

## Örgütsel Sessizlik ve Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Kabin Ekipleri Üzerinde Bir Araştırma<sup>1</sup>

Seda ŞENOL<sup>2</sup>

Hakkı AKTAŞ<sup>3</sup>

### Özet

*Duygusal emek, kavram olarak duyguların yönetilerek gözlemlenebilecek şekilde jest ve mimiklere şekil verilmesi olarak ifade edilmektedir. Genel olarak hizmet sektöründe sergilenen duygusal emek davranışı, bireylerin sessizlik tutumları ve kişilik özellikleri ile yakın ilişki içerisindedir. Buna bağlı olarak tasarlanan araştırma modelinde, İstanbul'da havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 406 kabin memuru üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örgütsel sessizlik ölçeği, duygusal emek ölçeği ve Türk kültüründe geliştirilen temel kişilik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisi tanımlayıcı, ilişkisel ve etkileşimsel modellerle ele alınmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde, örgütsel sessizlik tutumlarının duygusal emek üzerinde pozitif bir etkisi olduğu; ilgili değişkenlerin demografik özelliklerle de istatistiksel olarak anlamlı farklılıkları tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Örgütsel Sessizlik, Kişilik, Kabin Ekipleri

### ***The Effect of Organizational Silence and Personality Traits on Emotional Labor:***

### ***A Research on Cabin Crew***

### **Abstract**

*Emotional labour is the shaping of emotions and gestures in a way to emotions that can managed and observed. In generally behaviour of emotional labour that showed in service sector is closely related with characteristic features and silence attitude of individuals. Therefore in the research model that has been designed, research has been executed on 406 cabin attendant of establishment that in business with the aviation industry in Istanbul. In the research the scale of organizational silence, the scale of emotional labour and the scale of developed base personality in Turkish culture has been used. In scope of research, organizational silence attitude of individuals and impact of characteristic features on emotional labour has been covered with definitive, relational and transactional models. In sight of results that have been gained, attitude of organizational silence had positive effect on emotional labour; and statistical sensitive differences of the related variables with demographic characteristics have been determined.*

**Key Words:** Emotional Labor, Organizational Silence, Personality, Flight Attendants

<sup>1</sup> Bu makale, Seda ŞENOL'un İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ danışmanlığındaki yüksek lisans çalışmasından türetilmiş, 27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde (2019) aynı başlıkla sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş versiyonudur.

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış ABD, [sedacekensenol@gmail.com](mailto:sedacekensenol@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-5870-2246>

<sup>3</sup> Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış ABD, [hakki.aktas@istanbul.edu.tr](mailto:hakki.aktas@istanbul.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-7336-2446>

## **Giriş**

Duygusal emek kavramının öncül yazarlarından Hochschild (1983), duyguların kişilerce hissedilmesinin yanı sıra, hakkında fikir sahibi olup yönetilebildiğini belirtmektedir. Yazar, duygusal emeği, örgütün beklentileri doğrultusunda bireylerin duygu, jest ve mimiklerini şekillendirerek arzulanan davranışların sergilenmesi olarak tanımlamaktadır. Hochschild (1983), duygusal emek davranışının en sık hizmet sektöründe sergilendiğini belirterek ilk örneklendirmesini havacılık sektöründe yapmış; kabin memurlarının müşteri memnuniyetini ve sakinliğini sağlamak amacıyla sürekli olarak güler yüz içinde olduklarını ve yumuşak bir ses tonu ile iletişimde bulduklarını belirtmiştir. Duygusal emek davranışında, bireyler arası ilişkilerin ve iletişimin olumlu olduğu bir çalışma ortamında iş görenin beklenen duyguları daha samimi hissetmesi ve göstermesi doğal olarak mümkün olmaktadır (Grandey, 2000). Bu etkileşim, sessizliğin ve iletişimsizliğin hâkim olmadığı bir kurumda duygusal emek davranışlarının gösterilme derecesinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Cüceloğlu (1991), iletişimi, “*Genel olarak insanlar arasındaki duygu ve düşünce alışverişidir*” olarak açıklamıştır. Hochschild (1983), duygusal emek davranışını açıklarken kullandığı sosyal alışveriş kavramı ile de benzer bir betimleme yapmaktadır. Sosyal alışveriş kuramına göre, bireyler örgütün istediği performansı sergilemeleri karşılığında elde edecekleri fayda ile motive olmaktadır. Bazı yazarlar (Morris ve Feldman, 1996; Kunda ve Maanen, 1999; Grandey, 2000; Holman vd., 2002) bireylerin duygusal emek davranışını sergileme kolaylığının kurumdaki özerklikleri ve yönetim tutumları ile bağlantılı olduğunu vurgulamaktadırlar. Yazına göre, kurum içindeki iletişimsizlik ve katılımcı yönetim anlayışının var olması iş görenler için duygusal emek gösterimini kolaylaştırmaktadır.

Luthans ve Kreitner (1985), bireyin davranış ve düşünme tarzlarının, iç dünyasında yaşadığı psikolojik algılarının ve ona bahsedilen yeteneklerinin birleşimini kişilik olarak tanımlamaktadır. Literatürde kişilik faktörünü duygusal emek ile bağdaştıran bazı yazarlar (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003; Diefendorff vd., 2005; Kim, 2008; Gürsoy, Boylu ve Avcı, 2011; Tan, Foo, Chong, ve Ng, 2003; Yeni, 2015) araştırmada ilgili iki değişken arasında ilişki kurmaya dayanak sağlamışlardır.

