

**T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYİNİN
DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI**

**Hazırlayan
Buket KAYA**

**Danışman
Prof. Dr. Demet ÜNALAN**

Yüksek Lisans Tezi

**Haziran 2020
KAYSERİ**

**T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYİNİN
DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Hazırlayan
Buket KAYA**

**Danışman
Prof. Dr. Demet ÜNALAN**

**Haziran 2020
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Buket KAYA





T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Başlığı: HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYİNİN
DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam sayfalık kısmına ilişkin/...../2020 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı: % dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Giriş dahil
- 2- Ana Bölümler dahil
- 3- Sonuç dahil
- 4- Alıntılar dahil/hariç
- 5- Kapak hariç
- 6- Önsöz ve Teşekkür hariç
- 7- İçindekiler hariç
- 8- Kaynakça hariç
- 9- Özet hariç
- 10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim./...../2020

Adı Soyadı : Buket KAYA
Öğrenci No :
Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Program Adı : Yüksek Lisans

Danışman: Adı/İmza
Prof. Dr. Demet ÜNALAN

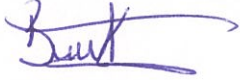
Öğrenci Adı/İmza
Buket KAYA

YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI

“Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Araştırılması” adlı Yüksek Lisans Tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Buket KAYA



Danışman

Prof. Dr. Demet ÜNALAN



Sağlık Yönetimi Bölümü ABD Başkanı

Prof. Dr. Derviş BOZTOSUN



Prof. Dr. Demet Ünalın danışmanlığında Buket Kaya tarafından hazırlanan “**Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Araştırılması**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

..... / ... / 2020

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. Demet ÜNALAN

Üye :

Üye :

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulununtarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... / /

Prof. Dr. Kenan GÜLLÜ

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yazar bu çalışmanın gerçekleştirilmesine katkılarından dolayı, aşağıda adı geçen kişilere teşekkür eder.

Tez çalışmama başladığım günden bu yana bana güvenerek bu yola birlikte çıkmayı kabul eden, net ve açık yönlendirmeleriyle bana her zaman yardımcı olan, hocam, danışmanım Prof. Dr. Demet Ünalın'a sonsuz desteği, anlayışı ve sabrı için içtenlikle teşekkür ediyorum.

Araştırmaya katılan hemşirelere yoğun çalışma koşullarına rağmen özveri ile araştırmaya katılmayı kabul etmeleri ve çalışmayı içtenlikle tamamlamalarından dolayı, bu yoğun çalışma dönemimde sevgi, anlayış, güven ve sabırla yanımda olan beni hiç yalnız bırakmayan aileme sonsuz teşekkür ediyorum.

Buket KAYA

Kayseri, Haziran 2020

HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Buket KAYA

**Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2020
Danışman: Prof. Dr. Demet ÜNALAN**

ÖZET

Bu çalışmada hemşirelerde örgütsel sessizlik düzeyinin duygusal emek üzerine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Erciyes Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde çalışan 950 hemşire oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleme %95 güven aralığında %5 hata payıyla 274 kişi olarak hesaplanmıştır. Örneklem grubunu basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 250 (%91.2) hemşire oluşturmuştur. Araştırmada verilerin çözümlenmesi aşamasında, verilerin normal dağılıma uygunluğu histogram ve Q-Q grafikleri ve Shapiro-wilk testi ile değerlendirilmiştir. İlgili kurumlardan gerekli izinler alındıktan sonra veri toplama araçları araştırmacı tarafından gönüllü katılımcılara yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Araştırmada hemşirelere Oral ve Köse'nin çalışmasında, Grandey'in (1999), Brotheridge ve Lee'nin (1998) çalışmasından yararlanarak geliştirdiği ve hekimlerle gerçekleştirdiği tez çalışmasında kullandığı soruların Türkçe'ye çevrilmesiyle elde edilmiş olan Duygusal Emek Ölçeği ve Van Dyne'nin tarafından 2003 yılında geliştirilen, Şehitoğlu tarafından 2010 yılında Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde hemşirelerin duygusal emek davranışı alt boyutları ile örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları arasında; kabul edilmiş sessizlik alt boyutu ile yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, duygusal çaba ve gerçek duyguları bastırma değişkenleri arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun derinlemesine davranış ve duygusal çaba değişkenleri arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile duygusal emek davranışının alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Duygusal Emek, Hemşire

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SILENCE IN NURSES ON EMOTIONAL EFFECT

Buket KAYA

Kayseri University, Graduate Education Institute

Ms.C. Thesis, June 2020

Supervisor: Prof. Dr. Demet ÜNALAN

ABSTRACT

In this study, it was aimed to investigate the effect of organizational silence level on emotional labor in nurses. In the study prepared for this purpose, 950 nurses, working in Erciyes University Health Practice and Research Center, have constituted the target population of the research. The sample of the study has been calculated as 274 people with a 5% margin of error in the 95% confidence interval. The sample group has been consisted of 250 (91.2%) nurses selected by simple random sampling method. During the analysis of the data in the study, the suitability of the data to normal distribution was evaluated with histogram, Q-Q graphs and Shapiro-wilk test. After obtaining the necessary permissions from the relevant institutions, data collection tools were applied to the volunteer participants by using the face-to-face interview technique by the researcher. In the study, the emotional labor scale, which was obtained by translating the questions used in the thesis work of Mr. Oral and Köse, developed by Grandey (1999), Brotheridge and Lee (1998), and the “organizational silence scale”, developed by Van Dyne in 2003 and adapted to Turkish by Şehitoğlu in 2010, was applied to the nurses. As a result of the findings, a statistically significant relationship between the emotional labor behavior subgroups of nurses and the organizational silence subgroups was found to be very weak in a positive way between the accepted silence scale and the variables of superficial behavior, in-depth behavior, emotional effort and suppression of real emotions. In-depth behavior and emotional effort variables of the defensive silence scale were found to have a statistically significant positive level. There was no statistically significant association between the silence scale for the benefit of the organization and the subgroups of the emotional labor scale.

Keywords: Organizational Silence, Emotional Labor, Nurse

İÇİNDEKİLER

HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
İNTİHAL FORMU	ii
ONAY	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
Amaç	2
Önem	2

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	5
1.2. Örgütsel Sessizlik Davranışının Sebepleri	7
1.2.1. Örgütsel Faktörler	8
1.2.2. Yönetsel Faktörler	9
1.2.3. Bireysel Açından Değerlendirilmesi	10
1.2.4. Sosyo-Kültürel Faktörler	14
1.3. Örgütsel Sessizlik Davranışının Dayandığı Teoriler	15
1.4. Örgütsel Sessizlik Türleri	16
1.4.1. Kabullenici (Uysal-İlimlı-Acquiescent) Sessizlik	17
1.4.2. Savunmacı (Defensive) Sessizlik	18
1.4.3. Pro-Sosyal (Prosocial) Sessizlik	18
1.5. Örgütte Sessiz Kalma Biçimleri	19
1.5.1. Çalışan İtaati	19
1.5.2. Sağır Kulak Sendromu	20

1.5.3. Pasif Kalma ve Razi Olma	20
1.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	21
1.6. Örgütsel Sessizliğin Etkileri	22
1.6.1. Örgütsel Karar Alma ve Değişim Süreçlerine Etkileri	22
1.6.2. Çalışanların Biliş Tutum ve Davranışlarına Etkisi	23

2. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

2.1. Hochschild (1983) Perspektifi	24
2.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Perspektifi	27
2.3. Morris ve Feldman (1996) Perspektifi.....	31
2.3.1. Duyguların Gösteriliş Şeklindeki Sıklık:	32
2.3.2. Belirlenen Duygusal Davranış Kurallarına Aktarılan Dikkat:	33
2.3.3. Yansıtılması Gereken Duyguların Çeşitliliği:	33
2.3.4. Duygusal Çelişki	34
2.4. Grandey (1999) Perspektifi	35
2.5. Duygusal Emek Boyutları	39
2.5.1. Yüzeysel Davranış	40
2.5.2. Derin Davranış	40
2.5.3. Duyguların Doğal Yolla ile İfadesi	41
2.6. Duygusal Emek Öncülleri	42
2.6.1. Müşteri Etkileşim Durumu.....	42
2.6.2. Etkileşim Süresi	43
2.6.3. Etkileşim Sıklığı.....	43
2.6.4. Etkileşim Çeşitliliği	44
2.6.5. Duygusal Emek ile Öncülleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	45

3. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yapıldığı Yeri ve Zamanı	49
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	49
3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı (Ek- 1).....	49
3.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	50
3.3.2. Duygusal Emek Ölçeği	50
3.4. Araştırma Soruları	50

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi.....	52
3.6. Etik İlkeler	52

4. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5. BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma.....	67
5.2. Sonuç	73
5.3. Öneriler.....	75
EKLER.....	77
Ek 1- Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Proje Onay Formu	77
Ek 2- Kurul Kararı.....	78
Ek 3-Anket formu.....	79
EK 4-Duygusal Emek Ölçeği.....	80
EK 5-Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	81
KAYNAKÇA	83
ÖZGEÇMİŞ.....	89

KISALTMALAR

- DEÖ** : Duygusal Emek Ölçeği
- ÖSÖ** : Örgütsel Sessizlik Ölçeği
- TDK** : Türk Dil Kurumu



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Hemşirelerin demografik- sosyo kültürel özelliklerine göre dağılımı	53
Tablo 2.	Hemşirelerin çalışma yaşamına ilişkin özelliklerine göre dağılımı	54
Tablo 3.	Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut ortalama puanları.....	55
Tablo 4.	Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının cinsiyete göre dağılımı	56
Tablo 5.	Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının medeni duruma göre dağılımı	56
Tablo 6.	Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının eğitim durumuna göre dağılımı.....	57
Tablo 7.	Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının yaş grubuna göre dağılımı.....	58
Tablo 8.	Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının çalıştıkları bölümlere göre dağılımı	59
Tablo 9.	Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının çalışma şekillerine göre dağılımı	60
Tablo 10.	Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının meslekte seçim isteğine göre dağılımı	60
Tablo 11.	Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının tekrar aynı mesleği seçme isteğine göre dağılımı	61
Tablo 12.	Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının mesleği bırakmayı düşünce durumuna göre dağılımı	62
Tablo 13.	Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının nöbet tutma sıklığı /ay göre dağılımı	63
Tablo 14.	Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının meslekte çalışma süresine göre dağılımı.....	63
Tablo 15.	Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının kurumda çalışma süresine göre dağılımı.....	64

Tablo 16. Hemşirelerin örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile yaş, meslekte çalışma süresi ve nöbet tutma sıklığı/ay değişkenleri arasındaki korelasyon	65
Tablo 17. Duygusal emek davranışı alt boyut puanları ile yaş, meslekte çalışma süresi ve nöbet tutma sıklığı/ay değişkenler arasındaki korelasyon	65
Tablo 18. Duygusal emek davranışı alt boyut puanları ile örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları arasındaki korelasyon.....	65



GİRİŞ

Hizmet sektöründe, duygusal emek ve örgütsel sessizlik kavramları son zamanlarda popülerlik kazanan bir konu haline gelmiştir. Özellikle piyasasının sürekli değişmesi ve insanın en önemli ve vazgeçilmez kaynak haline gelmesinden dolayı işletmeler, sürekli ayakta durmak için değişmek ve gelişmek zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler başarılı olabilmek için insan kaynaklarının gösterdikleri fiziksel ve zihinsel çabalarının yanı sıra özellikle yüz yüze iletişimin fazla olduğu iş gruplarında duygusal emek davranışı önemli hale gelmiştir. Duygusal emek davranışının bilhassa bireylerle bire bir iletişim halinde olan çalışanlar tarafından daha çok gösterildiği göz önünde bulundurulduğunda bu davranışın özellikle hemşireler arasında görüleceği olasıdır. Birden çok duygu sergilemeleri istenen hemşirelerin duygusal emek davranışlarını fazlaca sergileyebilecekleri ve bu davranışları sergilerken örgütsel sessizlik yaşayabilecekleri düşünüldüğünde, bu çalışmada hemşirelerdeki duygusal emek davranışları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Duygusal emek davranışın gösterilmesi günümüzde özellikle hizmet sektöründe bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. Duygusal emek faktörü geçmişte sadece yaşlı ve hastalar için bakım hizmeti ve küçüklerin eğitiminde bir destekleyici olarak algılanmaktaydı. Ancak artık örgütsel önemine ait farkındalığın da artması ile birlikte farklı hizmet sektörü alanlarında kullanım imkânı bulmaya başlamıştır. Henüz tüm etkileri bilinmeyen bir alan olarak tanımlanabilecek olan duygusal emeğe dair araştırmalar yeni uygulama alanları ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizlik ve duygusal emeğin her ikisi de belirli amaçlar doğrultusunda bireyin gerçek duygularını dışa vurmaktan kaçınma davranışını barındırmaktadır. Bu durum iki değişkenin arasında etkileşim bulunması potansiyelini araştırmaya sebep olmuştur. Bu çalışmanın temel amacı hemşirelerdeki duygusal emek ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, Kayseri Erciyes Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin çalışmalarını yürütmeleri sırasında meydana gelen duygusal emek davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemektir. Bu gelen hedef doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Hemşirelerin duygusal emek davranışı ile örgütsel sessizlik davranışları aşağıdaki değişkenlere göre fark gösterip göstermediğini belirlemektir;

- Cinsiyet
- Medeni Durum
- Eğitim Durumu
- Yaş gruplarına göre dağılımı
- Çalıştıkları bölümlere göre dağılımı
- Çalışma şekillerine göre dağılımı
- Mesleklerini seçim isteğine göre dağılımı
- Nöbet tutma sıklığına göre dağılımı
- Meslekte çalışma süresine göre dağılımı
- Kurumda çalışma süresine göre dağılımı

Önem

Bir örgütteki temel amaç çalışanı önemsemek, sosyal ve hissi açıdan ona sağlıklı ve güven veren bir çalışma ortamı sunmaktır. Bu kapsamda yapılan pek çok araştırma, çalışanlarının psikolojik ve toplumsal gereksinimlerini doyuran örgütlerin daha etkili ve üretken olabildiklerini ortaya çıkarmıştır. Çalışan mutluluğunun değerini kavrayan örgütler, iş ve yaşam şartlarını iyileştirme yollarını araştırarak bu konuda tedbirler almakta ve bazı çalışmalar yapmaktadır (Aydın, 2009: 23).

İnsanlık var oldukça toplumlarda iletişim yaşanmıştır. İletişim ve etkileşim günümüzde daha da yoğun olarak yaşanmaktadır. Örgütsel ve sosyal ilişkiler, hemşirelerin

performansında, örgüte bağlılığında ve ruh sağlığında önemli bir etkiye sahiptir. Bu önem sadece çalışan için değil, örgütün sağlığı ve etkililiği için de geçerlidir. Çünkü çalışanlar örgütün insan gücü kaynağını oluşturur ve Başaran (2000, 145)'a göre örgütü hedeflerine ulaştıracak ana öğedir.

Örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışıyla ilgili sınırlı sayıda araştırma vardır. Bu araştırmalarda hemşirelerle ilgili genel olarak tükenmişlik davranışı üzerinde durulmaktadır. Fakat hemşirelerin sadece tükenmişlik yaşamadığı aynı zamanda sessiz kaldığı görülmektedir. Bu konunun hemşireler için kaygı verici seviyeye geldiği ve hemşirelerin çalışma ortamında genel bir memnuniyetsizlik yaşadıkları görülmüştür.

Ülkemizdeki hemşirelerin çoğu zaman sessiz kalmak zorunda oldukları ve bunun sebeplerinin ne olduğuyla ilgili çok az çalışma yapılmış olması örgütsel sessizlik davranışı konusuyla ilgili bu çalışmanın yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Hemşirelerin davranışlarını duygusal emek ve örgütsel sessizlik boyutunda inceleme ve sonuçlarını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma konu ile ilgili literatüre katkı sağlayarak hemşirelerin kendisini daha iyi ifade etmesini, politikalar geliştirilmesini ve bu yolla iş veriminin artışı sağlayacaktır.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Morrison ve Milliken (2000, s.707) örgütsel sessizlik kavramını, örgütsel dönüşüm ve ilerlemenin önündeki tehlikeli bir bariyer ve bütünleştirici bir örgüt geliştirmenin ilerlemesine engel olan, toplu bir fenomen olarak görmektedir. Birçok çalışanın kuruluş içindeki belirli konuları ve problemleri bildikleri halde üst yöneticilerine ifade edemedikleri ve bunun birçok örgütün yakalandığı aşikâr bir çelişki olduğu söylenmektedir. Olayın merkezi Teksas-Houston'da yer alan Amerika'nın yedinci sıradaki şirketi ve aynı zamanda dünyanın da en büyük enerji ticaret şirketlerinden olan Enron, 2001 yılında Enron Skandalı olarak bilinen olayda basında uzun zaman yer almıştır. Bu olay dikkat çekici bir örnektir. Basın birçok Enron çalışanının şirketin yapmış olduğu faaliyetler hakkında kaygılı olduğunu, fakat bu kaygılarını işverenleriyle konuşmaktan korktuklarını yazdı. Şirket başkan yardımcısı Sherron Watkins'ın ifadelerine göre, "şirketin git gide zayıflayan finans durumu yaygın olarak bilinen Enron'da gözü korkutma kültürü ile şirket yönetiliyordu. Bu sebepten dolayı hiç bir çalışan bu durumu ortaya çıkarmak için kendini yeteri kadar güvende hissetmedi." Bu durum, çalışan kişilerin problem ve kaygılarını açık yüreklilikle dile getirme konusunda gerginlik duyduklarının canlı bir ifadesi olmuştur (Milliken vd. 2003: 1454).

Örgütsel problemler hakkında fikirlerini ve kaygılarını esirgeme olarak ifade edilen örgütsel sessizlik, disiplinli şekilde araştırılması icap eden bir konudur. Sessizlik durumunu örgütlerde sıklıkla görülmesinin aksine, doğası ve temel bileşenlerine ilişkin çok az deneysel kanıt vardır (Vakola ve Bouradas, 2005: 441). Sessizlik örgütlerde güçlü bir etkiye sebep olduğu ve her yeri içine aldığı halde araştırmalarda olması gereken yeri almamış yönetim kademesinde yeterince irdelenmemiştir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1411; Dyne vd. 2003: 1363; Pinder ve Harlos, 2001: 331; Milliken vd. 2003: 1456). Birçok ifadenin sessizliği, konuşmanın yok olarak görülmesi ve

konuşmamayı test etmenin zorluğu sessizlikle ilgili konulara kısıtlı ilgi gösterilmesinin sebepleri arasındadır (Dyne vd. 2003: 1364). Sessizlik çok yönlü sebepleri olan, karmaşık ve kaygan bir davranıştır (Milliken ve Morrison, 2003). Bu nedenle sessizliği anlamaya çalışmak ve yorumlamak konuşmaya göre daha güç şeklinde dile getirilmiştir. Son yirmi yılda yabancı popüler medyada sıkça yer almaya başlayan (Mornell 2001; Smith 2005; Ryan 2005; Hobbs 2005; Moore 2005) çalışan sessizliği konusu, bilimsel literatürde de tartışılmaya başlanmıştır. “Journal of Management Studies” dergisinin tamamında bu konu ayrıntılı bir şekilde irdelenmiştir. Temel noktası, “çalışanlar örgütlerde, hangi zamanlarda ve niçin sessiz kalmayı tercih eder, hangi zamanlarda ve niçin sesini çıkartmayı tercih ederler” sorularıdır. Morrison ve Milliken (2003: 1353) Bununla ilgili olan en iyi çalışmaları inceleyerek çalışanların ses çıkartması ve sessizleşmesi durumunu, daha iyi anlamaya ve bütünüyle sergilemeye çalışmışlardır. Örgütsel sessizlik konusunun araştırılması gereken birçok yönü vardır. Çalışanlar bazen konuşmayı, bazen de sessizliği tercih eder. Fakat niçin sessizleştikleri, nasıl sessizleştikleri ve en fazla sesini çıkarmada arzu duymadıkları konuları, örgütle alakalı konu veya problemi kiminle paylaştıkları, kimle konuşmayı seçip kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılabilirliği gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve zorunludur (Milliken vd. 2003: 1454). Bir taraftan ilerleme ve çağdaşlaşma için, diğer taraftan sessizleşmek çelişmesini çözümleyebilmek için konunun sebepleri ve sonuçlarıyla ele alınıp incelenmesi gerekir. Örgütlerde süregelen sessizlik sorunu üzerinde durulmadığını, gerek araştırma yapanların gerek uygulama yapanların sessizlik konusu için sessiz kaldıklarını söylemek yanlış olmaz. Yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış terimler sözlüğü incelendiğinde çalışan sessizliği terimi henüz yer almamaktadır (Güney 2004).

1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

TDK sözlüğünde sessizlik kavramının anlamı, sessiz olma şeklinde ifade edilmiştir. Sessizleşmek kavramı ise, sessiz olma durumuna gelme ve sessiz kalma durumudur. Sessizlik psikoloji ise kendi kabuğuna çekilme, kendini yetersiz görme belirtisi gibi, toplum biliminde toplumsal suskunluk gibi genel olarak negatif bir durum olarak belirtilir. Sessizleşme, aşk, kırgınlık, küskünlük, şaşkınlık, unutma, korku, sadakat, öfke gibi birçok duygunun dilidir. Örgütsel sessizlik kavramını Morrison ve Milliken’in ilk defa ortaya atıldığı kabul edilmiştir. Morrison ve Milliken gibi yazarlar örgütsel

sessizliği, 'örgütsel dönüşüm ve ilerlemeye duvar ören bir tehdit ve bütüncül bir örgüt geliştirmeye engel olan toplu bir fenomen' şeklinde tanımlamıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Bu kavram çerçevesinde birçok araştırma yapılmış ve bunun sonucunda örgütsel sessizlik kavramının teorik temelleri oluşturulmak istenmiştir. Örgütsel sessizlik kavramı; değişimi etkileyebilme veya hataları düzeltebilme gücü olan bireylerin kendiliğinden yaptıkları davranışsal, hissi ve bilişsel değerlendirmelerle ilgili içten görüşlerini söyleyememeleri, yani sözel veya yazılı söylemlerden uzak durmaları şeklinde ifade edilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 337). Kaynaklarda örgütsel sessizlik sözcüğünün farklı şekillerde tasnif edildiği dikkat çekmektedir. Van Dyne örgütsel sessizliği rıza gösterme sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik olarak üç forma ayırmıştır. Van Dyne vd. razı olma sessizliğini, çalışanların sahip oldukları uygun görüşlerini, malumatlarını mevcut duruma boyun eğerek gizlemeleri; savunma sessizliğini ise çalışanların kendilerini güvende hissetmek amacıyla sahip oldukları uygun görüşlerini, malumatlarını korkuya dayanarak gizlemeleri şeklinde tanımlamıştır. Van Dyne vd'nin sessizlik sınıflandırmasında yer alan üçüncü sessizlik şekli prososyal sessizliktir. Van Dyne vd. bu sözcüğü geliştirirken, kaynaklardaki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sözcüğünü ve bu sözcüğün içerisinde beslediği çalışanların davranışlarının prososyal formlarını incelemiştir. Bununla birlikte prososyal sessizlik, çalışanların iş ile ilgili görüşlerini, malumatlarını, diğerkâmlık ya da birliktelik dürtülerine dayanarak diğer insanların ya da örgütün faydasına sağlamak gayesiyle gizlemeleridir. Örgütsel vatandaşlığa benzer şekilde prososyal sessizlik, öncelikle başkalarına odaklanan maksatlı ve proaktif bir davranıştır. Örgütsel vatandaşlığa benzer şekilde prososyal sessizlik, örgüt tarafından müdahale edilemeyen dileğe bağlı bir davranıştır. Savunma sessizliğine benzeri şekilde prososyal sessizlik, seçenekleri fark ederek, bunları dikkate almaya ve görüşleri, malumatları kasıtlı olarak gizleme kararına dayandırılmaktadır. Savunma sessizliğine karşı prososyal sessizlik, ses çıkarmanın yıkıcı kişisel çıktılarına ilişkin tehlikenin aksine, başkalarının esenliğini düşünme yoluyla hareket edilmektedir. (Van Dyne vd., 2003: 1367-1368).

Sessizlik kavramını, birbirleriyle zıt beş adet ikili bileşen olduğu ifade edilmiştir. (Pinder ve Harlos, 2001:338, Çakıcı, 2007: 148):

1. Sessizlik ortamı çalışanları bir araya toplamakla birlikte birbirinden uzaklaştırır.
2. Sessizlik ortamı, çalışan ilişkilerini ziyan da edebilir tam tersine düzelt edebilir.

3. Sessizlik ortamı bilgi sağlamanın yanı sıra bilgi gizlemesine de sebebiyet verir.
4. Sessizlik ortamı detaylı ve ince düşündür edebilir tam tersine bir durumla da karşı karşıya bırakabilir.
5. Sessizlik ortamı hem onayın hem de aynı zamanda karşıtlığın bir işareti olabilmektedir.

1.2. Örgütsel Sessizlik Davranışının Sebepleri

Çalışan bireylerin sessiz kalmasında sosyal dinamikler yer alır, bu ifadeyi destekleyen yargı sessiz kalmanın diğer çalışanların vermiş olduğu kararların birbiriyle bağlantılı olabileceğidir. Bilhassa, çalışanların birçoğunun belirli bir konu ya da bir konu bütünü hakkındaki bilgiyi gizlemede bir başına olmadıklarını hissetmeleri, sessizliğin genellikle toplu bir olgu olduğunu sergilemektedir (Milliken vd., 2003: 1469).

En temelinde Morrison ve Milliken (2000) gibi bu konunun üstat yazarları, örgütsel sessizliğe sebep olan dinamikleri aşağıdaki gibi ifade edip özetlemiştir.

