

Gönderim Tarihi: 05.06.2015 Kabul Tarihi: 07.09.2015

## **DUYGUSAL EMEK STRATEJİLERİNİN DUYGUSAL ZEKANIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNDEKİ ARACILIK ROLÜ**

Sema POLATCI\*  
Kubilay ÖZYER\*\*

### **THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL LABOR STRATEGIES ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND BURNOUT**

#### **Öz**

Bu çalışmanın ana amacı “duygusal zeka seviyesi yüksek bireylerin daha az tükenmelerini sağlayabilmek için duygusal emek stratejilerinden yararlanabilir miyiz?” sorusuna cevap bulmaktır. Bu amaçla duygusal zeka düzeyinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde üç farklı duygusal emek stratejisinin aracılık rolü incelenmiş ve hizmet sektörü çalışanları olan özel güvenlik görevlilerinin tükenmişlikten kaçış yolu çizmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre duygusal emek stratejilerinden yüzeysel davranış ve samimi duygular duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü oynarken, derinlemesine davranış stratejisinin aracılık rolü üstlenmediği tespit edilmiştir. Sonuçlar kapsamında araştırmacı ve uygulayıcılar için öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Duygusal Emek Stratejileri, Duygusal Zeka, Tükenmişlik.

#### **Abstract**

The main aim of this study is to answer this question: “Can we take advantage of the emotional labor strategies to ensure that individuals with higher levels of emotional intelligence experience less burnout?” For this purpose the mediating effects of three emotional labor strategies on the relationship between emotional intelligence and burnout were examined, and has attempted to draw the ways to escape from the burnout of private security guards. Results showed that two strategies of emotional labor, surface acting and genuine emotion, play a partial

---

\* Yrd.Doç.Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: semapolatci@hotmail.com

\*\* Doç.Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: kozyer@yahoo.com

mediation role on the relationship between emotional intelligence and burnout, although deep acting has not any mediating role. Proposals have been developed for researchers and practitioners within the scope of the results.

**Keywords:** Emotional Labor, Strategies of Emotional Labor, Emotional Intelligence, Burnout.

## **Giriş**

Duygu olgusunun geçmişi insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte, duygular üzerindeki araştırmalar da 1800'lü yıllara kadar uzanmaktadır. İnsan hayatı üzerinde büyük öneme sahip olan duygular üzerinde pek çok araştırma yapılmıştır. Yönetim bilimi açısından incelendiğinde ise duyguların çok uzun süre göz ardı edildiğini, özellikle klasik yönetim anlayışının hüküm sürdüğü dönemlerde gereken önemin verilmediğini söylemek mümkündür. Ancak günümüzde duyguların iş hayatı üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu bilinen bir gerçektir.

Öznesi insan olan hizmet sektörü müşterileri, hizmet alımları sırasında aldıkları hizmetin içeriği kadar hizmet çalışanları ile olan etkileşim düzey ve standartlarıyla da her geçen gün biraz daha fazla ilgilenmektedirler. Bu nedenle hizmet sektörü çalışanları açısından duygular kritik öneme sahiptir. Çünkü bu bireylerin yaptıkları işlerin büyük bir bölümünü örgüt tarafından "belirlenen" duyguların sergilenmesi oluşturmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 986). Müşteri ile örgüt arasındaki bağlantıyı kuran ve örgütün dışı açılan penceresi olan hizmet sektörü çalışanlarının, duygularını yöneterek önceden belirlenmiş kalıplar dahilinde müşterilere sunmalarını gerekmektedir. Bu tür mesleklerde, müşterilere yansıtılması gereken duygular işin önemli bir parçasını oluşturmakta, işgörenler belirlenmiş duygusal durumları yansıtabilmek için önemli ölçüde duygusal emek harcamakta ve harcanan bu emeğin düzeyi iş performanslarını doğrudan etkilemektedir.

Bu çalışma farklı duygusal zeka düzeylerine sahip bireylerin farklı duygusal emek stratejilerini kullanacakları ve bu nedenle de farklı düzeylerde tükenmişlik yaşayacakları varsayımı üzerine kurulmuştur. Çalışmanın ana amacı "duygusal zeka seviyesi yüksek bireylerin daha az tükenmelerini sağlayabilmek için duygusal emek stratejilerinden yararlanabilir miyiz?" sorusuna cevap bulmaktır. Bu amaçla duygusal zeka düzeyinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde üç farklı duygusal emek stratejisinin aracılık rolü incelenmiş ve hizmet sektörü çalışanlarının yaşadıkları tükenmişlik düzeylerini azaltmanın yolları aranmıştır.

## 1. Duygusal Emek

Örgütlerde duygulara ilişkin modern araştırmalar, Arlie Russel Hochschild'in 1983 yılında yayınlamış olduğu duygusal emek konulu makale ile başlamıştır. Hochschild "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi) başlıklı makalesinde, bir havayolları işletmesinde çalışan hosteslerin duygusal emek süreçlerini inceleyerek, kavrama dikkat çekmiştir. Bundan sonraki yıllarda Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996), Grandey (1999) duygusal emek kavramına farklı açılardan bakarak, bu konudaki literatürü zenginleştirmişlerdir.

Hochschild (1983) duygusal emeği "insanlara yüzyüze hizmet verenlerin örgüt tarafından belirlenmiş duygusal rolleri yerine getirebilmek adına, kendi duygularını yönetebilme işi" şeklinde tanımlamıştır. Buna göre hizmet sektörü çalışanları maaş karşılığı verdikleri hizmet sırasında, müşterilerine karşı uygun davranışları gösterip uygun olmayanları gizleyerek, işlerinin gerektirdiği şekilde davranmakta, diğer bir deyişle rol yapmaktadırlar. Bu roller işgörenlerin o anki duyguları ile çeliştiğinde, gerçek duygular ve sergilenmesi gereken duygular arasında bir çatışma olmakta ve duygusal uyumsuzluk durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise iş stresine neden olmaktadır (Mikolajczak, vd., 2007a: 1108).

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği, "müşteriye hizmet süreçlerinde, örgüt tarafından arzu edilen duyguların yansıtılması" olarak ifade etmişlerdir. Hochschild davranışın altında yatan duygulara odaklanırken, Ashforth ve Humphrey davranışın kendisi üzerinde durmayı tercih etmişlerdir.

Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emeği "kişilerarası iş süreçlerinde örgütün talep ettiği duyguları yansıtmak için gerekli olan çaba, planlama ve kontrol" şeklinde tanımlamıştır. Grandey (1999) ise duygusal emek ile ilgili çalışmaları, bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirerek yeni bir duygusal emek modeli geliştirmiştir. Bu model sayesinde duygusal emeğin tüm öncül ve sonuçları bir arada incelenmiş ve duygusal emek ile ilgili ayrıntılı çıkarımlar yapma imkanına sahip olunmuştur.

Duygusal emeğin alt boyutlarını inceleyen farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımlardan en sık kullanılanı Hochschild tarafından yapılan sınıflandırmadır. Hochschild (1983) öncelikle duygusal emeği *yüzeysel davranış* ve *derinlemesine davranış* olmak üzere iki alt boyutta incelemiştir. İlerleyen dönem içerisinde Ashforth ve Humphrey (1993) bir üçüncü duygusal emek boyutu olduğunu dile getirmişlerdir. *Samimi*

*davranış* veya doğal duygular adını verdikleri bu boyutu ekleyerek Hochschild'in duygusal emek yaklaşımını 3 boyutlu hale getirmişlerdir.