Örgütsel sessizlik ve kişilik faktörlerinin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini incelemeye yönelik oluşturulan araştırma dizaynı bağlamında; ilgili değişkenlerin

kavramsal temelleri, araştırma yöntemi, elde edilen bulgular ile sonuç ve öneriler yer almaktadır.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Örgütsel Sessizlik

Sessiz kalma davranışı, kültür, saygı, nezaket, ahlak, sır saklama, strateji, bağlılık, başkaldırma, korku, cehalet, aldırılmazlık boyutları vb. ile incelenmeye değer bir platformdur (Çolak, 2015: 365). Örgütsel sessizlik kavramını yazında ilk kez tanımlayan yazar Hirschman (1970), “*ses ve çıkış*” olarak açıkladığı teorisinde, bireylerin kurum içerisinde tatminsizliğe sebep olan bir durumda ses çıkararak ve işten ayrılarak tepki göstereceklerini belirtmiştir. Bowen ve Blackmon (2003: 1394), örgütsel sessizliği çalışanların örgütsel süreçlerde duygu ve düşüncelerini dürüst ve serbest şekilde dile getirememeleri olarak açıklamışlardır. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği, mevcut uygulamaların beklenildiği gibi etki göstermediğinde negatif bir geri bildirim veya konuşmanın engellenmesi ile kurum içi gelişimin durması olarak betimlemişlerdir. Aynı yazarlar, örgütlerde sessizlik davranışına neden olan iki faktörün (1) *örgütsel yapı ve politikalar*, (2) *yönetsel uygulama ve davranışlar* olduğunu belirtmektedirler.

Zaman içerisinde iş görenlerin konuşmaya olanak tanınmayan bir ortamda bulunması, çaresizliğin yanı sıra iş tatmininde azalma, iş devri ve kalıcı kişisel sorunları beraberinde getiren bir olgudur (Milliken ve Morrison, 2003: 1563). Premeaux ve Bedeian (2003), pek çok iş görenin iyi işler başarmak için fikirlerinin önemli olduğunu bilincinde olmasına rağmen, çoğu iş görenin de tartışmalara katılmalarının riskli olduğunu benimsemiş olduklarını ve bu sebeple sessizlik davranışında bulduklarını ifade etmektedirler.

Bir takım yazarlarca (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Bryant ve Cox, 2004) sessizlik veya ses çıkarma eksikliği örgüte olan bağlılığı ifade etmektedir. Sessizlik davranışı iş görenin beraberinde getirdiği performans düşüklüğü, iş devri ve örgüt içi bir takım sorunlara yol açmaktadır. Dyne vd. (2003)’ne göre, iş görenler kabullenici bir sessizlik ortamında konuştuklarında fayda etmeyeceğini, var olan düzenin böyle şekillendiğini ve bu şekilde devam edeceğini, boş yere uğraşıp üzülmemeleri gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca aynı yazarlar, sessizlik davranış türlerinden birinin savunmacı sessizlik olduğunu ve bu sessizlik türünde bireylerin, kendilerini koruma sebebi ile fikir, görüş ve düşüncelerini söylemekten kaçındıklarını belirtmişlerdir. Dyne vd. (2003), ilişkisel

sessizliğin de bir sessizlik davranışı türü olduğunu ve iş görenlerin kurum ya da çalışma arkadaşlarına fayda sağlamak amacıyla, diğerlerini düşünmesine ve ilişkilerine bağlı olarak, herhangi bir konu hakkında düşünce ve görüşlerini saklamaları olarak ifade etmektedirler.

Premeaux ve Bedeian (2003), pek çok iş görenin iyi işler başarmak için fikirlerinin önemli olduğunun bilincinde olmasına rağmen, çoğu iş görenin de tartışmalara katılmalarının riskli olduğunu benimsemiş olduklarını ifade etmektedirler. Sessiz kalmamayı riskli olarak gören iş görenlerin konuştukları zaman bir misillemeyle karşı karşıya kalacaklarını bu nedenle de kurum içi olaylar, bir başkasının düşünce ve hareketleri ve olağanüstü durumlarda sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmektedirler. Ryan ve Oestreich, 22 örgütten 260 çalışanla yaptıkları mülakat sonucunda, çalışmaya katılanların %70'den fazlasının onları ya da örgütlerini etkileyen bir konu ya da problem hakkında konuşmaktan korktuklarını saptamışlardır (Akt: Morrison ve Milliken, 2000:706).

Çalışanlar, kurumla ilgili konularda fikirlerini dile getirmediklerinde açık ya da gizli şekilde ceza alacaklarını veya bir takım olumsuz sonuçlara hedef olacaklarına inanırlar. Bu sebeple iş görenler, problemleri çözmeye yönelik önerilerde bulunmak yerine sessiz kalmayı seçebilirler. Bu tutum kurumun iyileşmesi ve gelişmesi önündeki büyük sorunlardan biridir. Öte yandan çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerini açıkça konuşmakta isteksiz olduğunun farkına varması, kendilerinin değersiz olduğunu hissetmesine de neden olabilir (Çakıcı, 2010: 35).

## **1.2. Duygusal Emek**

Duygusal emek, kişiler arası faaliyetlerde örgütün gerçekleşmesini istediği duyguların ifadesi için gereken emek, planlama ve kontrol olarak tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996). Hochschild (1983), duygusal emeği betimlerken bir oyun benzetmesinde bulunmaktadır. Bu oyun benzetmesinde, hizmet sahne olarak, çalışanlar aktör, müşteriler de bu oyunun izleyicileri olarak betimlenerek duygusal emeği ücretle satılan ve değiştirilebilen bir değer olarak tanımlamaktadır. Wharton (1999: 160) duygusal emeği, işleri müşterilerle yakından etkileşimi gerektiren çalışanların örgüt tarafından onaylanmış duyguları sergileme çabası olarak tanımlamaktadır.