Örgütsel sessizliğe sebebiyet veren yönetsel inançlar, finansal geçmişe ve ekonomik geçmişe sahip olan kişilerin olduğu üst düzey yöneticilerin bulunduğu örgütlerde daha kapsamlı olacaktır. Üst düzey yönetim ekibi çalışanlarının ortalama çalışma sürelerinin uzun olması, yönetim kademesindeki çalışanlarının eşit düzeydeki fonksiyonel geçmiş ile sessizliğin artmasını sağlayan inançlar arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirecektir. Örgütsel sessizliğin artmasını sağlayan inançlar, yüksek güç mesafesi ve üst düzey yönetim ekibinde kolektivist kültürlerden gelen kişilerin büyük çoğunlukta olduğu örgütlerde yaygın olacaktır. Örgütsel sessizliğin artmasını sağlayan yönetsel inançlar, üst düzey yönetim ve alt tabakadaki çalışanlar arasındaki farklılıklarda (cinsiyet, etnik köken vb.) artış olduğunda daha yaygın olacaktır. Yönetsel inançları daha da ayrıntılı incelediğimizde, maliyet kontrolü odaklı planları olan ve eli sıkı ortamlarda çalışmalarını sürdüren örgütlerde daha yaygın hale gelecektir. Örgütsel sessizliğin artmasına sebebiyet veren yönetsel inançların gelişmiş, istikrarlı sektörlerde çalışmalar yürüten örgütlerde daha yaygın olması beklenmektedir (Demiralay, 2014: 109).

Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan yönetsel inançlar, ast üst şeklinde olan yönetim seviyelerin fazla olduğu ve üstte yöneticilerini örgüt içerisinde tercih etmek yerine dışarıdan maaşlı olarak çalıştıran örgütlerde daha fazla olacaktır. Örgütsel sessizliğe

ilave katkıda bulunan yönetsel inançlar, maaşlı çalışan temeline dayandırılan örgütlerde daha yaygın olacaktır (Demiralay, 2014: 111).

1.2.1. Örgütsel Faktörler

Örgütsel Sessizlik özellikle baskın denetimsel koşullar, muhalefetin güçlü baskısı ve kişisel rekabetçilik ortamının olduğu yerlerde daha yoğun olarak görülmektedir. Sessizlik; çalışan bireylere eşit şekilde işlemeyen yönetim kültürü, sessizlik iklimi ve örgütsel hareketsizlikten oluşan, birbiriyle ilişkili üç bağlamsal faktörle ilişkilendirilebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 345-346).

Eşit olarak yapılmayan istihdam ilişkileri içinde, çalışan ve uygun muamele göremeyen çalışanlar arasındaki ortak anlamları yansıtmak amacıyla geliştirilen bir adaletsizlik kültürüne bazı kurumlarda yaygın biçimde rastlanmaktadır. Harlos (2001)'un yapmış olduğu çalışmalarda sessizlik ile adaletsizlik kültürünün yapısal ve süreçsel ilişkileri tespit edilmiştir. Yapısal ilişki belirsiz hiyerarşik yapı olduğunu, yüksek merkezileşme ise düşük kurumsal yapı olduğunu göstermektedir. Süreçteki ilişkilerde her şeyi ben bilirim tarzı yönetim; yetersiz iletişim, uygun olmayan şekilde yürütülen performans değerlendirmelerini ve rastgele karar vermeyi kapsamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Örgütlerde bir karar alınırken kullanılmakta olan işlem ve yöntemlerin eşit olarak yapılması, örgütün ahlak bilgisi, sürekli devam eden ve ön yargıdan uzak olan bir yapıyı kazanması çalışanların sessiz kalma sebeplerini zayıflatmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 318). Örgütün tümünde hiyerarşik yapının açık bir şekilde tanımlanmış olması, üst yönetimin açık iletişim politikası ve yöneticiye karşı hissedilen güven ve samimiyet sessiz kalma davranışı üzerinde önemli bir güce sahip olmuştur. Çalışan kişilerin yöneticiye güven duymasında; davranışlardaki süreklilik ve bütünlük, örgütün stratejik olmayan kararlarının alt kademeye devredilmesi ve paylaşım, iletişimde şeffaflık ve çalışanların değerli olduğunu hissetmesi durumu önemlidir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 319-320).

Morrison ve Milliken (2000) sessizlik iklimini ise örgütsel olarak iki ortak inançla açıklamaktadır: Bunlardan birincisi, örgütlerdeki sorun hakkında açık bir şekilde konuşmanın bir işe yarayamayacağı ve bir gayrete değmeyeceğidir. İkincisi ise bireyin fikir ve kaygılarını açıklamasının tehlikeli olacağıdır. Örgütsel politikaların şekil ve

yapıları, sosyo-demografik özellikler, birlikte karar verme ve iletişim dilimlerini içeren bu tür yapılar, konuşmayla ilgili kaygıları olan veya daha önce olumsuz bir durum yaşamış kişileri ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Örgütün iklim tipinin, kuruluştaki örgütsel sessizlik davranışı üzerinde kıymetli bir etkiye sebep olduğu ve bu süreci hızlandırdığı söylenmektedir. Örgütsel sessizlik davranışı, liderlik tipleri açısından oluşturulan üç farklı örgüt iklimiyle değerlendirildiğinde (Özgen ve Sürgevil, 2009:319); Otoriter iklim tipine sahip örgütlerde, idarecilerin konumu ve güç merkezli olması, astları tarafından dürüstlük ve bağlılık istemesi sessizlik davranışının artmasına yol açacaktır. Besleyici çalışma iklimine sahip olan örgütlerde, idareci tarafından oluşturulan amaçları gerçekleştirme de ast kademedede çalışanların ödüllendirilmesi söz konusudur. Alt kademedede çalışanların ödüllendirilmesine karşın merkezden karar alma süreci işlemektedir. Merkezden karar alma süreci yürürlükteyken adaletsizlik kültürü söz konusu olmaktadır. Katılımcı iklimle yönetilen örgütlerde idareciler ekip kararlarını, ekip ruhunu, destekleyici ilişkileri ve yüksek amaçları benimsemektedir. Gerçekleştirilen araştırmalarda, örgüt çalışanların kararlarda söz sahibi olması ve katılımcı iklim düşük güç mesafesine sahip kültürlerde örgüt sesliliğe teşvik etmektedir.

Sağır kulak sendromu; örgütte çalışanların taciz ve adaletsizlik gibi rahatsızlıklarını, şikâyet çerçevesinde, memnuniyetsizliklerini doğrudan ve şeffaf ifade edemediği yerlerde ilerleyen örgütsel bir boyut olan sağır kulak sendromu örgütsel hareketsizlik olarak da ifade edilir (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Harlos (2001)'ın, yapmış olduğu araştırmalarda sağır kulak sendromunun olduğu örgütlerde optimal verimliliğin olmaması ve haksız muamele algısının şiddetlenmesi gibi ciddi sonuçlar ortaya çıktığını belirtmiştir. Peirce vd. (1998), örgütte çalışanların şikâyetleri üzerine bu örgütsel eylemsizliğin üç nedeni olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; tecavüz şikâyetlerini idare edecek kurumsal politika ve yönetsel evrakların eksikliği, şikâyetler karşısında yönetsel tepki ve akılcı yönetimin başarısız olması örgütsel özellikler sağır kulak sendromu olarak isimlendirilen örgütsel eylemsizlik konusunda artışa neden olmaktadır. Bu özellikleri barındıran örgütlerde, sorunlar karşısında en çok kullanılan açıklama ve cevap “görmedim- duymadım-bilmiyorum” ifadesi olmaktadır (Çakıcı, 2007: 157).

1.2.2. Yönetsel Faktörler

Örgütsel sessizlik kavramı en temelinde idarecilerin olumlu olmayan geri bildirim

korkusu olmakla birlikte yöneticilerin örtülü inançlarının bir sonucu olduğu için bu iki bileşenin “sessizlik iklimi” olarak adlandırılmasına ve böyle bir yapının oluşmasına neden olmuştur.

Gücünün ve yayılabilme ihtimalinin ise çalışanların arasındaki yardımlaşmaya bağlı olduğu söylenebilir. Bu iki faktör ise idari kademesindekilerin geri bildirim korkusu ve idarecilerin örtülü inançlarıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 708-711, Çakıcı, 2007: 154-155).

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ise yöneticilerin pozitif olmayan geri bildirim almamak için emek sarf etmesi ve böyle bir bildirimle karşı karşıya geldiklerinde ise mesajı yok saymayı, kaynağı sağlam değilmiş gibi görmezlikten gelmeyi ya da ortaya çıkan kaynağın güvenilirliğine saldırmayı deneyebildikleri durumlarıdır. Bilhassa astlardan pozitif olmayan cevap alma tehdidiyle karşı karşıya kaldıklarında, bilginin doğru olmadığı ve gayri resmi olduğu düşünülmektedir (Demiralay, 2014: 116).

İdarecilerin kapalı inançları, örgütsel sessizliğin temel olduğuna inandığı diğer faktörlerdendir. İdarecilerin örgütte çalışanlar ve yönetimin doğasıyla ilgili kesin olmayan inançlarından biri, çalışan kişilere itibar edilemez olduğudur. Bu inanca göre, çalışanların çabaları isteksizdir ve kendi menfaatlerini düşündükleri, herhangi bir ödenek veya yaptırım olmaksızın, örgüt faydasına davranış göstermede sorumsuz, miskin ve güven vermez olacaklarıdır. Bir örgütün idarecileri, çalışanların kendi menfaatleri için hareket ettiğine ve güven duyulamaz olduğuna inanıyorsa, çalışanlar hem gizli hem açıkça üste doğru iletişimi engellemek için hareket edebilirler. Örgütsel sessizlik için uygun koşullar oluşturan ikinci bir inanç ise örgütsel yararı olan konularda yönetimin örgüt faydasına en güzel olanı bileceği inancıdır. Üçüncü inanç ise, birlik ve uzlaşmanın örgütsel sağlığın işareti olduğu buna karşın, polemik ve muhalefetin tehlikeli olduğu ve uzak durulması gereken bir davranış olduğu inancıdır (Demiralay, 2014: 117).

1.2.3. Bireysel Açıdan Değerlendirilmesi

Örgütte çalışan kişilerin işlerini yürütürken sessiz kalmayı neden seçtikleri, kişisel seçimlerinin nasıl toplu halde örgütsel sessizlik olgusuna sebep olduğu araştırmacılar

açısından üzerinde önemli olan bir durum olmuştur. Çalışan kişilerin, çekinmeden konuşmaları sonucunda ortaya çıkabilecek istenmeyen durumları değerlendirmeleri ve geçmiş tecrübeleri çerçevesinde sessiz kalmayı seçmeleri yaygın bir görüş olmuştur.

Bireyler, olumsuz haber dağıtıcısı olma ile ilgili rahatsızlık duymalarından dolayı istenmeyen bilgiyi iletme konusunda genel bir isteksizlik duyar. Örgütlerde çalışanların yaşanabilecek problemler ve işin akışıyla ilgili konular hakkında yöneticilerine bilgi aktarmaktan özellikle çekindiklerine dair pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalara göre alt kademedeki çalışanlar, istenmeyen bilgiyi yöneticilerine iletirken sorunu azaltarak söylemekte ve bilgiyi tahribata uğratmaktadırlar. Alt kademedeki çalışanlar ve yöneticiler arasındaki hiyerarşik ilişkiler, sessizlik etkisini artırmaktadır (Milliken vd., 2003: 1454-1455).

Pinder ve Harlos (2001), sessizliğe yol açan kişisel faktörleri kendine saygı, iletişim kaygısı ve kontrol odaklılık olarak ilişkilendirmiştir. Yetersiz kendine saygı, eşitsizlik kültürü ve sessizlik iklimi var olan iş ortamı ile uygunluk göstermektedir. İletişim endişesi, kapsamlı bir korkuyu söylemekte ve genel anlamda kendisini sözlü olarak söylemek isteyen kişisel açıdan tasvir ettiği gibi posta ya da basın gibi sözlü olmayan iletişim yöntemleri dâhil edilerek genişletilebilmektedir. Kontrol odağı ise insanların kendi kontrolleri dışındaki koşullardan bununla birlikte kişisel özellik ve mücadelesinden kaynaklanan hayat çıkarımlarına dair değişen inançlarını gösteren bir kişilik özelliğidir (Demiralay, 2014: 117).

Sıradan bir günde insanların bazıları olayları kontrol altında tutamadıklarını düşünürken bazıları tam tersine her şeyin kontrolü altında olduğunu düşünür. Kontrol odaklı bireyler yaşamlarını denetleyebildikleri için konuşmaya daha fazla eğilimlidirler. Bireyin kendisine yüklediği kıymeti işaret eden öz saygı incelendiğinde, öz saygısı bulunan bireylerin kabiliyetlerinin olduğuna inandıkları ve tehlikeyi göze almayı sevdikleri, kendine güveni az olan bireylerin belli durumlarda fikir ve düşüncelerini ifade etme tehlikesini göze almaya gönüllü olmadıkları, çoğunlukla sessiz kalmayı seçtikleri görülmektedir. Çalışma ekibi ile yüksek oranda eşleşmiş olan ve ekibi kabul/reddi, kendi kabulü/reddi olarak sergilenen kişilerde işle ilgili bir problemle karşılaşıldığında iş ekibi içinde sessiz kalma çok fazla karşılan bir olay olmamaktadır (Özden ve Sürgevil, 2009: 317).

Örgüt çalışanları için sessiz kalma durumu yaygın olarak görülmektedir. Çalışanlar olumsuz durumu dile getirirken bu durumun kendilerinden ziyade karşı tarafı rahatsız ettiklerini düşündükleri için sessizliği tercih etmektedirler. Sessiz kalmalarında başka bir etken ise muhalefetin kurumlarında hoş karşılanmayacağı düşüncesidir. Kişilerin istenmeyen geri bildirimde bulunma ve veri taşımaktan rahatsız olmasıyla istenmeyen haber iletmeyi sevmediklerini gösteren bulgular “susma etkisi” ile tutarlılık göstermektedir (Milliken vd., 2003: 1466). Tarihte ilk defa Tesser vd.(1972) tarafından dile getirilen susma etkisi; sosyal normların net olmaması, bireysel tepkiler ve mesajı alacak bireylerin güçlü duygusal hareketlerinden ürpertilerek tatsız mesajlar hakkında susma eğilimi sergilemesi ve kötü haber yaymaktan kaçınılmasını ifade etmektedir.

Bilimsel araştırmalar, alınan mesajının geri iletilmesi hem alıcı hem de verici tarafından olumsuz olarak algılanması durumunda, her iki tarafın da öz benlikleri ile davrandığını, istenmeyen geri bildirim vermekten uzak durma ve erteleme ile kabul edilmeyen durumu gidermek için geri bildirimleri olduğundan farklı göstermeye yönelik bir eğilim ortaya çıkarmıştır. Ortaya çıkabilecek negatif sonuçlardan beklenen, bireyin olumsuz olarak etkilenmesi ve imajına zarar vereceği düşüncesidir. Çalışan ilişkilerinin olumsuz etkilenmesi ve ilişkilerinin değer kaybetmesi, mesleğini kaybetme ve üst pozisyonlara ilerleyememe, maddi yaptırımlar gibi durumların yanında, bir fark oluşturmak ve tepkilerini göstermek içinde sessiz kalmayı tercih eder. Sessiz kalma kararında olası gerçekleşebilecek olumsuz nedenler arasında; bireyin doğuştan gelen özellikleri, çalışılan kurumun özellikleri ve ilişkisel özelliklerinin yanı sıra bir diğer neden de kendini ifade etmenin bir fark oluşturamayacağı veya bir tepki oluşturamayacağı düşüncesidir. Örgütlerde sorun çıkaran bireyler hakkında 'şikayetçi, belalı, çıkarıcı, güvenilmez' gibi hitaplarla etiketlenmesi, çalışanları kapalı bir sürece dahil edilmesine yol açar. Bu ifadeler başkalarına iletilebilmekte ve ifade de bulunan birey için tanımlama olarak kullanılabilir (Demiralay, 2014: 119-120).

Örgütte çalışmakta olan orta yaş üstü bireylerin, daha genç ve deneyimsiz olanlara veya kendisinden daha alt bir kademede çalışanlara göre deneyimi ve gücü daha fazladır; bu sebeple konuşmada olumsuz durumları görme ihtimali daha yüksektir. Özgüven eksikliği çalışanlarda korkuda yatkınlığa yol açmaktadır. Sessizliğin aynı zamanda sosyal bir boyutu da bulunmaktadır. Yani çalışanları sessiz kalmaya iten bazı dinamikler mevcuttur. Çalışanlar yeni işe başladıklarında sadece gözlemleri ve deneyimleriyle değil

aynı zamanda iş arkadaşlarıyla konuşarak da nerde konuşup nerde susacaklarını öğrenir. Sosyal dinamiklerin bir diğer kanıtı ise çalışanların kararlarının birbirleriyle olan ilişkisidir. Çalışanlar bilgiyi saklama konusunda hiçbir zaman tek başına olmadıklarını bilmektedirler. Yapılan araştırmalarda, kişinin kendi amacına ulaşmada çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşma ve güvenin çok önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Milliken vd., 2003: 1468-1471).

Çalışanların sessizliği tercih etmesinde bazı demografik özellikler etkilidir. Bunların bazıları yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim, çalışma şekli vb. durumlardır.

Sosyo demografik özelliklere bakıldığında yaş sessizlik davranışında önemli olan faktörlerden biridir. Genç yaştaki bireyler olaylara karşı daha tepkisel davranabilmekte ve iş değiştirme niyetleri daha belirgin olabilmektedir. Ancak yaşın ilerlemesiyle birlikte tepkisellik azalmakla birlikte uyum düzeyi optimize olmaktadır. Yapılan araştırmalarda (Milliken vd., 2003, Çakıcı, 2008), yaş büyüdükçe sessizleşme sebeplerinin etkisinin azaldığı belirlenmiştir.

Sessizliği etkileyebilecek bir diğer faktör ise cinsiyettir ve özellikle ataerkil toplumlarda ortaya çıkmaktadır. Kadınların ekonomik bağımsızlıklarının olmaması, yüklenen roller, işsizlik, toplumda ataerkil sistemle yönetimin devam ediyor olması gibi faktörler, kadınların sessiz kalmasına yol açmaktadır. Kadınlar tecrübelerini ve düşüncelerini duyurmaları için ortam hazırlandığında bile seslerini duyurmada bariyerlerle karşılaşmaktadırlar. Predit ve Ashford (2003); tarafından yapılmış olan çalışmalarda cinsiyet eşitsizliği konusu tartışılarak, kadın idarecilerin daha az tehlike hissedecekleri fırsatlar oluşturularak, destekleyici ilişkiler kurulmasını izin verilecek bir örgüt iklimi yaratılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bireylerin belli konularda eğitim almamış olması ya da bilgi sahibi olmamasından dolayı sessizliği tercih edebilir. Fakat bireyler eğitim almamış olsa ya da bilgi sahibi olmasa dahi doğru ya da yanlış konuşmayı tercih edebileceği gibi derinlemesine bilgi sahibi oldukları halde kendilerini korumak amacıyla sessizliği tercih edebilir. Deneyim kavramı ise bir öğrenme süreci olarak mesleki bilgiye dayalı tecrübeler ve kişilerarası iletişim ile ilgili deneyimler olarak iki boyutta değerlendirilmektedir. Her iki form da bireyin sessiz kalmasını etkileyebilmektedir (Demiralay, 2014: 121).

1.2.4. Sosyo-Kültürel Faktörler

Kültürel faktörler; çalışanların örgüt ortamını algılamalarını, isteklerini ve bireysel davranışlarını etkiler. Kültürel açıdan çeşitliliği olan ülkelerde pek çok işletmenin örgütsel sessizlik açısından çapraz mili anlayış ve yönetim değer kazanmaktadır. Bir ülke yurttaşlarının toplumda kabul edebilecekleri eşit olmayan muamele derecesi olarak kabul edilen güç mesafesi de örgütsel sessizliğin nedenlerinden kabul edilebilir. Sosyal sistemde gücün dağılımındaki çeşitlilik ve adaletsizliklerin bireyler tarafından onay ya da reddedilme düzeyini belirtmekte olan güç mesafesi, idari anlamda ele alındığında; otorite, liderlik, karar alma gibi konularda güç mesafesinin fazla olması, örgütlerde iş görenlerinin üst kademedekilere bağımlılığını yükseltebilir ve merkezileşmiş bir oluşum meydana getirmektedir (Turan vd., 2005:185). Kültürel boyutlar incelendiğinde; düşük kültürel güç mesafesine sahip olan insanlarla, daha yüksek kültürel gücü temsil eden kişiler farklı ülkelerden geldiklerinde hiyerarşik gücü algılama açısından fark olduğu gözlenmektedir. Daha yüksek kültürel güce sahip olanların örgütte herhangi bir çatışma durumunda durumu stabilize etme için üst yönetime gitme ihtimalleri daha düşüktür. Bundan dolayı, kuruluşların bulunduğu ülkelerin milli değerlerinde güç mesafesi derecesiyle bağlantılı olarak ülke genelinde örgütsel sessizliğin değeri ve sistematik olarak çeşitliliği olabilmektedir (Huang vd, 2005: 459-460).

Kültürel güç mesafesinin çeşitli tanımları olmakla birlikte kısaca; bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan toplum üyelerinin örgütlerdeki gücün dengeli olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesi olarak tanımlanabilir. Kültürel güç mesafesinin baskın olduğu ülkelerde çalışanlar sadece patronlarına görüş belirtmekten kaçınmaz aynı zamanda kendi meslektaşlarıyla da fazla diyaloga girmekten kaçınır. Üst kademedeki insana sadece patronu olduğu için örgütte saygı duyar, bu ilişki düzeyi örgüt dışına yansıyamaz (Çakıcı, 2007: 155).

Ulusal ve kültürel normlar; çalışanların örgütlerine yönelik görüşlerini etkiler. Çok uluslu şirketlerin kültürel açıdan farklı ülkedeki ortaklarının örgütsel sessizlik seviyesi ev sahibi ülkenin kültürü ile şekillenir. Yüksek bir kültürel güç mesafesi olan ülkelerdeki çalışanların işlerindeki memnuniyet düzeyleri ve verimlilikleri, daha düşük kültürel güç mesafesine sahip olan ülkelerdeki meslektaşlarının aksine daha düşük olmaktadır (Huang vd, 2005: 460-461).

1.3. Örgütsel Sessizlik Davranışının Dayandığı Teoriler

Örgütsel sessizlik davranışı temelde bir takım teorilere dayanır. Vroom'ın, Bekleyiş Teorisi ve Ajzen'in, Planlı Davranış Teorisine göre birey herhangi bir durum hakkında görüşlerini dile getirdiğinde mevcut durumun değişeceğini ya da eskisinden daha iyi olacağını düşünüyorsa düşüncesini dile getirmekten kaçınmaz aksi durum söz konusu olduğunda ise sessizleşmeyi tercih eder.

Bireyler ses çıkarmamayı veya da kendilerini ifade etmeyi tercih ederken fayda-maliyet analizi yapmakta buna göre sonuçları karşılaştırarak ne yapacaklarına karar vermektedirler. Doğrudan bedellere bakıldığında zaman ve enerji kaybı; dolaylı bedeller incelendiğinde ise; itibar kaybı, azalan imaj, muhalif tarafın yapabileceği misilleme durumu ya da görüşü yok sayıldığında duyulan psikolojik yıkımdır. Kariyer ilerlemede olası karşısına çıkabilecek olan kayıplar ya da en kötüsü işini kaybetme korkusu sayılabilir.

Noelle-Neumann (1977)'in ileri sürdüğü sessizlik sarmalı, sessizlik davranışının atıfta bulundurduğu diğer bir teoridir. Sessizlik sarmalı teorisi incelendiğinde; insanlar dışlanma tehdidi ve tecrit edilme korkusuyla karşılaştıklarında insanlar düşünce ve kaygılarını dile getirmekten kaçınmaktadırlar. Bu yaklaşım derinlemesine incelendiğinde çalışma grupları arasındaki etkileşimde, sosyal kaynaşma ve güven kadar baskın görüşünde rol oynadığı vurgulanmaktadır. Aynı meslekte çalışanların desteğinden kesin emin olmayan çalışanlar ya sessiz kalmayı tercih etmekte ya da yalan söylemektedir. İnsanlar hatalı dahi olsalar genellikle çoğunluğun demiş olduğu fikirlere katılmayı tercih ederler. Bunun iki sebebi bulunmaktadır. Birincisi kendi görüşlerinden farklı, toplu haldeki bir çoğunlukla karşılaştığında genellikle çoğunluğun doğru olduğu fikrini onaylama, ikinci durum ise insanların sayıca az durumda olmalarının sonucunda reddedilebileceklerine ve dalga konusu olacaklarına inanmalarıdır (Çakıcı, 2007: 153). Teoriye göre, insanlar meslektaşlarının desteğini alamadıklarında dışlanma korkusuyla sessizliği tercih eder, böyle yaparlarsa meslektaşlarının kendilerini diğer sorunlar ortaya çıktığında destekleyeceğini düşünürler. Bu döngü belli bir konuya yönelik olarak sessizlik sarmalı içerisinde artarak ilerler (Demiralay, 2014: 124-125).

Bowen ve Blackmon (2003), belli bir durum hakkında sessiz kalma düşüncesinin diğer konular hakkında da sessiz kalma ihtimalini artırabileceğini ve böylece örgütlerde

bulaşıcı bir şekilde diğer konulara yayılabileceğini varsaymaktadır.

Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tayfun ve Çatır, 2013: 120):

Çalışanların örgüt yönetimi tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi, Çalışan bireylerin sürekli dışlanma korkusu yaşaması,

Örgüt tarafından dışlanma korkusunun, bireyin bulunduğu ortamı değerlendirmesine sebebiyet vermesi, çalışanın ise bunun sonucunda ya fikrini açıklamayı ya da sessiz kalmayı seçmesi.