Duygusal emek stratejileri de denilebilen bu duygusal emek boyutları mevcut ve gösterilmesi gereken duygular arasındaki uyumsuzlukla başa çıkabilmek için geliştirilen, psikolojik ve fiziksel sağlığa faydalı veya zararlı sonuçları olan farklı stratejileri içermektedir (Mikolajczak, vd., 2007a: 1107). Bu stratejilerden ilki olan yüzeysel davranışta işgörenin psikolojik bir maske takması söz konusudur. Bu strateji gerçek duyguları saklayarak, yerine örgüt tarafından istenilen duyguların sergilenmesini ifade edilmektedir. İkinci strateji olan derinlemesine davranış ise, işgörenin hissettiği duyguyu gözden geçirip yeniden düşünerek, işi gereği göstermek zorunda olduğu duyguyu bizzat yaşaması olarak tanımlanmaktadır. Bu strateji olayların iyi taraflarına odaklanılarak ya da olayın daha pozitif bir bakış açısı ile tekrar değerlendirilmesi sonucunda gerçekleştirilebilir (Mikolajczak, vd., 2007a: 1108). Son olarak samimi duygular stratejisi işgörenlerin hissettikleri duygular ile sergilemek zorunda oldukları ve sonuç olarak sergiledikleri duyguların aynı olması durumunu ifade etmektedir (Kruml ve Geddes, 2000). Bu durumda işgören diğer iki boyutta olduğu gibi duygularını değiştirmek yönünde herhangi bir baskı hissetmeyecek ve doğal bir şekilde davranacaktır.

Duygusal emeğe ihtiyaç duyan meslek grupları ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, bu meslek gruplarının öne çıkan üç özelliği tespit edilmiştir. Bunlardan ilki duygusal emek sergileyen çalışanların müşterilerle yüz yüze ve/veya sözlü olarak iletişim kuruyor olmalarıdır. İkincisi, bu meslek gruplarında çalışanların karşı tarafın duygularını etkilemek durumunda olmalarıdır. Son ortak özellik ise işverenlerin çalışanların duygusal aktiviteleri üzerinde kontrol sahibi olmalarıdır (Wharton, 1993).

## **2. Duygusal Zeka ve Duygusal Emek İlişkisi**

Duygular herkes için ortak olmasına rağmen, bireyler iç dünyalarında ve bireylerarası ilişkilerinde duygularını kullanıp kullanmamalarına, ne kadar kullandıklarına ve nasıl kullandıklarına göre birbirlerinden farklılaşmaktadırlar (Pedrides ve Furnham, 2003: 39). İşte bir kişilik özelliği olan duygusal zekanın teorik çerçevesi bu düşünceye dayanmaktadır.

20. yüzyılın ilk yarısına kadar araştırmacılar zekayı “genel bir güç” olarak tanımlamışlardır. Örneğin Wechler zekayı bireyin çevresel faktörlerle

etkili bir biçimde başa çıkabilmesi olarak görmüş, bunu yapabilmek için de bireyin rasyonel düşünüp amaca yönelik davranışlar sergilemesi gerektiğinin altını çizmiştir (Kahyaoglu, 2013).

Duygusal zekanın kökenlerini E. L. Thorndike'in 1920'li yıllarda ortaya atmış olduğu sosyal zeka kavramına kadar götürmek mümkündür. Thorndike sosyal zeka kavramını insanları anlamak, onları yönetmek ve insan ilişkilerinde bilgece davranmak olarak tanımlamıştır. Duygusal zeka kavramı ise sosyal zeka içerisinden ortaya çıkmış bir zeka türü olarak kabul edilmektedir (Petrides, 2011; Salovey ve Mayer, 1990; Warwick ve Nettelbeck, 2004).

Akademik çevrelerde duygusal zeka kavramı, Salovey ve Mayer' in 1990 yılındaki duygu ile ilgili psikoloji ve psikiyatri çalışmalarıyla kendini göstermiştir. Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekayı "kişinin hem kendisinin hem de başkasının duygularını doğru bir şekilde anlayabilmesi ve ifade edebilmesi, anladığı bu duyguları düzenleyebilmesi ve problem çözümede bu duyguları kullanabilmesi" olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlamanın ana noktasının duygular olmasının yanı sıra, tanım duyguların ifade edilmesi, düzenlenmesi ve kullanımı ile ilgili sosyal ve bilişsel fonksiyonları da içermektedir (Özyer, 2004).

Schutte ve arkadaşları (1998: 169) ise duygusal zekayı, duyguların gücünü ve anlamını kavrayabilme ve bu duyguların sosyal ilişkiler içerisinde etkili bir şekilde kullanabilme becerisi olarak tanımlamışlardır.

Duygusal zeka ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde konu ile ilgili birçok modelin oluşturulduğu görülmektedir. Bu modeller içerisinde üç modelin araştırmacıları daha fazla etkilediğini ve literatürün bu üç model üzerinde daha fazla durduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bunlar Reuven Bar-On, Daniel Goleman ve John Mayer ile Peter Salovey'in ortaya koymuş oldukları modellerdir (Smith v.d., 2009). Mayer ve Salovey'in çalışmalarını "yetenek model"i olarak tanımlamak mümkündür. Yetenek modelleri duygusal zekayı bir yetenekler grubu olarak tanımlamakta duygulardan yararlanarak mantık yürütmenin potansiyel kullanımları üzerinde durmaktadır. Diğer yandan Bar-On ve Goleman'ın modelleri de "karma modeller" olarak adlandırılmaktadırlar. Bu modellerin temel özelliği duygusal zeka yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla harmanlamaları ve duygusal zekanın ulaştırabileceği olumlu sonuçlara odaklanmış olmalarıdır (Çakar ve Arbak, 2004: 45, Aksaraylı ve Özgen, 2008: 757).

Schutte ve arkadaşları 1998 yılında 33 ifadeden oluşan bir duygusal zeka ölçeği geliştirmişlerdir. Genel olarak Salovey ve Mayer'in duygusal zeka

kavramsallaştırmasını temel alarak geliştirmiş oldukları bu ölçek üzerine yapılan bir çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları duygusal zekayı tek boyutlu bir ölçek olarak ele almışken bazıları da duygusal zekanın çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymuşlardır (Huang v.d., 2010). Chan (2006) ise kavramın çok boyutlu bir yapı olduğunu vurgulamaktadır. Yazara göre duygusal zeka boyutları, kişinin kendi duygularının farkına varmasını ifade eden **duygusal değerlendirme**, kişinin başkalarının duygularının farkında olması olarak ifade edilebilecek olan **empatik duyarlılık**, ve kişinin farkında olduğu duygularını kontrol edebilmesini ifade eden **pozitif duygusal yönetim** ve bu duyguları olumlu yönde kullanması olarak ifade edilebilecek **duyguların olumlu kullanımı** olmak üzere dört boyutta değerlendirilebilir.

Duygusal zeka düzeyi, bireyin duygusal emek sergilemesini farklı yollardan etkileyebilmektedir. İlk olarak duygusal zekanın yüksek olması bireylerin olumlu düşüncelerine ve davranmalarına ortam hazırlarken, olumsuz duygusal deneyimler yaşamalarını da engellemektedir (Mikolajczak, vd., 2007b). Örgüt içerisinde birey daha fazla maaş, ödül, takdir gibi dürtülerle örgüt tarafından talep edilen olumlu duygular sergileme ve olumsuzları sergilememe gayreti içerisinde. Bu açıdan bakıldığında yüksek duygusal zeka düzeyine sahip bireyler gerekli duyguları sergileyebilmek için diğerlerine göre daha az çaba harcamaktadırlar. İkinci olarak, duygusal zeka empati ve başkalarının duygularını yönetebilme becerisini içerdiğinden dolayı, duygusal zeka düzeyi yüksek olanların müşterilerde arzu edilen duyguları geliştirmeleri, onları ikna etmeleri diğerlerine göre daha kolay olacaktır. Bu sayede duygusal zekası yüksek çalışanlar, olumsuz müşteri duyguları ile daha az karşı karşıya gelmekte ve daha az duygusal uyumsuzluk deneyimi yaşamaktadırlar. Üçüncü olarak, zor bir müşteri ile karşılaşıldığında, yüksek duygusal zekanın getirisi olan başkalarının duygularını yönetebilme konusundaki gelişmiş beceri, çalışanın yüzeysel davranış yerine derinlemesine davranış stratejisini seçmesine önyak olacaktır. Derinlemesine davranışın da duygusal uyumsuzluğu azalttığı bilinmektedir (Mikolajczak, vd., 2007a: 1108). Salovey ve Grewal (2005: 281) duygusal zekası yüksek bir bireyin, mevcut duygusal durumunu işinin gerektirdiği forma kolayca sokabilme yeteneğine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Ancak araştırmaların bazıları duygusal zeka ile duygusal emek arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi desteklerken (Brotheridge, 2006; Mikolajczak, vd., 2007a; Onay, 2011; Lee ve Ok, 2012), bazı araştırmalar ise bu iki kavram arasında negatif yönlü ilişki olduğunu (Mikolajczak, vd., 2007a; Austin, Dore ve O'Donovan, 2008) iddia etmektedirler. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

