T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL EMEK VE İÇSEL MOTİVASYONUN ÇALIŞANIN YARATICILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

BANU MANKİN

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. GÜNEY ÇETİN GÜRKAN

EDİRNE 2019

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Banu MANKAN tarafından hazırlanan "Duygusal Emek ve İşsel Motivasyonun Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi? Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 9.-10. maddeleri uyarınca 13.06.2019 günü saat 11:00 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *Kabul Edilmesine **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Doç.Dr. Güney GETİN BÜRKAN	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğr. Üy. Onur Gelen	Kabul edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Serdar CANBAZ	Kabul edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10258150
Yazar Adı / Soyadı	BANU MANKİN
T.C.Kimlik No	17240453848
Telefon	5375844278
E-Posta	banumankin@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Duygusal Emek ve İçsel Motivasyonun Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma
Tezin Tercümesi	The Effect of Emotional Labor and Internal Motivation on Employee Creativity: A Research in Banking Sector
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2019
Sayfa	208
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. GÜNEY ÇETİN GÜRKAN
Dizin Terimleri	Motivasyon=Motivation ; Duygusal emek=Emetional labor ; Yaratıcılık=Creativity ; Bankacılık sektörü=Banking sector
Önerilen Dizin Terimleri	

25.06.2019

İmza:.....

Tezin Adı: Duygusal Emek ve İçsel Motivasyonun Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

Hazırlayan: Banu MANKİN

ÖZET

Bu çalışmadaki amaç, duygusal emek ve içsel motivasyonun işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu kapsamda; işgörenlerin içsel motivasyonunun yüzeysel, derinlemesine, samimi davranış ile ilişkisi ve içsel motivasyon ile duygusal emeğin, bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini kolayda örnekleme yolu ile 2019 yılında Kırklareli ve Edirne ilinde bulunan 526 banka işgöreni oluşturmaktadır. Elde edilen anketler içinde kullanılabilir anket sayısı 300 adettir. Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 23 programı ile analiz edilerek, veriler Cronbach's Alpha Analizi, Faktör Analizi, Korelasyon ve Regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, işgörenlerin içsel motivasyonu ile derinlemesine davranış ve samimi davranış arasında anlamlı, pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yüzeysel davranış ile içsel motivasyon arasında ise, negatif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca içsel motivasyon ve derinlemesine davranış bireysel yaratıcılığı pozitif yönde etkilerken; yüzeysel davranış, bireysel yaratıcılığı negatif yönde etkilemektedir. Düşünülenin aksine samimi davranışın ise bireysel yaratıcılık üzerinde hiçbir etkisi bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Samimi Davranış, İçsel Motivasyon, Bireysel Yaratıcılık

Thesis Title: The Effect of Emotional Labor and Internal Motivation on Employee Creativity: A Research in Banking Sector

Prepared by: Banu MANKİN

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the effect of emotional labor and intrinsic motivation on the creativity of the employee. In this context; the relationship between the intrinsic motivation of the employees and the superficial, deep acting, sincere acting and the effect of intrinsic motivation and emotional labor on individual creativity were examined.

The population of the study consisted of 526 bank employees in the province of Kırklareli and Edirne in 2019 with easy sampling. The resulting number of surveys available in the surveys is 300. The data collected in the study were analyzed with SPSS 23 program and the data were subjected to Cronbach's Alpha Analyse, Faktor Analyse, Correlation and Regression analyzes.

According to the results obtained from the study, the is a significant positive relationship between the internal motivation of the employees and the deep behavior and sincere behavior. A negative relationship was found between surface acting and intrinsic motivation. In addition, intrinsic motivation and deep acting positively affect individual creativity; surface acting negatively affects individuals creativity. Contrary to what is thought, no sincere acting has any effect on individual creativity.

Keywords: Emotional Labor, Surface Acting, Deep Acting, Sincere Acting, İnternal Motivation, İndividual Creativity

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında yol gösteren, özenli ve dikkatli yardımlarını, yapıcı eleştiri ve önerilerini, fikirlerini ve en önemlisi iyiliği ile desteğini hiç esirgemeyen çok değerli danışmanım ve hocam Doç. Dr. Güney ÇETİN GÜRKAN'a ve uygulama kısmında çok büyük katkıları ve emeği olan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Onur ÇETİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca bana tecrübe ve bilgileri ile farkındalık kazandıran tüm öğretmenlerime teşekkürü borç bilirim.

Yüksek lisans eğitim süresince desteklerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili arkadaşlarıma da çok teşekkür ederim.

Son olarak; bütün hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiç esirgemeyen, her zaman yanımda olan, bana güç veren, benimle üzülen, benimle heyecanlanan biricik aileme gönülden teşekkür ederim.

Edirne, 2019 Banu MANKİN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET…… i

SUMMARY…….. ii

ÖNSÖZ…… iii

İÇİNDEKİLER…… iv

ŞEKİLLER LİSTESİ…….. x

TABLOLAR LİSTESİ…… xi

KISALTMALAR LİSTESİ…… xiii

GİRİŞ…… 1

I.BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

1.1. EMEK VE DUYGU KAVRAMLARI……..……. 4

1.1.1.Duyguların Sınıflandırılması……. 6

1.1.2.Duygu Kavramı İle İlgili Yaklaşımlar…….. 8

1.1.3.Örgütsel Ortamda Duygular…….. 12

1.2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI……... 14

1.3. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI……... 15

1.3.1. Hoshschild (1983)Yaklaşımı…… 16

1.3.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı…… 17

1.3.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı…….. 19

1.3.4. Grandey (2000) Yaklaşımı……... 25

1.4. DUYGUSAL EMEĞİN ÖNCÜLLERİ……... 31

1.4.1. Bireysel Faktörler……. 31

1.4.1.1. Demografik Faktörler…….. 31

1.4.1.2. Duygulanım……. 33

1.4.1.3. Empati……. 34

1.4.1.4. Kendini Uyarlama……... 34

1.4.1.5. Duygusal Zekâ (EQ)…… 35

1.4.2. Örgütsel Faktörler…… 36

1.4.2.1. Duygusal Davranış Kuralları…….. 36

1.4.2.2. Otonomi…….. 37

1.4.2.3. Sosyal Destek……. 38

1.4.3. Etkileşim Özelikleri……..... 39

1.5. DUYGUSAL EMEK STRATEJİLERİ…….. 40

1.5.1. Yüzeysel Davranış…… 40

1.5.2. Derinlemesine Davranış……... 41

1.5.3. Samimi Davranış…….. 43

1.6. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI……... 44

1.6.1. Bireysel Sonuçlar……. 44

1.6.2. Örgütsel Sonuçlar……. 46

II. BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI……... 48

2.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ……... 50

2.3. MOTİVASYON TEORİLERİ…… 52

2.3.1. Kapsam Teorileri…….. 52

2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi……... 53

2.3.1.2. Çift Faktör Teorisi……... 55

2.3.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi……. 58

2.3.1.4. ERG Yaklaşımı……... 60

2.3.2. Süreç Teorileri…….. 61

2.3.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı……. 62
2.3.2.2. Bekleyiş Teorileri…… 63
2.3.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi……. 64
2.3.2.2.2. Lawler-Porter Modeli…….. 65
2.3.2.3. Eşitlik Teorisi…….. 65
2.3.2.4. Amaç Teorisi……... 66
2.4. MOTİVASYONU ARTTIRICI YÖNTEMLER……... 67
2.4.1. Gelir Düzeyinde İyileştirme……. 67
2.4.2. İşin Zenginleştirilmesi…….. 68
2.4.3. Kariyer Planlaması ve Eğitim…….. 68
2.4.4. Neşeli Bir Çalışma Ortamı Oluşturmak……... 69
2.4.5. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Rekabet…….. 69
2.4.6. Ekonomik Güvenlik Unsurları……. 70
2.4.7. Örgütteki İş Görenlerin Kararlara Katılımının Sağlanması……. 70
2.4.8. Disiplinli ve Adaletli Bir İş Ortamının Oluşturulması……. 71
2.5. MOTİVASYON TÜRLERİ……. 71
2.5.1. İçsel Motivasyon…….. 72
2.5.2. Dışsal Motivasyon…… 76

III. BÖLÜM

YARATICILIK

3.1. YARATICILIĞIN TANIMI…… 82
3.2. YARATICILIK - YENİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ……... 84
3.3. YARATICILIĞIN TÜRLERİ……. 85
3.4. YARATICILIK SÜRECİNİN AŞAMALARI……... 88
3.4.1. Bilgi Toplama Aşaması……..... 91
3.4.2. Kuluçka Aşaması…….. 91

3.4.3. Aydınlanma Aşaması……... 92
3.4.4. Değerlendirme ve Uygulama Aşaması……. 93
3.4.5. Doğrulama Aşaması……. 93
3.5. BİREYSEL YARATICILIK……... 93
3.5.1. Yaratıcı Birey Teorisi……... 97
3.5.1.1. Uzmanlık…… 97
3.5.1.2. Yaratıcı Düşünme……... 98
3.5.1.3. Görev Motivasyonu…… 99
3.6. YARATICI BİREYİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ…… 101
3.7. ÖRGÜTSEL YARATICILIK……. 104
3.8. YARATICILIĞI TEŞVİK EDEN VE ENGELLEYEN DURUMLAR…… 108
3.8.1. Yaratıcılığı Teşvik Eden Faktörler……... 111
3.8.2. Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler……. 115
3.8.2.1. Bireysel Engeller……. 116
3.8.2.2. Örgütsel Engeller…… 117
3.8.2.3. Toplumsal Engeller……. 119
3.8.2.4. Grup İçindeki Çatışmaların Giderilmesi……..… 120
3.8.2.5. Zaman Baskısı……. 121
3.9. YARATICILIĞA YÖNELİK TEKNİKLER……. 123
3.9.1. Beyin Fırtınası…….. 124
3.9.2. Gordon Tekniği……. 125
3.9.3. Yanal Düşünme…… 125
3.9.4. Birleştirme Tekniği……... 126
3.9.5. Sinektik Tekniği…… 127
3.10. DUYGUSAL EMEK, İÇSEL MOTİVASYON VE YARATICILIK

ARASINDAKİ İLİŞKİLER…… 127

3.10.1. Duygusal Emek ve Motivasyon İlişkisi…… 127

3.10.2. Duygusal Emek ve Yaratıcılık İlişkisi…….. 129

3.10.3. Yaratıcılık ve Motivasyon İlişkisi…… 130

IV. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE İÇSEL MOTİVASYONUN ÇALIŞANIN YARATICILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı…… 135

4.2. Evren ve Örneklem……... 136

4.3. Araştırma Modeli…….. 136

4.4. Verilerin Toplanması…… 137

4.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması…….. 139

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri……. 139

4.5.2. İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri…….. 144

4.5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi……. 146

4.5.4. Güvenilirlik Analizi…….. 149

4.5.5. Duygusal Emek Boyutlarının Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi (Model 2)...……...……... 150

4.5.6. İçsel Motivasyonun Duygusal Emek Boyutları Üzerindeki Etkisi (Model 3)...……...……... 153

4.5.7. İçsel Motivasyonun Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi (Model 4)…….. 157

4.5.8. Duygusal Emek Boyutlarının ve İçsel Motivasyonun Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi (Model 5)...……. 159

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER…….……...……. 164

KAYNAKÇA……... 170

EKLER……. 192

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Morris ve Feldman Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişki…… 21

Şekil 2. Morris ve Feldman (1996)'ın Duygusal Emek Öncülleri, Boyutları ve Sonuçları Arasındaki İlişki……... 24

Şekil 3. Grandey'in (2000) Duygusal Emek Modeli…… 27

Şekil 4. Motivasyon Süreci……... 48

Şekil 5. Maslow (1943)'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi…… 53

Şekil 6. Çift Faktör Teorisinde Hijyen ve Motive Edici Faktörler……... 57

Şekil 7. Klasik Şartlandırma ile Davranışsal Şartlandırma…….. 62

Şekil 8. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi……... 73

Şekil 9. İçsel Motivasyonu Etkileyen Durumlar……... 75

Şekil 10. Motivasyonun Sınıflandırılması…… 77

Şekil 11. İlgili Olduğu Alana Göre Yaratıcılık Türleri……. 86

Şekil 12. Yaratıcılık Türleri…….. 87

Şekil 13. Yaratıcılık Süreci……... 90

Şekil 14. Yaratıcı Kişiliğin Bileşenleri……. 96

Şekil 15. Yaratıcılığın Üç Bileşeni……... 100

Şekil 16. Yaratıcılık ve Motivasyon İlişkisi……. 131

Şekil 17. Araştırmanın Modeli ……..……. 136

Şekil 18. Model 2…….. 151

Şekil 19. Model 3……. 154

Şekil 20. Model 4……. 157

Şekil 21. Model 5…….. 159

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Duygusal Emek İçin Geliştirilen Yaklaşımların Karşılaştırılması…. 29

Tablo 2. Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgüt Özellikleri…….. 106

Tablo 3. Yaratıcılığı Engelleyen ve Destekleyen Zihinsel Bloklar…….. 110

Tablo 4. Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren Unsurlar…… 112

Tablo 5. Örgütlerde Yaratıcılığı Engel Olan Unsurlar……. 118

Tablo 6. Zaman Baskısı ve Yaratıcılık……. 122

Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Kaynaklar…….. 138

Tablo 8. İşgörenlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı…… 140

Tablo 9. İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı…….. 140

Tablo 10. İşgörenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı…….. 140

Tablo 11. İşgörenlerin Departmanlara Göre Dağılımı…….. 141

Tablo 12. İşgörenlerin Unvanlara Göre Dağılımı……. 141

Tablo 13. İşgörenlerin İş Deneyimine Göre Dağılımı…….. 142

Tablo 14. İşgörenlerin Bulundukları Pozisyonda Çalışma Sürelerine Göre Dağılım…….. 142

Tablo 15. Bankanın Kamu – Özel Yapısı……. 143

Tablo 16. İşgörenlerin Meslek Seçimine Göre Dağılımı…….. 143

Tablo 17. İşgörenlerin Yaşlara Göre Dağılımı……. 143

Tablo 18. Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri……..……. 144

Tablo 19. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları……. 147

Tablo 20. Boyutların Tanımlayıcı İstatistikleri……...……. 149

Tablo 21. Güvenilirlik Analizi……. 149

Tablo 22. Model 2 Korelasyon Analizi Sonuçları…… 151

Tablo 23. Model 2 Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları…….. 152

Tablo 24. Model 2 için Regresyon Analizi Sonuçları…….. 152

Tablo 25. Model 2 için Hipotez Testi Sonuçları…….. 153

Tablo 26. H_{3a} için ANOVA Testi Sonuçları……... 155

Tablo 27. H_{3b} için ANOVA…… 155

Tablo 28. H_{3b} için Regresyon Analizi Katsayıları…….. 156

Tablo 29. H_{3c} için ANOVA…… 156

Tablo 30. H_{3c} için Regresyon Analizi Katsayıları…….. 157

Tablo 31. Sonuçlar…… 157

Tablo 32. H_1 için ANOVA…… 158

Tablo 33. H_1 için Regresyon Analizi Katsayıları…….. 158

Tablo 34. Korelasyon Analizi Sonuçları…….. 160

Tablo 35. Model 5 İçin ANOVA…….. 160

Tablo 36. Model 5 için Çoklu Regresyon Analizi…… 161

Tablo 37. Model 5 için Anlamlı Değişkenlerle Çoklu Regresyon Analizi……... 162

Tablo 38. Model 5 için Regresyon Analizi Sonuçları…….. 162

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	:	Açıklayıcı Faktör Analizi
ANOVA	:	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
ÇY	:	Çalışanın Yaratıcılığı
DD	:	Derinlemesine Davranış
DE	:	Duygusal Emek
ERG	:	Existence, Relatedness and Growth (Var olma, İlişki ve Gelişme)
İM	:	İçsel Motivasyon
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin
SD	:	Samimi Davranış
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
TDK	:	Türk Dil Kurumu
YD	:	Yüzeysel davranış

GİRİŞ

İşletmeler müşteri memnuniyeti ve rekabete yönelik avantaj elde etmek için eski ve yeni bilgiyi harmanlayarak daha iyi sonuçlar ortaya koymak, problemlere kolaylaştırıcı, farklı çözümler sunmak, görülmeyeni görmek, örgütsel ve bireysel bazda yaşamı kolaylaştırmak yani aslında yaratıcılık sonucunda yenilik yapmaları gerekmektedir. Bunun için de müşteriyle direkt ilişki içinde olan bazı işgörenler (müşteri temsilcileri, satış görevlileri, hemşireler, uçuş görevlileri vb.) için çeşitli davranış kalıpları geliştirilmekte ve böylece müşteriler üzerinde olumlu etki bırakılmaya çalışılmaktadır. Örgütün işgörenlerden istediği bu davranışlar sadece fiziksel unsurları değil aynı zamanda müşteriye yansıtılacak duyguları da kapsamaktadır. İşgörenlerden sergilenmesi istenen bu davranış kalıpları ve duygusal gösterimlerin ortaya çıkardığı duygusal emek, aynı bilgisel ve fiziksel emek gibi iş gücü piyasasında alınıp satılabilen bir değer taşıyan ve işgörenlerin performansını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Bu çalışmadaki amaç duygusal emek ve içsel motivasyonun işgörenlerin yaratıcılığı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Duygusal emek, yapılan işin koşullarından kaynaklanan birey ile iş arasındaki etkileşim nedeniyle işgörenin göstermiş olduğu duygusal çabadan çok, işgörenin işi kendisinden beklenen "duygu ifadesi" ile yapması ve örgütün isteği yönünde müşteride arzulanan duygu algısını oluşturmasıdır. İçsel motivasyon, bireyin iç dünyasıyla ilgili olan ihtiyaçları, zevkleri, beklentileri, inançları ve hedefleri ile ilgilidir. İçsel motivasyonun en dikkat çekici özelliği, bireyin dışsal bir unsurdan etkilenmeden kendisini içsel faktörlerle harekete geçirebilmesidir. İçsel motivasyon ile yapılan işin sonunda elde edilecek haz ve hazzın seviyesi birey tarafından belirlenir ve tamamen içseldir. Yaratıcılık, insan faaliyetinin herhangi bir alanında kendine has, orijinal fikirlerin üretimi olarak ifade edilmekte, alışılmışın dışında ve yararlı fikirler meydana getirmeyi içermektedir. Duygusal emek ve içsel motivasyonun işgörenin yaratıcılığı üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda yapılacak olan bu araştırma ile duygusal emek ve içsel motivasyonun

işgörenlerin yaratıcılığı üzerinde nasıl bir etki yaratacağı değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Kısaca yaratıcılık sosyal hayatı ve iş hayatını derinden etkilemektedir. Bunun için işgörenlerin sergilemiş oldukları duygusal emek ve içsel motivasyonun yaratıcı fikirlerin oluşmasında önemli olduğu düşünülmekte ancak yazın incelendiğinde duygusal emek ve içsel motivasyonun işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisiyle ilgili sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Ayrıca bu üç değişkenin bir arada incelendiği pek çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmanın yönetim yazınına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu tez kapsamında literatürde öncelikle duygusal emek, içsel motivasyon ve yaratıcılık kavramları incelenerek konunun temel unsurları ortaya konulmuştur ve banka işgörenleri üzerine yapılan anket ile duygusal emek ve içsel motivasyonun işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tezin birinci bölümünde; duygusal emek kavramına, kavramın gelişimine yönelik yaklaşımlara, duygusal emeği ortaya çıkaran faktörlere ve duygusal emeğin boyutları olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, samimi davranış üzerinde durularak, bu boyutlar sonucu ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçlarla ilgili bilgiler verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde; motivasyon kavramına ve önemine, motivasyonu sistematik bir şekilde ele alan motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri başlıkları altında incelenmiş, motivasyonu arttırıcı yöntemlere değinilmiş ve tezin hipotezlerine konu olan motivasyon türleri içsel ve dışsal motivasyon olarak açıklanmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde; yaratıcılığın tanımı, yenilik ile ilişkisi, yaratıcılığın türleri, yaratıcılık sürecinin aşamaları, tezin hipotezlerine konu olan bireysel yaratıcılık, yaratıcı bireyin kişilik özellikleri, örgütsel yaratıcılık ele alınmış,

yaratıcılığı teşvik eden, engelleyen durumlara ve yaratıcılığa yönelik tekniklere değinilmiş, son olarak duygusal emek, içsel motivasyon ve yaratıcılık değişkenleri arasındaki ilişki üzerine daha önce literatürde yapılan çalışmalar taranarak incelenmiştir.

Tezin dördüncü bölümünde; işgörenin içsel motivasyonun duygusal emek boyutları olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, samimi davranış ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olup olmadığı incelenmiş, duygusal emek ve içsel motivasyonun işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisi bulunup bulunmadığı yönünde yapılan araştırma sonuçları ele alınmıştır. Araştırma kapsamında Kırklareli ve Edirne ilinde bulunan 526 banka işgörenine demografik özellikler, duygusal emek, içsel motivasyon ve bireysel yaratıcılık sorularını içeren bir anket dağıtılmış, anketlerden 326'sı toplanarak SPSS 23 programı ile analiz edilmiş ve veriler Cronbach's Alpha Analizi, Faktör Analizi, Korelasyon ve Regresyon analizine tabi tutulmuştur. Duygusal emek ve içsel motivasyonun işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisi tartışılmış ve tez kapsamındaki araştırmadan elde edilen bulgular ve sonuçlar ortaya konulmuştur. Devamını ise, kaynakça ve ekler takip etmektedir.

1.BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

1.1.EMEK VE DUYGU KAVRAMLARI

Türk Dil Kurumu'na göre (TDK) emek kavramı, "*bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü*" biçiminde tanımlanmıştır (TDK, 2017). Haftacı (2013) üretim öğelerinin en önemlilerinden biri olan emek kavramını, "birey ya da bireylerin üretimde ve yönetimde kullandıkları zihinsel ve bedensel çabalar" olarak tanımlamıştır. Bir değer yaratma amacına yönelmeksizin sarf edilen zihinsel ve bedensel çabalar, emek kapsamında değerlendirilmez. Zihinsel ya da bedensel bir çabanın emek olarak nitelendirilebilmesi için, emeğin planlı ve düzenli bir çalışmanın ürünü olması ve mesleki bir faaliyet olarak yapılması gerekir (Haftacı, 2013: 3). Ayrıca emek kavramı içinde zaman öğesi de yer almaktadır. Çünkü enerji harcama, ancak belli bir zaman süresi içinde oluşabilir (Tosun, 1987: 13).

Duygu kavramı ilk olarak, 1884 yılında William James'in "duygu nedir?" diye sorması sonucu tanımlanmaya çalışılmıştır. James'e göre duygu kavramı, durumun, olayların önemine göre değişiklik göstermektedir (Akt. Fineman, 1999: 289). Duygunun yapısı, çeşitleri ve bileşenlerinin birçok türde olması nedeniyle 1884 yılında William James'in "duygu nedir?" diye sormasından bugüne kadar geçen sürede duygu kavramı tanımında bir görüş birliğine ulaşılamamıştır. Duygular örgütsel ortamın ayrılmaz bir bütünü olmasına rağmen, duygu kavramının birçok tanımı mevcuttur (Eroğlu, 2014: 9).

TDK' na göre duygu kavramı, *"belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim"* şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Goleman'a (1996) göre (çev. Yüksel, 2006: 359) duygu, "bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, biyolojik ve psikolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi"dir.

Feldman ise, duygu kavramını, "mutluluk, hüzün ve umutsuzluk gibi genelde hem bilişsel hem de fizyolojik tabanları olan ve davranışları etkileyen faktörler" şeklinde tanımlamıştır (Akt. Çakar ve Arbak, 2004: 27).

Thoits (1989: 318), duygu kavramının hemen hemen birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlandığını fakat bu tanımların genelde duygu kavramının dört bileşeninden oluştuğunu belirtmiştir. Bu bileşenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

a) Çevre şartlarının veya durumsal uyarıcıların değerlendirilmesi,
b) Fizyolojik ya da bedensel hislerde oluşan değişimler,
c) Özgürce ya da çekinerek yapılan jestler,
d) Yukarıda belirtilen üç bileşenden biri ya da daha fazlası ortaya çıkarken kültürel bir etiket taşımasıdır.

Thoits (1989: 318) duygunun meydana gelmesi için bu dört bileşenin tümünün aynı anda bir arada bulunmasına gerek olmadığını belirtmektedir. Örneğin, birey korkabilir, heyecanlanabilir aynı zamanda mutlu da olabilir.

Özel bir his durumu şeklinde tanımlanan duygu kavramı, temel duygular (kızgınlık, neşe, sevgi vb.) ile sosyal duyguları (kıskançlık, utanma, suçluluk vb.) içermekte ve bu his durumunun sıklığına, yoğunluğuna, tutarlılığına ve süresine göre değişiklik göstermektedir (Erken, 2016: 7). Bu nedenle günlük yaşamda yaşanan duyguların, bireyin göstereceği davranışlar üzerindeki etkisi büyüktür. Bireyin yaşadığı duygunun etkisi duygu yoğunluğuna göre değişiklik gösterecektir. Genelde hafif yoğunluktaki duyguların uyarıcı etkisi bulunmaktadır. Örneğin, merak ettiğimiz bir konu üzerinde öğrenmek için istek ve ilgiyle konuya odaklanırız. Sınav kaygısı ise bizi daha dikkatli ve fazla çalışmaya sevk eder. Bunun yanında yoğun duygular, genelde mantıklı düşünmemizi ve sağduyumuzu olumsuz etkiler, algıları çarpıtır ve zihinsel karışıklığa neden olur. Yani olayların sonuçlarını doğru göremeyiz ve uyumumuz zorlaşır. Bu da doğru kararlar verme yeteneğimizi azaltır. Örneğin, yoğun olarak hissedilen nefret, karşı tarafın olumlu yönlerini görmemize engel olur ya da

tam tersi aşırı sevgi duygusu, sevdiğimiz bireyin yanlışlıklarını ve eksikliklerini görmememize neden olur (Ağırman, 2012: 5).

Duygu unsuru, psikoloji kitaplarında genelde heyecan unsuru ile beraber incelenmiştir. Buna göre heyecanlar ve duygular davranışsal olarak uyarılmayı ifade ederken; fiziksel olarak da bedensel ve fizyolojik durumlar ve değişiklikler olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Cüceloğlu (1991: 262-263), duygu ve heyecanların üç düzeyde incelenebileceğini belirtmiştir. Bunlardan ilki *öznel deneyim* düzeyidir. Öznel deneyim, "bir insan belirli bir duyguyu veya heyecanı doğrudan yaşar ve bu yaşantı özneldir; yani başkası tarafından bu duygunun bilinmesinin imkânsız olduğunu" belirtmektedir. İkinci düzey *duygusal davranıştır*. Burada ifade edilmek istenen ise "bireyin duygularını ve heyecanlarını, dışa yansıttığı ifadelere ve davranışlara dayanarak anlayabiliyorken, kendi heyecan ve duygularımızı doğrudan anlıyor olmamızdır". Üçüncü düzey ise, duygusal deneyim aşamasında bedende meydana gelen *fizyolojik olaylardır*. Bireyin içinde bulunduğu duygusal deneyimlere göre "kanın kimyasal özelliklerinde, kalp atış hızında, nefes alış verişinde, salgı miktarında ve hormonel sistemde önemli değişikliklerin meydana gelmesidir".

Yukarıda belirtilen açıklamalar neticesinde duyguların oluşumu ve davranışlarla ilişkisi çok karışık bir konudur. Bu açıdan duyguları ve dışa vurumlarını daha iyi anlayabilmek için duyguların sınıflandırılması faydalı olacaktır.

1.1.1.Duyguların Sınıflandırılması

Öfke, heyecan, korku, kıskançlık, nefret, sevgi, üzüntü, şaşkınlık, aşk ve gurur gibi onlarca duygu mevcuttur. İnsanların hissettiği bu duyguları tanımak ve değerlendirmek için duyguların sınıflandırılması gerekmektedir. Duyguların birçok bileşeni içeren karışık aşamalara sahip olması, sınıflandırılmasını güçleştirmekte ve farklı sınıflandırma türleri ortaya çıkarmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 100). Bu

sınıflandırmalara; birincil-ikincil duygular, olumlu- olumsuz duygular ve duygu kümeleri örnek gösterilebilir:

- **Birincil ve İkincil Duygular:** Birincil duygular, bireyde doğuştan bulunan duygulardır. Hırs, korku, mutluluk ve şaşkınlık bu duygulara örnektir. İkincil duygular ise sonradan kazanılmış olan duygulardır. Bu tip duygulara ise aşk, sevgi ve iyimserlik gibi duygular örnek gösterilebilir. İkincil duygular, bireyin sosyalleşme aşamasında deneyimleri sonucu elde ettiği ya da sosyal etkileşimle öğrendiği duygulardır (Ağırman, 2012: 11).
- **Olumlu ve Olumsuz Duygular:** Duyguların sınıflandırılmasının bir diğer yolu ise, olumlu ya da olumsuz olarak ele alınmasıdır. Olumlu duygular, bizi diğer bireylere yaklaştırırken, olumsuz duygular ise uzaklaşmamıza neden olmaktadır. Gurur, mutluluk, sevinç gibi duygular olumlu olarak değerlendirilmekte ya da hisleri belirtmektedir. Bu duygular bireyin ihtiyaçlarını gidermesi için onu eyleme geçirmekte ve eylemini devam ettirmesini sağlamaktadır. Ayrıca olumlu duygular çevremize uyum gösterme olanağı da tanımaktadır. Utanma, suçluluk, üzüntü ve öfke gibi duygular da olumsuz olarak değerlendirilmekte ya da hisleri belirtmektedir. Bu duygular ise bireyin eyleme geçmesine engel teşkil etmektedir ve çevreye uyum göstermesini zorlaştırmaktadır. Bunlara ilave olarak duygular nötr olamamaktadır yani nötr olmak duygusuz olmayı ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 100-101).
- **Duygu Kümeleri:** Goleman (2006: 359-360) duyguları, duygu kümeleri şeklinde belirtmektedir ve bu temel duyguların bütünleşmesiyle yeni duyguların ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Başlıca duygu kümeleri aşağıdaki gibidir:

  - Öfke; içerleme, tükenme, hiddet, sinirlenme, kin, kızma, alınganlık, hınç, hakaret, düşmanlık ve en uç nokta patolojik nefret ve şiddet.
  - Üzüntü; yalnızlık, neşesizlik, acı, kendine acıma, keder, umutsuzluk, can sıkıntısı ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon.

- Korku; sinirlilik, kuruntu, kaygı, uyanıklık, şüphe, tasa, vicdan azabı, çekinme, hayret, ürkme, huzursuzluk, dehşet; patolojik olduğunda ise panik ve fobi.
- Zevk; tatmin, mutluluk, sevinç, rahatlama, eğlenme, heyecan, haz ve en uç nokta mani,
- Utanç; hayal kırıklığı, suçluluk, küçük düşme, pişmanlık, çile, mahcubiyet ve üzülme.

Bu duygu kümeleri, birbirine yakın olan duyguları içermekte olup, aynı duygu kümesinde bulunan duygular arasındaki geçişleri ve ilişkiyi daha iyi anlamamız açısından büyük önem taşımaktadırlar.

1.1.2.Duygu Kavramı İle İlgili Yaklaşımlar

Tarihsel olarak, duygu konusundaki araştırmalar psikolojik ve biyolojik determinizmle doldurulmuştur (Fineman, 2000: 4). Bedensel değişimler ile hissedilen duygu arasındaki ilişkiyi açıklayarak duygu kavramını anlatmaya çalışan Cannon-Bard ve James-Lange en bilinen duygu yaklaşımlarıdır (Akt. Özbayrak, 2006: 14). James-Lange tarafından oluşturulan yaklaşımda bireyin bedensel hareketleri çevresindeki uyarıcılar sonucu harekete geçmektedir. Örneğin, bireyin çevresinde gördüğü öfke ya da korku oluşturan bir durum, onun bedensel olarak harekete geçmesine neden olmaktadır. Birey böyle bir durumda, gözbebeklerinde büyüme, kalp ritminde hızlanma, terleme gibi fizyolojik tepkiler vermektedir. Birey tarafından verilen bu tepkilerin fark edilmesi sonucu bireyde öfke ya da korku duygusu ortaya çıkacaktır. Davranışlar duygulardan önce ortaya çıkmakta ve duyguların oluşma sürecini etkilemektedir. Başka bir deyişle, bireyin sergilediği davranışlar sonucunda duygular oluşmakta ve yaşanmaktadır (Özmen, 2006: 44). Cannon-Bard yaklaşımına göre ise, bedensel değişimler ile hissedilen duygu birbirleriyle aynı zamanda oluşmaktadır (Akt. Özbayrak, 2006: 14).

Sosyal perspektifte duygu kavramıyla ilgili yaklaşımlardan önemli bir yere sahip olan James Averill (1980) duyguyu, "bireyin durumu değerlendirmesine ilişkin değişiklik gösteren ve bir eylemden ziyade bir tutku olarak yorumlanan geçici bir toplumsal roldür" şeklinde ifade etmiştir. Bu geçici toplumsal roller ve sendromlar toplumsal normlar ve beklentiler tarafından üretilir ve böylece toplumsal normlar ve beklentiler bireyin duygularını yönetir (Akt. Johnson, 2009: 15). Kısaca Averill, ilk olarak diğer davranışlar ile duygular arasındaki ortak yönleri ve ikinci olarak geçici toplumsal roller ile duygular arasındaki ortak yönleri değerlendirmektedir.

Duygu olarak nitelendirilen durumların sınıflandırılmasında ilk olarak öfke, kin, suçluluk, utanma, gurur, hayranlık ve sevme gibi çeşitli sosyal duygular sıralanabilir. İkinci olarak pişmanlık, sevinç, hayal kırıklığı gibi oluşma ihtimali varken oluşmamış olan şeylerle ilgili düşünceler sonucu ortaya çıkan çeşitli duygular vardır. Üçüncüsü korku ve umut gibi neler olabileceği düşüncesi sonucu oluşan duygular vardır. Dördüncüsü sevinç ve keder gibi iyi ya da kötü şeylerin yarattığı duygular vardır. Beşincisi gıpta, kötü niyet, öfke ve kıskançlık gibi başkalarına karşı sahip olunan düşünceyle tetiklenen duygular vardır. Son olarak, herhangi bir özel kategoriye kesinlikle girmeyen küçümseme, tiksinti gibi durumlar vardır. Bütün bu duygular, inançların duygulara neden olan doğasına dayandığında sayısız nüanslara ve varyasyonlara olanak tanımaktadır. Bu duyguların kültürel ya da evrensele has olup olmadığı, çözülemeyen bir problem olarak kalmıştır. Ayrıca, duyguları tanımlamak için altı özellik dikkate alınarak bir model yaratılmaya çalışılmıştır. Bu altı özellik şunlardır; bilişsel öncüler, tasarlanmış ve istek sonucu oluşturulmuş amaçlar, fizyolojik uyarılma, fizyolojik ifadeler, valens ve eylem eğilimleri. Bunlar daha önceden Aristoteles tarafından belirtilmiş ve modern düşüncelerde de merkezi konumunu korumaktadır (Elster, 1998: 49-51):

- **Bilişsel Öncüler;** duygular, diğer içgüdüsel (acı, uyku hali, açlık vb.) faktörlerden farklıdır. Yani duygular inançlardan etkilenmektedir. Bağımlılık yapan ve arzular içeren içgüdüsel motivasyon çalışmaları, hayvan davranışlarını ele alan

araştırmalardan öğrenilebilir. Ancak duyguların ortaya çıkmasında inanç unsurunun, hayvanlarla ilgili araştırmalarda sınırlı bir rolünün bulunduğu görülmektedir.

- **Tasarlanmış ve İstek Sonucu Oluşturulmuş Amaçlar;** genellikle, bir duygunun belirli bir amacı, onun bilişsel öncülüğüyle yakından ilgilidir. Örneğin, belirli bir insana olan öfkemizin amacı bizim canımızı yaktığını düşünmemizdir.
- **Fizyolojik Uyarılma;** duygusal durumlar, hormonel değişiklikler ve otonom sinir sisteminde meydana gelen (sersemlik, sızı, yanmak, acı vb.) değişiklikler tarafından nitelendirilir.
- **Fizyolojik İfadeler;** duyguların gözlemlenebilir tipik ifadeleri bulunmaktadır. Bunlar, bedensel duruş, ses tonu, gülümsemek, kızarmak, kaş çatmak, kahkaha atmak ve ağlamak gibi ifadelerdir.
- **Valens;** duygusal olarak bir anlam taşımadığı noktada sıfır (nötr) değer alan haz-acı ölçeğinde duyguları yerine oturtmak amacıyla psikologlar tarafından kullanılır.
- **Eylem Eğilimleri;** belirli bir eylemi gerçekleştirmeye hazır olma durumudur.

Duygular insan doğasının temel yönüdür. Izard'a göre (2002: 797) duygular, evrimsel-biyolojik ve kültürel mirasımızın fiziksel ve sosyal çevreye adaptasyonumuzun önemli bir kısmını yansıtmaktadır. Duygular, evrimde ve bilincin işleyişinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca duygular, yardımseverlik, empati ve sempati içindeki rolü aracılığıyla vicdan ve ahlaki davranışların temelini oluşturur. Duygu aktivasyonu bizleri, sosyal ve fiziksel çevrenin ilgi çekici ve mücadeleci özelliklerine duyarlaştırır.

Russell'e (2003) göre, temel duygulanım beyindedir ve uyaranların uyarılma değeri ve memnuniyet/memnuniyetsizlik üzerinden bilgi sağlar (Akt. Izard, 2009: 4). Sarp ve Tosun (2011: 447-448) duyguları, *"yaşantılarımıza eşlik eden, onlardan etkilenen ve onları etkileyen önemli psikolojik bileşenlerden biri*" olarak ifade etmişlerdir. Bu nedenle yaşantılarımızın kayıt altına alınması esnasında duygulara ne olduğu ya da duyguların bu aşamada nasıl işlev gördüğü önemli bir

sorudur. Anılar ile duygular arasındaki bağlantılar üzerine yapılan birçok açıklama sadeleştirildiğinde, duygular ile benlik ve otobiyografik anılar arasında karşılıklı belirlenimci bir etkinden bahsedildiği görülmektedir. Sarp ve Tosun'un çalışmalarında bazı deneyimler aşamasında oluşan duyguların, bu deneyimlerin bellekte nasıl saklanacağı, kodlanacağı ya da nasıl geri getirileceği konuları üzerinde bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gross (1999: 528) duygu prototipinin üç özelliğine dikkat çekmiştir;

- İlki, bir bireyin bir durumu önemli olarak değerlendirmesi sonucu duyguların ortaya çıkmasıdır. Bu değerlendirmenin altında yatan hedefler, standartlar, ihtiyaçlar ve arzular, merkezî ve kalıcı ya da çevresel ve geçici olabilir. Duygular, bilinçli ve çok özenli ya da bilinçsiz ve basit olabilirler. Duygular, biyolojik merkezli ya da kültürel olarak türetilmiş olabilir. Duygular genelde paylaşıp anlaşabilen ya da bireye özgü ve bireysel olabilir.
- İkinci özellik, merkezi ve çevresel fizyolojideki, öznel deneyim alanlarındaki ve davranışsal ifadelerdeki değişiklikleri içeren tüm vücut süreçlerinin, duyguları çok yönlü hale getirmesidir.
- Üçüncü özellik ise, duyguların ya boyutlar halinde (boyutsal duygu yaklaşımı) ya da kategoriler halinde (ayrık duygu yaklaşımı) tanımlanabilmesidir. Üçüncü özellik olan duyguların boyutsal yaklaşım ya da kategorik yaklaşım olarak ayrılması şu şekildedir;

Boyutsal duygu yaklaşımı; bu yaklaşımda duygular farklı şekillerde sınıflandırılarak açıklamaya çalışılmıştır. Sınıflandırma içerisinde en çok bilinenlerde yer alanlar; birincil ve ikincil duygular, temel duygular, diğer bireylerle ilgili duygular, öz değerlendirme ile ilgili duygular ve olumlu-olumsuz duygulardır. Bu sınıflandırmada en bilineni ve öne çıkanı olumlu-olumsuz duygulardır (Eroğlu, 2014: 23).

Ayrık duygu yaklaşımı; araştırmacılar tarafından kategorik yaklaşım ya da ayrık duygu yaklaşımı olarak isimlendirilen bu yaklaşımda ise, belirli duyguların işlevi belirli eylemlere bağlıdır. Örneğin, korku duygusu kaçma isteği, öfke duygusu

saldırma isteği ile doğru orantılıdır. Bireyler bazı duyguları hissettiklerinde bu hislerini her zaman belli etmezler. Yani, bireylerin hareketleri hakkındaki fikirler belirli davranışlar ile sınırlıdır. Bu perspektifin ana fikri; belirli bir eylemin bir duyguyu evrimsel olarak uyarlanabilir yapmasıdır. Bu, muhtemelen bireylerin yaşam savaşına yardımcı olması yönünde en iyi görevi yapan eylemler arasındadır. Bu perspektifte bir diğer özellikte belirli fizyolojik değişikliklerin ve eylemlerin bir arada bulunmasıdır. Örneğin, bir birey, korktuğunda şiddetli bir kaçma isteği yaşıyorsa, bireyin bedeni koşmak için uygun otomatik destek sistemini hareket ettirerek tepki gösterir (Eroğlu, 2014: 17).

Geçmişten günümüze örgütler için büyük önem taşıyan kaynak, insan unsurudur. Günümüzde örgütler, küreselleşme ve sürekli gelişme sonucu devamlı rekabet halindedirler. Örgütlerin rakiplerine oranlara rekabet üstünlüklerini sağlayabilmeleri ve devamlılığını sürdürebilmeleri insan unsuruna verecekleri öneme bağlıdır. Örgütlerin izledikleri stratejileri ve yenilikleri insan unsurunun yaratması ve uygulaması nedeniyle insan unsuru önemli bir kaynaktır. Bu bakımdan örgütler insan unsuru ve insanı etkileyecek faktörler üzerinde durmalıdır. Ayrıca insan unsurunun çalışma ortamındaki davranış ve tutumları üzerinde büyük bir etkisi olan duyguların incelenmesi ve anlaşılması gerekmektedir (Ağırman, 2012: 16).

1.1.3.Örgütsel Ortamda Duygular

Alan yazında duygu araştırmaları geniş bir çalışma alanını yakalamış olsa da, iş alanında duygular ile ilgili çalışmalar sınırlı sayıdadır. Duygu ile ilgili güncel kavramlar, aklı tercih eden duygulara baskı uygulayan ve azaltan batı kültürünün güçlü geleneğini aksettirir. Duygu ile ilgili bu batılı fikir, işyerindeki duygu çalışmalarında örnek olarak görülmektedir. Bu çalışma psikolojisi çalışmaları, işgörenlerin iş yaşamındaki hislerinin, davranış ve tutumlarının rasyonel ve bireysel olması gerektiği biçimindeki temel varsayıma uygun olacak şekilde biçimlenmiştir (Sandelans ve Boudens, 2000: 48).

Duygu olgusuna insan hayatında verilen öneme rağmen, örgütsel yaşam söz konusu olduğunda bu olgunun uzun bir süre rafa kaldırıldığı ve klasik örgüt yaklaşımının egemen olduğu dönemde neredeyse üzerinde hiç durulmadığı görülmektedir. (Oral ve Köse, 2011: 464). Rasyonel-yasal bürokrasinin ilkelerini açık bir şekilde söyleyen Max Weber, bürokrasinin gelişmesini desteklemiştir. Bu ilkeler ne kadar insanlıktan çıkarılmış olursa, bireysel, mantıksız ve duygusal doğa güçleri ile nefret ve sevgiyi resmi işlerden bertaraf etmek o kadar başarılı olacaktır. Bu dönemde duygusallık, genelde üstü kapalı bir şekilde rasyonalitenin yokluğu veya antitezi olarak incelenmiş ve bunun sonucunda duyguların negatif olarak algılanmasına neden olmuştur (Ashforth ve Humphrey, 1995: 101). Bu yüzden, örgüt üyelerinin çoğu, işyerindeki duyguları küçümseyici bir tutum içerisinde bulunmaktadır. İşgörenler, duyguları öznel ve genellikle spontane duygu durumları olarak, görünüşte objektiflikten ve örgütsel sonuçlara mantıksal olarak katkıda bulunabilecek düzenli yöntemlerden sapma olarak görmektedir (Ashforth ve Kreiner, 2002: 216).

Hawthorne çalışmaları ile gelişme gösteren davranışçı yaklaşım ile beraber bu tutum değişmeye başlamış ve bireyin işyerindeki varlığı duygularıyla beraber ele alınmaya başlanmıştır. Örgütlerde akılcılıkla aynı düzeyde duygulara da önem gösterilen bir döneme geçilmiştir. Devamında ise, bireyin duygularının iş yaşamında etkilerini inceleyen araştırmalar yürütülmeye başlanmıştır (Oral ve Köse, 2011: 464). İş yaşamında duygu çalışmaları uzun bir vadeye dayanmasına rağmen, örgütlerdeki duygu üzerine yapılan modern çalışmalar için başlangıç noktası Hochschild (1983)'in duygusal emek üzerine yeni görüşler sağlayan kitabı *"The Managed Heart"* olarak kabul edilmektedir.

Örgütlerde duyguların yeri ve etkileri konusunda, Isen ve Baron (1991)'un yürüttüğü çalışmada örgütsel davranışın pozitif etkileri araştırılmıştır. Bu çalışma ile yazarlar işyerindeki duygusal deneyimlere kısa zamanlı da olsa bilim insanlarının ilgisini çekme konusunda başarılı olmuşlardır. Başka bir çalışma ise, Ashforth ve Humphrey'in (1995) işyerindeki davranışın duygusal boyutlarını incelemek için

yönetim ve organizasyon alanındaki bilim insanlarının başarısız olma nedenlerini vurgulayan analizleridir. Sonunda duygusal emek kavramının popülerleşmesi, bilim insanlarının bu alanda daha fazla bilinçlenmesinde rol oynamıştır (Akt. Fisher ve Ashkanasy, 2000: 124). Sonraki çalışmalarda ise araştırmacılar, iş sonuçlarının işgörenler vasıtasıyla geliştirilmesi için duyguların nasıl yönetilebileceğini keşfetmeye başlamış ve böylece konu daha özel olarak değerlendirilmiştir. Örneğin, bir işgörenin etkili bir biçimde müşterilerle etkileşime girmesi için hangi duyguları sergileyeceğini ve nasıl hissetmesi gerektiğini ayarlayabileceği çalışmalar bunlar arasında bulunmaktadır (Grandey, 2000: 95).

1.2.DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Duygusal emek kavramı ilk olarak Amerikalı Sosyolog Arlie Hochscild'in 1983 yılında "Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi (The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings)" adlı kitabının yayınlanması ile çalışma hayatı yazınına girmiştir. Hochschild (1983: 7) bu ampirik çalışmasını hostesler üzerinde gerçekleştirmiştir ve çalışmasında duygusal emek, işgörenlerin işleri gereği duygularını gözlemlenebilecek biçimde düzenleyerek gösterdikleri bedensel hareketler ve yüz ifadeleri olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada, hizmet sektöründe zihinsel ve fiziksel emeğe ilave olarak, duyguların da bir emek-gücü unsuru olduğu belirtilmiştir.

Duygusal emek, başkalarını anlama çabası, başkaları ile empati oluşturma, başkalarının duygularını öz duygularıymış gibi hissetmesidir (Beğenirbaş ve Meydan, 2012: 164). Duygusal emek, başka bir deyişle, belirli bir çerçeve içine yerleştirilecek bir kavram olmamakla birlikte, duygusal emek davranışının sergilenmesinde hem sert (masculine-erkeksi) hem de yumuşak (feminine-kadınsı) duyguların olması gerekebilir. Bu çerçevede, duygusal emeğin amacı, karşı tarafın mevcut durumuna göre kendisini iyi veya kötü hissetmesini sağlamaktır (Özgün, 2015: 8-9).

Duygusal emek sürecinde bireyler tarafından belli durumlar karşısında hangi duyguların nasıl sergilenmesi gerektiğine ilişkin "duygu kuralları" ve "gösterim kuralları" olmak üzere iki unsur ortaya çıkmıştır. Bu kuralların temelinde, örgüt kültürü içinde yer alan temel inanç ve değerlerin de bulunduğu belirtilmektedir (Seçer, 2010: 827). Duygu kuralları, belli bir durum için hangi duyguyu hissetmesinin uygun olduğunu belirleyen kurallardır (Hochschild, 1990: 123). Gösterim kuralları ise genelde dışa vurulan davranışla ilgilidir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89). Gösterim kuralları belirli bir duygusal izlenimi veya durumu oluşturmak için hangi davranışları sergilemek gerektiğini belirleyen kurallardır. Bu süreçte hangi kuralların takip edileceği, süreçte benimsenen teorik yaklaşıma göre değişiklik gösterir (Seçer, 2010: 827).

Duygusal emek, bir örgütün başarılı olmasında büyük bir etki sağlarken, duygu yönetiminde oluşabilecek zayıflıklar ise örgütsel başarısızlığa neden olabilir. Örneğin, güler yüzlü bir şekilde hizmet sunmamak, müşterilerin hizmet kalitesini olumsuz değerlendirmelerine neden olacaktır ve bu durum da örgütü olumsuz yönde etkileyecektir (Özgün, 2015: 9).

1.3.DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI

Duygusal emek kavramı ilk olarak Hochschild tarafından 1983 yılında ileri sürülmüştür. Daha sonra bu kavramın geliştirilmesi ve boyutlarının anlaşılabilmesi için farklı birçok araştırma yapılmış ancak bilimsel olarak üç temel yaklaşım kabul görmüştür. Bu yaklaşımlar kronolojik sıraya göre, Hochschild (1983), Ashforth ve Humpery (1993), Morris ve Feldman (1996) yaklaşımları şeklindedir. Grandey yaklaşımı (2000) ise, bu üç yaklaşımın birleşiminden oluşmaktadır.

1.3.1.Hochschild Yaklaşımı

Hochschild (1983: 4) "Yönetilen Kalpler: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi" isimli eserinde, Delta Havayolları'ndaki hosteslerin eğitim kurslarına katılarak duygusal emek süreçlerini, gerçek dışı olan gülümsemelerinden yola çıkarak incelemiştir. Çalışmada hosteslere gerçek dışı sürekli gülümsemeleri yönünde yapılan baskılar ve gülümsemelerinin işin bir parçası olan en değerli şey olarak görülmesi duyguların ticarileşmesi olarak değerlendirilmiştir.

Duygusal emek kavramını ilk ortaya atan Hochschild'e göre duygusal emek, işgörenlerin müşterilere iyi hizmet sunabilmek için mimiksel ve bedensel duygularını sergilerken gösterdikleri emek ve duygularını yönetebilmesidir (Hochschild, 1983: 7). 1990 yılında yapmış olduğu diğer bir çalışmada ise, Hochschild, duygusal emeği; işi yapabilmek ve iyi hizmet sunabilmek amacıyla işgörenlerin doğru duyguları hissetmek için sergiledikleri çaba olarak tanımlamıştır. Hochschild bu çalışmasında, iş hayatında duyguların yönetimi ile özel yaşamda duyguların yönetimini birbirinden ayırmaktadır (Hochschild, 1990: 118).