Kendini uyarlama teorisi incelendiğinde; çalışan bireylerin durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için önemli saydıkları durumları çevreye göre değiştirirler. Kendini uyarlama; insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, toplumdaki görüntüsünü gözlemleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Çakıcı, 2007: 154).

Kendini uyarlama teorisine göre; bireyler içinde bulundukları duruma göre değişebilmekte ve davranışlarını lanse edebilmektedirler. Kendini uyarlama seviyesi yüksek olan kişiler, toplum karşısında iyi izlenim oluşturmak uğruna kasıtlı olarak kendi davranışlarını değiştirme yeteneğine sahiptirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise içinden geçenleri değiştirmeden topluluk içerisinde yansıtır. Bunlar, kendilerini istenmeyen bir görüntüde algıladıkları bir projede olmak istemediklerinden kendini uyarlama seviyesi çok olanlara göre açıkça konuşmaya meyillidirler (Demiralay, 2014: 126).

1.4. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizliğin doğası karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğini uysal (acquiescent) ve pasif (quiescent) olarak tanımlamış ve uysallığa bağlı olarak teslimiyet ve kabullenici bir davranış ve korkuya dayalı olarak kendini korumaya yönelik davranışların belirlediği iki yapı üzerinde durmuşlardır. Çalışan sessizliğinin bu iki formunu kendi özelliklerine ilişkin; istekli olma, şuur, onaylama, endişe seviyesi, seçeneklerin farkındalığı, ses eğilimi, çıkış eğilimi ve hakim hisler şeklinde sekiz boyuta ayırmışlardır. Pasif boyutta çalışanların

baskın duyguları ise endişe, baskı, kızgınlık, sinizm, ümitsizlik ve olası depresyon olarak nitelendirilmektedir (Dyne vd., 2003: 1362, Pinder ve Harlos, 2001: 348, Özgen ve Sürgevil, 2009: 310).

Dyne (2003), üç çalışan güdüsüne göre altı farklı davranış belirlenmiştir. Bunlar kendini koruma, çekilme ve diğer odaklı bu üç güdü çerçevesinde belirlenen bu üç sessizlik türü kabullenici, savunmacı ve pro-sosyal sessizliktir. Sessizliğin bu üç türü temelde kasıtlı olarak malumat ve fikirlerini gizleme yönünde benzer davranışlar sergilemekle birlikte çalışan dürtülerinin daha az veya daha fazla proaktif davranışa yol açmasıyla birlikte farklılaşır. Sessizliğin yüzeysel karşılaştırılması fikri, fikirleri kasıtlı olarak gizli tutulması olarak düşünülse de komplike bir yapıdadır.

1.4.1. Kabullenici (Uysal-İlımlı-Acquiescent) Sessizlik

Genellikle kişinin pasif iletişimde bulunduğu durumlarda bu davranışı ifade etmek için kişi 'sessiz' olarak tasvir edilmektedir. Örgüt çalışanların bir olay hakkında bilgi ve fikre sahip olması, fakat bunları ifade etmeyi tercih etmemesi sessizliği tanımlamada önemli yer tutmaktadır. Sessizliği, sesin var olmamasını görmek yerine, çalışanları farklı güdülerle hareket ettiren sessizliğin çeşitli formları üzerinde durulmaktadır. Kabullenici (ılımlı) sessizlik kişinin sahip olduğu bilgi, görüş ve fikirlerini söylemek istememesi olarak tanımlanabilen aktif olmayan bir davranış ifade etmektedir. Çalışanlar var olan durumda utangaçtır ve konuşmak için çabalamak yerine sessizliği ve mevcut durumu sürdürmeyi tercih ederler. Bunu yapmalarındaki temel amaç mücadele etseler bile mevcut durumu değiştiremeyecekleri inancıdır. Bu konuya benzer şekilde örgütte çalışanlar özgüvenlerini yetersiz hissederek malumat ve fikirlerini kendileri elinde tutmaktadır.

Proaktif düşünce ve tavsiyelerinin herhangi bir fayda sağlamadığını, boş yere olduğunu ve değişiklik meydana getirmeyeceğini düşünerek ve kasıtlı bir davranış sergileyerek uysal sessizlik davranışını gösterilmesine sebep olmaktadır (Dyne vd., 2003: 1366, Özgen ve Sürgevil, 2009: 311).

1.4.2. Savunmacı (Defensive) Sessizlik

Morrison vd. (2000) 'korku'yu örgütsel sessizliği tetikleyen bir anahtar olarak ifade etmiş ve aynı şekilde Pinder ve Harlos (2001)'da bireyin konuşmasının çıktılarından biri olarak korku duyması ve bu korkuya dayandırarak sessiz kalmayı seçtiğini belirtmişlerdir. Savunmacı sessizliği psikolojik güvenlik duygusu ile de ilişkilendirebiliriz. Savunmacı sessizlik aynı zamanda korkuya dayalı olarak kendini muhafaza etmek amacıyla bilgi ve fikirlerini gizlemek şeklinde de tanımlanabilir. Schlenker ve Weigold (1989) gibi yazarlar savunmacı sessizliğin, tehlikelere karşı kendini korumak için yapılan bilinçli olarak ve olay meydana gelmeden önce gerçekleştirilen bir davranış olduğunu belirtmektedirler. Kabullenici sessizliğin aksine, savunmacı sessizlik daha proaktif bir davranış olarak bireysel bir planlama olarak bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak gizleme fikrinin ardı sıra alternatiflerin farkındalığını ve kritik olarak ele almasını içerir. Uysal sessizliğin ve savunmacı sessizliğin temelde farklı olmasının sebebi; uysal sessizliğin temeline aktif olmayan bir geri çekilmeyi yansıtması; savunmacı sessizliğin ise konuşmaktan veya değişim için fikirde bulunmanın sonuçlarından korkmaya dayalı kaçınmasıdır. Kendini koruma ve pasif olma güdüleri ile teşvik olan savunmacı sessizlik için susma etkisi açık bir örneği teşkil etmektedir.

Susma etkisi; olumsuz kişisel sonuçlardan kaçınmak, kişilerin kötü haber iletmek ya da almaktan huzursuz olmaları ya da alıcıların tepkilerinden korktukları durumda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar kendi çıkarlarını koruyabilmek için düzeltilmesi gereken gerçekleri ihmal etmekte, problemlerden sorumlu tutulacağını düşündüğü için kişisel hatalarını saklama yoluna gitmektedirler (Dyne vd., 2003: 1367).

1.4.3. Pro-Sosyal (Prosocial) Sessizlik

Çalışan davranışlarının olumlu sosyal içerikleri olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki davranışlardan ortaya çıkan pro-sosyal sessizlik kavramı; sadece kendini düşünme ya da kolektifliği içeren dürtülerle iş ile ilgili malumatları bir başka kişi ve kuruluşların faydalanmaması için paylaşımda bulunmaktan kaçınmasını ifade eder. Bu durum baskı durumunda değil dileğe bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Savunmacı sessizlikle birlikte pro-sosyal sessizlikte de fikir, görüş ve bilgilerinin saklı tutulması kararı; alternatif ve farkındalığın değerlendirilmesine dayandırılabilir. Savunmacı

sessizliğine karşıt olarak pro-sosyal sessizlik konuşma esnasında ortaya çıkabilecek olumlu olmayan bireysel çıktılar yerine başkaları için endişelenme durumunda ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların, örgütün faydasına olacak şekliyle kişisel bilgileri korumak amacıyla işbirliğiyle ve diğer arkadaşlarının faydasına olacak şekilde davranış göstermesi olarak da ifade edilebilir (Demiralay, 2014: 134).

1.5. Örgütte Sessiz Kalma Biçimleri

Örgütlerde sessiz kalma davranışı birçok biçimde ortaya çıkabilmektedir.

1. Çalışan itaati
2. Sağır kulak sendromu
3. Pasif kalma
4. Razı olma ile çekilme başka davranışlara yönelmedir.

1.5.1. Çalışan İtaati

Boyun eğme davranışı geleneksel örgüt yapısının en mühim özelliklerindendir. Geleneksel örgüt yapısında iş görenler, genel politikalara ve yöneticilerin talimatlarına uymak, itaat etmek zorundadır. Gücün tek bir elde toplandığı bu tür yapılarda otoriter yönetim tarzı hâkimdir. Değişik fikirlere müsamaha gösterilmeyen, fikir farklılıklarına tahammülün olmadığı yapılarda, iş görenler mevcut koşulları eleştirmeden üsten gelen her şeyi kabullenme davranışı göstermektedir. Böylece bu örgütlerde otoriteri bir görüşle tam bir itaat etme kültürü oluşmuştur (Sayılı, 2008: 189).

İtaat kabul edilmiş sessizlik kavramının parçası kabul edilir. Çalışan itaati ise durumu sorgusuz sualsiz boyun eğmeyi ve varolan seçeneklerden sınırlı farkında olma durumunu söyler. Boyun eğen iş görenler, mevcut konumlarının bilincinde olmadan isteksizce sessizleşirler. Statükoya katlanmaları daha yoğundur ve mevcut durumu yadırgamazlar. (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350).

Çalışanlar arasında boyun eğme kültürünün ortaya çıkması, çalışanların örgüt yapısını, iş tanımlarını örgütte mevcut kaidelerin mecburi olduğunu onaylamasını ifade eder. İş gören, örgüt içindeki kaidelere ve buyruklara boyun eğerek, talimatları yaparak, verilen

görevi tamamlayarak ve kaynakları kısıtlı harcayarak sadakatle bağlı iş gören olmuştur (Van Dyne vd., 1994: 767).

Örgütlerine bağlı iş görenler memnuniyetsizliklerini seslerini çıkararak; bağlı olmayan çalışanlar ise memnun olmadıkları durumlarda işlerini bırakarak memnuniyetsizliklerini dile getirirler. Bununla birlikte örgütlerine bağlı iş görenler bazı durumlarda seslerini çıkarmamayı tercih ederler. Yine iş görenler memnuniyetsizliklerini örgüte karşı ilgisiz kalarak, örgütsel faaliyetleri önemsemeyerek ya da örgütsel normları pasif bir biçimde destekleyerek ifade eder (Brinsfield, 2009: 31).

1.5.2. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanan sağır kulak sendromu; işçilerin memnun olmadıkları durumu aleni şekilde söylemekten kaçındıkları örgütsel norm işlevi gören bir kavram olarak tanımlanabilir. Bu durumda iş görenler memnun olmadıkları durumları görmezden gelerek sessizliği tercih ederler. Yapılan bir araştırma da, örgütlerin en çok sağır kulak sendromuna cinsel taciz şikâyetlerinde ortaya çıktığı ve durumun anlatılmasının örgütlerde olumsuz tepkilerle karşılaşılacağı belirtilmiştir (Morrison vd., 2003: 1467).

Peirce vd. (1998: 48-49); sağır kulak sendromuna neden olan faktörleri üç başlık altında incelemişlerdir. Bunlar,

- 1.Niteliksiz ve yetersiz örgüt politikaları
- 2.Yönetmelik gerçekleştirme ve tepkiler
- 3.Örgütsel özellikler

Örgütlerde iş görenlerin sıkıntı ya da memnuniyetlerini bildirmeyerek sessizleşmeleri; sağır kulak sendromu, örgüt içinde “görmedim”, “duymadım”, “bilmiyorum” gibi kestirme yanıtlar verilerek gerçekleşmektedir (Çakıcı, 2007: 157).

1.5.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

Bu sessizliğin temelinde uygun olmayan bir durumun kabullenilmesine bağlı olarak, kıymetli düşünce ve bilgilerin gizlenmesi yer almaktadır. Burada iş gören durumu benim mi değiştireceğim mantığına bürünerek böyle gelmiş böyle gider diye düşünür. Kendini

ön plana çıkarmayı istemeyen iş gören durumu arkadan izlemeyi tercih eder. Sonuç olarak da meydana gelen duruma razı olmak zorunda kalır. Fikirlerini dile getirse bile dikkate alınmayacağını düşünerek değersiz hissetme algısı içerisine bürünür. Bu yüzden hem örgüt içinde alınan kararlarda ve uygulamalarda aktif rol oynamaktan kaçınır hem de pasif kalmayı tercih ederek mevcut duruma razı olur (Van Dyne vd., 2003: 1366).

Çeşitli sebeplerle sessizliği tercih eden iş görenler, örgüt içindeki diğer bireylerin haksız, yasadışı ve ahlak dışı davranışlarını görmezden gelmekte veya rıza göstermektedir.

Molseed (1989) sessizliğin dört tipi olduğunu belirtmiştir. Bunlar; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnek gösterilebilir.

Kısaca çalışan, üst yönetim kademesinde bulunan kişilerinin düşünce ve fikirlerine rıza gösterir. Ayrıca bu söz konusu durum, literatüre Jerry Harvey tarafından kazandırılan Abilene Paradoksu ile de ilişkilendirilebilir. Buna göre birey içinde bulunduğu grubun ortak olarak verdiği kararlarda çoğunluğun verdiği kararı onaylama eğilimindedir. Grup tarafından alınan bu ortak karar bireyin kendi fikirlerine uygun olmasa dahi kişi gruptan dışlanmamak veya gruba ters düşmemek adına sessiz kalmayı tercih ederek mevcut duruma rıza gösterir.

1.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Geri çekilmeye dayalı bu sessizlik biçimi, çalışanın boyun eğme ve geri çekilme eğilimi sebebiyle örgüt ile ilgili görüş ve fikirlerini açığa vurmaması yani statükoyu edilgen bir şekilde kabul etmesini ifade etmektedir. Aslında geri çekilme bir nevi öğrenilmiş çaresizlik durumudur. Öğrenilmiş çaresizlik içinde bireyler daha sonra karşılaştıkları kontrolü mümkün olan durumları nasıl ele alacaklarını bilmemekte ve çaresizlik duygusu içinde gerekli girişimlerde bulunamamaktadırlar. Bu durum bireylerin harekete geçmeye isteksiz olması ile de sonuçlanabilmektedir (Tülübaş ve Celep, 2014: 282). Savunmacı sessizlik şeklinde de ifade edilen bu sessizlik; kendini koruyarak geri plana çekme başka davranışlara yönelmesi şeklinde de kendini gösterebilir.

Geri çekilmeye ve başka davranışlara yönelmeye dayalı sessizliğin altında farklı durumlar yatabilir. Örneğin, bir iş gören fikirlerini dile getirdiğinde bunların dikkate

alınmayacağını düşünüyor ve bu nedenle de düşünce ve fikirlerini beyan etmeyerek sessizliği tercih ediyor olabilir. Benzer bir biçimde iş gören, üst yönetimin ya da diğer iş görenlerin konuyu etkileyebilecek veya değişimi gerçekleştirebilecek düzeyde olamadığı kanısında olabilir. Yine çekilme ve başka davranışlara yönelme eğiliminde olan bir iş gören daha başka ne yapabileceğini bilmediğinden edilgen bir biçimde durumu kabulleniyor ve sessiz kalıyor olabilir (Tülübaş ve Celep, 2014: 282).

Çalışanların sessizliği tercih etmeleri, işten çekilmeleri sonucunu doğurabilir. Bu çekilme davranışı; ilgisizlik, sebepsiz yere işten ayrılma isteği, devamsızlık ve çalışan sessizliğini kapsamaktadır. Çalışan iş ortamında karşılaştığı olumsuzluklardan dolayı örgütün gelişimine ve ilerlemesine katkı sağlama umudunu yitirecektir. Konuşmanın bir fayda sağlamayacağı düşüncesine kapılan ve umudunu yitiren çalışan ise faaliyetlerden geri çekilme girişiminde bulanacaktır (Brinsfield, 2009: 41).

1.6. Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Örgütsel sessizliğin girdileri ve çıktılarının açık bir şekilde bilinmesi örgütlerin, örgütsel sessizlikle baş edebilmelerinde çok kıymetli bir harita sunmaktadır. Örgütsel sessizliğin girdileri ve çıktıları konusunda bir takım kurumsal önlemler alınarak sessizlik ikliminin gelişmesinin engellenmesi sağlanabilir (Harlos, 2001: 330). Örgütsel sessizlik; hem çalışanlar açısından hem de örgüt açısından kısa vadede çözülemeyen ciddi sonuçlar doğurabilir (Demiralay, 2014: 136).

1.6.1. Örgütsel Karar Alma ve Değişim Süreçlerine Etkileri

Örgütlerde susma kararının yaygın olması işveren ve işçi açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlar pozitif bildirimleri kolayca üst makamdakilere iletirken olumsuz durumları bildirmek konusunda sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Olumsuz bildirimleri iletme konusundaki isteksiz davranışları, örgütteki karar alıcıların problemleri anlama ve çözme kabiliyetini yok etmektedir. Bu durum ise sorunların çoğalarak artmasına yol açar. Üst kademedeki yöneticilerin örgütteki olası problemler hakkında bilgi kaybına ve bunun sonucu olarak yöneticilerin aldıkları kararlardaki çıktıları önlenemez sorunlara yol açacaktır. Böylece önemli konulardaki sessizlik organizasyon yeteneğini bozmakta ve öğrenmeye engel teşkil etmektedir. En kötüsü de üst düzey yöneticilerin sessizliği bir barış ve uzlaşma işareti olarak görmeleridir. Bu

durumda çalışanlar olumsuz bildirimleri filtreleyerek üst tarafa aktarmaktadırlar. Bundan dolayı üst yönetimin aldığı geri bildirim çalışanların dürüst ve güvenilir tepkilerinden çok yönetim kademesindeki kişilerin duymak istediği fikirleri yansıtabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 719).

1.6.2. Çalışanların Biliş Tutum ve Davranışlarına Etkisi

Örgütsel sessizlik; çalışan kişiler arasında yetersiz hissetme duygusu, anksiyete ve işlerde aksaklıklara neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik yaşandığında çalışanlar değersiz olduğunu hissetmekte, kontrol yetersizliği algılamakta ya da bilişsel uyumsuzluk yaşamaktadır (Milliken vd., 2003: 1473).

Örgütsel sessizliğin sonucunda; çalışanların kendilerini değersiz hissetmesi özellikle işlemsel adalet açısından bakıldığında, örgütsel bağlılık ve güven sorunu ortaya çıkar. Örgütsel bağlılık ve güven seviyesindeki azalmanın sonucu olarak; psikolojik yoksulluk, düşük motivasyon en kötüsü çalışan devir hızında artış meydana gelmesine neden olur. Örgütsel sessizlik sonucunda çalışanlar hem kendilerini hem de yakın çevrelerini etkileyen kararlarda kontrol için güçlü birilerine ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar konuşma cesaretleri çevrelendiği zaman kontrol eksikliği hissetmekle birlikte bunun istenmeyen çıktısı düşük motivasyon, anksiyeteye bağlı rahatsızlık, bedensel ve psikolojik yetersizlik ve pek çok olumsuz etkisi ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar daha ileri düzeye gittiği takdirde çok ciddi yıkıcı durumlarla kendilerini ifade etmeye çalışabilirler. Stres ve çekimserlik sonucunda, öğrenilmiş çaresizlik durumuna yol açabilmektedir. Bu tür tepkiler ilk etapta sessizlik ikliminin oluşmasının ilk belirtilerinin doğrulandığını göstermekle birlikte yöneticiler bu tepkileri kendi inançları yönünde algılayabilirler. Kişinin düşünce ve davranışı arasında uyumsuzluk olduğunda meydana gelen zihinsel uyumsuzluk örgütsel sessizliğin bir çıktısı olarak görülmektedir. Kişiler uyumsuzluk yaşadığında düşünce ve hareketlerine çeki düzen vererek adapte olmaya çalışmaktadır. Ancak düşünce ve hareketlerinin değişiminin zor olması, uzun vadede bir adaptasyon sıkıntısı yaşanmasına, bunun sonucunda da anksiyeteye yol açabilmektedir. Bütün bu çıktılar sonucunda çalışanlar sessiz kalmayı seçmek zorunda kalmakta ve sessiz kalmanın sonuçlarına da maruz kalmaktadırlar (Demiralay, 2014: 137-138).

2. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Duygusal Emek sözcüğünü ilk defa ortaya çıkaran Hochschild (1983); çalışanların belirli bir ücret karşılığında hislerin büyük bir kısmını denetleyerek önceden belirlenmiş kalıplar içerisinde hizmet sunarak yaptıklarını ve bunu işlerinin bir parçası olarak gördüklerini belirtmiştir.

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, “çalışanın diğer bireylerle ilişkide bulunduğu sürece, örgütün kendisinden beklediği duyguları sergileyebilmek için harcadığı çaba, planlama ve kontrol düzeyi” olarak söylemektedir. Örgütün istediği hisleri, çalışanlar hakikaten yaşayabilir ya da yaşayamayabilir. Her iki koşulda da, çalışanlar üzerinde bir tazyik ve gerilim ortaya çıkarmasının olası olduğu ifade edilebilir. İşleriyle ilgili konularda belli bir davranış tavrı içerisinde davranmaya zorlanan çalışanlar, bu zorunlu duyguyla birlikte tedirginlik ve sinirlilik durumları yaşayabilir. Bu durumlar çalışanların aktif ve randımanlı iş yapabilmelerine mani olabileceğinden onların iş doyumlarını büyük ölçüde etkileyecek, hedefsiz bir çalışan olmaları çıktısını birlikte getirecektir. Yani çalışanlar herhangi bir umuda bağlanamamaktan dolayı işleriyle alakalı mevzularda görüş olsa da, bunları söylemekten kaçınabilir. Netice olarak böyle bir çevreden ne çalışanların, ne de örgütlerin fayda kazanabileceği düşünülebilir.

2.1. Hochschild (1983) Perspektifi

Hochschild duygusal emek kavramını; 'İş rolünün bir parçası olarak açıkça gözlemlenebilir ve arzu edilen yüz ve beden göstergelerini kullanarak hislerin yönetimi' olarak tanımlanmıştır.

Hochschild'e göre, birçok meslek, kişilerin duygularını yöneterek önceden belirlenmiş

kalıplar dâhilinde müşterilerine sunmalarını gerektirmektedir. Bu meslekleri icra edenler içinse de duygularını, çalışma yaşamlarının önemli bir parçası olmakta ve sarf ettikleri duygusal emek, iş yaşamlarındaki performanslarını doğrudan etkileyebilen bir durum olmaktadır.

Hizmet sektörünü ele aldığımızda ise müşteriye yansıtılması gereken duygular başlı başına işin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu durum ise bireylerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bireylerin duygularını iş yerlerinde bu kadar yoğun olarak kullanmaları, duygularında iş piyasasında ne kadar değerli bir durum haline geldiğini göstermektedir. Bugünkü hizmet sektörü incelendiğinde ise işlerin yapılış biçimi birileri tarafından baştan aşağı planlanmakta ayrıca sosyal ilişki şekli ayrıntılı olarak belirlenmektedir (Grandey, 2000: 96).

Günümüz dünyasında duygusal emekten bahsedilmesinin temel sebebi; çalışanların duygu ifadelerinin kendi inisiyatifleri olmaktan çıkarılıp bir takım kurallara bağlanmış olması, bireylerin çalışırken göstermiş oldukları emeğin önemli bir kısmının duygularla alakalı olmasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89).

Hochschild; duyguların yönetilmesi gerektiğini bunun temel sebebinin ise bireylere ait gözlemlenebilen mimik ve jeste ait gösterimler yaratabilmek olduğunu söylemiştir. Özellikle hizmet sektörü kısmında ele aldığımızda hayati önem arz etmektedir. Bu yönüyle özünde müşteri memnuniyetini artırmada, örgütte çalışan bireylerin duygularını göstermede ve karşısındakini olumlu yönde etkileyebilme üzerinde durmaktadır.

Hochschild'e (1983) göre bireyler yapmış oldukları iş karşılığında maaş almakta bunun içinde bir takım davranış kalıplarını yerine getirmeleri istenmektedir. Örgütte münasip ve münasip olmayan davranışlar, örgüt tarafından 'Duygusal Davranış Kuralları' ile belirlenir. Çalışanlar davranışlarını yerine getirirken kendileri üzerinde bir takım kontrolü yerine getirirler.

Bu kontroller Hochschild'e göre iki türdür. Birincisi 'Yüzeysel Davranma' (surface action) diye tanımlanabilen duygunun içselleştirilmeden sadece verilen tepkinin ayarlanmasıdır. İkincisi ise 'Derinlemesine Düşünerek Davranma' (Deep Action); bu duygudaki amaç bireyin samimi davranmasıdır. Yüzeysel davranma da bireyler davranışlarını kontrol altına alırken, derinlemesine davranmada amaç duyguları

içselleştirmeyi sağlamaktır.

Hochschild'e göre duygusal emek ile ilgili ilk belirti, sonuçlarıyla alakalıdır. Müşteri ya da diğer kişilerle muhatap olurken tüm çalışanlar kendi iç duygularını bir kenara bırakıp ya istenilen duygunun içerisine girmek için kendilerini zorlamaları ya da bunu gerçekte yaşayabilmek için kendileriyle mücadele etmeleri sağlanmalıdır.

Hochschild; bilhassa yüzeysel davranmanın hissedilen his ile sergilenen his arasında bir fark yaratması, 'Duygusal Çelişki' (Emonational Dissonance) oluşmasına neden olduğu ve çıktılarının daha yıpratıcı olduğunu söylemektedir.

Hochschild, böyle bir çıktıyı uçuş görevlileri ve bilet gişesi çalışanları ile yaptığı bir çalışmada ispatlamıştır. Araştırma sonucu, örgütlerin çalışanlara maaş vermeleri karşılığında istedikleri davranışları gösterme zorunluluğu getirmeleri, çalışanlar üzerinde bir denetim zorunluluğu doğurmuştur. Böyle bir davranış modeli çalışanlar da hissetmedikleri duyguları sanki hissediyormuş gibi yapmalarına sebep olmuş ve davranışları kontrol altına alınmıştır. Bu emek sonucunda ise çalışanlarda şiddetli baş ağrısı ve işe devamsızlık tespit edilmiştir. Dahası çevrelerindeki çirkin söz sarf ettikleri de tespit edilmiştir. Bu durum yöneticilerin sadece maddi duruma odaklandıklarını çalışanların duygularını ise göz ardı ettiklerini ortaya koymuştur.