Duygusal emek kavramı genel hatları ile üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan ilki yüzeysel davranıştır. Yüzeysel davranış, çeşitli yazarlarca “gerçekleştirilen davranışların hissedilip hissedilmemesine bakılmaksızın gerçekleştirilmesi” olarak

tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993). Duygusal emek boyutlarından ikincisi derinlemesine davranıştır. Bu davranış biçiminde duyguların gerçekten hissedilmeye çalışılması söz konusudur. Son boyut olarak adlandırılan doğal davranış, sergilenmesi istenen bir davranış biçiminde bireyin bunu kendi gerçek duyguları ile de hissetmesi olarak belirtilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

Duygusal emek kolay ifade edilecek, diğer bir deyişle bir kalıp içine yerleştirilecek bir kavram değildir. Duygusal emek gösteriminde hem yumuşak (feminine-kadını), hem de sert (masculine-erkeksi) duyguların olması gerekebilir. Bu bağlamda duygusal emeğin amacı, karşı tarafın içinde bulunduğu duruma göre kendisini iyi veya kötü hissetmesini sağlamaktır (Mastracci vd., 2006). Bu durum örneklendirilirse; hapisanelerde görevli gardiyanlar duygusal emeğin zıt kutbunda yer alırken; işinin bir gereği olarak gülümsemesi gereken hostesler ise belki de kendi doğalarının ötesinde, daha samimi ve sevimli olmak zorundadırlar. Bunun yanı sıra, karşılıklı iletişim esnasında yaşanan olaylar karşısında objektif davranabilmek için de duygusal emek harcamak söz konusu olabilmektedir (Tracy ve Tracy, 1998).

Wharton (2009), duygusal emeği, işleri müşterilerle yakından etkileşimi gerektiren çalışanların örgüt tarafından onaylanmış duyguları sergileme çabası olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede, duygusal emek, yüz yüze görüşme ve konuşma esnasında sergilenen bir tutumdur (Steinberg ve Figart, 1999). Wharton (2009), etkileşimli çalışma olarak duygusal emeği güç-kontrol, cinsiyet ve statü açısından açıklamıştır. İlk olarak güç, kontrol ve göz önünde olunan ortam ile açıklamalarda bulunan yazara göre, pek çok hizmet işi, çalışanlar ve müşteriler arasında yüksek seviyede iletişim içermektedir. İkinci olarak, cinsiyet, ırk ve kişisel hizmet çalışanlarının duygusal emek seviyeleri açıklanmıştır. Pek çok işin “*beden emeği*” ve “*güzellik hizmeti sağlama*” ile sadece zihinsel olarak değil fiziksel olarak da duygusal emeği yerine getirdikleri sonucuna varmıştır. Üçüncü olarak, profesyoneller ve uzmanların işlerini duygusal emek açısından inceleyen yazar, Orzechowicz (2008) tarafından yapılan “*ayrıcalıklı duygu yöneticileri*” tanımını kullanarak doktor ve avukat gibi profesyonel hizmet çalışanlarının yoğun bir şekilde duygusal yönetim tekniklerinin eğitimini aldıkları ve izlenen stratejiler ile duygusal emeği bir destek olarak kullandıklarından bahsetmektedir (Wharton, 2009: 152).

### 1.3. Kişilik

Gordon Allport kişilik kavramının betimlemesinde, “*insanın en ayırt edici özelliği onun bireyselliğidir. Onun gibi bir kişi dünyaya asla gelmemiştir ve bir daha da gelmeyecektir.*” ifadesini kullanmıştır (Burger, 2004: 21). Kişilik olgusu, duygu ve düşüncelerimize yön verme ve bireysel farklılıklarımızı belirleme özelliği ile önemli bir terim olarak literatürde yer almaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde kişilik, bir bireye has nitelik ve psikolojik özelliklerin tümü olarak ifade edilmiştir. MacKinnon (1944), kişilik kavramını açıklarken iki farklı tanımlama yapmıştır. Bunlardan birincisinde gözlemci bir bakış açısından yaklaşarak kişiliği, “*kişinin başkaları tarafından nasıl algılandığı*” şeklinde açıklamıştır. İkinci tanımı ise kişinin kendi bakış açısından bakarak “*kişinin kendini nasıl algıladığıdır*” şeklinde belirtmiştir (Benson ve Hogan, 2008: 5). Hoddgets (1999)’a göre kişilik, insanların diğerlerini nasıl etkilediklerini, kendilerini nasıl gördüklerini ve değerlendirdiklerini, dış ve iç ölçülebilir özelliklerinin neler olduğunu ve birey-durum etkileşiminin nasıl gerçekleştiğini açıklayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Kişilik kavram olarak “*bireyin yaşama tarzı*” şeklinde tanımlanabilir. Eroğlu (2007)’na göre, bir topluluğun yaşam tarzını manevi değerleri belirlediği gibi, kişilik de bir insanın yaşayış biçimini ifade etmektedir. Bu yaşayış biçiminin içinde pek çok nitelik ve boyut vardır. Kişiliğin bu boyutlarının içerisinde çeşitli fiziksel (saç rengi, göz rengi, boyu, kilosu vb.) ve ruhsal özellikler (kıskançlık, güven, sevgi, merhamet, bencillik vb.) yer almaktadır. Kişilik kuramları arasında en bilinen ve uygulamada kullanılan kuramlardan biri beş faktör kişilik kuramıdır. Demirci vd. (2007)’e göre beş faktör kişilik kuramı, taraftarlarının değer biçtikleri, olası veriler, bağlantılı olan betimlemeler; farklılıkları yönetme, davranış ve grupsallıkla bireysellik arasındaki tepkiyi temel almaktadır. Beş faktör kişilik faktörleri; dışa dönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal dengelilik ve açıklıktır. Dışa dönüklük boyutunda yer alan kişiler, oldukça sosyal, samimi, enerjik, iyimser ve girişken bireylerdir. İçe dönük kişiler ise bu özellikleri taşımayan utangaç, bağımsız ve hızlı hareket etmeyen bireylerdir (Burger, 2004: 254). Uyumluluk özelliğine sahip bireyler, merhametli, çevresine güvenen ve ılımlı kişilerdir. Somer vd. (2011)’ne göre uyumlu bireyler, insanlara güven vermektedirler. Dürüst ve alçak gönüllü bireylerdir. Gelişime açık bireyler, genel geçer ilkelere tam olarak uymamaktadırlar. Yeni tecrübelerle açıktırlar ve olası problemlere karşı mizahi bir üslup belirler (Ödemiş, 2011: 83). Sorumluluk boyutunda yer alan kişiler, iş disiplini yüksek, problemler karşısında hazır ve verilen görevi tamamlayıcı nitelikte olan bireylerdir (Neuman ve Wright, 1999). Son boyut olan duygusal