Hochschild'e göre duygusal emek gerektiren işlerin genel olarak üç temel özelliği bulunmaktadır (Hochschild, 1983: 7):

- İnsanlarla yüz yüze ya da sözlü iletişimi içermeli,
- İşgörenler, işletmenin amaçları ışığında müşterinin duygularını (örneğin, minnettar olmak gibi) etkileyebilmeli,
- İşgörenler, duygusal aktiviteleri üzerinde kontrol ve gözetime sahip olmalı.

Hochschild bu özellikleri taşıyan meslek gruplarını aşağıdaki şekilde gruplandırmıştır ve bu meslek grupları dışındakilerin duygusal emeğe ihtiyacı bulunmadığını ifade etmiştir. (Hochschild, 1983: 7);

- Serbest meslek işgörenleri,
- Yöneticiler ve işletmeciler,
- Memurlar,
- Satış görevlileri,
- Evde işgören özel hizmetliler

Hochschild 1983 yılındaki çalışmasında duygusal emeğin, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olmak üzere iki farklı davranış boyutundan oluştuğunu belirtmiştir. Yüzeysel davranış, beden dili ile ifade edilerek bireyin sahte gülümsemesi, kaş kaldırması gibi davranışları kapsamaktadır. Bireyin bir oyuncu gibi gerçek duygularının dışında işinin gereği devamlı gülümseyerek, mutluymuş gibi görünmesidir. Hochschild, duygusal emek sürecini oyun olarak nitelendirmekte ve işgörenleri oyuncu, örgütü sahne ve müşterileri ise seyirci olarak görmektedir. Yüzeysel davranış, bir oyuncunun seyirciden aldığı etkileşimle gerçekte hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi davranışlarına yansıtmasıdır. Derinlemesine davranışta ise, bireyin kendi duygularının kendisinden beklenen davranışla örtüşmesi için bilinçli yapılan bir eylemdir. Derinlemesine davranışın iki yolu vardır. İlki, hislerin doğrudan istenilen davranışa teşvik edilmesidir. İkincisi ise, eğitilmiş hayal güçlerini kullanarak bunun dolaylı olarak yansıtmasıdır. Her iki durumda da sergiledikleri istekli ve hırslı davranışlar bireylerin yaşam biçiminden kaynaklanmaktadır (Hochschild, 1983: 37-39).

1.3.2.Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'in duygusal emek kavramını yorumlayarak bir davranış biçimi olarak incelemişlerdir. Duygusal emeği, "uygun duyguyu gösteren davranış" şeklinde tanımlayarak, duyguların yönetilmesinden ziyade gözlemlenebilen bir davranış şekli olduğunu belirtmişlerdir (Akt. Grandey, 2000: 96). Bir başka ifadeyle duygusal emeği, "müşteriye hizmet süreçlerinde, örgüt tarafından arzu edilen duyguların yansıtılması" olarak tanımlamışlardır. Burada

önemli nokta duyguların hissedilmesinden ziyade o duyguyu karşı tarafa aktaracak uygun davranışın gösterilmesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 8).

Ashforth ve Humphrey, yüzeysel ve derinlemesine davranışın işgörenler için bir stres kaynağından ziyade daha rutin ve zahmetsiz bir olgu olabileceğini belirtmişlerdir (Akt. Grandey, 2000: 96). Ayrıca Hochschild'in yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına bir üçüncüsü olarak samimi davranış boyutunu eklemişlerdir. Yazarlara göre bazı durumlarda işgörenler kendilerinden beklenen duyguyu sergilemelerinde bir zorbalık hissetmez, bazı durumlarda içinde bulundukları gerçek hissiyat ile sergilemeleri istenen duygular örtüşebilmektedir. Böyle bir durumda işgören bir bakıma iş gereği olan duyguyu bazen samimi ve içten olarak hissedebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Ayrıca Ashforth ve Humphrey duygusal emeğin işlevlerinden ve işlev bozukluklarından da bahsetmişlerdir. Duygusal emeğin işlevleri olarak duygusal emek aşamasının sağlıklı bir biçimde ilerlemesi ile ortaya çıkacak olumlu yönler üzerinde durulmuş ve bireylerin birbiriyle olan diyaloglarında utangaçlık gibi onların diyaloğunu etkileyebilecek durumların ortadan kaldırılabileceğini ifade etmişlerdir. Müşterisinin yaptığı şakaya gülen bir satış temsilcisinin o müşteri ile olan iletişimi sorunsuz bir biçimde ilerleyecektir. Personelin kendisinden beklenen davranışı içselleştirmesi, kendisini daha iyi ifade etmesini sağlayacaktır. İşlev bozuklukları ise, personelin örgüt tarafından belirlenmiş kurallara uyabilmesi için gerçekte hissetmediği duygu durumunu devamlı (yüzeysel davranış) olarak sergileyebilmesidir. Bu durum personelde duygusal çelişkinin oluşmasına ve kendisine olan saygınlığını yitirmesine neden olacaktır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 95-97).

Ashforth ve Humphrey'in (1993: 98) üzerinde durdukları diğer konu ise sosyal kimlik kuramıdır. Sosyal kimlik, bireyin anlamlı ve duygusal olan bir grup sınıflamasına ait olma algısıdır. Kurama göre, bir grup sınıflamasına ait olma birlikteliği, bizliği içermektedir (Demirtaş, 2003: 132). Bireyler belirli bir grupla (meslekler, departmanlar veya örgütler) özdeşleşmeye başladıklarında, üyeliğin özelliklerini kendileri olarak kabul etmektedirler. Bu açıdan bireyler kim oldukları,

değerleri, inançları ve ne yapmaları gerektiği konusunda fikir sahibi olurlar ve örgütsel rollerle özdeşleşirler. Sosyal kimlik kuramına göre işgörenler sergiledikleri davranışı kendi sosyal kimlikleri ışığında benimsemeleri neticesinde samimi bir davranış göstereceklerdir. Sosyal kimliğin duygusal emeğe uyarlanması sonucu işgörenin duygusal emeğin üzerinde oluşturduğu olumsuz etkilerini daha az hissedeceğini ifade etmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 98).

1.3.3.Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman 1996 yılında yapmış oldukları çalışmada duygusal emeği, bireyler arasında oluşan iş süreçlerinde örgüt tarafından istenen duyguları aktarabilmek amacıyla ihtiyaç duyulan çaba, planlama ve kontrol olarak belirtmektedirler. Morris ve Feldman bu tanımda dört temel varsayımın oluştuğunu ifade etmektedirler. Bu varsayımlar şunlardır (Morris ve Feldman, 1996: 987-988);

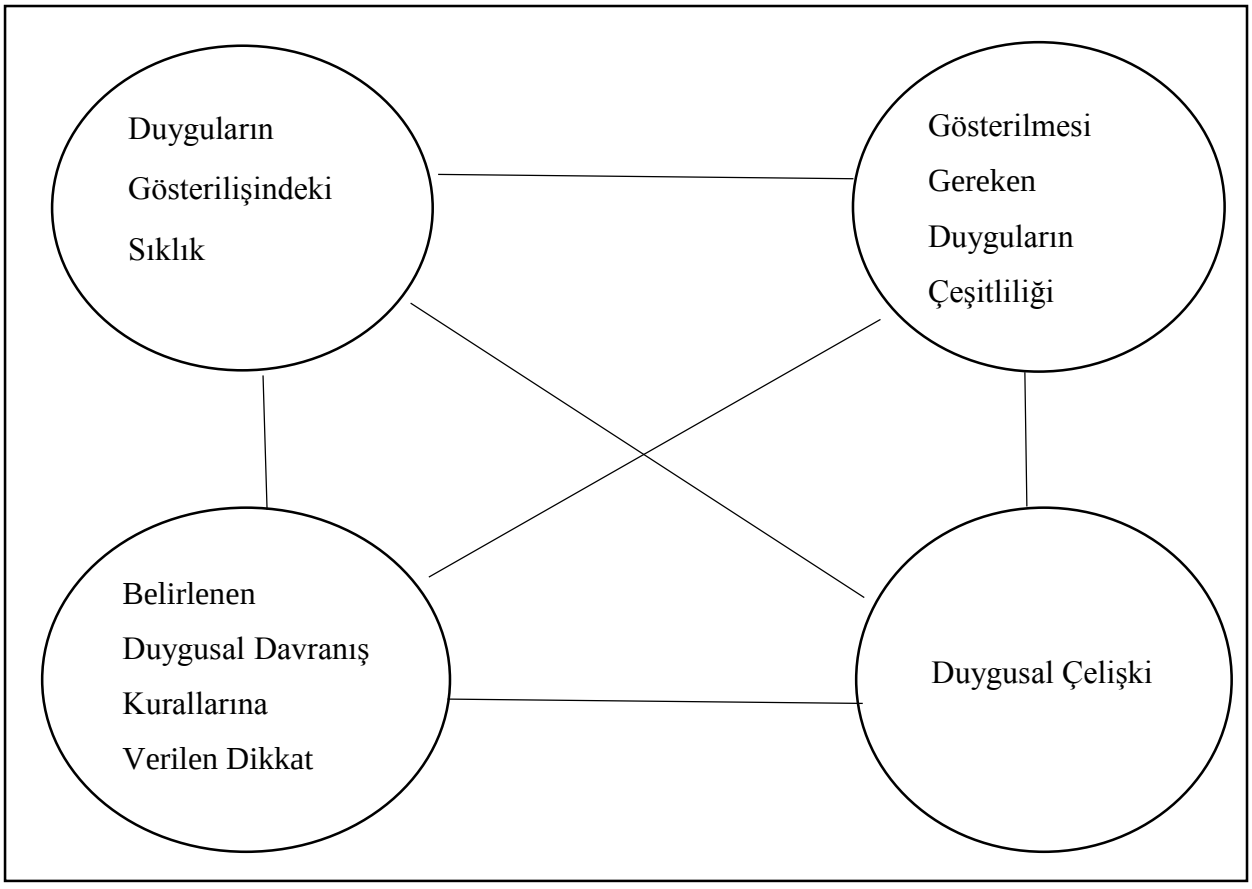
- İlk olarak yapılan tanımın duyguların etkileşim modelini kapsadığını belirtmişlerdir. Etkileşim modeli, sosyal faktörlerin duyguların hissedilmesinde ve sergilenmesinde oldukça önemli bir belirleyici olduğunu belirtmektedir.
- İkinci varsayım, etkileşim modeliyle ilişkili olarak, bireylerin hissettiği duygularla örgütün onlardan istediği duygular benzer olsa da yine de belli oranda gerekli çaba göstermeleri gerektiği düşüncesinin varlığıdır.
- Üçüncü varsayım, duygu gösteriminin ticari bir mal halini almasıdır.
- Dördüncü varsayım ise, duyguların ne zaman ve nasıl gösterileceği konusunda belirtilen standartlar ve kuralların bulunduğudur.

Morris ve Feldman (1996: 989-992) duygusal emeğin boyutlarını duyguların gösterilişindeki sıklık, belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkat, yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki olarak dört boyut halinde ifade etmişlerdir:

- **Duyguların Gösterilişindeki Sıklık:** İşgörenlerin müşterilerle etkileşime girme sıklığıdır. Duygu gösterim sıklığı, duygusal emeğin en çok incelenen ve önem arz eden bileşeni olmuştur. İşgörenlerin etkileşim kurması gereken müşteri sayısı ne kadar çok ise işgören, örgüt tarafından beklenen duygu gösterim kurallarını o kadar sık sergilemek zorunda kalacak ve sonuç olarak duygusal emek ihtiyacı artış gösterecektir.
- **Belirlenen Duygusal Davranış Kurallarına Verilen Dikkat:** İşgörenlerin istenen duyguyu sergileyebilmeleri ve davranış kurallarını gösterebilmeleri için daha çok psikolojik enerji ve fiziksel çaba göstermeleri gerekmektedir. Duygusal emeğin bu boyutu duyguların sergilenme süresi ve sergilenen duyguların yoğunluğu olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Duyguların sergilenme süresi, işgörenlerin müşterilerle ne kadar süre etkileşimde olduklarıyla ilgilidir. Daha uzun süre etkileşimde olan işgörenlerin duygusal çabaları ve duygu yoğunluğu o kadar fazla olacaktır, davranışlarına daha çok dikkat edeceklerdir. Böylece daha çok duygusal emeğe ihtiyaç duyacaklardır. Müşterilerle daha kısa sürede etkileşimde bulunan işgörenlerde ise, göstermesi gereken duygusal emek azalacaktır. Bu durum duygu yoğunluğu yönünden de geçerlidir. Duyguların yoğunluğu, tecrübe ya da ifade edilen duyguların ne kadar güçlü ve ne kadar önemli olduğunu kastetmektedir. Bu durumda, yoğun duygular daha fazla derinlemesine davranış göstermeyi gerektirir.
- **Gösterilmesi Gereken Duyguların Çeşitliliği:** İşleri gereği çeşitli duygular göstermek zorunda olan işgörenler, kendi davranışlarını bilinçli olarak izlemek ve daha çok etkin plan yapmak durumunda kalmaktadırlar. Netice olarak, daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba, başka bir deyişle duygusal emek anlamına gelmektedir.
- **Duygusal Çelişki:** İşgörenin gerçekten hissettiği duygu ile örgütün kendisinden sergilemesini istediği duygunun bağdaşmamasıdır. İşgörenlerden sergilemeleri istenen duygular ile gerçek duyguları her zaman örtüşmeyebilir. Bu durum da işgören tarafından duygusal emeğin gösterilmesini daha yoğun ve zor bir hale getirmektedir. Kendisinden sergilenmesi istenen duygu ile kendi hissettiği duygu eşleşiyorsa, işgören daha az çaba harcayacaktır. Örneğin, çalışmakta olduğu

üniversiteye güvenen ve öğrencilerini çok seven bir akademisyen daha az duygusal emek harcayacaktır. Fakat bir yakınını kaybetmiş olan bir bankacının, müşterilerine pozitif duygular göstermesi daha güç olacağından daha çok duygusal emek göstermesi gerekecektir.

Şekil 1'de bu yaklaşım modeline göre duygusal emeğin boyutları arasındaki ilişki açıklanmıştır.



Şekil 1. Morris ve Feldman Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişki

Kaynak: Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review, 21*(4), s. 993.

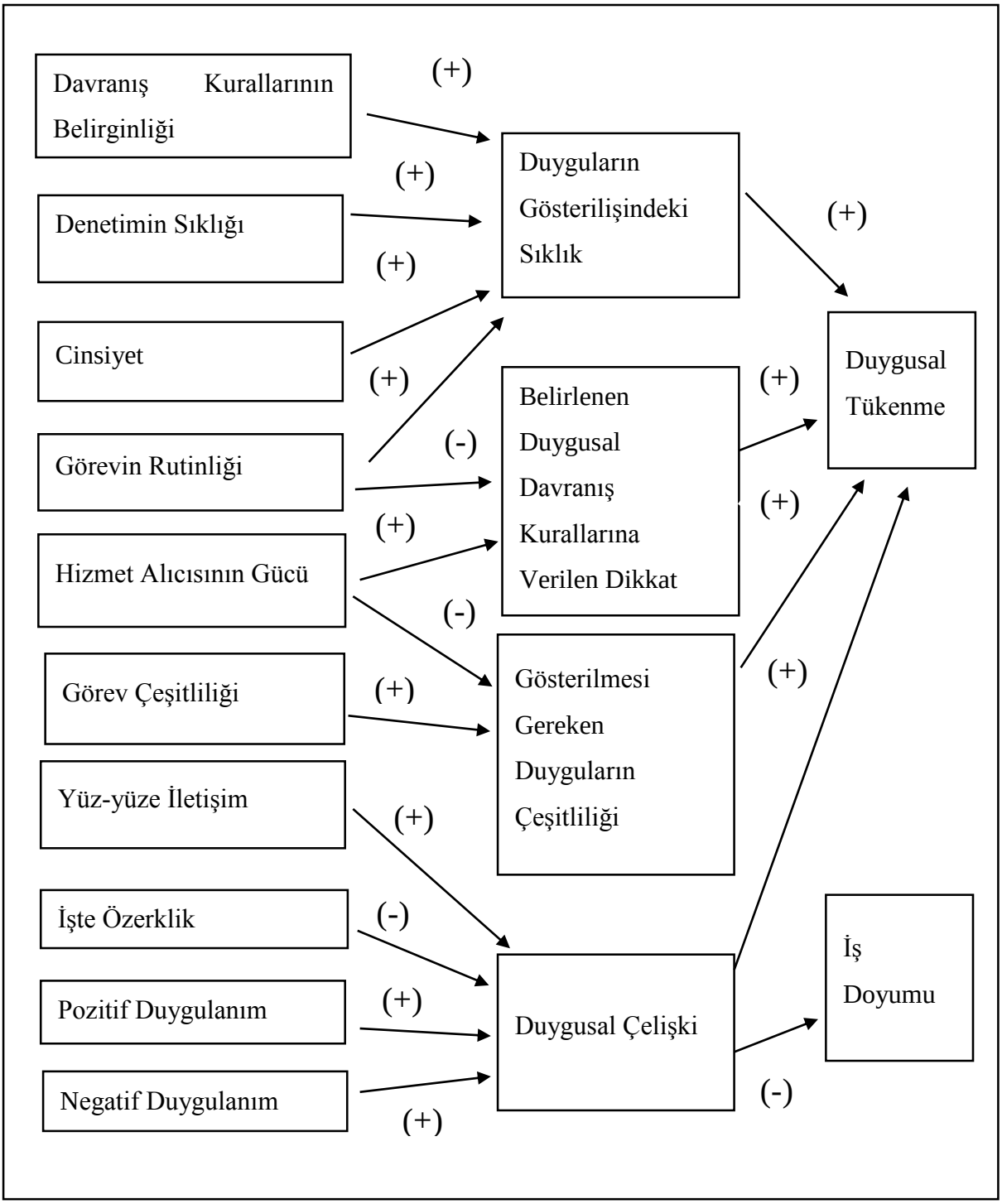
Şekil 1'e göre duyguların gösterilişindeki sıklık ile belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkat boyutu arasında negatif yönlü ve benzer şekilde gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ile duygusal çelişki arasında negatif yönlü

bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Duyguların gösterilişindeki sıklık ile duygusal çelişki boyutu arasında ve gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ile belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkat arasında ve duygusal çelişki ile belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkat arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca duyguların gösterilişindeki sıklık ile gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir.

Morris ve Feldman (1996) modeline göre duygusal emek öncülleri, boyutları ve sonuçları arasındaki ilişki Şekil 2'de görülmektedir. Morris ve Feldman'ın bu modeline göre duygusal emeğin on öncülü mevcuttur. Morris ve Feldman (1996: 995-1000) bu öncüllerin duygusal emeğin boyutları ve sonuçları arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- **Davranış Kurallarının Belirginliği;** bu kurallar, çalışma esnasında duyguların nasıl dışa vurulması gerektiğini öğreten kurallardır. Modele göre, davranış kurallarının belirginliği ile duygusal emeğin boyutlarından olan duyguların gösterilişindeki sıklık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır.
- **Denetimin Sıklığı;** örgütte çeşitli denetim organları bulunmaktadır. Bunların hangi sıklıkla örgütü denetledikleri belirtilmektedir. Modelden de anlaşılacağı üzere denetim sıklığı duyguların gösterilişindeki sıklığın öncülüdür ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- **Cinsiyet;** kadınlar kendilerinden beklenen gülümseme gibi davranışları erkeklere oranla daha sık yerine getirmektedirler ve bu yüzden kadınların erkeklere göre daha çok duygusal emek sergilediği belirtilmektedir. Modele göre cinsiyet duyguların gösterilişindeki sıklığın öncülüdür ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- **Görevin Rutinliği;** görevin rutinliği duyguların gösterilişindeki sıklığın ve belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkatin öncülüdür. Duyguların gösterilişindeki sıklık ile pozitif yönlü, belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkat ile ise negatif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır.

- **Hizmet Alıcısının Gücü;** belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkatin ve gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliğinin öncülüdür. Belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkat ile pozitif, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ile de negatif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Örneğin, 2010 yılında Ravid vd.'nin bir yerde çalışmış olan 108 üniversite öğrencisine yapmış oldukları çalışma sonucuna göre; işgörenlerin, kızgınlıklarını ast ve iş arkadaşlarına oranla üstlerine karşı daha çok bastırdıkları ortaya çıkmıştır. Kısaca, statü ve gücün duyguların dışa yansıtılmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akt. Yeni, 2015: 55).
- **Görev Çeşitliliği;** görev çeşitliliği, işgörenlerin göstermiş olduğu duyguların çeşitliliğini etkilemektedir. Modelden de anlaşılacağı üzere görev çeşitliliği, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliğinin öncülüdür ve aralarında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.
- **Yüz-yüze İletişim;** yüz-yüze iletişimin olduğu işlerde işgörenler sergilemiş oldukları duygulara daha fazla dikkat etmek zorundadır ve duyguların daha çok denetim altında tutulması gerekmektedir. Yüz-yüze iletişim duygusal çelişkinin öncülüdür ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- **İşte Özerklik;** özerklik, işgörenin çalışma esnasında serbestçe, kendi kendine hareket etmesi ve özgürce karar verebilmesidir. İşte özerkliği daha fazla olan işgörenler sergilemeleri gereken duygu ile gerçek hisleri örtüşmediğinde duygusal çelişki yaşayacaklardır. Modelden anlaşıldığı üzere işte özerklik ile duygusal çelişki arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- **Duygulanım;** belirli bir ruh haline (üzgün, mutlu olma gibi) olan yönelimdir. Modelden de anlaşıldığı üzere, pozitif duygulanım ve negatif duygulanım duygusal çelişkinin öncüleridir ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.



Şekil 2. Morris ve Feldman (1996)'ın Duygusal Emek Öncülleri, Boyutları ve Sonuçları Arasındaki İlişki

Kaynak: Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, *21*(4), s. 996.

Morris ve Feldman'ın (1996) yapmış oldukları bu çalışma ve model sonucuna göre iki neticeye ulaşılmaktadır. İlki duygusal tükenme, ikincisi ise iş doyumudur. Modelden de anlaşılabileceği gibi, duygusal emeğin tüm boyutları ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumuyla ise sadece duygusal çelişki boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

1.3.4.Grandey (2000) Yaklaşımı

Grandey 2000 yılında yapmış olduğu çalışmasında Hochschild 1983 senesindeki çalışmasını, Ashforth ve Humphrey'in 1993 senesindeki çalışmasını ve Morris ve Feldman'ın 1996 yılındaki çalışmalarını gözden geçirmiş, benzer ve farklı yönlerini inceleyerek bu üç çalışmanın birleşiminden yeni bir model ortaya koymuştur. Grandey, önceki çalışmalarda farklı bakış açıları, tanımlar ve sonuçlar olsa da üçünde de ortak bir tema bulunduğunu belirtmiştir. Bu ortak tema, işgörenlerin iş başında duygusal ifadelerini ya da dışavurumlarını düzenleyebilmeleridir. Grandey'e göre duygusal emek, organizasyonel amaçları yerine getirmek için hem hislerin hem de dışa vurulan duyguların düzenlenmesi sürecidir (Grandey, 2000: 96-97).

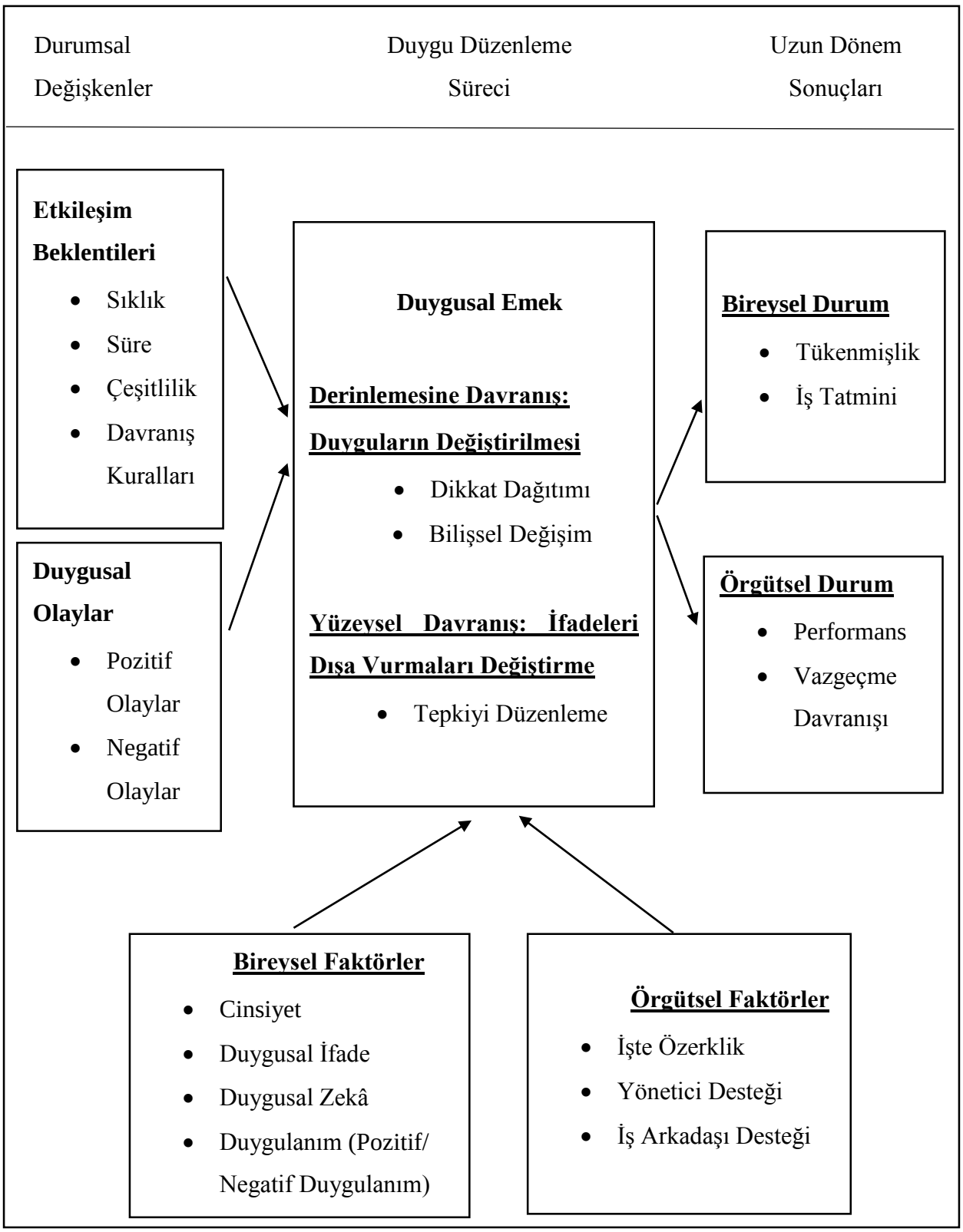
Grandey duygusal emeği, duygu düzenleme teorisi üzerinden açıklamıştır. Duygu düzenleme teorisi, bireyin kendisini etki altına alan hangi duygulara sahip olduğu, bu duygulara ne zaman sahip olduğu ve bu duyguları nasıl dışa vurduğu ile ilgili aşamayı açıklamaktadır (Gross, 1998: 275).

Grandey, Gross (1998) tarafından öne sürülen duygu düzenleme teorisinin konuyla ilgili başka araştırmalara kılavuzluk edebilecek bir yol gösterici olduğunu ileri sürmüştür. Bu çerçevede Grandey duygusal emek boyutları ile duygu düzenleme teorisinde bulunan iki süreç arasında ilişki kurarak modelini oluşturmaya çalışmıştır. Gross'a göre, duygu düzenleme iki süreçten oluşmaktadır. Bunlardan ilki öncül-

odaklı duygu düzenlemesi, ikincisi ise tepki-odaklı duygu düzenlemesidir (Hsieh, 2009: 13).

- **Öncül-Odaklı Duygu Düzenlemesi:** Bireyin duruma bağlı olarak ya da değerlendirme yaparak, duyguyu etkileyen bir etken olarak duyguyu düzenlemesidir. Öncül- odaklı duygu düzenleme dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, ortam seçimidir. Ortam seçimi, duygu düzenlemesinde bulunmak için belirli insanlara, yerlere ya da nesnelere yaklaşmak ya da kaçınmaktır. İkincisi, ortam değişikliğidir. Ortam değişikliği, istenilen duyguların oluşması amacıyla uygun ortamı yaratmak ya da o ortamdan uzaklaşarak ortamlar üzerinde değişiklik yapmaktır. Üçüncüsü, dikkat dağıtımıdır. Dikkat dağıtımı, işgörenin mevcut durumundaki duygularından uzaklaşarak o duruma göre hissetmesi gereken duyguları hissetmesidir. Örneğin, sinirli bir müşteriyle karşılaşan banka işgöreni sinirlenerek müşteriye bağırmak yerine kendisini müşterinin konumuna koyarak müşteriye güler yüzle, anlayışla yaklaşmasıdır. Dördüncüsü ise bilişsel değişimdir. Bilişsel değişim, belirli duyguların oluşacağı dışsal ortamı gözden geçirerek, bu ortamı algılama aşamasında bireyin bilişsel olarak değişiklik göstermesidir (Grandey, 2000: 98; Gross, 1998: 283-284).
- **Tepki-Odaklı Duygu Düzenlemesi:** Bireyin göstereceği fiziksel, davranışsal ya da tecrübeye dayanan tepkinin dışa karşı nasıl yansıtıldığıyla ilgilidir. Tepki-odaklı duygu düzenleme yüzeysel davranışla örtüşmektedir. Bu teknikte işgörenler gerçek hislerini bir kenara bırakarak yüzlerine bir maske takarcasına onlardan istenilen duyguyu yansıtırlar (Grandey, 2000: 99).

Grandey'in diğer üç yaklaşımı birleştirerek oluşturmuş olduğu duygusal emek modeli Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Grandey'in (2000) Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psyhology, 5*(1), s. 101.

Grandey, 2000 yılında yapmış olduğu çalışmaları ve duygu düzenlemesini de ele alarak oluşturduğu Şekil 3'te gösterilen modele göre aşağıdaki ilişki ve sonuçlara ulaşmıştır (Grandey, 2000: 102-107):

- Grandey duygusal emeğin öncüllerini etkileşim beklentileri ve duygusal olaylar olarak iki şekilde incelemiştir.

✓ **Etkiletişim beklentileri:** Etkileşim beklentileri, etkileşimin sıklığını, süresini, çeşitliliğini ve davranış kurallarını kapsamaktadır. Hochschild, duygusal emek gerektiren meslekleri müşteri ile iletişim sırasında üç temel özelliğe dayandırmış ve bunlar en önemli olan özelliğin müşteri ile yüz-yüze ve sözlü olarak iletişim kurmak olduğunu belirtmiştir. Morris ve Feldman, süre ve çeşitlilik faktörlerini etkileşim beklentileri içinde ele alırken, Grandey, bu faktörleri duygusal emek öncülleri olarak belirtmiştir. Grandey sıklık ve süre faktörlerini şu örnekle açıklamaya çalışmıştır. Küçük bir işletmede resepsiyonist olarak işgören bir birey saatte ortalama birkaç müşteri ile iletişime geçerken, markette kasiyer olarak işgören bir birey saatte en az 10 müşteri ile iletişime geçmektedir. Bu da işgörenlerin mesleğe göre müşterilerle iletişim kurma sıklığının değiştiğini göstermektedir. Süre faktörüne örnek ise, bir giyim mağazasında satış görevlisi ile bir dükkânda satış görevlisinin müşterileriyle kurdukları iletişim süresinin farklı olmasıdır. Derinlemesine ve yüzeysel davranış duygu gösterimindeki sıklık ve süreyi arttırıp azaltabilir.

✓ **Duygusal Olaylar:** Pozitif duygulanım, yardımseverlik, coşku, neşeli olma gibi kavramlarla, negatif duygulanım ise, öfkeli, stresli, kötümser olma gibi kavramlarla açıklanmaktadır.

- Grandey'e göre duygusal emek bireysel ve örgütsel faktörlerden de etkilenmektedir. Örneğin, Hochschild (1983) cinsiyet değişkenini incelediği araştırmasında kadınların erkeklere oranla daha fazla gülümsedikleri, daha çok duygusal emek harcadıkları ve duygusal emek barındıran hizmet sektörlerinde

kadınların daha başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Grandey' de aynı görüşü savunmaktadır (Özgün, 2015: 26).

- Model bireye ve örgüte göre ele alındığından bireysel ve örgütsel olmak üzere iki sonuçtan oluşmaktadır. Bireysel sonuçlar, tükenmişlik ve iş tatminidir. Tükenmişlik belirtileri; duygusal tükenme, duyarsızlık ve bireysel başarının azalmasıdır. İş tatmininde ise duygusal çelişki ile aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Adelmann (1995) ise bir işyerinde müşterisine gerçek duygularıyla gülümseyen bir işgörenin, sahte olarak gülümseyen bir işgörenden daha fazla iş tatminine sahip olduğunu belirtmiştir. Örgütsel sonuçlar, performans ve işten ayrılmadır. Performansın, yüzeysel davranış ile negatif, derinlemesine davranışla ise pozitif yönlü ilişkisi bulunmaktadır. Bireyin gerçek duygularını göstermesi performansını arttırmaktadır. İşten ayrılma, duygu düzenleme seviyesi yüksek olan işlerde işgörenin işten ayrılma eğilimi içinde olacağı düşünülmektedir.

Tablo 1'de duygusal emek için geliştirilen yaklaşımların karşılaştırılması gösterilmektedir.

Tablo 1. Duygusal Emek İçin Geliştirilen Yaklaşımların Karşılaştırılması

Yaklaşımlar	**Model Türü**	**Tanım**	**Temel Boyutları**	**Genel Özellikleri**
Hochschild (1983)	Duyguların Yönetilmesi Tabanlı	Herkes tarafından gözlemlenebilen bedensel ve davranışsal gösterimler sergileyebilmek için hislerin yönetilmesi durumudur.	• Yüzeysel Davranış • Derinlemesine Davranış	Duygusal emek kurumlar açısından olumlu, işgörenler açısından ise olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir.

Ashforth ve Humphrey (1993)	Davranışların Yönetilmesi Tabanlı	İşgörenlerin duygularını yönetmekten çok gözlemlenebilen davranışlar yaratma sürecidir.	• Yüzeysel Davranış • Derinlemesine Davranış • Samimi Davranış	Duygusal emek yalnızca davranışların yönetiminden ibarettir ve işgörenler üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlar yaratabilir.
Morris ve Feldman (1996)	Bireysel ve Örgütsel Faktörler Tabanlı	Çalışma esnasında işgörenin örgüt tarafından istenen duyguları gösterebilmesi için sergilediği çabadır.	• Duyguların sergilenişindeki sıklık • Belirlenen duygusal davranış kuralları için gösterilen dikkat • Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği • Duygusal çelişki	Sergilenen her çeşit duygu için belirli bir çaba düzeyi olmalıdır. Bireysel ve örgütsel faktörler duygusal emek için büyük bir önem arz etmektedir.
Grandey (2000)	Karma	İşgörenlerin kurumun isteklerini yerine getirmek için duygularını düzenleme aşamasında sergiledikleri çabadır.	• Yüzeysel Davranış • Derinlemesine Davranış	Diğer yaklaşımların hepsini bir araya getirmiştir ve duygusal emeği duygu düzenleme aşaması olarak belirtmiştir.

Kaynak: Savaş, A. C. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gaziantep, s. 61.

1.4.DUYGUSAL EMEĞİN ÖNCÜLLERİ

Bireyin davranışlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İlk olarak 1983 yılında başlanarak günümüze kadar yapılan çalışmalarda duygusal emeği etkileyen birden fazla öncülden bahsedilmektedir. Duygusal emeği etkileyen bu öncüller bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve etkileşim özellikleri olmak üzere üç ana grup altında toplanmaktadır. Çalışmanın bu kısmında bu faktörler hakkında bilgi verilmektedir.

1.4.1.Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler; demografik faktörler, duygulanım, empati, kendini uyarlama ve duygusal zekadan oluşmaktadır.

1.4.1.1.Demografik faktörler

Demografik faktörlerden cinsiyet, yaş, gelir ve medeni durum duygusal emeğin öncülleri arasında sayılmaktadır.

- **Cinsiyet:** İş hayatında hemen herkesin duygusal emek sergilediği ancak çalışan kadınlardan daha fazla beklenti olduğu belirtilmektedir. Birçok araştırmada kadınların erkeklere nazaran insanların ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı ve yardımsever oldukları, duygularını daha kolay kontrol altına alabildikleri ve olumlu duygular sergileme gibi konularda daha başarılı oldukları öne sürülmüştür. Hatta bazı meslek dallarında cinsiyete dayalı ayrım yapılmaktadır. Hosteslik mesleği buna örnek gösterilebilir. Çünkü hosteslerin büyük bir kısmı kadınlardan meydana gelmektedir. Benzer şekilde, sekreterlik, hemşirelik gibi işlerde işgörenlerin geneli de kadınlardan oluşmaktadır, yani bir nevi "kadın işi" olarak görülen işlerdir (Hochschild, 1983: 165-168). Erickson ve Ritter (2001: 146) farklı meslek dallarında

işgörenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında Hochschild'in iddialarını destekler yöndeki sonuçlara ulaşmıştır. Bu çalışmaya göre, işyerinde kadınlar erkeklere oranla zamanlarının büyük bir kısmını insanlarla iletişim kurarak geçirmektedir. Ayrıca Hochschild'in ortaya koyduğu meslek dallarının büyük bir kısmının kadınlardan oluştuğu iddiası da doğrudur. Diğer yandan, kadınlar erkeklere nazaran daha fazla olumsuz duygularını bastırma eğilimine sahiptir. Taylor ve Tyler (2000: 91-94)'ın havayolu işletmelerinde uçuş ve telefonla satış yapan işgörenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında da, yoğun bir şekilde duygusal emek isteyen bu işlerin kadınlar tarafından daha başarılı bir şekilde yerine getirildiği ve bu sebeple işletmelerin eleman seçimleri esnasında özellikle kadınları seçtikleri sonucuna ulaşmıştır.

- **Yaş:** Yaşa göre duygusal emek boyutları arasında farklılık oluşup oluşmadığı konusu ele alındığında bazı çalışmaların sonuçlarında yaşa göre duygusal emek boyutlarında farklılık görülmektedir. Robbins (2009) tarafından yapılan çalışmada, yaş ilerledikçe negatif duyguların azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Dahling ve Perez (2010) hizmet işgörenlerinin yaşının duygusal emek sürecini nasıl etkilediği üzerine yapmış olduğu çalışmada yaşın, samimi ve derinlemesine davranış ile pozitif, yüzeysel davranışla ise negatif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Başka çalışmada ise, yaşa göre duygusal emek boyutları arasında bir farklılık bulunmadığı sonucunu ortaya koymaktadır (Oral ve Köse, 2011: 480).

- **Gelir:** Duygusal emek işverenler yönünden işin bir gereği olarak görülmektedir. Bu nedenle, duygusal emeğin ekonomik olarak değerlendirilmemesi gerektiği belirtilmektedir (Gray, 2010: 357). Fakat yapılan araştırmalar, sonucun böyle olmadığını göstermektedir. Örneğin, kaba ve soğuk avukatlar müvekkil, samimi olmayan doktorlar hasta ve gülümsemeyen garsonlar bahşiş kaybetmektedirler. Bu bakımdan yapılan çalışmaların sonucuna göre duygusal emek davranışı geliri etkilemektedir (Kaya ve Özhan, 2012: 114).

- **Medeni Durum:** duygusal emek ile ilişkilendirilen bir diğer demografik özellik medeni durumdur. Chang ve Chiu (2009) hostesler üzerine yapmış olduğu araştırmada, bekâr hosteslerin evli hosteslere oranla derinlemesine duygusal emek davranışlarını daha çok gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda medeni durum ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki olmadığını

gösteren çalışmalar da mevcuttur. Oral ve Köse (2011), Zammuner ve Galli (2005) tarafından yapılan çalışmalar medeni durumun duygusal emek davranışları üzerine anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonuçlarını ortaya koymaktadır.

1.4.1.2.Duygulanım

Duygulanım, bireylerin genel olarak herkese ve her şeye karşı belirli bir duygusal eğilimle yaklaşmalarıdır (Morris ve Feldman, 1996: 1000). Duygulanım, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Olumlu duygulanım, bireylerin hayata karşı neşeli, istekli, enerjik duygularla; olumsuz duygulanım ise nefret, kaygı, sinirlilik, bıkkınlık gibi duygularla yaklaşmasıdır (Watson vd., 1988: 1063).

Duygusal emek üzerine yapılan araştırmalarda, olumlu duygulanım düzeyleri yüksek olan bireylerin istenilen duygu gösterimini sergilerken rol yapma ihtiyacı duymadan müşterilerle iletişime geçtiği, olumsuz duygulanım düzeyleri yüksek olan bireylerin ise istenilen duygu gösterimini gerçekleştirirken gerçekten hissettiği negatif duygularını bastırmak için daha fazla çaba harcadığı, daha çok rol yapma ihtiyacı duyduğu sonucuna ulaşılmıştır (Schaubroeck ve Jones, 2000: 167-168).

Duygulanım ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemek üzerine yapılan araştırmalara göre; olumlu veya olumsuz duygulanımın duygusal emek açısından büyük bir önem arz ettiği, duygulanım ile duygusal emek değişkeni arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve olumlu duygulanımın olumlu duygularla, olumsuz duygulanımın ise olumsuz duygularla ilişkisi olduğu; ayrıca olumsuz duygulanımın tükenmişlik düzeyi ve stresi arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Morris ve Feldman, 1996: 1000; Grandey vd., 2004: 5-6; Brotheridge ve Grandey, 2002: 32).

Birey, genel olarak olumlu duygulanım özellikleri taşıyorsa örgütün kendisinden istediği duygu gösterimlerini samimi bir davranışla müşterilere gösterecektir. Olumsuz duygulanım özelliklerini taşıyor ise, istenilen duygu gösterimlerinde yüzeysel bir davranış gösterecektir ve bunun sonucunda müşterilerin en küçük tepkilerine bile saldırgan davranışlarda bulunarak müşterilerde kötü duygular yaratacaktır.

1.4.1.3.Empati

Empati kavramını ilk olarak İngilizce'de 1897 yılında Thedore Lipps kullanmıştır. Lipps empati kavramını, "bir bireyin kendisini karşısındaki nesneye yansıtarak, kendisini onun içindeymiş gibi hissetmesi ve böylece o nesneyi özümseyerek anlamasıdır" şeklinde açıklamıştır. Empati, bir bireyin kendini karşısındakinin yerine koyması ve onun hislerini, davranışlarını ve düşüncelerini anlayabilmesidir (Ersoy ve Köşger, 2016: 2). İşgörenlerin kendisini karşısındaki müşterinin yerine koyarak, farklı duygular içinde olsa bile kendilerinden istenilen şekilde davranmaları gerekmektedir (Yeni, 2015: 64). Müşteri ile empati kurarak onun ihtiyaç ve isteklerinin neler olduğunu anlayan bir işgörenin bunu başaramayanlara oranla daha iyi hizmet sunabileceği düşünülmektedir. Çünkü bu vaziyet, müşteriye karşı doğru davranışı göstermesi ve doğru bir biçimde yaklaşması ile yakından bağlantılıdır (Oral ve Köse, 2011: 468). Hochschild (1983: 162-184), duygusal emek isteyen işlerde empatinin önemli olduğunu belirtmiş ve hosteslerin işe alım aşamalarında empati kurabilme yeteneklerine önem verildiğini ifade etmiştir.

1.4.1.4.Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama, bireyin sosyal uyarıcılara karşı tetikte bulunması ve uyarıcıların davranışlarını yönlendirmesine izin vermesidir. Bu bakımdan, kendini uyarlama düzeyleri yüksek olan bireyler davranışlarını duruma göre uyarlarken,

düşük olanlar böyle bir duruma ihtiyaç duymaz ve her koşulda aynı davranışı sergilerler (Miller ve Cardy, 2000: 620).

Kendini uyarlama duygusal emek açısından değerlendirildiğinde, örgütün istediği duygusal davranış kurallarına göre oluştuğu ve bunun sonucunda duygusal emeğin bireylerde standart davranış kuralları yarattığı görülmektedir. Eğer örgütte birey kurallara uyarak istenen davranışı sergiliyorsa yüzeysel davranış, özümseyerek kendini uyarlıyorsa da derinlemesine davranış meydana gelmektedir (Yeni, 2015: 65).

Kendini uyarlama düzeyleri düşük olan bireyler duygusal emek isteyen işlerde diğerlerine göre daha çok zorluk yaşayacaklardır. Çünkü kendini uyarlama düzeyleri düşük olan bireylerin gerçek hislerini bastırarak kendisinden istenen duygusal davranışları sergilemeleri kolay olmayacaktır (Grandey, 2000: 106). Kendini durumlara göre uyarlayabilen birey ise, müşterinin ihtiyaç ve isteklerine göre duygularını şekillendirerek örgütün kendisinden istediği davranışları sergileyecektir ve bunu sonucunda da verilen hizmette üstünlük sağlayacaktır.

1.4.1.5.Duygusal Zekâ (EQ)

Duygusal zekâ kavramı ilk kez 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından "bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını gözlemleme, aralarında ayrım yapma ve bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kılavuzluk etme becerisini kapsayan sosyal zekânın alt kümesidir" şeklinde açıklanmıştır (Salovey ve Mayer, 1990: 189). Duygusal zekâda duyguların yönetilmesi süreci; duyguların algılanması, tanımlanması, yönlendirilmesi ve sonucunda meydana gelen durumların sorumluğunu üstlenme, duygulara uygun hareket ederek hedeflere varmak için elde edilenlerin etkin bir biçimde kullanılmasından oluşmaktadır (Demir, 2010: 204).

Duygusal zekası yüksek olan bireyler duygularını kontrol edebilen, kendini tanıyan, duygusal empati yapabilen, özel ve sosyal yaşamında çevresiyle iyi ilişkiler kurabilen, başarıya daha kolay ulaşabilen bireylerdir. Günümüzde örgütler zihinsel zekâsı yüksek olan bireylerin yanında duygusal zekâsı yüksek olan bireyleri de personel seçiminde tercih etmeye başlamışlardır (Doğan ve Demiral, 2007: 209). Salovey ve Grewal'e (2005: 281-282) göre, duygusal emek isteyen işlerde duygusal zekânın işgörenlere sağlayacağı faydalar şunlardır;

- Duygusal zekâsı yüksek olan işgörenler, müşterilerin duygularını anlama ve düşüncelerini yönlendirebilme kabiliyetleri nedeniyle müşteri ilişkilerinde daha başarılı olacaklardır.
- Duygusal zekâsı yüksek olan işgörenler, kendi duygularını kontrol etmede daha başarılıdırlar.
- Duygusal zekâsı yüksek olan işgörenler, örgütün kendisinden istediği duygusal durumu kolayca sergileyebilme yeteneğine sahiptirler.

Duygusal zekâ ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar, (Furnell, 2008: 187; Brotheridge, 2006: 142; Johnson, 2007: 121; Onay, 2011: 597; Ramachandran vd., 2011: 154) iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır.

1.4.2.Örgütsel Faktörler

Duygusal emeğe etki eden örgütsel faktörler ise; duygusal davranış kuralları, otonomi ve sosyal destekten oluşmaktadır.

1.4.2.1.Duygusal Davranış Kuralları

Duygusal davranış kuralları, işgörenlerin duygularını nasıl göstermeleri gerektiği konusunda onları yöneten, bireylerin müşterilerle iletişim sırasında nasıl davranmaları gerektiğini gösteren kurallardır (Hochschild, 1983: 56-57).

Duygusal davranış kuralları, her örgütte farklılık gösterebilir. Her örgüt kendi yapısına uygun olacak şekilde farklı duygusal davranış kuralları yaratır ve bunlardan yararlanır. Duygusal davranış kuralları toplumsal kültürden ve mesleki normlardan etkilenerek oluşmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 91-92). Bu kurallar, işyerinde uyulması zorunlu kurallar olabilir. Böyle bir durumda örgüt, işgörenlerine hangi koşullarda müşterilerine nasıl davranmaları gerektiğini öğretir. Duygusal davranış kuralları, bireylerin örgütün isteklerine uygun davranarak müşterilerle daha iyi iletişim kurmalarına neden olur ve sonucunda da daha iyi bir iş çıkarmalarını sağlar (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 950). Bununla birlikte, bazı örgütler bu kuralları fazla abartarak bireyleri zor durumda bırakabilir. Kimi örgütlerde bu kurallar açıkça belirtilmemiş informel kurallar olabilir. Duygusal davranış kurallarının açıkça belirtilmediği böyle durumlarda işgörenler, göstermeleri gereken davranışları farklı anlayabilirler (Diefendorff vd., 2006: 275).

Duygusal emek ile duygusal davranış kuralları arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla yapılan araştırmalar, (Yalçın , 2010: 66-67; Karakaş vd., 2016: 183) aralarında anlamlı bir ilişki olduğu belirlemiştir.

1.4.2.2.Otonomi

Otonomi, bireyin işini yaparken ne derece özgür, bağımsız olduğunu, kendi işini planlarken ve kendi yöntemlerini belirleme hususunda ne derece serbest olduğunu belirten durumdur (Hackman ve Oldham, 1976: 258). Duygusal emekte, bireylerin müşterilere sergiledikleri duygular sonucu oluşturdukları etki önemli olduğuna göre, burada otonomi, bireylerin örgütün belirttiği davranış kurallarını kendi özerkliğine uyarlayarak müşteri ilişkilerinde daha iradeli davranmalarıdır (Morris ve Feldman, 1996: 999).

Duygusal emek, işgörenlerin duygusal tepkilerinin örgüt tarafından yönlendiriliyor olmasıdır. Oysaki otonomi düzeyi yüksek olan işgörenlerin gerçekten hissettiği duyguları ile uyuşmadığı zaman örgütsel davranış kurallarını ihlal etmesi

daha muhtemel olabilir (Morris ve Feldman, 1996: 999-1000). Bunun için örgüt işgörenlerin gerçek duyguları ile istenilen davranış kurallarının örtüşmesi için bazı yöntemler geliştirmelidir.