**H1:** Duygusal zeka düzeyi duygusal emeği etkilemektedir.

**H1a:** Duygusal zeka düzeyi yüzeysel davranışı etkilemektedir.

**H1b:** Duygusal zeka düzeyi derinlemesine davranışı etkilemektedir.

**H1c:** Duygusal zeka düzeyi samimi davranışı etkilemektedir.

### **3. Bir Sonuç Olarak Tükenmişlik**

Yoğun olarak insanlarla yüz yüze iletişim gerektiren mesleklerde sıklıkla görülebilen bir sendrom (Maslach ve Jackson, 1981: 99) olan tükenmişlik, hizmet sektörü çalışanları açısından kritik öneme sahiptir. Konu ile ilgili en yaygın ve kabul görmüş tanım Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach tükenmişliği “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlamıştır (Maslach ve Zimbardo, 1982:3; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:399).

Araştırmalar tükenmişliğin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli zararlı sonuçları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Zihinsel ve fiziksel sağlığa zarar vermesi, sosyal ve ailesel ilişkileri bozması, iş performansını düşürmesi, işten ayrılma niyetini, işe devamsızlığı ve işten ayrılmaları artırması (Mikolajczak, vd., 2007a: 1108) tükenmişliğin en sık rastlanan olumsuz sonuçları arasındadır.

#### **3.1. Duygusal Zekanın Tükenmişliğe Etkisi**

Bir yöneticinin kendi duygularını anlayabilmesi ve onları yönetebilmesi oldukça önemlidir. Bunu yaparken aynı zamanda çalışanlarının da duygularının farkına varabilen yöneticiler iş yerindeki ilişkileri daha kolay yönetecekler ve dolayısıyla da daha az tükenmişlik hali yaşabileceklerdir. Bu sonucu destekleyen literatürde oldukça fazla çalışma bulunmaktadır (Barling v.d., 2000; George, 2000; Chan, 2006; Platsidou, 2010; Ciarrochi v.d., 2001; Bar-on, 2003; Huang v.d., 2010; Duran v.d., 2006; Weng v.d., 2011; Görgens-Ekermans, Gina ve Brand, 2012; Saiiri v.d., 2011; Lee ve Ok, 2012; Pishghadam ve Sahebjam, 2012; Delpasand v.d., 2011; Alavinia ve Ahamadzadeh, 2012; Zapf v.d., 2001; Kaur v.d., 2013). Araştırmaların bazıları ise duygusal zeka ve tükenmişlik kavramlarının alt boyutları üzerinden incelemelere yoğunlaşmış ve yine alt boyutlar bazında da duygusal zeka ve tükenmişlik arasında negatif yönlü bir etkileşim ortaya çıkarmışlardır (Konakay, 2013; Chan, 2006).

**H2:** Duygusal zeka düzeyi tükenmişliği etkilemektedir.

### **3.2. Duygusal Emeğin Tükenmişliğe Etkisi**

Duygusal emek ile ilgili araştırmalar, genellikle kavramın bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırmaların çoğunluğu, çalışanların harcadıkları duygusal emeğin örgüte faydalı olurken, kendilerine zarar verdiğini ortaya çıkarmıştır (Grandey, 2000). Çalışanlar tarafından harcanan duygusal emek düzeyinin bireysel açıdan stres, tükenmişlik, iş tatminsizliği, depresyon gibi olumsuz sonuçlara neden olduğu belirtilmiştir. Bazı araştırmalarda ise duygusal emek boyutları bazında ele alınmış ve yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışın birbirinden farklı sonuçlara neden olabileceği tespit edilmiştir.

Duygusal emeğin neden olduğu olumsuz sonuçlar bir arada incelendiğinde, bunların en önemlilerinden birisi tükenmişliktir. Duygusal emeğin bir bütün olarak tükenmişlikle ilişkilendirildiği çalışmalarda, yüksek duygusal emek düzeyinin tükenmişliğe neden olduğu veya tükenmişliği artırdığı ortaya konmuştur (Erickson ve Ritter, 2001; Yürür ve Ünlü, 2011; Dursun, Bayram ve Aytaç, 2011). Erickson ve Ritter (2001) çalışanların özellikle güçlü ve negatif duygularını bastırabilmek için çok fazla duygusal emek harcamak zorunda kaldıklarını, bunun da tükenmişlik duygularını artırdığını belirtmektedir.

Duygusal emeğin boyutları bazında yapılmış olan araştırmalarda ise, yüzeysel davranış boyutunun gerçek ve sergilenen duygular arasındaki yüksek çelişki dolayısıyla tükenmişlik ve alt boyutu olan duygusal tükenme üzerinde pozitif yönde etkili olduğu belirlenmiştir (Grandey, 2000; Kim, 2008; Grandey, 2003; Brotheridge ve Lee, 2003; Zammuner ve Gali, 2005; Oral ve Köse, 2011; Zapf ve Holz, 2006; Brotheridge ve Grandey, 2002). Derinlemesine davranışın ise tükenme üzerinde etkili olmadığı (Grandey, 2003; Oral ve Köse, 2011; Brotheridge ve Lee, 2003) veya derinlemesine davranışın bireyin kişisel başarı algısını artırarak tükenmişliği negatif yönde etkilediği (Brotheridge ve Grandey, 2002; Kaya ve Özhan, 2012; Hochschild, 1983) ortaya çıkarılmıştır. Samimi duygular stratejisinde ise gerçek ve sergilenen duygular arasında bir uyumsuzluk oluşmadığından dolayı bu stratejinin tükenmişlik düzeyini artırma riski de bulunamamıştır (Mikolajczak, vd., 2007a).

Diğer yandan Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emek boyutlarını örgütsel ve bireysel faktörlerle ilişkilendirerek, duygusal emeğin öncül ve sonuçlarını ortaya çıkarmak üzere bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin



testi sonucunda duygusal emeğin tüm boyutlarının tükenmişlik özellikle de duygusal tükenme ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Morris ve Feldman, 1997). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H3:** Duygusal emek tükenmişliği etkilemektedir.