Hochschild'in (1983) duygusal emek teorisi bir başka katkısıysa meslek gruplarını duygusal emek kullanma düzeyine göre sınıflandıran bir çalışmasından tespit edilen sonuçlardır. Bu çalışmanın sonucunda ise, duygusal emek ihtiyacı duyan meslek gruplarının üç özellik taşıdığını tespit etmiştir. Bunlardan ilki duygusal emek gösteren çalışanların müşterilerle yüz yüze ya da sözlü olarak iletişim kuruyor olmaları, ikincisi bu işlerde çalışanların karşıdakinin duygularını etkilemek durumunda olmaları ve üçüncüsü ise işverenlerin çalışanlar üzerinde duygularını üzerinde denetime sahip olmalarıdır (Wharton, 1993: 213).

Buradan yola çıkarak Hochschild (1983), meslekleri duygusal emek sergilemeleri gereken ve gerekmeyen diye kategorize etmiştir. Yaptığı çalışmada duygusal emek sergilemeleri gereken mesleklerde genellikle kadınların çalıştığı bunun sebebinin ise kadınlarının duygularını daha iyi kontrol edebildikleri söylenebilir. Bu özellikler dikkate alındığında duygusal emek gerektiren meslek grupları şunlardır:

A) Serbest Meslek Çalışanları (hekimler, avukatlar),

B) İşletmeci ve yöneticiler,

C) Satış Görevlileri,

D) Memurlar,

E) Evde çalışan özel hizmetliler,

F) Ev dışı çalışan özel hizmetliler.

Hochschild bu meslek çalışanları dışındaki çalışma grubunda duygusal emek sergilenmediğini söylemiştir.

Hochschild'in meslekleri duygusal emek sergilemesi gerekenler ve gerekmeyenler olarak iki gruba ayırırken buna bazı yazarlar çeşitli eleştiriler getirmişlerdir. Bazıları duygusal emek sergilemesi gerekenleri de çeşitli alt kategorilere ayırmaları gerektiğini savunmuşlardır. Bunun gerekçesi de duygusal emek sergilemesi gerekenlerin farklı düzeylerde duygu sergilemeleri gerektiği mantığıdır (Gosserand, 2003: 36).

Wharton (1993) 'da Hochschild'in iddia ettiği gibi duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının sebebin gerçekten duygusal emekten mi kaynaklandığını ya da duygusal emek ihtiyacı duyulmayan diğer meslek gruplarında da aynı olumsuz sonucun oluşup oluşmadığını anlamaya çalışmıştır. Ayrıca çalışmasında katılımcıların yüzde 64'ünün Hochschild'in tanımlamış olduğu meslek sınıflandırmasından seçmiş ve geriye kalanları da bu grubun dışındaki meslek gruplarından seçmiştir.

Hochschild eleştirilere cevaben; mesleklere bu şekilde kategorilere ayırmasını duygusal emek çalışmasının metodolojik açıdan başlangıcı kabul edilmesi gerektiği daha sonraki çalışmalarında ise bu konuyu daha da ileri taşıyacağını belirtmiştir.

2.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Perspektifi

Ashforth ve Humphrey (1993) ise duygusal emek kavramını 'Müşteriye hizmet sırasında, örgüt tarafından istenilen duyguların yansıtılması' olarak tanımlamışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88).

Bu yaklaşım ise Hochschild'in görüşünden farklı olarak, davranışın altında yatan duygulara değil, doğrudan davranışın kendisine odaklanmıştır. Bu şekilde açıklamasının sebebi müşterinin doğrudan davranışı gördüğü ancak duyguların gözlemlenemediğidir.

Bu yaklaşım dikkate alındığında duygusal emek özellikle bireylerin duygu gösterimlerinin hizmet kalitesi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu iş gruplarında önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Asforth ve Humphrey (1993) duygusal emeğin hizmet sektörü açısından önemli olmasını aşağıda sıralı olarak bahsedilecek dört duruma bağlamıştır.

Birincisi; bir örgütte personelle müşteri iletişim halinde olduğunda örgütle müşteri arasında bir nevi bir köprü görevi görmektedir. Konunun özüne bakıldığında çalışanın örgütün temsilcisi olduğu anlaşılmaktadır.

İkincisi ise hizmet faaliyeti müşteri ile çalışan arasında yüz yüze gerçekleşmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi duygusal emek gerektiren işler, müşterilerle yüz yüze ve sözlü iletişimi kapsayan işlerdir.

Üçüncü durum ise müşterilerinde hizmetin bir parçası olduğu için belirsizlik meydana getirmeleridir. Hizmeti sunan ve alan arasındaki iletişim dinamik ve değişken bir yapıya sahiptir.

Son olarak da hizmet sektöründe sunulan şeyin somut değil de soyut olanları temsil etmesi bu yuzdende müşterilerin bunu değerlendirebilmesinin zor olmasıdır. Bu faktörler dikkatle incelendiğinde neden duygusal emeğin bu denli önemli ve hizmet çalışanlarının sergilemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Duygusal emeği izlenim oluşturma olarak tanımlayanlara göre 'bir bireyin başkalarının kendisi hakkındaki fikirlerini yönlendirme ve değiştirme girişimleri' olarak tanımlanmaktadır.

İzlenim oluşturmada birey karşı taraf tarafından olumlu olarak algılanmak ister bundan dolayı da herkes tarafından kabul gören davranışları sergilemek ister. Duygusal emek kavramının bir tür izlenim yaratma olarak algılanmasının sebebi de müşteri etkileşimi sırasında duygusal emeğin müşterinin hizmet ile ilgili fikirlerini pozitif hale getirmek

için hizmet çalışanlarının kendilerini ve duygularını kontrol etme çabası olarak göstermesinden dolayıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90).

Yüzeysel davranış duygusal olarak tanımlanamaz, gerçekte hissedilen duygunun örneğin sıkılma gibi farklı şekilde ifade edilmesi anlamına gelir. Bu bağlamda bakıldığında yüzeysel davranış; sözel ve sözel olmayan ifadeleri dikkatle incelememizi içerir. Fakat derin davranış, göstermek istediğimiz davranışı hissederek sergilemek anlamına gelir.

Bunlara ek olarak; çalışanların davranış kurallarını devamlı tekrarlaması bu davranışlarının alışkanlık haline gelmesine sebep olacağından duygusal emeğin az ya da hiç çaba gerektirmeyen davranışı da içerdiği iddia edilmektedir. Bu iki davranış türüne ek olarak Ashforth ve Humphrey üçüncü bir tür olarak samimi duyguların gösterilmesini eklemişlerdir. Yazarlara göre bazı duygular doğal olarak zaten hissedilmekte ve bu şekliyle müşteriye yansıtılabilmektedir. Doğal olarak gösterilen duygularda herhangi bir çaba gerektirmemesine rağmen müşteriye hizmet sürecinde yansıtılması istenmesinden dolayı, duygusal emeğin içerisine dahil edilerek yaklaşımlarda üçüncü bir boyut olarak ele alınmaktadır.

Duygusal emeğin sonuçlarına bakıldığında ilk yaklaşıma kıyasla olumlu ve olumsuz sonucu olabileceği iddia edilmektedir.

Duygusal Emek, örgütün arzu ettiği duyguların yansıtılması olduğundan çalışanların bu davranışı gerçekleştirmesiyle örgütün istediği davranışlar oluşmakta ve sonuç olarak görev etkinliği artmaktadır. Görev etkinliği bazı durumlarda olumsuz olarak algılanabilir. Bu duruma örnek olarak çalışanın yeterli görerek sunduğu hizmeti müşteri tarafından eksik algılanması ve yeterince beğenilmemesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94-95).

Duygusal emeğin çıktısı; hizmet çalışanlarında olumlu ya da olumsuz olarak algılanabilir. Olumlu sonuca bakıldığında; hizmet çalışanlarının örgütün belirlediği kurallara kendilerine has davranışlar sergileyerek uymaları olarak gösterilmektedir.

Böylece davranış kurallarını kendi özelliklerine göre yansıtarak kendi kendilerini ifade edebilme yeteneğini geliştirdiği söylenebilir.

Olumsuz sonuca bakıldığında ise; örgütün belirlemiş olduğu duyguları kendi duyguları olmamasına rağmen sergilemek zorunda kalmaları ile birlikte duygusal çelişkinin meydana gelmesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 97).

Ashforth ve Humphrey'in (1993) Hochschild'den (1983) farklı olarak; duygusal emek yaklaşımına getirmiş oldukları iki önemli katkı bulunmaktadır.

Birincisi; duygusal emeği gözlemlenebilen davranışlar üzerine odaklanarak açıklamaya çalışmalarıdır. Onlara göre örgütün yerine getirmesini talep ettiği duygusal davranış kurallarına uyma durumunda üç tür duygusal emek davranışı gereklidir. İkinci katkıları ise; çalışanlardan beklenen samimi davranışların izlenmesi için bu çalışanların duygusal davranış kuralları ile ne derece uyum sağlayıp sağlamadıkları olmuştur. Sosyal kimlik teorisi dikkate alındığında duygusal emeğin hizmet çalışanlarının iş sonuçlarına etkisinde benimsenmesinin şartlı değişken olarak görev alacağını düşünmüşlerdir. Kişi örgütün belirlemiş olduğu davranış kurallarını ne oranda benimserse o oranda samimi olacaktır.

Tüm bunların yanında duygusal davranış kurallarına uymanın kimi yazarlara göre; kişilerin yeterlilik duygularını geliştirmenin yanında birde performansını da arttırdığı söylenmektedir. Yazarların bu şekilde düşünmesinin sebebi duygusal davranış kurallarının müşteri davranışlarının önceden tespitini sağlayarak ilişki esnasında doğabilecek aksaklıklarını engellemesidir. Sonuç olarak müşteriler ile iletişimin geliştirilmesine, müşteri ilişkileri performansına katkıda bulunur.

Ashforth ve Humphrey yaklaşımına göre; duygusal davranış kuralları çalışanların davranışlarını çok fazla kısıtlandığı düşünülse de bir miktar serbestlik payı bulunmaktadır. Bu durum ise çalışanların ilişkilerine bir miktar bir şeyler katmalarına müsaade ettiği için kendilerini ifade biçimleri genişler. Genel olarak bakıldığında olumlu sonuçları olmakla birlikte bir takım olumsuz sonuçları da olduğu göz ardı edilmemelidir.

Olumsuz durum ise hissedilen duygularla sergilenen duygular arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan durumun meydana getirdiği duygusal çelişkidir. Bireylerin yaşamış oldukları bu çelişkili durumu bir süre sonra kendilerine baktıklarında ikiyüzlü ve sahte olarak algılayarak depresyon, özsaygılarını kaybetme ve en kötüsü de yabancılaşma sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Asforth ve Humphrey'in yaklaşımında boşluklar ve bir takım anlaşılamayan durumlar bulunmaktadır. Birincisi; duygusal emek kavramının gözlemlenebilen davranışlar olduğunu savunmuşlar ancak bu davranışın nasıl ölçülebileceğini bir model üzerinde detaylı olarak dile getirmemişlerdir. Sadece samimi davranmanın gözlemlenebildiği üzerinde durmuşlar bu durumun aksine samimiyetin nasıl gözlemlenip nasıl anlaşılabilirdiği hakkında bir bilgi verilmemiştir.

Eksikliğin ikincisine bakıldığında ise; duygusal emeğin üç boyutu ile ilişkilendirildiklerinde değişkenleri bir araştırma ile test edememeleri dahası iddia ettiklerin sonucun gerçekleşip gerçekleşmediği konusunda bir bilgi verememesidir. Bu durumun sonucu ise diğer araştırmacıların kendi çalışmalarında kullanmalarını güçleştirmesidir.

2.3. Morris ve Feldman (1996) Perspektifi

Morris ve Feldman (1996), duygusal emek tanımını, “Kişiler arası iş süreçlerinde örgütün arzu ettiği duyguları (davranış kuralları) yansıtmada gerekli olan çaba, planlama ve kontrol” olarak tanımlamışlardır.

Morris ve Feldman'a göre; hizmet işletmelerindeki gelişim örgütler arasında var olan rekabeti kızıştırmış müşterilere hizmet sunarken çalışanların daha fazla çaba sarf etmelerine neden olmuştur. Müşteriler gözünden bakıldığında onlar için hizmet kalitesi çalışanların onlara nasıl davrandıklarıyla ilgilidir. Bu durum ise hizmet çalışanlarının işlerini yaparlarken daha da dikkatli olmalarına sebep olmuştur.

Hizmet sektörü genel hatlarıyla duygusal emek perspektifi açısından değerlendirildiğinde çalışanların yaptığı işlerin büyük bir kısmı üst yönetim tarafından belirlenen davranış kuralları oluşturmaktadır.

Bu yaklaşımda üzerinde durulan konu ise çalışanların davranış kurallarını yerine getirmek için ne kadar çaba harcadığıdır. Fakat Ashforth ve Humphrey'in (1993) perspektifinin aksine; gösterilmesi gereken her türlü duygu için birazda olsa çaba harcanması gerekmektedir.

Tüm duygusal emek boyutları için belirli bir çaba gösterilmesi gerekmektedir. Çünkü tüm bu davranışlardaki amaç örgütün istediği davranışı yerine getirmektir. Bu yaklaşım

ayrıca duygusal emeği doğal davranma veya yüzeysel davranma yerine duygusal emek boyutları olarak çeşitli değişkenleri incelemiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 98).

Duygusal emeğin aynı zamanda o anki koşullara göre değişebileceği de bu yaklaşımda üzerinde durulan bir başka meseledir. Bu emek boyutları ise şu şekilde sıralanabilir (Morris ve Feldman, 1996a: 986-988):

- 1) Duyguların gösteriliş şeklindeki sıklık,
- 2) Belirlenen duygusal davranış kurallarına aktarılan dikkat,
- 3) Yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği,
- 4) Duygusal çelişki olarak dile getirmişlerdir

2.3.1. Duyguların Gösteriliş Şeklindeki Sıklık:

Meydana gelen işin ne oranda duygu gösterimini gerekli kıldığıyla alakalıdır. Yapılan herhangi bir iş ne kadar duygu gösterimi ile alakalı oluyorsa örgütte oluşan duygusal davranış kurallarının sayısı o oranda fazla olacaktır (Diefendorff vd., 2005: 343).

Model baz alındığında duygusal davranış kurallarının açıklığı boyutun öncüllerinden birincisidir. Çalışanların duygusal davranış gösterme durumu ve bu performansın örgüt için önemi ne kadar fazlaysa örgütünde duygusal davranış kurallarına duyacağı ihtiyaç o oranda artacaktır. Kısacası, davranış kurallarının açıklığı duygusal davranış gösterimindeki oranla doğru orantılı olarak değişecektir (Morris ve Feldman, 1996a: 990).

İkinci durum, denetimin derecesidir. Akademisyenlere göre denetimin derecesi duygusal davranış gösterimindeki durumla doğru orantılı olarak değişecektir. Çalışanlar ne kadar fazla denetim altında kalırlarsa o derecede duygusal davranış kurallarını gösterim şansı artacak ve istenilen davranış kurallarından çıkma şansları azalacaktır.

Cinsiyet de burada etkili olabilecek durumlardan biridir. Kadınların erkeklerle kıyaslandığı zaman daha fazla duygusal davranış gösterebileceği ileri sürülmüştür.

Son durum ise; görev rutinliğinin de duygusal davranış gösterimindeki durumla doğru orantılı olabileceğidir.

2.3.2. Belirlenen Duygusal Davranış Kurallarına Aktarılan Dikkat:

İstenilen duyguyu sergileyebilmek için verilen dikkat düzey arttıkça, bunu yapabilmek için sergilenen fiziksel ve psikolojik çaba da o oranda artacaktır. Modelde, iki unsur duygusal davranış kurallarını etkilemektedir. Birincisi, duyguların yoğunluğu; ikincisi ise duyguların gösterilme süresidir. Duyguların yoğunluğu gösterilmesi gereken duyguların ne kadar önem arz ettiği ve güçlü olabildiğidir. Duyguların gösterilme süresi baz alındığında ise çalışan müşteri arası iletişimin ne kadar sürdüğüdür (Morris ve Feldman, 1996b: 21).

Çalışanların müşterilerle iletişim sırasında duygusal olarak sergilemeleri gereken yoğunlukları ne kadar fazlaysa ve görüşme süresi de ne kadar uzun olursa tavır ve davranışlarına da o derece dikkat edeceklerdir. Bu oranda da duygusal emek ihtiyacı artacaktır. Kısa süreli iletişimde gerçekleşebilecek duygusal emek azken bu süre uzadıkça gerçekleşen duygusal emek artacaktır (Morris ve Feldman, 1996b: 22).

Aynı şekilde, müşteriye aktarılması gereken duygular güçlendikçe çalışan bireylerin kendilerini normalde olduğundan daha iyi ifade etmeleri gerekirken bu derece duygusal emekte artacaktır. Bu boyutun önemli kriterleri, görev rutinliği ve hizmet sunulan kişinin gücüdür. Model incelendiğinde gerekli olan davranış kurallarına gösterilen dikkat görev rutinliğiyle doğru orantılı değildir. Bunun sebebi işin yapısı gereği sürekli olarak gösterilen ve rutinleşen duygusal davranış hareketleri söz konusu olduğunda çalışanların davranışında yatan samimiyet duygusundan ziyade hız daha büyük önem arz etmektedir (Morris ve Feldman, 1996a: 994).

Hizmet sunanın gücü incelendiğinde burada ifade edilmesi gereken sosyal statüdür. Bireyler hizmet sunulan kişinin statüsüne göre davranış şekillerini değiştirebilirler. Kısacası, hizmet sunulan kişinin statüsü ile duygusal davranış kuralları arasındaki ilişki doğru orantılıdır.

2.3.3. Yansıtılması Gereken Duyguların Çeşitliği:

Çalışanların müşterilere göstermesi gereken duyguların farklılık düzeyidir. Müşterilere gösterilmesi gereken duygularının çeşitliliği de duygusal emekle doğru orantılı olarak gelişmektedir. Bireyin görevi nedeniyle, göstermesi gereken duyguların sayısı ne kadar fazlaysa o derece daha fazla duygusal emek sarf eder (Morris ve Feldman, 1996b: 23).

Bu boyuttaki önemli kriterler hizmet alanın gücü ve görev çeşitliliğidir. Çalışmalarda hizmet alan kişi sosyal statü olarak güçlüyse olumsuz duygular gerçekleşmeyecek ve duygusal çeşitlilik çok fazla olmayacaktır. Yani hizmet sunanın gücü ile gösterilen duygunun çeşitliliği ters orantılı olacaktır. Bununla birlikte çalışanın görev çeşitliliğine sahip olması göstermesi gereken görev çeşitliliğini de artıracaktır (Morris ve Feldman, 1996b: 23)

Sağlık sektörü çalışanları ve hastalar arasındaki iletişim incelendiğinde yüz yüze ve bire bir iletişim neticesinde hastaların onlarla ilgilenen çalışanlara karşı platonik duygusal durum söz konusudur. Bu nedenle sağlık sektöründeki çalışanların hastaya yaklaşımdan yardımcı olabilmesi gerçekten zor bir davranış şeklidir (Gray, 2008: 171).

2.3.4. Duygusal Çelişki

Çalışanın gerçekleştirmesi istenen duygusal tepkiyle gerçekte hissettiği duygunun birbirinden ayrı olması durumunda oluşur. Bu durum da birey gerçekte hissetmediği durumu yansıtabilmek için daha fazla çabanın içerisine girecektir (Wharton, 1999: 161).

Pek çok araştırmacı için duygusal çelişki duygusal emeğin bir sonucu olarak kabul edildiği için, Morris ve Feldman (1996) tarafından da kavramın boyutlarından biri olarak kabul edilmiştir.

Duygusal çelişki boyutları incelendiğinde ilk olarak müşterilerle kurulan ilişkinin şekli incelenmelidir. Bu durumda çalışan müşteriyle ne kadar yüz yüze bir araya gelip iletişim gerçekleştiriyorsa o derece duygusal çelişki yaşama olasılığı artmaktadır. Diğer incelenmesi gereken husus ise otonomidir. Çalışanların otonomi düzeyleri ne kadar yüksek olursa duygusal çelişki yaşama olasılıkları o derece azalmaktadır (Morris ve Feldman, 1996a: 992).

Duygusal çelişki boyutunda son incelenmesi gereken kavram duygulanımdır. Kişilerin olumlu ve olumsuz duygulanıma sahip olmaları; duygusal çelişki yaşayabilmeleri üzerinde etkiye sahiptir. Farz edelim; olumlu duygulanıma sahip olan insanlar olumsuz bir duygulanım sergilenmesi istendiğinde duygusal çelişki yaşama ihtimalleri yüksek olmaktadır. Aynı zamanda tam tersi durumda olumsuz duygulanıma sahip bireyden işi gereği olumlu duygulanım sergilemesi istenirse yine duygusal çelişki düzeyi artmaktadır (Morris ve Feldman, 1996a: 993).

Morris ve Feldman'nın (1996), duygusal emek kavramı ile ilgili yaklaşımlarına bir takım eleştiriler getirilmiştir. Yukarıda açıklanan duygusal emek boyutları, duygusal emeği tarif edeceklerine bu emeği işaret eden öncül olarak açıklanmıştır (Kruml ve Geddes, 2000: 44).

Modellerde açıklanan boyutlar, duygusal emek tanımında ifade edilen çaba, planlama ve denetlemeyi tarif edememektedir. Örneğin, 'Belirlenen Davranış Kurallarına Dikkat' değişkeni ifade edilirken bu değişkeni gözlemlenebilir ve ölçülebilir herhangi bir davranıştan bahsetmek yerine sadece duygusal emek davranışı olarak göstermişlerdir. (Gosserand, 2003: 56; Grandey, 1999: 34).

2.4. Grandey (1999) Perspektifi

Duygusal emek konusunda yaklaşımlardan biride Grayder tarafından gerçekleştirilmiştir. Duygusal emek kavramını hem duyguların hem davranışların örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlemesi olarak tanımlayan Grandey, bu konu hakkında daha önce yapılmış çalışmaları entegre ederek yeni bir model ortaya koymuştur (Öz, 2007: 11).

Grandey'e göre duygusal emek kavramı daha önceki araştırmalara bakıldığında tam olarak açıklanamamıştır. Pek çok araştırmacı konuya farklı açılardan bakmış ve geliştirmiştir. Fakat duygusal emeğin gerçek manada kavramlaşması, tüm diğer çalışmaların birleştirilmesiyle gerçekleşecektir (Grandey, 2000: 98).

Modelin ilk özelliği daha önceki çalışmaların birleşimi niteliğine sahip olmasıdır. Diğer özelliği ise duygu düzenlemesi kavramının modelin içerisine alınmasıdır (Grandey, 2000: 98).

Grandey; üç yaklaşımı duygusal emek teorisine katkısını şu şekilde açıklamıştır. Hochschild duygusal emek tanımını yaparken kullandığı 'Müşteri Etkileşimi' duygusal emeği ortaya çıkaran bir unsurdur. Bunun sebebi bireylerin çalışırken duygusal emek sergilemeleridir. Bu sebeple Hochschild müşteri iletişimi sırasında süreci ele almaktadır. Ashforth ve Humphrey'in baz aldığı 'Gözlenebilen Davranışlar' çalışanın faaliyette bulunduğu kurumu nasıl ölçebileceğiyle alakalıdır (Gosserand, 2003: 13).

Örgütte çalışanlar davranışlarının gözlemlendiğini anladıkça duygusal emek sergilemeye ihtiyaç duyarlar. Bunun sebebi duygusal emeğin, örgütün belirlediği

duyguların müşterilere yansıtılması için çalışanların verdikleri çaba olarak tanımlanmasıdır. Bu çabayla birlikte örgütler, arzu edilen duyguların yansıtılabildiğini anlayabilmek için gözlenebilen davranışları dikkate alırlar. Bundan dolayı, 'Gözlenebilen Davranışlar' duygusal emeğin gösterilme nedeni olarak görülmektedir (Gosserand, 2003: 13).

Morris ve Feldman'nın 'Duygusal Çelişki' söylemi duygusal emeğin çalışanlarda oluşturduğu durumu ifade eder. Duygusal çelişki bir süreç değil, sonuçtur. Sadece o anki durumu yansıtmaktadır. Bu sebeple duygusal emeğin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz duruma son vermede örgütün yararının olduğunu düşünmemektedir (Gosserand, 2003: 13).

Grandey duygusal emek sürecinde ne olduğunu çözmeye çalışmaktadır. Yazara göre duygusal emek, bir süreç olarak görüldüğünde süreç içerisinde her basamağın detaylı incelenmesiyle çalışan bireylerin örgütsel ve bireysel çıktıları olumlu hale getirecektir. Bu sebeple Grandey duygusal emek kavramını psikoloji bilim dalında süreç olarak yer alan 'Duygu Ayarı' konusuyla bir araya getirerek, daha ayrıntılı anlaşılmasını amaçlamıştır (Gosserand, 2003: 14).

Duygusal emekle ilgili yanlış anlaşılma ihtimali olabilen bir konu ise bu emek türünün sadece bir taraflı maskeyi ifade ettiği yönündeki durumdur. Yani duygusal emek daima gülücük dağıtmayı sağlamaz. Bilakis bu kavram duyguların düzenlenmesini ifade eder (Man ve Öz, 2009: 82).