1.4.2.3.Sosyal Destek

Sosyal destek, bireye çevresinde bulunan kişiler tarafından yapılan yardım olarak ifade edilmektedir (Yılmaz vd., 2008: 72). İşgörenin, hissettiği ile kendisinden beklenen duygu gösterimi arasındaki çelişki sonucu ortaya çıkan stresin sosyal destek almasıyla azalabileceği düşünülmektedir (Altın Gülova vd., 2013: 52). Hochschild (1983: 197) araştırmasında hosteslerin çalışma arkadaşlarından aldıkları sosyal desteğin duygusal yönde rahatlamalarına neden olduğunu belirtmiştir. Grandey (2000: 107) çalışmasında, çalışma ortamında sosyal destekle meydana gelen pozitif ortamda işgörenlerin istenen pozitif tepkileri sergilerken daha az duygusal emek gösteriminde bulundukları sonucuna ulaşmıştır. Belirtilen iki araştırma temel alınırsa, duygusal emek ile sosyal destek arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Sosyal destek ile duygusal emek arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar bu iki değişken arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Hochschild, 1983; Grandey, 2000; Türkay vd., 2011; Altın Gülova vd., 2013).

Yönetici desteği, yöneticilerin işgörenlerine anlayışlı, yakın ve samimi davranarak yardımcı olmalarıdır. Yönetici desteği ile yüzeysel davranış arasındaki ilişkiye bakıldığında, yöneticisinden destek gören işgörenlerin, yüzeysel davranış sonucu ortaya çıkan duygusal çelişkiden daha az etkilendikleri görülmüştür. Bunun nedeni, destek gören işgörenlerin yaşamış oldukları olumsuzlukları yöneticileriyle paylaşabilmeleridir (Altın Gülova vd., 2013: 56-57). Bu açıdan bakıldığında yöneticisinden destek gören işgörenler, duygusal emeğin olumsuz neticelerinden daha az etkileneceklerdir. Aynı zamanda yönetici desteği alan işgörenlerin işe bağlılıklarının artacağı, bir başka ifadeyle yüzeysel davranışın işe bağlılık üzerindeki olumsuz etkilerini azaltacağı düşünülebilir.

1.4.3.Etkileşim Özellikleri

Bireysel ve örgütsel faktörlerin yanında işgörenlerin müşterilerle etkileşim sürecini etkileyen faktörler de duygusal emek oluşumu üzerinde etkilidir. Bu özellikler; süre, sıklık ve çeşitliliktir.

- **Süre:** İşgörenlerin her müşteri ile etkileşimlerinin ne kadar sürdüğü ile ilgilidir. Sürenin duygusal emek ile ilişkisi, işgörenlerin istenilen duygulara bürünmelerinin ne kadar zaman aldığıdır (Grandey, 2000: 102). Örgütün istediği duyguları sergilemek için gösterilen çaba, müşteriyle etkileşim uzunluğuna göre daha çok ya da az olacaktır.
- **Sıklık:** İşgörenlerin gün içerisinde etkileşimde oldukları müşteri sayısı ile ilgilidir. Müşterilerle gün içerisinde etkileşimleri az olan işgörenlerin duygusal davranış sergilemek için harcadıkları çaba daha azdır. Bunun aksine müşterilerle daha çok etkileşimde olan işgörenler ise daha fazla duygu gösteriminde bulunarak daha çok duygusal emek harcamaktadırlar (Morris ve Feldman, 1996: 990-991).
- **Çeşitlilik:** Müşterilerle etkileşim çeşitliliği, örgüt tarafından istenilen duyguların çeşitliliğinin ne kadar fazla olduğu ile ilgilidir. İşgörenler müşterilerle etkileşim sırasında sergilemeleri gereken duygu çeşitliliği fazla olduğunda daha çok planlama yaparak duygularını kontrol etme durumunda kalırlar ve bunun sonucunda da daha fazla duygusal emek göstermektedirler (Morris ve Feldman, 1996: 991). Örneğin, bir hâkim görevi sırasında duygularını bastırmak ve tarafsız davranışlar göstermek zorunda iken, bir polisin alkollü olan sürücü ile karşılaşması durumunda kızgın ve katı davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Yeni, 2015: 68-69). Duygusal emek ile etkileşim özellikleri arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırma sonuçları ikisi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Grandey, 2000: 102; Morris ve Feldman, 1996: 991).

1.5.DUYGUSAL EMEK STRATEJİLERİ

Duygusal emeğin geliştirilmesi amacıyla ortaya konulan yaklaşımlar sonucu bazı stratejiler geliştirilmiştir. Geliştirilen bu duygusal emek stratejileri; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

1.5.1.Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, işgörenin gerçekte hissettiği duygu ile sergilemesi gereken duygu arasında fark olduğu zaman gösterdiği duygu olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983: 37; Ashforth ve Humphrey, 1993: 92-93). Hochschild (1983: 37) Hamlet oyununu baz alarak yüzeysel davranışı anlatmaya çalışmıştır. Aktör, dış görünümünde değişiklik yapabilmek için bedenini hareket ettirmektedir. Aktör burada dış görünümünü duyguları sonucu değil rolü gereği sergilemektedir. Burada Hochschild, istenilen duyguyu gerçekten hissetmeksizin rolü gereği hissediyormuş gibi davranarak istenilen duyguların gösterilmesine yüzeysel davranış ismini vermiştir. Gerçekte burada yapılan yalnızca izlenim yönetimidir.

İşgören bir duyguya sahiptir ancak hissettiği duygudan farklı bir duygu sergilemektedir. İşgörenlerden beklenen müşterilerine olumlu davranış sergilemeleridir. Bu nedenle, yüzeysel davranış, bireyin olumsuz duygularını bastırarak olumlu duygular içindeymiş gibi davranışlar sergilemesidir (Gosserand ve Diefendorff, 2005: 1257). Örneğin, yakınını kaybeden bir banka işgöreninin olumlu duygular içindeymiş gibi müşterilerine gülümsemesi, gerçek duygularını saklaması bir yüzeysel davranıştır.

Yüzeysel davranışta bireyler, gerçekte hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi göstermektedirler ve bir anlamda sahte duygular sergilemeye çalışmaktadırlar. İşgörenler, içsel ve samimi duygular sergilemeksizin yalnızca

örgütün oluşturduğu duygusal davranış kurallarına uygun olarak hareket etmektedirler (Nylander vd., 2011: 471).

Duygusal emeğin olumsuz neticeleri genelde yüzeysel davranıştan kaynaklanmaktadır (Hochschild, 1983: 37). Duygusal emek içeren işlerde işgörenler tarafından gösterilmesi istenen duyguların özümsenmemiş olması, işgörende gerçek duyguları ile göstermiş olduğu duygu arasında bir uyumsuzluk yaratmaktadır ve bunun sonucunda da duygusal uyumsuzluk meydana gelmektedir (Glomb vd., 2004: 701).

Grandey'e (2000: 100) göre, hizmet alanlar her zaman ve her durumda işgörenlerin sergilemeleri gereken duygulardan farklı duygular hissetmektedirler. Örgütler işgörenlerden, denetim ve kontrol altına alınmış duygu gösterimleri yapmalarını istemektedir. Bu nedenle örgütler için yüzeysel davranış çoğu zaman arzu edilen bir yöntem olmuştur.

1.5.2.Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranışta, işgören kendisinden istenen davranışlarla gerçek hislerini uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Amaç müşteriye gerçekçi görünmektir. Bu nedenle derinlemesine davranış iyi niyetli bir yanıltma olarak görülmektedir (Grandey, 2003: 87). Yüzeysel davranıştan farklı olarak derinlemesine davranış, işgörenin örgüt tarafından istenen duyguyu gerçekten hissetmeye çabalamasıdır. Duygusal emek açısından, işgören gerçek duygularını farklı stratejiler kullanarak değiştirmeye çalışmaktadır. Örneğin, bir ilkokul öğretmeninin yaramaz bir öğrencisine duyduğu kızgınlık duygusunu fark ederek, işini iyi bir biçimde yerine getirebilmek için bu duygusunu olumlu duygularla değiştirmeye çabalaması derinlemesine davranıştır. Kısaca derinlemesine davranış, bireyin gerçekten hissettiği duygusunu iradi bir müdahaleyle işe uygun olan duyguyla değiştirmesidir (Başbuğ vd., 2010: 256).

Derinlemesine davranışta birey, sergilemesi istenen duyguları hissetmek için kendini buna adapte eder. Hisler etkin bir şekilde uyarılır, bastırılır ve şekillendirilir. Yüzeysel davranış ile derinlemesine davranış arasındaki fark; yüzeysel davranışta bireyin müşteriye göstereceği davranışın güçlülüğü ya da zayıflığıyla ilgilidir, derinlemesine davranışta ise doğrudan ruhsal bir çaba bulunmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93).

Hochschild (1983: 38) derinlemesine davranış için iki yöntem önermektedir. Birincisi duyguların aktif bir biçimde başkaları tarafından uyarılması ve bastırılmasıdır. İkincisi ise, bireylerin hayal kurma yöntemleri ile hatıralara, düşüncelere ve şekillere odaklanarak ilgili duyguyu yaratmasıdır. Örneğin, müşterisine sinirli olan bir işgörenin kendisini mutlu hissetmesi için sevdiği bir insandan aldığı hediyeyi düşünmesi ya da güzel bir anısını hatırlaması buna örnek gösterilebilir.

Derinlemesine davranış sergileyen işgörenler, davranışlarının görünen kısmını değiştirmede daha dürüsttürler. Yani derinlemesine davranış sergileyen işgörenler, duygularını kontrol etmede veya farklı içsel duygular oluşturmada daha yeteneklidirler (Eroğlu, 2014: 79).

Derinlemesine davranış, örgütün bireyden sergilemesini istediği duyguları hissetme çabasıdır. Bu açıdan duygusal çabanın ve derinlemesine davranışın duygusal çelişkiye neden olmayacağı, duygusal tükenme yaratma ihtimalinin düşük olduğu ileri sürülmekte; yüzeysel davranışın ise, kendini suçlama, sinizm ve işten ayrılmaya neden olma ihtimalinin çok yüksek olduğu belirtilmektedir (Nylander vd., 2011: 471).

Sonuç olarak, hem yüzeysel hem derinlemesine davranış, istenilen duygunun gösterilmesi için sarf edilen çabayı içermektedir. Ancak gösterilen bu çaba, yüzeysel davranışa kıyasla derinlemesine davranışta daha çoktur ve işgörenin

yaşayacağı duygusal uyumsuzluk yüzeysel davranışa oranla daha az olacaktır. Çünkü işgörenin davranışlarından ziyade hislerine müdahale etmesi gerekmektedir.

1.5.3.Samimi Davranış

Hochschild (1983) duygusal emek tanımında, işgörenin örgütte istenen duygu kurallarına uyması için yüzeysel ve derinlemesine davranış göstermesi gerektiğini vurgulamıştır. Hizmet sektörü işgörenlerinin, duygularını bilinçli olarak az ya da çok yönettikleri bilinmektedir. Hochschild'in duygusal emek görüşündeki tek problem, işgörenden beklenen duyguların sergilenmesi esnasında bireyin bu duyguyu gerçekten doğal ve samimi bir biçimde hissedebileceğini gözden kaçırmasıdır. Çünkü işgörenler istenilen duyguları sergilerken yüzeysel ya da derinlemesine davranışa ihtiyaç duymadan doğal bir biçimde gerekli davranışı gösterebilmektedir. Samimi davranış, ilk olarak Ashforth ve Humphrey (1993: 94) tarafından ifade edilmiştir ve bireylerden sergilenmesi beklenen duygulara bireylerin gerçekten sahip olabilecekleri konusuna dikkat çekilmiştir. Araştırmalara göre samimi davranış, işgörenlerin sergilemesi istenen duyguları gerçekte hissediyor olması durumudur. Örneğin, bir hemşire yaralanmış bir çocuğu gördüğünde gerçekten samimi duygularla yaklaşıp işinin gerektirdiği duyguları yansıtacaktır. Samimi davranış, işgörenlerin gerçek duygularıyla sergilemek zorunda oldukları duyguların aynı olması durumunda meydana gelen duygusal emek türüdür (Köksel, 2009: 35).

Duygular, derinlemesine davranışta ya da yüzeysel davranışta otomatik olarak ortaya çıkmamaktadır. Her iki durumda da işgörenler istenilen duyguları sergileyebilmek için gerçek hislerini bastırmaya çalışmaktadırlar. Bu duygular, ya dışarıya farklı sergilenerek ya da içsel olarak oluşturularak gerçekleşmektedir (Grandey, 2003: 86). Hâlbuki samimi davranışta birey yüzeysel ve derinlemesine davranıştaki gibi büyük bir çaba sarf etmemektedir. Bütün bu duygusal emek stratejilerinin ortak yönü müşteriyi memnun etmek ve örgütün belirttiği duygusal davranış kurallarına uymaktır. Bu açıdan işgörenler hangi stratejiyi kullanırlarsa

kullansınlar duygularını yönetmeyi öğrenmektedirler ve işlerine hislerini katmaktadırlar.

Örgütün işgörenden sergilemesini istediği duygu ile gerçekten hissettiği duyguların uyuşması sonucu ortaya çıkan samimi davranışın, duygusal emeğin en az sergilenen stratejisi olmasından dolayı yüzeysel ve derinlemesine davranışa oranla daha az olumsuz sonuçlar yaratacağı söylenebilir.

1.6.DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI

Duygusal emek, işgörenlerin gerçek duyguların değil de istenen duyguların sergilenmesi şeklinde tanımlandığı için hem işgörenler hem de örgüt açısında bazı sonuçlar yaratmaktadır.

1.6.1.Bireysel Sonuçlar

Duygusal emek, işgörenler üzerinde bazı olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan bazıları; tükenmişlik, yabancılaşma, performans, stres, iş tatmini, bireysel başarı şeklinde sıralanabilir.

Duygusal tükenmişlik; uzun vadeli stresli çalışma ortamında bulunulması sonucu işgörende duygusal ve fiziksel yorgunluk, üretkenliğinde azalma ve duyarsızlaşma gibi durumların oluşmasıdır (Ünal vd., 2001: 113). İşgörenin içselleştiremeden sergilediği duygular sonucu meydana gelen ve stresin de neden olduğu *yabancılaşma*, *düşük bireysel başarı* duygusal tükenmişliğin örnekleridir. İşgörenin yabancılaşması, müşterilerine ve işine yönelik olumsuz davranışlar sergilemesi ve duyarsızlaşmasıdır. Bireyin işine uyumunun azalması, etkili çalışma düzeyinin düşmesi yabancılaşmanın sonuçlarıdır. Bu durum bireyin kendisini ümitsiz ve mutsuz hissetmesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda da işgörenin bireysel başarısı azalmaktadır. Bu iki bileşenin bir araya gelmesi sonucu bireyde duygusal

tükenmişlik meydana gelmektedir (Yeniçeri vd., 2009: 87). İşgörenin örgütün istediği duyguları içselleştirmeden davranış haline getirmesi onda uzun vadede olumsuz bir netice olarak duygusal tükenmişlik yaratabilir. İstenen davranışı içselleştiremediği için derinlemesine ya da samimi davranış sergileyemeyecektir. Sadece yüzeysel davranış gösterdiği için işgören bir süre sonra duygusal yönde tükenebilir. Bunun sonucunda da işgören örgütün istediği duygusal emeği gösteremeyebilir, gerçek duygularını unutabilir ve kendine yabancılaşabilir (Güngör, 2009: 167; Pugliesi, 1999: 130).

Duygusal tükenmişliği ortadan kaldırmak için stresi kontrol altına almak büyük önem arz etmektedir. Bu açıdan işgörenin duygu gösterimleri önemlidir. Duygularını gösterirken pozitif olmak, empati oluşturmak, gülümsemek, arkadaşça yaklaşmak vb. davranışlar sergilemek pozitif sonuçlar yaratacağı için iyi bir iş performansı ortaya çıkacaktır. Örneğin, garsonların müşterilere hizmetleri sonucu almış oldukları bahşiş onları daha da motive edecektir. Aksi düşünüldüğünde, işgörenin müşterilere karşı negatif ve sinirli davranışlar sergilemesi sonucunda müşteri memnuniyetsizliği ve düşük iş performansı oluşacaktır. Ortaya çıkan bu olumsuz davranışlar işgörende duygusal tükenmişliğe neden olacaktır (Brotheridge ve Grandey, 2002: 17-19).

Stres, bireyin ruhsal ve fizyolojik yapısını bozan, örgütün ise motivasyonunu, verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkileyen bir etmendir (Akova ve Işık, 2008: 18). Örgütler, işgörenlerinden duygu gösterimi talep etmektedirler. Bu doğrultuda işgören, istenen duygu gösterimlerini yerine getirirken stres altına girebilir. Bireysel karakteristiklerin ve iş karakteristiklerin stres düzeyi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örneğin, karakter gereği rahat olan bir işgörenin, gergin olan bir işgörene oranla istenen duygu gösterimini daha kolay sergileyeceği için stres düzeyi daha düşük olur (Grandey, 2000: 103-104). Bireyde, istenen davranışları sergileyebilmek için stres altına girmesi sonucu uykusuzluk, baş ağrısı, yorgunluk, istenen duyguları sergileyememe gibi fiziksel sonuçlar meydana gelebilir.

İş tatmini, işgörenin işine karşı hissetmiş olduğu memnuniyettir. İş tatmini, örgütün istediği duygu gösterim sıklığından, çeşitliliğinden ve duygusal çelişkiden etkilenmektedir. Duygusal emek boyutlarında artış meydana gelmesi işgörenin daha fazla duygusal çaba göstermesine neden olacaktır ve iş tatmininde bir düşüş oluşacaktır. Ancak işgören müşteri ile etkileşim halindeyken sergilediği davranışlar gerçekten hissettiği davranışlar ise samimi bir davranış gösterecektir. İş tatmini, işgörenin kendini işyerinde duygusal olarak olumlu hissetmesini ifade ettiği için samimi davranış ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olacağı düşünülebilir. Wharton (1993) yapmış olduğu çalışma sonucu, duygusal emek ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Eğer sergilediği davranışlar gerçek hisleriyle örtüşmüyorsa yüzeysel davranış sergileyecektir ve duygusal uyumsuzluk yaşadığı için olumsuz bir iş tatmini oluşabilir. Kısaca, işgörenin duygularının örgütün belirttiği duygusal davranış kuralları ile örtüşmesi iş tatminine neden olacaktır. (Morris ve Feldman, 1996: 1001).

1.6.2.Örgütsel Sonuçlar

Duygusal emek, performans, ücret, işe bağlılık, geri çekilme üzerinde bazı örgütsel sonuçlar yaratabilir.

Performans, işgörenin sergilemiş olduğu duygu gösterimlerinin, örgüt performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bireyin, örgütün istediği duyguları derinlemesine veya samimi bir şekilde sergilemesi müşteride bir memnuniyet oluşturacaktır ve bu etkileşim sonucu müşteri söz konusu örgütü tercih edecektir. Bu durum da örgütün performansını uzun vadede etkileyecektir. Ancak bireyin müşteriye yüzeysel davranış sergilemesi müşteride memnuniyetsizlik yaratabilir. Bu da olumsuz bir performansa neden olabilir. Örneğin, bir banka memurunun müşterilerine güler yüzlü ve samimi yaklaşması müşteri tatmini yaratacaktır ve örgütün vermiş olduğu bu hizmet kulaktan kulağa yayılarak performans üzerinde etki oluşturacaktır. Kısaca, derinlemesine ve samimi davranış ile performans arasında

olumlu; yüzeysel davranış ile performans arasında ise olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (Grandey, 2000: 101; Güngör, 2009: 175).

Ücret, performans üzerinde etki yaratan bir diğer etmendir. Teknolojik yetenekler nasıl yüksek ücretle ödüllendiriliyorsa, duygusal emek konusunda yetenek ve becerileri yüksek olanlar da ücretle ödüllendirilmelidir. İşgücü piyasası teorisine göre hem duygusal emek gösterimi üzerine hem de bilişsel olarak kabiliyetli olan bir işgören bulmak güçtür. Bu iki özelliği bir arada taşıyan işgörenler, muhakkak yüksek bir ücretle istihdam edilmelidir (Glomb vd., 2004: 701-702). İş hayatında şefkat, sabır gerektiren işler daha çok kadınların rol alabileceği işler olarak düşünülür ancak kadınlar erkeklere oranla daha az ücret alabilmektedir. Çünkü bu davranışları sergilerken daha az duygusal çaba gösterdikleri düşünülür. Bu açıdan kadınlar, erkeklere oranla daha az duygusal çaba ve performans sergiledikleri düşünülebilir (Hochschild, 1983: 165).

Geri çekilme, örgütlerde yaşanan sorunlar karşısında işgörenlerin vermiş oldukları kişisel tepkilerdir. İşgörenler geri çekilme durumunda örgütle ilgili konularla ilgilenmeyebilir, işi bırakabilir ve devamsızlık yapabilir (Baş, 2012: 26-27). Duygusal tükenmişlik, yabancılaşma ve bireysel başarının azalması gibi etmenlerden etkilenmektedir. Bireyin yüzeysel ya da derinlemesine davranış göstermesi, duygusal çaba seviyesini etkileyeceğinden geri çekilme durumunu da etkileyebilir (Grandey, 2000: 105).

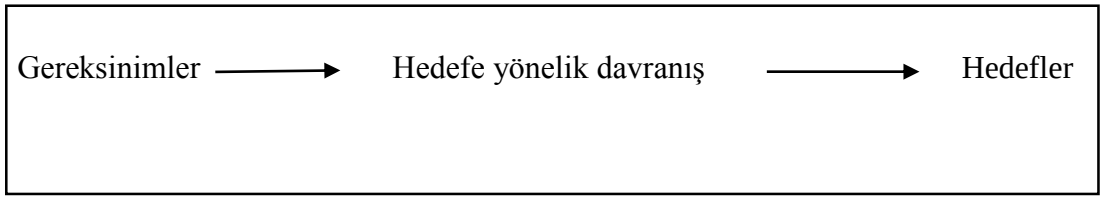
İşe bağlılık, işgören davranışlarını sergilerken örgütüne göstermiş olduğu bağlılıkla yakından ilgilidir. Eğer bir birey işine ne kadar bağlıysa istenilen duygu gösterimlerini o kadar başarılı yerine getirecektir. Ayrıca Türkay vd. (2011: 97) yapmış oldukları çalışmada, yüzeysel davranış sergileyen işgörenler ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. Bu durumun nedeni işgörenin istenilen davranışı yüksek bir çaba harcamadan profesyonelce sergilemesi ve işini seven bir birey olması olabilir.

2. BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1.MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramı, İngilizcesi "motivation" olan, "motive" kelimesinden türetilmiştir. Bu kelimenin kökeni Latince "movere"den gelmektedir ve harekete geçirme anlamındadır (Adair, 2003: 9). TDK'a göre motivasyon kavramı, "*güdüleme, isteklendirme, harekete geçirme*" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). İnsanlar, hayatları boyunca farklı türde taleplerde bulunmaktadırlar. Bu taleplerin temelini ihtiyaçlar oluşturmaktadır. İhtiyaçlar yeterince tatmin edilsin ya da edilmesin bireyi mutlaka harekete geçirmektedir. Bunun nedeni motivasyondur. Ancak ihtiyaçlar bireyi harekete sürükleyen tek etmen değildir. Sosyo-psikolojik ve sosyal güdüler, başarı güdüsü, erk ve bağlanma arzusu, inanç ve tutumlar da bireyleri etkileyerek motive edebilir (Bingöl, 1996: 254). Güdü, "davranışı hedefe yönelik harekete geçiren, yönlendiren bir iç durum, uyarıcı"dır. Motivasyon, bireyin hedeflerine ulaşması için kendi arzusuyla davranış sergilemesidir. Ayrıca bireyin davranışlarını, ihtiyaçlarını, beklentilerini, hedeflerini anlamada önemli bir etmendir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 101).



Şekil 4. Motivasyon Süreci

Kaynak: Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* (2 b.). İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, s. 101.

Bireylerin davranışlarını anlamak için bu davranışlara sevk eden gereksinimleri bilmek gerekir (Yalçın , 2002: 191). Bireyleri etkileyen ve harekete geçiren etmenler bedensel, ruhsal ve sosyal güdüler olmak üzere üç grupta

toplanabilir (Eren, 2001: 490). Güdü, bireyleri davranışa ve eyleme iten bir ihtiyaç veya tutku iken motivasyon bu eylemin kendisidir (Adair, 2003: 13).

Motivasyon genel olarak bir bireyin, güdülenme sonucu belirli bir amaca ulaşmak için kendi isteği ile harekete geçmesidir. (Shanks, 2007: 24). Yönetim araştırmalarında genellikle motivasyon, istenilen iş davranışlarını başlatma, yöneltme ve devam ettirme hareketi olarak tanımlanmaktadır (Latham ve Pinder, 2005: 486). O zaman örgüt yönünden motivasyon, "iş ortamında arzulanan ve istenen davranışın sergilenmesi için bireyin uyarılması, yönlendirilmesi ve bu davranışların devamlılığını sağlayan itici güç" biçiminde açıklanabilir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 82). Koçel (2007: 483) motivasyon ile işgören arasındaki ilişkiyi dört unsurda ele almakta ve "bireyin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları konusunda bilgi verilmesi" ile ilgili olduğunu belirtmektedir. İşgören motivasyonu, işin kendisiyle, iş arkadaşlarıyla ve örgütle olan etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır. İş motivasyonu, örgütsel oluşum içerisinde güçlenen, yönlendirilen ve sürdürülen bir süreç olarak ele alınmaktadır (Steers ve Shapiro, 2004: 379).

Motivasyon kavramının temeli olan istek ve ihtiyaçlar, bireyin içinde bulunduğu kültürün, toplumsal yapının, sosyal adaletin ve o bireyin ruhsal, duygusal yapısının etkisiyle şekillenir. Bireyin motivasyonu, bireyin ilişki içinde olduğu bütün nesnelerle yakından ilgilidir (Bingöl, 1996: 255). Motivasyon süreci bir gereksinim ile başlamakta ve bu gereksinim bireyi hedefe yönelik davranışa sevk etmektedir. Bu davranış sonucunda birey, hedefine varırsa tatmin olmakta, varamazsa tatminsizlik yaşamaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 101). Tatmin edilmeyen ihtiyaç ve arzular bireyde zamanla denge bozukluğuna ve ruhsal gerilime neden olmaktadır. Gizli gerilimin, azaltılması ya da boşaltılması sonucunda bireyde tatmin duygusu oluşacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışarıdan kolaylıkla gözlenip ölçülemez. Bunun aksine, farklı özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili sergilenen davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve özellikleri ortaya konulabilir.

Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz davranış ve tutumlar hatta isyanlar bireylerin tatmin edilmeyen ihtiyaç ve arzularından kaynaklanmaktadır (Eren, 2001: 491).

Motivasyonun bireyin davranışlarında gözlenebilmesi ve bireye özel olması motivasyonun iki önemli özelliğidir. Bir bireyi motive eden bir durumun başka bireyi motive etmemesi motivasyonun bireysel bir olgu olduğunun göstergesidir (Koçel, 2007: 484).

Günümüzde örgütlerin insan unsuru dışındaki özellikleri, teknolojileri ne kadar gelişmiş olursa olsun nitelikli bir insan faktörü olmadığı sürece örgütler hedeflerine varamazlar, başarılı olamazlar. Çünkü örgütün teknik donanımlarını, finansal kaynaklarını kullanacak olan insan faktörüdür. Yöneticiler, verimliliğin yalnızca modern teknolojiyle elde edilemeyeceğini, bunun yanında bireyin davranışlarının da verimlilik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu unutmamalıdırlar. Zira örgütlerde başarı ancak örgütün finansal ve fiziksel kaynakları ile insan gücünün uygun bir birleşimi ile sağlanmaktadır (Küçük, 2007: 76). Motivasyonda önemli olan, işgörenleri güdüleyen nedenleri tespit etmek ve istekleri karşılamaya çalışmaktır. Böylece, hem kendi ihtiyaçlarını karşıladıkları, hem de örgütün amaçlarına ulaşması için çalıştıkları bir ortam oluşacaktır (Eren, 2001: 490).

2.2.MOTİVASYONUN ÖNEMİ

İşgörenler ve örgütler son yıllarda yaşanan küreselleşme, teknolojik yenilikler ve gelişmeler, demografik değişiklikler ve bilginin gelişmesi sonucu daha yoğun rekabet ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu değişimler, işgörenlerin ve örgütlerin ürünlerini, çalışma biçimlerini ve yöntemlerini devamlı geliştirmesine neden olmaktadır (Dündar vd., 2007: 106). Çünkü örgütün başarısı, fiziksel ve finansal kaynakların yanında insan gücünün birleşmesiyle oluşmaktadır. Bu açıdan yönetimin en önemli görevi, verimli ve etkili bir örgüt oluşturmaktır. İşgörenlerin, verilen görevleri yerine getirirken çaba göstermeye istekli olmaları ve yönetsel açıdan

istenen sonucu alabilmek için yüksek düzeyde motive olmaları gerekmektedir. İşgörenler, işlerini verimli ve etkili olarak yerine getirebilmeleri için yöneticiler tarafından motive edilmelidir. Bu kavramları özümseyen örgütler başarılı olabilmekte ve devamlılığını sağlayabilmektedir (Sığrı, 2007: 262).

İşgörenlerin çalışma ortamında yaşadıkları stres, yorgunluk, endişe, kaygı ve gerilimler görevlerini yerine getirmelerinde olumsuz etki yaratmakta ve motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 80).

Örgütte oluşturulacak rasyonel bir motivasyon altyapısı işgörenlerin düşünce ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir. İşgörenlerin motivasyon düzeyleri bulundukları duruma göre değişmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 68). Örneğin, bazı bireyleri çok para kazanma (ekonomik ve mali eğilimler) motive ederken, bazılarını ise takdir edilme, terfi (manevi-sosyal önlemler) motive edebilmektedir. Örgütler, işgörenleri hangi araçların hangi durumlarda motive ettiğini iyi bilmeli ve ona göre hareket etmelidirler (Çakal vd., 2011: 161).

Motivasyon ile performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan işgörenin performansı düşük olmakta ve motive olmanın şartı işini isteyerek, severek yapmaktır (Koçel, 2007: 483). Dolayısıyla motivasyon, işgörenin iş yaşamında başarılı olmasını destekleyen ve performansını etkileyen önemli unsurlardan birisidir (Özdemir ve Muradova, 2008: 147). Ayrıca işgörenleri, örgütün hedefleri doğrultusunda çalışma arzularını uzun vadede aynı düzeyde tutmak kolay değildir. İşgörenlerin motivasyonlarının sağlanması çalışma hayatında önemli bir yere sahiptir. Çünkü hem işgörenin hem de örgütün performansında motivasyon önemli rol oynamaktadır. Performansı maksimum seviyede tutmak için yönetici, işgörenlerin tutum ve davranışlarını, fikir ve duygularını, arzu ve isteklerini ve bunlara etki yapan örgüt içi ve dışı unsurları dikkate almalıdır. Motive olmamış işgörenin yüksek performans sergilemesi beklenmemelidir (Aslantürk, 2014: 6).

Yüksek motivasyon sahibi işgörenler, işlerini gerçekleştirirken en iyi yolu bulma ve yüksek kaliteli ürün ve hizmetler üretme çabası içindedirler. Kendine güvenen ve kararlı olan bu işgörenler bir takım parçası olmaktan, iş arkadaşlarına yardım etmekten ve onları destekleyip cesaretlendirmekten hoşlanmaktadırlar (Gibson vd., 2012: 127). Bu açıdan çalışma hayatında motivasyonun asıl önemi, işgörenin performansını arttırarak örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesini sağlamaktır (Aslantürk, 2014: 6).

2.3.MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorileri, kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Kapsam teorileri, bireyleri neyin ya da nelerin motive ettiği ile ilgili iken süreç teorileri motivasyonun nasıl gerçekleştiği konusu üzerinde durmaktadır (Arslan, 2001: 28).

2.3.1.Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bireyin içinde bulunan ve bireyi belirli bir yönde davranışa sürükleyen faktörleri anlamaya yöneliktir. Bu başlık altında gruplandırılan teorilerden en çok bilinen 4 tanesi şunlardır (Koçel, 2007: 486);

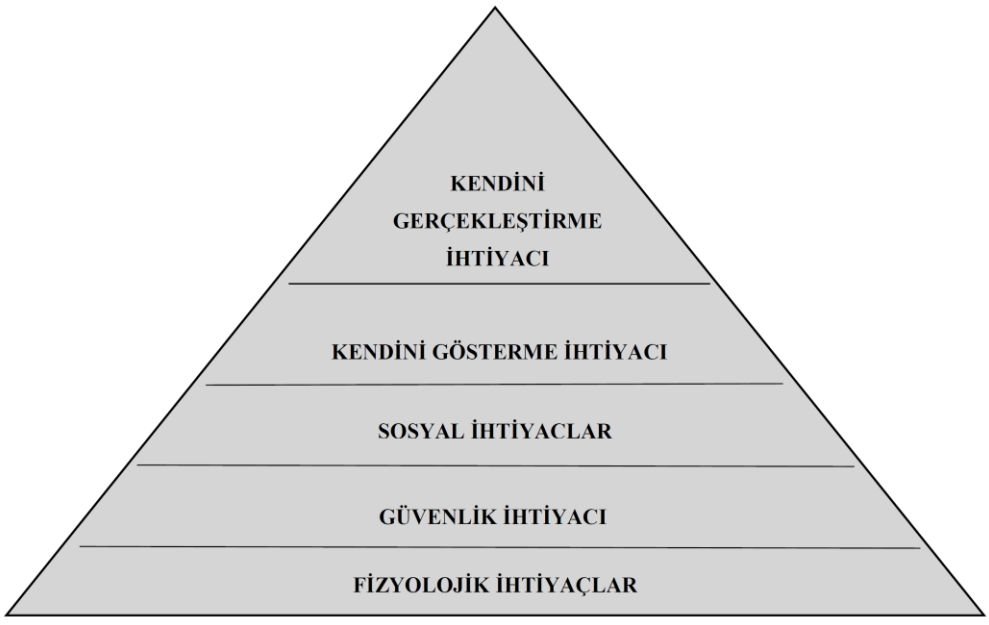
- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham Maslow)
- Çift Faktör Teorisi (Frederick Herzberg)
- Başarma İhtiyacı Teorisi (David McClelland)
- ERG Yaklaşımı (Clayton Alderfer)

2.3.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow (1943: 18) tarafından ortaya konulan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne göre; bireyin davranışlarını yönlendiren temel etken ihtiyaçlardır ve devamlılık arz eden bu ihtiyaçların, hiçbir zaman tam olarak karşılanmaması söz konusudur. Çünkü bireyin ihtiyacı tatmin edici seviyede giderildiğinde bireyi motive eden güç ortadan kalkmaktadır. Başka bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar birbirleriyle bağlantılıdır yani kesin çizgilerle ayrılmamıştır aksine iç içe geçmiştir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nin iki ana görüşü bulunmaktadır (Koçel, 2007: 486):

- İlki, bireyin sergilemiş olduğu her davranışın belirli bir ihtiyacı gidermeye yönelik olduğu,
- İkincisi ise, bu ihtiyaçların belirli bir sıralaması (hiyerarşisi) olduğu ve alt kademedeki ihtiyaç giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçların bireyi harekete geçirmediğidir.



Şekil 5. Maslow (1943)'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, 50*, s. 4-11.

Şekil 5'te belirtildiği gibi Maslow (1943: 4-11)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak beş temel gruba ayrılmıştır:

- **Fizyolojik ihtiyaçlar,** genellikle motivasyon teorisinin başlangıç noktası olan dürtülerdir. Bu fizyolojik ihtiyaçlar, insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan yeme, içme, barınma, nefes alma, uyuma vb. temel ihtiyaçlardır. Bunlar giderilmedikçe birey başka ihtiyaçlarına odaklanamaz.
- **Güvenlik ihtiyacı**, eğer fizyolojik ihtiyaçlar tam olarak tatmin edilmişse o zaman güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Bunlar; huzur, rahatlık, fiziksel korunma, ekonomik yönden güvence altında olunması, temiz ve düzgün bir çevrede yaşama, tehdit altında olunmaması gibi ihtiyaçlardır.
- **Sosyal ihtiyaçlar,** bireyin hem fizyolojik hem de güvenlik gereksinimleri oldukça iyi tatmin ediliyorsa sevgi, saygı ve aidiyet gibi sosyal ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Birey arkadaşlık, aile, ait olma hissi, grup içinde yer alma gibi amaçlarına ulaşmak için büyük bir gayret gösterecektir. Bireyin bu tür ilişkiler ve arkadaşlıklar kurması onu belirli bir doyuma ulaştırır ve motivasyonunu olumlu yönde etkiler.
- **Kendini gösterme ihtiyacı,** toplumdaki bütün insanlar (patolojik istisnalar hariç), kendilerine saygı duyma ve güvenme, başkalarından saygı görme, başarma gibi gereksinimlere ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçlar iki grup halinde sınıflandırılabilir. İlk gruptakiler; güç, başarı, yeterlilik, güven, bağımsızlık, özgürlük arzusudur. İkinci gruptakiler ise; itibar veya saygınlığa duyulan arzuyu tanıma, beğenilme ve prestijdir. Bu ihtiyaçlar Alfred Adler ve tarafları tarafından vurgulanmıştır ve günümüzde giderek artış göstermektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması bireyin moral düzeyini arttırmaktadır.
- **Kendini gerçekleştirme ihtiyacı,** başarmış olma arzusu ile işini yapma, gücünden tatmin olma, yaratıcı yeteneklerini kullanabilme, önyargılarından arınma, benzerlerine oranla en iyi olma ihtiyacıdır. Bu kademede bireyin gerçek kişiliği ortaya çıkmaktadır. Sosyal ve ekonomik güvencesini sağlamış olan bireyler toplumda bir yere sahip olmuşlardır. (Türkoğlu Yavru, 2015: 25).

Gruplara ayrılarak sınıflandırılan bu ihtiyaçlar her bireyi farklı ölçüde ve biçimde etkilemektedir. Bu yüzden ihtiyaçlar her bireyin motivasyonuna farklı etki yapmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisine göre, en güçlü ihtiyaçlar bireyin davranışını etkiler, daha hafif olanlar arka planda kalarak ihmal edilebilir. Diğer yandan, bir ihtiyacın giderilmesi sonucu bu ihtiyaç bireyin davranışlarını etkilemeyi bırakacaktır, ortaya çıkan bir sonraki ihtiyaç bireyi güdüleyecektir. Bu ihtiyaçlar önem düzeyine göre sıraya konulmuştur ve ağır basan ihtiyaç karşılanmadan bir sonraki ihtiyacın bireyi motive etmesi beklenemez. Bireyin davranışları bir ihtiyacın ortaya çıkması ile değil birden fazla ihtiyacın güdülemesi ile gerçekleşir ve birden fazla ihtiyaç birden fazla motivasyona neden olarak bireyin davranışlarını yönlendirir (Maslow, 1943: 15).

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu teori üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar neticesinde bazıları varsayımı doğrulayıp, bazıları ise varsayımı doğrulamamıştır. Yine de İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi anlaşılır, basit ve mantıklı olması nedeniyle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2007: 489).

2.3.1.2.Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg'in 1950'li yılların sonu 1960'lı yılların başında geliştirdiği Çift Faktör Teorisi, Maslow (1943)'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinden sonra en iyi bilinen motivasyon teorisidir. Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" / "Hijyen-Motivasyon Teorisi" olarak da adlandırılmaktadır. Herzberg Çift Faktör Teorisinde, işin kendisi ile ilgili olan ve işgöreni motive eden faktörleri "Motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri ise "Hijyen faktörleri" şeklinde gruplandırarak motivasyonu ikiye ayırmıştır. Motive edici faktörleri; başarı, sorumluluk, tanınma, geri bildirim, ilerleme ve gelişme imkânları olarak; hijyen faktörlerini ise; iş güvenliği, ücret, bireysel yaşantı, statü, denetim kalitesi, bireylerarası ilişkiler, şirket politikası ve kuralları olarak belirtmiştir. Motive edici faktörler doğrudan işin içeriğine yönelik, hijyen faktörleri ise genel olarak işin çevresi ile ilgilidir (Gökçe vd., 2010: 236-237).

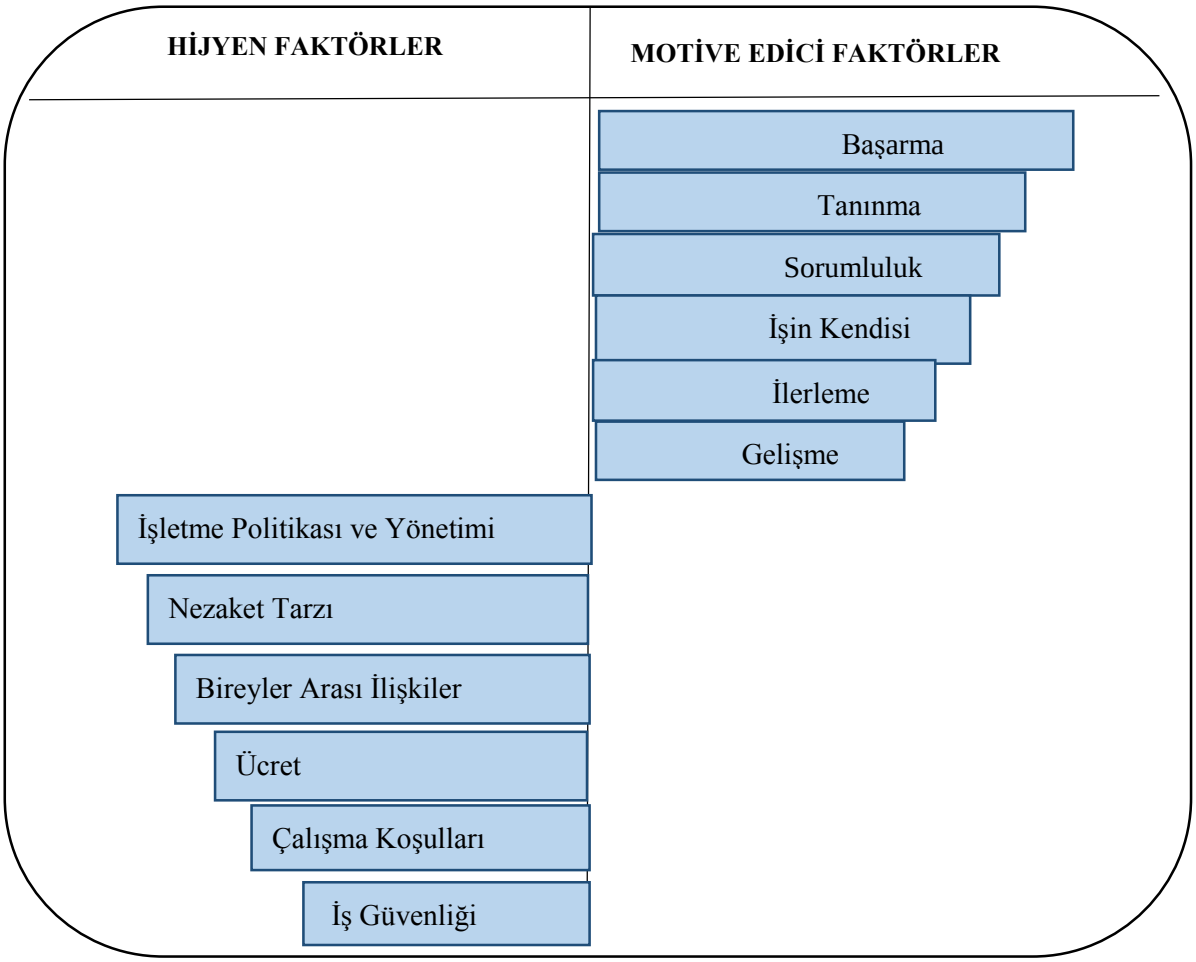
Herzberg'in motive edici ve hijyen faktörleri şu şekilde yorumlanmıştır:

Motive Edici (İçsel) Faktörler (Eren, 2001: 505);

- İş ortamında başarıyla tanınma,
- İşini yerine getirirken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Yetenek ve bilgisine uygun işlerde çalışma,
- Bir işi başarıyla tamamlamanın vermiş olduğu haz,
- Başarılarından ötürü takdir edilme ve ödüllendirilme,
- Terfi imkanlarına sahip olma,
- İşinde kendisini geliştirebilme olanaklarına sahip olma,
- Çevresine katkı sağlama olanağına sahip olma.

Hijyen (Dışsal) Faktörler ise (Adıgüzel ve Keklik , 2011: 305);

- Teknik bilginin yeterli olması,
- Maaş, ücret düzey ve artışlarından tatminkar olunması,
- Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler,
- Çalışma ortamında fiziksel koşulların yeterli olması,
- İşletme yönetimi ve politikasının tutumu,
- Yöneticileri ile olan ilişkiler,
- İşgörenin özel hayatına gereken saygının gösterilmesi.



Şekil 6. Çift Faktör Teorisinde Hijyen ve Motive Edici Faktörler

Kaynak: Erken, M. (2016). Duygusal Emek Kavramı ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli, s. 28.

Şekil 6'da görüldüğü gibi çift faktör teorisine göre; hijyen faktörler işgöreni direkt motive etmeyen ancak motivasyon için gerekli zemini hazırlayan faktörlerdir, motive edici faktörler ise işgörenin direkt motivasyonunu sağlayan faktörlerdir. Hijyen faktörleri iş güvenliği, çalışma koşulları, maaş gibi dışsal faktörlerden oluşurken, motive edici faktörler ise tanınma, başarı, sorumluluk gibi içsel faktörlerden oluşmaktadır. Herzberg'e göre hijyen faktörleri yeterli düzeyde değil ise işgöreni motive etmek imkansızdır (Daft, 1991: 407).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Herzberg'in Çift Faktör Teorisi karşılaştırılacak olursa; Maslow'un ihtiyaçlarının ilk üç basamağı Herzberg'in hijyen faktörleri grubuna, diğer basamakları ise Herzberg'in motive edici faktörler grubuna girmektedir (Eren, 2001: 506).

Çift Faktör Teorisi ile ilgili, bazı araştırmalar bu modeli doğrulamakta ancak bazı araştırmalar ise çift etmen grubunun ayrımının doğru yapılmadığı yönünde eleştiriler getirmiştir. Ayrıca bu model ülke, bölge ve toplum ile ekonomik ve sosyo-kültürden çok fazla etkilenmekte ve değişiklik göstermektedir (Eren, 2001: 507). Bu kurama getirilen en yoğun eleştiri, ekonomik motivasyon faktörlerinin ikinci plana atılmış olmasında ortaya çıkmaktadır. Herzberg Amerika toplumunu araştırmasında konu aldığı için özellikle ücret sisteminde, o toplumdaki satın alma gücü yüksekliği nedeniyle işgörenlerin başka amaçlara yönelmesi doğal görülebilir. Ancak bu araştırmanın sonucunu evrensel olarak bütün toplumlar için geçerli saymak doğru olmaz. Diğer yandan bu teori kişilerarası farkları da dikkate almamaktadır. Oysa belirlenen faktörler bireyin işinden duyduğu doyuma göre değişiklik gösterebilir. Örneğin, bir birey için, örgütteki yönetim anlayışındaki denge önemli iken, bir başka birey için çalışma koşulları güdüleyici rol oynayabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 144).

2.3.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireylerin ihtiyaçları üç grup altında toplanmıştır (Robbins, 1998: 175);

- Başarı İhtiyacı
- Güç İhtiyacı
- Bağlılık İhtiyacı

Bireylerin, kendi meslek gruplarında en iyi olma ve mükemmeli arama duygularının temelinde başarı ihtiyacı yatmaktadır. Bireyleri başarıya yönlendiren temel etken, başarı sonucunda elde edecekleri içsel ödüller yani bireysel tatmindir. Örgütlerde yönetim ve güdüleme yönünden başarı ihtiyacı, işgörenleri faaliyete geçirmekten alıkoyan korku ve tehlikelerin ortadan kaldırılarak, onlara sorumluluk duygusu yüklenerek ve güven duygusu aşılanarak gerçekleştirilebilir. Bunun sonucunda işgören başarılı olmak için herhangi bir maddi ödüle ihtiyaç duymadan kesinlikle harekete geçecektir. O halde yöneticiler, örgütsel ve çevresel koşulları yeterli düzeyde sağlayarak, işgörenlere yetki ve sorumluluk yükleyerek başarı güdüsünü harekete geçirebilirler. Ancak yöneticiler, işgörenlerin ne ölçüde örgütün amaçları ve hedeflerini gerçekleştirebileceklerini iyi bilmelidirler. Bunun için işgörenlerin kişilik özellikleri iyi bilinmeli, yetkinlikleri arttırılmalı ve tecrübe sahibi olmalıdırlar (Eren, 2001: 517-519). Güç ihtiyacında, birey otorite ve güç kaynaklarını genişleterek, çevresinde egemen olma, başkalarını etkileme, kontrol etme ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir. Bağlılık ihtiyacı, bireyin yaşamını tek başına sürdürememesini, diğer kişi ve gruplarla ilişki içine girerek sosyal ilişkilerini geliştirme, sıcak dostluklar kurma arzusunu ifade etmektedir (Daft, 1991: 408; Robbins, 1998: 175).

McClelland'ın ortaya koyduğu bu üç ihtiyaç içinden en fazla başarı ihtiyacı insanları etki altında bırakmaktadır. Bu ihtiyacı güçlü hisseden birey, kendisine yüksek hedefler belirleyerek bu hedeflere varmak için gerekli yetenek ve bilgiyi elde ederek ve bunları kullanarak istediği başarıyı elde etmek isteyecektir. Bu ihtiyaç diğerlerinin aksine, "ihtiyaçların doğuştan geldiği varsayımını reddederek, ihtiyaçların öğrenme yolu ile meydana geldiğini öne sürmektedir" (Kaş, 2012: 21-22). Ayrıca başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler, örgütlerin başarısına da daha fazla katkı sağlama olasılığı olan işgörenlerdir.

2.3.1.4.ERG Yaklaşımı

ERG teorisi, Clayton Alderfer tarafından 1960'lı yılların sonlarında Maslow'un teorisine alternatif olarak geliştirilen ve Maslow'un yaklaşımının daha basit hale getirilmiş şeklidir (Johns ve Saks, 2014: 161).

ERG teorisinin ismi üç ihtiyacın baş harflerinin birleşiminden oluşmaktadır. Bunlar (Daft, 1991: 406);

- Varolma (Existence) İhtiyacı,
- İlişki Kurma-Bağlanma (Relatedness) İhtiyacı,
- Gelişme (Growth) İhtiyacı.

Bu yaklaşım, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımını şu şekilde düzenlemiştir (Johns ve Saks, 2014: 161):

- *Varolma İhtiyacı*, temel ihtiyaçların (yeme, içme, barınma, güvenlik vb.) bir kısmı, davranışları açıklamak için kullanılır. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile yakından ilgilidir.
- *İlişki Kurma-Bağlanma İhtiyacı*, başkalarıyla yakın ilişkiler kurma, arkadaşlık ilişkilerini geliştirme arzusu bu ihtiyaç türüne örnek gösterilebilir. Maslow'un aidiyet, saygı gibi sosyal ihtiyaçları ile yakından ilgilidir.
- *Gelişme İhtiyacı*, bireyin beceri ve yeteneklerini kullanmak, yaratıcılığını geliştirmek, çevresini etkilemek veya üretici olmak gibi isteklerini kapsamaktadır. Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile yakından ilgilidir.