**H3a:** Yüzeysel davranış tükenmişliği etkilemektedir.

**H3b:** Derinlemesine davranış tükenmişliği etkilemektedir.

**H3c:** Samimi duygular tükenmişliği etkilemektedir.

#### **4. Duygusal Emeğin Aracılık Rolü**

Duygusal zekanın tükenmişliği azalttığına dair pek çok çalışma bulunmasına rağmen, tükenmişlik üzerindeki bu negatif yönlü etkiyi nasıl sağladığı ile araştırmaya rastlamak mümkün değildir. Duygularını yönetebilen kişilerin karşı karşıya oldukları stres ile daha başarılı bir şekilde başa çıkabileceklerinden hareketle yola çıkan Mikolajczak ve arkadaşları (2007a) duygusal zeka, duygusal emek ve tükenmişliği bir arada incelemiştir. Bu çalışmada duygusal zekanın tükenmişliği engellemede etkili olduğu, duygusal emek stratejilerinin ise duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde farklı düzeylerde aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca Grandey (2000) geliştirmiş olduğu bütüncül duygusal emek modelinde duygusal emeğin bir bireysel faktör olan duygusal zekadan etkilendiğini ve yine bireysel bir sonuç olan tükenmişliğe sebep olduğunu belirtmiştir. Bu bilgilerden hareketle, araştırmamızda duygusal emeğin duygusal zeka ve tükenmişlik ilişkisinde aracılık rolü oynayıp oynamadığını analiz etmek amacıyla, aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

**H4:** Duygusal emek, duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynamaktadır.

**H4a:** Yüzeysel davranış duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynamaktadır.

**H4b:** Derinlemesine davranış duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynamaktadır.

**H4c:** Samimi davranış duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynamaktadır.

## 5. Yöntem

Duygusal zeka ve tükenmişlik arasındaki etkileşimde duygusal emek stratejilerinin aracılık rolünün araştırıldığı bu çalışmada, öncelikle örneklem ve veri toplama araçlarına yönelik bilgiler verilmiştir. Daha sonra örneklemden elde edilen verilerle, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları belirlenmiş ve hipotezler testleri yapılmıştır. Bu sayede duygusal zeka ve tükenmişlik arasında duygusal emek ve 3 alt stratejisinin aracılık rolü test edilmiştir. Son olarak elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılar için öneriler geliştirilmiştir.

### 5.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma, Tokat'ta görev yapan özel güvenlik görevlileri üzerinde yürütülmüştür. Farklı kurumlarda görev yapan bu kişiler ile yüz yüze görüşülmüş ve gönüllülük esasına dayalı olarak 200 güvenlik görevlisi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Elde edilen anket formlarından 12'si eksik doldurulduğundan değerlendirme dışı tutulmuş, analizler 188 katılımcı üzerinden yapılmıştır.

Araştırmaya katılanların % 87'si (N=163) erkektir. Çalışanların yaşları 21 ile 50 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 32.77 (SS=16.90) olarak hesaplanmıştır. Çalışanların yaş gruplarına dikkat edildiğinde yaklaşık yarısının (%46.9) 30 yaş ve altı genç nüfusa mensup olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından katılımcılar incelendiğinde %64'ünün (N=121) evli olduğu belirlenmiştir.

### 5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

#### 5.2.1. Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal emek düzeyini ölçmek amacıyla Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilmiş olan 14 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek, *yüzeysel davranış*, *derinlemesine davranış* ve *samimi duygular* olmak üzere üç boyutu içermektedir. Yüzeysel davranış alt boyutu 7, derinlemesine davranış alt boyutu 4 ve samimi duygular alt boyutu ise 3 madde ile ölçülmüştür.

Orijinal ölçeğin güvenilirliğine ait Cronbach alfa katsayıları yüzeysel davranış boyutu için  $\alpha=0,91$ , derinlemesine davranış boyutu için  $\alpha=0,82$  ve samimi duygular için ise  $\alpha=0,75$  olarak bulunmuştur (Diefendorff vd.,

2005). Bu çalışmada ölçümün güvenilirlik analizi sonuçlarına göre duygusal emek ölçeğinin genel güvenilirliği 0.75, yüzeysel davranış alt boyutunun güvenilirliği 0.86, derinlemesine davranış alt boyutunun güvenilirliği 0.79 ve samimi duygular alt boyutunun güvenilirliği 0.70 olarak tespit edilmiştir.

Duygusal emek ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla LISREL paket programında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. Analiz bulguları incelendiğinde ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.** Duygusal Emek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	NFI
3 faktörlü yapı	106.55 (df=60)	1.77	0.064	0.90	0.94	0.90
İyi Uyum*		≤5	≤0.08	≥0.90	≥0.90	≥0.90
Mükemmel Uyum*		≤2	≤0.05	≥0.95	≥0.95	≥0.95

\*Çokluk, vd., 2010, 271-272

### 5.2.2. Duygusal Zeka Ölçeği

Araştırmada katılımcıların duygusal zeka düzeylerini ölçmek amacıyla Schutte ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilmiş olan 33 ifadeli ölçeğin, Chan (2006) tarafından kısaltılmış olan 12 ifadeli versiyonu kullanılmıştır. Ölçekte duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık, pozitif duygusal yönetim ve duyguların olumlu kullanımı olmak üzere 4 boyut ve her boyutta 3 ifade bulunmaktadır.

Chan (2006)’ın çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayıları duygusal değerlendirme için 0.74, empatik duyarlılık alt boyutu için 0.76, pozitif duygusal yönetim alt boyutu için 0.75 ve duyguların olumlu kullanımı alt boyutu için 0.72 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0.94 olarak bulunmuştur. Alt boyutlara ait Cronbach alfa katsayıları ise duygusal değerlendirme için 0.88, empatik duyarlılık alt boyutu için 0.85, pozitif duygusal yönetim alt boyutu için 0.84 ve duyguların olumlu kullanımı alt boyutu için 0.91 olarak belirlenmiştir.

Duygusal zeka ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 22de görülmektedir. Analiz bulguları incelendiğinde ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 2.** Duygusal Zeka Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	NFI
4 faktörlü yapı	80.38 (df=47)	1.71	0.062	0.93	0.99	0.98
İyi Uyum*		≤5	≤0.08	≥0.90	≥0.90	≥0.90
Mükemmel Uyum*		≤2	≤0.05	≥0.95	≥0.95	≥0.95

\*Çokluk, vd., 2010, 271-272

### 5.2.3. Tükenmişlik Ölçeği

Katılımcıların tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan bu ölçek, tükenmişliği üç farklı boyut üzerinden ölçmektedir. Ölçekte duygusal tükenme 9, duyarsızlaşma 5, kişisel başarı ise 8 ifade ile ölçülmektedir.

Ankette yer alan kişisel başarı ifadeleri diğerlerinin aksine olumlu ifadelerdir ve bu ifadelerden alınan yüksek puan yüksek kişisel başarıyı ifade etmekte, diğer taraftan tükenmişliğin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Buna göre duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puanlar ve kişisel başarı alt ölçeğinden alınan düşük puan yüksek düzeyde tükenmişliği ifade etmektedir.

Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılmış olan ilk ölçümlerde ölçeğin güvenilirliği duygusal tükenme için 0.89, duyarsızlaşma için 0.77 ve kişisel başarı için 0.74 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada ölçümün güvenilirliği 0.78 olarak bulunmuştur. Ayrıca duygusal tükenme alt boyutu 0.86, duyarsızlaşma alt boyutu 0.79 ve son olarak kişisel başarı alt boyutu 0.81 Cronbach alfa katsayıları ile yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Tükenmişlik ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırların dışında çıkmıştır. Ayrıca ölçekteki ifadelerden birisinin ait olduğu alt boyut ile arasındaki yolun anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu ifade duygusal tükenme alt boyutuna ait olan “yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.” ifadesidir. t değeri istatistiksel olarak anlamlı olmayan bu ifadenin katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılmadığı düşünülerek ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz bulguları incelendiğinde ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin çıkarılmasıyla duygusal tükenme alt

boyutu 8 ifade ile ölçülmüş, ölçekteki toplam soru sayısı ise 21'e düşmüştür. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3.** Tükenmişlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	NFI
3 faktörlü yapı	388.70 (df=200)	1.94	0.071	0.90	0.94	0.90
İyi Uyum*		≤5	≤0.08	≥0.90	≥0.90	≥0.90
Mükemmel Uyum*		≤2	≤0.05	≥0.95	≥0.95	≥0.95

\*Çokluk, vd., 2010, 271-272.

## 6. Bulgular

Analizin ilk aşamasında katılımcıların duygusal emek, duygusal zeka ve tükenmişlik düzeyleri ile bu değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin ortalama ve standart sapmaları ile korelasyon katsayıları Tablo 4'te görülmektedir.

