilk defa literatüre sunmuştur. Freudenberger’a göre tükenmişlik, “başarısızlık, yıpranma, enerjinin ve kuvvetin azalması yada karşılanamayan beklentiler nedeniyle bireyin içsel kaynaklarının tükendiği bir durumu ifade eder” (Freudenberger, 1974, aktaran Polatçı,2007:4). Tükenmişlik konusunda genel olarak bir birine yakın tanımlar bulunmaktadır. Freudenberger bu alanın ilki

olarak önemli bir yere sahipken kendisinden sonra bu alanda yaptığı ölçek çalışması ile Maslach, çok önemli bir yere sahiptir. Freudenberg'er'in yürüttüğü çalışmada tükenmişlik kavramı büyük bir ilgi görmüş ve mesleki alanda bu konuda yapılan araştırmaların sayısında artış yaşanmıştır. Maslach ve Jacson'un 1981'de tükenmişlik konusunda hazırladıkları ölçek bu alanda bilimsel çalışmaların artmasına katkıda bulunmuştur. Tükenmişlik konusunda başlangıç çalışmalarında öğretmenlik, sosyal hizmet görevleri ve hemşirelik gibi başkalarına yardımda bulunma görevi olan mesleklerin önce çıktığı gözlemlenmiştir (Torun,1995:6).

Ülkemizde de bu konu üzerinde ve tanımlamalar oluşturulmuştur. Ergin (1992:143)'e göre tükenmişlik, bireyin işleri nedeniyle sürekli etkileşimde buldukları kişilere karşı ilgisizleşmeleri, duygusal olarak kendilerini yorgun hissetmeleri ve bireysel başarı ve yetinme algılarının düşmesi tanımlanabilir. Yıldırım (2007:124)'a göre ise, başkalarına destek olan meslek dallarında faaliyet gösteren kişilerde iş şartlarının etkisiyle meydana gelen idealizmde, enerjide ve hedeflerde bir azalmayı ifade eder. Başka bir tanımda ise, tükenmişlik, bireylerin yoğun iş yükü altında işlerini tam olarak yerine getirememesi durumu ve duygusal olarak kendilerini bitkin hissetmeleri şeklinde tanımlanabilir (Avcı ve Seferoğlu,2011:13).

Tükenmişlik, çalışma hayatından karşılaşılan en kritik sorunlardan bir tanesidir. Tükenmişlik durumu bireyin fiziksel olarak etkilediği kadar psikolojik olarak da tepkisizleşmesine yol açar ve sadece iş hayatını değil genel yaşam kalitesini de olumsuz etkiler. Tükenmişlik, bireyin işte geçirdiği süre zarfında karşılaştığı sürekli stresin bir sonucudur (Keser, 2012:201-202). Eğer bu stres ile başa çıkılmazsa bu durum bireyin iş dışındaki yaşamını, aile ilişkilerini ve sosyal hayatını da etkileyecektir.

Tükenmişlik, çalışanın işine karşı duyduğu ilgisizliğin bir göstergesidir. İş yerinde yaşanan endişeler bu duruma katkıda bulursa da tükenmişlik sadece işteki zorluklardan kaynaklanmaz. Yüksek stresle başa çıkamama sonucunda meydana gelir ve mesleki bir risk olarak değerlendirilir. Başarısızlık korkusu, aşırı yorgunluk, beklentilere cevap verememe endişesi v.b. etmenler çalışanın enerjisinin ve motivasyonunun azalmasına neden olur. Bu durum çalışanın ruhsal olarak tükendiğini belli eden bir süreçtir. Tükenmişlik, hem çalışanın için hem de işletme açısından olumsuz sonuçlar neden olabilir. Bu nedenle bu durumu önlemek veya onunla başa çıkmaya çalışmak işletme açısından şarttır (Yıldırım ve Erul,2013:92).

### 1.2.1. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik, modern dünyanın ve iş dünyasının getirdiği zorluklarla başa çıkmaya çalışan bireylerin sık sık karşılaştığı bir durumdur. Bu karmaşık yapıyı tek bir bakış açısıyla tanımlamamız mümkün değildir. Tükenmiş-

lik üzerine yapılan çalışmalar ile konuya farklı yaklaşımlar ve bakış açıları getirmiştir. Perlman ve Hartman, Chernisss, Meier ve Maslach gibi bu alanın önde gelen araştırmacıları farklı açılardan bakarak tükenmişlik tanımını geliştirmişlerdir.

Tükenmişlik yaklaşımları arasında en popüler olanı Maslach tarafından geliştirilen üç boyutlu yaklaşımdır. Bu yaklaşım ile geliştirilen ölçek, uzun yıllardır yapılan araştırmalarda kullanılmaktadır. Bu çalışmada ise Oldenburg tükenmişlik yaklaşımı temel alınmıştır.

### 1.2.1.1. Perlman ve Hartman Yaklaşımı

Perlman ve Hartman, kendilerinden önce yapılmış farklı araştırmaların tümünde n bir sentez yaparak kendi tanımlarını oluşturmuşlardır. Perlman ve Hartman'ın 1982'de ortaya koyduğu model, bireysel faktörler ve çevresel algıları merkezine alır. Bu çalışmalarında tükenmişliği stresin karşı yansıması olarak ele almışlardır ve oluşturdukları üç alt boyut, stresin semptomlarına karşılık gelmektedir. Fiziksel semptomlara karşılık olarak gelen fiziksel tükenme, duygusal semptomlara karşılık olarak duygusal tükenme ve stresin yarattığı davranışsal bozukluklara karşılık gelen duyarsızlaşma boyutunu ele almışlardır (Demir,2010:187).

Bu yaklaşımda tükenmişliğe giden yol stresten geçmektedir. Bu süreçte dört aşamadan oluşmaktadır (Yılmaz,2013:10-11).

İlk olarak durumun strese götürme derecesi. Bu duruma yol açan iki ana sebep bulunmaktadır. Birincisi bireyin yetenekleri, kurumsal talepleri karşılamak için yetersiz olabilir. İkincisi, bireyin gerçekleştirdiği iş, onun beklentilerine, gereksinimlerine veya değerlerine tam olarak uymayabilir. Kısacası, bu noktada stresin seviyesi, birey ile çalıştığı kurum arasındaki uyum sorununun boyutuna göre belirlenir.

İkinci aşama stresin algılanması. Bu evrede, bireyin algılayabildiği stres seviyesi ele alınır. Stres yaratan bir çok faktör bulunsa da her faktör bireyin stresli hissetmesine sebep olmaz.

Üçüncü evre, strese karışı gösterilen üç ana tepkiyi kapsar. Bunlar; fiziksel yorgunluk, duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma veya duygusal uzaklaşma olarak adlandırılabilir.

Son evre, strese yanıt olarak ortaya çıkan sonuçları temsil eder. Bu aşamada, bireyin iş performansında ve memnuniyetinde dalgalanmalar meydana gelir. Psikolojik ve fiziksel sıkıntılar nedeniyle, birey işten ayrılma veya işten çıkarılma riskiyle karşı karşıya kalabilir. Sürekli duygusal baskı altında kalmak, bireyin tükenmişlik hissetmesine neden olabilir.

### 1.2.1.2. Cherniss Yaklaşımı

Cary Cherniss 1980'de tükenmişliği, bireyin sürekli stres ve memnuniyetsizliğe karşılık olarak işine karşı psikolojik bir uzaklaşma, soğuma olarak tanımlamıştır. İşle ilgili stresin, bireyin motivasyonunu, duygularını, tutumlarını ve davranışlarını etkileyen bir dizi faktörle birleştiğini vurgulamıştır. Bu durumun sadece geçici bir yorgunluk yada işteki zorluklarla sınırlı görmemek gerektiğini vurgulamıştır (Avşaroğlu, ve ark., 2005:116).

Stresle başa çıkmak için birey, öncelikle stresin nedenini ele alarak bu durumu çözmeye çalışır. Eğer bu yöntemle başarılı olamazsa, rahatlama teknikleri gibi stres yönetimi yöntemlerine başvurur. Ancak, tüm bu çabalarına rağmen stresten uzaklaşamazsa, işle olan duygusal bağını zayıflatmayı tercih eder (Ok,2002:18).

Stres yönetimi teknikleri, bireyin ruh halinde olumlu bir şekilde değişimlerde etkili olabilir ve bu da bireyin davranışlarında olumlu değişikliklere yol açar (Ok,2004:18). Fakat bu teknikler istenen sonucu veremezse ve kişi işle olan duygusal bağını koparırsa motivasyon kaybı, müşterilere, yöneticilere ve iş arkadaşlarına karşı gelişen negatif yaklaşımlar ve işle ilgili hedeflerinin daralması gibi sonuçlarla karşılaşır (Demir,2010:186).

Özetle, Cherniss yaklaşımında tükenmişliğe, kişinin iş yaşamındaki stres ile mücadelede sürecinde yaşadıkları sebep olur. Kişinin, iş yaşamından beklentileri ile gerçekleşenlerin uyuşmaması ve kişinin bu beklentileri dengeleyememesi tükenmişliğe sebep olur.

Cherniss (1990), tükenmişliğin üstesinden gelmeyi kolaylaştıran bazı faktörleri belirlemiştir: tatmin edici bir çalışma ortamı, mesleki becerilerin zamanla gelişmesi, işe duyulan ilginin yoğunlaşması ve profesyonel gelişim. Mesleki eğitimlerin teşvik edildiği, hedeflerin belirlendiği iş ortamlarında ve yaş ile gelişen deneyimin profesyonelliği arttırdığı ortamlarda tükenmişlikle başa çıkmak daha kolay hale gelir (Burke ve Greenglass (1995:101).

### 1.2.1.3. Pines Yaklaşımı

Pines'in tükenmişlik yaklaşımını, bireylerin sürekli olarak duygusal tükenmelerine neden olan ortamların, üzerlerinde yol açtığı genel bir bitkinlik hali olarak tanımlar. Bu yaklaşımda tükenmişlik üç farklı boyutta ele alınır. Fiziksel boyutta, enerji eksikliği, sürekli yorgunluk ve genel halsizlik hali mevcuttur. Duygusal boyutta, derin bir duygusal yorgunluk, umutsuzluk ve çaresizlik hissiyatı vardır. Zihinsel boyutta ise, bireyin işine ve kendisine dair olumsuz düşünceleri ve tutumları belirgindir (Dalkılıç, 2014:44 aktaran Güven ve Sezici,2016:115).

İş hayatını sosyal yaşantısının önüne alan veya her şeyin üstünde olduğunu düşünen, işlerine karşı derin bir bağlılık ve sadakat hisseden bireyle-

rin tükenmişlik ile karşı karşıya kalmaları daha olasıdır. Bu kişiler, işlerini kimliklerinin bir parçası olarak görebilirler. Bu nedenle işte yüksek çaba sarf etmeleri gereken durumlarda tükenmişlik belirtileri gösterebilmektedirler (Pines,2002:103-104).

Pines'in yaklaşımına göre tükenmişliğin anan sebebi bireyleri sürekli duygusal baskı altında bırakan iş koşullarıdır. Bireyler, kariyerlerine başarı, takdir görme ve kalıcı etkiler yaratma gibi yüksek ideallerle başlarlar. Ancak, stresli, ödüllendirilmeyen çalışma ortamlarında, bu ideallere ulaşmak için gerekli olanakları bulamazlar. Bu bireyler için, yaşadıkları bu başarısızlıklar tükenmişliğin başlıca sebeplerindendir (Pines, 1993 aktaran Yıldırım.1996:124).

Bu yaklaşıma göre, iş hayatının her şeyin merkezine koyan ve mesleğini yaşamının en önemli parçası olarak gören bireyler, hedeflerine ulaşamadıklarında kendilerini yetersiz hissedebilirler. Bu durum zamanla fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunları belirtilerine yol açarak, bireyin mesleğinde uzaklaşmasına neden olabilir.

#### 1.2.1.4. Meier Yaklaşımı

Meier'in 1983'te ortaya koyduğu tükenmişlik yaklaşımı, Bandura'nın "öz-yeterlilik" teorisine dayanır. Bu model dört ana bileşenden oluşur. Bunlar, pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yetkinlik beklentileri, bağlama l bilgi işleme. Bu teoriyle Meier, tükenmişliğin sadece zihinsel değil, aynı zamanda davranışsal yönlerini de vurgulamak istemiştir. Ayrıca zamanla tükenmişliği kademeli bir stres süreci olarak geliştigini ve zaman içerisinde evrildiğini belirtmiştir (Demir,2012:187).

Pekiştirme beklentileri, bireyin iş hayatındaki deneyimlerinin, açık yada gizli amaçlarını yerine getirip getiremeyeceğiyle bağlantılıdır. Eğer, bireyin hedefleri ve beklentileri karşılanmazsa işinden aldığı tatmin azalır ve tükenmişlik hissine kapılabilir (Başören,2005:7). Örneğin, sınıfta öğrencinin aktif derse katılımından memnun olan bir öğretmen ile tam tersi olarak sessizlikten memnuniyet duyan öğretmen de yaptığı işten memnuniyet duyabiliyorken, durumun tam tersi olmasında yani aktif katılımından menün olan öğretmenin sınıfının sessiz hale gelmesi veya sessizlikten memnun öğretmenin sınıfının daha aktif olması durumunda her iki öğretmen için memnuniyetsizlik yaratacaktır.

Sonuç beklentileri, Meier (1983)'e göre belirli eylemlerin hangi sonuçlara yol açacağını hakkındaki betimlemeler olarak tanımlanabilir. Pekiştirme beklentileri, elde edilen sonuçların hedeflenen amaçlara ulaşip ulaşmadığını tanımlarken, sonuç beklentileri ise hangi davranışların bu sonuçları elde etmek için zorunlu olduğunu tanımlamaktadır (Başören,2005:7).

Yeterli olma beklentileri, bireyin belirlediği hedeflere ulaşırken gerekli eylemleri başarıyla gerçekleştirme becerisidir. Örneğin, bir öğretmen, öğrencilerine aktaracağı bilgiler için önce kendisini yeterli görmelidir. Aksi takdirde kendisini bu konuda yeterince donanımlı görmeyerek, tükenmişlik düzeyinin yükselmesine sebep olabilir (Özçiçek,2015:17).

Bağlamsal bilgi işleme süreci, bireylerin beklentilerini nasıl kazandığı, bu beklentileri nasıl sürdürdüğü ve nasıl dönüştürdüğü üzerine bir açıklama sunar ve bu nedenle bu modelin en kapsamlı başlığı olarak kabul edilir. Kurumsal yapı, sosyal gruplar, inançlar ve öğrenme stratejileri gibi faktörlerin, bir bireyin bilgiyi nasıl değerlendirdiği ve nasıl yorumladığı üzerindeki etkisini tanımlar (Başören,2005:8).

### 1.2.1.5. Edelwich ve Brodsky Yaklaşımı

Edelwich ve Brodsky, tükenmişliğin özellikle hizmet alanında yada başkalarına destek veren meslek gruplarında sıkça rastlandığını vurgulamışlardır. Edelwich ve Brodsky (1980)'e göre tükenmişlik, iş şartlarının bir neticesi olarak idealizmin, enerjinin ve hedeflerin kaybı olarak tanımlanabilir (Yıldırım,1996:6). Bu iş şartları arasında, yeterli eğitim alamam, yoğun müşteri trafiği, uzun çalışma saatleri, düşük maaş, memnuniyetsiz müşteri ile iletişim, bürokratik engeller ve bireysel hedefler ile gerçekleşenler arasındaki fark gibi faktörler bulunmaktadır.

Edelwich ve Brodsky'e göre tükenmişlik bir birini takip eden bir evreden diğerine geçiş yapan dinamik bir süreçtir ve aynı zamanda devamlı duygusal çöküş olarak tanımlanabilir. Bu tükenmişlik süreci dört aşamadır. Bu aşamalar; (Güneş vd., 2009:3; Baysal, 1995:25; Yıldırım,1996:6).

İlk aşama, idealist coşku: Bu aşama genellikle mesleğe yeni adım atmış bireylerde rastlanmaktadır. Bu dönemde çalışan idealist, hevesli ve yüksek beklentilere sahip olarak enerjik bir şekilde görevini yerine getirir. Ancak bu çabalarının karşılığında beklediği takdiri ve övgüyü alamazsa hayal kırıklığına uğrar. Bu hayal kırıklığı genellikle işe başladıktan sonraki ilk yıl içerisinde ortaya çıkar ve bireyi durgunluk aşamasına sürükler.

İkinci aşama, durgunluk: Bu aşama, bireyin işe olan ilgisinin ve enerjisinin azaldığı bir dönemi ifade eder. Bu evrede bireyin işle ilgili beklentileri karşılanmadığında motivasyonu düşer ve işine karşı ilk baştaki coşkulu tutumu kaybolur. Bu hayal kırıklığı sonucunda enerjisinin büyük bir kısmını iş dışı faaliyetlere ve sosyal etkinliklere ayırır. İşle ilgili sorunların farkında olan birey işinden uzaklaşırken, daha iyi yaşam kalitesi veya boş zamanlarını daha verimli geçirme gibi konulara daha fazla zaman ayırır.