ERG teorisine göre, her basamağın tatmini artarak zor ve soyut bir hal almaktadır. Bazı ihtiyaçlar ise bireyleri hayal kırıklığına ve bunalıma maruz bırakmaktadır. Örneğin, gelişme ihtiyacı, bireyin kişisel gelişme gereksinimini gidermiyorsa, birey diğer basamaklardan birine geri dönerek çabalarını onun

üzerinde toplamaktadır. ERG teorisi, kontrolü elde tutma dürtüsüdür. Bu dürtüye sahip bireyler, kendilerine ulaşılması güç ve emek isteyen hedefler belirlerler, bunlara ulaşmak için gerekli yetenek ve bilgiyi sağlayarak, bunları kullanacak davranışlar sergilerler. Diğer bireylere oranla daha fazla risk üstlenirler (Kaş, 2012: 22-23). ERG yaklaşımındaki ihtiyaçlar birbiri ile ilişkili değildir. Aynı anda birden fazla ihtiyaç meydana gelebilir. Ayrıca bu yaklaşımda bir miktar geri çekilme parçası bulunmaktadır. (Dizdar, 2009: 18).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kapsam teorileri, bireyi davranışa yönlendiren faktörleri belirlemeye yöneliktir. Ancak birçok yazar, motivasyonun yalnızca bireyin içindeki faktörlerin incelenmesi ile anlaşılmayacağını belirtmiştir. Bunun yanında bireyin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özelliklerin de dikkate alınarak incelenmesi gerektiğini, bunların da motivasyon üzerinde önemli bir etken olduğunu belirtmişlerdir. İzleyen başlıklarda bu anlayışı temel alan motivasyon teorileri ele alınacaktır (Koçel, 2007: 491).

2.3.2.Süreç Teorileri

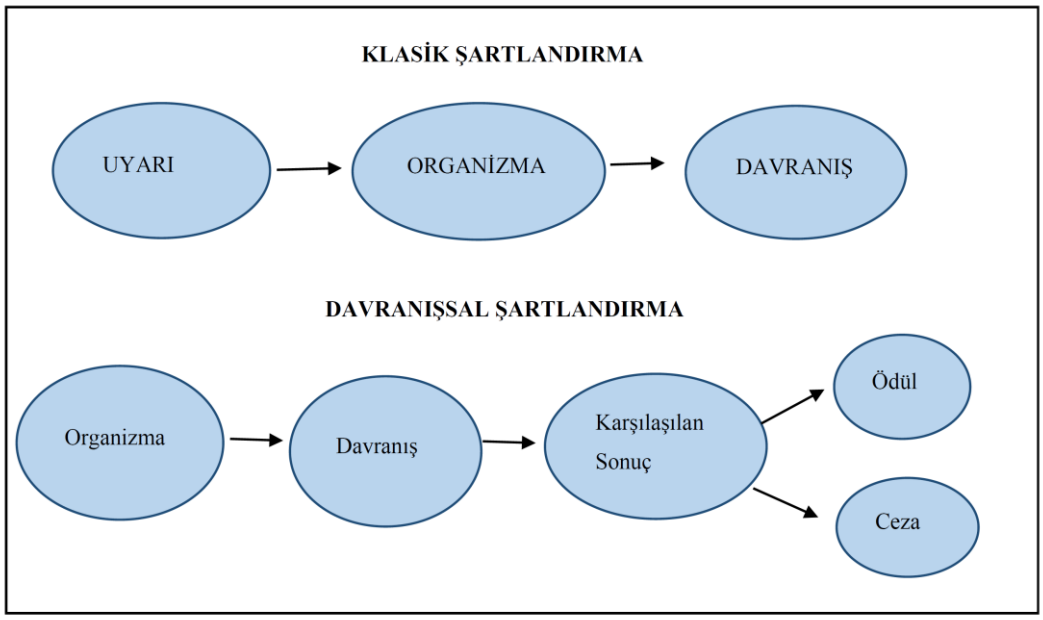
Süreç teorileri, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Bireyin davranışını, onun çevresinden kaynaklanan etmenlerle açıklamaya çalışırlar (Bingöl, 1996: 258). Bir başka deyişle, süreç teorileri, belirli bir davranışı sergileyen bireyin, bu davranışı tekrar sergilemesi (ya da sergilememesi) nasıl sağlanır sorusunun cevabını aramaktadır. Süreç teorileri ismi altında dört motivasyon teorisi ele alınmaktadır (Koçel, 2007: 491-492):

- Davranış Şartlandırması Yaklaşımı,
- Bekleyiş Teorisi,
- Eşitlik Teorisi,
- Amaç Teorisi.

2.3.2.1.Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Yönetimin, psikoloji kaynaklı ele aldığı önemli unsurlardan biri olan şartlandırma, klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yapmış olduğu deneyler sonucu geliştirdiği bir şartlandırma çeşididir. Bu şartlandırmada davranışlar bazı uyarıcılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu şartlandırma çeşidinin odak noktası uyarıların davranışları etkilemesidir (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 150; Koçel, 2007: 492).

Davranış Şartlandırması Yaklaşımı ise, Pavlov'un deneylerine dayanan klasik şartlandırmadan çok sonuçsal şartlandırma üzerinedir. Bu yaklaşımın ana düşüncesi, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. Motivasyon teorisi olarak ele alınan bu şartlandırma çeşidi, F.B. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda tekrar edilmesi istenen davranış ödüllendirilmekte, tekrarlanması istenmeyen davranış ise cezalandırılmaktadır (Bingöl, 1996: 258).



Şekil 7. Klasik Şartlandırma İle Davranışsal Şartlandırma

Kaynak: Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Arıkan Basım Yayın, s. 492.

Birey sonucun türüne göre, aynı davranışı tekrar sergileyecek ya da sergilemeyecektir. Örneğin, işine geç gelen bir işgörenin, geç kalma davranışını tekrarlamaması, büyük oranda karşılaşacağı sonuç (cezalandırma, uyarı, yöneticinin ikazı) tarafından etkilenmektedir. Bireyde uyandırılan ceza ya da ödül şartlanması, bireyi motive ederek davranışı üzerinde etki yapmaktadır (Koçel, 2007: 493). Diğer bir deyişle, cezalandırma ya da ödüllendirme bir faaliyet sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak birey, sonucundan hoşnut olduğu davranışı tekrar edecektir. Böylece davranış tekrarlandıkça öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olunacaktır (Eren, 2001: 540).

Esasen gösterilen davranışlar sonucu karşılaşılan üzüntü ya da memnuniyet verici tepkiler Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Bu kanuna göre, işgören kendisine mutluluk ve haz veren davranışları tekrarlar ancak üzüntü, acı veren davranışları tekrarlamaktan kaçınır (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 151).

Sonuç olarak, davranışsal şartlandırma yaklaşımı bireylerin davranışlarının değiştirilmesi ya da yönlendirilmesi amacıyla kullanılmakta ve örgütlerde verimliliğin, motivasyonun, performansın arttırılması için bu yaklaşım farklı yöntemlerle halen uygulanmaktadır.

2.3.2.2.Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda büyük önem arz eden teorilerin başında bekleyiş teorileri gelmektedir. Bekleyiş teorileri; V. Vroom ve E. Lawler ile L. Porter'ın geliştirdiği olmak üzere iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bu teoriler Vroom'un Bekleyiş Teorisi ve Lawler-Porter Modeli olarak adlandırılmaktadır ve aralarında bazı farklılıklar bulunsa da ikisi de motivasyonu aynı ilkelerle açıklamaktadır (Koçel, 2007: 494).

2.3.2.2.1.Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom'a göre, bir bireyin belirli bir görev için çaba sarf etmesi iki etmene bağlıdır. Bunlardan birincisi beklenti, ikincisi sonuçtur (valence). İnsanların sonuçlara değer vermelerinden dolayı, sonuç (hedef), motivasyon açısından çok önemlidir. Sonucun değeri, bu modelde değerlik (valence) olarak adlandırılmaktadır (Akın vd., 1998: 169-170).

Motivasyon= Valens ✖ Bekleyiş şeklinde gösterilebilir.

Bu modelin üç temel unsuru mevcuttur. Bunlardan ilki Valens'tir. Valens, bir bireyin belirli bir çaba göstererek elde edeceği ödülü isteme derecesidir (Sığrı ve Gürbüz , 2014: 151). Yani yaptığım şey bu sonuca değer mi sorusuna verilen yanıtla ilgilidir. Belirli bir ödülün arzulanma derecesi bireyden bireye değişiklik göstermektedir (Akın vd., 1998: 170). Bazı bireyler bir ödülü çok isterken, bazıları ise bu ödüle değer biçmemektedir. Hatta bazıları için bu ödül, çaba göstermeyi anlamsız kılacak kadar değersizdir. Bu son gruba girenler için valens negatif olmaktadır. Bireylerin belirli bir ödüle verdikleri değer derecesi aynı zamanda ödülün onların gereksinimlerini tatmin etme değerini de göstermektedir. Sonuç olarak valensi yüksek olan bireyler daha fazla çaba göstereceklerdir. Bu modelin ikinci ana unsuru bekleyiştir. Bekleyiş, bireyin algıladığı bir ihtimali ifade eder. Bu ihtimal, belirli bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirileceği üzerinedir. Eğer birey, belirli bir çaba sonucu belirli bir ödülü elde edeceğine inanıyorsa, daha çok çaba gösterecektir. Eğer birey, belirli bir çaba ile ödül arasında bir ilişki görmüyorsa beklentisi olmayacaktır. Eğer bir bireyin, valensi ve bekleyişi yüksek ise, motivasyonu da yüksek olacaktır (Koçel, 2007: 495). Bu modelin son unsuru araçsallıktır. Araçsallık, birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağına dair bireyin sahip olduğu subjektif ihtimali ifade etmektedir (Luthans, 1992: 163). Başka bir ifadeyle araçsallık, bireyin göstermiş olduğu çaba sonucunda elde ettiği küçük ödüllerin (maaşın artması gibi), daha büyük ödüllerin habercisi

(daha yüksek bir statü elde etmek, çevrede tanınmak, ailesinin iyi geçinmesini sağlamak vb.) olduğu anlamına gelmektedir (Sığrı ve Gürbüz ,2014: 151).

2.3.2.2.2.Lawler-Porter Modeli

Bu model, Vroom'un Bekleyiş Teorisi ile aynı olmakla birlikte bazı eklemeler yapmaktadır. Bu modelde de valens ve bekleyiş motivasyonu etkilemektedir. Ancak Lawler-Porter'a göre, sadece valens ve bekleyiş bireyin performansını yükseltmesine yetmez bunun yanında bireyin yetenek ve bilgisi ile algıladığı rol de motivasyon üzerinde etki yapmaktadır (Akın vd., 1998: 171). Bireyin yetenek ve bilgisi yeterli değilse ne kadar çaba gösterirse göstersin başarılı olamayacaktır. Ayrıca işgörenin algıladığı rol, örgütteki rol çatışmalarına engel olarak bireyin performansını arttıracaktır. Vroom'un teorisinden farklı olan diğer unsur ise, eşit ödüldür. Bireyler, kendi performansları ile diğer iş arkadaşlarının performanslarını karşılaştırır ve bekleyişinin sonunda elde edeceği ödül hakkında bir kanıya varırlar (Koçel, 2007: 496-497).

Sonuç olarak, bireyin motivasyonunu etkileyen ödül ve cezaya ek olarak, dış etkenlere dayanmayan başarma ve ödül isteği ile eşitlik algısının da performanslarına etki yaptığı kanısına ulaşılmıştır. Ancak bekleyiş teorilerinin çok karışık olması nedeniyle uygulamanın, test etmenin güç olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve kendiliğinden geliştiği yönünde eleştiriler getirilmiştir.

2.3.2.3.Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi'nde, işgörenler, kendilerine verilen ödüller ile diğer iş arkadaşlarına verilen ödülleri karşılaştırırlar ve kendilerine verilen ödüllerin aynı başarıyı sergileyen diğer bireylerle ne derece eşit olduğunu anlamaya çalışmaktadırlar (Eren, 2001: 538; Shanks, 2007: 28). İşgörenlerin yapmış oldukları bu karşılaştırmada, değerler ya da girdiler olarak

eğitim, ustalık, zekâ, statü, yaş vs. ile buna bağlı sergiledikleri başarıların karşılığında aldıkları primler, ikramiyeler, ücret gibi ödüller vardır (Bingöl, 1996: 259). İşgören, ödül adaletini anlamak için bu iki faktörün birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadır. Bunun sonucunda algıladığı eşitlik ve eşitsizlik duygusu işgörenin motivasyonu üzerinde pozitif ya da negatif etki yapmaktadır (Kırel, 1999: 174).

İşgören, diğer iş arkadaşlarına kıyasla eşit bir muamele görmediğini, adaletsizlik olduğunu anladığı zaman, devamsızlık yapabilir, çalışmalarını azaltabilir, ödül talebinde bulunabilir, iş arkadaşlarını olumsuz yönde etkileyerek performanslarını düşürebilir (Koçel, 2007: 498). Eşitlik teorisi, Lawler-Porter Modeli ile hemen hemen aynı temellere dayanmaktadır. Bekleyiş Teorisinden farklı olarak Adams, valens ve bekleyişten ziyade tamamen eşitlik ilkesi üzerine odaklanmıştır.

2.3.2.4.Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre, işgörenin belirlediği amaçlar ile bu amaçlara ulaşmak için harekete geçme isteği motivasyon seviyesini etkilemektedir (Shanks, 2007: 28). Başarılması güç ve yüksek amaçlar belirleyen işgören, ulaşılması kolay amaçlar belirleyen işgörenlere oranla daha fazla motive olarak, daha çok performans gösterecektir. Kısaca, amaçların ulaşılma derecesi ile bireylerin motivasyonları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Güney, 2014: 373).

Özellikle amaçlara göre yönetimde uygulanan bu amaç teorisi, farklı yönetim uygulamalarında yer almaktadır. Yönetim alanında önem taşıyan bu konu, bireyin belirlediği amaçlar ile örgütün amaçları arasındaki uygunluktur. Yöneticinin hedefi, amaç belirlemede işgörenlerin katılımını da sağlayarak bu uygunluğu yaratmaktır (Kaş, 2012: 25-26). Yönetici, işgören ile örgüt amacı arasındaki uyumu sağladığı zaman, başarı da doğru oranda artış gösterecektir. Ayrıca üstlerin,

işgörenlerini örgüt amaçları konusunda bilinçlendirmesi ve işgörenlerin örgütte aktif olarak rol alması da başarıyı arttıracaktır (Aslantürk, 2014: 39).

2.4.MOTİVASYONU ARTTIRICI YÖNTEMLER

Günümüze kadar işgörenin motivasyonunu arttırıcı yöntemler üzerine yapılan birçok çalışmada birden fazla yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemler kısaca gelir düzeyinde iyileştirme, işin zenginleştirilmesi, kariyer planlaması ve eğitim, neşeli bir çalışma ortamı oluşturmak, örgütsel rollerin belirlenmesi ve rekabet, ekonomik güvenlik unsurları, örgütteki işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması ve son olarak disiplin ve adaletli bir iş ortamının oluşturulması şeklinde 8 başlık altında toplanmaktadır.

2.4.1.Gelir Düzeyinde İyileştirme

Bireylerin geneli, örgütlerde yeterli ve gerekli bir ücret ya da maaş almak ve geçimlerini sağlamak için çalışmaktadır. Bu açıdan örgütlerde, işgörenler için daha yüksek gelir elde etme olanak ve fırsatları en önemli motivasyon aracıdır (Peker ve Aytürk, 2000: 296).

İşgörenlerin çoğu için yüksek gelir elde etme, önemli bir motivasyon aracıdır. Bunun için, parça başına ücret, satış miktarı üzerine komisyon gibi yöntemlerle bu teknik kullanılmaktadır. Bir başka yöntem de, bireysel değerlendirmeye dayanan prim verme yöntemidir. Bu yöntemde bireyin terfi ettirilerek ücretinin arttırılması ya da aynı pozisyonda tutularak ücretinde artış sağlanması yolu seçilebilir (Ergül, 2005: 71-72). Örgütlerdeki ücret artışı, işgörenlerin daha yüksek gelir elde edecekleri örgütlere geçmelerini engelleyerek, işgören devrini azaltacaktır. Ücretler piyasadaki oranlardan daha yüksek ise, işgörenler bu fazla ücreti hediye olarak algılarlar, motivasyonları artar ve daha fazla performans gösterirler (Selen, 2009: 35).

2.4.2.İşin Zenginleştirilmesi

Örgütlerde işgörenler belli bir süre çalıştıktan sonra işleri rutin bir hal almakta ve işgörenlerin motivasyonu düşmeye başlamaktadır. Motivasyonu arttırmak için işin içeriği zenginleştirilerek, işgörene yeni yetki ve sorumluluklar yüklenebilir, önüne başarı fırsatları sunulabilir, kendi çabasına göre terfiler sağlanabilir (Güçlü, 2001: 103). Bu durumda bireyler işin denetimi ve akışı üzerinde daha fazla söz sahibi olacak ve çalışma istekleri artacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 128). Yöneticiler iş yükünde tutarlı davranarak, işgörenlerin motivasyonunu arttırabilir (Güçlü, 2001: 103).

2.4.3.Kariyer Planlaması ve Eğitim

Örgütlerde genellikle, işgörenlerin pozisyonlarının yükseltilmesi geleneksel yöntemle yöneticiye bırakılmaktadır. İşgörenlerin gelecekteki konumlarının ne olacağını bilmemeleri motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Mesleki planlama teknikleri ile işgörenlerin ilerleme ve yükselme durumları tespit edilebilir. İşgören, bu durumda kendini anlama ve kabiliyetini geliştirme çalışmalarında bulunmaktadır (Güçlü, 2001: 104).

Örgütlerde eğitim, bireyi motive eden etkili yollardan biridir. Eğitimle işgörenler yeni bilgiler, beceriler ve davranışlar kazanırlar. İşgörenlerin işlerin nasıl daha hızlı, iyi ve kaliteli bir şekilde yapılacağını öğrendiklerinde işle ilgili özgüvenleri artar. İşgörenin özgüveninin yüksek ve kendinden emin olması, motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Aynı zamanda eğitim, işgörenlerin statülerinin artmasına ve kariyerlerinde yükselmelerine neden olur. Eğitimle işgörenler, yeni bilgiler elde eder, tutum ve davranışları değişir dolayısıyla yeni bilgi ve yeteneklerle daha üst ve iyi görevlere ulaşır. Bu yol işgörenlerin görevlerine daha motive olmalarını sağlar (Aslantürk, 2014: 57).

Örgütler, dinamik bir yapıya sahip olabilmek için ekonomik ve teknolojik gelişmeleri takip etmek durumundadır. Bunun için işgörenlere, değişen teknoloji ile ilgili bilgi sağlanmalı, güncel ve çeşitli konular hakkında yetkinlik sağlayabilmek için eğitimler düzenlenmeli, işgörenleri rutinlikten uzaklaştırarak örgüte bağlılığı sağlanmalıdır. İşgörenlerin görevleri konusunda ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak eğitimler düzenlenerek motivasyonları arttırılabilir (Güçlü, 2001: 103). Örgüt içi seminerler, kurslar ve yetiştirme programlarının düzenlenmesi, çeşitli kuruluşlarca düzenlenen fuar, seminer, konferans, sempozyum gibi bilgilendirme faaliyetlerine işgörenlerin katılımlarının sağlanması işgörenler üzerinde olumlu etki yapar (Selen, 2009: 52).

2.4.4.Neşeli Bir Çalışma Ortamı Oluşturmak

Örgütlerde iş akışına engel olmayacak oyunların, aktivitelerin düzenlenmesi, sıkıcı iş ortamını eğlenceli bir hale getirir. Ayrıca işgörenleri güldüren etkinliklerin ve mizahın arttırılarak, neşeli bir ortamın yaratılması motivasyonu ve verimliliği de arttırır (Güçlü, 2001: 104). Diğer yandan, monotonluğun oluşturduğu stresli havayı dağıtmak ve ilgi çekici bir çalışma ortamı oluşturmak için müzik eşliğinde bir çalışma düzeni oluşturabilir. Müziğin işgörenin verimini arttırdığı, özellikle hafif ve sözsüz müziklerin dinlendirici etkisi olduğu ve böylelikle işgörenin monotonluktan uzaklaştığı kanısına varılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 173).

2.4.5.Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Rekabet

Rol belirsizliklerine ve rol çatışmalarına engel olabilmek için işgörenlerin mevcut görevleri net bir şekilde belirlenmelidir. İşgörene destek sağlayacak gerekli bilgi ve açık beklenti mutlaka sunulmalıdır (Güçlü, 2001: 103).

İnsan özelliklerinden biri olan rekabet, çoğu zaman bireyin gelişimini sağlamaktadır ve işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde sıklıkla görülmektedir.

İşgörenlerin rekabete yönelmelerindeki asıl amaç, tanınma, saygı görme, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir gereğidir. Bu ihtiyaçlar da önemli bir motive etme aracıdır. Rekabet, şevki ve dinamizmi getirir, işin ağırlığını hissettirmez, çalışmayı kamçılar. Bunun sonucunda da verimlilik artar (Aslantürk, 2014: 54). Ancak oluşabilecek görev çatışmalarını engelleyebilmek için yöneticiler tarafından rekabet kontrol altına alınarak uygulanmalıdır (Ergül, 2005: 74).

2.4.6.Ekonomik Güvenlik Unsurları

Ekonomik güvenlik işgörenlerin çabası açısından oldukça önemlidir. Kaza, emeklilik, işsizlik sigortaları ve hastalık gibi ekonomik korunma unsurları hükümetler tarafından kanuni zorunluluk halini almıştır (Ergül, 2005: 72). Daha iyi koşullarda emekli olma olanağı, giyecek ve yakacak yardımı, daha elverişli sağlık güvencesi (özel sağlık sigortalarına destek vb.), ücretli-ücretsiz izinler, bireysel emeklilik ve diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha çekici olan benzer faktörler, işgörenin kendini güvende hissetmesine ve işinden tatmin olmasına katkıda bulunur ve onların motivasyonlarını olumlu yönde etkiler (Selen, 2009: 38).

2.4.7.Örgütteki İşgörenlerin Kararlara Katılımının Sağlanması

İşgörenlerin kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılmaları, kendilerini değerli hissettirerek onların motive olmalarını sağlamaktadır. Alınan kararlarda kendi paylarının da bulunduğunu düşünen işgörenler, alınan kararları daha titizlikle uygulamaya çalışırlar. Ayrıca yönetime katılma, sosyal ilişkileri iyileştirerek daha sakin bir ortamın oluşması, bireysel amaçlarla örgüt amaçlarını birbirine yakınlaşması ve çalışma gruplarının alışkanlık ve tavırlarının değişmesi de motivasyonu arttırmada önemli bir etkendir (Şen, 2010: 52).

Motivasyon unsuru olarak işgörenlerin kararla katılımı isteniyorsa, bu aracı yalnızca işgörenlerin düşüncelerini almak gibi göstermelik olarak kullanmaktan kaçınılmalıdır. Bazı örgütlerde ise, yalnızca belirli işgören temsilcilerinin görüşlerinin alındığı veya bunların belirli oranda kararlara katıldıkları görülmektedir. Oysaki kararların sağlıklı olması kadar demokratik özellik de taşıması gerekir ve en önemlisi uygulamada işgörenlerin almış olduğu kararların yönetici tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Görüşlerin alınmasına dayanan "danışmalı katılma" yerine, daha geçerli ve gerçekçi olan "kararlara katılma" aracı uygulanırsa işgörenler açısından daha özendirici ve inandırıcı olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 126).

2.4.8.Disiplinli ve Adaletli Bir İş Ortamının Oluşturulması

İhtiyaçlara yanıt verilmesi kadar şikâyetlerin de değerlendirilmesi işgörenlerin motivasyonu üzerinde önemli bir etkendir. Örgütte cezalandırmada ve ödüllendirmede adil bir ortam oluşturulmalıdır. Yöneticiler, her işe uygun ödül sistemi oluşturmalı, işgörenlerin çıkarları gözetilmeli ve hakları korunmalıdır (Ergül, 2005: 76). Buradaki çıkarlar çalışma koşulları, yükselme olanakları, ücretler, kaliteli ve zamanında hammadde temini olarak belirlenebilir. İşgörenlere rahatsız oldukları konularla ilgili şikâyet edebilme imkânı tanınmalıdır. Şikâyetler titizlikle ve kısa sürede çözüme kavuşturulmalıdır. Böylece işgörenlerin işlerine karşı ilgisi önemli ölçüde artar (Aslantürk, 2014: 60).

2.5. MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyonda önemli olan, işgörenlerin davranışlarını ve bunların sebeplerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek önünde ise bir amaç bulunmaktadır. Amaçları gerçekleştirmek için işgörenlerin isteklerinin giderilmesi gerekmektedir. Bu istekler işgörenin içinden gelebileceği gibi (içsel) dış çevreden de kaynaklanabilir (Omirtay, 2009: 22-23). Bireyin kendisini güdülerine dayalı olarak motive edebileceği veya dışarıdan gelebilecek teşviklerle harekete geçebileceği

iddiaları iç ve dış motivasyonun ayrımının temelini oluşturmaktadır (Özdaşlı ve Akman, 2012: 74). Bu açıdan literatürde motivasyon kavramı içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır.

2.5.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon ile ilgili araştırmalar, 1940-1960 yılları arasında Maslow, Herzberg ve McGregor gibi araştırmacıların yapmış oldukları motivasyon çalışmaları sonucu ortaya çıkmaya başlamıştır. İçsel motivasyon birey ile ilgili olması açısından çok boyutlu bir yapıdır (Cho ve Perry, 2012: 384).

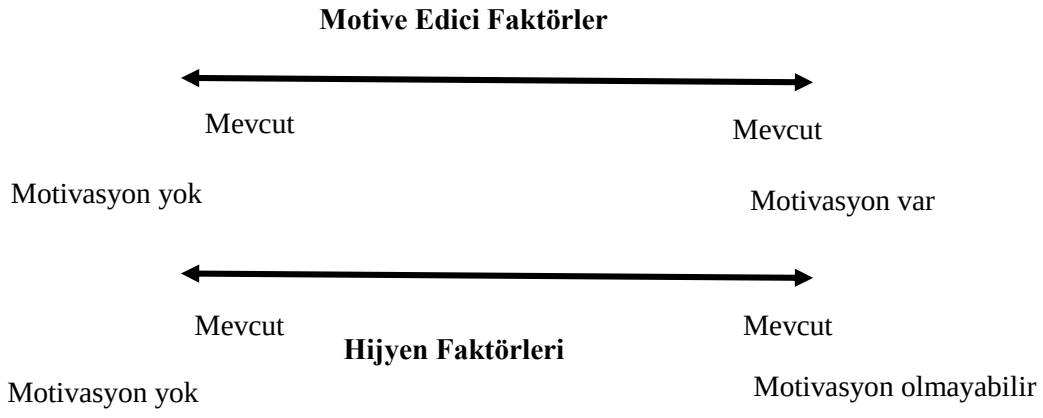
İçsel motivasyonun genel olarak kabul görmüş ilk tanımı psikolojiden gelmektedir (Cecere vd., 2014: 4). İçsel motivasyon, bireylerin belirli bir faaliyet için istek ve merak duyduğu şekilde hareket etmesidir. Bir başka deyişle, bireylerin davranışlarına yön veren bir olgudur (Schumacher, 2012: 13). Bireyin dışsal ödüllerden etkilenmeyerek, içsel güdülenme sonucu motive olmasıdır (Cecere vd., 2014: 6). Özellikle birey, keyif ve doyum almak, faaliyetin eğlenceli olması gibi sebeplerden dolayı benimsenen davranışlara odaklanmaktadır (Lin, 2007: 137).

İçsel motivasyon, bireyin davranışını yönlendiren herhangi bir dışsal kontrol olmadan işin kendisi tarafından motive edilmesidir. İçsel motivasyon, işin içeriği ve doğasıyla ilgilidir. İşin ilgi çekici, zorlayıcı olmaması işgörenin işe katılımı, yaratıcılığı, yetenek ve becerilerini kullanması ile yakından ilgilidir ve işgören performansı üzerinde önemli bir etki yapmaktadır (Ryan ve Deci, 2000a: 56). Bu durum bireyden bireye, demografik özelliklerin (eğitim, yaş, cinsiyet) yanında kişilik özelliklerine (aşırı duygusallık, hırs) göre de değişiklik göstermektedir (Özdaşlı ve Akman, 2012: 74). İşgören, bir işi tamamlayarak yüksek tatmin derecesine ulaşabilir. Bireyin elde ettiği başarı sonucu, örgüte bağlılığı, bireysel heyecanı, harekete geçme isteği artarak içsel motivasyonu artabilir (Kuruüzüm vd., 2010: 187). İçsel motive ediciler, kişisel gelişme, yüksek özsaygı, başarılı olma duygusu, bağımsızlık gibi

içsel ödüllerdir. Bu açıdan işgörenin işi başarmış olması kendi kendini motive etmesine neden olabilir (Kuruüzüm vd., 2010: 187; Özdaşlı ve Akman, 2012: 75).

İçsel motivasyon, bireylerin içinde bulunmaktadır. Bunun için bireyler, bazı davranışları sergileyip sergilememe konusunda içgüdüsel yönden motive olmaktadırlar. Çünkü içsel motivasyon bir görev ile bir birey arasındaki ilişkiye bağlıdır. İçsel motivasyonu yüksek olan işgörenler, maddi ödüller ya da dış baskılarla değil de mücadele gerektirdiği ya da eğlenmek için harekete geçerler. Bireylerde içsel motivasyon, yalnızca bir motivasyon biçimi olmasının yanında, irade ile ilgili davranışları da kapsamaktadır. Bu motivasyon eğilimi fiziksel, sosyal ve bilişsel gelişimde önemli bir unsurdur (Akgündüz, 2013: 134).

Herzberg (1965) motivasyon ve hijyen faktörlerinin ayrımını yaparak içsel ve dışsal motivasyon ayrımına önemli katkılar sağlamıştır (Akt. Ertan, 2008: 31). Herzberg'in çift faktör teorisine göre, içsel motivasyon araçları bireyi motive ederken, dışsal (hijyen) motivasyon araçları (terfi, çalışma koşulları, ücretlendirme, statü, iş güvencesi) işgörenin motive olması için uygun ortamı yaratmaktadır (Dündar vd., 2007: 109).

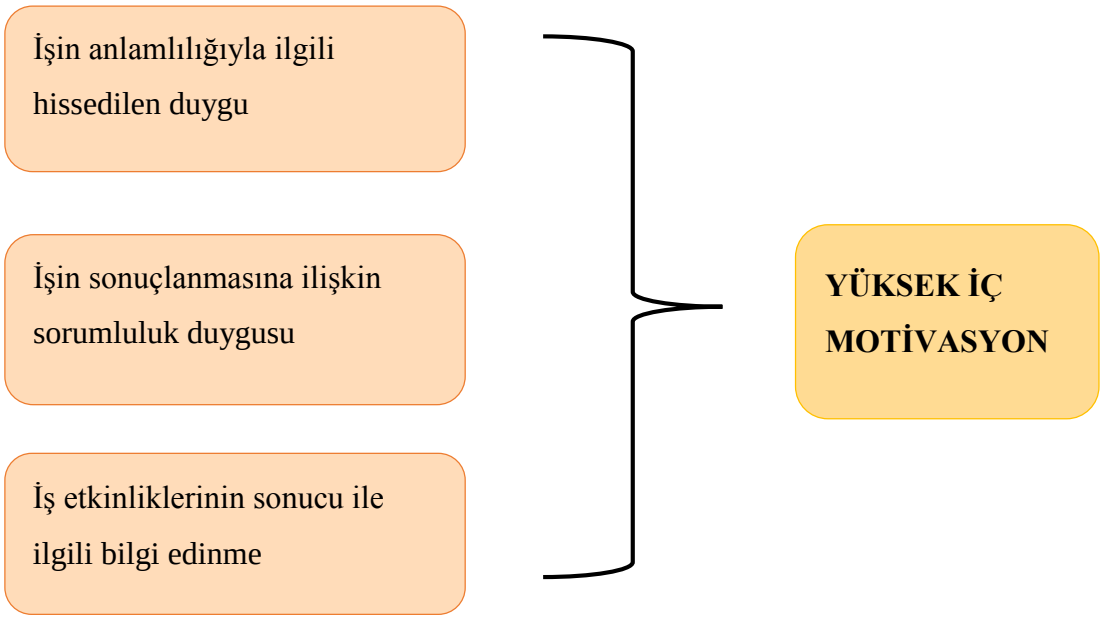


Şekil 8. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Arıkan Basım Yayın, s. 490.

Hijyen faktörler, işin güvenlik, fizyolojik ve sosyal ihtiyaçları karşılayan bir nevi asgari faktörlerdir. Hijyen faktörleri yoksa, işgörenlerin motive olması mümkün değildir. Örneğin, çalışma koşullarının kötü olduğu bir iş ortamında bireye yüksek oranda yetki ve sorumluluk verilmesi çok fazla önem ifade etmeyebilir dolayısıyla motive edici olmayabilir (Temel ve Erkanlı, 2015: 11). Bu faktörler, birey ihtiyaçlarının ve yaşam gereksinimlerinin karşılanması için gereklidir. Ancak sadece yaşamsal gereksinimler giderilinceye kadar güdülenmeye yardımcı olurlar ve daha sonra etkilerini giderirler. Bu yüzden gerçek motive ediciler olarak nitelendirilemezler (Kurt, 2005: 292). Motive edici faktörler ise, kişisel doyum sağladıkları için motive edici özellik taşırlar. İşgöreni mutlu eder, iş yerine bağlar ve çalışmaya özendirirler (Tınaz, 2013: 9). Başarı, sorumluluk, işin kendisi, gelişme veya ilerleme işe ilişkin motive edici faktörlere örnek gösterilebilir (Herzberg, 2003: 91-92). Bu içsel faktörlerin varlığı işgörene başarılı olduğu hissini yaşattığı için bireyi motive edici özellik taşımaktadır. Bunların yokluğu ise işgörenin motive olmamasına neden olacaktır (Atasever, 2013: 151). Bu açıdan Kurt (2005) ve Dündar vd. (2007)'nin de belirttiği gibi motivasyonun sağlanması için ilk olarak hijyen faktörler karşılanmalı, daha sonra motive edici faktörlerle işgörenlerin motive olması sağlanmalıdır.

Güçlendirme unsuru da içsel motivasyon unsuru ile iç içedir. Çünkü güçlendirme ile örgütler işgörenlerin kişisel gelişimlerine katkı bulunarak, daha bilgili olmaları için eğitimler düzenleyerek, diğer bireylerle daha faydalı ve yapıcı ilişkiler kurmalarına yardımcı olarak, işgörenlerin yenilikçi olmalarını ve örgütün amaçları yönünde hareket etmelerini sağlamaktadır. Bunun sonucunda işgörenlerin performanslarında bir artış olacaktır ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir (Kitapçı vd., 2013: 51).



Şekil 9. İçsel Motivasyonu Etkileyen Durumlar

Kaynak: Hackman ve Oldham (1980) Akt. Yılmaz, R. (2018). Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya, s. 81.

Hackman ve Oldham (1980) içsel motivasyonu oluşturan unsurları Şekil 9'daki gibi belirtmiştir (Akt. Yılmaz, 2018: 80). Şekil 9'da görüldüğü gibi yüksek içsel motivasyona ulaşmak için birey, işin anlamlılığıyla ilgili üst seviyede duygu hissetmeli, işin sonuçlanmasına ilişkin sorumluluk duygusuna sahip olmalı ve iş etkinliklerinin sonucu ile ilgili bilgi edinme isteği olmalıdır. Bir işgören için işi ile ilgili sergilemiş olduğu çabanın bir anlamı var ise, görevini layıkıyla yerine getirmek ve başarıyla taçlandırmak için gerekli sorumluluk bilincine sahip ise, göstermiş olduğu performansın niteliği ve hedeflere ulaşılma derecesi hakkında bilgi sahibi ise o işgörenin yüksek bir içsel motivasyona sahip olduğu söylenebilir (Özsoy, 2014: 39-40).

Sonuç olarak içsel motivasyon, "bireyin herhangi bir zorlayıcı etken olmadan bir işi yapmak istemesidir" (Sümer, 2012: 10). Bireyleri bir işi yapmaya zorlayabiliriz; fakat bir işi yapmak istemeye zorlayamayız. İstemek için gerekli arzu

içimizden gelmektedir ve motivasyon da içten zevk almayı sağlayan, içten gelen bir güçtür (Keskin, 2008: 2). İşgörenler yönünden de sorumluluk almak ve çalışmak, verimli bir performans göstermek ve işini istekle yapmak için içsel motivasyonun sağlanmış olması önemlidir. Ancak motivasyonu sağlayan tek etken bu değildir. Ödül, ceza, terfi ve ekonomik olanaklar gibi dışsal motivasyon araçları da bireyin motive olmasında etkendir (Özsoy, 2014: 40).

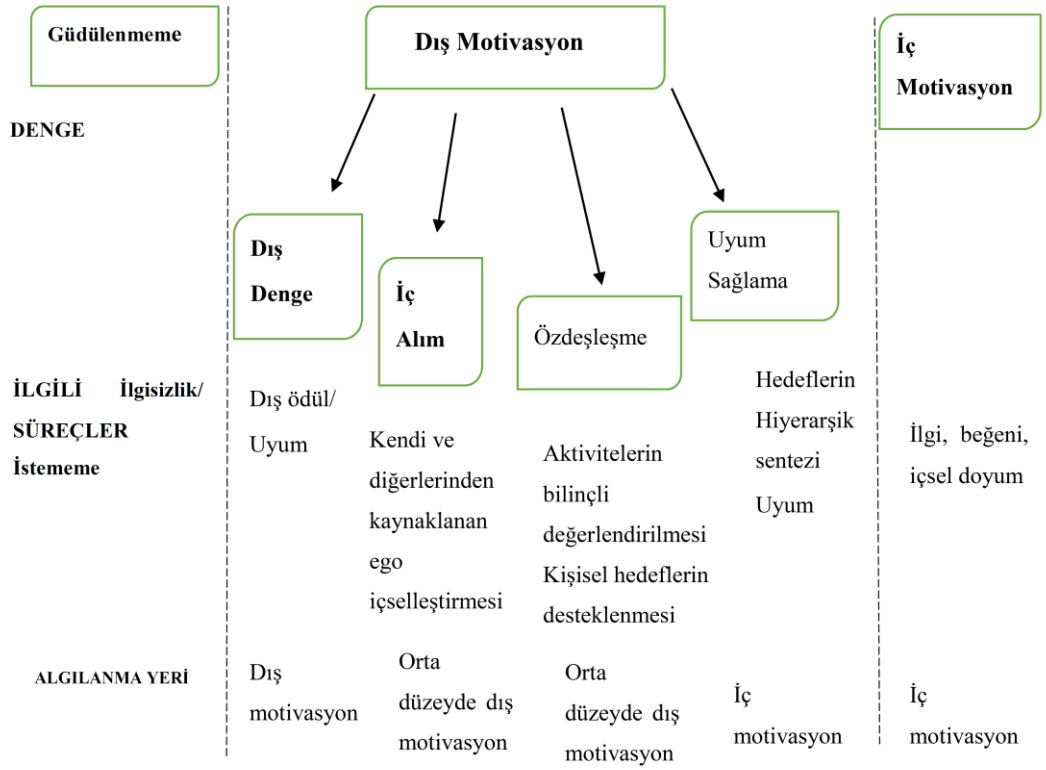
2.5.2. Dışsal Motivasyon

Bir diğer motivasyon türü dışsal motivasyondur. Dışsal motivasyon, işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını dışarıdan aldıkları motive etme araçlarıyla karşılamaya çalışmalarıdır (Demirel, 2007: 24). Kısaca dışsal motivasyon, bireyin çevresinde bulunan etkenlerden kaynaklanmaktadır. İçsel motivasyon yalnızca işin kendisiyle ilgili sorumlulukları yerine getirmenin verdiği haz ile ilgiliyken, dışsal motivasyon sorumlulukların belirli bir amaca ulaşmak için bir aracı olarak görülüp yerine getirilmesidir (Ryan ve Deci, 2000a: 60). İçsel motivasyonun tersine dışsal motivasyondaki asıl amaç, davranışın kendisini yapmak değildir. Davranış, nihai bir amaca ulaşmada araç olmasından dolayı gerçekleştirilmektedir (Arıkıl ve Yorgancı: 2012: 2). Bir işgörenin göstermiş olduğu performans sonucu terfi etmesi, ücret alması, ikramiyeler ve amiri tarafından takdir edilmesi gibi dışsal ödüller bireyin dış motivasyonunu yükseltmektedir. Dışsal motivasyon bireyin motivasyonunu arttırmada büyük bir önem taşısa da bazen içsel motivasyon olmadan dışsal motivasyon sağlanamamaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83-84).

Mottaz (1985) dışsal motivasyonu, sosyal motivasyon araçları ve örgütsel araçlar olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Sosyal motivasyon boyutu, yardımseverlik, arkadaşlık, yöneticinin ve iş arkadaşlarının desteği gibi faktörleri kapsamaktadır ve bireyler arası ilişkilerin niteliğine dayanmaktadır. Dışsal motivasyonun bir diğer boyutu olan örgütsel araçlar ise, işgörenin performansını, motivasyonunu arttırmak için örgüt tarafından sunulan ikramiyeler, ödüller, ücret eşitliği, terfi ve iş güvencesi gibi olanaklardır (Akt. Ersarı ve Naktiyok, 2012: 84).

Dış motivasyon araçları, çalışma ortamında işlerin yapılması ve işgörenlerin kendilerini rahat hissetmeleri için bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bu faktörlerin bulunmaması durumunda işgörenleri motive etmek neredeyse imkânsızdır. Ancak bu faktörlerin varlığı, motivasyonu sağlamaz, motivasyon için gerekli ortamı yaratır (Ateş vd., 2012: 150).

İşgörenler kendi istek ve ihtiyaçlarını gidermek için büyük oranda içten motive olurlar. Dış motivasyonda ise, yöneticinin işgörenlerinin motivasyonunu sağlamak için sergilemiş olduğu çaba daha önemli görülmektedir (Demirel, 2007: 25). Böyle bir durumda üstler dış motivasyonu olumsuz veya olumlu kullanabilirler. Dış motivasyon; onaylanan performans ödüllendirildiğinde olumlu; onaylanmayan performans tehdit edildiğinde ya da cezalandırıldığında olumsuz yönde gerçekleşmektedir (Özsoy, 2014: 41).



Şekil 10. Motivasyonun Sınıflandırılması

Kaynak: Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, s. 61.

Şekil 10'da en solda bulunan motivasyonsuzluk, bireyde herhangi bir amaç için hareket etme eyleminin bulunmamasıdır. Bireyin davranışı, nedensellik duygusundan yoksundur. Motivasyonsuzluk, herhangi bir amaca değer vermemekten, bu eylemi gerçekleştirmeye isteksiz olmaktan ya da eylemin istenen sonucu vereceğine inanmamaktan kaynaklanır. Motivasyon ise görüldüğü üzere, farklı özerklik derecelerini yansıtmak için çeşitli türlere ayrılmıştır. Dışsal motivasyon özerkliğine ait sınıflandırmalardan ilk kategori dış dengedir. Bu tür davranışlar, bir dış talebi karşılamak ya da dışarıdan gelebilecek bir ödülü elde etmek için gerçekleştirilir. Bireyler genellikle, kontrol edilen ya da yabancılaştırılan dıştan düzenlenmiş bir davranışı sergilerler ve davranışlarında dıştan hissedilen bir nedensellik odağı vardır. Dış denge, işlemsel teorisyenler tarafından tanınan tek çeşit motivasyondur, tartışmalar ve çalışmalarda genellikle içsel motivasyonla karşılaştırılan bir dışsal motivasyon türüdür. İkinci bir dışsal motivasyon türü, içe alımdır. İçe alım türünde, bireyler suçluluklarını bastırmak ve kaygılarından kaçınmak, egolarını geliştirmek ya da özsaygı elde etmek gibi hislerin baskılarıyla hareket ettiği için kontrol etmesi gereken bir iç düzenlemedir. Başka bir ifadeyle, içe alım koşullu özsaygı ile düzenlemeyi ifade etmektedir. Klasik bir içe dönüklülük biçimi olan içe alım, bireyin kendine olan güvenini, değer duygusunu arttırmak ve korumak için bir eylemde bulunmasıdır. Özdeşleşme, daha özerk ve kendi kendine tanımlanan bir dışsal motivasyon türüdür. Burada birey, bir davranışın kişisel önemini tanımlamış ve böylece düzenlemesini kendisinin ki olarak kabul etmiş. Örneğin heceleme listelerini ezberleyen bir çocuk, onu yaşam hedefi olarak değer verdiği bir yazı olarak görüyor ve bu öğrenme eyleminin değerini özdeşleştiriyor. Son olarak dışsal motivasyonun en özerlik biçimi, uyum sağlamadır. Uyum, belirlenen düzenlemeler tamamen kendine özümsendiğinde gerçekleşir. Bu, kendini inceleyerek, yeni düzenlemeler getirerek ve kendini diğer değerler ve ihtiyaçlar ile uyumlu hale getirerek gerçekleştirir. Birey eylemin nedenlerini içselleştirir, onları özümser, özdeşleştirir ve uyum sağladığı için dış motivasyon kendiliğinden gerçekleşir. İçsel motivasyon ile birçok özellik paylaşsa da dışsal motivasyondur. Çünkü uyum sağlama ile motive edilen davranış, kendi isteği ve değerleri ile davranış sergilese de neticede saygı ve değer görmek bir araçsallık rolü oynamaktadır. Bir şeyi yapmak için kendisini etkin ve enerjik hisseden bireyler ise

içsel motive olmuş bireyler olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte, yukarıda belirtildiği gibi dışsal düzenlemelerin daha içsel hale gelmesi, içsel motivasyona dönüştürüldüğü anlamına gelmemektedir (Ryan ve Deci, 2000a: 61-62).

Şekil 10'da Ryan ve Deci'nin (2000a) belirttiği gibi harekete geçmek için herhangi bir ilham ya da güdü hissetmeyen bireyler motivasyonsuz olarak belirtilirken; bir şeyi yapmak için kendisini etkin ve enerjik hisseden bireyler ise içsel motive olmuş bireyler olarak belirtilmektedir. Dış motivasyon ise, motive olmama ile içsel motivasyon arasında bulunmakta ve içsel motivasyona ulaşmak için bir araç rolünü görmektedir. Performansın adil bir şekilde değerlendirilmesi, diğer kişilerin desteği ve takdiri, ödül gibi faktörler bireyin örgüte uyumu için içsel motivasyonunu sağlamaktadır (Özsoy, 2014: 41-42).

İçsel ve dışsal motivasyonun ayrımı ilk olarak içsel motivasyon üzerine yapılan ilk psikoloji çalışmalarında görülmektedir. 1890'lı yıllarda psikolojinin öncülerinde olan William James'in motivasyon konusu üzerindeki önerileri dikkatleri bu konu üzerine yönlendirmiştir. James'e göre, bir bireyin başka bir bireyin ilgilerini izleyerek içsel yönde motive olması gerekmektedir. İçsel motivasyonun ilk teorisini yazan Woodwarth (1918)'a göre, bir faaliyet dışsal ödüllerle başlatılabilir fakat birey içsel yönden istekli olursa etkili ve özgürce faaliyete devam edecektir. Allport (1937), bireyleri harekete geçiren dışsal motivasyonun tersine hareketin devamlılığını sağlayanın içsel motivasyon olduğunu belirten bu bakış açısına fonksiyonel özerklik ismi verilmiştir (Akt. Özdaşlı ve Akman, 2012: 76).

İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki fark işin kendisi ve işin çevresi arasındaki farka benzemektedir. Sorumluluk, başarma gibi unsurlar genelde işin içeriği, işgörenin performansıyla ilgili olan motivasyon faktörleridir. Terfi, takdir edilme gibi faktörler ise işin bağlamı ile ilişkilidir. Bu sebeple, içsel motivasyon işgörenin işi esnasında hissettiği içsel ödüller sonucu kendi kendini motive etmesidir.

Dışsal motivasyon ise, işin çevresinden gelen dışsal ödüllerdir. Yani işgörenin işini yaptığı esnada doğrudan tatminini sağlamayan faktörlerdir. Örneğin, emeklilik planları, izinler, sağlık sigortası gibi (Özdaşlı ve Akman, 2012: 75). Bununla beraber dışsal motivasyon araçları içsel motivasyona tezat olarak işgören performansı üzerinde sınırlı bir etkiye sahiptir ve zaman içinde benzer görevler üstlendikçe işgörenin motivasyonunu azaltıcı rol oynar (Benabou ve Tırole, 2003: 492).

İçsel ve dışsal motivasyonun bireyden bireye veya bireyin bulunduğu koşullara göre değişiklik gösterip göstermediği konusunda Amorose ve Horn (2000: 63) ABD'deki üniversite ve kolejlerde okuyan 386 (187 kadın-199 erkek) atlet üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmanın amacı, üniversite ve kolejlerde okuyan atletlerin içsel motivasyon seviyelerinin bursluluk durumlarına, cinsiyete ve koçlarının davranışlarını anlama düzeylerine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemeye yöneliktir. Araştırma sonucuna göre, erkeklerin kadınlara oranla, burslu olanların burslu olmayan öğrencilere oranla daha çok içsel motivasyona sahip oldukları ve koçlarının davranışları ile içsel motivasyon arasında bir ilişkinin bulunduğu neticesine ulaşılmıştır. Bu sonuca göre bireyi, yalnızca içsel motivasyon olan başarma ihtiyacı harekete geçiriyor gibi görünse de dışsal faktörlerin de performansları üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır. Başka bir çalışmada Deci (1971: 105)'nin dışsal ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki etkilerine yönelik yaptığı araştırmadır. Bu araştırma sonucuna göre de dışsal ödüllerin çeşidine göre içsel motivasyon değişiklik göstermektedir. Örneğin, dışsal ödüllerden para içsel motivasyonu azaltırken, pozitif geri bildirim ve güçlendirme ise arttırmaktadır.

Özetle dışsal motivasyon bireyin motivasyonunu sağlamak için dış çevreden sağlanan ve asgari düzeyde giderilmesi gereken ihtiyaçlar iken; içsel motivasyon bireyin ilgi, beklenti ve arzuları gibi ihtiyaçların giderilmesi sonucu meydana gelmektedir. Etkileme derecesi bireyden bireye değişiklik gösterse de içsel ve dışsal motivasyon örgütün performansını, verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Sonuç

olarak, motive olmuş bireyler daha verimli sonuçlar ortaya koyacaklar ve örgütün performansı olumlu yönde gelişme gösterecektir.