tutarlılık boyutunda yer alan bireyler, panik yapmayan ve engeller karşısında kolay baş edebilen insanlardır. Fazla hassas olmadıkları için kolay etkilenmemektedirler. Kişilik olarak kendisi ile barışık ve problemler karşısında kolay bir şekilde başa çıkma yeteneğine sahiptirler (Somer vd., 2011: 39).

#### 1.4. Örgütsel Sessizlik, Kişilik ve Duygusal Emek

Davranış değişikliğini başarmada en önemli etken iletişim becerisidir (Çetinkaya vd., 2011: 368). Örgütsel sessizlik, örgüt içerisindeki bireylerin zorunlu veya tercihen birtakım faktörler sebebi ile sessiz kalmalarını ifade etmektedir (Şenol ve Aktaş, 2017: 834). Tıpkı bu dayanak gibi duygusal emek davranışı da kurum tarafından beklenen ve istenen sebepler sonucu sergilenmektedir. Morris ve Feldman (1996), davranışları üzerine daha az özerklik sahibi olan iş görenlerin daha fazla duygusal çelişki yaşayacaklarını ve sahte duygu gösterimine (yüzeysel davranış) yöneleceklerini belirtmektedir. Daha fazla özerkliğe sahip olanların ise, daha az duygusal çelişki yaşayacaklarını ve bu nedenle doğal duygularını gösterme ihtimallerinin daha fazla olacağını belirtmektedirler. Yani, iş üzerindeki kontrolün ve özerklik durumunun örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı ile olan anlamlı ilişkisinin, iletişimsizlik yönü ile kurumda var olan sessizlik ikliminin duygusal emek ile de anlamlı bir ilişkide olduğu anlaşılmaktadır. Grandey (2000)'e göre, bireyler arası ilişkilerin ve iletişimin olumlu olduğu bir çalışma ortamında iş görenin beklenen duyguları daha samimi hissetmesi ve göstermesi doğal olarak mümkün olmaktadır. Bu etkileşim, sessizliğin ve iletişimsizliğin hâkim olduğu bir kurumda duygusal emek davranışlarının gösterilme derecesinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Durgut ve Kahya (2015), duygusal emek ve örgütsel sessizlik ilişkisini inceledikleri çalışmalarında duygusal emek düzeyini belirleyen yüzeysel davranış, gerçek duyguları bastırma ve derinlemesine davranış boyutlarının razı olma sessizliği ve savunma sessizliği üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca olumsuz sessizlik, yüzeysel davranış ve gerçek duyguları bastırma boyutlarından pozitif, derinlemesine davranış boyutundan negatif yönde etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yeni (2015), beş faktör kişilik özellikleri ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı araştırmasında, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve derinlemesine davranışın dışadönüklük ve öz disiplin ile aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bunun yanında samimi davranışın da dışadönüklük,



uyumluluk, öz disiplin ve gelişime açıklıkla aralarında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Beğenirbaş ve Yalçın (2012) 402 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmalarında beş faktör kişilik özelliklerinin duygusal emeği anlamlı olarak açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, Austin vd.'nin (2008) ve Diefendorff vd.'nin (2005) yapmış oldukları çalışmalarda uyumluluk kişilik özelliklerine sahip iş görenlerin derinlemesine davranış ve samimi davranış sergilemeye çok daha yatkın olduklarını ifade edilmiştir. Yazında kurulan benzer ilişkiler ilgili değişkenler bağlamında araştırma modeli oluşturmaya temel oluşturmuştur.

## **2. Araştırma Yöntemi**

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, örgütsel sessizlik ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan yazın araştırmasında, doğrudan “*Örgütsel Sessizlik*” ve “*Duygusal Emek Davranışı*” arasındaki ilişkiyi esas alan çalışmalara rastlanamamıştır. Araştırma konusunun orijinalitesi ve daha önce mevcut üç değişkenin oluşturulan model kapsamında çalışılmış olmasına hiç rastlanamaması sebebiyle, bu başlık altında aktarılacak kavramsal ilişkiler, yazında yer alan araştırmalarda sunulan görüş ve bulgular üzerinde çıkarsamada bulunma ve bulgular arası ilişkilendirme yöntemleri kullanılarak oluşturulmuş, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etki potansiyelleri belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ve sonuçlar neticesinde yazına katkı sağlanacağı varsayılmıştır.