Üçüncü aşama, engelleme: Engelleme aşaması, bireyin işteki çabalarının karşılığını alamadığını hissettiği bir dönemdir. Bu evrede birey işin anlamı-



nı, kendi değeriyle uyumunu ve yaptığı etkinliklerin sonucunu sorgulamaya başlar. Hem duygusal hem fiziksel olarak zorluklar yaşanabilir ve sorunlar ortaya çıkabilir. Bu aşamada birey hizmet verdiği kişilere yeterine yardımcı olamadığını düşünürken, diğer yandan kendisi göz ardı ederek başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Bu durum, bireyin işteki motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz etkileyebilir.

Dördüncü aşama, duygusuzlaşma: Bu aşama, bireyin işinde sürekli karşılaştığı engellemelerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu dönemde birey işine karşı derin bir duygusal kopuş hisseder. Bu, bireyin engelleme durumlarına karşı geliştirdiği doğal bir savunma mekanizması olarak görülebilir. Bu evrede birey, sadece sosyal güvencesini korumak ve geçimini sağlamak için minimum düzeyde çalışır. İşle ilgili görevlerini sadece işten atılmamak için yerine getirir.

### 1.2.1.6. Maslach Yaklaşımı

İlk çalışmalarını sağlık personelleri üzerinde yapan Freudenberger'in 1974 yılında ilk kez tanımladığı tükenmişlik kavramının ardından, bu alanda en yaygın bilinen ve kabul gören yaklaşım Maslach'ın tükenmişlik yaklaşımıdır.

Maslach'ın tanımına göre tükenmişlik, sürekli olarak insanlarla etkileşim halinde olan ve işi nedeniyle ağır duygusal yüklerle karşılaşan bireylerde meydana gelen, fiziksel yorgunluk, enerji eksikliği, kendini çaresiz ve umutsuz hissetme gibi duygusal tepkilerin bileşenidir. (Maslach ve Jackson, 1981 akt. Ardiç ve Polatçı, 2009:22). Maslach yaklaşımına göre birey, insanlardan gelen psikolojik taleplere tam olarak yanıt veremediğinde ilk olarak tükenmişlik duygusu ile karşılaşır (Maslach ve Jackson, 1981:99).

Maslach'ın yaklaşımına göre tükenmişlik üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarıdır.

Maslach ve Jackson'ın tanımına göre duygusal tükenme, bireyin duygusal emek davranışı sergileyecek enerjisinin azalması ve işine tam anlamıyla konsantre olamaması olarak tanımlanabilir (Maslach ve Jackson, 1981:99). Maslach'a göre bu tükenmişlik durumu, bireyin aşırı duygusal yüklenme sonucu kendini yenilmiş hissetmesine, enerji kaybına ve ilerlemekte zorlanmasına neden olmaktadır (Helvacı ve Turhan, 2013:59). Duygusal tükenme yaşayan çalışan çeşitli bahaneler ile işe gitmek istemez. Bu durum iş veriminin düşmesine, çalıştığı kuruma katkısının azalmasına neden olur.

Duyarsızlaşma, bireyin çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve hizmet sunduğu kişilere karşı olumsuz bir tavır içine girdiği bir evredir. Bu olumsuzluk, onları küçümseme veya taleplerini göz ardı etme şeklinde ortaya çıkabilir. Birey, bu aşamada etrafındaki kişilere karşı duygusal bir mesafe hisseder

ve onları sadece birer araç olarak görebilir. İletişimde belirgin bir soyutlama eğilimi gösterir ve iş ile özel yaşamını kesin sınırlarla ayırır (Güven ve Seziçi,2016:114). Duygusal olarak tükenmiş hisseden birey, başkalarının meselelerini ele alma konusunda kendisini yetersiz hisseder ve bu durumu hafifletmek için duyarsızlaşır. İnsanlarla iletişimini işinin gerektirdiği kadar minimumda tutar (Yıldırım,1996:9).

Kişisel başarı, tükenmişlik boyutlarında, bireyin kendisini yetersiz ve başarısız gördüğü durumu ifade etmek için kullanılmaktadır. Bireyin kendi iş performansını yetersiz görmesi, öz yeterlilik algısının zayıflamasına yol açar. Bu durum bireyin depresif hissetmesine ve işle ilgili talepleri karşılamada güçlük yaşamasına neden olur. Çalışan müşterilere yardım etme kapasitesinin düşük olduğuna inanmaya başlar ve bu kendi başarısızlık algısını artırabilir. Kişisel başarı duygusu, tükenmişlikte bireyin kendisini değerlendirmesini yansıtan boyuttur (Maslach ve Goldberg,1998:64 akt. Kaplan ve Ulutaş,2016:168).

### 1.2.1.7. Oldenburg Yaklaşımı

1998 yılında Demerouti ve Ebbinghaus tarafından ortaya konan Oldenburg tükenmişlik yaklaşımı, tükenmişliğin sadece hizmet sektörü ile sınırlı olamayacağını ve hizmet sektörü dışındaki alanlarda da bulunabileceğini ifade eder. Tükenmişlik kavramının literatürde en çok bilinen tanımı olan Maslach yaklaşımından farklı olarak tükenmişliği, tükenme ve işten uzaklaşma olarak iki boyutta ele alır (Talak,2022:1868).

Demerouti'ye göre her meslek grubunda yüksek iş talepleriyle karşılaşan ve bu taleplere karşı yetersiz kaynaklara sahip olan bireyler tükenmişlik yaşayabilir. Tükenme, bireyin işle ilgili yoğun fiziksel, duygusal ve zihinsel gerilimler yaşaması olarak tanımlanırken; işten uzaklaşma, bireyin işin doğasından ve içeriğinde koparak işe olan ilgisini ve meslekte kalma isteğini kaybetmesi olarak ifade edilebilir (Demerouti vd, 2010 akt. Çetin,2015:78).

Maslach'da duyarsızlaşma boyutu bireyin müşterilere karşı mesafeli ve olumsuz bir tutum benimsemesini ifade ederken, Oldenburg'da işten uzaklaşma kavramı, bireyin işe ve örgüte olan bağlılığının tamamen kaybolmasını ifade eder (Demerouti, vd.,2000:455).

### 1.2.2. Tükenmişlik Belirtileri

Tükenmişlik, aniden meydana gelen bir olgu değil, zamanla ve fark edilmeden gelişen semptomların birleşimidir. Bu belirtilerin gözden kaçırılması, tükenmişliğin daha da derinleşmesine yol açabilir. Bu nedenle tükenmişliğin, yavaşça ilerleyen ve biriken bu sinyallerini tanımak ve gerektiğinde müdahale etmek büyük bir öneme sahiptir (Ardıç ve Polatçı, 2008:73).

Tükenmişlik yaşayan bir birey genellikle kişisel ve mesleki doyumsuzlukla birlikte artan bir yorgunluk hissiyle karşı karşıya kalır. Bu duygusal durum zamanla derinleşir ve birey, işine ve sosyal çevresine olan ilgisini kaybetmeye başlar. İşe olan bağlılığında azalma, karşılaştığı zorluklara dayanma kapasitesinin düşmesi, kendi yeteneklerine olan inancını sorgulama ve alışagelmış davranış biçimlerinde sapma, tükenmişliğin en belirgin işaretleri arasında yer alır (Tutar,2014:357).

Tükenmişlik belirtileri incelendiğinde buna sebep olan birçok etmenle karşılaşmaktadır. Bunları üç ana kategoride tanımlanabilir; fiziksel belirtiler, davranışsal belirtiler ve duygusal belirtiler.

### 1.2.2.1. Fiziksel Belirtiler

Freudenberger ve Richelson (1981:43) tükenmişlik yaşayan bireyleri şu şekilde tanımlar; çalışma yaşantılarının başlangıcında enerjik, kendinden emin, yetenekli ve işe karşı büyük hevesle dolu olan bu kişiler zamanla karşılaştıkları bazı zorluklar nedeniyle enerjilerini kaybetmeye başlarlar. Bu enerji kaybı bireylerin fiziksel sağlıklarını olumsuz etkileyebilir ve performanslarında düşüşe neden olabilir.

Tükenmişlik, başlangıçta hafif fiziksel belirtilerle kendini belli eder. Bunlar arasında sürekli yorgunluk, baş dönmesi, uyuma zorlukları bulunmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008:73). İlerleyen dönemlerde, bu hafif seviyede görülen belirtiler daha ciddi sağlık sorunlarına dönüşebilir. Örneğin; sürekli soğuk algınlığı, sindirim sorunları, aşırı kilo kaybı, kalp sorunları, şeker hastalığı vb. (Kaçmaz, 2005:30).

Fiziksel belirtilerler çok küçük şekilde başlayıp, kişiden kişiye değişmekle birlikte ilerleyen süreçte daha büyük sorunların habercisi olabilir. Bu ilk uyarıcı belirtilerin farkına varabilen birey, bunları dikkate almalı ve gereken tedbirleri almalıdır.

### 1.2.2.2. Duygusal Belirtiler

Tükenmişlik yaşayan bireylerde duygusal belirtilerin gözlem ile yakalanabilmesi, diğer belirtilere daha zordur (Ardıç ve Polatçı, 2008:73). Bu belirtiler daha soyut kavramlara dayanmaktadır. Bazen minimum tepkilerle karşılık veren birey, diğer zamanlarda ise aşırı reaksiyonlar gösterebilir. Bu reaksiyonlar bireyin kendisinde ve çevresinde zararlara da neden olabilmektedir.

Düzyürek ve Ünlüoğlu (1992), duygusal belirtileri şu şekilde tanımlar;

- Kendini güvende hissetmeme ve umutsuzluk duygusu
- Artan öfke, sabırsızlık ve rahatsızlık hissi
- Saygı, hoşgörü ve dostluk gibi olumlu duygularda gerileme

- İşe gitme konusunda artan isteksizlik
- Sürekli endişe ve kuşku duyma
- Hassasiyet, takdir edilmediğine inanma
- Özsaygı ve kendine güvende düşüş
- Aile ve dostlarla yaşanan anlaşmazlıklar sonucu uzaklaşma
- İçine kapanma
- Kendini yeni hissetme, suçluluk duygusu
- Umutsuzluk, hızla duygusal tepki verme
- Kendini yetersiz hissetme
- Sıkça işten ayrılma düşüncesi
- Görevlerini erteleme yada göz ardı etme (Düzyürek ve Ünlüoğlu,1992:111).

### 1.2.2.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler, diğer belirtilere göre dışarıdan gözlemlenmesi daha basit olan işaretlerdir (Ardıç ve Polatçı, 2008:74). Bu, tükenmişliğin ileri bir seviyeye geldiğini gösterir. Uzun süren içsel karmaşasını saklamaya çalışan birey, tükenmişlik hissiyle birlikte bu duygularını artık gizleyemez hale gelir (Sürgevil, Dalkılıç,2014:34).

Düzyürek ve Ünlüoğlu (1992:108-112), davranışsal belirtileri şu şekilde tanımlar;

- Unutkanlık
- Bir konuya konsantre olmada zorlanma
- Kafa karışıklığı
- Yenilikçi düşünme eksikliği
- İş performansında azalma
- Tutucu düşünce ve yeniliklere karşı çekince

Bunlara ek olarak Kaçmaz (2005:30);

- Çabuk öfkelenme
- İlaç, alkol ve sigara alışkanlığında artış
- Şüphe ve endişe gibi belirtileri eklemektedir

Tükenmişlik semptomları erken aşamada tespit edilip müdahale edilmezse bu belirtiler giderek şiddetlenir. Başlangıçta sadece baş ağrısı, özsaygı

kaybı, çabuk sinirlenme gibi basit şekillerde kendini gösteren bu durum, ilerleyen zamanlarda daha ciddi ve yıkıcı sorunlara yol açabilir.

### 1.2.3. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler

Tükenmişliğe neden olan en önemli etmen uzun süreli birikmiş strestir. Hizmet sektöründe çalışanlarda çok sık görülen yüksek stresi destekleyen ve artmasına sebep olan çeşitli etmenlerde vardır.

Günümüz iş dünyasında sıkça karşılaştığımız tükenmişlik olgusu birçok sebepten kaynaklanmaktadır. Bu konuda yapılan birçok araştırmanın ve bu konuda çalışan araştırmacıların ortak olduğu en önemli tükenmişlik sebepleri iki ana başlık altındadır. Bunlar, bireyin kendisinden kaynaklanan bireysel faktörler ve bireyin kontrolü dışında oluşan örgütsel faktörlerdir. Bu iki ana başlıkta kendi içinde alt etmenlere ayrılmaktadır.

#### 1.2.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çalışma çevresi dışındaki, örgütteki bireylerden ortaya çıkan ve tükenmişliğe yol açan niteliklerdir. Bununla birlikte, bu nitelikler örgütsel faktörlerin bireyler üzerindeki tesirini pozitif ya da negatif olarak değiştirebilmektedir. Çalışanların kişilik özellikleri, tükenmişlik yaşama ihtimallerini büyük ölçüde etkilemektedir. Kişilik özellikleri bakımından idealist, kusursuzluk peşinde koşan, hedefe yönelik, savaşçı, rekabeti seven, yenilmeyi kabullenmeyen, çevresine karşı agresif ve öfkeli tutumlar gösteren, eleştirel yaklaşan, hızlı hareket edip hızla konuşan, işlerini zamanında tamamlama eğiliminde olan, sözlerine bağlı, sorumlu, kişisel menfaatleri her şeyin üzerinde gören, şans ve kader gibi dışsal etmenlere inanan, yüksek beklentilere sahip, öz yeterliliği olmayan empati yeteneği zayıf bireyler, tükenmişlik riskiyle daha sık karşılaşmaktadırlar (Ardıç ve Polatçı, 2009:23).

Tükenmişlik üzerinde etkili olan bireysel faktörler iki alt başlık altında toplanmıştır. Bunlar, demografik faktörler ve kişisel faktörler olarak adlandırılmıştır.

##### 1.2.3.1.1. Demografik Faktörler

Tükenmişlik konusundaki araştırmalarda, demografik özelliklerin belirleyici faktörler olabileceği vurgulanmış ve tükenmişlikle farklı değişkenler arasındaki bağlantı incelenmiştir.

Cinsiyet: Tükenmişlikle üzerine yapılan araştırmalarda sıklıkla kadınların, erkeklere kıyasla daha yoğun tükenmişlik hissettikleri gözlemlenmektedir. Bu durumun altında yatan sebep, kadınların doğuştan gelen içsel eğilimleriyle karşısındaki bireylere daha derinlemesine ilgi göstermeleri ve onlara daha fazla değer atfetmeleri (Ergin,1992). Yapılan çalışmalarda, kadınların

erkeklerle nazaran daha derin duygusal tükenmişlik belirlenmiştir. Buna karşın, Maslach ve Jackson, kişisel başarıda düşme ve duyarsızlaşma boyutlarının ise erkeklerde daha belirgin olduğunu ifade etmişlerdir (Maslach ve Jackson,1981:111).

Yaş: Yapılan birçok araştırma sonucunca, yaşın tükenmişlikle sıkı bir bağlantı içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Genç çalışanların, 30-40 yaş grubundakilere kıyasla daha yoğun tükenmişlik hissettiği belirlenmiştir (Maslach ve ark.,2001:409). Zamanla kazanılan deneyimler, mesleğe daha rahat uyum sağlama ve endişe seviyelerinin azalmasına neden olmaktadır. Bu, yaş ilerledikçe tükenmişlik duygusunun azaldığını göstermektedir. Genç yaşlarda yaşanan tükenmişlik, ileri dönemlerde istenmeyen sonuçlara sebep olabilir. Cherniss (1980:102) genç bireylerin işle ilgili birçok yeteneğe sahip olmalarına rağmen sadece deneyimle kazanılabilecek problem çözme teknikleri ve yeteneklere tam anlamıyla sahip olmadıklarını belirtmiştir. Ayrıca yeni işe başlayanların daha monoton görevlerde yer alması, daha yoğun bir denetim altında olmaları ve işe başlangıç dönemlerinde karşılaştıkları yoğun iş yükü ve zorluklar tükenmişlik yaşamalarında kritik rol oynamaktadır (Ergin,1992 akt. Polatçı:59).

Medeni durum: Tükenmişlik düzeyleri ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, genellikle bekar bireylerin evli olanlara göre ve çocuksuz bireylerin çocuk sahibi olanlara göre daha yüksek tükenmişlik seviyeleri yaşadıkları tespit edilmiştir.

Aile kurmuş bireylerin tükenmişliğe karşı daha dayanıklı olmalarının sebepleri arasında, evliliğin bireyin kişiliğini daha stabil ve psikolojik olarak güçlü kılması, aile bireyleriyle vakit geçirme ve onlara olan sorumluluklarının bireyi daha tecrübeli hale getirmesi ve aile içindeki sevgi, saygı ve sosyal destek faktörlerinin iş hayatındaki duygusal zorluklarla daha etkili bir şekilde başa çıkmasına yardımcı olması sayılabilir (Günay,2016:65).