Duygu ayarı; "Bireylerin hangi duygularını nerede ve nasıl yansıtması gerektiği konusundaki anlayışına dayanarak yaptıkları duygu ayarlamalarıdır" (Grandey, 1999: 9). Bu durumda duyguların aniden veya otomatik meydana gelmesi yerine, çalışanların bulundukları ortamda nasıl davranacaklarını önceden kestirip gerekli durumlarda değişiklik yapması ya da nihai olarak kendi hissetmiş olduğu duyguda da değişiklik yapabileceğini ifade etmektedir (Gross, 1998: 273).

Duygu ayarı; duygusal emek kavramı tanımı yapıldığında yer alan duygusal davranış kurallarına tabi olması için zorunlu bir süreç olarak ifade edilmektedir. Gross duygu ayarı kavramını bir süreç olarak düşünmüş ve tespit ettiği bir model üzerinden kavramları açıklamaya çalışmıştır. Gross'a göre duygu ayarlama zamanı girdi-çıkıtı bağlantısı içerisinde incelenmelidir (Gross, 1998: 272).

Girdi ve çıktı kavramının ne olduğuna bakıldığında; bireylere çevreden gelen uyarıcılar girdi, bu uyarıcılara alanın verdiği tepki ise çıktıdır. Girdi duygu oluşmadan önceki süreci yansıtırken, çıktı ise duygunun gerçekleşmesinden sonrayı zamanı ele alır. Bu nedenle duygu ayarlama süreci girdi- çıktı özelliklerine göre iki alt başlıkta incelenir. İlki Öncül-Odaklı Ayarlama, ikincisi ise Tepki Odaklı Ayarlamadır (Gross, 1998: 282).

Öncül-odaklı ayarlama, uyarıcı üzerindeki ayarlama meydana gelecek duygunun oluşmasından önce meydana gelen ayarlamadır. Tepki odaklı ayarlama ise; duygu meydana geldikten sonra yapılan ayarlamadır (Gross, 1998: 282).

Öncül odaklı ayarlama kişilerin durum ve olaylar üzerindeki etki durumuna ve alınan önleme odaklanırken; tepki odaklı ayarlama ise tedbir alınmayan olaylar sonucunda yaşanan duyguların dışı vurum kapsamındaki etkisini vurgulanmaktadır.

Öncül odaklı ayarlama kendi içinde dört basamaktan meydana gelmektedir (Gross, 1998: 282-284).

- a) Ortamı Seçme
- b) Ortamı Değiştirme
- c) Dikkatini Farklı Yöne Çevirme
- d) Bilişsel Değişim

Gross bu dört basamağı şu şekilde ifade etmiştir. Bireyler ilk olarak hangi ortamda yer alacaklarını belirlerler. Ortamı belirledikten sonra, o ortamın yaratacağı olası istenmeyen durum üzerinde değişiklik yapma yoluna giderler (Gross, 1998: 283).

Yaşanılan ortamda çok değişik bakış açıları bulunabilir, birey bu bakış açılarından birine odaklanabilir. Ortam belirlendikten sonra uygun değişiklikler yapıp istenilen bakış açısına geçilmiş olmasına rağmen bireyde olumsuz duygular hissetmeye devam edebilir. Bu nedenle son durumda birey odaklandığı bakış açısından bir mana çıkararak duygularını davranışa dökmeye çalışır (Gross, 1998: 284).

Tepki odaklı ayarlama ise çıktının ayarlanmasıdır tek başlık olarak ifade edecek olursak 'Tepkiyi Hafifletmek' şeklinde ifade edilir (Grandey, 1999: 12). Tepkiyi hafifletmek

bireyin belli bir his sonucunda vereceği tepkiyi saklaması veya bastırmasıdır. Örneğin sinirlendiğiniz bir hastaya karşı kibar olmak ve sinir durumunuzu göstermemeye çalışmak.

Grandey Öncül Odaklı Ayarlama ve Tepki Odaklı Ayarlama kavramlarını, Hochschild'i (1983) tanımladığı 'Yüzeysel Davranma' ve 'Derinlemesine Düşünerek Davranma' kavramlarına karşı olarak ortaya koyarak duygusal emeğin girdi ve çıktıları araştırılmaktadır (Grandey, 2000: 97).

Grandey (1999) duygusal emeğin temel kriterleri olarak hizmet üretenlerin müşteri ya da hastalarıyla birebir etkileşim özelliğini almıştır. Bunun sebebi; Hochschild'in (1983) duygusal emek ihtiyacı yaratan meslekleri üç ana özelliğine göre düzenlemesidir. İlki duygusal emek gösterenlerin müşterilerle birebir ya da telefonla iletişim içerisine girmeleri, ikinci durum örgütte çalışanların müşterilerinin duygularını göz önünde bulundurmaları, sonuncusu ise örgütün müşteri çalışan ilişkilerini kontrol altında tutmasıdır (Öz, 2007: 15).

Grandey (1999) bu üç durumu 'Etkileşim Özellikleri' başlığında toplayarak ifade etmiştir. Sıklık, çeşitlilik ve süre çalışan müşterinin girdiği iletişim yapısını ifade eden, duygusal emek ihtiyacı oluşturan çalışmaların birinci özelliğine karşılık gelmektedir. Etkileşim sıklığı müşteriler ile çalışanların ne oranda iletişime girdiğini ifade eder. Süre çalışanın müşteriye ne kadar zaman hizmet verdiğini ifade ederken; çeşitlilik ise çalışanın müşteriye karşı duygu durumunun ne oranda değiştiğini gösterir (Öz, 2007: 15).

Grandey aynı zamanda duygusal emek davranışlarının sonuçlarını bireysel ve örgütsel olarak iki ana başlık altında toplamıştır. Böyle yapmasındaki amaç duygusal emek sonuçları gerçekten örgüt adına yararlıyken, bireysel açıdan olumsuz mu bir durum teşkil ettiğini tespit etmektir. Başka bir amacı ise sonuçlarının her ikisinin de olumsuz bir durum teşkil edip etmediğini saptamaktır (Öz, 2007: 15).

Grandey duygusal emek boyutunu incelendiğinde bireysel ve örgütsel sonucu etkileyebilecek önemli bir durum olarak çevreyi görmüştür. Çünkü çevre koşulları ne derece çalışan ve müşteri yararına düzenlenirse bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçları azaltma ihtimali artacaktır (Grandey, 1999: 10-14).

Grandey çalışma ortamını patron ve çalışma arkadaşı desteği diye iki başlığa ayırmayı tercih etmiştir. Birey olumlu bir ortamda çalışırsa, gelen müşterilerle yaşadığı olumsuz bir durumu çalışma arkadaşı ve patron desteğiyle daha kısa sürede ve daha az yıpranmayla atlatacağı düşünülmektedir (Grandey, 1999: 24).

Duygusal emeğin bireysel sonuçları incelendiğinde ise yüzeysel davranmayı tükenmişlik, işi terk etme niyeti ve duygusal yabancılaşmayla olumlu, iş tatmin düzeyiyle olumsuz ilişkili bulmuştur. Derinlemesine davranma kavramının bireysel iş sonuçlarıyla herhangi bir ilişkisi tespit edilmemiştir. Fakat derinlemesine davranma ile müşteri hizmet performansı arasında olumlu, yüzeysel davranma ile olumsuz bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Bu durum, derinlemesine davranma kavramının samimiyet kavramıyla aynı olarak algılamasından kaynaklanmaktadır (Grandey, 1999: 38-39).

Samimiyet kavramının tespiti; çalışan müşteriyle iletişim halindeyken çalışma arkadaşları tarafından yapılmıştır. Yani yüzeysel davranmanın sonuçlarını hem birey açısından hem de örgüt açısından olumsuz bulmuştur. Derinlemesine davranma davranışının bireysel açıdan nasıl anlaşıldığı tespit edilememiştir. Bunun sebebi olarak da tüm çalışanların aynı iş yerinde çalışması söylenebilir (Grandey, 1999: 54-55).

Duygusal emek kavramını araştıran araştırmacıların özellikle üzerinde durduğu önemli konu, bireylerden istenilen durumların sergilenmesi istenirken hangi tür süreçlerden geçtiğini tespit etmektir (Diefendorff vd., 2005: 340).

Yukarıda bahsedilen yaklaşımlarda duygusal emek ile ilgili geliştirilen çeşitli model ve açıklamalar yapılmıştır. Bu dört yaklaşımının temelinde, duygusal emeğin kurumun belirlediği duygusal davranış kurallarına uyum sağlamak için ortaya çıktığı iddia etmesidir.

2.5. Duygusal Emek Boyutları

Hasta ve hasta yakınlarına duygusal emek performansına da içine alarak hizmet eden sağlık sektörü içerisinde hizmet kalitesini ifade eden en önemli durumlardan biri olarak gösteren duygusal emek; emeği gösteren çalışanın kabullenme durumuna bakılarak çeşitli düzeylerde gerçekleşmektedir.

Bu bölümde kısaca duygusal emek boyutları ele alınacaktır.

2.5.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış gerçekte var olmayan duyguların hissediliyormuş gibi gösterilmesine denir. Bireylerin gerçek hislerini değiştirmedikleri halde duygu gösterimlerini kontrol ederek beklentilere uygun hale getirdikleri davranış biçimi şeklinde tanımlanabilir (Grandey, 2000: 97).

Yüzeysel davranış çalışanların iş sahasında çevreye yansıtmakta olduklarından farklı olarak değişik duygular hissettiklerinde ortaya çıkabilecek davranış modelidir. Böyle bir çalışma ortamında olan kişi kendi duygularını bastırarak gerçekte hissetmediği gibi davranır. Sadece kişi davranışlarını değiştirir ve böylece örgütün kurallarına uymuş ve işini koruma altına almış olur (Yang ve Chang, 2008: 881).

Yüzeysel davranışta olumlu değil olumsuz duygularını bastırarak pozitif bir ruh halindeymiş gibi kendisini yansıtır. Çünkü olumlu ruh halinde gizlenecek pek bir şey söz konusu değildir. Örgütün beklentisi de müşterilere olumlu durumların gösterilmesidir. Örnek verecek olursak çalışan kötü bir ruh halindeyken bile karşı tarafa gülümsemesi istenebilir. Böylece pozitif duyguların taklit edilmesi ve dışarıya karşı güzel bir görüntü oluşturarak hissedilen negatif duyguların saklanmasıdır (Diefendorff vd., 2005: 340).

Burada üzerinde durulması gereken nokta çalışan kişinin hissettiği duygu ile göstermiş olduğu duygunun tamamen birbirinden ayrı olmasıdır. Kişi sergilediği duyguyu gerçekten hissetmez, hissediyormuş gibi yapar. Özellikle hizmet yoğun mesleklerin olduğu, yoğun bir şekilde duygusal emek sergilemesi istenen kişilerde hissettikleri ile yaptıklarının ayrı olmasından kaynaklı duygusal uyumsuzluk meydana gelir (Glomb vd., 2004: 701).

2.5.2. Derin Davranış

Derinlemesine davranışta birey, kendisinden yapılmasını istedikleri davranışı kendi hissettikleri ile uyumlu hale getirmeye çalışır. Kısaca açıklamak gerekirse birey, sergilemek durumunda olduğu duyguyu içten de hissetmeye çalışmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93).

Birey sadece bedensel olarak değil aynı zamanda olumlu duygular oluşturmak için geçmişteki mutlu ve pozitif tecrübelerini de aklında canlandırarak ya da anımsayarak hissettiklerini gösterdikleri davranışlarda bu içerikte ele alır (Chu, 2002: 20).

Yüzeysel davranış ile derinlemesine davranış birbiriyle karşılaştırıldıklarında; sadece davranış şekli değil aynı zamanda duygularıyla da yansıtması derinlemesine davranışın artıdır.

Hemşirelerin karşısındaki hastaya karşı empati duyması onu zor ve sinirli hale getiren durumları anlamaya çalışarak pozitif duygularla yaklaşmaya çalışması derinlemesine davranışa güzel bir örnek teşkil eder (Grandey, 2000: 97).

Hochschild (1983) derinlemesine davranış aktarabilmesi için iki durumun söz konusu olduğunu vurgulamıştır. Birinci durum; çalışanın kendisini göstermek durumunda olduğu duyguyu içselleştirmeye zorlamasıdır. Bu durumda kişi herhangi bir duyguyu yansıtmamak için kendisini zorlar. Örnek verirsek çok sinirli ya da morali çok bozukken sakinmiş veya mutluymuş gibi davranabilir. Tüm olumsuzlukların üstüne neşesini yitirmeyen insanlar buna örnektir. İkinci durum ise bireylerin kendisinden sergilemelerini hissettikleri duyguları yansıtabilmek için geçmiş tecrübelerini ve eğitimlerini ele almalarıdır. Örneğin, hemşirelerin hastaneye gelen hastalara birer misafir olarak görmeleri ve ona göre nazik ve anlayışlı davranmaları istenebilir. Bu durumda sağlık çalışanı hastaya misafir gözüyle baktığı için bir sorun durumunda doğru şekilde davranmak konusunda zorluk çekmez, aldığı eğitimle bu alışkanlığı edinmiştir. Veya da zor bir durumda kalan çalışan geçmişte yaşamış olduğu olumlu duyguları aklına getirerek kötü buhrandan kendini hemen kurtarır (Chu, 2002: 19-20).

2.5.3. Duyguların Doğal Yolla ile İfadesi

Doğal biçimde hissedilen duygular, duyguların doğal olarak ifade edilmesini sağlamaktadır. Samimi davranış ise çalışan bireylerin göstermek durumunda oldukları duyguları hissettiklerinde meydana gelen davranış modelidir. Ashforth ve Humphrey (1993) kişilerin davranış sergilerken daima rol yapmalarına gerek olmadığını bazen de içlerinden geldiği gibi davranmaları gerektiğini ifade etmiş bunun nedenini ise bazen sergilemeleri gereken duygularla hissettiklerinin aynı olabileceğini düşündükleri içindir.

Hislerini bu yolla söyleyen kişi gelen hastasına karşı yapmacık davranmamakta, karşısındaki kişiye karşı yardıma hazır ve pozitif duygular içinde olduğu göstermektedir. Örneğin çocuk servisindeki bir hemşirenin davranışlarını ele aldığımızda rol yapmayıp gerçekten sevgisini yansıtırsa hoşgörölü, güler yüzlü davranırsa kendisi açısından iş doyumunu sağlar ve aynı zamanda çocukların mutlu olmasına sebep olur (Gray ve Smith, 2009: 256).

Bireyler bu şekilde davranarak; yazarların söylemine göre daha az duygusal emek sarf edeceklerini dile getirmişlerdir. Birey yansıtılması istenen duyguyu sergilemek istese bile örgütün istediği şekilde davranabilmek için az da olsa emek sergilemesi gerekmektedir (Morris ve Feldman, 1996a: 992).

Çalışan işini yaparken sergilemesi istenen duygu ile içindeki duygu arasında yakınlık hissediyorsa bunu gerçekleştirebilmek için normalde yapması gerekenden daha az çaba sarf etmesi yeterli olacaktır. Bu duruma örnek verildiğinde müşteriilerine kredi kartı satın almaları ile ilgilenen bir bankacı gerçekte bunun faydalarına inanıyor ya da kendisi de kullanıyorsa daha az duygusal çaba sarf etmesi yeterli olacaktır ya da yoğun bakımda uzun süre yatan bir hastasını kaybeden hemşirenin istenilen duyguyu sarf edebilmesi için olağanüstü bir çaba sergilemesi gerekmektedir (Chu, 2002: 20).

2.6. Duygusal Emek Öncülleri

İnsan davranışlarına etki eden birçok durum söz konusudur. Birey psiko-sosyal bir varlık olduğu ve çevresiyle bir bütünü teşkil ettiği için her şeyden kolayca etkilenebilmektedir. Bireyin duygusal emek davranışlarını da etkileyen birçok etmenden söz edilebilir. Bunlara cinsiyet, duygusal zekâ, kendini uyarlama, kendini başkalarının yerine koyma, çalışma ortamının getirmiş olduğu durumlar, müşteri etkileşim boyutu gibi pek çok faktör sıralanabilir. Yapılan bu çalışmada pek çok kavram arasından özellikle müşteri etkileşim boyutu derinlemesine incelenmiştir (Çaldağ, 2010: 31)

2.6.1. Müşteri Etkileşim Durumu

Müşteri etkileşim boyutu da duygusal emek davranışlarına etki edebilmektedir. Çalışanın müşteri ile iletişimini belirleyen özellikler; etkileşim süresi, etkileşim çeşitliliği ve sıklığıdır.

2.6.2. Etkileşim Süresi

Çalışanın her müşteri ile iletişiminin ne kadar zaman aldığıyla ilgilidir. Yapılan hizmetin boyutuna göre çalışan müşteri arası iletişim farklılık gösterecektir (Grandey, 1999: 16). Örneğin hastaneye ilk girdiğimizde karşılaştığımız ilk insan genelde güvenlik görevlisidir ve etkileşim süresi bir gülümseme ya da kısa bir diyalogdan ibaret olabilir, sıra numaramızı alıp polikliniğe girdiğimizde doktorla iletişimimiz diğer personellere göre daha fazla olacaktır ya da servis de kaldığımızı farz ederim bu belki günler, haftalar, aylar sürerek sağlık çalışanlarıyla özellikle de hemşirelerle olan etkileşim süremiz artacaktır.

Hizmetin boyutu ile birlikte aynı zamanda müşteri ya da hastanın tipine göre de etkileşim süresi artabilir ya da azalabilir. Örneğin bazı hastalar kılı kırk yaran bir kişilik yapısına sahip oldukları için çalışan kişilerin onlarla ilgilenme süresi normalden fazla olabilir ya da hastaneye zorla getirilen bir kişinin sağlık personelleri ile etkileşim süresi beklenenden daha az olabilir (Grandey, 1999: 17).

Duygusal emek ile süre arasındaki ilişki incelendiğinde çalışan bireylerin iletişim halinde iken duygularını duruma uygun hale getirmek ya da duygularını yansıtmamak için kendini zorlamak için mücadele ettikleri süreninde ifade edilmesini içine alır. (Grandey, 2000: 101). İfade edilmek istenen; kişi örgütün istemiş olduğu duygu modelini sergileyebilmek için görüşme zamanına göre duygusal emek sarf eder.

Etkileşim süresiyle yoğunluk birlikte ele alındığında aralarında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Normale göre daha kısa süren ilişki senaryolaştırılmıştır ve daha kısa duygu yoğunluğu sergilemektedir (Diefendorff vd., 2005: 350). Hastanedeki hasta kabul-kayıt görevlileri hastalara karşı kibar ve samimi olmaları, gülümsemeleri zorunludur ve etkileşimleri daha az sürmektedir. Ancak daha fazla süren duygu etkileşimleri daha az maskelenmiş olduğu için samimi ve daha derin bir etkileşim barındırır (Diefendorff vd., 2005: 347).

2.6.3. Etkileşim Sıklığı

Çalışanlardan istenen duyguları, müşterilerine hangi sıklıkla göstermek durumunda kaldıklarını ifade eder. Yapılan işin niteliğine göre müşteri çalışan etkileşimi farklılık göstermektedir. Kimi meslek tipleri çok kısa aralıklarla iletişime fırsat sağlarken, kimi

işler daha seyrek iletişim kurmayı gerektirmektedir. Bu durumda bireylerin yaptığı iletişimde ne derece duygusal emek sergileyeceğini gösterir (Diefendorff vd., 2005: 344).

Bir meslekte ne kadar fazla etkileşim gerekirse o derece de örgütün çalışanların davranışları üzerindeki belirleyici tarafı artacaktır. Bir örgütteki duygusal davranış kurallarının sayısının artması ne kadar fazla duygusal emek sergileyeceği ile alakalıdır (Diefendorff vd., 2005: 349). Mesleklere göre farklılık gösteren bu duruma örnek verecek olursak; hasta kabul danışmanının bir saat içerisindeki ilgilendiği hasta sayısı ile satış danışmanının ilgilendiği müşteri sayısı birbirinden tamamen farklıdır (Wharton ve Erickson, 1993: 465).

2.6.4. Etkileşim Çeşitliliği

Hizmeti talep eden etkileşim isteklerinden sonuncusu örgüt tarafından gösterilmesi istenen duygularının çeşitliliğidir. Tek ya da daha fazla çeşitli duygusal emek davranışının olması, duygusal emeği sunan için önem arz eder (Morris ve Feldman, 1996a: 991).

Belli olaylar için birden fazla duyguyu sergilemek zorunda olan ve hizmet sunumunu gerçekleştiren çalışanlar kendi davranışlarını daha dikkatli inceleyip hareket etmek durumundadırlar. Böylece bu tür duygular sergilemek isteyen çalışanlar daha fazla duygusal emek sergilemek durumunda olacaklardır (Morris ve Feldman, 1996a: 991).

Örgütlerin çalışanlarından sergilemelerini istedikleri duyguları genel olarak üç alt gruba ayırabiliriz. Bütünleştirici duygular, ayrıştırıcı duygular ve duyguları maskeleyen (Wharton ve Erickson, 1993: 466-467). Bunları sırası ile olumlu duygular sergilemek, olumsuz duygular sergilemek ve tarafsız davranmak olarak tanımlanabilir (Brotheridge ve Lee, 2002: 57).

Pek çok işveren çalıştırdıkları kişilerden müşterilerine karşı sağduyulu ve güler yüzlü davranmalarını isteyebilir. Böyle bir beklenti olumlu duygular sergilemeye yani bütünleştirici duyguya örnektir. Buna karşı bazı kurumlarda çalışan kişilerden karşısındakine karşı korku verici ve öfkeli davranması istenebilir polislik mesleği buna güzel bir örnek teşkil eder. Bu durum ise olumsuz duygu sergilemeye yani ayrıştırıcı duyguya örnektir (Grandey, 2000: 102).

Duygusal maskeleye kavramıyla ifade edilmek istenen şey ise karşıdaki kişiye karşı olumlu ya da olumsuz hiçbir ileti vermemekle ilgilidir. Hakimler ve psikolojik danışmalar buna güzel bir örnek teşkil etmektedirler (Grandey, 2000: 102).

Bazı meslek grupları bu üç türün hepsini bünyesinde barındırabilir. Örneğin bir öğretim görevlisi baz alındığında otorite sağlayabilmek için olumsuz duygu sergilemesi, öğrencilerin dikkatini toplayabilmek için olumlu duygu ve son olarak profesyonel bir görüntü elde edebilmek için tarafsız bir durum sergileyebilir (Morris ve Feldman, 1996a: 991).

Bireyin göstermek durumunda olduğu duyguların çeşitliyse bireyin duygusal emek seviyesini gösterecektir. Bireyin göstermesi istenen duyguların çeşitliliği ne kadar çoksa o derecede duygusal emek sarf etmesi gerekecektir (Brotheridge ve Lee, 2002: 58).

2.6.5. Duygusal Emek ile Öncülleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Örgütün çalışanlarının işleri sırasında sergiledikleri duygulara örgüt belli bir kural teşkil ederek onlara rehberlik görevini yerine getirmektedir. Örgütün belirlemiş olduğu duygusal davranış kurallarına uymak için sarf edilen çaba aynı zamanda duygusal emek davranışlarını göstermek esnasında ortaya çıkan çabadır (Kruml ve Geddes, 2000: 11).

Örgütte çalışma esnasında; çalışanın göstermiş olduğu davranışın uygun olup olmadığı yetkili kişiler tarafından değerlendirme aşamasından geçirilir. Değerlendirme yapıldığında bireyin göstermesi gereken davranışla içinde hissettiği davranış arasında fark varsa, birey istenilen davranışı sergileyebilmek için emek harcayarak duygularını ayar vermeyi seçer (Gosserand, 2003: 14).

Birçok yazar duygusal emek ile duygusal davranış kuralları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çeşitli tanımlamalar getirmişlerdir. Örneğin bir yazar duygusal emek kavramını ' örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarına uyabilmek için çalışanların duygularını ayarlama süreçleridir.' şeklinde tanımlamıştır (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 945).

Bütünleyici olarak davranış kurallarını yansıtabilmek için çalışan bireylerin pozitif duyguları şahsen yaşayarak derinlemesine yansıtabilmesi ya da yüzeysel davranmayla

negatif duygularını bastırıp pozitif duygulanma hissediyormuş şeklinde göstermesidir (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 949).

Diefendorff, Croyle ile Gosserand (2005) gibi yazarlar davranış kurallarının oluşmasının çalışan bireylerin duygusal emek davranışları üzerinde yükselişe sebep olduğunu düşünmektedirler. Davranış kurallarını bir boyutlu kısacası birleştirici kurallar olarak ifade etmiş ve iki çeşit şeklinde ölçmüşlerdir. Bunlar olumlu (pozitif) duyguları yansıtmak ve olumsuz(negatif) duyguları yansıtmak şeklindedir (Diefendorff vd., 2005: 353).

Duygusal emek davranışının iki çeşidinde de bunlar derinlemesine davranma ve yüzeysel davranma duygusal bütünleştirici davranış kurallarıyla pozitif ilişkili olacakları düşünülmüş ve o şekilde savunulmuştur (Diefendorff vd., 2005: 344).

Bu konuyla ilgili yapılan araştırmaların sonunda pozitif yani olumlu duyguların sergilenmesiyle bir tek derinlemesine davranmayı; negatif duyguların bastırılmasıyla da yüzeysel davranma arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Çıkan sonuçlara göre, hizmet faaliyetini yerine getiren örgüt çalışanları karşısındaki bireylere olumlu duygular yansıttıklarında bu duyguyu içlerinde bizzat yaşarlarsa derinlemesine davranma içerisinde yer alır lakin karşısındaki müşterilere karşı negatif duygular besledikleri halde bunu dile getirmeyip bundan kaçır olumlu davranmaya çalışırlarsa yüzeysel davranma davranışı olarak değerlendirebiliriz demişlerdir (Diefendorff vd., 2005: 346-347).

Brotheridge ve Lee davranış kuralları ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi korumalı kaynak modelini baz alarak açıklamıştır. Bu modele göre çalışan bireyler yaşamları boyunca kendileri için kıymetli kazanç ve kaynakları ellerinde bulundurmaya amaçlarlar. Emek sarf ederek elde etmiş oldukları kaynakları kaybetmemek için ellerinden ne geliyorsa yaparlar (Brotheridge ve Lee, 2002: 63).