### **2.2. Ana Kütle ve Örneklem**

Duygusal emek kavramının öncül yazarlarından Hochschild (1983), duygusal emek davranışının en yoğun şekilde hizmet sektöründe gerçekleştiğini belirterek ilk araştırmalarını emek yoğun bir sektör olan havacılık sektöründe yapmıştır. Hochschild, “*The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*” isimli kitabında, hosteslerin/kabin memurlarının amirlerinden aldıkları direktifler doğrultusunda fiziksel emeklerinin yanı sıra duygusal olarak da beklenen davranışları karşılayan bir hale büründüklerini belirtmiştir. Literatürdeki bu dayanak bağlamında araştırma İstanbul’da havacılık sektöründe yer alan bir işletmede, 406 kabin memuru üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni yani ilgili şirkette çalışan kabin memuru sayısı 10781’dir. Farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri verilerine (Gürbüz ve Şahin, 2017: 130) göre 10000 örnekleme %95



güvenilirlik düzeyi için minimum 370 örneklem sayısına ulaşılmalıdır. Bu bağlamda 406 kabin memurunun bu evren büyüklüğü için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma formu 2018 Eylül-Aralık ayları arasında, ilgili havacılık eğitim kampüsünde matbu olarak, bırak topla yöntemi ile gönüllülük esasına dayalı olarak kabin memurlarına uygulanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır.

### 2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma formunda kullanılan tüm ölçekler için 5’li Likert tipi “*kesinlikle katılmıyorum (1)*” ve “*kesinlikle katılıyorum (5)*” seçeneği ile kategorize edilmiştir. İlgili ölçeklerin güvenilirliğini test etme amacı ile Güvenilirlik analizi ve yapı geçerliliğini ölçmek için temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma veri setinin faktör analizine uygunluğu için Kaisen-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett Küresellik testi uygulanmıştır.

**2.3.1. Demografik Bilgi Formu:** Araştırma kapsamında katılımcılara cinsiyet, meslek, yaş, eğitim durumu, medeni durum, statü, meslekte çalışma süresi ve kurumda çalışma süreleri yöneltmiştir.

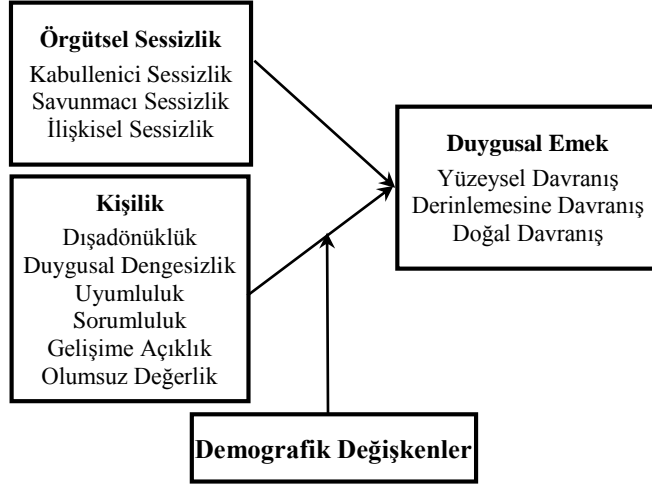
**2.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** 15 maddeden oluşan ölçek, Dyne vd.(2003)tarafından geliştirilerek Taşkıran (2011) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek üç alt boyuttan (kabullenici sessizlik, savunmacı ve ilişkisel sessizlik) oluşmakta ve her bir boyutta beş ifade yer almaktadır.

**2.3.3. Duygusal Emek Ölçeği:** Ölçek Diefendorff vd. (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes (2000)’in duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin uyarlanması ile Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanarak oluşturulmuştur. Ölçek üç alt boyuttan (yüzeysel duygusal emek, derinden duygusal emek ve doğal duygusal emek) oluşmakta ve toplamda 14 maddeden oluşmaktadır.

**2.3.4. Türk Örnekleminde Geliştirilen Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği:** Gençöz ve Öncül (2012) tarafından beş faktör kişilik modeli çerçevesinde geliştirilen ölçek 45 madde ve altı boyuttan (dışadönüklük, duygusal tutarsızlık, sorumluluk, gelişime açıklık, uyumluluk ve olumsuz değerlilik) oluşmaktadır.

### 2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma kapsamında ilgili değişkenler bağlamında oluşturulan model aşağıdaki şekilde gibidir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli ve yazındaki değişkenler arası ilişkiler bağlamında örgütsel sessizlik tutumları ve kişilik boyutlarının duygusal emek davranışı boyutlarını açıklama oranlarının ortaya çıkarılması amacıyla araştırmaya yönelik hipotezler ve ilgili değişkenlerin demografik faktörler bağlamındaki ilişkisine yönelik hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezler aşağıda sıralandığı şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ve kişilik özellikleri ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Bireylerin örgütsel sessizlik tutumu alt boyutlarının ve kişilik alt boyutlarının duygusal emek davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Bireylerin örgütsel sessizlik tutumu alt boyutlarının ve kişilik alt boyutlarının yüzeysel davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Bireylerin örgütsel sessizlik tutumu alt boyutlarının ve kişilik alt boyutlarının derinlemesine davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2d</sub>:** Bireylerin örgütsel sessizlik tutumu alt boyutlarının ve kişilik alt boyutlarının doğal davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları, kişilik ve duygusal emek algılarında demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, statü, mesleki kıdem, kurum kıdemi) bağlamında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.