Eğitim: Bireylerin eğitim seviyeleri, tükenmişlik seviyeleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Ancak bu konuda gerçekleştirilen araştırmalar, karmaşık sonuçlar sunmaktadır. Genel kanı olarak eğitim seviyesinin yükselmesiyle tükenmişlikle daha etkili bir şekilde başa çıkılacağı düşünülse de, araştırma sonuçlarına göre yüksek eğitim seviyesinin tükenmişlik seviyesini de arttırdığı belirlenmiştir (Arı ve Bal. 2008:137). Eğitim seviyesi yükseldikçe bireylerin üzerine düşen sorumluluklar ve beklentilerde büyümektedir. Eğitim almış bir bireyin kariyer hedeflerinin ve planlarının gerçekleşenle uyuşmaması, tükenmişlik hissine yol açabilmektedir.

### 1.2.3.1.2. Kişisel Özellikler

Tükenmişlik seviyesinin her bireyde değişiklik göstermesinin ana nedeni, bireysel karakteristiklerinin çeşitliliğidir. Örgütteki zorlu çalışma şartları,

herkesi farklı bir tükenmişlik seviyesinde etkileyebilir. Kimi bireyler, kişilik yapılar gereği bu olumsuzlukları göz ardı edebilirken, bazıları bu zorluklardan daha yoğun bir şekilde etkilenebilir ve tükenmişlik hissedebilir (Dönmez,2008:59).

**Kişilik yapısı:** Bireylerin kişilik özelliklerinin tükenmişlik yaşama eğilimleri üzerinde belirleyici rolü bulunmaktadır. Tükenmişliğe neden unsurlara karşı duyarlılık ve direnç, bireylerin kişilik yapılarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. "A Tipi" ve "B Tipi" kişilik yapıları, kişilik psikolojisinde yaygın olarak kullanılan iki farklı kategoridir. A tipi kişilik yapısına sahip bireyler, mükemmel sonuçlar peşinde koşan, agresif bir yaklaşım sergileyerek başarıya ulaşma isteğinde olan, karşıtlıklarla mücadele eden, yenilgiyi kabullenmekte zorlanan, kolayca öfkelenen yapıya sahip kişiliklerdir. Öte yandan, B tipi kişilik yapısına sahip bireyler, kusursuzluk peşinde olmayan, başkalarıyla yarışmaktan kaçınan, dingin, sorumluluk hissi az olan, hoşgörü seviyeleri daha yüksek olan bireylerdir (Eren,2006:235-236). A tipi kişilik yapısının tam tersine sahip olan B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin tükenmişlik ile karşı karşıya kalma ihtimalleri daha düşüktür.

**Empati:** Empati, toplumsal bir bilinç ve yardımlaşma için kritik bir yetenek olmakla birlikte bu yeteneğe sahip olanlar için duygusal bir yük oluşturmaktadır. Başkalarının yaşadığı zorlukları kendi sorunuymuş gibi algılayan birey, zamanla daha duyarlı hale gelir ve enerjisi tükenir. Bu durum, bireyin tükenmişlik hissiyle karşı karşıya kalmasına neden olabilir.

**Bireysel beklentiler:** Beklenti seviyesi bireylerin tükenmişlik durumunu etkileyen önemli bir faktördür. Bireyin gerçekçi beklentilere sahip olup olmadığı, kendilerini ne kadar iyi tanıdıkları ve çevrelerindeki olanakları ne kadar doğru değerlendirdikleriyle ilişkilidir. Yanıltıcı değerlendirmeler sonucunda bireyin beklentileri gerçeklikten uzaklaşabilir. Özellikle iş hayatına yeni adım atan gençlerde kendi yeteneklerini abartma ve iş yaşamından yüksek beklentiler içinde olma gibi durumlar, beklentilerini yükselten unsurlardır. Zamanla ya kişisel sınırlamalar ya da iş yaşamının zorlukları nedeniyle hayal kırıklığına uğrayabilirler. Bu nedenle gerçekçi olmayan beklentilere sahip olmak, bireyin özsaygısını azaltabilir, duygusal olarak zorlanmasına ve sonuç olarak tükenmişlik hissetmesine yol açabilir (Sürgevil; Dalkılıç, 2004:83-84).

### 1.2.3.4. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik teriminin ilk tanımlandığı dönemlerde, bu durumun aslen bireysel faktörlere dayalı bir problem olduğuna inanılıyordu. Bu klasik bakış açısına göre, ana sorun bireyde yatmaktadır ve çözüm, bireyin karşılaştığı zorlukları gidermek yada bireyin etkisini azaltmaktır. Ancak zamanla gerçekleştirilen araştırmalar, tükenmişliğin sadece bireye özgü bir mesela olmadığını göstermiştir. Bu yeni bakış açısına göre, tükenmişlik, bireysel fak-

törlerden ziyade, iş ve mesleki çevreyle ilgili faktörlerden kaynaklı örgütsel temelli bir durumdur (Maslach ve Leiter, 1997:1).

Örgütsel faktörlerin tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisi konusunda pek çok görüş ve sınıflandırma bulunmaktadır. Maslach ve Leiter'in 1997'de ortaya koyduğu "çalışma yaşam alanları" modeli, tükenmişlik sendromunun örgütsel faktörler üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar arasında özellikle dikkat çekmektedir. Maslach ve Leiter, tükenmişlik meselesine yeni bir bakış açısı getirmiş hem bireysel hem örgütsel faktörleri kapsamlı şekilde ele almışlardır. Onların analizine göre, tükenmişliği tetikleyen ana unsurlar. Çalışma yaşamının farklı alanlarıdır. Bu alanların dikkatlice değerlendirilip gereken düzenlemelerin yapılmasıyla tükenmişlik sorunun üstesinden gelinmesi mümkündür (Maslach, Schaufeli ve Leiter,2001, akt. Ardic ve Polatçı, 2009:25).

Maslach ve Leiter (1997) yaptıkları çalışmalarında, çalışanların iş ortamındaki altı temel faktörü tanımlayarak, bu faktörlerin çalışanlar ile işleri arasındaki denge yada dengesizliği inceleyen bir çerçeve sunmuşlardır. Bu yapıya göre, tükenmişlik durumu, işin getirdiği talepler ile bu işi gerçekleştiren bireylerin beklentileri arasındaki temel çelişkidir doğan ve zamanla derinleşen bir durum olarak görülmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter,2001:414). Çalışma hayatı alanlarından birkaçı ya da tamamında, birey ile işi arasında meydana gelen dengesizlik, bireyin tükenmişlik hissetmesine yol açabilir. Ancak buna karşın bireyin iş hayatındaki bu faktörler ile uyumu ile işine daha fazla bağlanması ve işle bütünleşmesi artacaktır.

Maslach ve Leiter tarafından tanımlanan altı maddelik "çalışma hayatı alanları" şu şekildedir.

**İş yükü:** Çalışma hayatının ana kavramlarından birisi olan iş yükü, belirli bir süre zarfında, beklenen standartta tamamlanması beklenen işlerim hacmi olarak tanımlanabilir. İş yükü, kurumsal açıdan verimlilikle, bireysel açıdan ise işi gerçekleştirmek adına harcanan süre ve enerjiyle ilişkilidir (Maslach ve Leiter, 1997:38). İş yükü kavramı genellikle, çalışanın karşı karşıya kaldığı görevlerin aşırı yoğunluğu veya onun yeteneklerini zorlayacak düzeydeki işlerin verilmesi durumlarıyla ilişkilendirilir. Özellikle işin gerçekleştirilmesi için belirli niceliksel kriterlerin saptanmamış olması ve bu durumun net iş yükü değerinin kesin olarak tanımlanamamasına yol açması, iş yükünün artmasına neden olabilir (Keser,2006:105).

Birey ile işin uyumsuzluğu, genellikle işin niteliği ya da niceliği bireyin yeteneklerini aşan durumlarda belirgin hale gelir. Bireyin üstlendiği görev karmaşık bir yapıya sahip olabilir veya bireyin sahip olmadığı bilgi ve deneyimi gerektirebilir. Bu tür durumlarda, bireyler ağır iş yükü altında ezilir ve enerjilerini yeniden toplamak için gerekli zamanı elde edemezler (Maslach, Schaufeli ve Leiter,2001:414). Öte yandan, çalışanın kapasitesinin altında iş



verilmesi, bireyin monotonluk hissetmesine ve değersizlik duyguna kapılmasına yol açabilir. İş yükü bağlamında birey ve iş arasındaki bu uyumsuzluk genellikle duygusal tükenmişlik olarak bilinen bitkinliğe sebep olur (Ardıç ve Polatçı,2009:27).

**Kontrol:** Çalışanın, iş üzerindeki karar alma, seçim yapabilme, sorunlarla baş edebilme ve görevlerini yerine getirebilme imkanını olarak ifade edilebilir. Çalışanlar, işlerinde kendilerini yetersiz hissettiklerinde yada iş ortamını kendi değerlerine uygun duruma getiremediklerinde kontrolle ilgili zorluklar yaşarlar. Bu türden iş ve birey uyumsuzlukları, çalışanların işlerinde gerekli yetkiye sahip olmadıkları yada yetkilerinin ötesinde görevler aldıkları zamanlarda meydana gelir. Kontrolle ilgili bu uyumsuzluklar, tükenmişliğin kişisel başarı boyutuyla ilgilidir. Yeterli kontrol mekanizmalarının olması, çalışanın işlerini etkili bir şekilde tamamlamasına, tükenmeye, mesleki yetkinlikte düşüş gibi sonuçlara yol açabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter,2001:414).

**Ödüller:** Ödül, çalışanın katkılarına ve gösterdiği çabaya karşın maddi ve manevi olarak sunulan takdir ve destek biçimidir. Başarılı bir ödüllendirme sistemi, çalışanın katkılarının yönetim tarafından tanındığını ve kurumun değerlerini yansıttığını gösterir. Bu sistem, çalışanlarda bir adalet hissi yaratır. Ancak bir çalışan, verdiği emeğin karşılığını alamaması veya emeğinin sonucu olarak beklediği ödülü alamaması, aldığı ödülün beklentilerini karşılamaması durumunda, bu durumu haksızlık olarak görebilir. Bu tür bir durum, çalışanın işini değersiz görmesine, iş doyumunun azalmasına ve sonuç olarak tükenmişlik hissini artmasına yol açabilir (Maslach ve Leiter,2005:500). Ödüllerdeki yetersizlik, bireylerin kendi değerlerini sorgulamalarına neden olabilir. Bu ödül ve beklenti uyumsuzluğu, tükenmişliğin kişisel başarı boyutuyla bağlantılıdır (Ardıç ve Polatçı,2009:27).

**Aidiyet:** Bireylerin belirli gruplara veya topluluklara dahil olma hissini ifade eder. Tüzün ve Çağlar (2008:1013-1014) bu kavram, bireylerin belirli sosyal gruplara duygusal olarak bağlanmaları ya da çalıştıkları kurumla bütünleşmeleri şeklinde de tanımlamaktadırlar.

Çalışanlar, mesai arkadaşlarının da kendileriyle benzer duyguları, ilgi alanları ve zorlukları paylaştığını düşündüklerinde genellikle daha yüksek bir motivasyona sahip olurlar. Bir topluluğun parçası olduklarında, yalnız olduklarına kıyasla kendilerini daha korunmuş ve güçlü hissederler. Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına aynı toplulukta yer alan diğer bireylere bağlılık duyarlar. Aidiyet duygusu, bireye toplum içinde bir yer edinme ve saygı görme olanağı tanır. Kısacası, bireylerin dahil oldukları topluluklar ister resmi ister gayri resmi olsun, üyelerinin güvende hissetme, toplumsal kabul görme ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılar (Özkalp ve Kırrel,2001:227).

Bireyin iş ortamında aidiyet duygusunu hissetmesi, çalışanlar arasın-

da destekleyici ve pozitif ilişkilerin varlığını gösterirken, aynı zamanda işyurinde birlik ve beraberlik duygularının da hâkim olduğunu gösterir (Maslach, Schaufeli ve Leiter,2001:415). Ancak bu aidiyet duygusunda bir uyumsuzluk yaşanırca, birey iş arkadaşlarıyla olan olumlu iletişimini kaybedebilir. Bu tür uyumsuzluk, bireyin kendini izole edilmiş, yalnız ve dışlanmış hissetmesine yol açabilir (Leiter,2003). İş ortamındaki olumsuz ilişkiler ve iş hakkında gelişen olumsuz algılar bireyin işine ve kurumuna dair hissettiği aidiyet duygusunun bozulmasına yol açar. Aidiyet duygusundaki bu uyumsuzluk, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları boyutuyla bağlantılıdır (Ardıç ve Polatçı,2009:27).

**Örgütsel Adalet:** Bir çalışanın örgüt içerisindeki konumu, diğer meslektaşlarıyla kıyaslandığında kendisine haksızlık yapıldığını hissetmesiyle örgütsel adalet algısında bir eksiklik oluşabilir. Sadece kıyaslamalarla değil, çalışanın katkılarına verilen değerler de adalet algısı oluşur. Eğer bir çalışan, verdiği emeğin karşılığını aldığını ve örgütte adil bir şekilde muamele gördüğünü hissederse, bu durum onun örgütle daha çok özdeşleşmesine ve iş tatmininin yükselmesine yol açar. Ancak, adalet ve eşitlik ilkelerinin tam anlamıyla yerine getirilmediği düşüncesi, çalışanın işe olan bakışını olumsuz etkiler ve tükenmişlik seviyesinin yükselmesine neden olabilir (Maslach ve Leiter,2005:500).

Birey ve kurum arasındaki adalet algısı uyumu, çalışanların, örgütte farklı fikirler ve görüşlere sahip bireyler bulunca da, işle ilgili kritik kararların şeffaf, istikrarlı ve adil bir biçimde alındığına inanmalarını ifade eder. Bu denge, örgütün bireylere gösterdiği değer ve çalışanların hissettiği örgütsel adalet anlayışının bir göstergesidir (Leiter,2003:11).

Bir kurumda adalet algısındaki uyumsuzluk tükenmişliği iki yönlü olarak etkileyebilir. İlk olarak, bireyin çalışma ortamındaki haksızlığı hissetmesiyle duygusal olarak yıpranması ve tükenmesidir. İkinci olarak ise, örgütsel adaletin eksikliği bireyin işe ve organizasyona olan ilgisini kaybetmesine sebep olabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter,2001:415).

**Değerler:** İş hayatında değerler meselesi, bir bireyin ait olduğu kurumun yada mesleğin talepleriyle kendi inançları, görüşleri ve yaklaşımlarının uyum içinde olması şeklinde ele alınır (Altay,2009:6). Değerler, bir örgütte şekillenen ve örgüt mensupları tarafından benimsenen olumlu-olumsuz, doğru-yanlış gibi kavramların toplamı olarak ifade edilebilir (Erçen,2007:3). Bir çalışanın hedefleriyle örgütün hedefleri arasındaki değerler bazında var olan uyumsuzluk, çalışan üzerinde olumsuz bir etkiye yol açabilir (Yıldız,2015:72).

Çalışanın işteki beklentilerinin karşılanmaması halinde çalışan ile iş yeri arasında değer temelli bir uyumsuzluk yaşanabilmektedir. Bu değerlerin birbiriyle uyuşmaması, çalışanın işine karşı ilgisizleşmesine ve olumsuz bir yaklaşım içinde olmasına sebep olabilir. Bunun sonucu olarak da bireyde

görülen tükenmişlik seviyesinde yükselme gözlemlenebilir (Maslach ve Leiter,2005:501).

#### **1.2.4. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik, ilk bakışta sadece bireysel bir sorun gibi görünse de aslında çok daha geniş bir etkiye sahiptir. Bu durum sadece bireyi değil, onun yanı sıra ailesini, iş ve sosyal çevresini, iş ilişkilerini, bir bütün olarak genel yaşam kalitesini de olumsuz bir şekilde etkiler. Dolayısıyla, tükenmişlik sadece bireysel bir mesele değil, bireyin sosyal çevresini de derinden etkileyen karmaşık bir sorundur (Babaoğlu,2007:57).

Tükenmişlik, sadece bireyleri değil aynı zamanda kurumları da etkileyen bir olgudur. Bu kavramın, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutları çeşitli ölçüm araçlarıyla farklı sektörlerde incelenmiştir. Tükenmişlik, psikoloji ve eğitim gibi sosyal bilim dallarında yoğun ilgi görmüştür. Ancak sadece bireyleri değil aynı zamanda kurumları etkilediği için örgütsel davranış çalışmalarında da önemli bir yer bulmuştur (Arı ve Bal,2008:134).

Tükenmişlik belirtileri arasında yer alan birçok etmen, ilerlemiş halleriyle tükenmişliğin sonuçları olarak da karşımıza çıkmakta. Kişiden kişiye ve kurumdan kuruma değişmekle birlikte tükenmişliğin farklı birçok sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde tükenmişliğin sonuçları üç başlık altında ele alınacaktır. Bunlardan ilki bireye olan olumsuz etkileridir. Bu başlıkta, bireye olan fizyolojik ve psikolojik etkileri ele alınacaktır. İkinci olarak iş hayatına olumsuz etkileri başlığında birey-iş çatılmasında bahsedilecek ve son olarak aile hayatına olan olumsuz etkileri başlığında bireyin işinden yansıyan olumsuzluklar nedeniyle aile çatışması yaşamasından bahsedilecektir.