**Tablo 4.** Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar ile Korelasyon Katsayıları

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1.Duygusal Zeka	3,97	,86					
2.Duygusal Emek	2,79	,61	,209**				
3.Yüzeysel Davranış	1,93	,91	-,150*	,691**			
4.Derinlemesine Davranış	3,28	1,01	,255**	,722**	,094		
5.Samimi Duygular	3,87	,88	,544**	,453**	-,151*	,433**	
6.Tükenmişlik	2,19	,68	-,404**	,014	,378**	-,224**	-,398**

\*p<0.05, \*\*p<0.01

Katılımcıların değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapmalarına bakıldığında, örneklemin duygusal zeka düzeyinin ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Duygusal emek düzeylerine bakıldığında genel toplamda ortalama bir duygusal emek gösterirlerken, yüzeysel davranışta ortalamasının altında, derinlemesine davranışta ve samimi duygularını

sergileme de ise ortalamanın üzerinde oldukları görülmektedir. Tükenmişlik düzeyleri açısından ise katılımcıların düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında toplam duygusal emek ile tükenmişlik düzeyi arasında ve duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmazken, diğer tüm değişkenler birbirleriyle anlamlı düzeyde ilişkilidir. İlişkinin yönüne bakıldığında yüzeysel davranış ile duygusal zeka ve samimi duyguları sergileme arasında ve tükenmişlik ile duygusal zeka, derinlemesine davranış ve samimi duygular arasında negatif yönlü ilişki varken, diğerleri arasındaki ilişki pozitif yönlüdür.

Hipotez testlerine geçmeden önce örneklemin demografik özellikleri açısından değişkenler arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla fark analizleri yapılmıştır. Öncelikle yapılan t testi sonucunda cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin araştırmaya konu olan duygusal zeka, duygusal emek ve alt boyutları ve tükenmişlik üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığı araştırılmıştır. Daha sonra yaş açısından araştırmaya konu olan değişkenlerin farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile sınanmıştır. Yapılan fark analizleri sonucunda demografik değişkenlerin araştırmaya konu olan değişkenler üzerinde bir farklılık oluşturmadıkları tespit edilmiştir.

## **6.1. Hipotez Testleri**

Araştırmanın ilk hipotezini test etmek amacıyla duygusal zekanın duygusal emek üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla yapılan regresyon analizi sonucunda duygusal zekanın toplam duygusal emek üzerindeki etkisi ( $\beta=0.209$ ,  $p<0.05$ ,  $R^2=0.039$ ), derinlemesine davranış üzerindeki etkisi ( $\beta=0.255$ ,  $p<0.01$ ,  $R^2=0.060$ ) ve samimi duygular üzerindeki etkisi ( $\beta=0.544$ ,  $p<0.01$ ,  $R^2=0.292$ ) pozitif yönlü iken, yüzeysel davranış üzerindeki etkisi ( $\beta=-0.150$ ,  $p<0.05$ ,  $R^2=0.017$ ) negatif yönlü olarak belirlenmiştir. Yani duygusal zeka yüzeysel davranış davranışını azaltırken, derinlemesine davranış ve samimi duyguları artırmaktadır. Buna göre H1 ve alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisi üzerine kurulmuştur. Regresyon analizi sonucuna göre duygusal zeka tükenmişliği azaltmaktadır ( $\beta=-0.404$ ,  $p<0.01$ ,  $R^2=0.159$ ). Duygusal zekası yüksek olanların daha az tükendiklerine yönelik literatürdeki

araştırmalarla paralellik gösteren bu sonuç sayesinde H2 hipotezi de kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki etkileşimi savunmaktadır. Yapılan analizler sonucunda yüzeysel davranış daha fazla tükenmeye neden olurken ( $\beta=0.378$ ,  $p<0.01$ ,  $R^2=0.138$ ), derinlemesine davranış ( $\beta=-0.224$ ,  $p<0.01$ ,  $R^2=0.045$ ) ve samimi duyguların ( $\beta=-0.398$ ,  $p<0.01$ ,  $R^2=0.154$ ) tükenmişliği azalttığı tespit edilmiştir. Toplam duygusal emek ise tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Dolayısıyla H3a,b ve c alt hipotezleri kabul edilirken, H3 hipotezi reddedilmiştir.

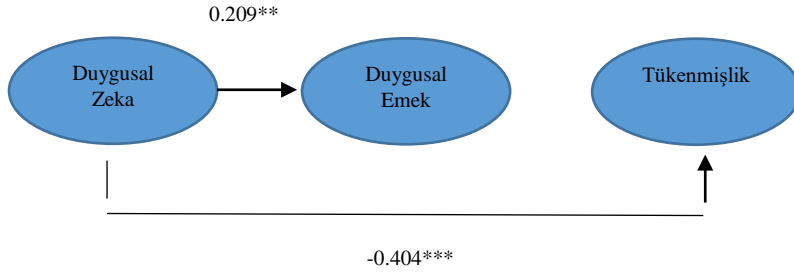
Hipotez 4'ü test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilmiş olan 4 aşamalı aracılık analizi yöntemi kullanılmıştır. Baron ve Kenny'e göre aracılık etkisinden bahsedebilmek için öncelikle bağımsız değişken olan duygusal zeka ile bağımlı değişken olan tükenmişlik arasında bir sebep sonuç ilişkisinin olması gerekmektedir. Daha sonra bağımsız değişkenin (duygusal zeka) aracı değişken olan duygusal emek ve duygusal emek stratejileri üzerinde etkili olması beklenmektedir. Ayrıca aracı değişkenin de bağımlı değişkeni etkiliyor olması istenmektedir. Son olarak bağımsız değişken kontrol altında tutulurken aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkiliyor olması gerekmektedir. Tüm bu aşamalardan sonra aracılık etkisinden bahsedebilmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmektedir. Eğer etki azaldı ise "kısmi aracılık", etki tamamen ortadan kalktı ise "tam aracılık" rolünden bahsetmek mümkündür. Ancak aracı değişkenin bu sırada bağımlı değişken ile arasındaki anlamlı ilişkiyi koruması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Aracılık analizine geçilmeden önce bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık sorunu olup olmadığını tespit etmek amacıyla tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır. Bu değerler modelde çoklu eş doğrusallık problemi olmadığını (Tolerans> .2; VIF<10) göstermiştir.

Bu aşamada öncelikle H4 hipotezinin test etmek amacıyla genel duygusal emek düzeyinin duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynayıp oynamadığına bakılmıştır. Bu amaçla yapılan regresyon analizinde duygusal zekanın tükenmişliği negatif yönde ( $\beta=-0.404$ ,  $p<0.001$ ,  $R^2=0.159$ ,  $F=36.32$ ), duygusal emek düzeyini ise pozitif yönde ( $\beta=0.209$ ,  $p<0.01$ ,  $R^2=0.039$ ,  $F=8.525$ ) etkilediği tespit edilmiştir. Ancak aracılık etkisinden bahsedebilmek için gerekli olan şartlardan aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki anlamlı etkileşim duygusal emek ve tükenmişlik arasında gözlenemediği için aracılık analizine devam

edilememiştir. Buradan hareketle genel duygusal emek düzeyi, duygusal zeka ve tükenmişlik arasında aracılık rolü oynamamaktadır. H4 hipotezi reddedilmiştir. H4 hipotezine ait model ve etki katsayıları Şekil 1a'da görülmektedir.