### 3. Demografik Özellikler

Araştırma formundan elde edilen örnekleme göre (Tablo 1) 406 katılımcının 148'i erkek (%37), 258'i kadın (%63) kabin memurundan oluşmaktadır. Örneklemin medeni duruma göre yüzdesel dağılımına bakıldığında 247'si (%61) bekâr, 159'u (%39) evlidir. Araştırmaya katılanların 30'u (%7) 20-25 yaş aralığında, 150'si (%37) 26-30 yaş aralığında, 133'ü (%33) 31-35 yaş aralığında, 65'i (%16) 36-40 yaş aralığında, 18'i (%4) 41-45 yaş ve 10'u (%3) 45 yaş ve üzeri katılımcıyı kapsamaktadır. Araştırmaya katılanların 26'sı (%6) lise, 65'i (%16) ön lisans, 273'ü (%67) lisans, 42'si (%11) lisansüstü eğitimliden oluşmaktadır. Buna göre ilgili örnekleme en az sayının doktora eğitimi almış katılımcılar olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların 386'sı (%95) çalışan, 20'si (%5) yönetici statüsündedir. Örneklemin mesleki kıdem dağılımına bakıldığında 140'ı (%35) 1-5 yıl, 173'ü (%43) 6-10 yıl, 42'si (%10) 11-15 yıl, 33'ü (%8) 16-20 yıl ve 18'i (%4) 21-25 yıl olduğu elde edilmiştir. Son olarak ilgili örneklemin kurum kıdemi dağılımında 162'si (%40) 1-5 yıl, 159'u (%39) 6-10 yıl, 40'ı (%10) 11-15 yıl, 29'u (%7) 16-20 yıl, 16'sı (%4) 21-25 yıl aralığında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 1 : Demografik Özellikler**

Cinsiyet	Kadın %63		Erkek %37			
Medeni Durum	Evli %39		Bekâr %61			
Yaş	20-25 %7	26-30 %37	31-35 %33	36-40 %16	41-45 %4	45+ %3
Eğitim Durumu	Lise %6	Ön Lisans %16	Lisans %67		Lisansüstü %11	
Statü	Çalışan %95		Yönetici %5			
Mesleki Kıdem	1-5 %35	6-10 %43	11-15 %10	16-20 %8	21-25 %4	
Kurum Kıdemi	1-5 %40	6-10 %39	11-15 %10	16-20 %7	21-25 %4	

### 4. Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Duygusal emek ölçeğinin orijinalinde yer alan ve araştırma formunda kullanılan 14 madde, faktör analizleri neticesinde düşük faktör yükünden dolayı “*Yolcularla ilgilenirken sahte duygular gösteririm.*” maddesi çıkarılarak yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur. 13 maddeye indirgenen ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı 0.761 olarak hesaplanmıştır. Veri setine ilişkin faktör analizi değerleri ise; KMO: 0.822 ve  $X^2$  Bartlett Test (78) = 2873,791  $p < 0.0001$  olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans değeri %68.948’dir.

**Tablo 2:** Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi Matrisi

	Yüzeysel Davranış	Derinlemesine Davranış	Doğal Davranış
DE2	,853		
DE1	,827		
DE5	,816		
DE4	,789		
DE3	,732		
DE6	,724		
DE8		,911	
DE9		,877	
DE10		,830	
DE7		,803	
DE12			,881
DE13			,772
DE11			,718

Örgütsel sessizlik ölçeği Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilerek 15 maddeden oluşmaktadır. Yapılan faktör analizleri neticesinde üç madde düşük faktör yüklerinden dolayı çıkarılarak 12 madde yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçek orijinalinde olan üç boyutu korumuştur. Ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı 0.814 olarak hesaplanmıştır. Veri setine ilişkin faktör analizi değerleri ise; KMO: 0.890 ve  $X^2$  Bartlett Test (66) = 3866,302  $p < 0.0001$  olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans değeri %72.332’dir.

**Tablo 3:** Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Matrisi

	Savunmacı Sessizlik	İlişkisel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
S7	,859		
S9	,851		
S8	,851		
S10	,825		
S6	,809		
S14		,906	
S13		,901	
S12		,860	
S15		,856	
S4			,851
S3			,794
S5			,771

Türk örnekleminde temel kişilik özellikleri ölçeği 45 madde ve altı boyuttan oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda bu veri seti için 10 madde düşük faktör yüklerinden dolayı çıkarılmıştır. Ölçek orijinal altı boyutunu korumuştur. Ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0.681 olarak hesaplanmıştır. Veri setine ilişkin faktör analizi değerleri; KMO: 0.870 ve  $X^2$  Bartlett Test (595) = 5730,308  $p < 0.0001$  olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans değeri %54.155'dir.