##### **1.2.4.1. Bireye Olan Olumsuz Etkileri**

Tükenmişlik, stresin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve bireyler üzerinde derin etkiler yaratır. Tükenmişlik, bireyin fiziksel olarak bitkin düşmesine yol açar. Ancak bu bitkinliğin temel sebebi, iş yerinde yaşanan sürekli stres ve baskıdır. Bu süregelen stres, bireyin gece uykularını da olumsuz etkileyerek uykusuzluğa ve huzursuzluğa neden olabilir. Uykusuz geçen geceler, bireyin enerjisini düşürürken, kabuslar ile uyanmasına sebep olabilir. Bu durum, bireyin günlük yaşantısında sürekli bir şeylerin yanlış gideceği endişesini taşımasına yol açar (Keser, 2012:209; Sürgevil Dalkılıç, 2014:141).

Yoğun stres altında çalışan bireyler, duygusal olarak tükenme belirtileri gösterebilirler. Bu duygusal yorgunluk, fiziksel enerjide de azalmaya yol açar ve bu bireyler kendilerini sürekli yorgun, enerjisiz ve motivasyonsuz hissederler. Uykusuzluk gibi sorunlar bu bireylerde daha sık rastlanan bir durum

haline gelir. Sürekli bir yorgunluk ve stres hali, bireyin hem fiziksel hem de mental sağlığını olumsuz etkileyebilir. Bu, depresyon, konsantrasyon eksikliği, karar verme zorlukları ve unutkanlık gibi bir dizi problemi beraberinde getirebilir (Sılığ,2003:30).

Tükenmişliğin birey üzerindeki fizyolojik etkileri sıklıkla gözden kaçır. Bireyler baş ağrısı, hafif rahatsızlıklar, uyku problemleri ya da yeme ve içtaha problemleri gibi semptomları geçici olarak değerlendirip ilaçla tedaviye yönelebilirler. Ancak bu tür belirtilerin asıl nedeninin tükenmişlik olduğu durumlarda bu tedaviler işe yaramayacaktır.

Tükenmişlik, bireylerde çeşitli fiziksel sağlık sorunlarına yol açabilir. Bu sorunlar arasında sürekli hissedilen yorgunluk, bitkinlik, uyuma zorlukları, beslenme sorunları, sıkça baş ağrısı, mide bağırsak sorunları, tansiyon kilo değişimleri, cilt problemleri, ani korku durumları ve kalp sorunları yer almaktadır (Aracı vd.,2016:232; Demirel ve Seçkin, 2009:149-150). Freudenberg, bu fiziksel belirtilerin kolayca fark edilebilen semptomlar olduğunu vurgulayarak listeye soğuk algınlığı ve solumun zorluklarını da eklemiştir (Freudenberg,1974:160).

Tükenmişlik sonucu bireyde meydana gelen fizyolojik etkiler karşısında birey kendini savunma mekanizmaları geliştirerek korumaya alır. Tükenmişlikle birlikte ortaya çıkan fizyolojik zorluklar, bireyin psikolojik dengesini de sarsabilir. Bu tür zorluklarla karşılaştığında bireyde depresyon, endişe, umutsuzluk ve özsaygı kaybı gibi duygusal belirtiler ortaya çıkabilir (Kahill,1988). Tükenmişlik nedeniyle fizyolojik sorunlarla karşılaşan bir birey, kendini koruma amacıyla duygusal reaksiyonlar gösterebilir ve bu psikolojik dengesinin bozulmasına yol açabilir (Ardıç ve Polatçı,2009:32).

Bireyin verdiği psikolojik reaksiyonlar arasında: özsaygıda düşüş, sinirlik hali, depresif hal, çaresizlik hissi, kaygı, sabırsızlık, huzursuzluk, takıntılar, şüpheli ruh hali, suçlama eğilimi, sosyal çevreden kopuş, agresif tutum, hassasiyet gibi sonuçlar vardır (Aracı, 2016:232; Akyürek,2020:37; Süloğlu:2009:14).

Duygusal olarak kendini tükenmiş hissedenden ve insanlarla olan ilişkilerinde memnuniyetsizliği artan birey, daha hızlı tepki gösterebilir ve küçük hatalara bile büyük öfkelerle yanıt verebilir. Bu tükenmişlik seviyesinde birey, savunma mekanizmasını devreye sokarak bir meydan okuma içerisine de girebilir. Her şeyin en iyisini ben yaparım ya da sadece ben başarabilirim gibi düşüncelerle normalden daha riskli davranışlarda bulunabilir (Ardıç ve Polatçı,2009:32).

Birey, karşılaştığı zorluklarla başa çıkabilmek adına sigara, alkol veya sakinleştiricilere başvurabilir. Bu tür maddelere olan eğilim, zamanla alkol veya ila bağımlılığına dönüşebilir ve bireyi daha karmaşık bir duruma sürükleyebilir (Maslach ve Zimbardo, 1982:74).

## İş Hayatına Olan Olumsuz Etkileri

Tükenmişliğin etkilerini sadece bireysel olarak görmemiz mümkün değildir. Örgüt- birey ilişkisi içerisinde karşılıklı olarak daimi birbirlerine etki içerisindedirler. Bireyin çalışma hayatı içinde yaşadığı sorunlar bireysel olarak hayatını etkiler ve zaman zaman tükenmişlik hissiyle karşı karşıya kalmasına neden olur Tükenmişlik durumu içerisindeki birey ise bunu işine, iş arkadaşlarına ve performansına yansıtarak iş veriminde ve örgütün sağladığı faydada düşüşe neden olur. Karşılıklı olarak birbirlerine etkileri çok yüksektir.

Maslach ve Zimbardo'nun (1982) araştırmalarına göre, tükenmişlik çalışanların iş performansını ciddi şekilde etkileyen bir faktördür. Bu etki, genellikle işin kalitesinde ve bireyin genel verimliliğinde gözlemlenen düşüşlerle kendini gösterir. Birey, yaşadığı fiziksel ve duygusal zorluklar nedeniyle kendisinden beklenen işleri en iyi şekilde yerine getiremez. Bu, performansındaki düşüşle sonuçlanır ve bu durum ne bireyi ne de yöneticilerini memnun eder (Akyürek,2020:37). Bu olumsuzluklar, bireyin motivasyonunun azalmasına ve engellenmişlik duygusunun artmasına neden olur. İşine olan ilgisini ve bağlılığını yitiren birey daha az çaba sarf eder. Bu durumda bireyin işini yeterince umursamayacak, başarılı olma çabası göstermeyecek ve daha az çaba gösterecektir (Ardıç ve Polatçı;2009:33).

Tükenmişlik hisseden bireyler, işlerinden aldıkları tatminin azaldığını hissederler. Bu durum, açıkça ifade edilmediğinde veya belirgin semptomlar göstermediğinde genellikle gözden kaçabilir. Bu tür zorluklarla mücadele eden kişiler, tam kapasiteyle çalışamazlar ve bu da performanslarının düşmesine ve dolayısıyla çalıştıkları organizasyona zarar vermesine neden olabilir. Tükenmişlik yaşayan bireylerde işi bırakma, bırakmayanlarda ise emeklilik amacıyla sadece zaman geçirme gibi davranışlar gözlemlenebilir. Bu nedenle, mesleki olarak kendileri geliştirme, yüksek performans ile çalışma gibi durumlar gözlemlenmez (Sönmez,2006:18).

Tükenmişlik içinde olan birey, çevresindeki kişilere olan bakış açısını değiştirir ve onları birer obje olarak görmeye başlar. Bu durum, etrafındaki kişilere olan değerini yitirmesine ve sonuç olarak daha kaba davranışlar sergilemesine neden olur. Bu olumsuz tutumlar, kişisel ilişkilerde ayrışmalara, sosyal izolasyona ve hizmet kalitesinde düşüşlere yol açabilir (Arı ve Bal,2008:141). Bu tür davranışlar, hizmetin alındığı kişilere olumsuz yansır ve bireyin genel iş performansını olumsuz etkiler (Ardıç ve Polatçı,2009:33-34).

Tükenmişlik, iş yaşamında çalışanın işle ilgili memnuniyetini, yani iş doyumunu ciddi şekilde etkileyen bir faktördür. İş doyumsuzluğu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında belirgin bir ilişki bulunmaktadır. Ancak, iş doyumsuzluğunun tükenmişliği tetikleyip tetiklemediği ya da tam tersi bir durum olup olmadığı konusunda bir kesinlik söz konusu değildir.

Maslach ve Schaufeli (1993)'nin belirttiği gibi bu iki kavram arasında bir bağlantı bulunsa da bu bağlantının tam olarak ne olduğu konusunda fikir birliği yoktur. Yani, iş doyumsuzluğunun tükenmişliğe mi yol açtığı, yoksa tükenmişliğin iş doyumsuzluğunu mu tetiklediği konusunda net bir sonuca varmak zordur (Yıldırım,1996:13; Sılığ,2003:13).

Tükenmişlik, öfke, şüphe ve çatışma gibi olumsuz davranışları beraberinde getirerek, bir virüs gibi örgütteki diğer çalışanlara da bulaşabilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter,2001:406 akt. Ardiç ve Polatçı,2009:34). Bu olumsuz etkiler, genel performansın düşmesine ve çalışanların sık sık değişmesine yol açarak örgütün genel verimini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, tükenmişlik sonucu artan personel değişikliği, örgütlere ekstra maliyetler getirir. İşe gelmeme ya da işte bulunmasına rağmen verimli çalışmama gibi durumlar da maliyetleri artırarak örgütün genel başarısını olumsuz etkileyebilir (Rocca ve Kostanski,2001 akt.Telli, 2012:95).

Tüm bu etkilere ek olarak, birey tükenmişliğin getirdiği olumsuz hava ile işten ayrılma, işini yapacak enerjiyi kendisinde bulamama, işi yapsa bile olması beklenen kalitede sonuçlar üretememe gibi sonuçlar ile de karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sonuçlar sadece kendisini ve çalıştığı kurumu da değil, çevresini de etkilemekte ve yayılarak tüm çalışma ortamını ve çalışanı da etkileyebilmektedir. Sonuç olarak tükenmişlik hem bireye hem örgüte ciddi zararlar doğurmaktadır.

### 1.2.4.3. Aile Hayatına Olan Olumsuz Etkileri

Tükenmişlik yalnızca iş yaşamında değil, aynı zamanda özel ve ailevi yaşamı da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Hem duygusal hem de fiziksel olarak tükenen birey, bu yoğunluğu gün içerisinde sürekli hissedebilir. Bu, evde veya yakın çevresinde gerginlik, huzursuzluk gibi durumların ortaya çıkmasına neden olabilir. İşte yaşadığı tükenmişlik duygusunu aşamayan birey, evde de benzer bir atmosferin hâkim olduğunu düşünerek, bu durumu da kötüleştirebilir. Bu ciddi anlaşmazlıklara ve hatta sorunlara yol açabilir (Güllüce,2006:30).

İşten dönerken duygusal olarak tükenmiş hisseden birey, işte yaşadığı stresi ve gerginliği ev ortamına da taşımaktadır. Çalışanların eşleri arasında gerçekleştirilen araştırmada, duygusal tükenmişlik ile karşı karşıya olan kişilerin işten dönerken agresif, stresli ve kaygılı olduklarını, genel bir hoşnutsuzluk içerisinde bulduklarını ortaya koymaktadır. Bu, aile yaşantısını negatif bir şekilde etkileyerek, eşlerin de memnuniyetsiz ve mutsuz bir yaşam sürdürmelerine yol açabilmektedir (Jackson ve Maslach,1982 akt. Sıvacı,2019:14).

Özellikle kadınların bakış açısından bakıldığında, iş günü sona erdikten sonra onları eşleri, çocukları, diğer aile üyeleri ve ev işleriyle ilgili ikinci bir

dizi görev ve yükümlülük beklemektedir. Bu iki farklı sorumluluk alanı birbirini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunun sonucunda kadınlar ne iş hayatında arzu ettikleri başarıyı yakalayabilmekte ne de ailevi yükümlülüklerini eksiksiz yerine getirebilmektedir. Bu sürekli hareket halinde, kendilerine zaman ayıramayan kadınların, tükenmişlikle karşılaşma riski erkeklere kıyasla daha fazladır. Bu durum, aile içindeki uyumsuzluk ve anlaşmazlıkları da beraberinde getirebilmektedir (Ardıç ve Polatçı,2009:35).

Aile içi sorunlara yol açan faktörlerden birisi de bireyin beklenmedik saatlerde telefonla ulaşılması veya işe çağırılması gibi özel zamanından işle ilgili feragat etmesidir. Bu tür olaylar, birey için zorlayıcı olabilmektedir. Bu konuda karşılaşılan en büyük zorluk, acil bir durumun ne zaman meydana geleceğini önceden bilemeyen bireyin sürekli hazır beklemesidir. Bu, bireyin gerçekten dinlenme ve rahatlama zamanı ayıramamasına neden olmaktadır (Maslach ve Zimbardo,1982:83). Ailesine ayırması gereken zamanda iş ile ilgilenmek zorunda kalan birey, ailesi ile çatışmalar, zaman zaman kavgalar yaşamaktadır.

### 1.2.5. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik, bireyler ve kurumlar için büyük maliyetlere yol açan kritik bir durumdur. Genel kabule göre tükenmişlik bireysel bir sorundur, fakat son araştırmalar bu görüşün tersini göstermektedir. Tükenmişlik, bireyin kendi içsel sorunlarından ziyade çalışma ortamının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İş yerinin dinamikleri, çalışanların birbiriyle ve işleriyle olan ilişkisini belirlemektedir. Eğer çalışma şartları insan faktörünü göz ardı eder ve işin doğası ile çalışanın ihtiyaçları arasında bir çatışma varsa, tükenmişlik o kurum için kaçınılmaz bir tehlikedir (Maslach,2003:189; Arı ve Bal,2008:132).

Tükenmişlik sorununu aşmak için bireylerin ve kurumların birlikte etkin bir şekilde hareket etmeleri şarttır. Sorunu kökten çözmek adına, tükenmişliği başlamadan önleyici stratejiler geliştirmek en etkili yaklaşımdır. Fakat bu her zaman mümkün olmayabilir. Bu gibi durumlarda, tükenmişliği erken aşamada belirlemek ve hemen müdahalede bulunmak önemlidir (Kaçmaz,2005:31).

Tükenmişlikle mücadele edebilmek için bireylerin ve kurumların hem bireysel hem de kurumsal düzeyde bilinçlenmesi ve harekete geçmesi gerekir. Tükenmişliğin erken evrelerde saptanması ve olası zararlı etkilerine karşı hızla önlem alınması hem bireyler hem de kurumlar için büyük avantaj sağlar. Ancak, bu durumu geç fark etmek ve müdahaleleri ertelemek birey ve kurumlar için olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Arı ve Bal,2008:141).

Tükenmişlikle başa çıkmada en önemli adım bu durumun potansiyel bir tehdit olduğunun bilincinde olmaktır. Bireyler, çalıştıkları alanda tükenmişlik riskinin yüksek olduğunu anladıklarında, kendilerini koruma adına ön-

lemler alabilirler. Tükenmişliğin önlenmesi adına, stresle başa çıkma teknikleri, dinlenme, zaman yönetimi, duygusal terapi, sosyal beceri kazandırma, takım çalışması, işle ilgili taleplerin yönetilmesi gibi yöntemler önerilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter,2001:418).

Literatürde bu alanda yapılan çalışmalarda tükenmişlikle mücadele yöntemleri bireysel mücadele yöntemleri ve örgütsel mücadele yöntemler olarak iki başlıkta ele alınmaktadır.

### 1.2.5.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlikle mücadele yöntemleri son yıllarda örgütsel mücadeleye odaklansa da bireysel mücadelenin önemi göz ardı edilemez. Homer (1985:59), tükenmişliğin temel olarak bireysel faktörlere dayandığını ileri sürmüştü ve bu durumu "bireyin iş hayatına karşı aşırı bağlı ve takıntılı yaklaşımından kaynaklanan bir sorun" olarak tanımlamıştır.

Tükenmişliğin önüne geçmek adına bireye de düşen görevler vardır. Arıç ve Polatçı (2008:77), bireyin üzerine düşen görevleri ve dikkat etmesi gereken noktaları şu şekilde listelemiştir;

- Tükenmişlik hakkında bilgi edinmek
- Kendi ihtiyaç ve sınırlarını anlamak
- İş hedefleri ve beklentileri konusunda gerçekçi olmak
- Kişisel gelişim seminerleri ve danışmanlık oturumlarına katılmak
- Gevşeme ve nefes alma tekniklerini öğrenmek, rahatlama için müzik dinlemek ve fiziksel aktivitelerde bulunmak
- Kendi kapasite ve sınırlarının farkında olmak
- Yeni bir işe başlamadan önce işin zor yönlerini ve riskleri hakkında bilgi toplamak
- Zamanı etkili bir şekilde yönetmek
- Düzenli tatil yapmak
- Hem işte hem de kişisel yaşamda rutini değiştirmek
- Sakin ve dengeli bir yaşam sürmek
- İşten kısa süreliğine uzaklaşmak ve farklı bir işe yönelmek
- Stresle başa çıkma stratejileri geliştirme
- Yeni hobiler edinmek.