Açıklamasını yaptığımız yukarıdaki model çalışma hayatına aktarıldığı zaman çalışan bireylerin işlerini yürütürken harcadıkları kaynaklara dikkat çekmişlerdir. Mal ve hizmet üretim sektörü birbirleriyle kıyaslandığı zaman; hizmet sektörünün kaynakları daha fazla kullandıkları bir sektör olduğu düşünülmektedir. Bunun sebebiyse hizmet çalışanlarının kendilerinden istenen davranış modelini sergileyebilmek için çaba harcamaları ve bir takım davranışlarını kısıtlayıcı durumlar sergilemeleri gerekmektedir (Brotheridge ve Lee, 2002: 61-62).

Çaba harcamaları gereken her bir unsur için; kişilerin kaynaklarını harcayacak bir saldırı olarak gördüklerinden aynı zamanda duygusal davranış kuralları da tehdit unsurunun içinde yer aldığını düşünmüş ve bunun üstesinden gelebilmek için duyguları üzerinde emek harcamaları gerektiği düşünülmüştür. Bu sebeple yüzeysel davranış kurallarıyla derinlemesine davranış kurallarının her ikisi de davranış kurallarıyla arasında olumlu yönlü bir ilişki olacağı savunulmuştur. Kısacası duygusal davranış kurallarının mevcut olması çalışan bireylerin emek sarf edebilmesine sebep olan duygusal emek davranışlarının da pozitif yönlü artmasına neden olacaktır (Brotheridge ve Lee, 2002: 62).

Morris ile Feldman (1997) birleştirici davranış kuralları çeşidinin aksine bu kurallarının örgüt çalışanlarına ne şekilde aktarıldığı üzerinde durarak duygusal emek ile aralarındaki ilişkiyi incelemeye çalışmışlardır. Örnek verecek olursak Walt Disney'in eğitim, duyuru tahtası ya da kitapçık ile duygusal davranış kurallarını çalışanlarına gösterip öğrettiği dile getirilmektedir (Morris ve Feldman, 1997: 269).

Walt Disney'in örgütünde çalışan yetkililer; örgütün bu tür eğitimlerle çalışanların davranışlarını yönetmeleriyle durumu daha fazla kontrol altına aldığı düşünülmektedir. Bu sebeple Morris ve Feldman; yapmış oldukları araştırmalarında örgütün davranış kuralları ne kadar net olarak açıklanmışsa çalışan bireylerin yüzeysel ve derinlemesine davranmayı o kadar tekrarlı kullanacağını savunmuşlardır (Morris ve Feldman, 1997: 266).

Duygusal davranış kurallarıyla ilgili araştırmalar incelendiğinde bu durum örgütte çalışan kişilerde duygusal emek ihtiyacı meydana getirmekte ancak emekte sergileyeceği davranışın çeşidini değiştirebilmektedir. Bu sebepten dolayı duygusal emek davranışının her iki çeşidiyle de duygusal davranışın olumlu ilişkide olması istenmektedir.

Davranış kurallarıyla ilgili ifade çeşitliliği duygusal emekte verilen yanıtlarda da çeşitlilik oluşmasına bu sebeple çeşitli yanıtlar verilmesine sebep olmuştur. Bu çeşitlilik ortadan kalması için duygusal davranış kuralları kavramının ve duygusal emek kavramının iyi bir şekilde incelenip ifade edilmesi gerekmektedir (Diefendorff vd., 2005: 340).

Davranış kuralları kurumu tarafından çalışan bireylere müşterilerine karşı ifade edecekleri duygulara standart teşkil edebilen davranış kuralları olarak ifade edilmiştir. Duygusal emek davranışlarıysa çalışan bireylerin bu davranış kurallarına uyum sağlayabilme sırasında müracaat ettikleri davranış türleridir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89).

Davranış kurallarının kurum akabinde net hale getirilmesi çalışan bireylerin kısmen aynı davranışlar sergilemesine neden olacak ve örgütün istediği bir sonuç meydana getirecektir. Ancak belirlenmiş olan bu davranış kuralları, örgüt çalışanları tarafından değerlendirildiklerinde kendilerini kısıtlayan ve bunu yapabilmek için daha fazla çaba sarf etmelerine sebep olduğunu düşünmektedirler (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 948).

Sergilenmesi istenen duyguların davranış kurallarıyla net hale getirilmesi çalışan bireylerin hissettikleri duyguların yansıtılması istenen duygular arasındaki farkı artıracakı düşünüldüğünden dolayı bu farkı normal seviyeye çekmek veya da tamamen ortadan kaldırmak için çalışan bireyler daha çok duygusal çaba sarf etmeleri gerekecektir (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 948).

Duygusal emek davranışının örgütte çalışan bireylere iş çıktıları ve meslekte meydana getirdikleri bağları üzerine olumlu ve olumsuz etkileri olabilmektedir. Örneğin tükenmişlik, mesleği bırakma niyeti olumsuz sonuçları olabilmektedir. Olumlu çıktıları ise; mesleğe duygusal bağlılık, müşteri hizmetleri performansı gibi sonuçlardır.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yapıldığı Yeri ve Zamanı

Kesitsel tipteki bu çalışma; Erciyes Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi, Mehmet Kemal Dedeman Hematoloji-Onkoloji Hastanesi, Yılmaz- Mehmet Öztaşkın Kalp Hastanesi, Semiha Kibar Organ Nakli ve Diyaliz Hastanesi, Mustafa Eraslan ve Fevzi Mercan Çocuk Hastanesi, Şahinur Dedeman Kemik İliği Nakil ve Kök Hücre Tedavi Merkezi ile Diş Hekimliği Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde 06.05.2019-06.07.2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; Erciyes Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi, Mehmet Kemal Dedeman Hematoloji-Onkoloji Hastanesi, Yılmaz- Mehmet Öztaşkın Kalp Hastanesi, Semiha Kibar Organ Nakli ve Diyaliz Hastanesi, Mustafa Eraslan ve Fevzi Mercan Çocuk Hastanesi, Şahinur Dedeman Kemik İliği Nakil ve Kök Hücre Tedavi Merkezi ile Diş Hekimliği Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde çalışan 950 hemşire oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleme %95 güven aralığında % 5 hata payıyla 274 kişi olarak hesaplanmıştır. Örneklem grubunu basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilen 250 (%91.2) hemşire oluşturmuştur. Veri toplama araçları; araştırmacı tarafından gönüllü katılımcılara yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı (Ek- 1).

Veri toplama aracı olarak, hemşirelerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi demografik-sosyokültürel özellikleri ile şuanda yürüttüğü görev, meslekte toplam çalışma süresi, bu hastanede toplam çalışma süresi, hastanedeki çalışma şekli, bir ayda yaklaşık kaç nöbet tuttuğu gibi bilgileri içeren anket formu ile Duygusal Emek Ölçeği üçüncü ölümünde; Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır.

3.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Van Dyne'nin tarafından 2003 yılında geliştirilen, Şehitoğlu tarafından 2010 yılında Türkçe'ye uyarlanana, 30 maddeden oluşan ölçeğinde soruları 7'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş olup her bir maddenin yanıt kısmı hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), bazen katılmıyorum (3), kararsızım (4), bazen katılıyorum (5), katılıyorum (6) ve tamamen katılıyorum (7) şeklindedir. Ölçeğin; kabul edilmiş sessizlik (1,2,3,4,5), kabul edilmiş seslilik (6,7,8,9,10), savunma amaçlı sessizlik (11,12,13,14), savunma amaçlı seslilik (16,17,18,19,20), örgüt yararına sessizlik (21,22,23,24) ve örgüt yararına seslilik (26,27,28,29,30) olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin bu araştırmadaki güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha (α) yöntemi ile değerlendirilmiş olup ölçeğin cronbach alfa değerleri; kabul edilmiş sessizlik alt boyutu için 0.74, kabul edilmiş seslilik için 0.73, savunma amaçlı sessizlik için 0.81, savunma amaçlı seslilik için 0.78, örgüt yararına sessizlik için 0.76, örgüt yararına seslilik alt boyutu için 0.91 olarak hesaplanmıştır.

3.3.2. Duygusal Emek Ölçeği

Oral ve Köse'nin çalışmasında, Grandey'in (1999), Brotheridge ve Lee'nin (1998) çalışmasından faydalanarak geliştirdiği ve doktorlarla gerçekleştirdiği tez çalışmasında kullandığı soruların Türkçe'ye çevrilmesiyle elde edilmiş olan Duygusal Emek Ölçeği 26 sorudan oluşan beşli likert tipinde bir ölçek olup, her madde için, 1 'Hiçbir zaman', 2 'Nadiren', 3 'Bazen', 4 'Sıklıkla', 5 'Her zaman' şeklindedir. Ölçeğin yüzeysel davranış (1, 2, 10), derinlemesine davranış (12, 22), duygusal çaba harcama (14, 17, 19, 21) ve gerçek duyguları bastırma (4, 7) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (33). 4 boyut ve 11 maddeden oluşan liket tipinde bir ölçektir. Bu araştırmada ölçeğin cronbach alfa değerleri; yüzeysel davranış alt boyutu için 0,72; çaba harcama için 0,77; derin davranış için 0,65 ve gerçek duyguları bastırma alt boyutu için 0,58 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Araştırma Soruları

Bu araştırmanın amacı, hemşirelerde örgütsel sessizlik düzeyi ile duygusal emek arasındaki anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Buna göre ana amaç, Kayseri Erciyes Üniversitesi Tıp Fakültesi hemşirelerin hastanede çalışırken; örgütsel sessizlik düzeyi ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişkinin olup

olmadığını tespit etmeye çalışmaktır. Diğer amacı ise hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri dikkate alınarak duygusal emek ve örgütsel sessizlik düzeyiyle ilişkisini dikkate almaktır. Bu doğrultuda, araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir:

- 4.4.1. Hemşirelerin duygusal emek davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı ile ilgili bilgileri hangi düzeydedir?
- 4.4.2. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı alt boyut puanlarının cinsiyetle bir ilişkisi var mıdır?
- 4.4.3. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı alt boyut puanlarının medeni durumla bir ilişkisi var mıdır?
- 4.4.4. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı alt boyut puanlarının eğitim durumuyla bir ilişkisi var mıdır?
- 4.4.5. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı alt boyut puanlarının yaş değişkeniyle bir ilişkisi var mıdır?
- 4.4.6. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı alt boyut puanların çalıştıkları bölümle bir ilişkisi var mıdır?
- 4.4.7. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı alt boyut puanlarının çalışma şekillerine göre bir ilişkisi var mıdır?
- 4.4.8. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı alt boyut puanlarının meslekte seçim isteğine göre bir ilişkisi var mıdır?
- 4.4.9. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı alt boyut puanlarının mesleği bırakma düşünce durumuna göre bir ilişkisi var mıdır?
- 4.4.10. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı alt boyut puanlarının nöbet tutma sıklığı/ay bir ilişkisi var mıdır?
- 4.4.11. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek ölçeği alt boyut puanlarının meslekte çalışma süresine göre bir ilişkisi var mıdır?
- 4.4.12. Hemşirelerin örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile yaş, meslekte çalışma süresi ve nöbet tutma sıklığı/ay değişkenleri arasında bir ilişki var mıdır?
- 4.4.13. Hemşirelerin duygusal emek davranışı alt boyutları ile yaş, meslekte çalışma süresi ve nöbet tutma sıklığı/ay değişkenleri arasında bir ilişki var mıdır?

4.4.14. Hemşirelerin duygusal emek davranışı alt boyutu ile örgütsel sessizlik davranışı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma, tarama modelinde tasarlanmıştır.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Veriler TURCOSA Cloud (Turcosa Ltd Co, www.turcosa.com.tr) istatistik yazılımında gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu histogram ve Q-Q grafikleri ve Shapiro-wilk testi ile değerlendirildi. Varyans homojenliği Levene testi ile test edilmiştir. Gruplar arası karşılaştırmalarda nicel değişkenler için bağımsız iki örneklem t testi uygulanmıştır. İki'den fazla gruplar arası karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanıldı. Çoklu karşılaştırmalar için Tukey testi uygulandı. Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

3.6. Etik İlkeler

Bu çalışma Kayseri Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler etik kurulu tarafından onandı ve katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmıştır (Ek-2). Erciyes Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü'nden kurumsal izin alınmıştır (Ek-3).

4. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Tablo 1. Hemşirelerin demografik- sosyo kültürel özelliklerine göre dağılımı

Değişkenler	n (%)
Yaş grubu	
20-35	87(34.8)
36-51	85(34.0)
51 ve ↑	78(31.2)
Cinsiyet	
Kadın	223(89.2)
Erkek	27(10.8)
Medeni durum	
Evli	184(73.6)
Evli değil	66(26.4)
Eğitim durumu	
Önlisans	18 (7.2)
Lisans	209(83.9)
Yüksek lisans	22(8.8)

*Veriler n(%) olarak ifade edilmiştir.

Hemşirelerin %34.8'i 20-35 yaş grubunda, %89.2'si kadın, %73.6'sı evli, %83.9'u lisans mezunu idi (Tablo 1).

Tablo 2. Hemşirelerin çalışma yaşamına ilişkin özelliklerine göre dağılımı

Değişkenler	n(%)
Şuanda yürüttüğünüz görev	
Poliklinik hemşiresi	52(20.9)
Klinik hemşiresi	96(38.6)
Acil servis hemşiresi	37(14.9)
Yoğun bakım hemşiresi	28(11.2)
Ameliyathane hemşiresi	5(2.0)
Diğer**	31(12.4)
Hastanedeki çalışma şekliniz	
Sürekli gece	14(5.7)
Sürekli gündüz	131(53.0)
Gündüz ve gece	102(41.3)
Hemşirelik mesleğini isteyerek mi seçtiniz	
Evet	146(58.4)
Hayır	104(41.6)
Bugün seçme şansınız olsaydı yine aynı mesleği seçer miydiniz	
Evet	41(16.4)
Kararsız	47(18.8)
Hayır	162(64.8)
Mesleğinizi bırakmayı hiç düşündünüz mü	
Evet	135(54.0)
Kararsız	47(18.8)
Hayır	68(27.2)
Nöbet tutma sıklığı/ay	
0-5	153(61.7)
6-11	62(25.0)
11 ve ↑	33(13.3)
Meslekte toplam çalışma süresi	
0-10	138 (55.2)
11-21	56 (22.4)
22 ve ↑	56 (22.4)
Kurumda toplam çalışma süresi	
0-10	115 (46.0)
11-21	69 (27.6)
22 ve ↑	66 (2.4)

*Veriler n(%) olarak ifade edilmiştir.

**Eğitim hemşiresi, kreş hemşiresi, yönetici hemşire

Hemşirelerin %20.9'u poliklinikte, %38.6'sı klinikte, %14.9'u acil serviste, %11.2'si yoğun bakımda, %2.0'ı ameliyathanede ve %12.4'ü diğer bölümlerde görev yapmaktadır. Katılımcıların %5.7'sini sürekli gece çalışanlar, %53.0'ını sürekli gündüz çalışanlar ve %41.3'ünü gündüz ve gece çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların %58.4'ünü hemşirelik mesleğini isteyerek seçenler ve % 41.6'sını 4'ünü hemşirelik mesleğini gönülsüz seçenler oluşturmaktadır.

Katılımcıların %16.4'ünü aynı mesleği tekrar seçmek isteyenler, % 18.8'ini aynı mesleği tekrar seçmede kararsız kalanlar ve %27.2'si aynı mesleği tekrar seçmek istemeyenler oluşturmaktadır. Katılımcıların %61.7'sini 0-5 gün arasında nöbet tutanlar,

%25.0'ını 6-11 gün arasında nöbet tutanlar ve %13.3'ünü 11 ve üzeri gün arasında nöbet tutanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların %55.2 'ı meslekte toplam çalışma süresi 0-10 yıl arasında çalışanlar, %22.4'sını 11-21 yıl arasında çalışanlar ve %22.4'ünü 22 ve üzeri yıl çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların %46'si kurumda toplam çalışma süresi 0-10 yıl arasında çalışanlar, %27.6'sı 11-21 yıl arasında çalışanlar ve %26.4'ü 22 ve üzeri yıl çalışanlar oluşturmaktadır (**Tablo 2**).

Tablo 3. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut ortalama puanları

Ölçekler	X±SS
Örgütsel sessizlik	
Kabul edilmiş sessizlik	34.74±9.14
Savunma amaçlı sessizlik	28.41±9.63
Örgüt yararına sessizlik	53.32±10.14
Duygusal emek ölçekleri	
Yüzeysel davranış	7.02±2.74
Derinlemesine davranış	5.09±2.07
Duygusal çaba	9.61±3.75
Gerçek duyguları bastırma	6.76±1.87

*Veriler ortalama±standart sapma olarak ifade edilmiştir. X: Ortalama, SS:Standart sapma.

Hemşireler, örgütsel sessizlik ölçeğinden en yüksek puanı örgüt yararına sessizlik alt boyutundan, en düşük puanı savunma amaçlı sessizlik alt boyutundan almışlardır.

Hemşireler, duygusal emek ölçeğinden en yüksek puanı duygusal çaba alt boyutundan, en düşük puanı ise derinlemesine davranış alt boyutundan almışlardır (**Tablo 3**).

Tablo 4. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının cinsiyete göre dağılımı

Değişkenler	Cinsiyet		P
	Kadın (n=223)	Erkek (n=27)	
Örgütsel sessizlik			
Kabul edilmiş sessizlik	34.93±9.35	33.15±7.11	0.340
Savunma amaçlı sessizlik	28.34±9.51	29.00±10.69	0.736
Örgüt yararına sessizlik	53.60±9.44	51.00±14.74	0.378
Duygusal emek			
Yüzeysel davranış	6.99±2.73	7.33±2.80	0.535
Derinlemesine davranış	5.06±2.12	5.37±1.57	0.356
Duygusal çaba	9.57±3.81	9.93±3.26	0.642
Gerçek duyguları bastırma	6.78±1.85	6.59±2.02	0.631

*Veriler ortalama±standart sapma olarak ifade edilmiştir.

Tablo 4’de örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışlarının alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 5. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının medeni duruma göre dağılımı

Değişkenler	Medeni Durum		P
	Evli (n=184)	Evli değil (n=66)	
Örgütsel sessizlik			
Kabul edilmiş sessizlik	34.73±9.09	34.76±9.33	0.982
Savunma amaçlı sessizlik	28.03±9.37	29.45±10.31	0.304
Örgüt yararına sessizlik	53.35±9.82	53.23±11.09	0.933
Duygusal emek			
Yüzeyel davranış	6.96±2.69	7.20±2.87	0.551
Derinlemesine davranış	4.97±2.04	5.42±2.13	0.128
Duygusal çaba	9.66±3.81	9.47±3.62	0.728
Gerçek duyguları bastırma	6.67±1.87	6.98±1.85	0.247

*Veriler ortalama±standart sapma olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5’de örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışlarının alt boyutları ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının eğitim durumuna göre dağılımı

Değişkenler	Eğitim Durumu			p
	Ön lisans (n=18)	Lisans (n=209)	Yüksek lisans (n=22)	
Örgütsel sessizlik				
Kabul edilmiş sessizlik	38.50±8.56	34.56±9.12	33.32±9.57	0.161
Savunma amaçlı sessizlik	30.61±5.00	28.17±9.79	28.77±11.17	0.580
Örgüt yararına sessizlik	58.67±6.26a	53.16±9.99ab	51.09±12.67b	0.046
Duygusal emek				
Yüzeysel davranış	7.61±3.03	6.94±2.76	7.36±2.36	0.512
Derinlemesine davranış	5.94±2.53	4.98±1.99	5.32±2.23	0.140
Duygusal çaba	10.78±4.58	9.47±3.67	9.73±3.83	0.363
Gerçek duyguları bastırma	7.78±1.96	6.67±1.84	6.77±1.90	0.053

* Veriler ortalama±standart sapma olarak ifade edilmiştir.

** Aynı satırda yer alan aynı harfler gruplar arası benzerliği, farklı harfler gruplar arası farklılığı ifade etmektedir.

Tablo 6’da örgütsel sessizlik davranışının kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik alt boyutları ve duygusal emek davranışının alt boyutları ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Örgütsel sessizlik davranışının örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Eğitim seviyesi yüksek lisans olan grupta örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, ön lisans olan gruptan örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değerinden daha düşük olduğu gözlenmiştir ($p<0.05$).

Tablo 7. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının yaş grubuna göre dağılımı

Değişkenler	Yaş grubu			P
	20-35 (n=87)	36-51 (n=85)	51 ve üzeri (n=78)	
Örgütsel sessizlik				
Kabul edilmiş sessizlik	34.92±9.54	34.01±8.94	35.32±8.95	0.643
Savunma amaçlı sessizlik	27.82±9.42	28.31±10.12	29.18±9.37	0.659
Örgüt yararına sessizlik	51.21±11.09 ^a	53.46±10.32 ^{ab}	55.53±8.32 ^b	0.023
Duygusal emek				
Yüzeyel davranış	6.90±2.52	6.95±2.87	7.24±2.84	0.690
Derinlemesine davranış	5.09±1.87	4.92±2.16	5.28±2.19	0.534
Duygusal çaba	9.52±3.27	9.60±4.05	9.72±3.96	0.943
Gerçek duyguları bastırma	6.71±1.77	6.76±2.00	6.79±1.84	0.960

*Veriler ortalama±standart sapma olarak ifade edilmiştir.

**Aynı satırda yer alan aynı harfler gruplar arası benzerliği, farklı harfler gruplar arası farklılığı ifade etmektedir.

Tablo 7’de örgütsel sessizlik davranışının kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik alt boyutları ve duygusal emek davranışının alt boyutları ile yaş grup değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Örgütsel sessizlik davranışının örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile yaş grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Yaş grubu 51 ve üzeri olanların örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, yaş grubu 20-35 olanların örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değerinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 8. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının çalıştıkları bölümlere göre dağılımı

Değişkenler	Hemşirelerin çalıştıkları bölümler						p
	Poliklinik (n=52)	Klinik (n=96)	Acil servis (n=37)	Yoğun bakım (n=28)	Ameliyathane (n=5)	Diğer (n=31)	
Örgütsel sessizlik							
Kabul edilmiş sessizlik	36.90±9.28	35.16±9.35	32.84±7.34	32.46±6.07	35.20±9.26	33.77±11.79	0.236
Savunma amaçlı Sessizlik	30.62±8.97 ^a	28.75±9.94 ^{ab}	24.38±9.98 ^b	31.00±6.29 ^{ab}	26.60±9.21 ^{ab}	26.16±10.49 ^{ab}	0.020
Örgüt yararına sessizlik	52.84±8.67	52.53±9.85	52.89±12.27	52.14±8.54	53.40±11.15	58.32±11.12	0.122
Duygusal emek							
Yüzeyel davranış	6.75±2.71	7.26±2.84	6.81±2.63	6.14±2.35	7.40±1.52	7.68±2.99	0.287
Derinlemesine davranış	5.21±2.24	5.15±2.01	5.03±1.72	4.64±1.93	4.60±1.82	5.32±2.53	0.816
Duygusal çaba	9.63±3.83	9.53±3.98	9.70±3.04	9.25±3.36	9.00±2.35	10.26±4.29	0.928
Gerçek duyguları Bastırma	6.60±1.80	6.71±1.94	6.97±1.79	6.82±2.00	7.60±1.52	6.71±1.88	0.851

* Veriler ortalama±standart sapma olarak ifade edilmiştir.

** Aynı satırda yer alan aynı harfler gruplar arası benzerliği, farklı harfler gruplar arası farklılığı ifade etmektedir.

Tablo 8’de örgütsel sessizlik davranışının, kabul edilmiş sessizlik, örgüt yararına sessizlik alt boyutları ve duygusal emek davranışının alt boyutları ile hemşirelerin bölümleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Örgütsel sessizlik davranışının, savunma amaçlı sessizlik alt boyutu ile hemşirelerin bölümleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Poliklinik bölümünde olan hemşirelerin savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, acil servis bölümünde olan hemşirelerin savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun ortalama değerinden daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 9. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının çalışma şekillerine göre dağılımı

Değişkenler	Çalışma şekli			p
	Sürekli gece (n=14)	Sürekli gündüz (n=131)	Gündüz ve gece (n=102)	
Örgütsel sessizlik				
Kabul edilmiş sessizlik	31.57±6.56	34.63±8.92	34.98±9.63	0.423
Savunma amaçlı sessizlik	25.29±12.14	28.61±9.50	28.42±9.54	0.472
Örgüt yararına sessizlik	55.62±12.02	54.00±9.55	52.40±10.49	0.353
Duygusal emek				
Yüzeyel davranış	6.29±2.13	7.11±2.78	6.98±2.77	0.556
Derinlemesine davranış	5.43±1.50	5.20±2.14	4.86±2.01	0.373
Duygusal çaba	9.71±3.34	9.73±3.69	9.39±3.88	0.783
Gerçek duyguları bastırma	6.71±2.27	6.72±1.90	6.81±1.80	0.924

*Veriler ortalama±standart sapma olarak ifade edilmiştir.

Tablo 9’da örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışlarının alt boyutları ile çalışma şekli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 10. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının meslekte seçim isteğine göre dağılımı

Değişkenler	Meslekte seçim isteği		P
	Evet (n=146)	Hayır (n=104)	
Örgütsel sessizlik			
Kabul edilmiş sessizlik	35.30±9.31	33.94±8.88	0.247
Savunma amaçlı sessizlik	27.67±9.57	29.44±9.66	0.152
Örgüt yararına sessizlik	53.79±10.02	52.66±10.32	0.389
Duygusal emek			
Yüzeysel davranış	6.87±2.80	7.24±2.64	0.292
Derinlemesine davranış	5.16±2.08	4.99±2.06	0.513
Duygusal çaba	9.40±3.67	9.89±3.87	0.310
Gerçek duyguları bastırma	6.72±1.77	6.81±2.01	0.713

*Veriler ortalama±standart sapma olarak ifade edilmiştir.