**Tablo 4:** Kişilik Ölçeği Faktör Analizi Matrisi

	Uyumluluk	Dışa Dönüklük	Sorumluluk	Duygusal Tutarsızlık	Gelişime Açıklık	Olumsuz Değerlik
K28	,685					
K23	,672					
K16	,662					
K19	,621					
K15	,616					
K41	,552					
K3	,505					
K43		,809				
K42		,791				
K44		,783				
K45		,642				
K25		,589				
K21		,428				
K38			,813			
K32			,711			
K39			,704			
K7			,605			
K6			,569			
K24			,441			
K27				,717		
K29				,710		
K35				,671		
K18				,625		
K1				,603		

	Uyumluluk	Dışa Dönüklük	Sorumluluk	Duygusal Tutarlılık	Gelişime Açıklık	Olumsuz Değerlik
K11				,564		
K37				,447		
K34					,687	
K26					,621	
K31					,547	
K13					,500	
K10						,694
K5						,672
K17						,600
K20						,447
K9						,433

## 5. Korelasyon Analizleri

Araştırmanın birinci hipotezi bağlamında örgütsel sessizlik tutumları ve kişilik özellikleri ile duygusal emek davranışının etkileşimlerine yönelik ilişkiyi belirlemek üzere yapılan pearson korelasyon analizi Tablo 5’de verilmiştir;

**Tablo 5 :** Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Duygusal Emek	3.16													
2.Örgütsel Sessizlik	,120*	2.90												
3.Yüzeysel Davranış	,745**	,216**	2.86											
4.Derinlemesine Davranış	,702**	-,017	,152**	3.34										
5.Doğal Davranış	,188**	-,117*	-,325**	,212**	3.54									
6.Kabullenici Sessizlik	,056	,745**	,206**	-,089	-,174**	2.09								
7.Savunmacı Sessizlik	,058	,851**	,216**	-,070	-,221**	,702**	2.27							
8.İlişkisel Sessizlik	,121*	,283**	-,016	,131**	,200**	-,224**	-,188**	4.30						
9.Geçimlilik	,001	-,157**	-,181**	,125*	,232**	-,181**	-,205**	,103*	4.43					
10.Dışa Dönüklük	-,165**	-,205**	-,207**	-,035	,039	-,238**	-,207**	,052	,344**	3.97				
11.Sorumluluk	-,033	-,101*	-,136**	,069	,111*	-,119*	-,147**	,089	,390**	,374**	4.09			
12.Duygusal Tutarlılık	,102*	,178**	,247**	-,095	-,124*	,226**	,229**	-,127*	-,349**	-,380**	-,257**	2.25		
13.Gelişime Açıklık	-,042	-,107**	-,071	-,043	,105*	-,111*	-,165*	,094	,392**	,387**	,256**	-,105*	3.98	
14.Olumsuz Değerlik	,086	,167**	,223**	-,102*	-,105*	,210**	,184**	-,076	-,492**	-,399**	-,266**	,437**	-,153**	1.39

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Tablo 5’deki korelasyon analizi incelendiğinde örgütsel sessizlik tutumunun varlığında yüzeysel davranış yani sahte duygu gösteriminde bulunmanın zayıf da olsa ( $r=0,216$ ) sergilendiği, dışa dönük yani sosyal olan bireylerin daha az sessiz oldukları ( $r=-0,205$ ) ve düşüncelerini dile getirdikleri, kabullenici sessizliği olan dolayısıyla ortamdaki bir durumu kabullendiği ve konuşma dahi fayda etmeyeceğini bilen bir kabin memurunun daha kolay sahte davranış sergileyebildiği ( $r=0,216$ ), duygusal tutarlılığa sahip yani duygularını daha kolay kontrol edebilen bir kabin memurunun örgütün istediği şekilde duygularını

şekillendirip yüzeysel davranış sergileme durumunun ( $r=0,247$ ) ortaya çıkması; uyumluluk özelliği olan ve var olan koşullara daha kolay uyum sağlayabilen bireylerin doğal davranış sergileyip ( $r=0,232$ ) gerçekten hissettiği şekilde davrandığı; kabullenici sessizlik tutumuna sahip bir iş görenin olumsuz değerlik kişilik özelliklerini taşıdığı gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Değişkenlerin betimleyici istatistiklerine göre yapılan analizler ve alınan ortalamalar neticesinde (Tablo 5) ortalamaların 1,39 ile 3,16 arasında değişiklik gösterdiği, en yüksek ortalamaya sahip değişkenin 4,43 ile geçimlilik boyutu, en düşük ortalamaya sahip değişkenin 1,39 ile olumsuz değerlik olduğu tespit edilmiştir.

## 6. Regresyon Analizleri

Araştırmanın ikinci hipotezi bağlamında örgütsel sessizliğin duygusal emek üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan regresyon analizi neticesinde ( $p=0.015$ ;  $p>0.05$ ) regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen R değeri (0.120) iki değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir.  $R^2$  değeri varyansın 0,012'sinin örgütsel sessizlik tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır (Tablo 6). Etkinin pozitif yönlü ve anlamlı olması, örgütsel sessizliğin benimsendiği bir ortamda sahte duygu gösteriminin (duygusal emek) arttığını göstermektedir.

**Tablo 6:** Örgütsel Sessizliğin Duygusal Emek Üzerine Etkisi

<b>Bağımlı Değişken:</b> Duygusal Emek			
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Örgütsel Sessizlik	0.120	2.435	0.015
<b>R=0,120; Düzeltilmiş <math>R^2=0,012</math>; F =5,931; p=0,015</b>			

$H_2$  hipotezinin alt boyutları bağlamında örgütsel sessizlik ve kişilik alt boyutlarının duygusal emek ve alt boyutlarına yönelik uygulanan regresyon analizlerinde regresyon modellerinin etki derecelerinin anlamlılığı ölçülmüştür (Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10).