3. BÖLÜM

YARATICILIK

3.1. YARATICILIĞIN TANIMI

Whitehead (1978)'e göre İngilizcesi "Creativity" olan Yaratıcılık kavramı, Latince "create" olan "meydana getirmek, yaratmak, üretmek" kelimesinden türetilmiştir. Dolayısıyla yaratıcılık; yeni şeyler, fikirler ve ürünler üretmek anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle, yaratıcılık, "yeniliğin temelidir" denilebilir (Akt. Sundgren ve Styhre, 2003: 146-147).

1950'li yıllardan günümüze kadar "yaratıcılık" kavramı çok yönlü ele alınmış ve birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin, bazı yazarlar düşünce süreçlerine odaklanırken, bazıları verilen ürün üzerine vurgulama yapmaktadır, bazı yazarlar ise, belirli bir tür kişilik yapısı üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Tüm bu farklı noktalara yapılan vurgulanmaların yanında hepsinin ortak görüşü, "yeni ve daha önce kullanılmamış bir şeyin yaratılması" sürecidir. Bu süreçte, farklı yolları deneme, kalıpların dışına çıkma, yeniliklere açık olma, bilinmeyene dalmaktan korkmama, farklı yöntemleri denemekten çekinmeme gibi "bireysel özellikler" ve "düşünce süreçleri" vurgulanır (Öncü, 2003: 222).

Yaratıcılık; problemlere, bilgi eksikliğine, bozukluklara, uyumsuzluklara yönelik duyarlı olma; çözüm bulma güçlüğünü tanımlama, tahminlerde bulunma veya eksikliklere yönelik denenceler yaratma, bunları değiştirme veya yeniden sınama ve sonucu ortaya koymaktır (Sungur, 1992: 20). İşletmelerde işgörenlerin, örgütün imajını arttırmada, problemleri çözmede, inisiyatif kullanmada, gelirleri arttırmada buldukları ve geliştirdikleri yeni fikir ve yöntemler yaratıcılık olarak ifade edilmektedir (Akdemir, 2008: 224). Yaratıcılık, sorunların çözümü için yeniliklere yol açacak düşüncelerin ortaya konulmasıdır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 233). Yeni bir şey bulma veya yaratma becerisi olan yaratıcılık (İmrek, 2003: 73), fikirleri orijinal bir şekilde birleştirme veya mevcut fikirler arasında o ana kadar

beklenmeyen ya da bilinmeyen bileşenler yapma kabiliyetidir (Eren ve Gündüz, 2002: 66).

Aklın yaratıcı yeteneği olan hayal gücü, bilmediğimiz ya da var olmayan nesnelerin tanım ve görüntülerini oluşturan zihinsel beceridir. Hayal gücüne dayanan bir düşüncenin sonucu olan hizmetin ya da ürünün ortaya çıkarılması ise yaratıcılıktır (İnce ve Oktay, 2006: 22). Kendimizi ve dünyayı değiştirme eylemi olan yaratıcılık, duyarlılık, yeni deneyimler, algılamalar ve yeniden üretim yoluyla meydana gelmektedir (Balay, 2010: 45). İnsan beyninin yaratıcılık eğiliminin temelini, zihinsel temsiller, varsayımlar yaratma, hipotezler oluşturma ve bunu dış gerçeklikte sınamaya yönelik yansıtma eylemi oluşturur (Kumral vd., 2012: 3).

Yaratıcılık, sorunların çözümünde faydalı olacak yeni düşünceler yaratmaya yönelik bireye özgü olan ve herkesten farklı bir şekilde hayal ederek, olmayan bir şeyi yapabilme yeteneğidir. İnsan beynindeki bilgiler arasında, herkes tarafından faydalı olarak kabul görülecek ilginç ve yeni fikirler yaratmak amacıyla bağlantılar kurduğu ve tekrar düzenlediği düşünsel bir süreçtir (Aksüzek, 2008: 26).

Ancak hizmet, ürün ya da süreçlere yönelik üretilen her düşünce yaratıcılık sayılmamaktadır. Yaratıcılıktan bahsedebilmek için (Kerse, 2013: 43):

- Fikrin günlük hayatta uygulanabilir ve gerçekleşebilir olması gerekmektedir. Gerçekleşmeyecek fikirlerin öne sürülmesi yaratıcılıktan çok delilik ve saçmalamak olarak nitelendirilebilir.
- Fikrin ticari yönden düşünülmesi ve hayata veya topluma geçirilmesi diğer önemli faktördür. Yani yaşama katkısı olmalı ve maddi yönden getirisi bulunmalıdır.

Yaratıcılık, sadece belirli bireylere özgü bir şey olmayıp, bireylerin içinde bulunduğu ortama ve sosyal yapısının şartlarına göre şekil alan bir kalite öğesidir. Bireylerin yaratıcılıklarının gelişmesinde, sosyal formların yapısını oluşturan çalışma

koşulları, ilişkiler, değerler ve otorite bağlantıları etkin rol oynamaktadır. Öğrenebilir bir yetenek olan yaratıcı düşünme ile bireyler problem çözme, yenilik yapma, kendini açıklama ve algılamalarında değişiklik yaratma yeteneklerine sahip olurlar. Bireylerin yaratıcılığının gelişmesinde, motivasyon önemli bir etken oluşturmaktadır. Yaratma güdüsü ve ilham yaratıcılık için bir ön şarttır. Ödül bireylerin yaratıcılığını arttırabilir de azaltabilir de, ancak bu hangi performans koşullarının yerine getirildiği ile ilgilidir (Cengiz vd., 2007: 102).

Günümüzde çevresel şartlarda meydana gelen hızlı değişimler ve rekabetin artması örgütlerin kararlarını daha belirsiz koşullarda vermesine neden olmaktadır (Eren ve Gündüz, 2002: 66). Bir örgütün başarılı olması ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için yaratıcılık, yaratıcılık ile meydana gelen değişimi yönetebilme ve bu değişime ayak uydurabilme becerisi temel faktörlerdir (Samen, 2008: 364). Yeni ürünler, süreç yenilikleri ve her süreçte alınacak örgütsel kararların hızlıca, fikir ve alternatifler üretilerek yapılması yaratıcılığın her açıdan gerekli bir faktör olduğunun göstergesidir (Eren ve Gündüz, 2002: 66).

3.2. YARATICILIK - YENİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yaratıcılık ve yenilik genelde birbirlerinin yerine kullanılsa da her iki kavram farklı özelliklere sahiptir (Kerse, 2013: 43). Yenilik, bir örgüt içindeki yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır (Amabile vd., 1996: 1155). Bu uygulama yalnızca bir örgütte değil, o örgütün ortamında da olabilir; ancak uygulama sonucunda hizmet ya da ürünün yeni olan tarafı ve yenilik değeri müşterilerce ölçülmektedir (Barker, 2002: 22). Yeniliği yaratan olay, bireyler ve takımlar tarafından gerçekleştirilen yaratıcılıktır (Amabile vd., 1996: 1155). Yaratıcılık, yeni fikirlerle ilgili bağlantılar kurulup önceki varsayımların parçalanmasıdır. Yenilik ise, yeni düşüncelerin gerçeğe dönüştürülmesidir (Kerse, 2013: 44). Yenilik bir süreçtir, yaratıcılık ise bu süreci mümkün kılan becerilerdir. Yaratıcılık, yenilik getiren zihinsel bir faaliyettir, yenilik ise yaratıcılığın cisimsel ya da dışsal sonucudur (Barker, 2002: 23).

Tüm yenilikler yaratıcı fikirlerle başlar. Yeni programların, hizmetlerin, ürünlerin başarılı bir şekilde uygulanması iyi bir fikre sahip olan birey ve takıma bağlıdır. Yaratıcılık yenilik için bir gereksinimdir ancak yeterli değildir. Başarılı bir yenilik, yaratıcı düşüncelerin yanında diğer unsurlara (teknoloji transferi vs.) da bağlıdır (Amabile vd., 1996: 1154-1155).

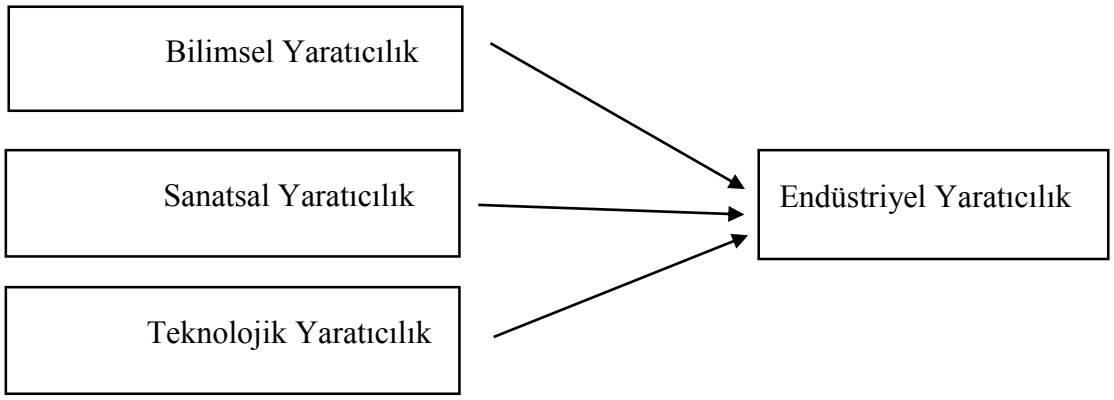
Yaratıcılık ile yenilik arasındaki fark; yaratıcılık, genellikle yeni ve taze olan fikirlerin bir uzantısı olarak görülür. Yenilik ise, genellikle yaratıcılıktaki yeni fikirlerin kullanılmasıdır. Bir örgütte, yeni bir hizmette ya da yeni bir üründeki yenilik, yapılan şeylerin yeni bir yoludur (Nazari ve Shahdadnejade, 2011: 257). Yenilik, yaratıcı düşüncelerin ticarileştirilmesidir. Yaratıcılık yeni şeyler düşünmektir; ancak hayata geçirilmediği sürece hiçbir fikir ve düşünce değer taşımaz. Yenilik, bu düşüncelerin hayata geçirilmesi ve karlı bir boyuta ulaşması sonucu ortaya çıkar. Yani yenilik bu düşüncelerin hayata geçirilerek somutlaştırılmasıdır (Kerse, 2013: 44).

3.3. YARATICILIĞIN TÜRLERİ

Yaratıcılık ilgili olduğu alan bakımından farklı türlere ayrılabilir. Bu türler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

- **Bilimsel Yaratıcılık;** bilimsel yasa, kural ve yöntemleri kullanarak uygulamalı veya kuramsal bilim dallarında yenilik meydana getirecek bir düşüncenin yaratılmasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 9).
- **Sanatsal yaratıcılık;** kısıtlamanın olmadığı bir ortamda, bireylerin içten gelen duygularla esinlenmesi sonucu bireysel veya toplumsal amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran güç kaynağıdır. Eğitimle geliştirilebilmesine rağmen doğal bir yeteneğin bulunması ön şarttır (Akat vd., 2002: 430). Bir heykel, bir tablo, iyi tasarlanmış bir sayfa düzeni bu kategoride yer almaktadır (Brich ve Clegg, 1997: 10).

- **Teknolojik yaratıcılık;** teknik buluşların en somut örnekleri olan, bilimsel buluşlara dayanan ve üretime yönelik hedefleri içeren çabalardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 9).
- **Endüstriyel Yaratıcılık;** bilimsel, sanatsal ve teknolojik yaratıcılığın bileşiminde meydana gelmektedir (Akat vd., 2002: 431). Endüstride bir hizmet veya ürünün yaratılması, geliştirilmesi için Ar-Ge merkezleri kurulmuştur. Endüstriyel yaratıcılığa elektirikli diş fırçaları örnek gösterilebilir (Mengili, 2007: 25).



Şekil 11. İlgili Olduğu Alana Göre Yaratıcılık Türleri

Kaynak: Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi.* İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, s. 430.

Bir başka kaynakta ise yaratıcılık 5 türde belirtilmekte ve aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Robinson, 2001:1);

- **Yenilikçi Yaratıcılık;** herhangi bir alanda daha üst seviyeye ulaşmak için bireylerin bildiklerine ve fikirlerine bilgiler eklemesidir.
- **Özgün/İcatçı Yaratıcılık;** mevcut ürün ve fikirlere yeni kullanım alanları bulmaktır.
- **Üretken Yaratıcılık;** bir bireyin kendisi için yeni olan ancak diğer bireyler için yeni olması şart olmayan fikir ya da ürünler geliştirmesidir.
- **Açıklayıcı Yaratıcılık;** duyguları ve fikirleri tanımlar. Bir yetenek ya da orijinallik olmak zorunda değildir. Resimlerle iyi bir şekilde ortaya konulabilir.

- **Ortaya Çıkan Yaratıcılık;** insanoğluna kapsamlı etkisi olan yeni fikir ortaya konmasıdır.

Unsworth (2001: 291-292) ise yaratıcılık türlerini Şekil 12'de dışsal ve içsel motivasyonla oluşan türler olarak sınıflandırmıştır ve aşağıdaki gibi belirtmiştir:

Problem Türü	Dışsal	İçsel
Açık	**Beklenen Yaratıcılık** Keşfedilmemiş problemin bulunması istenir	**Proaktif Yaratıcılık** Keşfedilmemiş bir problem gönüllü olarak bulunmaya çalışılır
Kapalı	**Duyarlı Yaratıcılık** Belirlenmiş ve açıklanmış probleme çözüm bulunur.	**Katkı Sağlayan Yaratıcılık** Belirlenmiş ve açıklanmış bir probleme gönüllü olarak çözüm bulunur.

Şekil 12. Yaratıcılık Türleri

Kaynak: Unsworth, K. (2001). Unpacking Creativity. *Academy of Management Review*, *26*(2), s. 291.

- Dışsal motivasyon ile oluşan yaratıcılık türleri:

- **Duyarlı Yaratıcılık (Responsive Creativity);** belirlenmiş ve açıklanmış bir problemi çözmek için bireylerden çözüm yolları bulmalarının istendiği ve dışsal olarak bireylerin yönlendirildiği bir yaratıcılık türüdür.
- **Beklenen Yaratıcılık (Expected Creativity);** bireylerden problemleri bulmaları ve çözmelerinin istendiği bir yaratıcılık türüdür. Bireyler dışsal bir beklentiye yönelik hareket etmektedirler.

- İçsel motivasyon ile oluşan yaratıcılık türleri ise;

- **Katkı Sağlayan Yaratıcılık (Contributory Creativity);** belirlenmiş bir probleme, çözüm bulmaya dahil edilmemiş, gönüllü bireyler tarafından katkı sağlamak için çözümler üretilmesidir.
- **Proaktif Yaratıcılık (Proactive Creativity);** bireylerin problemi bulmaya yönelik harekete geçmeleri ve çözümler bulmak için araştırma yapmaları sonucu oluşan yaratıcılık türüdür.

Yukarıda da görüldüğü üzere bireysel yaratıcılık farklı kaynaklarda çeşitli türlere ayrılmaktadır. Bu türler, soruna, alana, bireyin merakına ya da örgütün isteğine göre şekillenmektedir. Ortaya konulan yaratıcılık çeşidinin süreci bazı aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalara aşağıda değinilecektir.

3.4. YARATICILIK SÜRECİNİN AŞAMALARI

Bir süreç olarak yaratıcılık, sorunlara yönelik duyarlı olmayı, bilgi açısından eksikliklerin ve yetersizliklerin farkında olunarak zorlukları açıklamayı, çözüm yolları bulmayı, tahminler yürütmeyi, hipotezler kurarak test etmeyi ve sonuçlar ortaya koymayı içermektedir. Bu süreçte olgular ve olaylar arasındaki ilişkilerin etkisinde olmadan farklı ilişkiler oluşur. Risk almayı, esnekliği, sezgisel davranmayı ve yenilikçiliği de içeren yaratıcılık, sorunların belirlenmesi ve çözümlerin bulunmasına yönelik bir süreçtir. Yaratıcı düşünme süreci sorunların belirlenmesinde ve çözümlenmesine yönelik aşağıdaki durumlarda oldukça fayda sağlamaktadır (Yıldırım, 2007: 113):

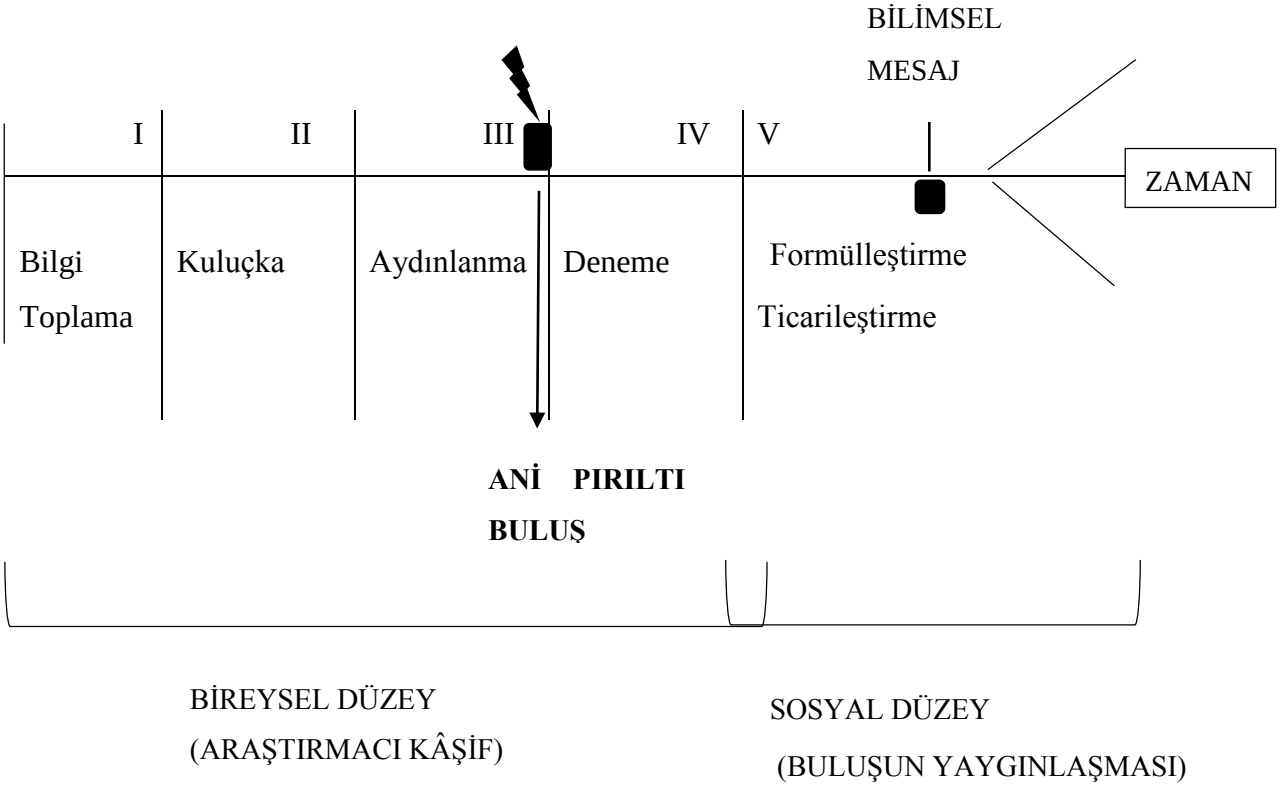
- Örgütün iç ve dış çevresinde üst düzey belirsizlik meydana geldiğinde,
- Değişkenlerin bilimsel olarak yüksek anlama düzeyinde ifade edilememesinde,
- Birden fazla güçlü savlara sahip çözüm yollarının bulunmasında,
- Yeni trendlerin bulunması için analitik veri ve araçların çok az kullanılabildiği hallerde,

- Olguların, hareket yönünü açıkça belirlemeye olanak vermediği durumlarda,
- Zamanın kısıtlı ve karar verme hakkında baskıların bulunduğu durumlarda.

Yaratıcılık hususunda işgörenlerin geneli, özellikle sürecin başlangıç noktasında düşüncenin disiplin altına alınması gerektiğini vurgularlar. Bazıları hayal gücünü ve bilinci sınırlayıcı etkiler yapabilir; buna engel olmak için ilaç gibi bilinçaltını özgür bırakan ve harekete geçiren tetikleyicilere başvurulabilir. Yaratma eylemi, normal meslek faaliyetlerinin aksine baskı olmadan kendiliğinden oluşmaktadır. Yani zorlama olmadan yaratma eylemine girişilir. Birey yaratma eylemi esnasında kimi zaman melankolik tepkiler verir gibi durgunlaşmaktadır. Elde edilmiş bilgiler ışığında; her birey günde en az bir kere net ve açık bir bilince sahip olur ve birey bu anda üzgün ve karamsardır. Yaratma anı bu zamanda ortaya çıkmaktadır (Mengili, 2007: 26).

Süreç ve süreç sonunda ortaya konulan özgün bir ürün olan yaratıcılık, çalışılacak sorunun yapısına göre yaratıcı düşünmede işlem basamakları değişebilir. İşlem süreci, sorunu farketme, çözüm için hipotezler oluşturma ve sınama, sonuca ulaşma, kabul, onarma veya ret şeklinde ele alınabilir (Aktamış ve Ergin, 2006: 79).

Bireysel bir süreç olan yaratıcılık, yaratıcı grup etkinlikleri hızlandırıcı/kolaylaştırıcı etkinlikler olarak kullanılabilir. Bilgi toplama, kuluçka, keşif ya da fikir (aydınlanma), değerlendirme ve gerçekleştirme süreçleri yaratıcılığı kolaylaştıran ve hızlanmasını sağlayan aşamalar olarak görülmektedir (Dinçer, 2014: 80). Akat vd. (2002: 432) belirtilen bu yaratıcılık sürecini aşağıdaki Şekil 13'te gösterilen aşamalar sonucunda gerçekleştiğini belirtmiştir.



Şekil 13. Yaratıcılık Süreci

Kaynak: Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi.* İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, s. 432.

Şekil 13'te görüldüğü üzere yaratıcılık süreci ilk olarak bilgi toplama ile başlamaktadır. Ardından toplanan bilgiler neticesinde kuluçka adı verilen aşamada fikirler üretilmektedir. Bir sonraki aydınlanma aşamasında, ortaya atılan fikirlerden başarılı olma olasılığı yüksek olanlar belirlenmektedir. Deneme aşamasında, fikirlerin formüle edilmesi ve hayata geçirilmesi söz konusudur. Son aşama olan ticarileştirme aşamasında ise elde edilen çıktılar kullanıcılara sunularak yaygınlaştırılıyor ve ticarileştirilerek hayata geçiriliyor. Yaratıcılık sürecinin bu aşamaları daha detaylı olarak aşağıda ele alınmıştır.

3.4.1. Bilgi Toplama Aşaması

Yaratıcılık sürecinin bu aşamasında sorun tespit edilerek, soruna odaklanılır. Soruna farklı yönlerden bakılmaya ve sorunla ilgili farklı fikirler elde edilmeye çalışılır. Bu süreçte sorun, ihtiyaç ve gerçekleştirilmek istenen şey belirlenir ve tanımlanır. Devamında ise ihtiyaçlar veya çözüm için malzeme ve bilgi toplanır (Çavuş, 2006: 84-85; Mengili, 2007: 26). Bu sırada bazı resim, model, benzerlik ve semboller kullanılarak kural ve genellemeler yapılır. Yaratıcılık, kavram ile olaylar arasında yeni ilişkiler kurmayla ortaya çıktığı için ne kadar çok veri toplanırsa, yaratıcı fikir üretmekte o kadar kolay olur. Ayrıca bu aşama, bireyi psikolojik olarak da hazırlar, başarma arzusunu güçlendirir. Soruna ne kadar çok emek harcanırsa, sonuca ulaşmak için de o kadar çok çaba gösterilir (Karakuş, 2014: 66).

3.4.2. Kuluçka Aşaması

Doğrudan veya dolaylı karar verebilmek için farklı seçenekleri araştırma ve toplama sürecidir (Dinçer, 2014: 81). Bireylerin yaratıcı düşüncelerinin gelişebilmesi için; onların demokrat ve özgür bir birey oldukları, kendilerini ifade edebildikleri ve özgürce düşüncelerini dile getirebildikleri bir ortam yaratılmalıdır. İşgörenlerin ve yöneticilerin yaratıcı ve üretken yanlarının gelişebilmesi için bazı önlemler alınmalıdır. Bu önlemler şu şekilde sıralanabilir (Kara, 2009: 48);

- Baskıcı ve otoriter bir yönetim biçimini benimsememek.
- İşgörenin en çok başarı gösterebileceği konu belirlenerek, bireyleri en çok başarılı olacakları görevlerde görevlendirmek.
- İşgörenlerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak.
- İşgörenlerin hata yapma korkularının üstesinden gelmelerini sağlamak.

- Yöneticilere ve işgörenlere sorunların çözümünde sorumluluk ve yetki vermek, hata yapabilirler düşüncesine girerek onları pasifize etmemek, gerekli olduğunda denetimle ya da iyi bir eğitimle hatalarını azaltmak.
- İşgörenlerin düşüncelerini söylemelerine imkan tanımak.
- Yaratıcılığı destekleyen örgüt kültürü oluşturmak ve bunu destekleyen bir ortam yaratmak.
- Yaratıcı fikirlerini söyleyenleri ödüllendirmek ve teşvik etmek.
- İşgörenleri tek düze olan yöntemin dışında farklı yöntemleri de düşünebileceklerine ve uygulayabileceklerine inandırmak.

Bu önlemlerin alınması sonucu işgörenlerin ve yöneticilerin yaratıcılık ve üretkenlik yanları gelişme gösterecektir. Bireyler sorunlara daha yaratıcı fikirlerle yaklaşacaktır. Elde edilen fikirler doğrultusunda sorun kendini aydınlığa bırakır ve çözüme ulaşıldığı anlaşılır.

3.4.3. Aydınlanma Aşaması

Yaratıcılık, anlık ışıltılar ve parıltılar halinde gelişir. Bireyler bu ışıltıların farkına vararak zaman kaybetmeden bunları kaydetmelidirler (Çavuş, 2006: 85). Bu aşamada, kullanılacak yöntemin sorunun çözümüne katkı yaratacağının aniden farkına varılır. Sorunun çözümünü sağlayacak parçaların bir araya toplandığı, bütünleşerek aniden parladığı ve dikkatli bir çalışma ve araştırma sonucunda çalışmanın ışık verdiği bir aşamadır. Kısaca, sorunun yaratıcı çözümü bireyin aklına birden gelerek, belirsiz bir durumun aniden aydınlanmasıdır. Sorunun üzerinde çalışılarak, düşüncenin belirsizlikten belirgin bir düzeye getirilmesi aşamasıdır (Yurtseven, 2001: 43-44).

3.4.4. Değerlendirme ve Uygulama Aşaması

Ortaya konulan her fikir uygulanabilecek kadar iyi olmayabilir. Değerlendirme aşamasında yaratılan fikirler toplanır ve işe yarayan fikirler bir tarafa toplanır. Aydınlanma aşamasında yaratılan fikirler, bu aşamada ihtiyaçlarımızı giderir mi, hazırlık aşamasında belirlenen ölçütlere uygun mu gibi sorulara yanıt aranarak, ortaya konulan fikirlerin uygulamaya değer olup olmadığı belirlenir (Çavuş, 2006: 86). Uygulama aşaması ise, belirlenen fikirler sonucu pazara yeni hizmet veya ürünlerin sunulduğu ve örgütsel sorunlara çözüm yollarının bulunduğu bir süreçtir (Yıldırım, 2007: 118).

Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, çeşitli örgütsel birimler arasında bütünlüğün sağlanması ile yaratıcılık ortaya çıkacaktır. Eğer örgütsel birim içinde katı bir yapılanma mevcut ise örgütsel çözümlerin uygulanmasında ve yeni ürün hizmetlerinde problemler yaşanacaktır. İnformal iletişim yoluna sahip olunması yaratıcılık üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır (Yıldırım, 2007: 118).

3.4.5. Doğrulama Aşaması

Bu son aşamada herhangi bir düşüncenin onaylanıp, uygulanabilir olması da yeterli değildir. Bir düşüncenin herkes tarafından benimsenip onaylanması gerekmektedir. Yaratıcısından bağımsız olarak da fikir, yeryüzünde varlığını devam ettirebilmelidir (Çavuş, 2006: 86). Kısaca, geriye dönerek, sorunun çözüm yolunun değerini araştırmayı gerektirir (Yurtseven, 2001: 43).

3.5. BİREYSEL YARATICILIK

Yaratıcı fikre sahip birey, aynı amaca ulaşmak için değişik yollar denemeye çalışan kişidir (Cengiz vd., 2007: 101). Bireyler, yaratıcılık açısından önemli yetenek

ve farklılıklara sahiptirler. Yaratıcı yetenek ve güce sahip bireyler, yaratıcılık gücü az olan bireylere oranla daha farklı ve orijinal düşünceler ortaya çıkarırlar (Çavuş, 2006: 89). Yaratıcılık seviyeleri yüksek olan bireylerin genelde diğerlerine oranla daha farklı amaçları, stilleri, değerleri ve yaklaşımları bulunmaktadır (Küpçü, 2012: 68).

Yaratıcı olmayan birey yoktur. Sadece az ya da çok engellenmiş, dondurulmuş ve kısa veya uzun süreli eğitime ihtiyacı olan bireyler vardır (Sungur, 1992: 61). Yaratıcılığın en güzel yanı geliştirilebilir olmasıdır. Yaratıcılık değiştirilemeyen ve doğuştan gelen bir özellik olmadığı için yazarlara ve sanatçılara mahsus değildir. Eğitimle ve bazı uygulamalarla yaratıcılık geliştirilebilir (Akın, 2010: 214).

Alışılmışın dışında yaratıcı düşünen bireyler, normal düşünen bireylerden farklı özelliklere sahiptirler. Yaratıcı düşünenler diğerlerine göre yeni durumlara daha çabuk uyum gösterirler, daha esnektirler, daha dikkatlidirler ve diğer insanların değer verdiği şeyleri farkedip, onlara değer verirler. Diğer insanlara ve çevreye karşı daha duyarlı ve uyumludurlar. Kendilerinden emindirler ve özgüvenleri yüksektir (Erdoğdu, 2006: 63).

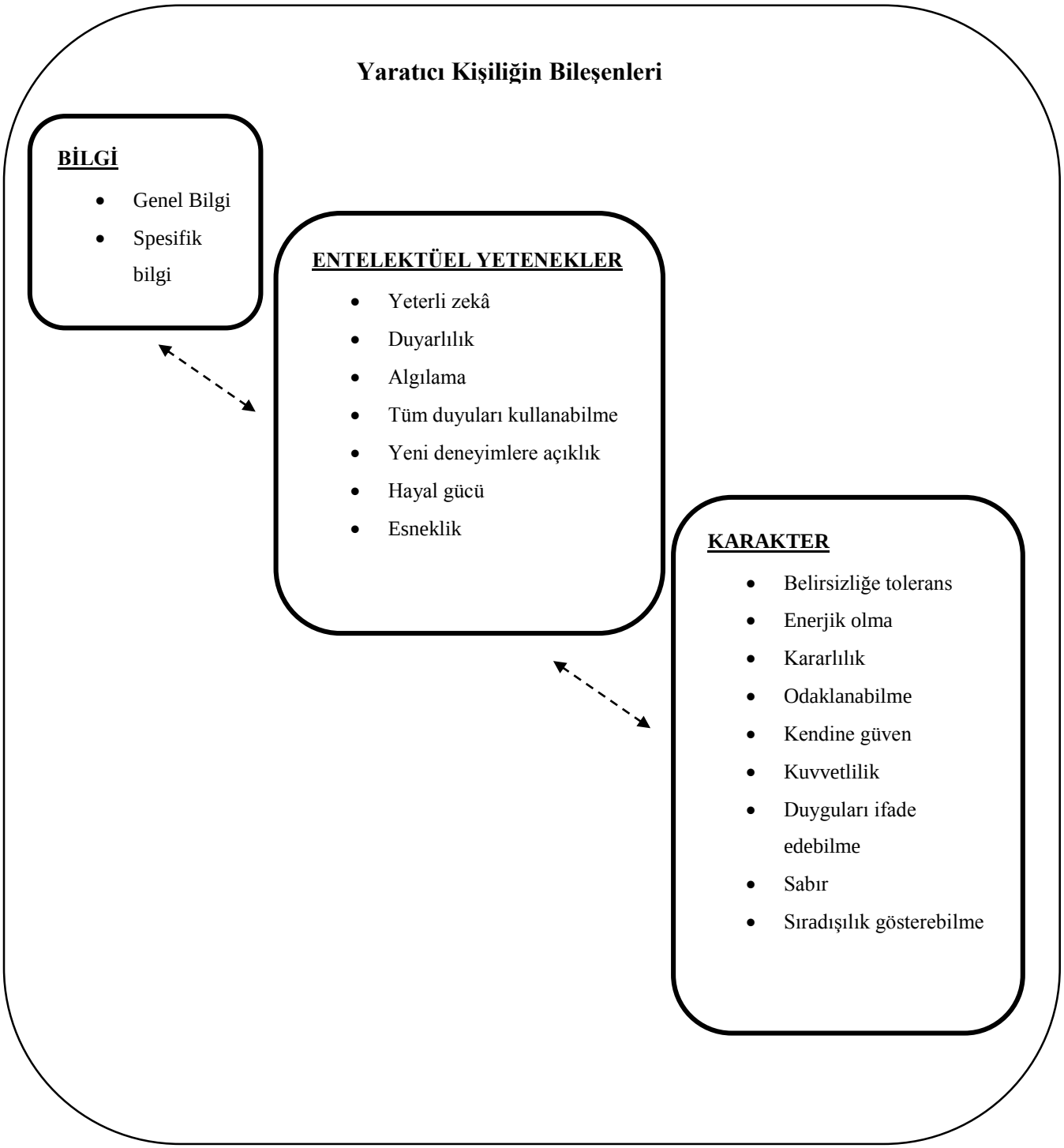
Yaratıcı bireyler dünyaya, önyargılarından arınmış, özgün ve taze bir biçimde yaklaşma eğilimindedirler. Yaratıcı bireylerin yeni deneyimlere meraklı ve açık olmaları, diğerlerinin görmediği şeyleri görmelerini sağlar. Yeni deneyimlere açık olan birey belirsizliklerle başedebilir. Yaratıcı bireyler, keşfetmeyi severler ve maceraperesttirler. Kuralları sevmezler, kendi içlerinden geldikleri gibi hareket ederler. Israrcı ve dayanıklı olmalarını sağlayan özellikleri barındırırlar. Tüm bu özellikler, temelde tek vizyona ve işine duyulan bağlılıkla tanımlanan yalınlık ve sadelikle biraraya gelir. Genelde, yaratıcı birey için önem taşıyan tek şey yaptığı çalışmadır (Küpçü, 2012: 68).

Yaratıcı düşünme yeteneğine sahip bireyler, diğerlerine oranla daha özgür düşünerek, esnek davranış sergileyebilme eğilimindedirler. Yaratıcı bireyler, hem sosyal değerlerinde hem de kararlarında bağımsızdırlar (Çavuş, 2006: 89). Rogers'a (1959) göre, yaratıcı bir bireyde bulunması gereken üç temel özellik vardır. Bunlar; iç değerlendirme, deneyime açık olma, eleman ve kavramlarla oynama kabiliyetidir (Akt. Erdoğdu, 2006: 63).

Yaratıcı bireyler, diğer insanlarla rahatlıkla ekip halinde çalışabilen ve alışılmamış durum ve görevleri araştırmaya motive edilmiş kişilerdir. Yaratıcılık, açık düşüncenin göstergesidir. Yaratıcılık üzerine çalışma yapan araştırmacılar, yaratıcı bireyin bilgili olması gerektiğini vurgulamışlardır. Yaratıcı bireylerin bilgilerinin zenginliği, yoğunluğu, seçimi olağanüstüdür ve eğitimi kendi elindedir. Birçok yaratıcının yaşamı tahmin edilemeyen fiyasko ve başarılarla doludur. Fakat bu başarısızlıklardan birey pozitif yönde etkilenir ve bunu kendini geliştirme olanağı olarak görür (Cengiz vd., 2007: 101).

Kurt Lewin'in (1951) Alan kuramından esinlenerek "Yaratıcı Profilin Kişilik Vektörleri" üç grupta toplanabilir. Bunlar bilgi, entelektüel yetenekler, kişilik ve karakter yapısıdır (Akt. Küpçü, 2012: 69):

- **Bilgi;** genel ve özgü bilgi olmak üzere, özgür düşünebilmek ve yeni bağlantılar kurabilmek için depolar/yapı taşları oluşturur.
- **Entelektüel yetenekler;** bilgiyi aktif olarak kullanabilmek ve yeni şekillere sokabilmek için gerekli zihni becerileri kapsar.
- **Kişilik ve karakter yapısı;** bireyin enerjisini ortaya çıkaran duyusal yanı, aktiviteleri, modu, bireyin beceri ve bilgisini kullanabilecek biçimde riske girmesi ve bunları kullanırken yeni, kendine özgü düşünceler yaratabilme becerisidir. Bu üç kişilik özelliği Şekil 14'te alt bileşenleri ile gösterilmektedir.



Şekil 14: Yaratıcı Kişiliğin Bileşenleri

Kaynak: Küpçü, U. (2012). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Çalışanların Yaratıcılık Algıları Üzerinde Etkisi ve Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli, s. 70.

Bireylerin çoğu motorun nasıl çalıştığını anlamadan araba kullanabiliyorsa, yaratıcılığın altında yatan bileşenleri anlamadan da yaratıcı olabilmektedir. Ancak yine de bu özelliklere sahip bireylerin yaratıcılığının bileşenlerini anlamak yaratıcılığı kolaylaştırmada ve anlamada daha etkili olacaktır (Kerse, 2013: 47).

3.5.1. Yaratıcı Birey Teorisi (Bireysel Yaratıcılığın Üç Bileşeni)

Amabile'e (1997: 42) göre, yaratıcılık hakkında birey merkezli yaklaşımlar, yaratıcı bireyin özellikleri ve çalışma stilleri hakkında bazı önemli bulgular sağlamıştır. Fakat bu tek yönlü bakış açısı, yaratıcılığa bazı sınırlamalar getirmiştir. Ayrıca bu yaklaşım, yaratıcılık konusu üzerine çalışan araştırmacılara çok az olanak sağlamakta ve yaratıcılık ve yenilikte sosyal çevrenin önemini göz ardı etmektedir.

Geleneksel yaklaşımların aksine yaratıcı birey teorisi, normal kapasitelere sahip tüm bireylerin bazı koşullarda en düşük yaratıcılık seviyesinde bile yaratıcı olabileceklerini vurgulamıştır. Bu anlamda sosyal çevre, yaratıcılığın hem sıklığını hem de seviyesini etkileyebilmektedir (Amabile, 1997: 42).

Amabile (1971: 42), her bireyde üç bileşenden meydana gelen bir yaratıcılık fonksiyonunun bulunduğunu öne sürmektedir. Bireysel yaratıcılık için gerekli olan üç ana bileşen; uzmanlık, yaratıcı düşünme ve göreve yönelik motivasyon olarak belirtilebilir.

3.5.1.1. Uzmanlık

Uzmanlık; bir işgörenin bildiği ve genel alanı kapsamında yapabileceği her şeyi içermektedir. Uzmanlık konusundaki genel alanın, etki alanı ve ilgi alanı olmak üzere ikiye ayrılması gerekmektedir. Bireyler, iş hayatında doğal olarak hem ilgi hem

de etki alanları içinde bağlantı sağlayıcı fikirler üretebilirler. Burada uzmanlık unsuruyla, tüm teknik süreçlerle ilgili bilgi birikimi anlatılmaya çalışılmıştır. Ancak uzmanlık, yalnızca bir bilgiye hâkim olmak değildir. Aynı zamanda unsurlar arasında bağ kurmayı ve bunların temelini oluşturan prensipleri, nedenleri fark edebilme özelliği ile bu özelliklerin eğitimle geliştirilmesini ifade etmektedir (Küpçü, 2012: 71).

Amabile (1997: 42)'e göre uzmanlık, tüm yaratıcı işlerin temelidir. Belirli bir problemi çözerken veya verilen işi yerine getirirken izlenebilecek bilişsel yolların bir dizisi olarak görülebilir. Problem çözücünün, muhtemel çözüm yolları ağıdır. Bu bileşen, teknik yeterlilik, hafıza, hedef çalışma alanında ihtisaslaşmayı ve alanla ilgili özel yetenekleri içerir.

3.5.1.2. Yaratıcı Düşünme

Amabile'e (1997: 42-43) göre yaratıcı düşünme yeteneği, çalışma tarzının ve kişilik özelliklerinin bir fonksiyonudur. Yaratıcı düşünme yeteneği, bireylerin problemlere, çözümlere nasıl yaklaştıklarını ve yaratıcı düşünme becerilerini gösterir. Bir bireyin herhangi bir işte ortaya koyduğu performans, eğer gerekli uzmanlık mevcutsa teknik olarak "iyi", "yeterli" ya da "kabul edilebilir" olacaktır. Bununla birlikte, bireyin ileri derecede uzmanlık seviyesi yüksek olsa bile yaratıcı düşünme becerisi eksikse, yaratıcı çalışma ortaya koyamayacaktır. Yaratıcı düşünme becerileri, problemlere yeni bakış açısı kazandıran bilişsel yolların yeni tarzlar kazanmasıdır.

Yaratıcı düşünme, bir derecede içsel disiplin, bağımsızlık, belirsizliğe tahammül, risk almaya elverişli olma, kriz anlarında sabır ve sosyal çevrece onaylanma kaygısı olmayan bireysel özelliklere dayanır (Amabile, 1997: 43).

3.5.1.3. Görev Motivasyonu

Bireyin yaratıcılık kapasitelerini etkileyen uzmanlık ve yaratıcı düşünme bileşenlerinin yanında bireyin ortaya koyacağı yaratıcılık performansını büyük oranda etkileyen göreve yönelik motivasyondur (Amabile, 1997: 44).

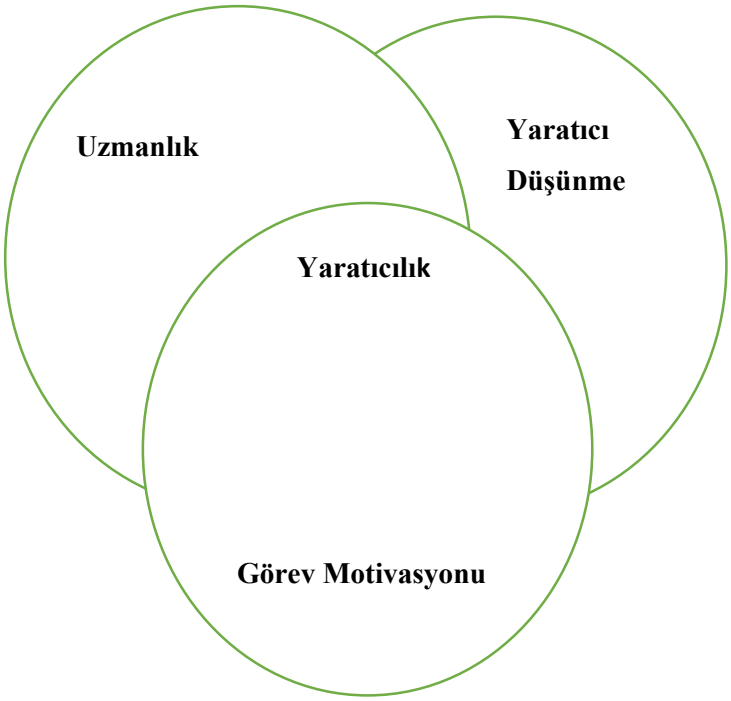
Amabile'e (1997: 44) göre görev mortivasyonu, içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel motivasyon (merak, zevk gibi derin bir ilgi sonucu ortaya çıkan motivasyon), dışsal motivasyon araçlarına oranla yaratıcılık üzerinde daha önemli rol oynamaktadır.

Yaratıcı bireyin üç bileşeni Amabile (1998) tarafından Şekil 14'te gibi gösterilmektedir.

Yaratıcılığın Üç Bileşeni

Her bireyin içinde üç bileşenden oluşan bir yaratıcılık işlevi bulunmaktadır: Uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve motivasyon. Yöneticiler bu bileşenleri etkileyebilirler mi? Cevap, empatik bir evettir. Yöneticiler işyerindeki uygulama ve koşullar aracılığıyla bu üç bileşeni olumlu ya da olumsuz etkileyebilirler.

Uzmanlık; teknik sürece ilişkin bilgi ve birikim.



Yaratıcı Düşünme; bireylerin problemlere ne kadar esnek ve yaratıcı bir şekilde yaklaştıkları, fikir ve çözümlerde ısrar.

Görev Motivasyonu; her motivasyon aynı değildir. Herhangi bir problemi çözmek için içsel tutkular, para gibi dışsal ödüllerden daha yaratıcı olabilmektedir. İçsel motivasyon olarak adlandırılan bu bileşen, çalışma şartlarında en çok ve en hızlı etkilenme özelliğine sahiptir.

Şekil 15. Yaratıcılığın Üç Bileşeni

Kaynak: Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, s. 78.

Şekil 15'te görüldüğü üzere Amabile (1998)'e göre bireysel yaratıcılık; uzmanlık, yaratıcı düşünme ve görev motivasyonu olan 3 bileşenin fonksiyonudur. Görev motivasyonu, bireyin içsel motivasyonu sonucu ortaya çıkabileceği gibi yöneticiler tarafından da çıkarılabilir. Motivasyonu arttıracak etkinlikler, eğitimler ile bireylerin yaratıcılıkları geliştirilebilir. Diğer yandan bireyin yaratıcılığını geliştiren diğer bileşen uzmanlıktır. Konusunda uzman olan bireylerin soruna ilişkin yorum ve fikirleri her zaman daha faydalı sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Yaratıcılığı etkileyen bir diğer bileşen yaratıcı düşünme yeteneğidir. Yaratıcı düşünmenin geliştirilmesinde eğitimler verilerek, beyin fırtınası gibi faaliyetler yürütülerek bireylerin problemlere daha esnek ve yaratıcı yaklaşmaları sağlanır. Yöneticiler, çalışma ortamındaki iklim ve uygulamalar ile yaratıcılığın bileşenlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilirler (Karakuş, 2014: 71).

3.6. YARATICI BİREYİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Yaratıcı bireyin özelliklerini saptamak için, bilim adamları, matematikçiler, mimarlar, psikoloji ve mühendis öğrencileri arasında yapılan araştırmada yaratıcı bireyde genelde bulunan özellikler informal, zeki, orijinal, kendine güvenen, geleneksel olmayan, mizah özelliği bulunan, becerikli, bilgili, yetenekli, araştırmacı ve düşünceli olarak sıralanmaktadır (Cummings ve Oldham, 1997: 26; Yavuz, 1989: 24; Yıldırım, 2007: 112-113). Yaratıcı bireyde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Yaratıcı bireyler zekidirler fakat çok parlak zekaya sahip olmak zorunda değillerdir. Çünkü yaratıcılık, çok üst düzey zeka gerektirmemektedir. Her insan hayatının her alanında az ya da çok yaratıcı olabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 11). Örneğin, işgören işini yaparken, çocuk oyun oynarken, ev hanımları yemek yaparken yaratıcı olabilmektedirler.

- Yaratıcı bireyler risk almaya isteklidirler. Çabuk sıkılırlar, devamlı heyecan ve şevk ararlar. Tehlike içinde yaşamayı severler. Devamlı keşfetmeyi isterler ve bilinmeyeni ararlar (Barker, 2002: 41).
- Yaratıcı bireyler belirsizliğe tahammül edebilirler. Çünkü yaratıcı bireyler belirsizlikten kaçınmazlar aksine belirsiz durumları tercih etmektedirler. Değişen şartlara uyum gösterme esnekliğine sahiptirler (Akat vd., 2002: 438).
- Yaratıcı bireyler kısa sürede birden fazla farklı düşünce ortaya koyabilirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 11). Düşüncelerinde esnek olmalarından dolayı soruna amaçtan sapmadan birden çok çözüm yolu üretebilirler ve böylece birden fazla fikir üretmek doğruyu bulma olasılığını arttırır (Akat vd., 2002: 437).
- Yaratıcı birey, problemleri arar ve cevaplanmamış soruları araştırır. Zor problemlerle uğraşmayı tercih eder. Mücadele etmek onun için her zaman motivasyon aracıdır. Doyumsuz bir merakı vardır. Problemlere çözümler bulduğu zaman tatminlik yaşar (Barker, 2002: 41).
- Yaratıcı bireyler, olaylara farklı açılardan bakarlar (Yurtseven, 2001: 46). Belirli bir olaya veya duruma farklı açılardan bakarak fikirleri ters yüz eder, arkasını önüne, önünü arkasına çevirir ve "Şöyle olsaydı nasıl olurdu?" diye sorar (Barker, 2002: 41).
- Onlar kural ve sınırların dışına çıkarak engelleri aşarlar; çünkü önceden bilinen, kabul görmüş ilişkiler yeni fikirlerin oluşmasını engellemektedir (Yurtseven, 2001: 46).
- Yaratıcı bireyler enerji doludurlar ve birden fazla konu ile aynı anda ilgilenebilirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 12).
- Yaratıcı birey, yaptığı işe nesnel yaklaşarak iş konusunda başkalarının da fikirlerini alır ve eleştirilerden korkmaz. Aksine eleştirilmek ister, çünkü bu eleştiriler sonucunda çalışmalarında düzenlemeler yapar (Barker, 2002: 42).
- Yaratıcı bireyler gelenekçi değil, yenilikçidirler. Yeniliklere kolayca uyum sağlayabilirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 11).
- Yaratıcı bireyler, işe tutkuyla yaklaşarak, ödüllendirmeye, prime ve maaşa pek önem vermezler. Çünkü onları işlerine asıl motive eden içsel motivasyonlarıdır. Keyifle işlerini yerine getirirler (Barker, 2002: 42).

- Yaratıcı bireyler, çevresinden çok fazla bilgi alarak bunların içinden en iyi, yararlı ve doğru bilgiyi bulmak için tahminlerde bulunurlar. Bunun için hata yapma riskleri yüksektir (Yıldırım, 2007: 112).
- Yaratıcı bireylerde seçicilik ve sezgi yeteneği fazladır (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 11). Sorunları çözerken nelere dikkat edeceklerini iyi bilirler. İşe yaramaz fikirlere önem göstermezler. Onlar için çok yaratmaktan ziyade kaliteli şeyler yaratmak önemlidir (Akat vd., 2002: 438).
- Yaratıcı bireyler, meraklı ve isteklidirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 11). Çocukluklarından beri her şeyin nedenini araştırırlar. Bilinmeyeni, çevrelerinde görülmeyen kısımları araştırmayı severler ve problemlere çözümler bulmaya isteklidirler (Akat vd., 2002: 437).
- Yaratıcı bireyler geçmişteki tecrübeleri sürekli araştırırlar ve deneyler yaparlar (Yurtseven, 2001: 46). Onlar geçmişte "kim ne yapmış, neler araştırmış ve sonucunda neler bulmuş" bilmek isterler ve bunları araştırırlar.
- Yaratıcı bireyler başkalarından ziyade kendilerinle rekabet ederler ve kendi kusurları ile ilgilenirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 12).
- Yaratıcı bireyler insanlara değer verirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 12). Diğer insanlarla beraber olmaktan ve konuşmaktan zevk alırlar (Yurtseven, 2001: 46).
- Yaratıcı bireyler bağımsızlıklarına düşkündürler ve grup onayına fazla değer vermezler (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 12). Başkalarının himayesi altında olmayı ve kuralları sevmezler.
- Yaratıcı bireyler sorunlara illişkin birden fazla seçenek getirerek bunları, akıcı, düzgün ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilir (Akat vd., 2002: 437).
- Yaratıcı bireyler hem sol hem de sağ beyinlerini kullanabilirler (Brich ve Clegg, 1997: 14). İnsan beyninin sol tarafı mantıksal, objektif ve sebep-sonuç ilişkilidir; sağ tarafı ise iş, hayatıyla genellikle uygun görülmeyen öznellik, duygusallık, sezgisellik gibi özellikleri kontrol eder (Kerse, 2013: 72). Her ne kadar eğitim sistemimiz ve sosyal yetiştirme kuralları beynimizin sol tarafına güvenmeyi ve kullanmayı öğretse de yaratıcılık bu ikisini dengede tutmayı gerektirmektedir (Brich ve Clegg, 1997: 14).