Tablo 10’da örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışlarının alt boyutları ile meslek seçiminde isteklilik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 11. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranış alt boyut puanlarının tekrar aynı mesleği seçme isteğine göre dağılımı

Değişkenler	Meslek seçiminde tekrar aynı mesleği seçme İsteği			P
	Evet (n=41)	Kararsız (n=47)	Hayır (n=162)	
Örgütsel sessizlik				
Kabul edilmiş sessizlik	33.12±8.64	34.19±8.22	35.30±9.50	0.357
Savunma amaçlı sessizlik	24.44±9.77 ^a	27.72±8.36 ^{ab}	29.61±9.70 ^b	0.007
Örgüt yararına sessizlik	56.37±10.65	53.57±9.15	52.47±10.19	0.088
Duygusal emek				
Yüzeysel davranış	6.00±2.80 ^a	6.34±2.24 ^a	7.48±2.76 ^b	0.001
Derinlemesine davranış	5.07±2.20	4.79±2.02	5.19±2.05	0.510
Duygusal çaba	8.07±3.28 ^a	8.89±3.31 ^{ab}	10.20±3.86 ^b	0.002
Gerçek duyguları bastırma	6.20±1.82	6.66±1.98	6.92±1.83	0.075

*Veriler ortalama±standart sapma olarak ifade edilmiştir.

**Aynı satırda yer alan aynı harfler gruplar arası benzerliği, farklı harfler gruplar arası farklılığı ifade etmektedir.

Tablo 11’de örgütsel sessizlik davranışının kabul edilmiş sessizlik, örgüt yararına sessizlik alt boyutları ve duygusal emek davranışının derinlemesine davranış, gerçek duyguları bastırma alt boyutları ile meslek seçiminde tekrar aynı mesleği seçme isteği açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Örgütsel sessizlik davranışının savunma amaçlı sessizlik ve duygusal emek davranışının yüzeysel davranış, duygusal çaba alt boyutları ile meslek seçiminde tekrar aynı mesleği seçme isteği açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Tekrar aynı mesleği seçme isteği olanların savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, tekrar aynı mesleği seçme isteği olmayanların savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun ortalama değerinden daha düşük olduğu gözlenmiştir. Tekrar aynı mesleği seçme isteği olmayanlarda yüzeysel davranış alt boyutunun ortalama değeri, tekrar aynı mesleği

seçme isteği olanlarda ve kararsız olanlarda yüzeysel davranış alt boyutunun ortalama değerlerinden daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Tekrar aynı mesleği seçme isteği olanlarda duygusal çaba alt boyutunun ortalama değeri, tekrar aynı mesleği seçme isteği olmayanlarda duygusal çaba alt boyutunun ortalama değerinden daha düşük olduğu gözlenmiştir.

Tablo 12. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı alt boyut puanlarının mesleği bırakmayı düşünce durumuna göre dağılımı

Değişkenler	Mesleği bırakma düşüncesi			P
	Evet (n=135)	Kararsız (n=47)	Hayır (n=68)	
Örgütsel sessizlik				
Kabul edilmiş sessizlik	34.65±9.02	35.49±9.95	34.38±8.90	0.807
Savunma amaçlı sessizlik	28.87±10.14	28.60±8.79	27.35±9.17	0.564
Örgüt yararına sessizlik	52.45±10.39	53.36±10.45	55.01±9.33	0.236
Duygusal emek				
Yüzeyel davranış	7.44±2.79 ^a	7.19±2.47 ^{ab}	6.07±2.60 ^b	0.003
Derinlemesine davranış	5.33±2.05	4.91±2.07	4.75±2.08	0.140
Duygusal çaba	10.42±3.80 ^a	9.72±3.70 ^a	7.91±3.13 ^b	<0.001
Gerçek duyguları bastırma	7.09±1.83 ^a	6.68±1.75 ^{ab}	6.15±1.89 ^b	0.003

*Veriler ortalama±standart sapma olarak ifade edilmiştir.

**Aynı satırda yer alan aynı harfler gruplar arası benzerliği, farklı harfler gruplar arası farklılığı ifade etmektedir.

Tablo 12’de örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları ve duygusal emek davranışının derinlemesine davranış, alt boyutu ile mesleği bırakma düşüncesi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Duygusal emek davranışının yüzeysel davranış, duygusal çaba ve gerçek duyguları bastırma alt boyutları ile mesleği bırakma düşüncesi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Mesleği bırakma düşünce olmayanlarda yüzeysel davranış ve gerçek duyguları bastırma alt boyutlarının ortalama değerleri, mesleği bırakma düşüncesi olanlarda yüzeysel davranış ve gerçek duyguları bastırma alt boyutlarının ortalama değerlerinden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Mesleği bırakma düşünce olmayanlarda duygusal çaba alt boyutunun ortalama değeri, mesleği bırakma düşüncesi olanlarda ve kararsız olanlarda duygusal çaba alt boyutunun ortalama değerinden daha düşük olduğu bulunmuştur.

Tablo 13. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı alt boyut puanlarının nöbet tutma sıklığı /ay göre dağılımı

Değişkenler	Nöbet tutma sıklığı/ay			P
	0-5 (n=153)	6-11 (n=62)	11 ve ↑ (n=33)	
Örgütsel sessizlik				
Kabul edilmiş sessizlik	34.76±9.28	34.61±9.93	34.06±6.27	0.923
Savunma amaçlı sessizlik	28.47±9.64	28.47±9.68	28.21±9.91	0.990
Örgüt yararına sessizlik	54.11±9.68	52.61±9.97	50.44±12.24	0.149
Duygusal emek				
Yüzeyel davranış	7.10±2.83	6.55±2.63	7.42±2.45	0.261
Derinlemesine davranış	5.09±2.18	4.82±1.95	5.58±1.70	0.242
Duygusal çaba	9.59±3.74	9.24±3.67	10.18±3.98	0.510
Gerçek duyguları bastırma	6.66±1.87	6.66±1.72	7.33±2.09	0.158

*Veriler ortalama±standart sapma olarak ifade edilmiştir.

Tablo 13’de örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı alt boyut puanları ile bir ayda nöbet tutma değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 14. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı alt boyut puanlarının meslekte çalışma süresine göre dağılımı

Değişkenler	Meslekte çalışma süresi/yıl			P
	0-10 (n=115)	11-21 (n=69)	22 ve ↑ (n=66)	
Örgütsel sessizlik				
Kabul edilmiş sessizlik	34.73±9.22	33.68±9.48	35.85±8.63	0.389
Savunma amaçlı sessizlik	28.02±9.61	27.67±10.03	29.86±9.20	0.350
Örgüt yararına sessizlik	51.43±10.60 ^a	53.54±10.45 ^{ab}	56.39±8.17 ^b	0.006
Duygusal emek				
Yüzeyel davranış	6.79±2.49	7.25±3.16	7.20±2.68	0.463
Derinlemesine davranış	5.13±1.94	4.93±2.09	5.20±2.28	0.725
Duygusal çaba	9.53±3.40	9.87±4.27	9.47±3.81	0.790
Gerçek duyguları bastırma	6.80±1.81	6.68±2.00	6.76±1.85	0.917

*Veriler ortalama±standart sapma olarak ifade edilmiştir.

**Aynı satırda yer alan aynı harfler gruplar arası benzerliği, farklı harfler gruplar arası farklılığı ifade etmektedir.

Tablo 14’de örgütsel sessizlik davranışı kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik alt boyutları ve duygusal emek davranışının alt boyutları ile meslekte çalışma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Örgütsel sessizlik davranışının örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile meslekte çalışma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Meslekte 22 ve üzeri yıl çalışanların örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, meslekte 0-10 yıl arası çalışanların örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değerinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Tablo 15. Hemşirelerin örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı alt boyut puanlarının kurumda çalışma süresine göre dağılımı

Değişkenler	Kurumda çalışma süresi/yıl			<i>P</i>
	0-10 (<i>n</i> =138)	11-21 (<i>n</i> =56)	22 ve ↑ (<i>n</i> =56)	
Örgütsel sessizlik				
Kabul edilmiş sessizlik	34.63±9.19	33.66±9.07	36.07±9.09	0.371
Savunma amaçlı sessizlik	28.13±9.34	28.39±10.52	29.11±9.52	0.816
Örgüt yararına sessizlik	51.99±10.46 ^a	52.88±10.60 ^{ab}	57.02±7.88 ^b	0.007
Duygusal emek				
Yüzeysel davranış	6.75±2.48	7.52±3.22	7.20±2.77	0.184
Derinlemesine davranış	4.99±1.94	5.11±2.04	5.32±2.40	0.605
Duygusal çaba	9.31±3.50	10.25±4.23	9.70±3.86	0.283
Gerçek duyguları bastırma	6.74±1.87	6.66±1.94	6.89±1.81	0.797

*Veriler ortalama±standart sapma olarak ifade edilmiştir.

**Aynı satırda yer alan aynı harfler gruplar arası benzerliği, farklı harfler gruplar arası farklılığı ifade etmektedir.

Tablo 15’de örgütsel sessizlik davranışının kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik alt boyutları ve duygusal emek davranışının alt boyutları ile hastanede çalışma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Örgütsel sessizlik ölçeğinin örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile hastanede çalışma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Hastanede çalışma süresi 22 yıl ve üzeri olanların örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, hastanede çalışma süresi 0-10 yıl arasında olanların örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değerinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16. Hemşirelerin örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile yaş, meslekte çalışma süresi ve nöbet tutma sıklığı/ay değişkenleri arasındaki korelasyon

Değişkenler	Kabul edilmiş sessizlik	Savunma amaçlı Sessizlik	Örgüt yararına Sessizlik
Yaş	0.068	0.036	0.192**
Meslekte çalışma süresi	0.040	0.031	0.207**
Nöbet tutma sıklığı/ay	-0.040	-0.020	-0.107

**** $p < 0.01$**

Tablo 16’da örgütsel sessizlik davranışı örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile yaş değişkeni arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < 0.05$). Örgütsel sessizlik davranışının örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile meslekte çalışma süresi arasında pozitif yönde zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < 0.05$). Örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları ile diğer değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 17. Duygusal emek davranışı alt boyut puanları ile yaş, meslekte çalışma süresi ve nöbet tutma sıklığı/ay değişkenler arasındaki korelasyon

Değişkenler	Yüzeysel davranış	Derinlemesine davranış	Duygusal çaba	Gerçek duyguları bastırma
Yaş	0.086	0.079	0.028	0.031
Meslekte çalışma Süresi	0.074	0.061	0.040	0.018
Nöbet tutma sıklığı/ay	-0.019	0.013	0.019	0.071

Tablo 17’de duygusal emek davranışı alt boyut puanları ile yaş, meslekte çalışma süresi ve nöbet tutma sıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 18. Duygusal emek davranışı alt boyut puanları ile örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları arasındaki korelasyon

Değişkenler	Yüzeysel davranış	Derinlemesine davranış	Duygusal çaba	Gerçek duyguları bastırma
Kabul edilmiş Sessizlik	0.179**	0.179**	0.132*	0.124*
Savunma amaçlı Sessizlik	0.104	0.148*	0.142*	0.054
Örgüt yararına Sessizlik	-0.025	0.033	0.007	0.000

*** $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$**

Tablo 18’de kabul edilmiş sessizlik alt boyutu ile yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, duygusal çaba ve gerçek duyguları bastırma değişkenleri arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş ($p<0.05$) ilgili değişkenlere ait korelasyon katsayıları sırasıyla ($r=0.179, r=0.179, r=0.132, r=0.124$). Savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun derinlemesine davranış ve duygusal çaba değişkenleri arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş ($p<0.05$) ilgili değişkenlere ait korelasyon katsayıları sırasıyla ($r=0.148, r=0.142$). Örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile duygusal emek davranışının alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.



5. BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Araştırma grubunu oluşturan hemşirelerin %20.9'u poliklinik hemşiresi, %38.6'sı klinik hemşiresi, %14.9'u acil servis hemşiresi, %11.2'si yoğun bakım hemşiresi, %2'si ameliyathane hemşiresidir. %46'sının meslekte toplam çalışma süresi 0-10 yıl arası, %27.6'sının 11-20 yıl arası, %26.4'ünün 22 yıl ve üzeridir. Neredeyse yarıya yakının 0-10 yıl arasında çalışmasında sözleşmeli olarak çalışan personelin olduğunu ve birçoğunun 40 yaş altı olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmamızda, 'Bugün seçme şansınız olsaydı yine aynı mesleği seçer miydiniz?' sorusuna hemşirelerin %64.8'lik en yüksek oran ile 'Hayır' cevabı verilmiştir. Akgül'ün yaptığı çalışmasında hemşirelerin %53.4'ünün bu soruya 'Hayır' yanıtını verdiği bildirilmiştir (Malak Akgün, 2015: 152-153). Çalışmamızda ve Akgül'ün çalışmasında hemşirelerin yarından fazlasının mesleklerini isteyerek seçtikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle hemşirelerin mesleklerini isteyerek seçtikleri ancak çalıştıktan bir süre sonra mesleklerini bırakmak istedikleri anlaşılmaktadır. Bunun birçok sebebi olabilir. Hemşirelerin çalışmış oldukları kurumda maruz kaldıkları iş yükü ve bunun sonucu olarak yaşayacakları tükenmişlik, işverenleri ya da sorumlu hemşireleri tarafından maruz kaldıkları mobing, almış oldukları maaş ve yaşadıkları şehrin ekonomik durumu, kişisel faktörler ya da mesai arkadaşları ile ilgili yaşamış oldukları sorunlar etkili olmuş diyebiliriz. Aynı şekilde 'Mesleğinizi bırakmayı hiç düşündünüz mü' sorusuna yine hemşirelerin yarından fazlası 'Evet' cevabını vermiştir. Bu sonuçtan da anlaşılabileceği üzere çoğunun işten ayrılma niyeti taşıdığı tespit edilmiştir.

Çalışmamızda, hemşirelerin %20.9'u poliklinikte, %38.6'sı klinikte, %14.9'u acil serviste, %11.2'si yoğun bakımda, %2.0'ı ameliyathanede ve %12.4'ü diğer bölümlerde

görev yapmaktadır. Çalışma sonuçlarımız Ankara Gazi Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde görev yapan hemşireler üzerinde yapılan çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015: 255). Hemşirelerin en çok servislerde çalıştığı sonucuna varılmıştır. Hastanedeki çalışma şekillerine bakıldığında ise yarıdan fazlasının sürekli gündüz mesaisinde çalıştığı, buna takiben ikinci büyük grup olan hemşirelerin bazılarının hem gece hem gündüz çalıştıkları, çok az kısmının ise sürekli gece çalıştığı tespit edilmiştir. Hemşire olarak sadece bazılarının memnun olduğu söylenebilmektedir. Son olarak neredeyse yarıya yakının meslekte toplam çalışma süresinin 0-10 aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamızda, duygusal emek davranışının alt boyutları incelendiğinde; yüzeysel davranış 7.02 ± 2.74 , derinlemesine davranış 5.09 ± 2.07 , duygusal çaba 9.61 ± 3.75 ve gerçek duyguları bastırma davranışından 6.76 ± 1.87 puan almıştır. Hemşireler, duygusal emek ölçeğinden en yüksek puanı duygusal çaba alt boyutundan, en düşük puanı ise derinlemesine davranış alt boyutundan almışlardır. Akgül çalışmasında; duygusal emek sergilerken yüzeysel davranış 7.59 ± 2.35 , derinlemesine davranış 5.33 ± 2.13 , duygusal çaba harcama 11.07 ± 3.42 ve gerçek duyguları bastırma 7.07 ± 1.54 davranış düzeylerine sahip oldukları tespit edilmiştir (Akgün, 2015: 139). Çalışmamız ve Akgül'ün çalışma sonuçları birbirine yakındır. Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının duygusal emek üzerine etkisini bulmak amacıyla yapılan bir çalışmada; duygusal emek için ortalama madde puanları yüzeysel davranış için 2.52 iken bu çalışmada 7.02 bulunmuş; derin davranış ortalaması 3.41 bu çalışmada 5.09 bulunmuştur (Kılınç, 2018: 127).

Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin duygusal emek davranışlarının incelenmesi ile ilgili çalışmanın sonuçları incelendiğinde: Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı Ölçeğinden elde edilen toplam puanların ortalaması $3,8 \pm 0,49$, Yüzeysel Davranış Alt Boyutundan elde edilen toplam puanların ortalaması $3,94 \pm 0,61$, Derinlemesine Davranış Alt Boyutundan elde edilen toplam puanların ortalaması $3,68 \pm 0,59$, Samimi Davranış Alt Boyutundan elde edilen toplam puanların ortalaması $3,92 \pm 0,70$ olarak bulunmuştur (Sonkaya, 2018: 45). Çalışmalarda yüzeysel davranışın diğer davranış modellerine yakın puan alması duygusal emeğin içselleştirilmeden yapıldığını ve samimi olmadığını göstermektedir.

Hemşirelerin duygusal emek davranışları ile zorunlu vatandaşlık davranışlarının

arasında ilişkinin incelendiği bir çalışmada; duygusal emek davranışı değerlendirildiğinde hemşirelerin yüzeysel davranış düzeylerinin oldukça yüksek, derin davranış ve samimi davranış düzeylerinin ise daha düşük olmakla birlikte, yine de ortalamanın üzerinde olduğu anlaşılmıştır. Çalışmada hemşirelerin duygusal emek düzeylerinin ve boyutlarının bazı kişisel ve mesleki özelliklere göre fark gösterdiği saptanmıştır (Bilen, 2018: 51). Çalışmamızda hemşirelerin yüzeysel davranış ve duygusal çaba düzeyi yüksek iken, derinlemesine davranış düzeyi düşük çıkmıştır; Duygusal emek davranışının alt boyutu olan yüzeysel davranışta literatüre benzer sonuç çıkmıştır. Aynı şekilde derinlemesine davranışta da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışmamızda, duygusal emek davranışının alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Duygusal emek davranış alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamasının sebebi anketin yapıldığı zaman diliminde hemşirelerin içinde bulundukları psikolojik durum, çalışma şartları ya da iş yükleri verdikleri cevap üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Uluslararası kaynaklarda cinsiyet ile duygusal emek davranış ilişkisinde, kadınlar ve erkeklerin duygusal emek düzeylerinde fark ortaya çıkmıştır (Schaubroeck ve Jones, 2000: 172). Kadınların duygularını sergileme eğilimleri erkeklere göre daha çoktur (Morris ve Feldman, 1996a: 899). Asırlar boyu, gerek doğu, gerekse batı kültürlerinde kadın, bakım sağlayıp koruyan, yardım eden rolü üstlendiği için ve aynı zamanda hemşirelik mesleği kadınlara atfedilen bir meslek kabul edildiği için duygusal emek kavramı daha çok hemşireler üzerinde yapılan çalışmalarla açıklanmaya çalışılmış ve hemşirelikteki duygusal emek kavramı kalıcı bir popülerlik kazanmıştır (Bolton, 2001: 85).

Çalışmamızda duygusal emek ölçeğinin alt boyutu ile yaş grup değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Çaldağ, (2010) Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri başlıklı çalışmada, duygusal emek ile yaş arasındaki anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunduğunu bildirmiştir (Çaldağ, 2010: 132).

Çalışmamızda meslek hayatında çalışma süresi ile duygusal emek davranışının alt boyutu olan duyguların doğal yolla ifadesi kavramı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Yaş ve/veya meslekte çalışma süresi arttıkça gelişen iş ve yaşam

tecrübesinin bir sonucu olarak duygularını doğal yolla ifade etme becerisi gelişmektedir.

Çalışmamızda örgütsel sessizlik davranışından en yüksek puanı örgüt yararına sessizlik alt boyutundan, en düşük puanı savunma amaçlı sessizlik alt boyutundan almışlardır. Literatürdeki çalışmada da örgütsel sessizlik davranışının alt boyutlarından en yüksek puan örgüt yararına sessizlik alt boyutundan alınmıştır. Bu çalışmadaki sonuçlar literatürdeki sonuçlara benzerlik göstermiştir (Yeşilaydın, Bayın; 2015: 115-116). Düşük puanlar birbirleriyle kıyaslandığında savunma amaçlı sessizlik boyutundan aldığı görülmektedir. Örgütsel sessizliğin sebepleri incelendiğinde ise; yönetsel ve örgütsel sebeplere bağlı sessizlik ortalaması 2,50 ile 3,50 arasında; işe ilişkin kaygılara bağlı sessizlik ortalaması 2,00 ile 2,90 arasında; deneyim eksikliğine bağlı sessizlik ortalaması 2,15 ile 2,75 arasında; izolasyon korkusuna bağlı sessizlik ortalaması 2,45 ile 3,55 arasında ve ilişkilere zarar verme korkusuna dayalı sessizlik ortalaması ise 2,45 ile 3,50 arasında değişmektedir. Aynı şekilde Yalçın ve Baykal (2012) ve Alioğulları (2012) da çalışmalarında yönetsel ve örgütsel sebepler alt boyut ortalamasının diğer boyut ortalamalarına kıyasla daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla “yönetsel ve örgütsel nedenler”in, sağlık çalışanları için öncelikli sessizlik nedeni olduğu söylenebilir. Bu çıktıları göre; çalışanları sessiz kalmaya iten en etkili değişkenin “yönetsel ve örgütsel nedenler” ile “izolasyon korkusu” olduğu söylenebilir. Yaş ile örgütsel sessizlik alt boyutları kıyaslandığında; Taşkiran (2010), Eroğlu ve diğerleri (2011), Sarıkaya (2013) ve Yanık (2012) çalışmalarında istatistiksel olarak önemli bir fark bulmamışlardır. Bu çalışmada ise örgütsel sessizlik davranışının kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik alt boyutu ile yaş grup değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Örgütsel sessizlik davranışının örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile yaş grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Yaş grubu 51 ve üzeri olanların örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, yaş grubu 20-35 olanların örgüt yararına sessizlik alt boyutu ortalama değerinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir. Ancak Şehitoğlu (2010), Kutlay (2012) ve Kılınç (2012) ise araştırmalarında yaşı 30 ve daha az olan genç çalışanlarda kabullenici, prososyal ve savunmacı sessizlik davranışının daha fazla görüldüğünü, yaşı 30’dan büyük olan çalışanlarda ise sessizlik davranışının azaldığını tespit etmişlerdir. Başka bir çalışmada ise yaş değişkeniyle kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bireyler yaşları

büyüdükçe iş değiştirmeyi çok düşünmemekte bununla birlikte daha önce yaşamış oldukları deneyimler bireyleri sessizleştirmekte; genç yaştakiler ise yaşlılara göre daha cesur davranarak risk alabilmektedirler. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere bu çalışmada yaş 50 ve üzeri iken daha fazla sessizliği tercih etmelerine rağmen literatürdeki çalışmada tam tersi bir durumla karşılaşmıştır. Bunun sebebi, çalışanların eğitim düzeyi gibi sosyo demografik kaynaklı ya da çalışılan ortam, sorumlu hemşirelerin astlarına tutumları ya da iş yükü sebebiyet verebilir.

Çalışmamızda örgütsel sessizlik davranışı alt boyutu ile medeni durum incelendiğinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ($p<0.05$). Taşkiran (2010), Sarıkaya (2013) ve Kolay (2012)'da çalışmalarında medeni durum ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir fark görmemişlerdir. Ancak Kutlay (2012)'a göre evlilerde kabullenici sessizlik davranışı bekâr çalışanlara göre daha yüksek düzeyde görülürken; Yanık (2012)'a göre bekâr çalışanlarda daha yüksek düzeyde görülmektedir. Başka bir çalışmada ise evli iş görenler diğer çalışanlara zarar gelmesin diye daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedir (Önal, 2015, s 208).

Eğitim düzeyi ile örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde bu çalışmada literatüre benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Eğitim seviyesi artıkça örgüt yararına sessizlik davranışının azaldığı gözlemlenmiştir. Başka bir çalışmada ise ön lisans mezunları herhangi bir problem yaşadığında lisans mezunlarına göre daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Önal, 2015, s 208). Bunda çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe iş bulma imkânların daha kolay olması etkili olmuştur.

Meslekte 22 ve üzeri yıl çalışanların örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, meslekte 0-10 yıl arası çalışanların örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değerinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Literatürde ise 0-5 yıl arasında ve daha az çalışanların yıllarca çalışanlara göre daha sessiz olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebini ise deneyim eksikliği ve örgütsel yönetsel sebepler olarak tespit etmişlerdir (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015: 261). Çalışma süresi ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişki incelendiğinde ise literatüre paralel olmayan sonuçlar tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik alt boyutları ile sosyo demografik özellikler arasındaki ilişkiler

incelendiğinde; çalışmaların sonuçları arasında farklılıklar gözlemlenmiş bu durumda sonuçlar hakkında genelleme yapmayı zorlaştırmaktadır. Literatürde çalışma süresi arttıkça örgütsel sessizlik durumu daha az gözlemlenirken bu çalışmada çalışma süresi arttıkça sessizlik durumunda da artış gözlenmektedir (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015: 261). Keza medeni durumda da anlamlı bir fark ortaya çıkmazken literatürde evli olanlarda sessizlik durumu ortaya çıkmaktadır (Önal, 2015, s 208).