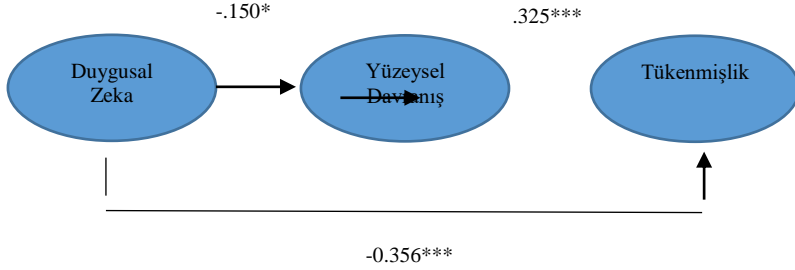
Şekil 1a. Duygusal Emeğin Aracılık Rolü



H4a hipotezini test edebilmek amacıyla yüzeysel davranış düzeyinin aracılık etkisi incelenmiştir. Bu amaçla yapılan regresyon analizinde duygusal zekanın tükenmişliği ( $\beta=-0.404$ ,  $p<0.001$ ,  $R^2=0.159$ ,  $F=36.32$ ) ve yüzeysel davranış davranışını ( $\beta=-0.150$ ,  $p<0.05$ ,  $R^2=0.017$ ,  $F=4.253$ ) negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık etkisinden bahsedebilmek için aracı değişken olan yüzeysel davranışın da tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekmektedir. Bu etki de pozitif yönde ve anlamlı bulunmuştur ( $\beta=0.378$ ,  $p<0.001$ ,  $R^2=0.138$ ,  $F=31.014$ ). Daha sonra duygusal zeka ve yüzeysel davranış bir arada regresyon analizine sokulmuş ve tükenmişlik üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu aşamada yüzeysel davranış tükenmişlik üzerinde pozitif yönde etkili olurken ( $\beta=0.325$ ,  $p<0.001$ ,  $R^2=0.259$ ,  $F=33.616$ ), duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki anlamlı etkisinin ( $\beta=-0.356$ ,  $p<0.001$ ) azaldığı ancak devam etmekte olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle duygusal emek stratejilerinden yüzeysel davranışın duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığını söylemek mümkündür. H4a hipotezi kabul edilmiştir. Bu hipoteze ait model ve etki katsayıları Şekil 1b'de görülmektedir.

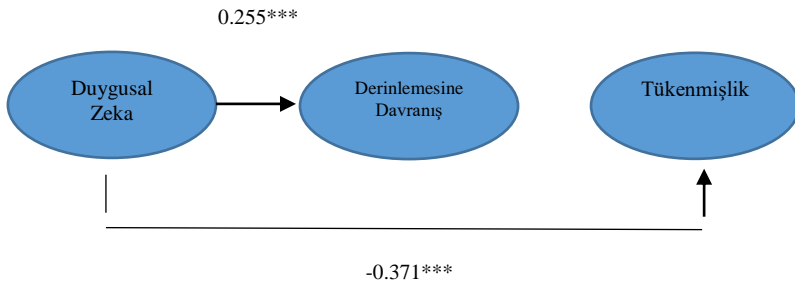


**Şekil 1b.** Yüzeysel Davranışın Aracılık Rolü



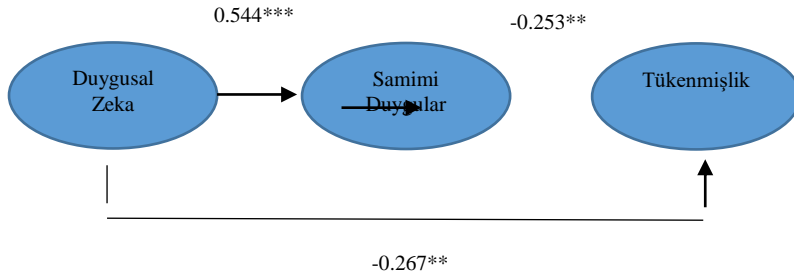
Bir sonraki hipotezi test edebilmek amacıyla derinlemesine davranış düzeyinin aracılık etkisi incelenmiştir. Bu amaçla yapılan regresyon analizinde duygusal zekanın derinlemesine davranışı ( $\beta=0.255$ ,  $p<0.001$ ,  $R^2=0.060$ ,  $F=12.941$ ) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık etkisinden bahsedebilmek için derinlemesine davranışın tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekmektedir. Bu etki de negatif yönde ve anlamlı bulunmuştur ( $\beta=-0.224$ ,  $p<0.01$ ,  $R^2=0.045$ ,  $F=9.786$ ). Daha sonra duygusal zeka ve derinlemesine davranış bir arada regresyon analizine sokulmuş ve tükenmişlik üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu aşamada derinlemesine davranışın tükenmişlik üzerindeki etkisi anlamlı olmazken, duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki anlamlı etkisinin ( $\beta=-0.371$ ,  $p<0.001$ ,  $R^2=0.170$ ,  $F=20.153$ ) devam ettiği görülmüştür. Aracı değişkenin etkisi anlamsızlaştığı için bu denklemde aracılık etkisinden bahsetmek mümkün değildir. Diğer bir deyişle duygusal emek stratejilerinden derinlemesine davranışın duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynadığını varsayan H4b reddedilmiştir. H4b hipotezine ait model ve etki katsayıları Şekil 1c’de görülmektedir.

**Şekil 1c.** Derinlemesine Davranışın Aracılık Rolü



Araştırmanın son hipotezini test edebilmek için samimi duyguların aracılık etkisi incelenmiştir. Bu amaçla yapılan regresyon analizinde duygusal zekanın samimi duyguları ( $\beta=0.544$ ,  $p<0.001$ ,  $R^2=0.292$ ,  $F=78.024$ ) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık etkisinden bahsedebilmek için samimi duyguların tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekmektedir. Bu etki de negatif yönde ve anlamlı bulunmuştur ( $\beta=-0.398$ ,  $p<0.001$ ,  $R^2=0.154$ ,  $F=35.041$ ). Daha sonra duygusal zeka ve samimi duygular bir arada regresyon analizine sokulmuş ve tükenmişlik üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu aşamada samimi duygular ( $\beta=-0.253$ ,  $p<0.01$ ,  $R^2=0.200$ ,  $F=24.376$ ) ve duygusal zekanın ( $\beta=-0.267$ ,  $p<0.01$ ,  $R^2=0.200$ ,  $F=24.376$ ) tükenmişlik üzerindeki negatif etkisinin devam ettiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle duygusal emek stratejilerinden samimi duyguların duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığını söylemek mümkündür. H4c hipotezi kabul edilmiştir. Hipoteze ait model ve etki katsayıları Şekil 1d’de görülmektedir.

Şekil 1d. Samimi Duyguların Aracılık Rolü



## Sonuç ve Öneriler

Günümüzde duyguların iş ortamlarında var oldukları ve büyük önem taşıdıkları konusunda fikir birliğine varılmıştır. Bu nedenle duyguların yönetimine odaklanan bir yönetim anlayışı ile örgütün ve işgörenlerin performanslarını en yükseğe çıkarmak mümkün görünmektedir. Bu çalışmada özellikle hizmet sektörü çalışanları için büyük anlam ifade eden duygusal zeka, duygusal emek ve tükenmişlik kavramlarına odaklanılmıştır.

İş gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olan çalışanlarda görülen içsel kaynakların tükenme durumu olarak ifade edilebilen tükenmişlik, birçok bireysel ve örgütsel sorunu beraberinde getiren bir rahatsızlıktır. Örgüt

içerisindeki bireylerin tükenmişlik yaşamalarını engellemek ve/veya tükenmişlik düzeylerini azaltmak amacıyla pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada ise tükenmişliği azaltmada işgörenlerin duygusal zeka düzeyleri ve duygusal emekleri üzerinde durulmuştur. Literatürde işgörenlerin duygusal zeka düzeyleri artırıldığında, tükenmişliğin olumsuz etkilerinden daha az zarar gördüklerine dair bulgular bulunmaktadır (Chan, 2006; Greenberg, 2004; Aslan ve Özata, 2008). Diğer yandan duygusal emeği yüksek olan hizmet sektörü işlerinin daha çok tükenmeye neden oldukları da yine literatürde yer almaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002).