3.7. ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Örgütlerde, işgörenlerin yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması ve bu doğrultuda insan kaynaklarının geliştirilmesi en stratejik konulardan biridir. Günümüzde her konuda alınacak örgütsel kararlar hem hızlı hem de sorun çözme ve özgün düşünmeye dayalı olmalıdır (Balay, 2010: 44). Her iş için gerekli olmasa da, değişken, rekabetçi bir ekonomik ortamda iş yapan örgütler için yenilik ve yaratıcılığın diğer çözümlere oranla daha önemli bir olgu olduğu düşünülmektedir (Mumford, Scott, Gaddis ve Strange, 2002: 705). Son yıllarda iş dünyasında devamlı artan bir yenilik baskısı olmaktadır. Toplumdaki değişim arzusu örgütleri yeni arayışlara sürüklemiştir. Bu sayede örgütler çevrenin baskılarına yanıt verebilmek için örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesi, bunun için de işgörenlerin yaratıcılık düzeylerinin iyileştirilmesi gerektiği bilincine varmışlardır (Balay, 2010: 43-44).

Örgütlerin, çevresinde meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmesi ve rekabet edebilmesi için yaratıcı fikirlerle desteklenen, yeni hizmet ve süreçlere gereksinimi vardır. Yaratıcı fikirlerin hayata geçirilmesi yeniliklerin ve buluşun kayanağını oluşturmaktadır. Her buluş ve yeniliğin kökeninde yaratıcılık ile elde edilen düşünceler bulunmaktadır (Küpçü, 2012: 75). Diğer yandan yaratıcı düşüncenin hayata geçirilmesi entelektüel sermayenin aktif kullanılmasını gerektirir. İnsan sermayesi örgütün sahip olduğu en önemli bir varlıktır. Çünkü bu varlık yaratıcılığın kaynağıdır. İnsan sermayesi, işgörenlerin sahip oldukları bilgi birikimlerinin, risk üstlenme becerlerinin, sorun çözme kabiliyetlerinin ve liderlik yetkinliklerinin karışımından meydana gelmektedir (Bozbura ve Toraman, 2004: 56).

Örgütsel yaratıcılık, mevcut sınırları aşmayı gerektirir. Bu sınırlar; sosyal, bilgi verici, fiziksel, organize ya da teknolojik olabilir. Bireyler becerilerinin yenilikçi ve yaratıcı davranışlara dönüştürmede nasıl farklılıklar gösterebiliyorlarsa, örgütler de üyelerinin sahip oldukları becerileri yeni hizmet, süreç ve ürünlere dönüştürmede aynı şekilde farklılıklar gösterirler (Yıldırım, 2007: 116). Woodman, Sawyer ve Griffin'e (1993: 304-305) göre örgütsel yaratıcılık süreci, bireysel, grup

ve örgütsel özelliklerin bileşiminden oluşmakta ve birbirlerinden etkilenen bir süreç olarak gelişmektedir.

Örgütlerde yaratıcılığı geliştirmek için; bireyleri yeni fikirler üretmeye ve bunları çekinmeden dile getirmeye teşvik etmeli, ayrıca yaratıcılığın zamanla azalmaması için ortaya çıkan fikirleri değerlendirip denemeli, işgörenleri yetkilendirerek ve belirli sınırlar içinde kendi kararlarını vererek işlerini yerine getirmelerine izin verilmelidir (Mumford vd., 2002: 721-723). Bunun yanında, işgörenlerle iletişim güçlendirilerek, onlara güvenerek, işgörenlere kaygı gibi olumsuz duygusal tepkilere neden olacak mesajlar vermekten kaçınılarak, işgörenler başarılı olacaklarına inanırlar ve örgütün başarı olasılığı artar. Örgütlerde yaratıcılık, işgörenlerin bireysel özgürlüklerinin ve toplumsal alanda kendilerini gerçekleştirebildikleri bir ortamın sağlanmasıyla gerçekleşmektedir (Küpçü, 2012: 77). Buna göre yaratıcı bir örgüt ve bu yaratıcılığı besleyen koşulların olduğu bir ortam şu şekilde belirtilebilir (Ekvall ve Ryhammar, 1999: 304):

- Örgüt üyeleri, amaç ve işleri mücadele gerektiren bir özellikte algılarlar. İş onlara anlamlı gelir ve örgütün devamlılığını, gelişimini önemserler.
- İşgörenler örgütte veya örgütün dışında formel sınırlama olmadan özgürce hareket edebilirler, bilgiye ulaşabilirler ve diğerleriyle iletişim kurabilirler.
- Değişimle ilgili yeni düşünceler desteklenir, bireyler birbirlerini dinler ve girişimciliğe teşvik edilir.
- Bireyler birbirlerine güvendiklerinden fikir ve görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar. Başarısızlık korkusu olmaksızın inisiyatif kullanırlar.
- Tartışmalar, düşmanlığa ve çatışmaya neden olmadan serbestçe yapılır.
- Belirsizliğe karşı hoşgörülü olma, işgörenlerin risk almalarını cesaretlendirir. Ortaya çıkan fırsatlar değerlendirilir ve somut uygulamalar, ayrıntı içeren analiz ve incelemelere nazaran tercih edilir.

Yaratıcı örgütlerin çıktıları yaratıcı ürünlerdir. Yaratıcı ürün, yeni, alışılmamış, yararlı, uygun, doğru ve verilen görev için önemli bir sonuçtur. Yaratıcı bir örgütte meydana getirilen ürünlerin üç ölçütü bulunmaktadır. Bunlar (Cengiz vd., 2007: 101);

- Verilen yaratıcı bir görev için birden fazla fikir yaratabilme yeteneği anlamını içeren **fikir akıcılığı,**
- Bir fikrin orijinalliği ve yegâneliği anlamına gelen **yenilik**,
- Bir fikrin uygulanabilirliğini ve yapılabilirliğini gösteren **uygunluk ölçütlerdir**.

Yaratıcı örgüt ile yaratıcı bireyin özellikleri arasında çeşitli açılardan benzerlikler bulunmaktadır. Bu benzerlikler Tablo 2'de kısaca özetlenmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 15).

Tablo 2. Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgüt Özellikleri

Yaratıcı Birey	**Yaratıcı Örgüt**
• Kavrama yetenekleri yüksektir. • Farklı görüşleri kolayca yansıtabilirler.	• Fikir adamları bulunmaktadır. • Haberleşme kanalları açıktır. • Fikir kuruluşları ve öneri sistemleri mevcuttur.
• Orijinaldirler. • İlginç görüşler getirirler.	• Farklı özelliklere sahip bireylerden faydalanır. • Problemlerin çözümü için uygun işgöreni işe alır.
• Farklı görüşleri, örgüt açısından taşıdıkları değere göre göz önüne alırlar. • Onları motive eden problemlerin kendisidir. • Problemlere çözüm bulana kadar uğraşırlar.	• Bir amacı bulunmaktadır. Yaklaşımı temel esaslara dayanmaktadır. • Görüşleri uygunluk durumuna göre değerlendirir. • Statüyü dikkate almaz. Uygunluk esasına göre seçip, terfi ettirir.
• Sorunları değerlendirirken ve yargılarken erken karar almaktan kaçınırlar. • İnceleme ve açıklamalar için büyük zaman harcarlar.	• Mevcut ürünler için yapılan harcamaları yetersiz bulur. • Temel olan araştırmalara yatırım yapar. • Uzun vadeli, esnek planlar yapar. • Yeni düşüncelerle uğraşır; ancak

	bunların üzerinde akılcı temellere göre ön yargılarda bulunmaz. • Her fikre bir şans verir.
• Otoriteleri az olup, daha esnektirler. • İçgüdüleri ile hareket ederler. • Buluşları düzensizdir.	• Merkezileşmemiş bir düzeni mevcuttur. • Hataları düzeltme konusunda çaba ve zaman harcar. • Toleranslı olmayı ve risk üstlenmeyi amaçlar. • İşgörenlerinin problem seçimi ve problemleri kabul ettirmeleri onlara heyecan vermektedir. • İşgörenleri, farklı görüşleri özgürce tartışabilirler.
• Her düşünceye hemen katılmazlar. • Genel kabul görmüş şeylerden sık sık ayrılırlar. • Kendilerini diğer işgörenlerden farklı görürler.	• Bağımsızdır ve orijinaldir. • Farklı amaçları mevcuttur. • Kendi önderlerini izlemez.
• Fantezi ve zengin bir hayatları olup, gerçekleri yakından izleyebilirler.	• Günlük işlerle ilgili yeterli güvenlik tedbirleri alınmaktadır. • Görüşlerin değerlendirilmesi sonucu, yeni görüşler ortaya çıkaran fırsatlar veya bağımsız üniteler ortaya çıkmaktadır. • Yaratıcı fonksiyonlar verimli fonksiyonlardan ayrılmaktadır.

Kaynak: Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2011). Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi. İ. Bakan içinde, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi, s. 15.

Yaratıcılık, örgüt yönünden uygulanabilir, yenilikçi çözümler getirebilecek fikirler yarattığı sürece önemli ve değerlidir. Bu açıdan yaratıcılık, örgütün sorun ve ihtiyaçlarını gideren ya da çevresel değişimlerin yarattığı fırsatlara yanıt verebilen uygulanabilir yeni düşünceler yaratmak için gerçekleştirilmelidir (Eren ve Gündüz , 2002: 66).

3.8. YARATICILIĞI TEŞVİK EDEN VE ENGELLEYEN DURUMLAR

Yenilik ve yaratıcılığın en çok desteklenmesi gereken faaliyetler olması gerekliliğinin yanında isteyerek ya da istemeyerek engellenen de bir yaklaşımdır (Küpçü, 2012: 81).

Örgütlerde yaratıcılığın özgür bırakılması yetmez, özgür bırakılmasıyla birlikte işlenmesi de gerekmektedir. Yaratıcılık sadece bireysel bir etkinlik değildir. Başka bireylerin düşünceleri ve yarattıklarıyla karşılaşmamızın ve etkileşim içinde bulunmamızın sonucudur. Kültürel bir süreçtir. Yaratıcılık, özellikle farklı alanlarda uzmanlıkları olan bireylerin fikir alışverişlerinde bulundukları ortamda verimli ürünler verir. Risk almanın ve deney yapmanın engellendiği değil, teşvik edildiği ortamlara ihtiyaç vardır. Bireysel yaratıcılık, nasıl tek bir beynin farklı ilgi alanlarından aynı anda faydalanıyorsa, örgütsel yaratıcılık da, farklı alanlarda uzmanlıkları olan başka örgütlenmelerin uzmanlıklarından ve becerilerinden faydalanır. Yaratıcılık, onu güçlendirecek ve yaygınlaştıracak sistematik bir strateji olduğunda gelişme gösterir. Çoğu örgütlenme, içinde bulunduğu yapı ve yaygınlaştırdığı temel karakteristik özellikleri, yarattığı alışkanlıkları ve bakış açıları ile yaratıcılığı boğar. Eğer düşünceler görmezden gelinirse ya da teşvik edilmezse, yaratıcı dürtü iki yoldan birini tercih eder. Ya örgütlenmeyi bırakır ya da yıkar. Birbaşka bakış açısıyla ya örgüt için çalışır ya da örgüte karşı olur (Robinson K. , 2008: 19-20).

Yaratıcılığı olumlu veya olumsuz, doğrudan ya da dolaylı yoldan etkileyen faktörler; bireyin yapısından başlayıp, etkilendiği sosyolojik ve psikolojik koşullardan, almış olduğu eğitimden, sosyal çevreden, sosyal çevrenin ait olduğu kültürden oluşmaktadır (Yeloğlu, 2007: 135). Öyle ki, Eisenberger'e (1997) göre, kültürel farklılıklar ele alındığında bireyci ve toplulukçu toplumlarda yaratıcılık unsuru farklılık göstermektedir. Bireyci toplumlarda yaratıcılığı etkileyen faktörler,

bireyin yaşı, çalıştığı işin karmaşıklığı veya maruz kaldığı baskılar sonucu sahip olabileceği bir ödüllendirme sistemi olabilirken; toplumlarda, bireyin diğer çalışma arkadaşları tarafından örnek gösterilmesi ya da kendisini ön plana atmak yerine toplumla birlikte hareket etmesi kollektivist toplumlarda yaratıcılığı etkileyen unsurlardan bazılarıdır (Pery-Smith ve Shalley, 2003: 89-90).

Yaratıcı fikirler zihindeki karmaşık düşünceler sonucu doğmaktadır. Fikir özgürlüğü ve zenginliğiyle dolu bir çevre, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan ideal bir ortamdır. Yaratıcı birey, bireysel ve bağımsız olma eğiliminde bulunsa da eğitim ve destek ile güçlendirilebilir. Yaratıcılığı tetikleyen bir diğer unsur, başkalarıyla etkileşim ve fikir alış-verişidir. Diğer yaratıcı bireylerle aynı ortamda bulunması sonucu yaratıcı bireyin daha üretken ve özgün olmasının beklenilmesi kaçınılmazdır(Küpçü, 2012: 82). Böyle bir bakış açısının temelinde, yaratıcılığın bir olgudan çok bir işlem olarak görülmesi yatmaktadır. Bir şeyi "işlem" olarak adlandırmak, onun çeşitli öğeleri arasındaki bazı ilişkilerin varlığına işaret etmektedir. Yani işlemin her nitelik ve aşamasının birbiri ile bir bağlantısı bulunmaktadır. Bu şartlar altında bireyin kendi yaratıcı gücü için en doğru ortamı bulması, bu ortamı denetleyebilmesi, deney yapmak ve risk almak için gerekli özgürlüğe sahip olması gerekmektedir (Robinson, 2008: 150).

Örgütsel yaratıcılığın gelişmesi için, gerekli koşullar hazırlanmalı, bu koşulların işgörenlerin yaratıcılığını arttıracak şekilde kullanılmasına olanak sağlanmalıdır. Örgütler, rekabetçi çevrenin baskılarını yanıtlayabilmek için örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesi, bunun için de işgörenlerin yaratıcılıklarının kuvvetlendirilmesi gerektiğinin farkında olmalıdırlar (Chang ve Chiang, 2007: 2). Bunun için ilk olarak bireyin yaratıcılığını engelleyen zihinsel bloklar ortadan kaldırılmalı ve yaratıcılığı destekleyen zihinsel bloklar güçlendirilmelidir (Küpçü, 2012: 83).

Tablo 3. Yaratıcılığı Engelleyen ve Destekleyen Zihinsel Bloklar

Yaratıcılığı Engelleyen Zihinsel Bloklar	**Yaratıcılığı Destekleyen Zihinsel Bloklar**
Yalnızca doğru olan cevap üzerine kilitlenmek	Olanakları bulmaya odaklanmak
Sorgulayıcı ve eleştirici olmak	Kabullenici olmak
Risk altına girmekten korkmak	Zekice risk altına girmek
Başarısızlık korkusuna sahip olmak	Başarısızlığı kabul etmek ve ondan ders çıkarmak
Esnek olamamak	Esneklik
Belirsizlikten korkmak	Belirsizliği sevmek
Hoşgörüsüz olmak	Hoşgörülü olmak
Erken vazgeçmek	Dayanıklı ve ısrarcı olmak
Kaynak miyopluğu (uzağı görememek)	Becerikli olmak
Farklı bakış açılarına ve düşüncelere önem vermemek	Farklılıkları kabullenme ve aktif dinlemek
Yaratıcı olmadığını düşünmek	Kendisindeki yaratıcı kabiliyeti fark etmek
İnsanların ne düşüneceği konusunda kuruntu sahibi olmak	Kendi içinde güçlü olmak

Kaynak: Küpçü, U. (2012). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Çalışanların Yaratıcılık Algıları Üzerinde Etkisi ve Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli, s. 83.

3.8.1. Yaratıcılığı Teşvik Eden Faktörler

Örgütlerde yaratıcılığı geliştirebilmek için işgörenleri yeniliklere teşvik eden bir hoşgörü iklimi oluşturulmalıdır. Ancak çok az yönetici böyle bir iklimi oluşturabilecek niteliğe sahiptir. Çünkü yöneticilerin geneli yeniliğin mutlak koşulu olan değişimden büyük rahatsızlık duymaktadır. Ayrıca örgütte maliyet denetiminin ve disiplinin olumsuz etkileneceğini düşünerek özgür bir çalışma ortamının yaratılmasına karşıdırlar. Yöneticilerin bu endişelerini yok edecek ve örgütsel yaratıcılığı sağlayacak öneriler şunlardır (Mengili, 2007: 66-67):

1. *Değişime direnmenin üstesinden gelme;* yöneticiler değişimin örgüte yarar sağlayacağını anlayıp ve inandıkları zaman değişimi kabulleneceklerdir. Böylelikle değişimi gerektiğinde destekleyerek örgütün diğer işgörenlerini de yönlendireceklerdir. İşgörenlerin kendilerini etkileyen ve ilgilendiren kararların alınması ve uygulanması böylece gerçekleşecektir. Bu durum değişime olan direnci gidermenin en etkili yollarından biridir.

2. *Daha fazla etkileşime izin verme;* örgütte yaratıcı, hoşgörülü bir iklimin oluşmasında işgörenlerin kendi içlerinde ve diğer gruptaki bireylerle karşılıklı iletişime girmeleri oldukça faydalıdır. Bunun sonucunda bilgi alış-verişi sağlanarak düşünceler özgürce tartışılabilmekte ve yeni fikirler ortaya çıkabilmektedir.

3. *Yeni fikirlerin özendirilmesi;* yöneticilerin çoğu astlarını yeni düşüncelerini ortaya koymalarından ziyade verilen emirlere gözü kapalı uymaları konusunda baskıcı bir tavır sergilemektedirler. Yapılması gereken aslında astlarının görüş, öneri ve fikirlerini dinleyerek samimi bir yaklaşımla onlardan yararlanmaktır. Ancak böyle bir ortamın sağlanması için en üst kademeden alt kademeye kadar tüm yöneticilerin örgütteki yaratıcı fikir ve faaliyetleri desteklediklerini belirtmesi gerekmektedir. Ayrıca astların fikirlerini üst yönetime hevesle bildirdikleri bir ortam yaratılmalıdır.

4. *Hedef ve izlenecek yolun açıkça belirlenmesi;* yaratıcılık genelde bir amaç ve yol doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bu açıdan ulaşılmak istenen hedefler ve izlenecek yol ve yöntemler net bir şekilde belirlenerek örgüt işgörenleriyle

paylaşılmalıdır. İşgörenlerin hedef ve yöntemleri net olarak bilmeleri verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir.

5. *Başarısızlığı hoşgörüyle karşılama;* iş hayatıyla ilgili üretilen yeni düşünceler hepsi başarılı olamamaktadır. İleriyi görebilen üstler bunun farkında oldukları halde başarısızlıklara hoşgörü ile yaklaşmalıdırlar.

6. *Başarının takdir edilmesi ve tanınma;* yaratıcı birey kendi ilgi alanıyla ilgili çalışma fırsatı bulduğunda büyük bir arzuyla çalışacaktır ve sonucunda başarılı çıktılar elde edilecektir. Her birey başarısının takdir edilmesini istemektedir. Yönetimin yaratıcı bireyi takdirin yanında maaş, ikramiye gibi çeşitli şekillerde ödüllendirmesi örgütün yaratıcı çabalara önem verdiğini göstermekte ve diğer işgörenleri bu yönde teşvik etmektedir.

Tablo 4. Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren Unsurlar

Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren Unsurlar	
Katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı	Yöneticinin işgörene cesaretlendirici ve destekleyici yaklaşımı
Çalışma gruplarındaki üyelerin farklı yeteneklere sahip olması	Bireysel sorumluluk ve işgörene tanınan özgürlük
Takımların ve bireylerin kendi işleri üzerinde kontrol hakkının bulunması	İşgörene güven ve saygı, katılım ve ifade özgürlüğü
Esnek mesai saatleri	Risk alabilme
İşgörenin ihtiyaçlarına ve duygularına duyarlı olunmaması	Az kademeli yatay örgüt yapısı
Örgütsel bağlılık	Pozitif duygusallık
Yapıcı eleştiri	Yüksek iç ve dış motivasyon
Eleştiriye açıklık	Kıyafet özgürlüğü
Hatalara tolerans	Ödüllendirme
Yeterli zaman	Ömür boyu istihdam politikası
Değişime olumlu bakış	Bireyin işinin sevmesi
İşgörenler arasında güven duygusu ve iyi bir iletişim	Müşteri öneri ve şikâyetlerinin dikkate alınması
Bilgi paylaşımı ve kaynak elde edilebilirliği	

Kaynak: Akın, M. (2010). Personel Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyindeki Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(29), s. 219.

Yaratıcılık örgütlerde önemli olmasından dolayı, bu koşullar sağlanıp bireylerin fikir üretimi teşvik edilmelidir. Bunun için ödüllendirme yoluna gidilmeli, yenilikçi ve destekleyici bir iklim oluşturulmalı, olumlu iletişim becerileri sağlanmalı, fazla kontrolden kaçınılmalı ve yenilikçilik desteklenmelidir (Balay, 2010: 48). Örgütler, yaratıcı bireyleri dışarıda aramamalıdır. Eğer örgütün içinde örgütsel koşullar ve ortam yaratıcılığa elverişli olursa değişime meraklı ve orijinal, araştırmaktan bıkmayan, yeni fikirlere açık, sorun çözmeye odaklı, ısrarcı, açık fikirli bireyler istenen yaratıcılığı gerçekleştirecektir (Eren ve Gündüz, 2002: 66).

Yaratıcılığın teşvik edilmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi için yaratıcılığa odaklanılmış bir yönetim anlayışı önerilmektedir. Bu uygulamaları yaratıcılık yönetimi altında toplamak mümkündür (Gümüşsuyu, 2004: 27-28). Yaratıcılık yönetimi, düşünme ve yorum yapma becerisini geliştirmeye yönelik bir ortam yaratan anlayıştır. Bireyler aracılığıyla verimlilik sağlamak, mükemmel olan örgütlerin temel özelliklerindendir. Örgütlerdeki insan faktörü en önemli öz kaynaktır. Yetkinliklerin yönetimi aynı zamanda yaratıcılık yönetimidir. Bu açıdan, yönetim bireylerin yetenek ve yetkinliklerinin geliştirilmesinde nasıl deneyim kazandıklarını, nasıl bir psikolojik süreçten geçtiklerini ve ne tür eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç duyduklarını, devamlı geliştirmek ve araştırmak durumundadır (Yıldırım, 2007: 115).

Örgütlerde yönetsel görevlerin tekrar organize edilerek üstün bir kabiliyet ve başarı ile yönetilme süreci, örgütsel yaratıcılığın yönetimi olarak tanımlanabilir. Örgütsel yaratıcılığın oluşabilmesi için, örgüt üyelerinin üst düzeyde bir kültürel birikime, cesaret ve kararlığa aynı zamanda özgür ve bütüncül düşünme yapısına, hoşgörüye ve vizyonel bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 233).

Yaratıcılığın geliştirilebileceği, yaratıcı düşüncelerin üretilebileceği bir kültürün ve iş ortamının oluşturulması için, yaratıcılığı ortaya çıkarabilecek örgüt

ikliminin yanında aşağıdaki durumlar da geliştirilmelidir (Paulus, 2000: 243-245). Bunlar (Bumin ve Erkutlu, 2004: 237-238):

- İşgörenlerin iş güvenliği sağlanarak, ceza ve eleştiri alma korkusu taşımadan yeni fikir, sezgi ve önerilerini geliştirip özgürce söyleyebilecekleri bir ortam yaratılmalıdır.
- Yöneticiler, işgörenleri örgütün geleceği hakkında fikir sahibi olarak cesaretlendirmeleri için vizyon oluşumunu desteklemelidirler. Bu vizyon oluşumu örgüt hakkında olabileceği gibi üretilen mallar, süreçler ve hizmetler hakkında da olabilir.
- Yaratıcı fikirler, farklı ve seçkin bir iş ortamı içerisinde kararlı bir şekilde uygulanmalıdır. Hem örgüt hem bireyler için ulaşılabilir hedefler belirlenerek, işgörenlere önemli görevler verilerek işgörenlerin örgüt performansına en fazla katkı yaratabilecekleri bir strateji oluşturulmalıdır.
- Örgütte işgörenlerin farklı bakış açılarına sahip olmaları için statü ve düzeylerine bakılmaksızın yaratıcı problem çözme oturumlarına katılımları sağlanmalıdır.
- Örgütte işgörenlere, ilgilendikleri projeler üzerinde araştırma ve geliştirme yapabilmeleri için zaman harcamalarına izin verilmelidir.
- Yöneticiler yaratıcılık ve yeniliği teşvik etmeli, bunun için yeterli kaynak ve eğitim desteğini sağlamalı, yeni fikirler ve projeler üretmeleri için işgörenlerini cesaretlendirmeli ve bu projeleri hayata geçirebilecekleri gerekli zaman ve finansal desteği vermelidir.
- Yaratıcı fikirlerin artacağı eğlenceli, işgörenlerin hoşuna giden bir iş ortamı yaratılmalıdır.
- Güven içerisinde birlikte çalışabilen bireylerden oluşan yaratıcı problem çözme takımları kurularak, bu takımlar eğitimli bir danışman tarafından desteklenmelidir.

Bireylerde yaratıcılığın gelişmesinde ve etkili bir biçimde yönetilmesinde motivasyon ve güdünün de rolü büyüktür (Friedman ve Förster, 2002: 53). Jung vd.

(2003: 527) işletmelerin, işgörenlerin yaratıcı çabalarını teşvik etmeleri, yaratıcı bir şekilde çalışmalarını sürdürmeleri ve yeni beceriler gerektiren çabaları içsel ve dışsal olarak ödüllendirmeleri sonucu sürekli olarak güçleneceklerini ileri sürmüşlerdir. Ancak dışsal ödüllendirme bireylerin bazı performans şartlarını yerine getirmesine bağlı olduğundan, örgütte yaratıcılığı hem arttırabilir hem de azaltabilir. Basit ve tekrarlı performansa bağlı ödüller performansın doğallığını engelleyerek yaratıcılığı azaltır. Yeni ve alışılmadık fikir ve ürün geliştiren davranışlara değil de verilen görevi yerine getiren hareketlere verilen ödüller yaratıcılığı olumsuz etkileyebilir (Eisenberger vd., 1999: 310).

3.8.2. Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler

Yaratıcı olmak için, yenilenmenin önündeki engelleri anlamamız gerekmektedir. Yenilenmeye engel olan şeylerin çoğu bireyin dışında değil, kafasındadır. Ayrıca sorun genelde, yeni fikirlerin yaratılmamasında değil; bu fikirlere önem verilmemesindedir. Yaşlanan bir örgüt veya toplum, William Blake'in "zihin kelepçelenmesi" olarak belirttiği gibi yeni fikirler karşısında kendine koruma mekanizmaları oluşturmaktadır (Çavuş, 2006: 96). Yani örgüt ya da toplum yeni fikirlere kapalı oluyor, kabul etmiyor. Bir bakıma değişime, yeniliğe direnç gösteriyor.

Yaratıcılığın oluşmasını sağlayan bazı örgüt içi ve dışı unsurlar bulunmaktadır (Amabile ve Conti, 1999: 631). Aynı zamanda, her bireyin içinde doğuştan gelen bir güç olsa da, bu gücü kullanmaktan alıkoyan bazı engeller de bulunmaktadır (Rawlinson, 1995: 22). Yaratıcılığa engel olan faktörler şu şekilde sıralanabilir (Çavuş, 2006: 97):

1. Olaylara dar bir bakış açısıyla bakarak farklı bakış açılarını ve boyutlarını görememek ya da tam tersi konuyu daha kapsamlı değerlendirerek dikkat dağınıklığı yaşamak,

2. Yalnızca mantıksal düşünmeye dayalı eğitim sistemi ve bireysel gelişmeyi önemsemek,

3. Çabuk yargılayıp sonuca varma eğilimi, düzensizliğe ya da belirsizliğe tahammül edememek,

4. Fazla baskı ya da tam tersi disipline olamama, öz disiplin ve baskıyı birbirine karıştırmak,

5. Fazla ciddiyet, hayal gücü mizah, hobi ya da oyunları küçümsemek,

6. Farklılığa karşı olma, özgüven eksikliği, sosyal uyum korku ve kaygıları,

7. Tek yönlü uzmanlaşma, iş ya da yaşam biçimi,

8. Bilimsellik adına öngörü ve sezgileri küçümsemek,

9. Farklılığı kabullenemeyen bir iş, aile ya da sosyal ortam,

10. İç karartan ya da dikkat dağıtan ortamlar,

11. Dilin yanlış kullanılması ya da yalnızca dile dayanarak asıl duygulara önem vermemek, kavramları ya da olayları zihinde canlandıramamak.

Yaratıcılığın önündeki engelleri genel olarak belirtmek mümkün olduğu gibi birey, örgüt ve toplum yönünden de sınıflandırmak mümkündür (Çavuş, 2006: 97).

3.8.2.1. Bireysel Engeller

Çoğumuzun daha az yaratıcı bir birey olmamızın nedeni alışkanlıklarımızın kurbanı olmamızdır. Yaşam ve eğitim sonucu düşüncemizi katılaştıran ketlemeler geliştirmekteyiz. Bu ketlemeler sorunlara imgesel olarak bakmamıza engel olmaktadır (Sungur, 1992: 250).

Yaratıcılığı engelleyen bireysel engelleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Samen, 2008: 372):

- Kendine güvensizlik,
- Eleştirilme ve hata yapma korkusu,

- Uyumculuk ve mükemmeli isteme,
- Engellerden korkma,
- Bilişsel çelişkilere direnç,
- Sabırlı çalışma ve bir konu üzerine yoğunlaşma güçlüğü,
- Kimlik duygusundan oluşan savunma mekanizmaları.

Bireyde bulunan bu tür özellikler, zararlı gerilim olarak adlandırdığı zihinsel gerilimler, güvensizlik, kırıklıklar ve yetersiz hırs ile pekişirler (Sungur, 1992: 251).

Yeni sorunlara çözüm aramak için imgelememizi serbest bırakmalı ve düşüncelerimizi sınırlayan alışkanlıklardan kurtulmak için kendimizi şartlanmış eylem ve duygulardan kurtarmamız gerekmektedir (Gümüşsuyu, 2004: 15).

3.8.2.2. Örgütsel Engeller

Örgütte yaratıcılığın önündeki engeller, değişime direnç gösteren bir yönetim, üstlerin astlarına olan güvensizlikleri ve kurulu düzene olan bağlılıktır (Gümüşsuyu, 2004: 15). Bunların dışında yaratıcılığı engelleyen diğer faktörler ise şunlardır (Sungur, 1992: 251-252);

- Geriye dönük tutumlar,
- Önceden ve devamlı özeleştiri,
- Teknik uzmanlık ve deneyim,
- Özgüven eksikliği,
- Otoriter yönetim,
- Kusursuz olma arzusu,
- Hiyerarşinin üst kademesinde bulunanların astlarına olan güvensizliği,
- Ciddi işler yapma arzusudur.

Örgütsel tembellik, bireylere karşı olumsuz davranışlar, bürokratik katılık, kalıplaşmış kurallar, değişime direnç gösteren bir örgüt ortamı yaratıcılığın önündeki örgütsel engellerdir (Aksüzek, 2008: 84). Bu engeller daha detaylı olarak aşağıdaki Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Örgütlerde Yaratıcılığı Engel Olan Unsurlar

Örgütlerde Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar	
Otokratik yönetim	Yöneticinin işgörene destek olmaması
Merkeziyetçi örgüt yapısı	İşgörene güvensizlik
Benzer özelliklere sahip işgören kadrosu	Birden fazla kuralın ve baskın kontrol kültürünün olması
İşgörene değer verilmemesi	Çok kademeli dikey örgüt yapıları
Yıkıcı eleştiri	Düşük motivasyon
Başarısızlık korkusu	Ceza korkusu
Değişime negatif bakış	Katı mesai saatleri
Bireyin işinin sevmemesi	Riski sevmeme
Kendini örgüte ait hissetmeme	Negatif duygusallık
Eleştirilere tepkiyle yaklaşma	Bilgi, kaynak ve ekipman yetersizliği
Kalıplara dayalı kıyafet kültürü	Müşterinin fikirlerini önemsememe
Zaman baskısı	İşgörenler arasında sürtüşme ve yetersiz iletişim
Yüksek personel devir hızı	

Kaynak: Akın, M. (2010). Personel Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyindeki Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(29), s. 219.

Yaratıcılık örgütler açısından büyük önem taşımasından dolayı, yöneticiler yaratıcılığın önünü tıkayacak bu engellere dikkat etmeli, bunlardan kaçınmalı, yaratıcılığı güçlendirecek uygulamaları desteklemelidir.

3.8.2.3. Toplumsal Engeller

Yenilikler, her zaman şaşırtan, güvensizlik oluşturan ve bazı toplumsal dengeleri sarsabilen olaylardır. Bir uygarlık, kendi gelişim aşamasına uygun ideolojiler, inançlar, teknikler ve dünya görüşünden oluşan veriler yelpazesine sahiptir. Bütün bunlar da gerek yenilik gerekse de yaratıcılık aşamasında önemli rol oynamaktadır (Sungur, 1992: 252-253).

Yeniliği ve değişikliği hoş gören, destekleyen toplumlar yaratıcılığı geliştirebilir. Doğrudan cezalandırma veya dolaylı olarak toplumdan ayırma, ilişkiyi kestirme, geri itme biçimlerinde topluma uyma baskılarının şiddetine göre yaratıcılık desteklenir ya da engellenir. Başka bir ifadeyle, sosyal baskı şiddetinin çok olması yaratıcılığı engellemektedir (Yavuz, 1989: 21).

Bu nedenle toplumun geneline olan uyumla beraber yaratıcılığın engelleri de ortaya çıkacaktır. Yaratıcılığı engelleme olasılığı olan toplumsal önyargı düşünceleri aşağıdaki gibidir (Sungur, 1992: 253-254);

- Hayal kurmak ve fantezi zaman kaybıdır,
- Oyun yalnızca çocuklar içindir,
- Sorunların doğru ve tek bir çözümü bulunmaktadır,
- Sorunlar, çok fazla para veya matematik düşünce ile çözülür,
- Heyecan ve sezgiler saçma düşüncedir.

Bu önyargılar yaratıcı bireylerin yaratıcı düşüncelerini ortaya koymalarını engelleyebilir.

3.8.2.4. Grup İçindeki Çatışmaların Giderilmesi

Bireyler yaratıcılık açısından önemli farklılık ve yeteneklere sahiptirler. Bireylerdeki bu davranış farklılıkları, eğitiminden, kültürel ortamından ya da bireyin yapısından kaynaklanabilir (Yeloğlu, 2007: 135). Yaratıcı fikirler, daha önce aralarında bir bağlantı oluşturulmamış olan deneyimler ve düşünceler arasındaki ilişkiyi görmekle fark etmekle başlar. Tek bir beyindeki zekânın etkileşimli olması gibi, yaratıcılık da genelde disiplinler arasıdır. En yaratıcı takımların, farklı alanlarda uzmanlıkları olan kişilerden oluşmasının nedeni de budur (Robinson, 2008: 19).

Yaratıcılığın gelişmesi için örgütün insan kaynakları yapısı büyük önem taşımaktadır. Mevcut personelin farklı özelliklere ve yeteneklere sahip olması farklı bakış açış açıları getireceği için yaratıcılığı olumlu yönde etkiler. Bu açıdan farklı üniversitelerden mezun olan bireylerden oluşan insan kaynakları yapısı yaratıcılık yönünden önemli avantaj sağlar. Benzer şekilde çalışma grubundaki üyelerinin birbirlerine güven duymaları, farklı yeteneklere sahip olmaları ve aralarında iyi bir iletişimin oluşması da yaratıcılığı olumlu yönde etkiler (Akın, 2010: 216; Andriopoulos, 2001: 834).

Karmaşık örgütler bir yandan geleceği ve kontrolü öngörürken, diğer yandan değişimi ve yaratıcılığı destekleyen bir yapıdadır. Örgütlerde yaratıcı düşünce, zıtlıklar oluşturmakta, duygu yüklü tartışmalara ve anlaşmazlıklara neden olmaktadır (Küpçü, 2012: 96). Çünkü farklı düşünce tarzları kemikleşmiş bir uyum içinde ortaya çıkmazlar. Zaten yaratıcılık için böyle bir uyum da tercih edilmez. Özgün ve farklı düşüncelerin istendiği bir ortamda çatışmalara ve anlaşmazlıklara da hazır olunmalıdır. Yöneticilerin bu çatışmaları yaratıcılığa dönüştürebilmesi ve işe yarayabilmesi için, ekip üyelerinin birbirlerini dinlemesi, farklı görüşlere açık ve her birinin varsayımlarındaki sorunları anlamaya istekli olmaları gerekmektedir (Luecke, 2008: 110).

Yaratıcılık, yaratıcı sürtüşme denilen bir üretim süreci sonucu gerçekleşmektedir. Bu sürtüşmeyi yöneten yönetici, her bireyin farklı düşüncesi olduğunu bilir ve bu bireylerin birbirlerinin fikirlerine saygı gösterecekleri bir çalışma ortamının kurallarını belirler ve bu aşamada kendisinin de rolünü irdeler (Küpçü, 2012: 96). Farklı düşünce tarzlarını bir uyum içerisinde kıymetlendirmek, anlaşmazlık ve çatışmaları gidermek için grup normları oluşturulmalıdır. Bu normların oluşturulmasında grubun amacı ve üyelerinin kişilik özellikleri önem taşımaktadır. Normlar grup üyelerinin ortak katkıları ile oluşturulmalıdır. Davranış normlarında uzlaşma sağlanmış olsa da yine çatışmalar ortaya çıkacaktır. Bunun için, grup üyelerinin zorlu meseleleri tartışabilecekleri bir atmosfer oluşturulmalı, tartışmayı kolaylaştırıcı psikolojik önlemler alınmalı, ne yapılması gerektiği belirtilerek konuları kişiselleştirmeden kimin değil neyin engel olduğu belirlenmeye çalışılmalıdır. Böylece çatışmalar yaratıcı varlıklara dönüştürülecektir (Luecke, 2008: 111-112).

3.8.2.5. Zaman Baskısı

Zaman, yaratıcı bireylerin ve grupların başarılı olmak için en iyi kullanmaları gereken unsurlardan biridir. Yapılan araştırmalar bu iki unsur arasında önce artan sonra azalan bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Zaman baskısının yaratıcılık üzerinde belirli bir noktaya kadar olumlu katkısı bulunmaktadır, fakat o noktadan sonra olumsuzluk ağır basmaktadır (Luecke, 2008: 112-113).

Amabile vd. (2002) yaptıkları araştırmalarda; yöneticilerin inandıkları, aşırı zaman baskısının yaratıcılığı körükleyeceği yönündedir. Yapılan örnek incelemelerinde; NASA ekibinin uzay yolculuğunda bulmuş olduğu Apollo 13 örneğinde olduğu gibi aşırı zaman baskısı altında hayat kurtaran yaratıcılıkların sergilendiği diğer yandan Bell Laboratuvar ekiplerinin böyle bir zaman baskısı yaşamamalarına rağmen transistoru ve lazeri bulmaları, bazı yaratıcı bireylerin günlükleri incelendiğinde ise zaman baskısının yaratıcılığı olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Akt. Luecke, 2008: 113).

Görüldüğü gibi yaratıcılık ile zaman arasındaki ilişki, birey ve grupların içinde bulundukları koşullarla, yaratıcılığın çeşidi, amacı ve sonuçlarıyla, motivasyonun çeşidiyle, birey ve grupların karakteristik özellikleriyle ve çevre koşullarıyla yakından ilişkilidir. Ancak örgütsel açıdan endüstriyel yaratıcılık göz önüne alındığında belirli bir gün ya da zaman ile sınırlandırılan bireyler, daha az yaratıcı olabilmektedir (Amabile vd., 2002: 57).

Zaman baskısının, koşul bağımlılık çerçevesinde yaratıcılık üzerindeki etkisi Tablo 6 ile açıklanmaktadır.

Tablo 6. Zaman Baskısı ve Yaratıcılık

		Zaman Baskısı	
		Düşük	**Yüksek**
Yaratıcı Fikre Yatkınlık	**Yüksek**	Zaman baskısının düşük olduğu durumlarda bireyler kendilerini bir keşif gezisinde gibi hissederler. • Sorunları tanımlamaktan çok keşfetmeye ya da üretmeye odaklanırlar. • Gruptan ziyade bireyle işbirliği yapma eğilimindedirler.	Aşırı zaman baskısı altında yaratıcı düşünmeye çalışan bireyler misyon ve görev bilinci içerisindedirler. • Günün büyük bir bölümünde tek bir aktiviteye odaklanırlar çünkü, rahatsız edilmezler ya da korunurlar. • Önemli bir iş yaptıklarına inanırlar ve görevleriyle ilgili zorluklar karşısında pozitif olmaya çalışırlar. • Yaratıcı fikirler gösterirler, problemleri tanımlamaya ve onları çözecek fikirler üretmeye eşit oranda önem verirler.
		Düşük zaman baskısı altında bireyler kendilerini bir otomasyon süreci içinde hissederler, verimli olmazlar. • Yaratıcılık için üst yönetimden çok az teşvik alırlar. • Bireylerden ziyade, gruplarla daha çok toplantı yapma ve tartışma eğilimindedirler.	Aşırı zaman baskısı altında olan bireyler kendilerini bir koşu bandında gibi hissederler ve yaratıcı fikirler bağlamında verimli olamazlar. • Dikkatleri dağılır. • Birçok farklı işle uğraşmaktan, işgününde parçalanmışlık hissi yaşarlar.

	Düşük	• Genel olarak daha az işbirliği içindedirler.	• Yaptıkları işin önemli olduğunu kavrayamazlar. • Çalışma saatleri aynı olsa da misyon bilinci içinde olanlar, görevden çok zaman baskısı hissederler. • Bireylerden ziyade, gruplarla daha çok tartışma ve toplantı yapma eğilimindedirler. • Plan ve programlarda daha çok son dakika değişiklikler yaşarlar.

Kaynak: Amabile, T., Hadley, C. N. ve Kramer, S. J. (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*. 10 2, 2018 tarihinde https://hbr.org/2002/08/creativity-under-the-gun adresinden alındı, s. 56.

Tablo 6'da görüldüğü üzere zaman baskısı ile yaratıcılık arasındaki ilişki, bireylerin bulundukları koşullara, kişilik özelliklerine, yaratıcılık çeşidine göre farklılık göstermektedir. Aşırı iş yükü altında yoğun zaman baskısı yaşayan birey stres altına girerek yaptığı işe odaklanamaz ve yaratıcılıkları olumsuz yönde etkilenir. Bazı bireyler ise, zaman baskısı yüksek olduğunda yaptıkları işin büyük önem taşıdığı bilincine vararak, işine daha fazla odaklanır ve yaratıcı olurlar. Zaman baskısının düşük olduğu durumlarda ise, bazı bireyler sorunlar üzerinden bir keşif yaparcasına yaratıcı olmaya odaklanır, daha fazla üretir. Bazı bireyler ise, zaman baskısı düşük olduğunda kendilerini bir otomasyon süreci içinde hissederler ve yaratıcı olamazlar.

3.9. YARATICILIĞA YÖNELİK TEKNİKLER

Yaratıcılığı geliştirmek için gerek iş, gerek sosyal hayatta bazı düşünme tarzları ve teknikler benimsenebilir. Bu düşünme tarz ve tekniklerinin birçok çeşidi olmasına karşın en çok kullanılan ve önemli olan birkaçı aşağıda ele alınacaktır.

3.9.1. Beyin Fırtınası

Bir örgüt yeni yaratıcı fikirler geliştirmek için "Beyin Fırtınası" tekniğinden faydalanabilir. 1930'larda Alex Osborn tarafından geliştirilen bu teknik bireylerin gizli yaratıcılığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Rawlinson, 1995: 44). Beyin fırtınası, bir grup insandan belli bir konu veya problem hakkında kısa sürede, çok sayıda fikir elde edilmesi ve bu düşüncelerin formüle edilerek diğer insanlarla paylaşılması tekniğidir. Daha çok bir probleme çözüm üretmek için kullanılan bir tekniktir (Bentley, 1999: 170). 8-10 Kişilik gruplardan oluşan beyin fırtınası gerek yaygınlığı, gerek daha fazla düşünce oluşumunu sağlaması, gerekse de başarılı sonuçlar ortaya koyması nedeniyle en çok tercih edilen tekniktir (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 22). Bu teknikte ilk olarak gruba başkan seçilir, daha sonra amaçlar belirlenir ve her grup üyesi fikirler oluşana kadar birkaç tur fikirlerini belirtir ve turlar bittiğinde ortaya çıkan fikirler tartışılarak sonuca ulaşılır (Kerse, 2013: 64). Grup üyeleri hem sol hem de sağ beyini kullanarak fikirlerini belirtirler ve sorunla ilgili nedenler ve çözümler hiçbir tartışmaya ve eleştiriye maruz kalmadan sözlü ve açık bir şekilde belirtilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 23-24). Başka bir ifadeyle, teknikte en akla gelmeyecek fikirler, uyduruk, komik olsa da rahatça belirtilebilir. Çünkü fikirler ne kadar garip, uydurucu olursa o kadar çok fazla fikir ortaya çıkacaktır ve çözüme ulaşmak daha kolay olacaktır (Rawlinson, 1995: 60).

Beyin fırtınası her ne kadar başarılı olup yaygın kullanılsa da grup üyelerinden bazılarının başkana göre hareket etmesi ve tarafsız bir başkanın olmaması gibi durumlar ortaya çıktığında istenilen başarı düzeyine ulaşılamayacaktır. Sonuç olarak sorunlara ya geçici çözümler getirilebilir ya da çözümler sorunu ortadan kaldıracak etkiye sahip olamayabilir (Kerse, 2013: 64).

3.9.2. Gordon Tekniği

Beyin fırtınasına benzeyen bu grup tekniğinin farkı, grup lideri dışında konferansa katılan üyelerin hiçbiri sorunun ne olduğunu bilmez. Bunun nedeni, soruna çabuk ve ani sonuçlar bulmayı engellemektir. Teknikte 5-12 arasında aday toplantıya katılır. Toplantı 3 saat kadar sürer. Toplantıda lider soruna yönelik genel bir tartışma başlatır. Belli ipuçları ile genelden özele doğru varılmaya çalışılır. Teknikte ileriyi görme yeteneği ve sezgi gücü büyük rol oynar. Sonuç olarak fikirler gerçek soruna yönelik bağdaştırmalarla sonuçlanır (Akat vd., 2002: 446).

Gordon tekniği, ileriyi gören, sezgi gücü kuvvvetli bir grup lideriyle oldukça başarılı olabilmektedir. Ayrıca bu teknikte fikirlerin ortaya atılması esnasında konuşmaların gerçek sorunlarla ilişkilendirilmesi gerekir (Haşit, 2003; 178-179).

3.9.3. Yanal Düşünme

Yanal düşünme fikri 1960 yıllarında Edward De Bono tarafından ortaya atılmış ve "dikey düşünme" kavramı ile ele alınmıştır. Dikey düşünme, problemden yola çıkarak, problemin doğru şekilde çözümlenmesine yönelik adımların atıldığı ve odak noktası doğru yanıtı bulmak olduğu bir mantıksal düşünmedir. Yanal düşünme ise, doğru yanıtı bulmak yerine her aşamada yeni fikirlerin üretildiği bir düşünme biçimidir. Amaç çözmek değil, yeni şeyler bulmaktır. Dikey düşünme aynı çukuru daha derin kazmayı; yanal düşünme ise kazacak başka çukurlar bulmayı ifade eder (Barker, 2002: 51-52).

Edward De Bono yanal düşünmeyle yakın bir ilişkisi bulunan ve her biri farklı bir bakış açısıyla olaylara yaklaşmayı anlatan "Altı Şapkalı Düşünme" tekniğini aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Bono, 2008):

- **Beyaz Şapka (Tarafsız) ;** konuyla ilgili net bilgilerin, araştırmaların, rakamların ve kanıtlanmış olguların olmasını ifade etmektedir. Objektif ve tarafsız olarak olguları ve olayları değerlendirir.
- **Kırmızı Şapka (Duygusal) ;** konulara duygusal yaklaşmayı ve sezgilerle değerlendirmeler yapmayı ifade etmektedir.
- **Siyah Şapka (Olumsuz-Kötümser) ;** konulara karamsar, kötümser ve olumsuz bakmayı; riskleri ve gelecekte ortaya çıkabilecek tehlikeleri görerek eleştirilere odaklanmayı ifade eder. Bir şeyin neden yapılamayacağını ortaya koyar.
- **Sarı Şapka (Olumlu-İyimser) ;** geleceğe aydınlık ve umutlu bir bakış açısı vardır. Olaylara olumlu yaklaşır. Yapıcı ve üreticidir, somut öneriler, fikirler ve teklifler ortaya çıkar. Getirilere odaklanır. Değerli, faydalı olan şeyleri araştırır ve mantıklı ifadelerle destek sağlar.
- **Yeşil Şapka (Yenilikçi) ;** konuyla ilgili yeni yaklaşımlar, fikirler ve alternatifler arar. Yaratıcılık ön plandadır. Ortaya atılan fikrin saçma olup olmaması önemli değildir; önemli olan üretken, yeni ve orijinal fikirler ortaya koymaktır.
- **Mavi Şapka (Serinkanlı) ;** düşünceler sistematikleştirilir. Konuyla ilgili durum analizi yapılıp, sonuçlar ortaya konulur. Düşünme aşamasının kontrolü ve düzenlenmesiyle uğraşır. Bir orkestra şefi gibidir.

Bu şapkaların ifade ettiği altı farklı bakış açısının yaratıcı farklı fikirlerin oluşmasını sağlayacağı varsayılmaktadır.