Çalışmamızda duygusal emek ölçeği alt boyut puanları ile örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise; kabul edilmiş sessizlik ölçeği ile yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, duygusal çaba ve gerçek duyguları bastırma değişkenleri arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş ($p<0.05$) ilgili değişkenlere ait korelasyon katsayıları sırasıyla ($r=0.179$, $r=0.179$, $r=0.132$, $r=0.124$). Literatürdeki çalışmada da yüzeysel duygusal emek boyutu ile kabullenici sessizlik alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Durgut, Kahya; 2015: 361). Savunma amaçlı sessizlik boyutun derinlemesine davranış ve duygusal çaba değişkenleri arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş ($p<0.05$) ilgili değişkenlere ait korelasyon katsayıları sırasıyla ($r=0.148$, $r=0.142$). Literatürde ise duygusal emek seviyesini ifade eden duygusal çaba harcama boyutu dışında kalan diğer üç boyutun da örgütsel sessizlik düzeyini ifade eden olumsuz sessizlik boyutu üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyutlar arasında olumsuz sessizliği en fazla etkileyen boyutun gerçek duyguları bastırma olduğu görülmüştür. Gerçek duyguları bastırma boyutu, olumsuz sessizliği pozitif yönde etkilemektedir. Çolakoğlu'nun yapmış olduğu çalışmasında ise derinlemesine duygusal emek ile kabullenici örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Çolakoğlu, 2017: 123). Grant ise hem derinlemesine hem de yüzeysel duygusal emeğin ses davranışını pozitif yönde etkilediğine dair sonuçlar bulmuştur (Grant, 2013: 1709- 1715). Çalışma bulgularımız literatürle benzerlik göstermektedir.

Kamu iç denetçileriyle yapılan araştırmada çalışanların duygusal emek düzeyi arttıkça ya da azaldıkça örgütsel sessizlik düzeyi de artacak ya da azalacağı bildirilmektedir (Durgut, Kahya; 2015: 360-361). Hemşireler üzerine yapılan bir başka araştırmada; 'yöneticilerin çalışanları üzerinde duygusal emek sergilemeleri gibi bir beklentisinin olmadığını öyle bir durum söz konusu olsaydı yöneticiler çalışan sayısının yetersiz

olduğu bilincinde oldukları için ya çalışan sayısına artırırlardı ya da hemşire başına düşen hasta sayısını azaltırlardı' yorumunu yapmışlardır (Akgün, 2015: 140).

Çalışmamızda hemşirelerin duygusal emek davranışı ile örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Duygusal emek seviyesini ifade eden duygusal çaba harcama boyutu dışında kalan diğer üç boyutun da örgütsel sessizlik düzeyini ifade eden olumsuz sessizlik boyutu üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır ($p<0.05$). Duygusal emek daha çok kişinin bir ölçüde kendi kişilik yapısı ve dünya görüşü ile bağlantılı olarak sergilediği ve bu yolla mesleki anlamda duygusal tatmin yaşadığı için örgütsel manada sessiz kalabileceğinden böyle bir pozitif ilişki söz konusu olacaktır.

5.2. Sonuç

Örgütsel sessizlik ve duygusal emek konusu ile ilgili araştırmalar incelenmiş olup; örgütsel sessizlik ve duygusal emek kavramları üzerine hemşirelere yönelik yapılan ayrı ayrı yürütülmüş pek çok araştırmanın varlığına rağmen, söz konusu iki kavramın bir arada ele alındığı hemşirelere yönelik çok az çalışmaya rastlanmıştır. Yapılan bu çalışmada ise, bu iki kavram arasındaki ilişkinin hemşirelerle ilişkisi incelenerek anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı ele alınarak literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Ayrıca gerçekleştirilen bu çalışmanın ortaya çıkaracağı tahmin edilen bulgular itibarıyla hastane ve hastane yönetimi alanındaki bilgi birikimine önemli katkılarda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, temel sorumuz hemşirelerde örgütsel sessizlik ile duygusal emek arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır sorusunun cevabını bulmaktır. Sonuç olarak duygusal emek alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında korelasyon analizi yapılarak şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik alt boyutu olan kabul edilmiş sessizlik boyutu ile duygusal emek alt boyutlarını temsil eden yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, duygusal çaba ve gerçek duyguları bastırma değişkenleri arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş ($p<0.05$) ilgili değişkenlere ait korelasyon katsayıları sırasıyla ($r=0.179$, $r=0.179$, $r=0.132$, $r=0.124$). Savunma amaçlı sessizlik ölçeğinin derinlemesine davranış ve duygusal çaba değişkenleri arasında pozitif yönde

çok zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş ($p<0.05$) ilgili değişkenlere ait korelasyon katsayıları sırasıyla ($r=0.148, r=0.142$). Örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları ve duygusal emek davranışının alt boyutlarının ortalamasına baktığında, örgütsel sessizlik davranışından en yüksek puanı örgüt yararına sessizlik alt boyutundan, en düşük puanı savunma amaçlı sessizlik alt boyutundan almışlardır. Hemşireler, duygusal emek davranışından en yüksek puanı duygusal çaba alt boyutundan, en düşük puanı ise derinlemesine davranış alt boyutundan almışlardır. Örgütsel sessizlik davranışının örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p<0.05$). Örgütsel sessizlik davranışının örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile yaş grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Yaş grubu 51 ve üzeri olanların örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, yaş grubu 20-35 olanların örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değerinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir. Poliklinik bölümünde olan hemşirelerin savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, acil servis bölümünde olan hemşirelerin savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun ortalama değerinden daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Örgütsel sessizlik davranışının savunma amaçlı sessizlik ve duygusal emek davranışının yüzeysel davranış, duygusal çaba alt boyutları ile meslek seçiminde tekrar aynı mesleği seçme isteği açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Tekrar aynı mesleği seçme isteği olanların savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, tekrar aynı mesleği seçme isteği olmayanların savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun ortalama değerinden daha düşük olduğu gözlenmiştir. Tekrar aynı mesleği seçme isteği olmayanlarda yüzeysel davranış alt boyutunun ortalama değeri, tekrar aynı mesleği seçme isteği olanlarda ve kararsız olanlarda yüzeysel davranış alt boyutunun ortalama değerlerinden daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Tekrar aynı mesleği seçme isteği olanlarda duygusal çaba alt grubunun ortalama değeri, tekrar aynı mesleği seçme isteği olmayanlarda duygusal çaba alt boyutunun ortalama değerinden daha düşük olduğu gözlenmiştir. Duygusal emek davranışının yüzeysel davranış, duygusal çaba ve gerçek duyguları bastırma alt boyutları ile mesleği bırakma düşüncesi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Mesleği bırakma düşüncesi olmayanlarda yüzeysel davranış ve gerçek duyguları bastırma alt boyutlarının ortalama değerleri, mesleği bırakma düşüncesi olanlarda yüzeysel davranış ve gerçek duyguları bastırma alt boyutlarının ortalama değerlerinden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Mesleği

bırakma düşünce olmayanlarda duygusal çaba alt boyutunun ortalama değeri, mesleği bırakma düşüncesi olanlarda ve kararsız olanlarda duygusal çaba alt boyutunun ortalama değerinden daha düşük olduğu bulunmuştur. Örgütsel sessizlik davranışının örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile meslekte çalışma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Meslekte 22 ve üzeri yıl çalışanların örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, meslekte 0-10 yıl arası çalışanların örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ortalama değerinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Örgütsel sessizlik davranışının örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile yaş değişkeni arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$). Örgütsel sessizlik davranışının örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile meslekte çalışma süresi arasında pozitif yönde zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tartışma kısmında araştırma diğer araştırmalarla kıyaslandığında çalışmanın literatürün geneline paralel sonuçların yanı sıra tersine sonuçlara ulaşmanın mümkün olabileceği anlaşılmaktadır.

5.3. Öneriler

- ✓ Hemşirelerde örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı arasındaki ilişkiyi tam olarak tespit edebilmek için farklı kurumlarda hatta başka hastanelerde de çalışmaların yapılması önerilmektedir.
- ✓ Hemşirelerin yarıdan fazlasının mesleği isteyerek seçmelerine rağmen yine birçoğunun ‘bugün seçme şansınız olsaydı yine aynı mesleği seçer miydiniz’ sorusuna çoğunluk hayır cevabını vermiştir bunun nedenleri tespit edilip ve düşünce nasıl giderilebilir sorusunun cevabı aranmalıdır.
- ✓ Hemşirelerde çalışma şekilleriyle ilgili memnuniyetsiz tespit edilmiş olup bu durumu nasıl engelleyebiliriz sorusunun cevabı aranmalıdır.
- ✓ Hemşirelerin duygusal emek davranışı olan yüzeysel davranış alt boyutunun diğer davranış modellerine yakın puan alması duygusal emeğin içselleştirilmeden yapıldığını ve samimi olmadığını göstermektedir. Hemşirelerin yüzeysel değil de içten ve samimi olarak nasıl görev yapabilecekleri ile ilgili yönetim ne yapmalıdır sorusunun cevabı aranmalıdır.

- ✓ Örgütsel sessizliğı davranışını kurum içinde kırabilmek için konuşmayı destekleyici ve yabancılaşmayı önleyici bir örgüt iklimi oluşturması, çalışanların seslerini üst yönetime ulaştırabilecekleri, bilgi, düşünce ve görüşlerini kolayca ifade edebilecekleri bir yapı yaratması, yabancılaşmanın ve sessizliğin zararlarından kendini koruyabilecek bir kurumun oluşmasına yardımcı olabilecektir. Kısacası daha açık ve katılımcı bir örgüt ikliminin oluşturulması durumunda çalışma yaşamının kalitesinin artırılacağı, sessiz kalan kişi sayısının azalacağı düşünülmektedir.
- ✓ Çalışanların kendilerini huzurlu ve mutlu hissedebilecekleri bir örgüt iklimi yaratılmalı.

EKLER

Ek 1- Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Proje Onay Formu

BAŞVURU NO: 15

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU PROJE ONAY FORMU

Projenin Adı	"Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Araştırılması Erciyes Üniversitesi Örneği"
Projenin Niteliği	Yüksek Lisans
Proje Araştırmacıları	Buket KAYA (Sorumlu Araştırmacı) Prof. Dr. Demet ÜNALAN (Danışman)
Sorumlu Araştırmacının Haberleşme Bilgileri	Buket KAYA (Sorumlu Araştırmacı) Prof. Dr. Demet ÜNALAN (Danışman) Erkilet Osmangazi Mah. Seyyid Burhaneddin Cad. Şeref Sitesi 3. Blok No: 11/30 Kocasinan/Kayseri E-posta adresi: buketkaya332@gmail.com

KARAR:

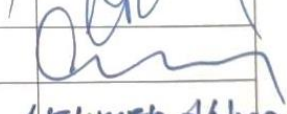
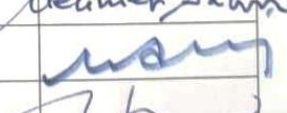
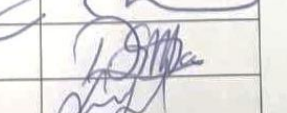
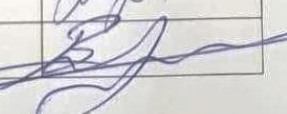
Etik Kurulumuza başvuran **Buket KAYA'nın** "*Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Araştırılması Erciyes Üniversitesi Örneği*" adlı Yüksek Lisans Çalışması değerlendirilerek aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır.

- Proje etik açıdan uygun bulunmuştur. ☒
- Projenin etik açıdan geliştirilmesi gerekmektedir. ☐
- Proje etik açıdan uygun bulunmamıştır. ☐

26/02/2019

ADI SOYADI

İMZA

Etik Kurul Başkanı	Prof. Dr. Mustafa ARGUNŞAH	
Etik Kurul Başkan Yrd.	Doç. Dr. Kasım KARAMAN	
Üye	Prof. Dr. Celal YILDIZ	
Üye	Prof. Dr. Mehmet AKKURT	
Üye (Raportör)	Prof. Dr. Mustafa AKDAĞ	
Üye	Prof. Dr. Mustafa DEMİRCİ	
Üye	Doç. Dr. Davut İLTAŞ	
Üye	Doç. Dr. Handan ZİNCİR	
Üye	Doç. Dr. Burak ADIGÜZEL	

Ek 2- Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 05/04/2019-E.5934



T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi
Müdürlüğü



Sayı :44008645/050.99/E. 5934
Konu :Kurul Kararı Hk.

05/04/2019

Sayın Buket KAYA

İlgi : 28/02/2019 tarih ve bila sayılı yazınız.

İlgi yazınız Merkez Müdürlüğümüz Kalite Kurulu'nun 03/04/2019 tarihli toplantısında görüşülmüş olup, "Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Araştırılması" konulu anket çalışmasının merkez müdürlüğümüz bünyesinde yapılması uygun görülmüştür.

e-imzalıdır

Prof.Dr. Ahmet GÜNEY
Başhekim
Merkez Müdürü

Evrakı Doğrulamak İçin : http://cbys.erciyes.edu.tr/enVision-Sorgula/validate_doc.aspx?V=BE6PKE4PV

Pin : 72622

Erciyes Üniversitesi Talas Yolu Melikgazi 38039 KAYSERİ
Telefon: +90 352 437 49 01
E-Posta: tfh@erciyes.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Güllü İşaret
Faks: +90 352 437 52 73
Elektronik Ağ: <http://www.erciyes.edu.tr>

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 3-Anket formu

HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI ERCİYES ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

1. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

Doldurduğunuz bu anket formu Erciyes Üniversitesi SBE, Sağlık Yönetimi ABD Yüksek Lisans Programı kapsamında, Prof. Dr. Demet Ünalın'ın danışmanlığında yürütülen tez çalışması için uygulanmaktadır. Bu çalışma hemşirelerde örgütsel sessizlik düzeyinin duygusal emeğe etkisini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Verilerin gizliliğine önem verilecektir. Anket sorularına doğru ve eksiksiz cevap vermeniz, çalışmanın başarısı için oldukça önemlidir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

1. Yaşınız:.....

2. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☒ Erkek

3. Medeni durumunuz: ☐ Evli ☐ Evli değil

4. Eğitim durumunuz: ☐ Sağlık Meslek Lisesi ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

5. Şuanda yürüttüğünüz görev:

☐ Poliklinik hemşiresi ☐ Klinik hemşiresi ☐ Acil servis hemşiresi
☐ Yoğun Bakım hemşiresi ☐ Ameliyathane hemşiresi ☐ Diğer

6. Meslekte toplam çalışma süreniz:.....

7. Bu hastanede toplam çalışma süreniz:.....

8. Hastanedeki çalışma şekliniz:

☐ Sürekli gece ☐ Sürekli Gündüz ☐ Gündüz ve gece ☐ Diğer.....

9. Bir ayda yaklaşık kaç nöbet tutuyorsunuz?.....

10. Hemşirelik mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?.....

11. Bugün seçme şansınız olsaydı yine aynı mesleği seçer miydiniz?

☐ Evet ☐ Kararsız ☐ Hayır

12. Mesleğinizi bırakmayı hiç düşündünüz mü

☐ Evet ☐ Kararsız ☐ Hayır

EK 4-Duygusal Emek Ölçeği

Sıradan bir iş gününde, işinizi etkin bir şekilde yapabilmek için aşağıdakileri ne sıklıkta yaparsınız? Lütfen, tercih ettiğiniz derecenin karşısına çarpı (x) işareti koyunuz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
1- Gerçekte hissettiğimden farklı şekilde davranırım.					
2- Benden beklenen duyguları hissedebilmek için kendimi zorlarım.					
3- İşimin gerektirdiği olumlu duyguları hastalara kolaylıkla sergilerim.					
4- Hastalara uygun şekilde karşılık verebilmek için gerçek tepkilerimi bastırırım.					
5- Kendimi kötü hissediyorken bile güler yüzlü ve cana yakın davranırım.					
6- İşim gereği sergilemek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissediyormuşum gibi davranırım.					
7- Duygularımın dışı vurumunu kontrol etmek için çaba gösteririm.					
8- İş yerinde doğru davranışları sergileyebilmek için iyi bir aktör olmaya çalışırım.					
9- Gerçek duygularımı göstermemeye çalışırım.					
10- Gerçekte hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi yaparım.					
11- Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu gösterebilirim.					
12- Diğerlerine göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
13- Hastaların duygularına doğallıkla ve kolayca karşılık veririm.					
14- İşimin gerektirdiği duyguları sergilediğime inanılması için çaba harcarım.					
15- Hastalarla ilgilenirken, bunaldığımı veya rahatsız olduğumu belli etmemeye çalışırım.					
16- İyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
17- Bir “gösteri” ya da “performans” sergilerim.					
18- İşimi iyi yapabilmek adına duygularımı kontrol altında tutarım.					
19- İşimi yaparken, gerçek ruh halimle uyuşmayan duygular sergilerim.					
20- Hastalarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
21- Başkalarına göstermem gereken duyguları hissedebilmek için çok çaba sarf ederim.					
22- Göstermek zorunda olduğum duyguları, gerçekten yaşamaya çalışırım.					
23- İşimi yapmak için sergilemem gereken duyguları gerçekten de hissederim.					
24- İşim için doğru duyguları sergilemek üzere bir maske takarım.					
25- Hastalardan gerçek duygularımı saklarım.					
26- Kurumumun benden göstermemi istediği duyguları göstermeye çalışırım.					

EK 5-Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Aşağıdaki sorular Örgütsel Sessizlik ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Aşağıdaki sorular için yan tarafta bulunan sütundan kendinize en uygun olan <u>bir kutuya</u> (X) işareti koyunuz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Kararsızım	Bazen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	1	2	3	4	5	6	7
2	İşletmemizde çalışma arkadaşlarımla doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5	6	7
3	İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	1	2	3	4	5	6	7
4	İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5	6	7
5	İşletmemizde işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	1	2	3	4	5	6	7
6	İşletmemizde ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımla önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5	6	7
7	Genellikle çalışma arkadaşlarımla fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	1	2	3	4	5	6	7
8	Çalışma arkadaşlarımla tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5	6	7
9	Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımla destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.	1	2	3	4	5	6	7
10	İşletmemizdeki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.	1	2	3	4	5	6	7
11	İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5	6	7
12	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5	6	7
13	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5	6	7
14	Kendimi korumak için işletmemizin gelişimiyle ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5	6	7
15	İşletmemizde korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5	6	7
16	Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımla fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.	1	2	3	4	5	6	7
17	Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	1	2	3	4	5	6	7

18	Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	1	2	3	4	5	6	7
19	Kendimi korumak için konuşmalarında çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5	6	7
20	Korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için genellikle çalışma arkadaşlarımla ^{uzlaşan} ifadeler kullanırım.	1	2	3	4	5	6	7
21	İşletmemizdeki işbirliğini korumak için gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5	6	7
22	İşletmemizin yararına olduğu için özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5	6	7
23	İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	1	2	3	4	5	6	7
24	İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5	6	7
25	İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5	6	7
26	İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	1	2	3	4	5	6	7
27	İşletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.	1	2	3	4	5	6	7
28	Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	1	2	3	4	5	6	7
29	İşletmemizin yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	1	2	3	4	5	6	7
30	İşletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	1	2	3	4	5	6	7

KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aktaş, H., Şimşek, E. (2013). “Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz..!”, 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 630-635, Kütahya
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88–115.
- Aydın, Ö. B. (2009). *Orta öğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin mobbing (psikolojik şiddet) 'e maruz kalma düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Çanakkale: On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ.E.(2000), *Yönetim*, Feryal Matbaası, Ankara, 3. Basım:145.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417.
- Brotheridge, C. M. and Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (1), 57–67.
- Chu, Kay Hei-Lin, (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*. Yayınlanmamış doktora tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Çakıcı, Ayşehan, (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, Ayşehan, (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çaldağ, Mehmet A., (2010) *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*, Konya

- Demiralay, Tülay, *Hekimlerde Örgütsel Sessizliğin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi*' Edirne, 2014
- Diefendorff, J. M. and Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (8), 945– 959.
- Diefendorff, J.M.,Croyle, M.H. and Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339- 357.
- Durgut, M. (2012) *İnsan Kaynaklarına Yönelik Faaliyetlerin Türkiye Muhasebe Standartlarına Göre Muhasebeleştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama Boyutu: İMKB Örneği*, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003).“Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs“, *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- Glomb Theresa M., Kammeyer John D. M., Rotundo Maria (2004). Emotional labor demands and compensating wage differentials. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 700–714.
- Gosserand, R. H. (2003). *An Examination of Individual and Organizational Factors related to Emotional Labor*. Yayınlanmamış doktora tezi, Louisiana State University, Louisiana.
- Grandey, A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*. Yayınlanmamış doktora tezi, Colorado State University Fort Collins, Colorado.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95– 110.
- Gray, Benjamin (2008). The emotional labour of nursing, defining and managing emotions in nursing work. *Nurse Education Today*, 29, 168–175.

- Gray Benjamin and Smith Pam (2009). Emotional labour and the clinical settings of nursing care: The perspectives of nurses in East London. *Nurse Education in Practice*, 9, 253-261.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an Integrative review. *Review of General Psychology*, 2 (3), 271–299.
- Güney S. (2004) *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006) *Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety*, Health Research and Educational Trust, 41(4), Part II: 1539-1554.
- Hobbs, N. (2005). “Silence can be golden”, *People Management*, 11 (5): 48.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley.
- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*, Cumhuriyet Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Kruml, S. M. and Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 14 (1), 8-49.
- Man, Fuat ve Öz, Cihan (2009). Görüldüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünememek: çağrı merkezlerinde duygusal emek. *Çalışma ve Toplum*, 82, 75-94.
- Milliken F.J., Morrison E.W.ve Hewlin P.F. (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1453-1476.
- Moore, K. (2005). “Become a Better Communicator by keeping Your Mouth Shut”, *The Journal for Quality & Participation*, Summer 2005: 8-10.
- Mornell, P. (2001). “The sounds of silence”, *Managing People*, February 2001:117-118.
- Morris, A. J. and Feldman, D. C. (1996a). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21 (4), 986–1010.

- Morris, A. J. and Feldman, D. C. (1996b). The Impact of emotional dissonance on psychological well-being: the Importance of role Internalisation as a mediating variable. *Management Research News*, 19 (8), 19–28.
- Morris, A. J. and Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257-274.
- Morrison E.W.ve Milliken F.J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, *The Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
- Öz, Ela Ü., (2007), *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların Sonuçlarına Etkisi* (1 baskı). İstanbul: Beta.
- Özcan, N. (2011) *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özgen, Işıl ve Olca Sürgevil, *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, Marmara Kitap Merkezi Yayın ve Dağıtım Ltd. Şti., Bursa, 2009.
- Park C. ve Keil, M. (2009), “Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model”, *Decision Sciences*, 40(4): 901-918.
- Pderit, Sandy Kristin and Susan J. Ashford, “Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues”, *Journal of Management Studies* 40:6, pp.1477-1502, 2003
- Pinder C.C.ve Harlos K.P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Ryan, L. (2005). “When Silence Isn’t Golden”, *Business Week Online*, 13 Mayıs 2005.
- Smith, A. (2005). “The Sums of Silence”, *Government Executive*, 37 (12): 90-91.
- Şehitoğlu, Yasin (2010): “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi”, (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü,

Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi),
Gebze

Tang, F.I., Sheu, S.J., Yu, S., Wei, I.L., Chen, C.H. (2007). “Nurses Relate The Contributing Factors Involved in Medication Errors”, *Journal of Clinical Nursing*, Vol: 16, No: 3, 447-457.

Tayfun, Ahmet ve Ozan Çatır, “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/3, s.114-134, 2013.

Turan, Selahattin, Belgin Durceylan ve Mehmet Şişman, “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (Kırgızistan), Vol.13, pp.181-202, 2005.

Tülübaş, Tijen ve CELEP, Cevat (2014): “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 29, Sayı: 1, s. 280- 297.

Wharton, Amy S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561 (1), 158-176.

Vakola, M. ve Bouradas D. (2005) “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: an Empirical Investigation”, *Employee Relations*, 27(5): 441- 458.

Van Dyne, L., Soon, A. ve Botero, I. C. (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.

Vokola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation”, *Employee Relations*, 27 (5): 441- 458.

Yang, Feng-Hua and Chang, Chen-Chieh, (2008). Emotional labour job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.

Yürür, S., Gümüş, M. ve Hamarat, B. (2011), “Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan

Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi”, Journal of Yasar University, 23(6), 3826-3839.

<http://www.google.akademik.com> (Erişim Tarihi:15.11.2019)

<http://www.ulusal.tez.merkezi.com> (Erişim Tarihi:24.02.2019)

<http://www.dergi.park.com> (Erişim Tarihi:06.03.2019)



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı : Buket KAYA
 Uyruğu : T.C.
 Doğum Tarihi ve Yeri : 15.03.1996, Kayseri
 Medeni Durumu : Bekar
 Tel : +905075256723
 E-mail : buketkaya332@gmail.com
 Yazışma Adresi : Erkilet Osmangazi Mahallesi, Seyyidburhannedin Caddesi
 Şeref Sitesi No:11/30 Kocasinan/KAYSERİ

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Kayseri Üniversitesi	
Lisans	Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi	09.06.2017
Lise	Atatürk Anadolu Kız Meslek Lisesi	15.06.2013

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2019-2020	Dr. Öz Göz ve Cerrahi Lazer Merkezi	İdari Birimler

YABANCI DİL

İngilizce

HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI, ERCİYES ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

ORIJINALLIK RAPORU

%**26**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**13**

İNTERNET
KAYNAKLARI

%**9**

YAYINLAR

%**21**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

Submitted to Yüzüncü Yıl Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

%**4**

2

Submitted to Kocaeli Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

%**3**

3

Submitted to Nevşehir Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

%**2**

4

dergipark.ulakbim.gov.tr

İnternet Kaynağı

%**1**

5

www.bjmer.net

İnternet Kaynağı

%**1**

6

acikerisimarsiv.selcuk.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

%**1**

7

Submitted to Eskisehir Osmangazi University

Öğrenci Ödevi

%**1**

8

www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

%**1**