Bireyin zor zamanlarda yanında olan akranlarının desteği, stres ve tükenmişlikle başa çıkmada kritik bir rol oynar. Akranlar, bireyi stresli ortam-



dan uzaklaştırarak, ona rahatlama ve destek sunarak bu zorlukların üstünden gelmesine yardımcı olabilir. Farklı bakış açıları sunarak veya bilgi sağlayarak bireyin stresini hafifletebilirler. Akranlar, kendi deneyimlerini paylaşarak bireye stresli durumlarla nasıl başa çıkılacağına dair rehberlik edebilirler. Bu tür bir akran paylaşımı, bireyin daha bağlantılı ve daha az yalnız hissetmesine yardımcı olur. Ayrıca, akranlar bireye, çalışma ortamında etkileşim içinde olduğu kitleden alamayacağı olumlu geri dönüşleri sağlarlar (Baysal,1195:49).

### 1.2.5.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlikle başa çıkmak için örgütsel seviyede bazı kritik faktörler ve çözüm önerileri bulunmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların görevlerini net ve anlaşılır bir şekilde tanımlanması önemlidir. Ayrıca, anlayışlı, esnek ve çalışanların katılımını teşvik eden bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi önerilmektedir (Kaçmaz,2005:29-32).

Leiter ve Maslach'ın (2001) ortaya koyduğu model, tükenmişlikle başa çıkmak için beş aşamalı bir yaklaşım sunmaktadır. İlk adımda, sürekli bir bilgi akışı sağlanarak çalışanlarla devamlı iletişim kurulması vurgulanmaktadır. İkinci aşamada, bireylerin organizasyonel süreçlere aktif olarak katılımı teşvik edilme edilmelidir. Üçüncü olarak, sürekli iletişim aracılığıyla çalışanların işin amacı ve hedefleri konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Dördüncü olarak, çalışanların problem çözme yeteneklerinden yararlanması önemlidir. Çünkü onlar örgütün dinamiklerini en iyi bilenlerdir. Son olarak, başarıyı takip etmek ve ilerlemenin doğru yönde olup olmadığını değerlendirmek esastır. Genel olarak, tükenmişlikle mücadelede tek bir formül bulunmamakla birlikte, bu beş basamaklı model daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratma yolunda rehberlik edebilir (Letier ve Maslach,2001 akt. Çimen,2022:32-33).

Sürgevil-Dalkılıç (2014), tükenmişlikle başa çıkabilmek için hem bireyin hem de örgütün aktif rol almasının kritik olduğunu belirtir. Genel kanı, tükenmişlikle savaşıma stratejilerini belirleme, planlama ve bu planları hayata geçirme yükümlülüğünün örgütlere ait olduğu yönündedir. Ancak hem bireyin hem de örgütlerin farklı teknikler benimsemesiyle daha başarılı sonuçlar elde edebileceği düşünülmektedir (Sürgevil-Dalkılıç,2014 akt. Çimen.2022:34).

Ardıç ve Polatçı (2008:76), örgütlerin tükenmişlikle mücadelede kullanabilecekleri teknikleri ve önemli unsurları şu şekilde listelemişlerdir;

- Gerektiğinde yardımcı personel ve ekipmana başvurmak
- Çalışanların karar alan süreçlerine aktif katılımını teşvik etmek
- İşin getirdiği sorumluluklarla yetki arasında denge kurmak
- Adil ve motive edici bir ödüllendirme sistemi oluşturmak
- İş yükünün eşit dağılımını sağlamak

- Örgütsel yapıda yenilikçi değişiklikler yapmak
- Takım çalışmasını özendirmek ve desteklemek
- Çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak
- Etkili bir çatışma çözümü mekanizması oluşturmak
- Görev ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmasını sağlamak
- Çalışanların kişisel gelişimine ve dinleme sürelerine önem vermek
- Örgüt içi iletişimi kuvvetlendirmek
- Dinleme ve yemek molalarını rahatlatıcı ortamlarda gerçekleştirmek
- Çalışanları farklı görevlere yönlendirerek değişiklik yapmak
- Üst yönetimin sürekli desteğini almak
- Yetki devri yaparak çalışanların yönetim becerilerini geliştirmek
- Başarılı çalışanlar için düzenli olarak olumlu geri dönüşlerde bulunmak
- Aşırı uzun çalışma saatlerini sınırlamak
- Danışmanlık ve rehberlik hizmetleri sunmak
- Adil bir görevde yükselme politikası benimsemek
- Tatil ve sosyal aktivite imkanlarını genişletmek
- Sürekli kurum içi eğitim ile gelişimi sağlamak
- Sosyal destek grupları oluşturmak ve çalışanların birbiriyle iletişimini arttırmak
- Kariyer gelişimi için fırsat sunmak.

Özetle, tükenmişlik iş yaşamının kaçınılmaz bir gerçeği haline gelmiştir. Ancak bu, örgütlerin bunu kabullenmeleri gerektiği anlamına gelmez. Örgütsel mücadele yöntemleri, tükenmişliğin hem bireysel hem de kurumsal düzeydeki etkilerini azaltma potansiyeline sahiptir. Etkili iletişim, esnek çalışma saatleri, sürekli eğitim ve destek çalışmaları, çalışanların tükenmişlikle baş etmelerinde onlara yardımcı olacaktır. Ayrıca, örgütün kültürünün de bu mücadelede önemli yeri vardır. Örgütler, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve sınırlılıklarını anlayarak onlara uygun destek ve kaynakları sağlayarak tükenmişlikle etkili bir şekilde mücadele edebilirler. Bu sadece bireyin değil, örgütünde uzun vadede başarısını etkileyen önemli bir etmendir.

### 1.3. DUYGUSAL EMEK ve TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Kronik stresin uzun süreli ve şiddetli yaşanması, bireylerde tükenmişlik olarak adlandırılan bir duruma yol açar. Tükenmişlik, sürekli yüksek düzeyde stres altında kalmanın bir sonucu olarak bireyin zihinsel, duygusal ve fiziksel

tepkilerinin birikmesiyle ortaya çıkar (Yücebalkan ve Karasakal,2016:191).

Duygusal emek konusunda yapılan araştırmalar, genellikle duygusal emeğin çalışanlar için olumsuz, örgütler için ise olumlu sonuçlar doğurduğunu vurgulamaktadır. Araştırmalar, duygusal emeğin bireylerde stres, iş doyumunun düşmesi, duygusal yorgunluk ve tükenmişlik gibi negatif etkiler yarattığını göstermektedir (Yürür ve Ünlü,2011:87). Çalışanların gösterdikleri duygusal emekten kurumların yararlandığı bir gerçektir. Duygusal emek davranışlarının yol açtığı en bariz olumsuz sonuç literatürde de sıkça karşılaşılan tükenmişlik sendromu şeklide kendini göstermektedir (Özgen,2010:77).

Grandey (2000)'in belirttiği üzere, çalışanlar beklenen duyguları ifade ederken sürekli bir duygusal kontrol sürecinden geçerler. Bu süreç, fiziksel yorgunluk ve bitkinliğe yol açabilir. Bireyler duygusal uyumsuzluk yaşadıklarında olumsuz etkilenirler ve aşırı duygusal çaba göstermek, çalışanlar için tükenmişliğe sebep olan önemli bir sorun haline gelir (Budak ve Sügevil,2005:97).

Hochschild'e göre bir bireyin uzun süre boyunca örgütün belirlediği duygusal ifade kurallarına uyması ve kendi gerçek duygularını bastırması, onu kendi duygularından ve başkalarının duygularından yabancılaştırır. Bu durum, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutuyla ilişkilidir. Çalışanlar, sergiledikleri duygusal emek sonucunda bekledikleri sonuçları elde edemezlerse veya müşterilerin beğenisini kazanmadıklarını düşünürlerse, tükenmişliğin düşük kişisel başarı boyutu ile karşı karşıya kalabilirler. Bu bilgiler altında, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun tükenmişliğin üç boyutuyla ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (Eroğlu,2014:151).

İşlerinde daha çok yüzeysel davranış sergileyen kişilerin, işlerine olan şevkleri azalmakta ve yaptıkları işin kendi içsel duygularını, düşüncelerini ve değerlerini yansıtmadığını hissetmeleri nedeniyle işlerine yabancılaşmakta ve duyarsızlaşmaktadır (Kaya ve Serçeoğlu,2013:317).

Grandey, duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkisini incelemiş ve tükenmişlik alt boyutları ile olan ilişkisini belirtmiştir. Ona göre özellikle duygusal emeğin alt boyutlarından olan yüzeysel davranış boyutunun, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif bir ilişkide olduğunu, kişisel başarı hissiyle ise negatif bir ilişki sergilediğini belirtmiştir (Grandey,1999:36). Ayrıca, Grandey'in 2003 yılındaki başka bir çalışmasında, duygusal emeğin tükenmeye yol açmasının iki ana nedenini açıklamaktadır. İlk olarak, çalışanların gerçekte hissetmedikleri duyguları müşterilere karşı davranış olarak sergilemek zorunda kalmalarını duygusal gerilime yol açabilir. İkincisi, sürekli olarak rol yapmanın, çalışanın duygusal kaynaklarının tükenmesine sebep olabileceğini ifade etmektedir (Yıldırım ve Erul,2003:93).

Duygusal emek, çalışanların duygularını düzenlemelerini ve bunula bir-

likte müşterilerin duygusal durumlarını yönlendirmelerini içerir. Bu süreçte hem kişisel hem müşteri kaynaklı stres ve psikolojik zorluklar artış göstermektedir. Çalışanlar, kendi içlerindeki ve müşteri tarafından yansıtılan yoğun olumsuz duygularla başa çıkmak zorunda kaldıklarında, bu durum tükenmişlik hissini daha da ağırlaştırır ve onların bu durumu daha yoğun bir şekilde yaşamalarına yol açar (Yürür ve Ünlü,2011:87).

Kruml ve Grandes (2000)'in duygusal emeğin zorunlu olduğu iş pozisyonlarında çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmada, yüzeysel davranışlar sergileyen çalışanların, yaşadıkları duygusal çatışma sebebiyle duygusal tükenme yaşama ihtimallerinin yüksek olduğu görülmüştür (Kaya ve Özhan,2012:117).

Çalışanların duygusal emek davranış sergileme süreçlerinde karşılaştıkları zorluklar, genellikle içsel çatışmalar ve duygusal uyumsuzluklarla bağlantılıdır. Bu tür bir içsel çatışma yaşayan çalışanlarda iş tatmininde bir düşüş görülmekte, örgütsel bağlılık azalmakta, işten ayrılma düşünceleri güçlenmekte, duygusal tükenme belirtileri ortaya çıkmakta ve işle ilgili diğer pek çok olumsuz durum meydana gelmektedir (Yürür ve Ünlü,2011:88).

Çalışanların kişilik özellikleri, onların duygusal emek davranışı süreçlerini ve tükenmişlik seviyelerini etkileyen etmenler arasında yer alır. Çalışanların kişisel özelliklerinin, duygusal emek davranışları üzerinde etkili olduğu be bunun sonucu olarak yaşadıkları tükenmişlik seviyelerini şekillendirdiği araştırmalarla ortaya konmuştur. Özellikle, duygusal emeğin kişilik özellikleri ve duygusal tükenme arasında bir köprü görevi gördüğü belirlenmiştir. Bu bağlamda, nörotiklik gibi kişilik özelliklerinin duygusal tükenme ile olan ilişkisini inceleyen çalışmalarda yüzeysel davranışların bu ilişkide aracı bir rol oynadığı gözlemlenmiştir. Yani, nörotik eğilimlere sahip bireylerin yüzeysel davranışlar sergilediklerinde duygusal tükenme düzeylerinin hafiflettikleri gözlemlenmiştir (Basım ve ark., 2013:1486).

Çalışanların duygusal emek davranışı süreçleri üzerine yapılan incelemeler, bu davranışların müşterilere daha yüksek kalitede hizmet sunulmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir. Ancak duygusal ifadelerin içsel motivasyon yerine zorunluluktan kaynaklanması, çalışanların iş yerine olan bağlılığını ve aidiyet hissini azaltmaktadır. Bu durum çalışanların işe olan tutkularını ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir ve uzun vadede iş performanslarına zarar verebilir (Kaya ve Serçeoğlu,2013:322). Bunun bir sonucu olarak tükenmişliğin bireysel sonuçları altında da bahsettiğimiz depresyon, özgüvende düşüş, alkol ve madde kullanımı gibi sonuçlar ile karşı karşıya kalınabilmektedir.

Duygusal emek davranışları ile tükenmişlik konuları üzerine yapılan bazı çalışmaların bulguları şu şekildedir;

Köksel'in doktorlar üzerinde yürüttüğü çalışma, yüzeysel davranışların hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma ile pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişki, doktorların yüzeysel davranış sergilemeleri, yani gerçek duygularını gizleyerek yapay bir tutum takınmaları durumunda, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin artış gösterdiğini belirtir. Araştırmada, yüzeysel davranışlar ile kişisel başarı hissi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Öte yandan derinlemesine davranışlar ile duyarsızlaşma arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur, yani derinlemesine davranış sergileyen bireylerde duyarsızlaşma düzeyi daha düşük bulunmuştur. Derin davranış ve diğer tükenmişliğin diğer boyutları arasında belirgin bir ilişki saptanamamıştır (Köksel,2009:78-79).

Basım ve Beğenirbaş'ın yürüttüğü araştırma, genellenebilir olabilmesi için iki farklı öğretmen grubu üzerinde uygulanmıştır. İlk grup, Eskişehir'deki 152 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşurken, ikinci grup ise Ankara'da lise ve dengi okullarda çalışmakta olan 273 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, yüzeysel rol yapma davranışları, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bu durum, yüzeysel rol yapmanın öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerini arttırabileceğini göstermektedir. Öte yandan, doğal duyguların ifade edilmesinin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif ve anlamlı bir ilişkisi bulunmuştur (Basım ve Beğenirbaş,2012:88).

Oral ve Köse tarafından Manisa'da hastanelerde çalışan hekimler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada yüzeysel davranışların, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ilişkili içinde olduğu ortaya koymuştur. Buna karşın derinlemesine davranışların, duyarsızlaşma ile negatif ve anlamlı ilişkide olduğunu göstermiştir (Oral ve Köse,2011:474).

Kruml ve Geddes'in farklı şirketlerde görev yapan servis çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmada, yüzeysel davranış ve duygusal tükenme arasında pozitif, anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Kruml ve Geddes,2000:36).

Grandey tarafından üniversite idari asistanlar arasında yürüttüğü çalışmada, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu, yüzeysel davranış sergileyen asistanların daha yüksek duygusal tükenme seviyeleri yaşadıklarını göstermektedir. Öte yandan, derinlemesine davranışın duygusal tükenme ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır (Grandey,2003:92-93).

Çaldağ'ın çeşitli hastanelerde çalışan sağlık personelleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, derin davranışların yoğunluğunun artması tükenmişlik düzeyinde bir artışa neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. (Çaldağ,2010:91).

Yıldırım ve Erul'un sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araş-

tırmada duygusal emek davranışları ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki varlığı tespit edilmiştir.

Brotheridge ve Grandey'in Kanada 'da yürüttükleri araştırmasında, yüzeysel davranışların, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini yükselttiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, bu davranışın düşük kişisel başarı hissiyle negatif bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Derinlemesine davranış biçiminin, kişisel başarı hissiyle pozitif bir ilişkisi vardır.

Sonuç olarak, duygusal emek ve tükenmişlik üzerine yapılan çeşitli araştırmaların bulgularına bakıldığında, yüzeysel rol yapmanın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif bir ilişkisi olduğu, yani bu tür davranışların çalışanların duygusal yorgunluğunu ve işe karşı duyarsızlaşmasını artırdığı görülmektedir. Diğer yandan, derinden rol yapmanın, kişisel başarı hissi ile pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

# DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK DENİZLİ İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE BAĞLI DEVLET OKULLARINDA BİR ARAŞTIRMA

### 2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu başlık altında çalışmanın önemi ve amacı, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri ve araçları, hipotezler, veri analizi ve bulgular hakkında bilgilere yer verilecektir.

#### 2.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Çalışma hayatının dinamikleri içerisinde duygusal emek, çalışanların işteki rollerini yerine getirirken harcadıkları psikolojik çabanın bir göstergesi olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe, çalışanların duygusal davranışları, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla kurumsal başarı için önemli bir kriter haline gelmiştir.

İş dünyasında duyguların rolü büyük önem taşır ve hizmet sektörü, duygusal deneyimlerin en yoğun olduğu alanlardan biri olarak kabul edilir. Özellikle öğretmenlik, hizmet sektörü alanları içinde duygusal emek davranışlarının en sık kullanıldığı mesleklerden birisidir.