3.9.4. Birleştirme Tekniği

Birleştirme tekniği farklı nesneler veya fikirler ele alınarak bunların bir araya getirilmesidir. İki farklı nesne birleştirilerek (Örneğin, iki ayrı renkte yazabilen tükenmez kalemler ya da kol saatinin üzerinde kronometre, takvimin bulunması) başlangıçta olmayan yeni bir ürün ortaya konulur (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 25; Rawlinson, 1995:119). Bu teknikte " Eğer bunlar bir araya getirilseydi ortaya ne çıkardı?" sorusu ile hareket edilir (Rawlinson, 1995: 119). Problemlerin çözümünde

de aynı mantık uygulanarak, daha önce kullanılmamış, düşünülmemiş çözümler üretilerek problemlere farklı açılardan bakılır.

3.9.5. Sinektik Tekniği

Sinektik, ABD'de 1950 yıllarında W.J.J. Gordon ve George Prince tarafından geliştirilen bir sorun çözme tekniğidir (Rawlinson, 1995: 113). Yunan kökenli olan bu kelime "beraberce ortaya çıkarma" anlamına gelmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 24).

Sinektik tekniği bir grup yöneticisi, bir müşteri ve 6 katılımcıdan oluşan bir grupla uygulanır. Grup yöneticisi yalnızca prosedürlerle ilgili yapılması gerekenlerden sorumludur. Bu teknikte bir müşterinin sorunu üzerine odaklanılır. Katılımcıların sorun ile ilgili teknik bilgilerinin olması şart değildir. İlk olarak müşteri sorunu ile ilgili bilgiler alınır ve katılımcılar önemli gördükleri yerleri not alırlar. Daha sonra soruna çözüm bulunana kadar fikirler üretilir ve nasıl yapmalı? sorusu üzerinde düşünülür (Rawlinson, 1995: 113-116). Bu teknikte katılımcılar, aralarında ilişki bulunmadığı varsayılan bilgiler arasında bağlantı kurarak çözüme ulaşmaya çalışırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 24).

3.10. DUYGUSAL EMEK, İÇSEL MOTİVASYON VE YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.10.1. Duygusal Emek ve Motivasyon İlişkisi

Duygusal emek ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunduğuna dair literatürde sınırlı sayıda bulgu mevcuttur (Sisley ve Smollan, 2012; Bolton, 2005). Alan yazında duygusal emek ile ilişkilendirilen çalışmalar örgütsel adalet, verimlilik, hizmet kalitesi ve daha çok işgören üzerinde olumsuz etkileri olan işe yabancılaşma, tükenmişlik, iş stresi gibi konular üzerine olduğu görülmektedir. Yani yapılan

araştırmalar duygusal emeğin olumsuz çıktıları üzerinedir. Oysaki duygusal emek seviyesi üzerinde etkili olan başta motivasyon olmak üzere kimi faktörlerde çalışmalarda ele alınmalıdır.

Duygusal emeği akademik olarak ele alan Hochschild (1983) hostesler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, belirli bir ücret ödendiği için duygusal emeğin dış motivasyon araçlarıyla güdülenebileceğini belirtmiştir. Ancak Hochschild bu çalışmasını araştırmaya dayalı bulgularla desteklememiş ve dışsal motivasyonun hangi duygusal emek stratejileri ile nasıl bir ilişkisi olduğunu belirtmemiştir.

İşgörenlerin kendi kişisel tatminlerini karşılamak, başkalarını memnun etmek için güler yüzlü hizmet vermeleri içsel motivasyonla ilişkilidir (Truta, 2014: 792). İşgörenler başarma, sorumluluk alma, sevilme, iyi ilişkiler kurma gibi içsel hisler sonucu istenilen duygu gösterimlerini, derinlemesine davranış sergileyerek yerine getirebilir. Örneğin, bir işgörenin güler yüzlü hizmet vermesi sonucu müşteri ile iyi ilişki kurması ve bunun sonucunda işinde başarılı olması onu içsel yönden motive edecektir. Derinlemesine davranış olumlu algılanan duygusal gösterimler ile (Diefendorff vd., 2005) çalışma süresi ve işgören ile müşteri arasındaki etkileşim süresi ile ilişkilendirilmektedir (Grandey, 2000). Yüzeysel davranış ise genelde olumsuz algılama duygusal gösterim (Diefendorff vd., 2005) ve olumsuz çıktılar (kendini suçlama, tükenmişlik, işe yabancılaşma ve işten ayrılma vb.) ile anılmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Nylander vd., 2011: 471).

Demirel ve Akdemir (2018) 339 banka işgörenleri üzerine yapmış oldukları çalışmada, iş motivasyonlarının duygusal emek üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucuna göre, işgörenlerin içsel motivasyonları dışsal motivasyona göre daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca içsel motivasyonun samimi davranış ve derinlemesine davranış ile anlamlı, pozitif bir ilişki, yüzeysel davranış ile negatif bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

Erken (2016), 216 işgören üzerinde yapmış olduğu çalışmasında motivasyonun duygusal emek üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucuna göre, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ile derinlemesine davranış arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer yandan, içsel ve dışsal motivasyon ile yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Truta (2014), 118 öğretmen üzerinde yaptığı bir çalışmasında içsel ve dışsal motivasyon ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Katılımcıların çoğunluğu kadınlardan oluşan çalışmanın anket sonuçlarına göre; içsel motivasyonun derinlemesine davranış ile ilişkili olduğu ancak yüzeysel davranışın herhangi bir motivasyon türü ile ilişkisinin bulunmadığı neticesine ulaşılmıştır.

Acaray ve Günsel (2017) yapmış oldukları çalışmada, motivasyon, duygusal emek davranışları ve duygusal uyumsuzluk arasındaki ilişki incelenmiştir. 216 işgörene yapmış oldukları çalışma sonucuna göre, işgörenlerin içsel motivasyonun yüzeysel davranış, dışsal motivasyonun hem yüzeysel ve hem de derinlemesine davranış üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif olduğu görülmüştür. Ayrıca yüzeysel davranışın, duygusal uyumsuzluk üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Yapılan diğer çalışmalarda, derinlemesine davranış ile içsel motivasyon arasında anlamlı, pozitif bir ilişki bulunmasına karşılık, bu çalışmada içsel motivasyon ile yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öte yandan işgörenler, duygu gösterimlerini genellikle örgütün isteklerine göre şekillendirdikleri için içsel motivasyonun duygusal emek üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu belirtilmiştir (Cossette, 2009).

3.10.2. Duygusal Emek ve Yaratıcılık İlişkisi

Aynı şekilde yazında bireyin yaratıcılık düzeyi üzerinde etkisi bulunan duygusal emek üzerine yerli yayında yapılan çalışmalar da sınırlı sayıdadır. Alan

yazında var olan bu boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Yapılan bazı uluslararası çalışma sonuçları incelendiğinde, duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranışın işgörenin yaratıcılığını engellediği, derinlemesine davranış ile yaratıcılık arasında ise olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yoo ve Jeong, 2017; Liu vd., 2013).

Shin vd. (2015), Güney Kore'de bir havayolu şirketindeki 119 uçuş görevlisi üzerinde duygusal emek stratejilerinin yaratıcılık seviyesini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, derinlemesine davranış sergileyen işgörenlerin duygusal olarak daha az yoruldukları ve bunun yaratıcılık seviyelerini yüksek düzeyde etkilediği, yüzeysel davranış sergileyenlerin ise duygusal olarak daha fazla tükenme yaşadıkları ve bunun yaratıcılıklarını düşük düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Geng vd. (2014), 82 Çin yerel restoranında 416 servis çalışanı üzerinde test ettikleri duygusal emeğin etkileri çalışması sonucuna göre, yüzeysel davranışın işgören yaratıcılığı ile negatif ilişkili, derinlemesine davranış ile işgören yaratıcılığı arasında ise pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

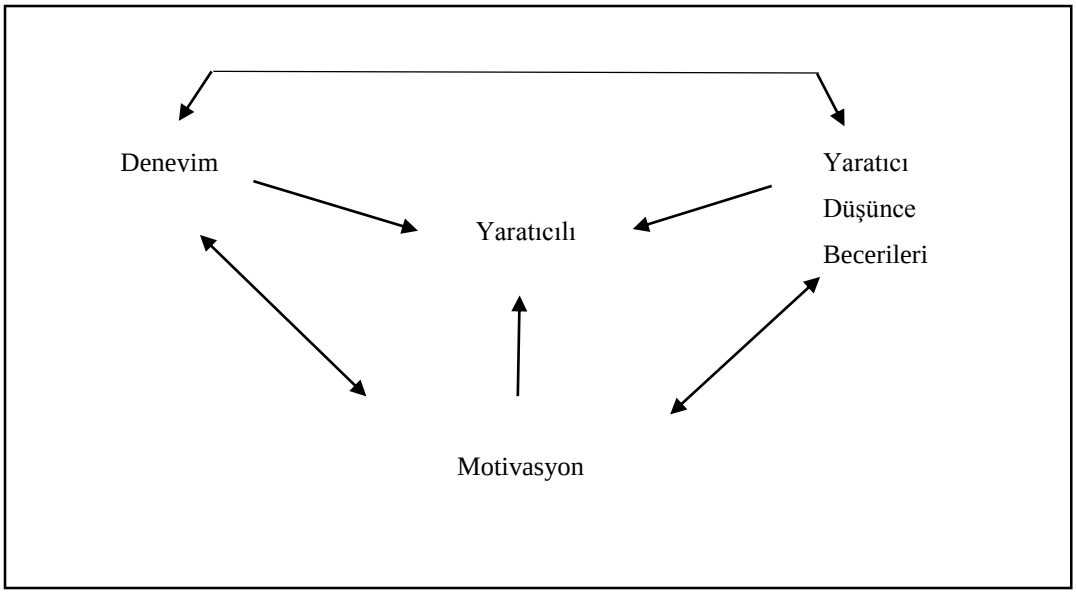
Shı ve Su (2016), 108 otel çalışanı üzerinde işgörenlerin duygusal bağlılığı ve hizmet yaratıcılığında duygusal emeğin aracılık rolü test edilmiştir. Çalışma sonucuna göre, derinlemesine davranış duygusal bağlılık ile hizmet yaratıcılığı arasında kısmen aracılık rolü oynarken, yüzeysel davranışın tamamen aracılık etkisi bulunmaktadır.

3.10.3. Yaratıcılık ve Motivasyon İlişkisi

Bireylerde yaratıcılığın gelişmesinde ve etkili bir biçimde yönetilmesinde motivasyon ve güdünün rolü büyüktür (Friedman ve Förster, 2002: 53).

Motivasyon, kendini harekete geçirebilmek, duygularını bir amaç yönünde toplayabilmek, dikkat edebilmek ve yaratıcı olabilmek için gereklidir (Küpçü, 2012: 84). Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturduğuna göre; güdü " bireyi bir harekette bulunmaya ya da hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere" denir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 86) . Motivasyon, davranışın yönetilmesi ve sürdürülmesi süreci, bireyleri belirli bir işi devamlı yapmaya ve çok çalışmaya iten güçtür (Ağca ve Ertan, 2008: 139).

Yaratıcılık, orijinal fikirlerin belirtilmesini sağlayan bir düşünce sanatı ise, iş hayatında yaratıcılık da kullanıma uygun, harekete geçirebilecek fikirlerin üretilmesidir. İş ortamında yaratıcılık, yaratıcı düşünce, deneyim gibi bireysel hammedelerin motivasyonun sağlanması ile ürüne dönüşmesidir (Küpçü, 2012: 84). Bu süreç Şekil 16'da belirtilmiştir.



Şekil 16. Yaratıcılık ve Motivasyon İlişkisi

Kaynak: Küpçü, U. (2012). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Çalışanların Yaratıcılık Algıları Üzerinde Etkisi ve Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli, s. 85.

İşletmelerde işgörenlerin motivasyonları üzerinde etkili olan faktörler, başlıca iki bakış açısına dayandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan ilki, işgörenlerin dışsal faktörler tarafından motive edildiği görüşü, diğeri ise kendi amaçları için daha iyi performans göstererek içsel olarak motive olacağı görüşüdür (Jones-Bassett ve Lloyd, 2005: 930). Bu görüşlere göre, içsel yönden motive olan davranışlar içsel nedenselliği, dışsal güçler tarafından yönlendirilen davranışlar da dışsal nedenselliği temsil etmektedir (Leonard vd., 1999: 978).

Dışsal motivasyon takdir edilme, beklenilen tanınma, rekabet içinde olma, üstleri tarafından ödül vaadi ya da zorlanma ile ilişkilidir (Amabile, 1997: 39). İçsel motivasyon ise, işin doğasıyla ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanmaktadır. İşte bağımsızlık, sorumluluk, işe katılım, yaratıcılık, işin işgören açısından önemi gibi faktörler ile ilişkilidir (Ağca ve Ertan, 2008: 140).

Amabile, yirmi yıl boyunca yapmış olduğu araştırmalar sonucunda elde ettiği bulgulara dayanarak, içsel motivasyonun belirli bir ölçüde kişilikten kaynaklanan ancak sosyal çevreden önemli düzeyde etkilenen bir olgu olduğunu öne sürmüştür. Bu kapsamda yazarlar ve öğrenciler üzerinde anket ve sonuçlara bağlı yapılan araştırmalarda içsel motivasyonun; ün, şöhret, maddi ödüller vb. dışsal motivasyon faktörlerine oranla yaratıcılığı ortaya çıkarmada daha etkili olan motivasyon unsuru olduğu belirlenmiştir. Yaratıcılıkta içsel motivasyonun seviyesi önemli bir rol oynamaktadır (Amabile, 1997: 40-41; Amabile, 1985; Amabile vd., 1986). Yaratıcı bireyler işe tutkuyla yaklaşarak, ödüllendirmeye, prime ve maaşa pek önem vermezler. Çünkü onları işlerine asıl motive eden içsel motivasyonlarıdır. Keyifle işlerini yerine getirirler (Barker, 2002: 42).

Amabile'a göre içsel ve dışsal motivasyon arasındaki etkileşimin psikolojik modeli bazı durumlarda birbirlerine karşıtlık ileri sürebilir. Bu bağlamda bazı durumlarda içsel ve dışsal motivasyonun kombine edilmesi mi, yoksa birbirinden ayrılması mı, gerektiği tartışma konusudur. Zira bazı durumlarda dışsal motivasyon yaratıcılığa zarar verebilir. Bu tartışmalar sonucu üç önemli belirleyici unsur ön

plana çıkmaktadır. Bunlar içsel motivasyonun seviyesi, kullanılan dışsal motivasyonun türü ve dışsal motivasyon faktörlerinin kullanılmasında zamanlama konularıdır. İlk olarak içsel motivasyon seviyesi muğlak ve düşük olduğunda dış motivasyon faktörlerinin etkisi artar. İçsel motivasyonun seviyesi güçlü ve bariz olduğunda dış motivasyonun yan etkileri görülebilir. İkinci olarak dışsal motivasyonun türü bazı durumlarda farklılık gösterebilir. Bu faktörler ödül, tanınma, geri besleme, önemli bilgi sağlama şeklinde sıralanabilir. Bunlar bilgi niteliğinde motivasyon faktörleridir. Bunlar, bireyin yapabilirliğini doğrudan etkileyen "olanak verici dışsal motivasyon faktörleri" olarak da belirtilebilir. Üçüncü olarak, dışsal motivasyonun kullanılmasında zamanlama önemli olabilir. Yaratıcı fikirler hem yenilik hem de uygunluk tarafından belirlenir. Yaratıcılık sürecinin bazı basamakları yeniliğe denk gelirken bazıları da uygunluğa denk gelir. Belirlenen çözümün geçerliliği ya da arka plan bilgilerinin toplanması gibi henüz yüksek derecede yeniliklerin ortaya çıkmadığı zamanlarda sinerji sağlayan dışsal motivasyon faktörleri faydalı olabilir (Amabile, 1997: 45-46).

Amabile (1985), yaratıcılık için içsel motivasyonun yararlı, önemli ve zorunlu olduğunu belirtmiştir. İşgörenlerin yaratıcılığı, organizasyon bilimlerindeki araştırmaların ana odak noktasıdır. Yapılan çalışmalardan kimileri içsel motivasyon ile bireysel yaratıcılığın yakından ilişkili olduğunu göstermekte (Coelho vd., 2011; Dewett, 2007; Fidan ve Öztürk, 2015; Tan vd., 2019; Gu vd., 2017); kimi çalışmalarda da dışsal motivasyonun içsel motivasyonun düşük olduğu zamanda yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Zhu vd. (2016), Tayvan merkezli büyük bir ileri teknoloji firmasındaki Ar-Ge işgörenleri üzerinde yapılan çalışmada içsel motivasyon ile yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucuna göre, dışsal motivasyonun yaratıcılık ile doğrudan ilişkili olmadığı, dışsal motivasyonun içsel motivasyonun düşük olduğu zamanlarda yaratıcılık ile güçlü ilişkiler kurduğu görülmüştür. Bu çalışmada farklı motivasyon türlerinin farklı yaratıcılık türleri ile ilişkili olduğu neticesine ulaşmıştır.

Akgündüz (2013), 184 otel işgöreni üzerinde yapmış olduğu çalışmada, işgörenlerin yaratıcılığına motivasyon araçlarının etkisini incelemiştir. Yapılan çalışmada, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenin yaratıcılığı üzerinde önemli bir etkisi olduğu ve yaratıcılığı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Amabile (1985), iki kısa şiir yazmaları istenen 72 kolej öğrencisinin katıldığı laboratuvar ortamında, motivasyonel oryantasyonun yaratıcı yazarlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda dışsal bir oryantasyon altında yazılmış şiirler diğer içsel motivasyona göre çok daha az yaratıcı olduğu görülmüştür. İçsel motivasyonun yaratıcılık üzerinde pozitif etkili olduğu, dışsal motivasyonun ise yaratıcılık üzerinde olumsuz etki yaptığı neticesine ulaşılmıştır.

Jung vd. (2003: 527) işletmelerin, işgörenlerin yaratıcı çabalarını teşvik etmeleri, yaratıcı bir şekilde çalışmalarını sürdürmeleri ve yeni beceriler gerektiren çabaları içsel ve dışsal olarak ödüllendirmeleri sonucu sürekli olarak güçleneceklerini ileri sürmüşlerdir. Ancak dışsal ödüllendirme bireylerin bazı performans şartlarını yerine getirmesine bağlı olduğundan, örgütte yaratıcılığı hem arttırabilir hem de azaltabilir. Basit ve tekrarlı performansa bağlı ödüller performansın doğallığını engelleyerek yaratıcılığı azaltır. Yeni ve alışılmadık fikir ve ürün geliştiren davranışlara değil de verilen görevi yerine getiren hareketlere verilen ödüller yaratıcılığı olumsuz etkileyebilir (Eisenberger vd., 1999: 310).

Bu yaklaşımlar sonucu bazı koşullarda motivasyon faktörleri yaratıcılığı farklı seviyelerde etkilerden, bazı durumlarda ise yaratıcılığın kendisi motivasyon faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da motivasyon ile yaratıcılık arasında yakın bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

4. BÖLÜM
DUYGUSAL EMEK VE İÇSEL MOTİVASYONUN ÇALIŞANIN YARATICILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk üç bölümünde duygusal emek, motivasyon ve yaratıcılık kavramları ile ilgili teorik bilgiler yer almaktadır. İlk üç bölümde yer alan kavramlar doğrultusunda alan yazın incelenerek araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu bölümde; çalışmanın amacı, bu çalışmanın ilgili alan yazın açısından taşıdığı önemi, çalışmanın evreni ve örneklemi belirtilerek verileri toplama yöntemi açıklanmış, araştırmanın değişkenlerine ve hipotezlerine yer verilmiş, araştırma sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

4.1.Araştırmanın Amacı

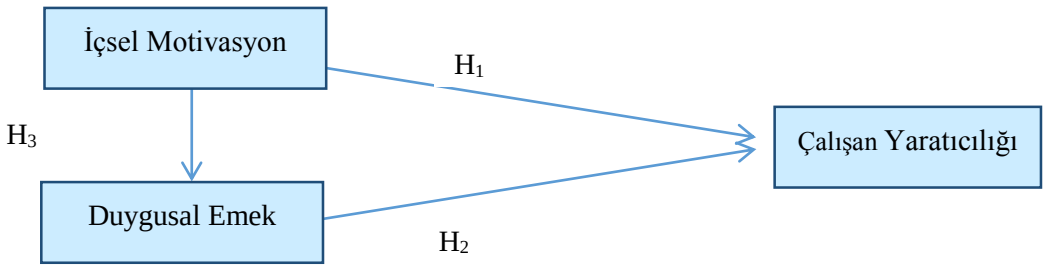
Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe içsel motivasyon (im) ve duygusal emek (de) değişkenlerinin çalışanların yaratıcılığı (cy) üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırma ile ilgili dört farklı model oluşturulmuştur. Önceki çalışmalarda duygusal emek ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiler (Demirel ve Akdemir, 2018; Erken, 2016; Truta, 2014; Acaray ve Günsel, 2017), duygusal emek ile bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkiler (Shin vd., 2015; Geng vd., 2014; Yoo ve Jeong, 2017; Shı ve Su, 2016), bireysel yaratıcılık ile içsel motivasyon arasındaki ilişkiler (Coelho vd., 2011; Dewett, 2007; Zhu vd., 2016; Akgündüz, 2013; Amabile, 1985; Jung vd., 2003; Fidan ve Öztürk, 2015; Hon, 2012; Paramitha ve Indarti, 2014; Tan vd., 2019; Gu vd., 2017) incelenmiştir. Bununla birlikte duygusal emek, içsel motivasyon ve bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkilerin bütün olarak incelendiği bir çalışma bilgimiz dahilinde bulunmamakta ve yapılan çalışmalar yerli alan yazında sınırlı sayıdadır. Dolayısıyla literatürdeki bu boşluktan yola çıkılarak duygusal emek, içsel motivasyon ve bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Trakya Bölgesi'nde Edirne merkez, Kırklareli merkez ve ilçelerinde bankacılık sektöründe çalışan 526 işgören oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanlar kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Çalışma kapsamında 326 banka işgöreni ile yüz yüze anket gerçekleştirilmiş, cevaplarında tutarsızlık gözlemlenen anketler elenerek 300 adet anket formu elde edilmiştir.

4.3. Araştırma Modeli

Bu araştırmada temel amaç, duygusal emek ve içsel motivasyonun işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırma amaçlarına göre araştırma modeli Şekil 17'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 17. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli oluşturulurken; konuyla ilgili yerli ve yabancı alan yazın incelemesi yapılmıştır. Araştırma modeli, yapılan araştırmalar sonucunda araştırma amacına uygun olan, geçerlilik ve güvenilirliği önceden analiz edilmiş ölçeklerden oluşmaktadır.

H_1: İçsel motivasyonun çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H_2: Duygusal emeğin çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H_3: İçsel motivasyonun duygusal emek üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

4.4.Verilerin Toplanması

Veri toplama işlemi, 2019 Mart-Nisan ayları arasında yüz yüze anket yöntemi ile gerçekleşmiştir. Anketin geliştirilmesinde ilgili alan yazın çalışmalarından yararlanılmıştır. İncelemeler sonucunda 4 bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır.

Anketin birinci bölümünde, araştırmaya katılan işgörenlerin yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranışları dikkate alınarak duygusal emek düzeylerinin ölçülmesi amacıyla, Diefendorff vd. (2005), tarafından geliştirilen Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından gerçekleştirilmiş Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Duygusal Emek Ölçeği, işgörenlerin duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranışı işyerinde sergileyip sergilemediğini belirleyen maddeleri içermektedir. Yüzeysel davranış gösterimlerini ölçen altı, derinlemesine davranışı ölçen dört ve samimi davranışı ölçen üç madde olmak üzere toplam 13 madde yer almaktadır. Tüm maddeler duygusal emek ile ilgili olup herhangi bir yerde duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış terimlerine işaret edilmemiştir. Bunun avantajı, herhangi bir yönlendirme yapmadan anketi cevaplayan işgörenin sergilediği duygusal emek gösterim düzeyinin ölçülmesidir.

İkinci bölümde, araştırmaya katılan işgörenlerin içsel motivasyon düzeyini belirlemek amacıyla, Mottaz (1985) tarafından geliştirilen Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Dündar vd. (2007) tarafından gerçekleştirilmiş

İçsel Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte içsel motivasyon düzeyini ölçen 9 madde yer almaktadır.

Üçüncü bölümde, araştırmaya katılan işgörenlerin bireysel yaratıcılık düzeylerinin ölçülmesi amacıyla, Tierneyi Farmer ve Graen (1999) tarafından geliştirilen Zhou ve George's (2001) tarafından biçimlendirilen Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Gümüşoğlu ve İlsev (2007) tarafından gerçekleştirilmiş Bireysel Yaratıcılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bireysel yaratıcılık düzeyini ölçen 13 madde yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerde 5'li Likert tipi derecelendirmeden faydalanılmıştır. Katılımcılardan "1=Kesinlikle Katılmıyorum ile 5=Tamamen Katılıyorum" arasında beş seçenekten birini seçmeleri istenmiştir. Anket formu Ek-1'de sunulmuştur.

Dördüncü bölümde ise, araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik anket soruları bulunmaktadır. İşgörenlere; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışmış oldukları departman, unvan, iş deneyimi, bulundukları pozisyonda çalışma süreleri, çalışmış oldukları banka türü ve meslek seçme durumu olmak üzere toplam 10 soru sorulmuştur.

Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Kaynaklar

Değişkenler	Madde Sayısı	Kaynak
Duygusal Emek (YD1,YD2,YD3,YD4,YD5,YD6 DD1,DD2,DD3,DD4 SD1,SD2,SD3)	13	Basim, N., ve Begenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Journal of Management ve Economics*, *19*(1), 77-90.
İçsel Motivasyon (İM1, İM2, İM3, İM4, İM5,	9	Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının

İM6, İM7, İM8, İM9)		İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, *2*, 105-119.
Çalışan Yaratıcılığı (ÇY1, ÇY2, ÇY3, ÇY4, ÇY5, ÇY6, ÇY7, ÇY8, ÇY9, ÇY10, ÇY11, ÇY12, ÇY13)	13	Gumusluoglu L., ve Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, *62*(4), 461-473.

4.5.Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Bu bölümde, alan yazından elde edilen bilgiler ışığında anket sonuçları değerlendirilmiş, istatistiksel işlemler SPSS 23 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin frekans, yüzde frekans ve ölçeklerde yer alan maddelerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilere açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi yapılmış ve regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan işgörenler, Kırklareli ve Edirne illerinde banka sektöründe çalışan personeldir.

Tablo 8. İşgörenlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

	Sayı	**Yüzde**
Kadın	167	55,7
Erkek	133	44,3

İşgörenlerin cinsiyetlere göre dağılımı Tablo 8'de gösterilmiştir. İşgörenlerin %55'i (167'si) kadın, %44'ü (133'ü) erkektir.

Tablo 9. İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Sayı	**Yüzde**
Evli	221	73,7
Bekâr	79	26,3

Tablo 9'da ise işgörenlerin medeni durumlarına ilişkin dağılım yer almaktadır. İşgörenlerin %73,7'si (221'i) evli ve % 26,3'ü (79'u) bekârdır.

Tablo 10. İşgörenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

	Sayı	**Yüzde**
Lise	16	5,3
Önlisans	26	8,7
Lisans	235	78,3
Lisansüstü	23	7,7

İşgörenlerin eğitim durumlarına ilişkin dağılım Tablo 10'da gösterilmiştir. İşgörenlerin en yüksek yüzdesini oluşturan %78,3'ü (235'i) lisans eğitim düzeyine sahiptir. Diğer yandan lise eğitim düzeyli işgörenlerin oranı %5,3 (16), önlisans eğitim düzeyli işgörenlerin oranı %8,7 (26) ve lisansüstü eğitim düzeyli işgörenlerin oranı %7,7 (23)'dir.

Tablo 11. İşgörenlerin Departmanlara Göre Dağılımı

	Sayı	**Yüzde**
Gişe	66	22
Satış ve Müşteri Temsilcisi	132	44
Servis Yetkilisi	24	8
Operasyon Yetkilisi	27	9
Uzman ve Uzman Yrd.	10	3,3
Müdür	15	5
Diğer	26	8,7

Tablo 11'de ise işgörenlerin departmanlara göre dağılımı yer almaktadır. İşgörenlerin %22'si (66'sı) gişe, %44'ü (132'si) satış ve müşteri temsilcisi, %8'i (24'ü) servis yetkilisi, %9'u (27'si) operasyon yetkilisi, %3,3'ü (10'u) uzman ve uzman yardımcısı, %5'i (15'i) müdür departmanında yer almaktadır.

Tablo 12. İşgörenlerin Unvanlara Göre Dağılımı

	Sayı	**Yüzde**
Gişe elemanı	57	19
Yetkili Yardımcısı	51	17
Yetkili	85	28,3
Yönetmen	92	30,7
Şube Müdür	15	5

İşgörenlerin unvanlara göre dağılımı Tablo 12'de gibidir. İşgörenlerin %19'u (57'si) gişe elemanı unvanına, %17'si (51'i) yetkili yardımcısı unvanına, %28,3'ü (85'i) yetkili unvanına, %30,7'si (92'si) yönetmen unvanına ve son olarak %5'i (15'i) şube müdürü unvanına sahiptir.

Tablo 13. İşgörenlerin İş Deneyimine Göre Dağılımı

	Sayı	**Yüzde**
1 yıldan az	2	0,7
1-5 yıl arası	67	22,3
6-10 yıl arası	91	30,3
11-15 yıl arası	82	27,3
16 yıl ve üstü	58	19,3

İşgörenlerin iş deneyimine göre dağılımı Tablo 13'te gibidir. İşgörenlerin %0,7'si (2'si) 1 yıldan az, %22,3'ü (67'si) 1 ile 5 yıl arası, %30,3'ü (91'i) 6 ile 10 arası, %27,3'ü (82'si) 11 ile 15 yıl arası, % 19,3'ü (58'i) 16 yıl ve üstü iş deneyimine sahiptir.

Tablo 14. İşgörenlerin Bulundukları Pozisyonda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Sayı	**Yüzde**
1 yıldan az	11	3,7
1-5 yıl arası	136	45,3
6-10 yıl arası	96	32
11-15 yıl arası	47	15,7
16 yıl ve üstü	10	3,3

İşgörenlerin bulundukları pozisyonda çalışma süreleri Tablo 14'teki gibidir. İşgörenlerin %3,7'si (11'i) 1 yıldan az, %45,3'ü (136'sı) 1 ile 5 yıl arası, %32'si (96'sı) 6 ile 10 yıl arası, %15,7'si (47'si) 11 ile 15 yıl arası, % 3,3' ü (10'u) ise 16 yıl ve üstü bulundukları pozisyonda çalışmaktadır.

Tablo 15. Bankanın Kamu – Özel Yapısı

	Sayı	**Yüzde**
Kamu	99	33
Özel	201	67

Tablo 15'te araştırmaya katılan işgörenlerin çalışmakta oldukları bankaların %33'ü kamu, %67'si özel bankadır.

Tablo 16. İşgörenlerin Meslek Seçimine Göre Dağılımı

	Sayı	**Yüzde**
Evet	250	83,3
Hayır	50	16,7

İşgörenlerin mesleğini isteyerek seçip seçmediklerinin dağılımı Tablo 16'daki gibidir. İşgörenlerin % 83, 3'ü (250'si) isteyerek, %16,7'si (50'si) mesleğini istemeyerek seçmiştir.

Tablo 17. İşgörenlerin Yaşlara Göre Dağılımı

	Sayı	**Yüzde**
30 yaş ve altı	77	25,7
31 - 34 yaş arası	68	22,7
35 - 38 yaş arası	66	22
39 yaş ve üstü	89	29,7

Tablo 17'de işgörenlerin yaşlara göre dağılımı yer almaktadır. İşgörenlerin %25,7'si (77'si) 30 yaş ve altında, %22,7'si (68'i) 31 ile 34 yaş arasında, %22'si (66'sı) 35 ile 38 yaş arasında ve %29,7'si (89'u) 39 yaş ve üstünde yer almaktadır.

4.5.2. İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Veri setinde yer alan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri her değişkenin dağılımı ile ilgili bilgi vermektedir. SPSS programı ile hesaplanmış olan bu değerlerin (-2,+2) arasında olması beklenir. Bu değerlerin bu aralığın dışına çıkması normalliğin bozulduğu anlamına gelir. Çarpıklık-Basıklık değerleri +3, -3 aralığında değer aldılar ise verilerin normal olarak dağıldığı kabul edilir (Kline, 2011: 62-63).

Tablo 18. Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Minimum	**Maksimum**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Çarpıklık**	**Basıklık**
YD1	1	5	2,52	1,382	,334	-1,180
YD2	1	5	2,51	1,406	,365	-1,227
YD3	1	5	2,18	1,271	,695	-,722
YD4	1	5	2,30	1,255	,593	-,682
YD5	1	5	2,28	1,329	,643	-,809
YD6	1	5	2,38	1,299	,484	-,951
DD1	1	5	3,04	1,233	-,255	-,947
DD2	1	5	2,90	1,261	-,025	-,979
DD3	1	5	2,94	1,227	-,076	-,863
DD4	1	5	3,27	1,282	-,382	-,842
SD1	1	5	4,21	,911	-,996	,356
SD2	1	5	3,96	,967	-,836	,489
SD3	1	5	3,84	1,106	-,717	-,223
İM1	3	5	4,71	,517	-1,571	1,575
İM2	3	5	4,63	,577	-1,322	,757

İM3	1	5	4,33	,866	-1,184	,904
İM4	1	5	4,47	,710	-1,237	1,461
İM5	2	5	4,52	,662	-1,247	1,200
İM6	2	5	4,54	,671	-1,352	1,333
İM7	2	5	4,46	,755	-1,328	1,167
İM8	2	5	4,44	,718	-1,111	,623
İM9	2	5	4,52	,696	-1,372	1,363
ÇY1	1	5	3,94	,903	-,478	-,214
ÇY2	1	5	3,99	,816	-,428	-,225
ÇY3	1	5	4,04	,859	-,754	,530
ÇY4	1	5	3,97	,865	-,529	,073
ÇY5	1	5	3,84	,885	-,380	-,298
ÇY6	2	5	4,10	,754	-,362	-,606
ÇY7	1	5	4,06	,812	-,677	,490
ÇY8	1	5	3,91	,925	-,542	-,184
ÇY9	1	5	4,02	,834	-,560	-,071
ÇY10	1	5	3,79	,860	-,192	-,394
ÇY11	1	5	3,98	,807	-,469	-,061
ÇY12	2	5	3,87	,818	-,236	-,583
ÇY13	2	5	4,18	,741	-,450	-,578

Maddelerin çarpıklık ve basıklık değerleri (-1,5, ++1,5) aralığında olduğundan normallik açısından sakınca görülmemektedir. Tablo 18'de görüldüğü gibi en büyük ortalamaya sahip madde İM1 iken en küçük ortalamaya sahip madde ise, YD3'tür.

4.5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini analiz ederek boyutları indirgemeye yarayan bir yöntemdir (Gegez, 2010: 316). Başka bir ifade ile çok sayıda değişkenden birbirleri ile ilişkili maddeleri içeren az sayıda faktör elde etme yöntemidir.

Verilerin AFA için uygun olup olmadığı, Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ile ölçülmektedir. Verilerin AFA için uygun olduğunu söyleyebilmek için Barlett testi sonucu elde edilen p değerinin $p<0,05$ olması ve KMO değerinin 0,5'te büyük olması istenir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirebilmek için korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi olmak üzere üç farklı yöntem kullanılmaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü en yaygın olarak kullanılan yöntemdir ve KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir. Oranın yüksek olması veri setinin faktör analizi yapmak için o kadar iyi olduğu anlamına gelmektedir (Kalaycı, 2010: 321-322).

AFA temel bileşenler analizi yöntemi ve varimax rotasyonu ile gerçekleştirilmiştir. Tüm maddelerin yer aldığı AFA sonucuna göre KMO değeri 0,912 olarak elde edilirken, Barlett testi anlamlılık düzeyi de istenildiği şekilde 0,05'ten düşük olarak elde edilmiştir ($p=0,000$). Dolayısı ile verinin AFA için uygun olduğu söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre boyutların aynı faktörler altında yer alması beklenmektedir. Dolayısı ile analiz sonunda elde edilecek faktörler derinlemesine davranış, samimi davranış, yüzeysel davranış, içsel motivasyon ve çalışan yaratıcılığı ile eşleşmelidir. AFA sonuçlarına göre altı adet faktör elde edilmiştir. İçsel motivasyon boyutu dışında elde edilen tüm faktörler, boyutlar ile örtüşmektedir. İçsel motivasyon ölçeği için İM1 ve İM2 maddeleri ise, tek başına bir faktör oluşturmuştur. Bu iki madde silinip tekrar temel bileşenler analizi yöntemi ile varimax rotasyonu AFA yapılmıştır. AFA sonuçları Tablo 19'da görülmektedir.

Tablo 19. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşenler				
	Çalışan Yaratıcılığı	İçsel Motivasyon	Yüzeysel Davranış	Derinlemesine Davranış	Samimi Davranış
YD1			,835		
YD2			,853		
YD3			,822		
YD4			,822		
YD5			,872		
YD6			,850		
DD1				,797	
DD2				,852	
DD3				,883	
DD4				,818	
SD1					,698
SD2					,865
SD3					,828
İM3		,656			
İM4		,686			
İM5		,799			
İM6		,794			
İM7		,755			
İM8		,822			
İM9		,804			
ÇY1	,684				
ÇY2	,821				

ÇY3	,775				
ÇY4	,808				
ÇY5	,813				
ÇY6	,761				
ÇY7	,778				
ÇY8	,803				
ÇY9	,774				
ÇY10	,865				
ÇY11	,846				
ÇY12	,831				
ÇY13	,729				

AFA sonucuna göre KMO değeri 0,915 olarak elde edilirken, Barlett testi anlamlılık düzeyi de istenildiği şekilde 0,05'ten düşük olarak elde edilmiştir (p=0,000). Dolayısı ile verinin AFA için uygun olduğu söylenebilir. AFA sonuçları Tablo 19'da görülmektedir. Toplam açıklanan varyans %70,026 olarak elde edilmiştir. İlk faktör toplam varyansın %26,160'ını açıklarken, ikinci faktör %14,06'sını, üçüncü faktör %13,65 ini, dördüncü ve beşinci faktörler sırası ile %9,5 ini ve %6,6'sını açıklamıştır.

AFA sonrasında gerçekleştirilecek analizler için madde ortalamaları veya AFA sonucu elde edilen regresyon skorları kullanılabilmektedir (Hair vd, 2014: 126). Bu aşamadan sonra değişkenler, ölçekteki maddeleri temsil eden boyutlar olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, samimi davranış ve çalışan yaratıcılığı, içerdikleri maddelerin ortalamaları ile temsil edilecektir. İçsel motivasyon ise ilk iki madde olan İM1 ve İM2 maddeleri dışındaki maddelerin ortalaması ile temsil edilecektir (İM3,İM4,İM5,İM6,İM7,İM8,İM9). Boyutların tanımlayıcı istatistikleri Tablo 20'de görülmektedir.

Tablo 20. Boyutların Tanımlayıcı istatistikleri

	Sayı	Min.	Mak.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
YD	300	1	5	2,36	1,14	0,53	-0,78
DD	300	1	5	3,04	1,11	-0,199	-0,71
SD	300	1	5	4,1	0,87	-0,66	-0,20
İM	300	1	5	4,5	0,51	-0,995	-0,35
ÇY	300	1	5	3,97	0,68	-0,23	-0,32

4.5.4. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi Cronbach's Alpha ile gerçekleştirilmiştir. Cronbach's Alpha değeri 0,70 ve üzerinde olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Güvenilirlik analizi değerleri Tablo 21'de görülmektedir. Yapılan analiz sonucu yüzeysel davranışın Cronbach's Alpha değeri (YD) 0,931, derinlemesine davranışın (DD) 0,911, samimi davranışın (SD) 0,839, içsel motivasyonun (İM) 0,902 ve çalışan yaratıcılığı (ÇY) 0,956 olarak bulunmuştur. Buna göre tüm Cronbach's alfa değerleri 0,7'nin üzerindedir ve bu durum yüksek derecede güvenilirliğe işarettir (Kalaycı, 2010).

Tablo 21. Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's alfa	**Madde Sayısı**
Yüzeysel Davranış	,931	6
Derinlemesine Davranış	,911	4
Samimi Davranış	,839	3
İçsel Motivasyon	,902	9
Çalışan Yaratıcılığı	,956	13

Araştırma modeline göre oluşturulan ana hipotezler H_1, H_2 ve H_3 olmak üzere üç adettir. Duygusal emek ile ilgili alt boyutların elde edilmesi ile H_2 ve H_3 hipotezlerini de alt hipotezlere ayırmak gerekliliği ortaya çıkmıştır. Buna göre H_2 ve H_3 hipotezleri aşağıdaki gibi ayrıntılandırılmıştır.

H_{2a}: Diğer duygusal emek boyutları sabit tutulduğunda yüzeysel davranışın çalışanın yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H_{2b}: Diğer duygusal emek boyutları sabit tutulduğunda samimi davranışın çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H_{2c}: Diğer duygusal emek boyutları sabit tutulduğunda derinlemesine davranışın çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

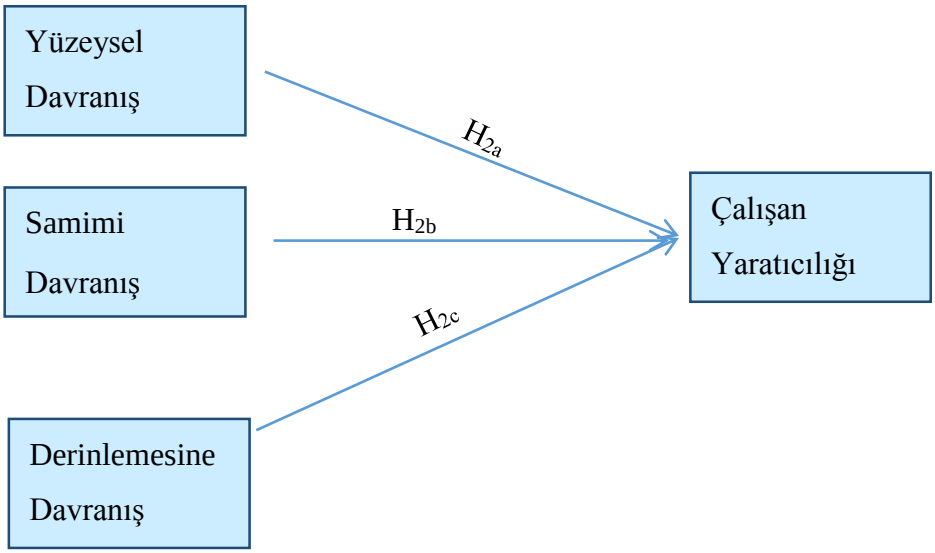
H_{3a}: İçsel motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H_{3b}: İçsel motivasyonun samimi davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H_{3c}: İçsel motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

4.5.5. Duygusal Emek Boyutlarının Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi (Model 2)

Öncelikle duygusal emek boyutları olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranışın çalışanın yaratıcılığı üzerinde etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile incelenmiştir (Model 2). Bu analizde bağımsız değişkenler yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış iken bağımlı değişken çalışan yaratıcılığıdır.



Şekil 18. Model 2

İlk olarak değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Elde edilen Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 22'de görülmektedir. Buna göre korelasyon katsayılarının mutlak değerce en büyüğünün 0,364 olduğu görülmektedir. Tablo 22'de görüleceği üzere yüzeysel davranış ile çalışan yaratıcılığı arasında direkt bir ilişki yoktur.

Tablo 22. Model 2 Korelasyon Analizi Sonuçları

	ÇY	YD	SD	DD
ÇY	1,00	-0,093	,280**	0,294**
YD	-0,093	1,00	-,350**	0,364**
SD	0,280**	-0,350**	1,00	0,062
DD	0,294**	0,364**	0,062	1,00

*0,05 düzeyinde anlamlı

**0,001 düzeyinde anlamlı

Daha sonra Çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu Regresyon Analizi sonuçlar Tablo 23 ve Tablo 24'te görülmektedir.

Tablo 23. Model 2 Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 2		Kareler Toplamı	Df	Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	23,298	3	7,766	20,162	,000[b]
	Artık	114,010	296	,385		
	Toplam	137,308	299			

a. Bağımlı Değişken: Çalışan Yaratıcılığı

b. Bağımsız Değişkenler: Derinlemesine Davranış, Samimi Davranış, Yüzeysel Davranış

Tablo 23'te görüldüğü üzere duygusal emeğin üç boyutunun çalışan yaratıcılığı üzerinde etkili olduğunu gösteren model istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 24'teki katsayılar incelendiğinde tüm katsayıların anlamlı olduğu dolayısı ile bağımsız değişkenlerin tümünün bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre, diğer bağımsız değişkenler sabit tutulduğunda; yüzeysel davranışın çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak %5 önem düzeyinde anlamlı (p=0,025) ve negatif bir etkisi; samimi davranışın çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000) ve pozitif bir etkisi ve derinlemesine davranışın çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000) ve pozitif bir etkisi söz konusudur. Model 2'nin r değeri 0,412 ve ayarlı R^2 değeri 0,161 olarak elde edilmiştir. Buna göre üç değişken birlikte çalışan yaratıcılığındaki değişkeninin %16'sını açıklayabilmektedir.

Tablo 24. Model 2 için Regresyon Analizi Sonuçları

Model 2		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,900	,223		13,015	,000
	YD	-,083	,037	-,140	-2,256	,025
	SD	,164	,045	,210	3,632	,000
	DD	,203	,036	,332	5,700	,000

Elde edilen sonuçlara göre H_{2a}, H_{2b} ve H_{2c} desteklenmiştir.

Tablo 25. Model 2 için hipotez testi sonuçları

Hipotez	Sonuç		
H_{2a}	Diğer duygusal emek boyutları sabit tutulduğunda yüzeysel davranışın çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi	Negatif etki
H_{2b}	Diğer duygusal emek boyutları sabit tutulduğunda samimi davranışın çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi	Pozitif etki
H_{2c}	Diğer duygusal emek boyutları sabit tutulduğunda derinlemesine davranışın çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi	Pozitif etki

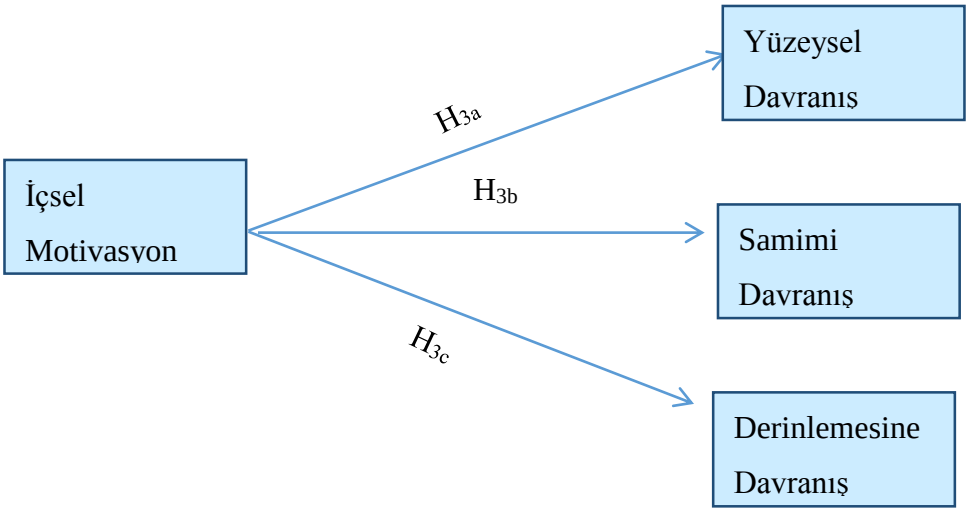
4.5.6. İçsel Motivasyonun Duygusal Emek Boyutları Üzerindeki Etkisi (Model 3)

İçsel motivasyonun duygusal emek boyutları üzerinde etkisi olup olmadığı içsel motivasyon ile duygusal emeğin her alt boyutu arasında regresyon analizi gerçekleştirilerek incelenmiştir.

H_{3a}: İçsel motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H_{3b}: İçsel motivasyonun samimi davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H_{3c}: İçsel motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.



Şekil 19: Model 3

Her üç hipotez de ayrı ayrı tek değişkenli regresyon analizine tabi tutulmuştur.

İçsel motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi olduğunu savunan H_{3a} hipotezi için gerçekleştirilen regresyon analizi için Anova testi sonucu Tablo 26'da görülmektedir. Anova sonuçlarına göre model anlamlı değildir. Dolayısı ile iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedilemez. H_{3a} desteklenmez. İçsel motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir.

Tablo 26. H_{3a} için ANOVA Testi Sonuçları

Model 3a		Kareler Toplamı	Df	Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	,474	1	,474	,362	,548[b]
	Artık	390,071	298	1,309		
	Toplam	390,545	299			

a. Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış

b. Bağımsız Değişken: İçsel Motivasyon

İçsel motivasyonun samimi davranış üzerinde anlamlı etkisi olduğunu savunan H_{3b} hipotezi için gerçekleştirilen regresyon analizi için Anova testi sonucu Tablo 27'de görülmektedir. Anova sonuçlarına göre model anlamlıdır. Dolayısı ile iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedilebilir. H_{3b} desteklenir.

Tablo 27. H_{3b} için ANOVA

Model 3b		Kareler Toplamı	Df	Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	34,530	1	34,530	53,901	,000[b]
	Artık	190,905	298	,641		
	Toplam	225,435	299			

a. Bağımlı Değişken: Samimi Davranış

b. Bağımsız Değişken: İçsel Motivasyon

Modelin R değeri 0,391 R^2 değeri ise 0,153 olarak elde edilmiştir. Dolayısı ile içsel motivasyon bağımsız değişkeni, samimi davranış bağımlı değişkenindeki değişkenliğin %15,3'ünü açıklayabilmektedir. Analiz ile ilgili katsayılar tablosu Tablo 28'de görülmektedir. İçsel motivasyonun samimi davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi gözlemlenmiştir.

Tablo 28. H_{3b} için Regresyon Analizi Katsayıları

Model 3b		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,044	,406		2,571	,011
	İM	,656	,089	,391	7,342	,000

a. Bağımlı Değişken: Samimi Davranış

İçsel motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkisi olduğunu savunan H_{3c} hipotezi için gerçekleştirilen regresyon analizi için Anova testi sonucu Tablo 29'da görülmektedir. Anova sonuçlarına göre model anlamlıdır. Dolayısı ile iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedilebilir. H_{3c} desteklenmektedir.