Bu çalışmanın ana amacı “duygusal zeka seviyesi yüksek bireylerin daha az tükenmelerini sağlayabilmek için duygusal emek stratejilerinden yararlanabilir miyiz?” sorusuna cevap bulmaktır. Bu amaçla duygusal zeka düzeyinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde üç farklı duygusal emek stratejisinin aracılık rolü incelenmiş ve hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlikten kaçış yolu çizilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın örneklemini işi gereği insanlarla yoğun olarak yüz yüze çalışan bir meslek grubu olan özel güvenlik görevlileri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan 188 özel güvenlik çalışanından toplanan verilerle yapılan analizlerle araştırma hipotezleri sınanmış ve ilginç sonuçlarla karşılaşmıştır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal zeka düzeyinin yüksek olması işgörenin sarf ettiği toplam duygusal emek düzeyini ve duygusal emek stratejilerinden derinlemesine davranış ile samimi duyguları artırmakta, yüzeysel davranışı ise azaltmaktadır. Diğer bir deyişle duygusal zekası yüksek olan bireyler sergilemeleri gereken rolleri ya gerçekten içselleştirmekte ya da zaten doğal olarak o duyguları hissetmektedirler. Bu sonuç literatürdeki pek çok çalışma ile paralellik göstermektedir (Brotheridge, 2006; Mikolajczak, vd., 2007a; Onay, 2011; Lee ve Ok, 2012). Duygusal zeka düzeyinin tükenmişlik üzerindeki etkisi ise negatif yönde tespit edilmiştir. Duygularını yönetip, başkalarının duygularını anlayabilen kişilerin, diğerlerine göre daha az tükendikleri daha önceki çalışmalarla da desteklenmiştir (Chan; 2006; Platsidou, 2010; Weng v.d., 2011; Görgens-Ekermans, Gina ve Brand, 2012; Saiiri v.d., 2011; Lee ve Ok, 2012; Pishghadam ve Sahebjam, 2012; Delpasand v.d., 2011; Alavinia ve Ahamadzadeh, 2012; Kaur v.d., 2013). Duygusal emek stratejilerinin tükenmişlik üzerindeki etkileri incelendiğinde duygusal emek değişkeninin bir bütün olarak tükenmişlik düzeyi üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle üç boyuttan oluşan duygusal emeğin bütün olarak tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisine

rastlanmamıştır. Literatürde duygusal emeğin tükenmişliği artırdığına dair sonuçlar elde etmiş araştırmalar bulunmaktadır (Erickson ve Ritter, 2001). Ancak duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisinin anlamsız tespit edildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte yüzeysel davranış stratejisi tükenmişliği artırırken, derinlemesine davranış ve samimi duyguların sergilenmesi ile tükenmişlik azalmaktadır. Bu bulgular literatür ile paralellik göstermektedir (Grandey, 2000; Kim, 2008; Grandey, 2003; Brotheridge ve Lee, 2003; Zammuner ve Gali, 2005; Oral ve Köse, 2011; Kaya ve Özhan, 2012; Mikolajczak, vd., 2007a). Buradan elde edilen sonuç duygusal zeka ve duygusal emek stratejilerinin etkileşiminden elde edilen sonuç ile birbirini destekler niteliktedir. Yüksek duygusal zeka derinlemesine davranış ve samimi duygulara neden olmakta, bu iki strateji de tükenmişliğin azalmasına neden olmaktadır.

Aracılık analizi sonuçlarına bakıldığında yüzeysel davranış stratejisi ve samimi duygular stratejisinin duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Diğer bir duygusal emek stratejisi olan derinlemesine davranış stratejisi ise duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki azaltıcı etkisinde aracılık rolü oynamamaktadır. Mikolajczak ve arkadaşları (2007a) bu çalışmadaki bulgulara benzer şekilde yüzeysel davranış ve samimi duyguların duygusal zeka tükenmişlik etkileşiminde kısmi aracılık rolü üstlendiğini, derinlemesine davranışın ise aracılık rolü üstlenmediğini tespit etmişlerdir.

Araştırmadan elde edilen en önemli sonuç da burada yatmaktadır. Duygusal zekası yüksek olan çalışanların daha az tükenmişlik yaşadıkları bilinmektedir. Araştırma sonuçlarına göre yüksek duygusal zekaya sahip güvenlik görevlilerinin işlerini yaparken veya insanlar ile karşı karşıya oldukları durumlarda gerçek duygularını gizleyip, karşılarındakine farklı bir takım duygular yansıttıklarında, bir nevi maske taktıklarında tükenmişlikleri daha düşük seviyede olacaktır. Diğer yandan yine yüksek duygusal zekaya sahip işgörenler iş ilişkisi kurdukları kişilere karşı samimi davranışlar sergilemeleri durumunda, duygularını değiştirmek yönünde herhangi bir baskı hissetmeyecek ve bu nedenle de daha az tükenmişlik yaşayacaklardır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde ana amacı olan sorunun cevabı açıkça ortaya çıkmıştır. Buna göre özellikle hizmet sektörü çalışanlarının yaşadıkları tükenmişliği en aza indirgeyebilmek için duygusal emek stratejilerinden yüzeysel davranış veya samimi duyguları kullanma stratejileri işgörenlerin duygusal zeka düzeyleri ile birleşince tükenmişliği önemli ölçüde azaltmaktadır. O halde bireysel olarak çalışanın işyerinde sergilemek zorunda oldukları davranışları ya işlerinin bir gereği olarak

görüp geçici bir maske takmalarını gerektiği gerçeğini içlerine sindirip ona göre davranmaları veya işyerinde sergilemek zorunda oldukları duyguları samimi bir şekilde içselleştirmeleri onların tükenmişlik yaşamalarını engelleyecektir. Bu konuda yöneticilere düşen görev ise çalışanların duygusal emek stratejilerini kullanmalarını kolaylaştıracak örgütsel bağlılık ve motivasyonu destekleyici faaliyetleri üstlenmeleridir.

İlerideki çalışmalarda duygusal emek stratejileri farklı örgütsel davranış değişkenleri ile bir arada çalışılarak, hem bireysel hem de örgütsel açıdan en faydalı stratejilerin tespit edilmesi sağlanabilir. Araştırma modeli bu çalışmada bir meslek grubu üzerinde denenmiştir, modelin farklı meslek grupları üzerinde denenmesi ile daha bütüncül sonuçların elde edilmesi de mümkündür.

## **Kaynakça**

- Aksaraylı, Mehmet ve Özgen Işıl (2008), “Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekânın Rolü Üzerine Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 755-769.
- Alavinia, Parviz ve Tala Ahmadzadeh (2012) “Toward A Reappraisal of the Bonds Between Emotional Intelligence and Burnout”, *English Language Teaching*, 5 (4), 37-50.
- Ashforth, Blake E. ve Ronald H. Humphrey. (1993) "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity." *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, Şebnem ve Özata, Musa (2008). “Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 77-97.
- Austin, Elizabeth J., Dore Timothy C.P., O'Donovan Katharine M. (2008), “Associations of Personality and Emotional Intelligence with Display Rule Perceptions and Emotional Labor”, *Personality and Individual Differences*, 2008, 44:679–688.
- Barling, Julian, Slater Frank ve Kelloway Kevin e. (2000), “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study”, *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 157-161.
- Baron M. Reuben ve Kenny. A David (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual,

- Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bar-On, Reuven (2003), “How Important is It to Educate People to be Emotionally and Socially Intelligent and Can It be Done?”, *Perspective in Education*, 21 (4), 3-13.
- Brotheridge Celeste M. ve Lee Raymond T. (2003), “Development and Validation of The Emotional Labour Scale”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Brotheridge, Celeste M. (2006), “The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative to Situational Demands”, *Psicothema*, 18, 139-144.
- Brotheridge, Celeste M. ve Grandey, Alicia A. (2002). “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work””. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Chan, David W. (2006). “Emotional Intelligence and Components of Burnout Among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong”. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 1042-1054.
- Ciarrochi, J., Chan A.ve Bajgar J. (2001), “Measuring Emotional Intelligence in Adolescents”, *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561.
- Çakar, Ulaş ve Arbak, Yasemin (2004), “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 23-48.
- Çokluk, Ömay, Şekercioğlu, Güçlü ve Büyüköztürk, Şener (2010), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik, SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi, Ankara.
- Delpasand, Mansoor, Amir Ashkan Nasiripoor, Pooran Raiisi ve Masood Shahabi (2011), “The Relationship Between Emotional Intelligence and Occupational Burnout Among Nurses in Critical Care Units”, *Iranian Journal of Critical Care Nursing*, 4 (2), 79-86.
- Diefendorff, James M., Croyle, Meredith H. ve Gosserand, Robin H. (2005), “The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies”, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Duran, Auxiliadora, Natalio Extremera, Lourdes Rey, Pablo Fernandez-Berrocal ve F. Manuel Montalban (2006) “Predicting Academic Burnout and Engagement in Educational Settings: Assessing the Incremental Validity of Perceived Emotional Intelligence Beyond Perceived Stress and General Self-Efficacy”, *Psicothema*, 18, 158-164.