Öğretmenlik, hizmet sektöründe insanlarla sürekli etkileşim gerektiren ve bir ülkenin ilerlemesinde kritik bir rol oynayan bir meslektir. Öğretmenler, yalnızca bilgi sağlayan bireyler olmanın ötesinde, öğrencilerine örnek olmak ve onların kişiliklerini biçimlendirmekle sorumludurlar. Bu yüzden öğretmenlerin işlerini sevgiyle ve pozitif bir tutumla yapmaları, öğrencilerin gelişiminde hayati öneme sahiptir. Bir öğretmenin kalitesi ve özellikleri, eğitim- öğreti sürecinin kalitesini doğrudan etkileyebilir.

Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okul idaresi arasındaki bağlantı noktasıdır. Tüm bu bileşenlerin memnuniyetinden sorumlu olan öğretmenler, bu dengeyi sağlayabilmek için fiziki çabaların yanı sıra duygusal çaba da göstermektedirler. Bu nedenle duygusal emek davranışları bu meslekte çok sık kullanılmaktadır. Öğretmenlerin okulda ve sınıfta karşılaştığı duygusal zorluklar, duygusal tepkiler ve bu tepkileri yönetme stratejileri, tükenmişlik düzeyleri üzerinde belirleyici olabilir.

Araştırmalar, çalışanların gösterdikleri duygular ile gerçekte hissettikleri duygular arasındaki uyumsuzluğun, yani duygusal uyumsuzluğun, iş do-



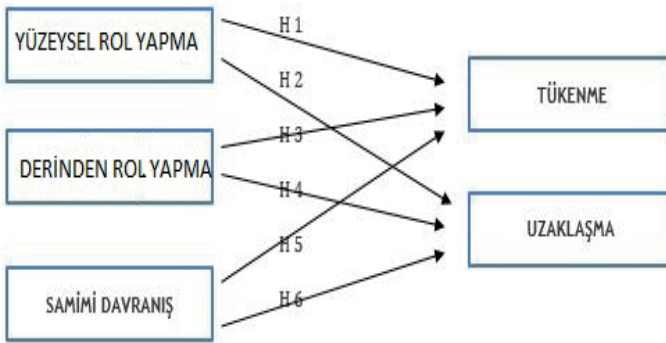
yumlarını düşürdüğü ve bunun sonucunda stres ve tükenmişlik seviyelerinin yükseldiğini ortaya koymaktadır.

Bu araştırma Denizli il merkezinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet okullarında çalışmakta olan öğretmenlerin iş yaşamlarında sergiledikleri duygusal emek davranışlarının, tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır.

### 2.1.2. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda literatür taraması yapılmış ve araştırmamızın ana kavramları olan duygusal emek davranışları ve tükenmişlik hakkında makale, kitap ve tezlerden yararlanılmıştır.

Bu araştırma, öğretmenleri duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada genel tarama modeline dayanarak, korelasyonel (ilişkisel) tarama modeli benimsenmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Modelde, duygusal emek boyutları olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutları bağımlı değişkeni, tükenmişliğin boyutları olan, tükenme ve uzaklaşma bağımsız değişkeni oluşturmaktadır.

Modele göre bireylerin yüzeysel ve derinlemesine davranışlarının, tükenme ve uzaklaşma düzeylerini arttırması beklenirken, samimi davranışlarının ise tükenme ve uzaklaşma düzeylerini düşürmesi beklenmektedir.

Bu modelden yola çıkarak oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H1: Yüzeysel rol yapma ile tükenme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Yüzeysel rol yapma ile uzaklaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Derinden rol yapma ile tükenme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Derinden rol yapma ile uzaklaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Samimi davranış ile tükenme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Samimi davranış ile uzaklaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

### 2.1.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, öğretmenlerin duygusal emek davranışlarını belirlemek amacıyla kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm araştırmaya katılan öğretmenler hakkında demografik bilgiler toplamak amacıyla cinsiyet, medeni durum, yaş, çocuk sahibi olma ve meslekteki geçirdikleri süre bilgisi gibi soruları içermektedir. İkinci bölüm duygusal emek davranışlarını belirlemek amacıyla oluşturulan duygusal emek ölçeğinden ve üçüncü bölüm de ise tükenmişlik düzeyini ölçmek adına kullanılan tükenmişlik ölçeğinden oluşmaktadır.

Bu çalışmada, öğretmenlerin duygusal emek davranışlarını değerlendirmek amacıyla Diefendorff ve arkadaşlarının 2005 yılında geliştirdikleri “Diefendorff Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek çalışması 2012 yılında Nejat Basım ve Memduh Beğenirbaş tarafından Türkçe’ye uyarlanmış ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Basım ve Beğenirbaş,2012:77). Ölçek, yüzeysel rol yapma 6, derinden rol yapma 4 ve samimi davranışlar se 3 madde olmak üzere 13 sorudan oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler 1: Hiçbir zaman, 5: Her zaman biçiminde 5’li likert ölçeği yardımı ile değerlendirilmiştir. Kullanılan Diefendorff ölçeğinin özgün çalışmasında Cronbach’s Alpha katsayıları, yüzeysel rol yapma için  $\alpha= 0,92$ , derinden rol yapma için  $\alpha=0,85$  ve samimi davranışlar için  $\alpha=0,83$  olarak belirlenmiştir. Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılan çevirini Cronbach’s Alpha katsayıları ise, yüzeysel rol yapma için  $\alpha=0,83$ , derinden rol yapma için  $\alpha=0,87$  ve samimi davranışlar için  $\alpha=0,80$  olarak belirlenmiştir.

Çalışmada, öğretmenlerin tükenmişlik seviyelerinin belirlenmesi için “Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Demerouti ve arkadaşları tarafından 1998 yılında geliştirilmiştir. Serdar Köktürk tarafından 2023 yılında Türkçe’ye uyarlanan ölçekte tükenme ve uzaklaşma olmak üzere iki boyut vardır. Boyutlar kendi içinde dördü olumlu dördü olumsuz olmak üzere sekizer ifadeden oluşmaktadır ve toplamda on altı ifade vardır. Tükenme boyutu ifadeleri; 2,4,5,8,10,12,14,ve 16. ifadeler; uzaklaşma boyutu; 1,3,6,7,9,11,13 ve 15. ifadelerdir (Köktürk,2023:161). Ölçekteki ifadeler 1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum biçiminde 5’li likert öl-

çeği yardımı ile değerlendirilmiştir. Köktürk tarafından yapılan uyarılma çalışmasında ölçeğe ait Cronbach's Alpha katsayıları, tükenme boyutu için  $\alpha=0,783$ , uzaklaşma boyutu için ise  $\alpha=0,865$  olarak bulunmuştur.

#### 2.1.4. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Denizli İli merkez ilçeleri olan Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde kamu okullarında görev yapmakta öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem genişliğimiz hakkında bilgiler, bahsi geçen Merkezefendi ve Pamukkale İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü internet sitelerinde yayınlanmakta olan çalışan öğretmen sayıları ile tespit edilmiştir. Pamukkale İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan öğretmen sayısı 4368, Merkezefendi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan öğretmen sayısı 3885'dir. Çalışma evreninde bulunan toplam öğretmen sayısı 8253 kişidir.

Örneklem büyüklüğünün hesaplanması konusunda farklı araştırmalarda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Evren büyüklüğüne ve güvenilirliği temel alınarak hazırlanan bir tablo da örneklem büyüklükleri gösterilmiştir (Aby,2009:97).

Tablo 1: Örneklem Büyüklükleri

Ana Kütle Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüklerinin Güvenilirliği			
	%1	%2	%3	%5
1000	*	*	473	244
2000	*	*	619	278
3000	*	1206	690	291
4000	*	1341	732	299
5000	*	1437	760	303
10000	4465	1678	823	313
20000	5749	1832	858	318
50000	6946	1939	881	321
100000	7465	1977	888	321
500000	7969	2009	895	322

\* Bu durumlarda evrenin %50'sinden fazlasını almak gerekir.

Araştırma kapsamında uygulanan anket çalışması ile 342 anket formu analize dahil edilmiştir. Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere 8253 kişiden oluşan araştırma evrenin sağlıklı bir şekilde analizi için 342 adet anket yeterli olacaktır.

#### 2.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışanların duygusal emeklerinin tükenmişlikleri üzerindeki etkisini araştırdığımız bu çalışmamızda en önemli sınırlama, çalışmanın Denizli İli merkez ilçeleri olan Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde kamu okullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlı olmasıdır.

Bir diğer sınırlılık anket tekniği ile verilen toplanmasıdır. Anket tekniğinde veriler 5'li likert ölçeğine göre cevaplandırılmıştır. Bu da duyguların belli sınırlar içinde ifadesini gerektirmekte ve tam gerçek duyguların yansıtılmasını kısıtlamaktadır.

Çalışmamızın temelini oluşturan duygular da önemli sınırlılıklardan birisini oluşturmaktadır. Verilerin anket tekniği ile toplanması sırasında anlık duygu değişimleri, o güne veya saate denk gelen mesleki sorunlar gibi etmenler, anketler verilen cevapları etkileyebilmektedir.

### 2.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Anket tekniği ile elde edilen verilerin analizinde paket istatistik programı olan SPSS'in 27. versiyonu kullanılmıştır. Araştırmaya dahil olan örneklem grubunun demografik özelliklerini belirleyebilmek için frekans ve yüzde analizleri yapılmış, duygusal emek ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korolesyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları tablolar olarak belirtilmiş ve yorumlanmıştır.

## 2.2. BULGULAR

### 2.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Yapılan araştırmanın katılımcılarını dair demografik özellikleri ve dağılımlarını gösteren tablolar aşağıda verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
<i>Kadın</i>	219	64
<i>Erkek</i>	123	36
<i>Toplam</i>	342	100

Tablo 2'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların 219'unu kadın katılımcılar, 123'ünü de erkek katılımcılar oluşturmuştur. Bu dağılım okullarda görev yapan kadın nüfusunun erkeklere göre çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum Milli Eğitim Bakanlığı tarafından en son 2023 yılında yayınlanmış faaliyet raporundaki sonuçlar ile de paralellik göstermektedir. Bu rapora göre görevli kadın öğretmenlerin sayısı erkek meslektaşlarından %21 daha fazladır.

Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
<i>Bekar</i>	78	22,8
<i>Evli</i>	264	77,2

Tablo 3’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların 78’i bekar 264’ü evlidir. Yüzdeler diliminde bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğu (%77’si) evlidir.

Tablo 4: Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımları

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>0 – 25 Yaş</b>	<b>14</b>	<b>4,1</b>
<b>26 – 34 Yaş</b>	<b>70</b>	<b>20,5</b>
<b>35 – 44 Yaş</b>	<b>133</b>	<b>38,9</b>
<b>45 – 54 Yaş</b>	<b>93</b>	<b>27,2</b>
<b>55 ve Üstü Yaş</b>	<b>32</b>	<b>9,4</b>

Tablo 4’ de gösterilmekte olan katılımcıların %4,1’i 0-25 yaş aralığında, %20,5’i 26-34 yaş aralığında, %38,9’u 35-44 yaş aralığında, %27,2’si 45-54 yaş aralığında ve %9,4’ü de 55 yaş ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Toplam değerlere bakıldığında görev yapan öğretmenlerin çoğunluğunun 45 yaş altında olduğu görülmektedir. Bu durum, Millî Eğitim Bakanlığı 2023 faaliyet raporunda yer alan istatistiksel veriler ile paralellik göstermektedir. Bahsi geçen raporda en büyük yüzdeler dilim %38,62 ile 31-40 yaş arası öğretmenlerden oluşmaktadır. Bizim araştırmamızda bu gruba karşılık gelecek olan 35-44 yaş aralığı %38,9 yüzdeler oranı ile Millî Eğitim Bakanlığı istatistiklerine çok yakındır.

Tablo 5: Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Dağılımları

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Evet</b>	<b>249</b>	<b>72,8</b>
<b>Hayır</b>	<b>93</b>	<b>27,2</b>

Tablo 5’ de görüldüğü gibi katılımcıların büyük çoğunluğu yani %72,8’i çocuk sahibidir. Kendileri de birer ebeveyn olan öğretmenlerin çocuklar ile iletişimlerinin, onlarla empati kurma düzeylerinin farklılaştığı bu alan da yapılan çalışmalarla daha önce gösterilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Mesleki Deneyim Dağılımı

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>0 – 5 Yıl</b>	<b>32</b>	<b>9,4</b>
<b>6 – 10 Yıl</b>	<b>52</b>	<b>15,2</b>
<b>11 – 15 Yıl</b>	<b>53</b>	<b>15,5</b>
<b>16 – 20 Yıl</b>	<b>75</b>	<b>21,9</b>
<b>21 ve Üzeri Yıl</b>	<b>130</b>	<b>38</b>

Tablo 6’da katılımcıların mesleki deneyim sürelerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre katılımcıların %9,4’ü 0-5 yıl arası deneyimde, %15,2’si 6-10 yıl arası deneyimde, %15,5’i 11-15 yıl arası deneyimde, %21,9’u 16-20 yıl arası deneyimde ve %38’i ise 21 yıl ve üzerinde deneyimdedir. Bu durum yüksek deneyime sahip öğretmen kadrolarının okullarda olduğunu göstermektedir.

### 2.2.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlikleri

Anket veya diğer veri toplama yöntemleri ile toplanan verilerde amaç doğru cevaplara ulaşabilmektir. Bu amaca ulaşabilmek için yanlış cevaplar alma olasılığını ortadan kaldırmak gerekir. Bunun için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmaktadır Coşkun vd., 2015:123).

Geçerlilik, bir ölçme aracının belirlediği özelliği, başka hiçbir özelliklerle karıştırmadan eksiksiz ve doğru bir şekilde ölçme yeteneğidir. Geçerlilik, bir ölçme aracının amacına uygun olarak olguyu ne kadar doğru bir şekilde ölçtüğünüyle ilişkilidir. Bu sayede, ölçülmesi istenen değişkenin ölçme derecesi açıkla belirlenmiş olur (Ergin, 1995:126).

Her bir ölçek maddesinin ilgili faktöre uygun olması beklenir. Faktör analiz, bu beklentiyi karşılamak için kullanılır. Bu analiz, birbiriyle ilişkisi olan değişkenleri belirli bir faktör altında toplar ve bu değişkenlerin hangi boyuta ait olduğunu tanımlar (Seçer,2015:78).

Geçerlilik analizinden sonra dikkat edilmesi gereken bir diğer analiz güvenilirlik analizidir. Güvenilirlik, bir ölçme aracının hedeflediği değişkeni ne kadar istikrarlı bir şekilde ölçtüğünü veya ölçüm sonuçlarının ne kadar hatasız olduğunu ifade eder ve Conbach’s Alpha ( $\alpha$ ) değeri ile yorumlanır. (Karakoç ve Dönmez, 2014:39).

Eğer Conbach’s Alpha değeri (Kalaycı,2006:405);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  aralığında ise ölçek güvenilir değildir

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  aralığında ise güvenilirliği düşüktür

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  aralığında ise ölçek güvenilirdir

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  aralığında ise güvenilirliği yüksektir.

#### 2.2.2.1. Duygusal Emek Ölçeği

Bu çalışmada, duygusal emek ölçeğinin boyutsal yapısını belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi, ölçüm aracındaki maddelerin hangi faktörler altında toplandığını ve aralarındaki ilişkiyi anlamak için kullanılan bir analiz yöntemidir (Seçer, 2015:78).

Açımlayıcı faktör analizi, örneklemin yeterliliğini değerlendirmek için gerekli bilgileri ve istatistiksel teknik verileri sunar. Bu değerlendirmede en

yaygın kullanılan tekniklerden biri Kaiser-Meyer-Olkin'in (KMO) örneklem yeterliliği ölçüm tekniğidir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir. 1'e ne kadar yakınsa örneklemin yeterliliği o kadar yüksek kabul edilir. Yüksek bir KMO değeri, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Başka bir deyişle, KMO değeri arttıkça faktör analizi için verilerin uygunluğu pozitif yönde etkilenir (Seçer, 2015:79).

KMO testi ve Barlett testleri sonuçları, ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığı bilgisini vermektedir.

Tablo 7: Duygusal Emek Ölçeği KMO Değeri ve Barlett Testi Sonuçları

<b>KMO</b>	<b>0,829</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>2192,213</b>
<b>Sig.</b>	<b>,000</b>

Tablo 7'de görüldüğü üzere Duygusal emek ölçeğine ait KMO değeri 0,829, Bartlett test sonucu 2192,213 ve Sig. Değeri 0,000 çıkararak ölçeğin faktör analizine uygun olduğuna göstermektedir. Faktör analizinde faktör yük değeri 0,30 olarak alınmıştır.

Tablo 8: Duygusal Emek Ölçeğindeki Faktörlerin Özdeğerleri ve Açıklanan Varyans Oranları

<b>Faktörler</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Kümülatif Varyans</b>
<b>Yüzeysel Rol Yapma</b>	<b>4,270</b>	<b>32,844</b>	<b>32,844</b>
<b>Derinden Rol Ya</b>	<b>3,213</b>	<b>24,715</b>	<b>57,558</b>
<b>Samimi Davranış</b>	<b>1,187</b>	<b>9,129</b>	<b>66,687</b>

Tablo 8 incelendiğinde duygusal emek ölçeğine ait faktör değerleri ve varyans oranları görülmektedir. Literatürde de olduğu gibi duygusal emek ölçeği 3 faktörlü yapıya sahiptir ve bu faktörler toplam varyansın %66,68'ini açıklamaktadır.