Tablo 29. H_{3c} için ANOVA

Model 3c		Kareler Toplamı	Df	Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	16,803	1	16,803	14,208	,000[b]
	Artık	352,419	298	1,183		
	Toplam	369,222	299			

a. Bağımlı Değişken: Derinlemesine Davranış

b. Bağımsız Değişken: İçsel Motivasyon

Modelin R değeri 0,213 R^2 değeri ise 0,046 olarak elde edilmiştir. Dolayısı ile içsel motivasyon bağımsız değişkeni, samimi davranış bağımlı değişkenindeki değişkenliğin %4,6'sını açıklayabilmektedir. Analiz ile ilgili katsayılar tablosu Tablo 30'da görülmektedir. İçsel motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi gözlemlenmiştir.

Tablo 30. H_{3c} için Regresyon Analizi Katsayıları

Model 3c		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,971	,552		1,759	,080
	İM	,458	,121	,213	3,769	,000

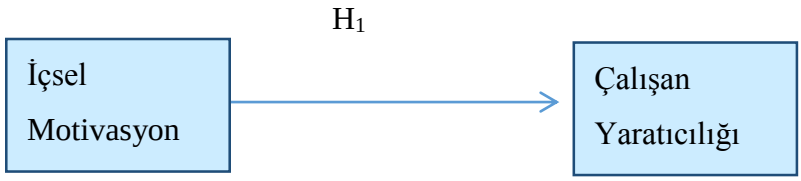
a. Bağımlı Değişken: Derinlemesine Davranış

Tablo 31. Sonuçlar

Hipotez	Sonuç		
H_{3a}	İçsel motivasyonun yüzeysel davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi	
H_{3b}	İçsel motivasyonun samimi davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi	Pozitif etki
H_{3c}	İçsel motivasyonun derinlemesine davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi	Pozitif etki

4.5.7. İçsel Motivasyonun Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi (Model 4)

Araştırmanın amaçları doğrultusunda içsel motivasyonun çalışan yaratıcılığı üzerinde direkt etkisi olup olmadığı da incelenmiştir.



Şekil 20. Model 4

İçsel motivasyonun çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı etkisi olduğunu savunan H_1 hipotezi için gerçekleştirilen regresyon analizi için Anova testi sonucu Tablo 32'de görülmektedir. Anova sonuçlarına göre model anlamlıdır. Dolayısı ile iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedilebilir. H_1 desteklenir.

Tablo 32. H_1 için ANOVA

Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	23,673	1	23,673	62,081	,000[b]
	Artık	113,635	298	,381		
	Toplam	137,308	299			

a. Bağımlı Değişken: Çalışan Yaratıcılığı

b. Bağımsız Değişke: İçsel Motivasyon

Modelin R değeri 0,415 R^2 değeri ise 0,172 olarak elde edilmiştir. Dolayısı ile içsel motivasyonun bağımsız değişkeni, çalışan yaratıcılığı bağımlı değişkenindeki değişkenliğin %17,2'sini açıklayabilmektedir. Analiz ile ilgili katsayılar tablosu Tablo 33'de görülmektedir. İçsel motivasyonun çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi gözlemlenmiştir.

Tablo 33. H_1 için Regresyon Analizi Katsayıları

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1	(Sabit)	1,525	,313		4,867	,000
	İMort	,543	,069	,415	7,879	,000

a. Bağımlı değişken: Çalışan Yaratıcılığı

4.5.8. Duygusal Emek Boyutlarının ve İçsel Motivasyonun Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi (Model 5)

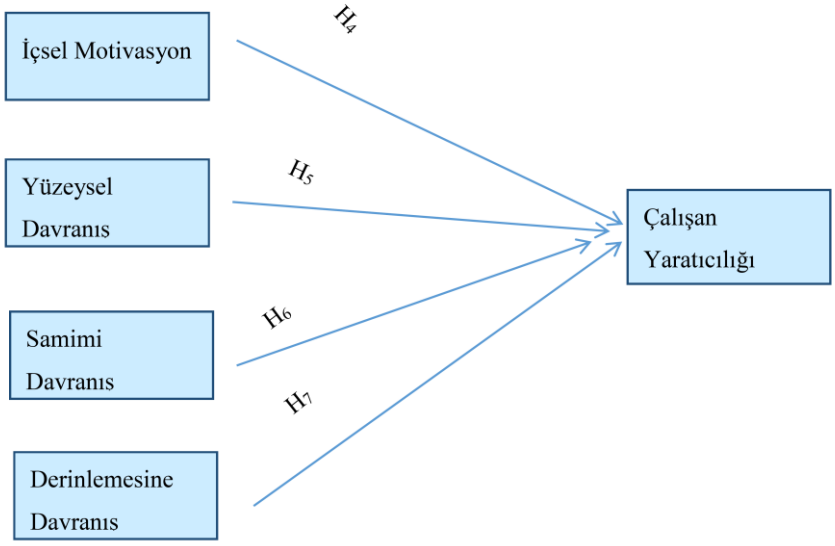
Araştırmanın amaçları doğrultusunda duygusal emek alt boyutları ve içsel motivasyonun birlikte çalışan yaratıcılığı üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Zira yeni modelde tüm değişkenler bir arada modele sokulmuştur. O nedenle yeni hipotezler H_4, H_5, H_6 ve H_7 olarak isimlendirilmiştir. Hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H_4: Modelde diğer bağımsız değişkenler sabit tutulduğunda içsel motivasyonun çalışan yaratıcılığı üzerinde etkisi vardır.

H_5: Modelde diğer bağımsız değişkenler sabit tutulduğunda yüzeysel davranışın çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H_6: Modelde diğer bağımsız değişkenler sabit tutulduğunda samimi davranışın çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H_7: Modelde diğer bağımsız değişkenler sabit tutulduğunda derinlemesine davranışın çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.



Şekil 21. Model 5

Öncelikle değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Elde edilen Korelasyon Analizi sonuçlar Tablo 34'te görülmektedir. Buna göre, korelasyon katsayılarının mutlak değerce en büyüğünün 0,415 olduğu görülmektedir. Yüzeysel davranış ile çalışan yaratıcılığı ve yüzeysel davranış ile içsel motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir direkt ilişki söz konusu değildir.

Tablo 34. Korelasyon Analizi Sonuçları

	ÇY	İM	YD	SD	DD
ÇY	1,000	,415**	-,093	,280**	,294**
İM	,415**	1,000	-,035	,391**	,213**
YD	-,093	-,035	1,000	-,350**	,364**
SD	,280**	,391	-,350	1,000	,062
DD	,294**	,213**	,364**	,062	1,000

*0,05 düzeyinde anlamlı

**0,001 düzeyinde anlamlı

Daha sonra Çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu Regresyon Analizi sonuçları Tablo 35 ve Tablo 36'da görülmektedir.

Tablo 35. Model 5 için ANOVA

Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	34,508	4	8,627	24,757	,000[b]
	Artık	102,799	295	,348		
	Total	137,308	299			

a. Bağımlı Değişken: Çalışan Yaratıcılığı

b. Bağımsız Değişkenler: Derinlemesine Davranış, Samimi Davranış, İçsel Motivasyon, Yüzeysel Davranış

Tablo 35'te görüldüğü üzere duygusal emeğin üç boyutunun ve içsel motivasyonun hep birlikte çalışan yaratıcılığı üzerinde etkili olduğunu gösteren model istatistiksel olarak anlamlıdır.

Modelin R değeri 0,501, ayarlı R^2 değeri ise 0,241'dir. Tablo 36'daki katsayılar incelendiğinde samimi davranışın etkisinin anlamsız olduğu görülmektedir. Diğer bağımsız değişkenler içsel motivasyon, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ise anlamlı etkilere sahiptir. Dolayısı ile H_6 desteklenmez iken, hipotezler H_4, H_5 ve H_7 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 36. Model 5 için Çoklu Regresyon Analizi

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,537	,321		4,795	,000
	İM	,415	,073	,318	5,672	,000
	YD	-,091	,035	-,153	-2,584	,010
	SD	,066	,046	,085	1,435	,152
	DD	,169	,034	,277	4,919	,000

a. Bağımlı Değişken: Çalışan Yaratıcılığı

Anlamsız olan değişken samimi davranış bağımsız değişkenler arasından çıkarılıp çoklu regresyon analizi tekrarlandığında R değeri 0,496, ayarlı R^2 değeri ise 0,238 olarak elde edilmiştir. Dolayısı ile içsel motivasyon, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış değişkenleri çalışan yaratıcılığındaki değişkenliğin % 23,8'ini açıklayabilmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çalışan yaratıcılığını en

çok etkileyen değişken içsel motivasyondur. Daha sonra derinlemesine davranış gelmektedir. Bu iki değişkenin duygusal emek çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi pozitif iken, çalışan yaratıcılığını en az etkileyen değişken olan yüzeysel davranışın çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi negatiftir.

Tablo 37. Model 5 için Anlamlı Değişkenlerle Çoklu Regresyon Analizi

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1	(Sabit)	1,652	,311		5,317	,000
	İM	,455	,068	,347	6,673	,000
	YD	-,110	,032	-,185	-3,396	,001
	DD	,175	,034	,288	5,150	,000

a. Bağımlı Değişken: Çalışan Yaratıcılığı

Tablo 38'de Model 5 için tekrar gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 38. Model 5 için Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez		Sonuç	
H_4:	Modelde diğer bağımsız değişkenler sabit tutulduğunda içsel motivasyonu çalışan yaratıcılığı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi	Pozitif etki
H_5:	Modelde diğer bağımsız değişkenler sabit tutulduğunda yüzeysel davranışın çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi	Negatif etki
H_6:	Modelde diğer bağımsız değişkenler sabit	Desteklenmedi	Etki yok

	tutulduğunda samimi davranışın çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.		
H_7:	Modelde diğer bağımsız değişkenler sabit tutulduğunda derinlemesine davranışın çalışan yaratıcılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi	Pozitif etki

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, işgörenlerin duygusal emek ve içsel motivasyonlarının yaratıcılıkları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde duygusal emek, ikinci bölümünde motivasyon, üçüncü bölümde yaratıcılık hakkında bilgi verilmiştir ve son bölümde duygusal emek ile içsel motivasyonun bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Örgütlerde tüm birimlerin özellikle yöneticilerin üzerinde durdukları en hassas konulardan biri olan motivasyon daha detaylı olarak ele alınmaya başlanmıştır. Motivasyonun daha ileri adımı olan içsel motivasyon, işgörenlerin kendi düşünceleri, zihinleri yani kendi içsel durumları ile ilgilidir. Bu içsel faktörler işgörenleri sürekli başarıya imza atmak için tetiklemektedir. Belki de bireylerin buluşlar yapmasına neden olan, yaratıcılıkları üzerinde önemli bir katkısı bulunan en önemli güdülerden biridir. Bu açıdan işgörenlerin içsel motivasyonları örgütler açısından büyük önem taşımaktadır.

Genel olarak duygusal emek kavramı, işgörenlerin belirlenen davranış kuralları çerçevesinde duygularını yönlendirerek verilen hizmette üstünlük sağlanmasıdır. Duygularını belirlenen kurallar çerçevesinde sergileyen işgörenlerin bu gösterimlerinden elde ettikleri fayda finansal iyileşme iken; bu duygu gösterim kurallarını belirleyen, isteyen örgütlerin faydası ise, müşterilerin bağımlılığını, memnuniyetini arttırarak imajını, karlarını, piyasa fiyatlarını arttırmak gibi birçok faydası bulunmaktadır.

Örgütler yönünden emek kavramı zihinsel ve bedensel çabayı ifade ederken, günümüzde artık duygusal emek de yöneticilerin işgörenlerinden beklediği emek türü olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenin aşırı fiziksel emek göstermesi sonucu

bedenen yıprandığı görülmekte iken, aşırı duygusal emek göstermesi sonucunda da ruhen yıprandığı görülmektedir.

Bankalarda rekabetin yoğun olması, iş özellikleri yönünden duygusal emek gösteriminin gerekli olması ve müşteriler ile yüz yüze temasın sık, uzun süreli, yoğun olması nedeniyle araştırmanın uygulama alanını banka işgörenleri oluşturmaktadır.

Araştırma Kırklareli ve Edirne illerinde bulunan banka işgörenleri üzerine yapılmıştır. Çalışmada demografik değişkenlerin bulgularına ulaşmak için ANOVA testi yapılmıştır. Duygusal emek ve içsel motivasyonun işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Öncelikle değişkenler arasındaki ortalamalar dikkate alındığında; banka işgörenlerinin yaratıcılığını en çok etkileyen İçsel Motivasyon, daha sonra duygusal emek boyutlarından Derinlemesine Davranış gelirken; en az etkileyen değişkenin ise Yüzeysel Davranış olduğu görülmektedir.

Araştırma yapılan banka sektörlerinde işgörenlerin içsel motivasyon oranlarının yüksek bulunması, inanç ve manevi tatminle işlerini yaptıklarını, işlerine ve örgütlerine bağlılıklarını göstermektedir. İşgörenler başarma, sorumluluk alma, iyi ilişkiler kurma, sevilme gibi içsel hisler (içsel motivasyon) sonucu istenilen duygu gösterimlerini, derinlemesine davranış sergileyerek yerine getirebilir. Bu da gösteriyor ki derinlemesine davranış oranının yüksek çıkması, işgörenlerin içsel motivasyonlarının yüksek olmasıyla ilişkilidir. Yani banka işgörenlerinin, rol yapma ihtiyacı hissetmedikleri, duygu gösterim kurallarını benimsedikleri ve daha kolay istenilen duyguları içselleştirerek sergiledikleri söylenebilir.

Tekli regresyon analizi gerçekleştirilen içsel motivasyonun, duygusal emek boyutları üzerindeki etkisine bakıldığında, yüzeysel davranış üzerinde etkisi

bulunmamakta, derinlemesine ve samimi davranış üzerinde ise pozitif bir etki yaratmaktadır. Yani; içsel motivasyonun, derinlemesine davranış ve samimi davranış gösterimleri üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. İşinde gelişme göstermek isteyen, mücadeleci, işini yaparken keyif alan banka işgörenleri derinlemesine ve samimi davranış göstermektedir. Literatüre bakıldığında; bu çalışma sonuçları ile Erken'in 2016 yılında, Demirel ve Akdemir'in 2018 yılında, Truta'nın 2014 yılında yapmış olduğu çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Acaray ve Günsel'in 2017 yılında yapmış olduğu çalışma sonuçları ise, içsel motivasyon ile yüzeysel davranış arasında pozitif ilişki bulunduğunu desteklemektedir. Bizim çalışmamızın sonuçları ile ters düşmektedir

Tekli regresyon analizi gerçekleştirilen içsel motivasyonun işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisi incelendiğinde ise, içsel motivasyonun bireysel yaratıcılığı arttırdığı görülmektedir. Yani; içsel motivasyonları yüksek olan banka işgörenleri karşılaştıkları yeni problemler karşısında yaratıcı çözümler bulmaktan keyif almaktadır. Literatüre bakıldığında; Coelho vd.'nin 2011 yılında, Dewett'in 2007 yılında, Fidan ve Öztürk'ün 2015 yılında, Tan vd.'nin 2019 yılında,Gu vd.'nin 2017 yılında, Akgündüz'ün 2013 yılında ve Amabile'nin 1985 yılında yapmış olduğu çalışma ile bu çalışma sonucu paralellik göstermektedir.

Çoklu regresyon analizi gerçekleştirilen duygusal emek boyutlarının işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisi incelendiğinde, yüzeysel davranış işgörenin yaratıcılığını negatif etkiliyorken; derinlemesine davranış ve samimi davranış pozitif etkilemektedir. Yani; derinlemesine ve samimi davranış gösterimi işgörenin yaratıcılığını arttırmaktadır. Banka işgörenleri derinlemesine ve samimi davranış göstererek işlerinde karşılaştıkları problemlere daha yaratıcı çözümler getirmektedirler. Literatüre bakıldığında; Ceng vd.'in 2014 yılında, Shin vd.'nin 2015 yılında yapmış oldukları çalışma sonuçları ile bu çalışma sonuçları arasında paralellik olduğu görülmektedir.

Son olarak, çoklu regresyon analizi gerçekleştirilerek duygusal emek ve içsel motivasyon değişkenlerinin birlikte ele alınıp işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisi incelendiğinde, yüzeysel davranışın işgören yaratıcılığını negatif etkilediği, içsel motivasyon ve derinlemesine davranışın pozitif etkilediği görülmektedir. Samimi davranışın ise beklenenin aksine işgören yaratıcılığı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bu da gösteriyor ki, içsel motivasyon dahil olduğunda samimi davranışın işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisi yok olmaktadır. Literatüre bakıldığında, bu üç değişkenin bir arada incelendiği bir çalışma bulunmamaktadır.

Sonuç olarak, içsel motivasyon ile derinlemesine davranış işgörenin yaratıcılığını arttırıyorken, yüzeysel davranış işgörenin yaratıcılığını azaltıcı bir etki göstermektedir. Samimi davranışın ise işgören yaratıcılığı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Yani içsel motivasyon sonucu samimi davranışın yaratıcılık üzerindeki etkisi yok olmaktadır. Bunun nedeni ise, içsel motivasyonun samimi davranıştan rol kapıyor olması olabilir. Samimi davranışta birey çaba sarf etmemekte; aynı şekilde içsel motivasyonu yüksek olan birey de sorunlara çaba göstermeden keyifle çözümler bulabilmektedir. İşgörenlerin içsel motivasyonlarının yüksek olması sonucu iyi ilişkiler kurma, sevilme gibi kendi içsel duyguları ile müşteri duyguları örtüşeceğinden sorunlara daha keyifli yaratıcı çözümler bulacağı düşünülmektedir. Bu anlamda içsel motivasyon sonucu samimi davranışın bireysel yaratıcılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmaması soru işareti oluşturmuştur. Bu konu üzerine daha detaylı araştırmalar yapılabilir.

Banka işgörenlerinde hedef baskısının yoğun olması nedeniyle, işgören performansını yükseltmek, diğer işgörenlerin gerisinde kalmamak için daha çok müşteriye ulaşmak, bankaya çekmek ve müşteri devamlılığını sağlamak zorundadır. İçsel motivasyon, işgörenin performansını arttırarak daha çok müşteri portföyüne ulaşmasını sağlayacaktır. Müşterileri ile etkileşimleri sırasında ne kadar samimi, içten duygular gösterirse o kadar derin ilişki kuracaktır. Dolayısıyla yüzeysel davranış sergileyen işgören ilk etapta müşteri getirebilir ancak müşterinin bağlılığını, devamlılığını sağlayabilmek için daha çok derinlemesine davranış ve samimi

davranış göstermesi gerekmektedir. İşgörenin bankanın istediği duyguları derinlemesine ve samimi bir şekilde sergilemesi müşteride bir memnuniyet oluşturacaktır ve bu etkileşim sonucu müşteri söz konusu bankayı tercih edecektir. Böylece derinlemesine ve samimi davranış gösteren banka işgöreni, hedef müşterilerine ulaşmış ve müşteri bağlılığını sağlamış olacaktır. Bu açıdan işgören, derinlemesine ve samimi davranış sergilemek için desteklenmelidir. Ayrıca işgörenin derinlemesine ve samimi duygular göstermesine destek olacak bir ortamın yaratılması işgörenin iş ve işyeri ile ilgili daha gerçekçi bir yaklaşım geliştirmesine olanak sağlayacaktır. Böylece ortaya çıkan problemler karşısında işgören temel nedenleri tespit ederek daha yaratıcı çözümler ortaya koyacaktır.

İçsel motivasyonun duygusal emek boyutları üzerindeki etkisine ve aralarındaki ilişkiye yönelik alan yazında yeterli çalışma mevcut değildir. Bu tez kapsamında banka işgörenlerinden elde edilen bulguların konu ile ilgili alan yazınına katkı yaptığı düşünülmektedir.

Alan yazında duygusal emek değişkeni üzerine yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır ve genellikle olumsuz etkileri (tükenmişlik, işe yabancılaşma, iş stres vb.) üzerinedir. Ayrıca duygusal emek üzerine alan yazında yapılan çalışmalar genelde eğitim alanındadır. Oysaki örgütler üzerinde de çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışma ile alan yazındaki eksikliğe katkı yapıldığı düşünülmektedir.

İçsel motivasyon ile yaratıcılık arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar yerli yayında sınırlı sayıdadır. Bu zayıflığın kuvvetlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, bu çalışmanın hem alan yazına hem de uygulamacılara katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Yaratıcılık sosyal hayatı ve iş hayatını derinden etkilemektedir. Bunun için işgörenlerin sergilemiş oldukları duygusal emek ve içsel motivasyonun yaratıcı fikirlerin oluşmasında önemli olduğu düşünülmekte ancak yazın incelendiğinde duygusal emek ve içsel motivasyonun işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisiyle ilgili

sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Ayrıca bu üç değişkenin bir arada incelendiği pek çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmanın yönetim yazınına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Gelecek Araştırmacılara Öneriler;

- İçsel motivasyonun, duygusal emek boyutlarından olan samimi davranışın yaratıcılık üzerindeki etkisini yok eden unsurların neler olup olmadığı araştırılabilir.

- Alan yazında duygusal emek ile ilişkilendirilen çalışmalar genellikle örgütsel adalet, verimlilik, hizmet kalitesi üzerinedir. Oysaki duygusal emek seviyesi üzerinde etkili olan başta motivasyon olmak üzere kimi faktörler de çalışmalarda ele alınmalıdır.

- Duygusal emeğin, yaratıcılık gibi başka olumlu çıktılar üzerindeki etkilerine yönelik araştırmalar yapılabilir.

- Ayrıca duygusal emek üzerine alan yazında yapılan çalışmalar genelde eğitim alanlarındadır. Oysaki örgütlerde de üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu açıdan duygusal emek banka işgörenleri dışında farklı araştırma alanlarında da incelenebilir.

- İçsel motivasyon ile yaratıcılık arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar yerli yazında sınırlı sayıdadır. Yerli yazındaki bu zayıflık başka çalışmalarla da kuvvetlendirilebilir.

- Duygusal emek ve içsel motivasyonun çalışanın yaratıcılığı üzerindeki etkisi bankacılık dışında başka sektörlerde de araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Acaray, A. ve Günsel, A. (2017). Motivasyon, Duygusal Emek, Duygusal Uyumsuzluk ve Etkileşim Yoğunluğu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Social Sciences Research Journal, 6*(4), 83-98.

Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon.* (S. Uyan, Çev.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Adıgüzel, O. ve Keklik, B. (2011). Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 305-317.

Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 10*(2), 135-156.

Ağırman, Ü. H. (2012). İş ve Çalışan Odaklı Duygusal Emek Gösterimlerinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum.

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi.* İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.

Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi.* Bursa: Ekin Yayınevi.

Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9*(20), 131-149.

Akın, B., Çetin, C. ve Erol, V. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Akın, M. (2010). Personel Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyindeki Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(29), 211-238.

Akova, O. ve Işık, K. (2008). Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17-44.

Aksüzek, S. (2008). İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Aktamış, H. ve Ergin, Ö. (2006). Fen Eğitimi ve Yaratıcılık. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*(20), 77-83.

Altın Gülova, A., Palamutçuoğlu, B. T. ve Terzi Palamutçuoğlu, A. (2013). Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındak İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültei Dergisi, 28*(2), 41-74.

Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 77-87.

Amabile, T. M. (1985). Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. *Journal of Personality and Social Psychology, 48*(2), 393-399.

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What Do You. *California Management Rewiev, 40*(1), 39-58.

Amabile, T. M. ve Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of Management Journal, 42*(6), 630-640.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). Assessing the Work Envıronment for Creativity. *Academy of Management Journal, 39*(5), 1154-1184.

Amabile, T. M., Hennessey, B. A. ve Grossman, B. S. (1986). Social Influences on Creativity: The Effects of Contracted-for Reward. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(1), 14-23.

Amabile, T., Hadley, C. N. ve Kramer, S. J. (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*. 10 2, 2018 tarihinde https://hbr.org/2002/08/creativity-under-the-gun adresinden alındı

Amorose, A. J. ve Horn, T. S. (2000). Intrinsic Motivation: Relationships with Collegiate Athletes Gender, Scholarship Status and Perceptions of Their Coaches' Behavior. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 63-84.

Andriopoulos, C. (2001). Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review. *Management Decision, 39*(10), 834-840. 08 28, 2018 tarihinde http://www.academia.edu/4240128/Determinants_of_organisational_creativity_a_literature_review adresinden alındı

Arıkıl, G. ve Yorgancı, B. (2012, Haziran). Öğretmenlerin, Öğretmen Adaylarının ve Öğrencilerin Motivasyonu Algılama Farklılıkları. *X. Ulusal Fen Bilimleri ve Matematik Eğitim Kongresi'nde Sunulan Bildiri*. Niğde: Niğde Üniversitesi.

Arslan, M. (2001). Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları. S. Güney içinde, *Yönetim ve Organzasyon* (s. 27). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

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

Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations, 48*(2), 97-125.

Ashforth, B. E. ve Kreiner, G. E. (2002). Normalizing Emotion in Organizations: Making the Extraordinary Seem Ordinary. *Human Resource Management Review, 12*(2), 215-235.

Aslantürk, R. (2014). Çalışanlarda Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği). *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Atasever, A. (2013). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Kongresi*, 137-158. 11 09, 2018 tarihinde https://docplayer.biz.tr/68084687-Kocaeli-universitesi-sosyal-bilimler-kongresi-2-kongre-kitabi-30-mayis-2013-umuttepe-kocaeli-isbn.html adresinden alındı

Ateş, H., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2012). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir Mi? Ampirik Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 7(2)*, 722-737.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2011). Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi. İ. Bakan içinde, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (s. 5-31). İstanbul: Beta Yayınevi.

Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 43*(1), 41-78.

Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası.* (A. Kardam, Çev.) İstanbul: Mess Yayıncılık.

Basım, N. ve Begenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi, 19*(1), 77-90.

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

Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 254-274.

Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* (2 b.). İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.

Beğenirbaş, M. ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 159-181.

Benabou, R. ve Tırole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Review of Economic Studies*(70), 489-520.

Bentley, T. (1999). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık.* (O. Yıldırım, Çev.) İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Bolton, S. C. (2005). *Emotion Management in the Workplace.* Palgrave Macmillan.

Bozbura, F. T. ve Toraman, A. (2004). Türkiyede Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Bir Model Çalışması ve Bir Uygulama. *İTÜ Dergisi/d Mühendislik, 3*(1), 55-66.

Brich, P. ve Clegg, B. (1997). *İş Hayatında Yaratıcılık.* (T. Savaşer, Çev.) İstanbul: Rota Yayın.

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

Bumin, B. ve Erkutlu, H. (2004). Örgütlerde Yaratıcı Düşünmeyi Geliştirme. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22*(1), 235-247.

Cecere, G., Mancinelli, S. ve Mazzanti, M. (2014). Waste Prevention and Social Preferences: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivations. *Seeds Working Paper*, 1-28.

Cengiz, E., Acuner, T. ve Baki, B. (2007). Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(1), 98-121.

Chang, C. P. ve Chiu, J. M. (2009). Flight Attendants Emotional Labor and Exhaustion in the Taiwanese Airline Industry. *Journal Service Science & Management*, 305-311.

Chang, W.-C. ve Chiang, Z.-H. (2007). A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization. *IASDR07 International Association of Societies of Design Research*. The Hong Kong Polytechnic University.

Cho, Y. J. ve Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness,Goal Directedness and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration, 4*(32), 382-406.

Coelho, F., Augusto, M. ve Lages, L. F. (2011). Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating of Role Stress and Intrinsic Motivation. *Journal of Retailing*, 31-45.

Cossette, M. (2009). Role of Organizational Factors on Emotional Labour Strategies. *Annual Conferences of the Administrative Science Association of Canada, 30*(5), 1-16.

Cossette, M. (2009). Role of Organizational Factors on Emotional Labour Strategies. *Annual Conferences of the Administrative Science Association of Canada*, 1-16.

Cummings, A. ve Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts For the High Potential Employee. *California Management Review, 40*(1), 22-38.

Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve Davranışı.* İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çakal, Ö., Ünsar, S. ve Oğuzhan, A. (2011). Özel ve Kamu Hastane Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(25), 157-174.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu- Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(3), 23-48.

Çavuş, M. F. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya.

Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), 229-244.

Daft, R. L. (1991). *Management.* New York: The Dryden Press.

Dahling, J. J. ve Perez, L. A. (2010). Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies. *Personality and Individual Differences*, 574-578.

De Bono, E. (2008). *Altı Şapkalı Düşünme Tekniği* (7. Basım b.). (E. Tuzcular, Çev.) İstanbul: Remzi Kitabevi.

Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18*(1), 105-115.

Demir, M. (2010, Nisan). Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26*(1), 196-207.

Demirel, H. G. ve Akdemir, B. (2018). İş Motivasyon Kaynaklarının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 9*(1), 1-30.

Demirel, Y. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Branş Öğretmenlerini Motive Etmede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları, 1*(1), 123-144.

Dewett, T. (2007). Linking Intrinsic Motivtion, Risk Taking and Employee Creativity in an R&D Environment. *R&D Management, 37*(3), 197-208.

Diefendorff, J. M. ve 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. ve Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior, 66*(2), 339-357.

Diefendorff, J. M., Richard, E. M. ve Croyle, M. H. (2006). Are Emotional Display Rules Formal Job Requirements? Examination of Employee and Supervisor Perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(2), 273-298.

Dinçer, D. (2014). İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne.

Dizdar, A. (2009). Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı ve Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 14*(1), 209-230.

Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), 105-119.

Eisenberger, R., Haskins, F. ve Gambleton, P. (1999). Promised Reward and Creativity: Effects of Prior Experience. *Journal of Experimental Social Psychology, 35*, 308-325.

Ekvall, G. ve Ryhammar, L. (1999). The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal, 12*(4), 303-310.

Elster, J. (1998, March). Emotions and Economic Theory. *Journal of Economic Literature, 36*, 47-74.

Erdoğdu, Y. (2006). Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(557). 04 16, 2018 tarihinde https://www.pegem.net/Akademi/3-8305-Yaraticilik-Degerlendirme-Olceginin-Turk-Kulturune-Uyarlanmasi.aspx adresinden alındı

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, E. ve Gündüz , H. (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*(5), 65-84.

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(14), 67-79.

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

Erken, M. (2016). Duygusal Emek Kavramı ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli.

Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Denizli.

Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*(1), 81-101.

Ersoy, E. G. ve Köşger, F. (2016). Empati: Tanımı ve Önemi. *Osmangazi Tıp Dergisi, 38*(2), 9-17.

Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Afyonkarahisar.

Fidan, T. ve Öztürk, İ. (2015). The Relationship of the Creativity of Public and Private School Teachers to Their Intrinsic Motivation and the School Climate for Innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195*, 905-914.

Fineman, S. (1999). Emotion and Organizing. S. Clegg, & C. Hardy içinde, *Studying Organization: Theory and Method.* SAGE Publication. 07 13, 2017 tarihinde https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=qd2AMTw51S8C&oi=fnd&pg=PA289&dq=Emotion+and+Organizing&ots=ncWhACk3Df&sig=vtK50faQ6oghGPYDRHXV8B8W6Os&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false adresinden alındı

Fineman, S. (2000). *Emotion in Organizations.* New Delhi: SAGE Publications Ltd.

Fisher, C. D. ve Ashkanasy, N. M. (2000). The Emerging Role of Emotions in Work Life. An İntroduction. *Journal of Organizational Behavior, 21*(2), 123-129.

Friedman, R. S. ve Förster, J. (2002). The Influence of Approach and Avoidance Motor Actions on Creative Cognition. *Journal of Experimental Social Psychology, 38*, 41-55.

Furnell, B. A. (2008, March). Exploring the Relationship Between Burnout, Emotional Labour and Emotional İntelligence: A Study on Call Centre Representatives. *Industrial Psychology at the University of Stellenbosch Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. South Africa.

Gegez, E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları* (3 b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Geng, Z., Liu, C., Liu, X. ve Feng, J. (2014). The Effects of Emotional Labor on Frontline Employee Creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26*(7), 1046-1064. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2012-0244 adresinden alındı

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely,Jr, J. H. ve Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (Fourteenth Edition b.). McGraw-Hill. 10 19, 2018 tarihinde http://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf adresinden alındı

Glomb, T. M., Kammeyer-Mueller, J. D. ve Rotunda, M. (2004). Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 700-714.

Goleman, D. (2006). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (B. Seçkin Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları A.Ş.

Gosserand, R. H. ve Diefendorff, J. M. (2005). Emotional Display Rules and Emotional Labor:The Moderating Role of Commitment. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1256-1264.

Gökçe, G., Şahin, A. ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*(20), 233-246.

Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psyhology, 5*(1), 95-110.

Grandey, A. A. (2003). When "The Show Must Go On": Surface Acting and Deep Acting As Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *Academy of Management Journal, 46*(1), 86-96.

Grandey, A. A., Dickter, D. N. ve Sin, H.-P. (2004). The Customer Is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 1-22.

Gray, B. (2010). Emotional Labor, Gender and Professional Stereotypes of Emotional and Physical Contact and Personal Perspectives on The Emotional Labour of Nursing. *Journal of Gender Studies, 19*(4), 349-360.

Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review., 10*(1), 76-88.

Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology, 2*(3), 271-299.

Gross, J. J. (1999). Emotion and Emotion Regulation. *Handbook of Personality: Theory and Research, 2*, 525-552.

Gu, J., He, C. ve Liu, H. (2017). Gu, J., He, C., & Liu, H. (2017). Supervisory Styles and Graduate Student Creativity: the Mediating Roles of Creative Self-Efficacy and Intrinsic Motivation. *Studies in Higher Education, 42*(4), 721-742.

Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21*(1), 91-109.

Gümüşoğlu, L. ve İlsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation. *Journal of Business Research, 62*(4), 461-473.

Gümüşsuyu, Ç. (2004). Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Devlet Teşekkülünden Örnek Olay Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara.

Güney, S. (2014). *Davranış Bilimleri.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. *Kamu-İş Dergisi, 11*(1), 167-184.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.

Haftacı, V. (2013). V. Haftacı içinde, *İşletmecilik Bilgisi.* Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (Seventh Edition b.). Pearson Education Limited.

Haşit, G. (2003). İşletme Başarısında Yönetsel Yaratıcılığın Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(8), 171-180.

Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 87-96.

Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling.* London: University of California Press.

Hochschild, A. R. (1990). Ideology and Emotion Management: A Perspective and Path for Future Research. T. D. Kemper içinde, *Research Agendas in The Sociology of Emotions* (s. 123). USA: State University of New York Press. 11 1, 2017 tarihinde https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=cFWtp8_GdgAC&oi=fnd&pg=PA3&dq=research+agendas+in+the+sociology+of+emotions&ots=r2Tqt5Ln9r&sig=nzRYgnwkl6AbAXVnrYBkH5rndYs&redir_esc=y#v=onepage&q=research%20agendas%20in%20the%20sociology%20of%20emotions&f=f adresinden alındı

Hon, A. H. (2012). Shaping Environments Conductive to Creativity: The Role of Intrinsic Motivation. *Cornell Hospitality Quarterly*, *53*(1), 53-64.

Hsieh, C. W. (2009). Emotional Labor in Public Service Roles: A Model of Dramaturgical and Dispositional Approaches. *Florida State University College of Social Scıences and Public Policy Yayınlanmamış Doktora Tezi*.

İmrek, M. K. (2003). *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri.* İstanbul: Beta Yayınları.

İnce, M. ve Oktay, E. (2006). Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi,*(10), 15-29.

Izard, C. E. (2002). Translating Emotion Theory and Research Into Preventive Interventions. *Psychological Bulletin, 128*(5), 796-824.

Izard, C. E. (2009). Emotion Theory and Research: Highlights, Unanswered Questions and Emerging Issues. *Annual Review of Psychology, 60*, 1-25.

Johns, G. ve Saks, A. M. (2014). *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work* (Ninth Edition b.). USA: Pearson. 11 2, 2018 tarihinde https://tr.scribd.com/document/323488523/Organizational-Behaviour-Understanding-and-Managing-Life-at-World-by-GARY-JOHNS-and-ALAN-M-SAKS-9th-NINTH-EDITION adresinden alındı

Johnson, G. (2009). Theories of Emotion. 1-47. 07 18, 2017 tarihinde https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PHS120/ adresinden alındı

Johnson, H.-A. M. (2007). Service with a Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategies. *University of South Florida Yayınlanmamış Doktora Tezi*.

Jones-Bassett, N. ve Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power? *The Jornal of Management Development, 24*(10), 929-943.

Jung, D. I., Chow, C. ve Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly, 14*(4-5), 525-544.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5 b.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım LTD. Şti.

Kara, M. A. (2009). *İşletme Becerileri Grup Çalışması.* Trabzon: Murathan Yayınevi.

Karabulut Temel, E. ve Erkanlı, H. (2015). *Çalışma Mı Çatışma Mı? Güncel Konular ve Örnek Olaylarla Çalışma Hayatı.* Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Karakaş, A., Tösten, R., Kansu, V. ve Aydın, A. S. (2016). Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışlarının İşdoyumlarına Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15*(56), 177-188.

Karakuş, G. (2014). İşletmelerde Ürün ve Süreç Yeniliğinin Örgütsel Yaratıcılık Bağlamında Performansa Etkileri ve Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya.

Kaş, L. (2012). Herzberg'in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

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

Kerse, G. (2013). Personel Güçlendirme İle Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum.

Keskin, B. (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Kırel, Ç. (1999). Örgütlerde Güdüleme Süreci ve Kuramları. E. Özkalp içinde, *Örgütsel Davranış* (s. 162-182). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management, 1*(1), 49-73.

Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3 b.). Newyork London: The Guiltford Press.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

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

Kumral, N., Akgüngör, S. ve Güçlü, M. (2012). Rekabet Gücü, Yaşam Kalitesi ve Yaratıcılık: Türkiye Düzey 2 Bölgeleri. *Ege University Working Paper in Economics*.

Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25*(1), 285-299.

Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve İpekçi Çetin, E. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Bilig/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*(53), 183-198.

Küçük, F. (2007). Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon - Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44*(511), 75-94.

Küpçü, U. (2012). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Çalışanların Yaratıcılık Algıları Üzerinde Etkisi ve Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli.

Latham, G. P. ve Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research At The Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology, 56*(1), 485-516.

Leonard, N. H., Beauvais, L. L. ve Scholl, R. W. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes. *Human Relations, 52*(8), 969-998.

Lin, H. F. (2007). Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions. *Journal of Information Science, 2*(33), 135-149.

Liu, C., Liu, X. ve Geng, Z. (2013). Emotion Labor Strategies and Service Performance: The Mediating Role of Employee Creativity. *The Journal of Applied Business Research, 29*(5).

Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık.* (T. Parlak, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior* (Sixth Edition b.). McGraw-Hill.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, 50*, 370-396.

Mengili, B. (2007). İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Manisa.

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

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

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. ve Strange, J. M. (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. *The Leadership Quarterly, 13*, 705-750.

Nazari, M. Z. ve Shahdadnejade, N. (2011). Barriers to Creativity and Innovation in the Organization`s Management. *Management and Economics, 25*, 256-260.

Nylander, P.-A., Lindberg, O. ve Bruhn, A. (2011). Emotional Labour and Emotional Strain Among Swedish Prison Officers. *European Journal of Criminology, 6*(8), 469-483.

Omirtay, B. (2009). Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Onay, M. (2011, Ekim). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış, 11*(4), 587-600.

Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16*(2), 463-492.

Öncü, T. (2003). Torrance Yaratıcı Düşünme Testleri-Şekil Testi Aracılığıyla 12-14 Yaşları Arasındaki Çocukların Yaratıcılık Düzeylerinin Yaş ve Cinsiyete Göre Karşılaştırılması. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi, 1*(43), 221-237.

Özbayrak, C. (2006). Türkiye Örnekleminde Duygular ve Bilişsel-Duygu Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla.

Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyo A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4*(7), 73-81.

Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 146-153. 02 19, 2018 tarihinde http://docplayer.biz.tr/11057879-Orgutlerde-motivasyon-ve-verimlilik-iliskisi.html adresinden alındı

Özgün, A. (2015). Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir.

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

Özsoy, P. (2014). İlkolkul Öğretmenlerinin İç Motivasyon ve Görev Performanslarının İl Eğitim Denetmenlerinin Uyguladıkları Denetim Yaklaşımları Açısından İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*. Ankara.

Paramitha, A. ve Indarti, N. (2014). Impact of the Environment Support on Creativity: Assessing the Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 115*, 102-114.

Paulus, P. B. (2000). Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea Generating Groups. *Applied Psychology: An International Review, 2*(49), 237-262.

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri* . Ankara: Yargı Yayınevi.

Pery-Smith, J. E. ve Shalley, C. E. (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. *Academy of Management Review, 28*(1), 89-106.

Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction and Weil-Being. *Motivation and Emotion, 23*(2), 125-154.

Ramachandran, Y., Jordon, P. J., Troth, A. C. ve Lawrence, S. A. (2011). Emotional Intelligence, Emotional Labour and Organisational Citizenship Behaviour in Service Environments. *International Journal of Work Organisation and Emotion, 4*(2), 136-157.

Rawlinson, J. G. (1995). *Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası.* İstanbul: Rota Yayın.

Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior* (Eighth Edition b.). USA: Prentice Hall.

Robbins, S. ve Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (Fifteenth Edition b.). New Jersey: Pearson.

Robinson, D. (2001). Creativity - Yes You Do Have it! 05 04, 2018 tarihinde http://www.psychology4all.com/Creativity-DianaRobinson.htm adresinden alındı

Robinson, K. (2008). *Yaratıcılık, Aklın Sınırlarını Aşmak* (2. Baskı b.). (N. Geyran Koldaş, Çev.) İstanbul: Kitap Yayınevi.

Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78.

Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji* (1. b.). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji.* Bursa: Ezgi Kitabevi.

Salovey, P. ve Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science, 14*(6).

Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3).

Samen , S. (2008). İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(2), 363-378.

Sandelans, L. E. ve Boudens, C. J. (2000). Feeling at Work. S. Fineman içinde, *Emotion in Organizations.* Sage.

Sarp, N. ve Tosun, A. (2011). Duygu ve Otobiyografik Bellek. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, 3*(3), 446-465.

Savaş, A. C. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gaziantep.

Schaubroeck, J. ve Jones, J. R. (2000). Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms. *Journal of Organizational Behavior, 21*(2), 163-183.

Schumacher , A. (2012). The Characteristics Influencing the Experience of Intrinsic Motivation in Chinese Expatrate Managers. *Capella University Harold Abel School of Social and Behavioral Sciences a Dissertation* .

Seçer, H. Ş. (2010). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(50), 813-834.

Selen, U. (2009). İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirket Örneği. *Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Tekirdağ.

Shanks, N. H. (2007). Management and Motivation. S. B. Buchbinder, & N. H. Shanks içinde, *Introduction to Health Care Management.* Jones and Bartlett Publishers. 11 2, 2018 tarihinde https://www.jblearning.com/samples/076373473X/3473X_CH02_4759.pdf adresinden alındı

Shı, Y. X. ve Su, L. H. (2016). Yun-Xia, S. H. I.Hotel Frontline Employee's Affective Commitment and Service Creativity: the Mediating Effect of Emotional Labor. *DEStech Transactions on Engineering and Technology Research*, 494-499.

Shin, I., Hur, W.-M. ve Oh, H. (2015). Essential Precursors and Effects of Employee Creativity in a Service Context: Emotional Labor Strategies and Official Job Performance. *Career Development International, 20*(7), 733-752. https://doi.org/10.1108/CDI-10-2014-0137 adresinden alındı

Sığrı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(2), 261-278.

Sığrı, Ü. ve Gürbüz , S. (2014). *Örgütsel Davranış* (2 b.). İstanbul: Beta Yayınları.

Sisley, R. ve Smollan, R. (2012). Emotional Labour and Self-Determination Theory: A Continuum of Extrinsic and Intrinsic Causes of Emotional Expression and Control. *New Zealand Journal of Employment Relations, 2*(38), 41-57.

Steers, R. M. ve Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review, 29*(3), 379-387.

Sundgren, M. ve Styhre, A. (2003). Creativity – A Volatile Key of Success? Creativity in New Drug Development. *Creativity and İnnovation Management, 12*(3), 145-161.

Sungur, N. (1992). *Yaratıcı Düşünce.* İstanbul: Özgür Yayın Dağıtım.

Sümer, B. (2012). KKTC Ortaöğretm Kurumları Yöneticilerinin Düşünce ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin Değerlendirilmesi. *Yakındoğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Lefkoşa.

Şen, O. (2010). e-Sertifika Programlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Anadolu Üniversitesi Perakendecilik e-Sertifika Programının Motivasyona Etkisi İle İlgili Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir.

Tan, C. S., Lau, X. S., Kung, Y. T. ve Kailsan, R. A. (2019). Openness to Experience Enhances Creativity: The Mediating Role of Intrinsic Motivation and the Creative Process Engagement. *The Journal of Creative Behavior, 53*(1), 109-119.

Taylor, S. ve Tyler, M. (2000). Emotional Labour and Sexual Difference in the Airline Industry. *Work, Employment&Society, 14*(1), 77-95.

TDK. *Türk Dil Kurumu*. 02 12, 2018 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a81ab3b986630.63249316 adresinden alındı

TDK. *Türk Dil Kurumu*. 07 10, 2017 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5963809ae66d09.78449319 adresinden alındı

Thoits, P. A. (1989). The Sociology of Emotions. *Annual Review of Sociology, 15*, 317-342.

Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tosun, K. (1987). K. Tosun içinde, *İşletme Yönetimi* (s. 13). İstanbul.

Truta, C. (2014). Emotional Labor and Motivation in Teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 127*, 791-795.

Türkay, O., Ünal, A. ve Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(14), 201-222.

Türkoğlu Yavru, B. (2015). İçsel Pazarlama Uygulamalarının, Çalışanın İçsel Motivasyonuna Etkisi. *İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Unsworth, K. (2001). Unpacking Creativity. *Academy of Management Review, 26*(2), 289-297.

Ünal, S., Karlıdağ, R. ve Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. *Klinik Psikiyatri, 4*(2), 113-118.

Watson, D., Clark, L. A. ve Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(6), 1063-1070.

Wiley, C. (1997). What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys. *International Journal of Manpower, 18*(3), 263-280.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 293-321.

Yalçın, A. (2010). Emotinal Labor: Dispositional Antecedents and the Role of Affective Events. *Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Yalçın, S. (2002). *Personel Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Yavuz, H. S. (1989). *Yaratıcılık.* İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.

Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 1*(7), 133-152.

Yeni, Z. (2015). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009, Haziran). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(1), 83-99.

Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 12*(9), 109-120.

Yılmaz, E., Yılmaz, E. ve Karaca, F. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Destek ve Yalnızlık Düzeylerinin İncelenmesi. *Genel Tıp Dergisi, 18*(2), 71-79.

Yılmaz, R. (2018). Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya.

Yoo, J. ve Jeong, J. (2017). The Effects of Emotional Labor on Work Engagement and Boundary Spanner Creativity. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *11*(2), 214-232.

Yurtseven, H. R. (2001). *Yaratıcı Yönetim.* Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

Zammuner, V. L. ve Galli, C. (2005). The Relationship with Patients: "Emotional Labor" and Its Correlates in Hospital Employees. *Emotion in Organizational Behavior*, s. 250-283.

Zhu, Y.-Q., Gardner, D. G. ve Chen, H. G. (2016). Relationship Between Work Team Climate, Individual Motivation and Creativity. *Journal of Management, 20*(10), 1-22.

Ek-1

ANKET FORMU

Bu anket "Duygusal Emek ve İçsel Motivasyonun Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkilerini*"* belirlemeye yönelik olarak ilgili verilere ulaşmak için hazırlanmıştır. Hiçbir soruyu yanıtsız bırakmamanız ve soruları doğru ve içten yanıtlamanız araştırma açısından önemlidir. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlı olarak değerlendirilecektir. Katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar ve kolaylıklar diler, saygılar sunarım.

Banu MANKİN **Doç.Dr. Güney ÇETİN GÜRKAN**
Yüksek Lisans Öğrencisi **Tez Danışmanı**

Sorulara Katılım Düzeyinizi; **1** **Kesinlikle Katılmıyorum** ile **5** **Tamamen Katılıyorum** arasında derecelendiriniz. **1. BÖLÜM Duygusal Emek İle İlgili İfadeler**					
1. Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
2. Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
3. Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4.Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
5. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6. Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
7. Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
8. Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
9. Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
10.Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
11. Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.					
12. Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
13.Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.					

Sorulara Katılım Düzeyinizi; **1** **Kesinlikle Katılmıyorum** ile **5** **Tamamen Katılıyorum** arasında derecelendiriniz. **2. BÖLÜM İçsel Motivasyon İle İlgili İfadeler** **Aşağıdaki ifadeler sizi işinizde ne düzeyde motive etmektedir?**					
14. Yaptığım işte başarılı olmak					
15. Yaptığım işle ilgili sorumluluk sahibi olmak					
16. İş arkadaşlarımın beni onurlandıran tavır ve davranışları					
17. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmak					
18. İşi tam olarak yapabilecek yetkiye sahip olmak					
19. Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak					
20. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek					
21. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmem					
22. Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları					
Sorulara Katılım Düzeyinizi; **1** **Kesinlikle Katılmıyorum** ile **5** **Tamamen Katılıyorum** arasında derecelendiriniz. **3. BÖLÜM Bireysel Yaratıcılık İle ilgili İfadeler**					
23. İşimde orijinallik gösteririm.					
24. Mevcut yöntem ya da araçlar için yeni kullanım alanları bulurum.					
25. Yeni ürün ya da süreçler için uygulama alanları araştırırım.					
26. İşe ilişkin yeni ama uygulanabilir fikirler üretirim.					
27. Yaratıcılık için iyi bir örnek oluştururum.					
28. Hedeflere ulaşmada yeni yollar öneririm.					
29. Performansı iyileştirmek için yeni ve uygulanabilir fikirler üretirim.					
30. Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürünler araştırırım.					
31. Kaliteyi yükseltmek için yeni yollar öneririm.					
32. Yaratıcı fikirler için iyi bir kaynağım.					

33. Yeni fikirleri diğerlerine aktarır ve savunuculuğunu yaparım.					
34. Yeni fikirlerin uygulanmasında uygun plan ve programlar geliştiririm.					
35. Problemlere yaratıcı çözümler bulurum.					

4. BÖLÜM DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz: Kadın( ) Erkek( )

2. Yaşınız: ……..

3. Medeni Durum: Evli( ) Bekâr( )

4. Eğitim Durumunuz: Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans/Doktora ( )

5. Çalışmakta Olduğunuz Departman:

Gişe ( ) Satış ve Müşteri Temsilcisi ( ) Servis Yetkilisi ( ) Operasyon Yetkilisi ( ) Uzman ve Uzman Yardımcısı ( ) Müdür ( ) Diğer( )

6. Unvanınız: Gişe Elemanı ( ) Yetkili Yrd. ( ) Yetkili ( ) Yönetmen ( ) Şube Müdürü ( )

7. İş Deneyiminiz: 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası ( ) 16 yıl ve üstü ( )

8. Bulunduğunuz pozisyonda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1 yıldan az ( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası ( ) 16 yıl ve üstü ( )

9. Çalışmakta olduğunuz banka: Kamu Bankası ( ) Özel Banka ( )

10. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz? Evet ( ) Hayır ( )