- Dursun Salih, Bayram Nuran, Aytaç Serpil, (2011), “Duygusal Emegın İş Tatmini Ve Tükenme Düzeyi Üzerine Etkisi”, 17. Ulusal Ergonomi Kongresi, Eskişehir, 14-18 Ekim.
- Ergin, Canan (1992), “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Uyarlanması”, 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 143-154.
- Erickson, Rebecca J. ve Ritter, Christian (2001), “Emotional Labor, Burnout, And Inauthenticity: Does Gender Matter?”, *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- George, Jennifer M. (2000), “Emotions and Leadership: the Role of Emotional Intelligence”, *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Görgens-Ekermans, Gina ve Tamari Brand (2012), “Emotional Intelligence as a Moderator in the Stress-Burnout Relationship: A Questionnaire Study on Nurses”, *Journal of Clinical Nursing*, 21, 2275-2285.
- Grandey, Alicia A. (2000), “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.5, No.1, 95-110.
- Grandey, Alicia A. (2003), “When “The Show Must Go On”: Surface Acting And Deep Acting As Determinants Of Emotional Exhaustion And Peer-Rated Service Delivery”, *The Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, Alicia, A. (1999), *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*, Unpublished Doctoral Dissertation, Colorado State University Fort Collins, Colorado.
- Greenberg, Leslie S. (2004). “Emotion-Focused Therapy”, *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 11(1), 3-16.
- Hochschild Arlie R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press.
- Huang, Xu, Simon C. H. Chan, Wing Lam ve Xinsheng Nan (2010), “The Joint Effect of Leader-Member Exchange and Emotional Intelligence on Burnout and Work Performance in Call Centers in China”, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (7), 1124-1144.
- Kahyaoğlu, Mustafa (2013), “Ortaöğretim Öğrencilerinin Zekâ Alanları ile Çevreye Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 46 (2), 159-178.

- Kaur, Devinder, Murali Sambasivan ve Naresh Kumar (2013), "Effect of Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Psychological Ownership and Burnout on Caring Behaviour of Nurses: A Cross-Sectional Study", *Journal of Clinical Nursing*, 22, 3192-3202.
- Kaya, Ufuk ve Özhan Çağlar Kadir (2012), "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Kim, Hyun J. (2008), "Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents And Effects On Burnout", *International Journal Of Hospitality Management*, 27, 151-161.
- Konakay, Gönül (2013), "Akademisyenlerin Duygusal Zeka Faktörlerinin Tükenmişlik Faktörleri ile İlişisine Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği", *Dokuz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 121-144.
- Kruml, Susan M., ve Deanna Geddes. (2000), "Exploring the Dimensions of Emotional Labor The Heart of Hochschild's Work." *Management Communication Quarterly* 14.1, 8-49.
- Lee, JungHoon ve Ok Chihyung (2012) "Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees' Emotional Intelligence and Emotional Labor", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1101-1112.
- Maslach, Christina ve Jackson Susan E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, Christina ve Philip G. Zimbardo (1982), *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli ve Michael P. Leiter (2001), "Job Burnout", *Annual Review Psychology*, 52: 397-422.
- Mikolajczak, Moira, Luminet, Oliver, Leroy, Cecile, ve Roy, Emmanuel (2007b). "Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire: Factor Structure, Reliability, Construct, and Incremental Validity in a French-Speaking Population". *Journal of Personality Assessment*, 88(3), 338-353.
- Mikolajczak, Moira, Menil Clementine, Luminet Olivier (2007a), "Explaining the Protective Effect of Trait Emotional Intelligence Regarding Occupational Stress: Exploration of Emotional Labor Processes", *Journal of Research in Personality*, 41:1107-1117.
- Morris, Andrew J. ve Feldman, Daniel C. (1997), "Managing Emotions in the Workplace", *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 257-274.



- Morris, J. Andrew, ve Feldman Daniel C. (1996), "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor." *Academy of Management Review*, 21.4, 986-1010.
- Onay, Meltem (2011), "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Oral, Lale ve Köse, Sevinç (2011), "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Özyer, K. (2004), *Duygusal Zeka İle Örgütsel Bağlılık ve Bağlılığın Alt Formları Arasındaki İlişkilerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Petrides, Kostantinos V. (2011), "Ability and Trait Emotional Intelligence", *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences*, (Ed., T. Chamorro, S. Von Stumm ve A. Furnham), First Edition, Blackwell Publishing.
- Petrides, Kostantinos, V., Adrian Furnham, (2003), "Trait Emotional Intelligence: Behavioural Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity to Mood Induction", *European Journal of Personality*, 17, 39-57.
- Pishghadam, Reza ve Samaneh Sahebjam (2012) "Personality and Emotional Intelligence in Teacher Burnout", *The Spanish Journal of Psychology*, 15 (1), 227-236.
- Platsidou, Maria (2010), "Trait Emotional Intelligence of Greek Special Education Teachers in Relation to Burnout and Job Satisfaction", *School Psychology International*, 31 (1), 60-76.
- Saiiari, Abdulmir, Motahareh Moslehi ve Rohollah Valizadeh (2011), "Relationship Between Emotional Intelligence and Burnout Syndrome in Sport Teachers of Secondary Schools", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 1786-1791.
- Salovey, Peter ve Mayer, John d. (1990), "Emotional Intelligence", *Baywood Publishing*, 9: 185-211.
- Salovey, Peter, Grewal, Daisy, (2005), "The Science Of Emotional Intelligence", *Current Directions in Psychological Science*, 14,6, 281-285.
- Schutte, Nicola S., Malouff, John M., Hall, Lena E., Haggerty, Donald J., Cooper, Joan T., Golden, Charles ve Dornheim, Liane (1998).

- “Development and Validation of A Measure of Emotional Intelligence”, *Personality and Individual Differences*, 25 (2), 167–177.
- Smith, Karen Bulmer, Joanne Profetto-McGrath ve Greta G. Cummings (2009), “Emotional Intelligence and Nursing: An Integrative Literature Review”, *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1624-1636.
- Warwick, Janette, ve Ted Nettelbeck. (2004) "Emotional Intelligence is...?." *Personality and Individual Differences* 37.5, 1091-1100.
- Weng, Hui-Ching, Chao-Ming Hung, Yi-Tien Liu, Yu, Jen Cheng, Cheng-Yo Yen, Chi-Chang Chang ve Chih-Kun Huang (2011), “Associations Between Emotional Intelligence and Doctor Burnout, Job Satisfaction and Patient Satisfaction”, *Medical Education*, 45, 835-842.
- Wharton, Amy S. (1993), "The Affective Consequences of Service Work Managing Emotions on The Job." *Work and Occupations*, 20.2, 205-232.
- Yürür, Senay ve Ünlü, Onur (2011), “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi” *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.
- Zammuner, V.L. ve C. Galli (2005), “Wellbeing: Causes and Consequences of Emotion Regulation in Work Settings”, *International Review of Psychiatry*, 17(5), 355-364.
- Zapf, Dieter ve Holz Melanie (2006), “On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 1-28.
- Zapf, Dieter, Claudia Seifert, Barbara Schmutte, Heidrun Mertini ve Melanie Holz (2001), “Emotion Work and Job Stressors and Their Effects on Burnout”, *Psychology and Health*, 16, 527-545.