Bu faktörlerin yük dağılımları da tablo 9 da belirtilmiştir.

Tablo 9: Duygusal Emek Ölçeğindeki Faktör Yükleri

	<b>Yüzeysel Rol Yapma</b>	<b>Derinden Rol Yapma</b>	<b>Samimi Davranış</b>
<b>Yüzeysel Rol Yapma 1</b>	<b>0,700</b>		
<b>Yüzeysel Rol Yapma 2</b>	<b>0,838</b>		
<b>Yüzeysel Rol Yapma 3</b>	<b>0,662</b>		
<b>Yüzeysel Rol Yapma 4</b>	<b>0,802</b>		
<b>Yüzeysel Rol Yapma 5</b>	<b>0,746</b>		

<i>Yüzeysel Rol Yapma 6</i>	<b>0,680</b>
<i>Derinden Rol Yapma 1</i>	<b>0,834</b>
<i>Derinden Rol Yapma 2</i>	<b>0,868</b>
<i>Derinden Rol Yapma 3</i>	<b>0,875</b>
<i>Derinden Rol Yapma 4</i>	<b>0,807</b>
<i>Samimi Davranış 1</i>	<b>0,858</b>
<i>Samimi Davranış 2</i>	<b>0,838</b>
<i>Samimi Davranış 3</i>	<b>0,766</b>

Yüzeysel rol yapma faktörünü yük değerleri 0,662 ile 0,838 arasındadır ve bununla birlikte toplam varyansın %32,84'ünün oluşturmaktadır. Derinden rol yapma faktörü yük değerleri 0,752 ile 0,922 arasındadır ve toplam varyansın %24,71'ini oluşturmaktadır. Samimi davranış faktörü 0,766 ile 0,858 arasındadır ve toplam varyansın %9,12'sini oluşturmaktadır.

Faktör analizi sonrası duygusal emek ölçeğinin güvenilirliğini test etmek adına Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 10: Duygusal Emek Ölçeği Güvenilirlik Testi Bulguları

	<b>Cronbach's Alpha</b>
<i>Yüzeysel Rol Yapma</i>	<b>0,853</b>
<i>Derinden Rol Yapma</i>	<b>0,869</b>
<i>Samimi Davranış</i>	<b>0,802</b>
<i>Genel Değer</i>	<b>0,771</b>

Tablo 10'da duygusal emek ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan Cronbach's Alpha test sonuçları yer almaktadır. Ölçeğin genel Cronbach's katsayısı 0,771 bulunmuştur. Ölçeği oluşturan diğer boyutlardan yüzeysel rol yapma 0,853, derinden rol yapma 0,869 ve samimi davranış 0,802 olarak bulunmuştur. Alt boyutların tamamı  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  yüksek güvenilirlik aralığında bulunmuştur.

### 2.2.2.2. Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri için duygusal emek ölçeğinde izlenen yöntem takip edilmiştir.

Tablo 11: Tükenmişlik Ölçeği KMO Değeri ve Bartlett Testi Sonuçları

<b>KMO</b>	<b>0,900</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>2774,686</b>
<b>Sig.</b>	<b>,000</b>



Tablo 11’de görüldüğü üzere tükenmişlik ölçeğine ait KMO değeri 0,900, Bartlett test sonucu 2774,686 ve Sig. Değeri 0,000 çıkararak ölçeğin faktör analizine uygun olduğuna göstermektedir. Faktör analizinde faktör yük değeri 0,30 olarak alınmıştır.

Tablo 12: Tükenmişlik Ölçeğindeki Faktörlerin Özdeğerleri ve Açıklanan Varyans Oranları

<i>Faktörler</i>	<i>Özdeğer</i>	<i>Açıklanan Varyans</i>	<i>Kümülatif Varyans</i>
<i>Tükenme</i>	5,603	40,642	40,642
<i>Uzaklaşma</i>	1,845	11,533	52,175

Tablo 12 incelendiğinde tükenmişlik ölçeğine ait faktör değerleri ve varyans oranları görülmektedir. Literatürde de olduğu gibi tükenmişlik ölçeği 2 faktörlü yapıya sahiptir ve bu faktörler toplam varyansın %52,715’ini açıklamaktadır.

Bu faktörlerin yük dağılımları da tablo 13 de belirtilmiştir.

Tablo 13: Tükenmiş Ölçeğindeki Faktör Yükleri

	<i>Tükenme</i>	<i>Uzaklaşma</i>
<i>Tükenme 1</i>	0,805	
<i>Tükenme 2</i>	0,766	
<i>Tükenme 3</i>	0,507	
<i>Tükenme 4</i>	0,880	
<i>Tükenme 5</i>	0,309	
<i>Tükenme 6</i>	0,837	
<i>Tükenme 7</i>	0,617	
<i>Tükenme 8</i>	0,679	
<i>Uzaklaşma 1</i>		0,438
<i>Uzaklaşma 2</i>		0,841
<i>Uzaklaşma 3</i>		0,763
<i>Uzaklaşma 4</i>		0,476
<i>Uzaklaşma 5</i>		0,837
<i>Uzaklaşma 6</i>		0,861
<i>Uzaklaşma 7</i>		0,341
<i>Uzaklaşma 8</i>		0,683

Tükenme faktörünü yük değerleri 0,309 ile 0,880 arasındadır ve bununla birlikte toplam varyansın %40,64’ünü oluşturmaktadır. Uzaklaşma faktörü yük değerleri 0,341 ile 0,841 arasındadır ve toplam varyansın %11,53’ünü oluşturmaktadır.

Faktör analizi sonrası tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliğini test etmek adına Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 14: Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Testi Bulguları

	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Tükenme</i>	0,728
<i>Uzaklaşma</i>	0,755
<i>Genel Değer</i>	0,856

Tablo 14'de tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan Cronbach's Alpha test sonuçları yer almaktadır. Ölçeğin genel Cronbach's katsayısı 0,856 bulunmuştur. Ölçeği oluşturan boyutlardan tükenme 0,725, uzaklaşma 0,755 olarak bulunmuştur. Alt boyutların tamamı  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  güvenilirlik aralığında bulunmuştur.

### 2.2.3. Korelasyon Analizi Bulguları

Duygusal Emek ile Tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek adına pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar tablo olarak aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 15'de korelasyon analizi öncesi duygusal emek ve tükenmiş ölçeklerinin alt boyutlarının ortalamaları alınmış ve bu değerlerin standart sapma oranları belirtilmiştir. Buna göre yüzeysel rol yapma  $x=2,9035$ , derinden rol yapma  $x=3,4795$  ve samimi davranış  $x=4,0370$  olarak gözlenmiştir. Tükenmişlik alt boyutlarında ise uzaklaşma  $x=2,8692$  ve tükenme  $x=3,2387$  ortalama değerlere sahiptir.

Tablo 15: Duygusal Emek ve Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
<i>Yüzeysel Rol yapma</i>	2,9035	,96177
<i>Derinden Rol Yapma</i>	3,4795	,98929
<i>Samimi Davranış</i>	4,0370	,80641
<i>Uzaklaşma</i>	2,8692	,70999
<i>Tükenme</i>	3,2387	,66566

Tablo 16'da duygusal emek alt boyutları ile tükenmiş alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yüzeysel rol yapma ile derinden rol yapma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ( $r=0,271$ ) vardır. Yüzeysel rol yapma ile samimi davranış arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=-0,351$ ) vardır. Derinden rol yapma ile samimi davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ( $r=0,223$ ) vardır. Yüzeysel rol yapma ile uzaklaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ( $r=0,362$ ) vardır. Yüzeysel rol yapma ile tükenme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ( $r=0,361$ ) vardır. Derinden rol yapma ile uzaklaşma arasında negatif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki ( $r=-0,051$ ) vardır. Derinden rol yapma ile tükenme

arasında negatif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki ( $r=-0,063$ ) vardır. Samimi davranış ile uzaklaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ( $r=-0,459$ ) vardır. Samimi davranış ile tükenme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ( $r=-0,353$ ) vardır.

Tablo 16: Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

	<i>Yüzeysel Rol Yapma</i>	<i>Derinden Rol Yapma</i>	<i>Samimi Davranış</i>	<i>Uzaklaşma</i>	<i>Tükenme</i>
<i>Yüzeysel Rol Yapma</i>	1	,271**	-,351**	,362**	,361**
<i>Derinde Rol Yapma</i>		1	,223**	-,051	-,063
<i>Samimi Davranış</i>			1	-,459**	-,353**
<i>Uzaklaşma</i>				1	,779**
<i>Tükenme</i>					1

\*\*  $p < 0,01$  anlamlılık derecesinde ilişki anlamlı

\*  $p < 0,05$  anlamlılık derecesinde ilişki anlamlı

Elde edilen bu bulgular sonucunda;

H1: “Yüzeysel rol yapma ile tükenme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

H2: “Yüzeysel rol yapma ile uzaklaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

H3: “Derinden rol yapma ile tükenme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi reddedilmiştir.

H4: “Derinden rol yapma ile uzaklaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi reddedilmiştir.

H5: “Samimi davranış ile tükenme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

H6: “Samimi davranış ile uzaklaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Hizmet sektöründe vazgeçilemez en önemli nokta olan müşteri memnuniyeti, bu sektörün bir parçası olan eğitim sektörü içinde geçerlidir. Okul idareleri, veliler ve öğrenciler arasındaki tek bağ olan öğretmenler eğitim hem

de ikili ilişkilerdeki süreçlerin yönetilmesinde büyük çabalar göstermektedir. Öğretmenler meslekleri gereği yoğun duygusal emek davranışı sergilerler. Zorlayıcı sınıf ortamları, yoğun çalışma şartları öğretmenlerin duygusal emek davranışı sergilemelerini arttırmakta ve bunun sonucunda tükenmişlik belirtilerini göstermelerine neden olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı Denizli İli merkez ilçeleri olan Merkezefendi ve Pamukkale İlçelerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Çalışmanın birinci bölümünde duygusal emek ve tükenmişlik kavramları ele alınmıştır. Konu ile alakalı yerli ve yabancı literatür incelenmiştir. İlk bölümde araştırmanın iki ana başlığı olan duygusal emek ve tükenmişlik kavramları üzerinde durulmuştur. İlk olarak duygusal emek kavramı, duygusal emeğin literatürdeki önemi yaklaşımları, duygusal emek alt boyutları, duygusal emeği etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, duygusal emek ile ilişkili kavramlar ve son olarak duygusal emek davranışlarının sonuçları açıklanmıştır. İkinci olarak tükenmişlik kavramı, tükenmişlik sendromunun literatürdeki önemli yaklaşımları, tükenmişlik kavramının fiziksel, davranışsal ve duygusal belirtileri, tükenmişliğe neden olan bireysel ve örgütsel faktörler, tükenmişliğin sonuçları ve son olarak tükenmişlikle mücadele yöntemleri açıklanmıştır.

İkinci bölümde araştırmaya ait bulgular açıklanmıştır. İlk olarak araştırmanın önemi ve amacı, veri toplama araçları, araştırma modeli ve hipotezler, evren ve örneklem, araştırmanın sınırlılıkları ve son olarak bulgular başlığı altında demografik özelliklere ilişkin bulgular, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları ve duygusal emek tükenmişlik korelasyon analizi sonuçları açıklanmıştır.

Anket yöntemi ile toplanan veriler incelenmiştir. Bu verilerden elde edilen demografik veriler, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun %64'ünün kadın öğretmenlerin olduğunu göstermektedir. Katılımcıların yaş dağılımına baktığımızda ise büyük çoğunluğun 45 yaş altındaki öğretmenlerden oluştuğunu görebiliriz. 25-24 yaşa aralığındaki öğretmenler örneklemin %20,5'ini 35-44 yaş aralığındakiler ise %20,5'ini oluşturmaktadır. Katılımcıların %77,2'sinin evli öğretmenler olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %72,8'i de çocuk sahibidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki deneyim sürelerine bakıldığında da büyük çoğunluğun 16 yıldan fazla deneyime sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların %21,5'i 16-20 arası deneyime, %38'i 21 yıldan fazla deneyime sahiptir.

Araştırmada anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Anketlerde kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği faktör analizi ince incelenmiştir. Duygusal emek ölçeği üzerinde yapılan faktör analizinde literatürle paralel şekilde 3 alt boyut belirlenmiştir. Yine duygusal emek ölçeğinin Cronbach's Alpha kat

sayısı ölçeğin geçerliliğini göstermiştir. Bulunan bu sonuçlar, ölçeği kullanan farklı araştırmalar ve özellikle ölçeği Türkçeye uyarlayan Basım ve Beğenirbaş (2012)'in araştırmalarına benzerlik göstermiştir. Bunun sonucunda bu araştırmada duygusal emek ölçeğinin kullanılabilceği sonucuna varılmıştır.

Duygusal emek ölçeğinin alt boyutları olan yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi davranışların ortalamaları incelendiğinde, öğretmenlerin samimi davranışı, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapmaya göre daha fazla sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenler üzerinde yapılan benzer araştırmalarda (Basım ve Beğenirbaş, 2012:83; Karasu, 2019:49; Kaya, 2014:83-84; Yakar, 2015:114) da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin samimi davranışı daha fazla sergilemelerinde birden fazla neden olabilir. Bunlardan ilki öğretmenlerin ilişki kurma yetenekleri. Öğretmenlerin etkili olabilmek için öğrencileri ile güçlü ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Samimiyet bu güçlü ilişkinin kurulabilmesi için çok önemlidir. Öğretmenler samimi davranarak öğrencilerinin güvenini sağlar ve daha güçlü bağlar kurabilirler. İkinci olarak model olma görevinden bahsedebiliriz. Öğretmenler, öğrenciler için sadece bilgi aktaran kişiler değil, aynı zamanda onlara nasıl davranacakları, nasıl iletişim kuracakları konusunda da rol model olurlar. Samimi davranışlar sergileyerek, öğrencilere doğru rol modeller olmaya çalışırlar. Üçüncü olarak öğretmenlerin, öğrencilere verdikleri destekten bahsedilebilir. Öğretmenler, öğrencilerini sadece akademik başarılarını desteklemezler, onların duygusal destek ihtiyaçları konusunda da yardımcı olurlar. Son olarak iletişim gücünden bahsedilebilir. Öğretmenlerin samimi davranışları, öğrenciler ile daha etkili iletişim kurmalarına yardımcı olur. Sonuç olarak öğretmenlerin samimi davranışları, öğrencileri ile derin bağlar kurmasına ve etkili bir iletişime yardımcı olmaktadır.

Öğretmenlerin sahip olduğu duygular ile ortam ve durum gereği sergilemesi gereken duygular farklılık gösterebilir. Bunun yaratmış olduğu duygu çatışması sonrası ortaya çıkan tükenmişlik durumu gözlenebilmektedir. Bunu ölçmek için kullandığımız tükenmişlik ölçeğini incelediğimizde, tükenmişliğin iki alt boyutundan birisi olan tükenmenin uzaklaşma boyutuna göre daha fazla yaşandığı görülmektedir. Yapılan benzer araştırmalarda da (Köktürk, 2023:166) benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan çalışmada öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin daha net anlaşılabilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

Öğretmenlerin sergilemiş oldukları yüzeysel rol yapma davranışlarının artması ile tükenme düzeylerinin artacağı söylenebilmektedir. Korelasyon analizi sonucunda, yüzeysel davranış ile tükenme arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ve H1 kabul edilmiştir.

Öğretmenlerin sergilenmiş olduğu yüzeysel rol yapma davranışları artıkça işlerinden uzaklaştıkları öne sürülebilir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda da yüzeysel rol yapma davranışları ile uzaklaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ve H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Öğretmenlerin sergilemiş oldukları derinden rol yapma davranışları ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir ancak yapılan korelasyon analizinde derinden rol yapma ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir ve H3 hipotezi reddedilmiştir.

Öğretmenlerin sergilemiş oldukları derinden rol yapma davranışları ile mesleklerinden uzaklaşmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir ancak yapılan korelasyon analizi sonucu derinden rol yapma davranışları ile uzaklaşma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiş ve H4 reddedilmiştir. Öğretmenlerin derinden rol yapması ile uzaklaşma eğilimde olmadıkları görülmüştür.

Öğretmenlerin samimi davranışlarının artması ile tükenmişlikleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Yani öğretmenler samimi davrandıkça gerçek duyguları ile tükenmişlikten uzaklaşacakları varsayılır. Yapılan korelasyon analizi de bu düşünceyi desteklemiş, samimi davranış ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ve H5 kabul edilmiştir.

Öğretmenleri samimi davranışlarının artması ile mesleklerinden uzaklaşmaları arasında da ters yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Gerçek duygular ile mesleklerini yapmaları onları mesleklerinden uzaklaştırmak yerine daha çok keyif almalarını sağlamaktadır. Yapılan korelasyon analizi de bu düşünceyi desteklemiş, samimi davranış ile uzaklaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ve H6 kabul edilmiştir

Yapılan çalışmanın sonucunda şu önerilerde bulunulabilir;

- Duygusal emek yönetimi eğitimleri. Okullar ve eğitim kurumları, öğretmenlere duygusal emek yönetimi konusunda düzenli eğitimler düzenleyebilirler. Bu eğitimler, duygusal emeği anlama, tanıma ve etkili şekilde onunla mücadele etme becerileri geliştirilebilir.

- Destekleyici iş ortamı. Okul yönetimleri, öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve okullarda destekleyici ortam oluşturmak için çaba göstermelidir. Bu, öğretmenlerin stresle başa çıkmalarına yardımcı olur ve tükenmişlik duygusundan uzaklaştırır.

- İş yükünün dengelenmesi. Öğretmenlerin iş yükünü dengelemek için önemler alınabilir. Gereksiz belge işlerinin azaltılması, görevlerinin daha dengeli olarak dağıtılması ile öğretmenlerin duygusal emeklerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine ve tükenmişlikten uzaklaşmalarına yardımcı olur.

- Destekleyici danışmanlık hizmetleri. Okullar ve kurumlar, öğretmenlere psikolojik destek ve danışmanlık hizmetleri sunabilirler. Bu hizmetler, öğretmenlerin duygusal zorluklarla başa çıkmasında ve duygusal emeklerinin yönetmede onlara yardımcı olacaktır.
- Teşvik yöntemleri. Öğretmenlerin motivasyonunu arttırmak için teşvik edici uygulamalar ve programlar geliştirilebilir. Ödüllendirme sistemleri, mesleki gelişim için destekleri vb. uygulamalar öğretmenlerin motivasyonu arttıracak ve duygusal emeklerini daha etkili yönetme adına teşvik edecektir.

## KAYNAKLAR

- Abay, P. (2019). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Acar, F. (20029). “Duygusal Zeka ve Liderlik”, *E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:12:53-68.
- Akbıyık, M. (2013). *Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akın, U., Aydın, İ., Erdoğan, Ç., Dermirkasımoğlu, N. (2014). “Emotional labor and burnout among Turkish primary school teachers”. *The Australian Educational Researcher*, 41(2) 155-169.
- Akyürek, M. İ. (2020). “Öğretmenlerde Tükenmişlik”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1/37, 35-47.
- Altay, H., (2009), “Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (12), 1-17.
- Aracı, Ö. N. K., Apalı, A., ve Bekçi, İ. (2016). “Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyelerinin Tükenmişlik Seviyelerinin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri İle Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(4), 229-250.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). “Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008) “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GÖÜ Örneği)” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 10, s. 2, ss. 69-96.
- Ari, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148
- Ashforth, B ve Humphrey, R. (1993). Emotional labor in service roles: The influence on identity. *Academy of Management Review* 18(1) 88-115.
- Avcı, Ü. ve Seferoğlu, S. S. (2011). “Bilgi toplumunda öğretmenin tükenmişliği: Teknoloji kullanımı ve tükenmişliği önlemeye yönelik alınabilecek önlemler”. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 13-26.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M.E. ve Kahraman, A. (2005), “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 14, s. 115-130
- Babaoğlu, E. (2007). “İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişliğin bazı değişken-



- lere göre araştırılması”; *Mehmet Âkif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(8), 55-67.
- Bağcı Z. Ve Mohan Bursalı Y. “Duygusal Emegın İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6/10, 71
- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları*, Kariyer Yayıncılık, Ankara.
- Barutçugil, İ., (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Basım, H. N. Beğenirbaş, M. (2012). “ Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarılma çalışması”. *Yönetim ve Ekonomi; Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Basım, H.N., Beğenirbaş, M., Can-Yalçın, R. (2013). “Öğretmenlerde kişilik özelliklerinin duygusal tükenmişlik etkisi; Duygusal emegın aracılık rolü”. *Kuram ve Uygulama Eğitim Bilimleri*, 13(3) 1477-1496.
- Basım, H.N., Çetin, F. (2010). “İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(35): 255-269.
- Başbuğ, G. Ballı, E. Ve Oktuğ, Z. (2010).” Duygusal emegın iş memnuniyetine etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58,254-274.
- Başören, M. (2005) *Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak
- Baysal, A. (1995), *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Begenirbaş, M., Çalışkan, A. (2014), “Duygusal Emegın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, Vol:5, No: 2, 109-127.
- Beğenirbaş, M., Yalçın, R. C. (2012) “ Öğretmenlerin kişilik özelliklerinin duygusal emek göstermelerine etkileri”. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:9, Sayfa: 47-66
- Budak, G., Sürgevil, O. (2005). “Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Cherniss, C. (1990). “Natural recovery from burnout: Results from a 10-year follow-up study”. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 13(2), 132-154.
- Coşkun, R. Altunışık, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Çalıdağ, M.A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçla-*

- rma Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çam, O.; (1992), “Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması”, 7. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, ss.155-160.
- Çelik, M., Turunç, Ö. (2011). “Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: İş-aile çatışmasının aracılık etkisi”. *İstanbul Üniverty Journal of the School of Business Administration*, 40(2).
- Çetin, C. (2015). “Zabıta Çalışanlarında İş Güvencesizliği İle Tükenmişlik İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2):73-96.
- Çimen, M. (2022), *Lise Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çoruk A. “Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları”, *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33/1, 79-93
- Çukur, C.Ş. (2009). “Öğretmenlerde duygusal işçilik ölçeği geliştirme; Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9 (2), 527-574.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Sxhaufeli, W. B., (2000), “A Model of Burnout and Life Satisfaction Amongst Nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, 32(2): 454-464.
- Demerouti, E., Mostert, K. and Bakker, A. B., (2010), “Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-222.
- Demir, Nevzat, (2010) “Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, *Öneri Dergisi*, Cilt 9 Sayı 33 (16): 185-198
- Dienfendorff, J.M., Gosserand, R.H., (2003), “Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, pp.945-959.
- Dienfendorff, J.M., Richard, E.M., Croyle, M.H., (2006), “Are Emotional Display Rules Formal Job Requirements? Examination of Employee and Supervisor Perceptions”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.79, pp.273-298.
- Dönmez, B., (2008), *Seyahat Acentasında Çalışan İş Görenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Düzyürek S., Ünlüoğlu G., (1992). “Hekimlerde Tükenmişlik Sendromu”. *Psikiyatri Bülteni*, Sayı: 1, ss.108-113.

- Ekman, P. (1972), "Universals and cultural differences in facial expressions of emotion". *In J. Cole (Ed.)*, vol. 19, pp.207-282.
- Eman, P., Friesen, W.V.,(1969), "The Repertoire Of Nonverbal Behavior: Categories, Origins", *Usage And Coding, Semiotica* 1(1) pp. 49-98.
- Erçen, A. (2006)." Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri: Mersin ilinde karşılaştırmalı bir inceleme". *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(36), 1-8.
- Eren, E., (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (9. Baskı). Beta Basın Yayın ve Dağıtım Şirketi, İstanbul.
- Ergin, C. (1992), "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", 7. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 143-154
- Ergin, D. Y. (1995). "Ölçeklerde Geçerlilik ve Güvenirlik". *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7, 125-148.
- Eroğlu, E. (2010). "Örgütsel İletişimin İş Görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetime İlan Etkisi". *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(3):18-33.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). "Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 147-160.
- Freudenberger, H. J. (1974), "Staff Burnout", *Journal of Social Issues*, 30: 159-165.
- Freudenberger, H. J. ve G. Richelson (1981), *Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success*, Bantam Boks, Doubleday & Company, Inc., New York.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday Anchor.
- Grandey, A. G. (2000). "Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor". *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1) 95-110.
- Grandey, A.A. (1999). *The Effects of Emotional: Employee Attitudes, Stress and Performance*. Unpublished Doctoral Dissertation. Colorado State University, Colorado,
- Grandey, A.A. (2003)." When the Show must go on: Surface and deep acting as predictors of emotional exhaustion and service delivery". *Academy of Management Journal*, 46(1):86-96.
- Grandey, A.A., Dickter, D.N., Sin, H.P., (2004), "The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.25, pp.397-418.
- Grandey, A.A., Fisk, G.M., Steiner, D.D., (2005), ""Must Service With a Smile Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees", *Journal of Applied Psychology*, Vol.90 (5), pp.893-904
- Gross,J.J. (1998). "The emerging field of emotion regulation: An integrative review". *Review of General Psychology*, 2(3):271-299.

- Güllüce A. Ç. (2006), *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Günay, A. (2016). *Kabin ekiplerinde iş doyumunu ve tükenmişlik sendromu* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S., Kutaniş, R. Ö. (2009). "Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği". *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 14(3).
- Güngör, M. (2009). "Duygusal emek kavramı ve sonuçları". *Kamu-İş*. 11(1): 176-184.
- Güven, Ö.Z., Sezici, E. (2016). "Otel İşletmelerinde İş Görenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi", *Yönetim de Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2),111-132.
- Hachman, J. R., Oldham, G.R., (1976), "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, pp.250-279.
- Helvacı, I., Turan, M. (2013). "Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke'de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *İşletme İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(4):58-68.
- Hochschild, A.R., (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*, University of California Press, Berkerey.
- Homer, J. B. (1985), "Worker Burnout: A Dynamic Model with implications for Prevention and Control", *System Dynamics Review*, 1: 42-62.
- Kaçmaz, N. (2005) "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1): 29-32
- Kalaycı, Ş., (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2. Basım, Ankara.
- Kaplan, M., Ulutaş, Ö. (2016). "Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35:165-174.
- Karakoç F.Y., Dönmez L. "Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler". *Tıp Eğitimi Dünyası*. 2014;13(40):39-4.
- Kaya, E., (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Anlama Bileşimleri ile İş Doyumları Arasında İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, F. (2014). *Duygusal Emek İle Tükenmişlik ve İş Doyumunu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na Bağlı Huzurevlerinde Çalışan Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.
- Kaya, U. ve N. Serçeoğlu, (2013), "Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektö-

- ründe Bir Araştırma”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (1), 311-345.
- Kaya, U., Özhan, Ç.K. (2012). “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma” *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2): 110-113.
- Keser, A.,(2012), *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Keser, A., (2005). “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 7 (4), 77-96.
- Keser, A., (2006), “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1), 100-119.
- Kızanıklı M.M., (2014). *Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncülerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ankara.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Araştırma*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000). “Exploring The Dimensions of Emotional Labor: Hochschild’s Work”. *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Küçükaltan, D., Aydın Tükeltürk, Ş. ve Gürkan, G.Ç. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ankara: Detay Yayıncılık, Ankara
- Lazarrus, R.S. (200). Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion. *Emotion in Sports*. 48-53.
- Leiter, M. P.; (2003), *Areas of Worklife Survey Manual (Third Edition)*, Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, Canada
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2017).” New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout.” *Medical Teacher*, 39(2), 160-163.
- Maslach, C. ve P. G. Zimbardo (1982), *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslach, C. ve S. E. Jackson (1981), “The Measurement of Experienced Burnout”, *Journal of Occupational Behavior*, 2: 99-113.
- Maslach, C., Leiter, M. P., (1997), *The Truth about Burnout*, JosseyBass, San Francisco, Ca
- Maslach, C., Leiter, P. M., (2005), *Stress and Burnout: The critical Research*. In C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of Stress Medicine and Health*, London, CRC Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., (2001), “Job Burnout”, *Annual Review Psychology*, 52, ss.397-422.
- Mavi, D. (2015). *Öğretmen Görüşlerine Göre Duygusal Emek İş Özellikleri ve İş Akışı Arasındaki İlişki (Elbistan İlçesi Örneği)*. Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Morssi, A.J., Feldman, D.C. (1996). “The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor”. *Academy of Management Review* 21(4), 986- 1010.

- Naktiyok A. ve Ağırman Ü. (2016). "İş odaklı Duygusal Emek ve Duygusal Tükenme Arasındaki İlişkide Çalışan Odaklı Duygusal Emek ve Mesleki Bağlılığın Aracılık Etkisi", *Ankara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 30/4, 790
- Ok, S. (2004), "Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre incelenmesi", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 21(3): 57-67
- Onay, M. (2011). "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin Göre Performansı ve Bağlamsal Performansı Üzerindeki Etkisi". *Ege Akademik Bakış*. 11(4):588-592.
- Oral L. ve Köse S. (2011). "Hekimlerin Duygusal Emeklerinin Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirek Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2, 463-492
- Özçelik, H. (2012). An empirical analysis of surface acting in intra-organizational relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 291-309.
- Özçiçek, S. (2015). *Tükenmişlik ve motivasyon faktörleri arasındaki ilişki: Adıyaman'da çalışan öğretmenler üzerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdevecioğlu, M., Erdem, S., (2008), "İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açıdan Teorik Çerçeve", M. Özdevecioğlu, H. Karadal (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, İlke Yayınevi, Ankara.
- Özgen I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Özkalp, E., (2010). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., (2001), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir
- Pines, A. M. (2002). "Teacher burnout: A psychodynamic existential perspective". *Teachers and Teaching*, 8(2), 121-140.
- Polatçı, S.,(2007), *Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat
- Rafaeli, A. (1989). "When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job", *Journal of Applied Psychology*, 74, 385-393
- Rafaeli, A., Sutton, R.I. (1987). "Expression of Emotion as Part of The Work Role". *Academy of Management Review*, 12(1):23-37.
- Rocca, A. D., Kostanski, M.; (2001), "Burnout and Job Satisfaction amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent Employment"

- Salovey, P., Grewal, D., (2005), "The Science of Emotional Intelligence", *Current Directions in Psychological Science*, Vol.14, No.6, pp.281-285
- Salovey, P., Mayer, J.D., (1990), "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, Vol.9, pp.185-211.
- Savaş, A.C. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Seçer, H. Ş., (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. (50).
- Seçer, İ., (2015), *Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Seçer, Ş. (2007). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme". *Sosyal Siyaset Konferansı Kitabı*. 50, 813-834.
- Seçer, Ş. (2009). *Duyguların Örgüt Tarafından Yönetilmesi: Duygusal Emek Teorik Yaklaşımlar, İşleyişi ve Sonuçları*. (Editör: A. Keser, G. Yılmaz Ve S. Yürür). Çalışma Yaşamında Davranış (1. Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları, Ss.209-244.
- Seçer, Ş. (2012). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. *Duygusal Emek: Teorik Yaklaşımlar, İşleyiş ve Sonuçları*. Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- Serin, S.(2014). *Duygusal emeğin tükenmişlik ve iş tatminine etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama* Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Sılığ, A., (2003), *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Sıvackı, S. (2019). *Tükenmişlik Sendromunun ve İş Doyumunun Yaşam Doyumu İle İlişkisi: Özel Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Solmuş, T., (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sönmez, D. Z. (2006), *Acil Servislerde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Ankara
- Süloğlu, A. (2009). *Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromu*, (Basılmamış Uzmanlık Tezi), Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul.
- Sürgevil, Dalkılıç, O. (2014), *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikler*, 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul
- Tajfel, H., (1982), "Social Psychology of Intergroup Relations", *Annual Review of Psychology*, Vol.33, pp.1-39.

- Talak, K. (2022). "Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri ve Tükenmişlik İlişkisinde Motivasyonun Etkisi", *İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 11(3):1862-1889.
- Telli, E. (2012). *Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İş-ten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Tekin, Ç.K., vd., (2021). *Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler*. Nobel Yayınları, İstanbul.
- Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji: Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tüzün, İ. K., Çağlar, İ., (2008), "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi", *E Journal of Yaşar University*, 9 (2), 1-13
- Usta, I., Küçükaltan D. (2014), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Yabancılaşma. Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ünlüer Öz, E. (2007), *Effect of Emotional Labor On Employees' Work Outcomes*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- WEB\_1. Milli Eğitim Bakanlığı 2023 Faaliyet Raporu, [https://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2024\\_03/02091736\\_meb2023yiliidarefaaliyetraporu.pdf](https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2024_03/02091736_meb2023yiliidarefaaliyetraporu.pdf)
- Wharton, A. (2009). "The Sociology of Emotional Labor". *Annual Review of Sociology*, Volume: 35.
- Yardım, V. (1995). *Örgütsel yaşamda tükenmişlik duygusu doktor ve hemşirelerin tükenmişlik duygularını belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). "Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(16), 83-99.
- Yıldırım, F. (1996), *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, M.H. ve Erul E.E., (2013). "Duygusal Emek Davranışının İş Görenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 89-99.
- Yıldız, S. (2015). *Lider-üye etkileşimi, işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, E., Yılmaz, E.ve Karaca, F. (2008). "Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Destek ve Yalnızlık Düzeylerinin İncelenmesi". *Genel Tıp Dergisi*. 18(2):71-79.



- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., Güner, M., & Sen, B. (2015). The relationship between teachers' emotional labor and burnout level. *Eurasian Journal of Educational Research*, 59, 75-90
- Yücebalkan, B., Karasakal, N. (2016). "Akademisyenlerde Duygusal Emek İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği". *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1 (2).
- Yürür, S. ve O. Ünlü, (2011), "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 81-10.



[www.seruenyayinevi.com](http://www.seruenyayinevi.com)



[/seruenyayinevi](https://www.facebook.com/seruenyayinevi)



[/seruenyayinevi](https://www.instagram.com/seruenyayinevi)



[/seruenyayinevi](https://www.twitter.com/seruenyayinevi)



9 786256 319929