**Tablo 7:** Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Duygusal Emek Üzerine Etkisi

<b>Bağımlı Değişken: Duygusal Emek</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Kabullenici Sessizlik	0.021	0.297	0.766
Savunmacı Sessizlik	0.034	0.493	0.622
İlişkisel Sessizlik	0.142	2.808	0.005
Geçimlilik/Uyumluluk	0.094	1.491	0.137
Dışa Dönüklük	-0.148	-2.434	0.015
Sorumluluk	0.014	0.252	0.801
Duygusal Tutarsızlık	0.065	1.134	0.258
Gelişime Açıklık	-0.017	-0.291	0.771
Olumsuz Değerlik	0.046	0.747	0.456

**R=0,236; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,034; F=2,592; p=0,006**

**Tablo 8:** Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Yüzeysel Davranış Üzerine Etkisi

<b>Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Kabullenici Sessizlik	0.068	1.003	0.316
Savunmacı Sessizlik	0.109	1.618	0.107
İlişkisel Sessizlik	0.050	1.018	0.309
Geçimlilik/Uyumluluk	-0.040	-0.662	0.509
Dışa Dönüklük	-0.076	-1.281	0.201
Sorumluluk	-0.024	-0.440	0.660
Duygusal Tutarsızlık	0.130	2.330	0.020
Gelişime Açıklık	0.028	0.508	0.612
Olumsuz Değerlik	0.084	1.415	0.158

**R=0,335; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,092; F=5,546; p=0,000**

**Tablo 9:** Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Derinlemesine Davranış Üzerine Etkisi

<b>Bağımlı Değişken: Derinlemesine Davranış</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Kabullenici Sessizlik	-0.056	-0.798	0.426
Savunmacı Sessizlik	0.002	0.032	0.974
İlişkisel Sessizlik	0.106	2.104	0.036
Geçimlilik/Uyumluluk	0.117	1.853	0.065
Dışa Dönüklük	-0.117	-1.917	0.056
Sorumluluk	0.048	0.857	0.392
Duygusal Tutarsızlık	-0.047	-0.817	0.414
Gelişime Açıklık	-0.084	-1.481	0.139
Olumsuz Değerlik	-0.052	-0.842	0.400

**R=0,233; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,033; F=2,515; p=0,008**

**Tablo 10:** Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Doğal Davranış Üzerine Etkisi

<b>Bağımlı Değişken: Doğal Davranış</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Kabullenici Sessizlik	-0.010	-0.145	0.885
Savunmacı Sessizlik	-0.155	-2.304	0.022
İlişkisel Sessizlik	0.147	3.000	0.003
Geçimlilik/Uyumluluk	0.197	3.231	0.001
Dışa Dönüklük	-0.090	-1.517	0.130
Sorumluluk	0.024	0.442	0.659
Duygusal Tutarsızlık	-0.034	-0.615	0.539
Gelişime Açıklık	0.015	0.275	0.783
Olumsuz Değerlik	0.021	0.362	0.717
<b>R=0,337; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,094; F=5,653; p=0,000</b>			

Örgütsel sessizlik ve kişilik alt boyutlarının duygusal emek üzerindeki etkilerine bakıldığında ilişkisel sessizlik ( $p=0.005$ ;  $p>0.05$ ) ve dışa dönüklük ( $p=0.015$ ;  $p>0.05$ ) alt boyutlarının anlamlı bir etki içerisinde oldukları tespit edilmiştir (Tablo 7). Tablo 8’de ilgili alt boyutların yüzeysel davranış üzerindeki etkilerine bakıldığında duygusal tutarsızlık alt boyutunun ( $p=0.020$ ;  $p>0.05$ ) anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Tablo 9’da derinlemesine davranış üzerine oluşturulan regresyon modelinde ilişkisel sessizlik ( $p=0.036$ ;  $p>0.05$ ) boyutunun anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak Tablo 10’da alt boyutların doğal davranış üzerine olan etkisinde savunmacı sessizlik ( $p=0.022$ ;  $p>0.05$ ), ilişkisel sessizlik ( $p=0.003$ ;  $p>0.05$ ) ve geçimlilik/uyumluluk ( $p=0.001$ ;  $p>0.05$ ) boyutlarının pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip oldukları saptanmıştır.

## 7. Demografik Değişkenler Kapsamında Farklılıklar

Araştırmanın üçüncü hipotezi bağlamında demografik özellikler kapsamında farklılık olup olmadığına yönelik ilk olarak iki bağımsız örneklem olan cinsiyet ve medeni duruma yönelik t-testleri uygulanmıştır (Tablo 11). Bu bağlamda duygusal emek ( $t_{404}= .007$ ;  $p<0.05$ ) boyutunda erkek iş görenlerin duygusal emek davranışı sergileme ortalamasının (Ort.=3.26; S.S= .53) kadın iş görenlerin duygusal emek davranışı sergileme ortalamasından (Ort.=3.10; S.S= .60) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emek sergileme davranışında yüzeysel davranışın ( $t_{404}= .003$ ;  $p<0.05$ ) istatistiki olarak anlamlı olduğu ve erkeklerin yüzeysel davranış sergileme ortalamasının (Ort.=3.04; S.S=.94) kadınların yüzeysel davranış sergileme ortalamasından (Ort.=2.75; S.S= .99) yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Son olarak gelişime açıklık boyutunun ( $t_{404}= .000$ ;  $p<0.05$ ) istatistiki olarak anlamlı olduğu ve erkek iş görenlerin (Ort.=4.11; S.S= .53) kadın iş görenlere (Ort.=3.90; S.S=.51) göre yüksek ortalamada olduğu tespit edilmiştir. Kalan değişkenler için anlamlı

bulgular elde edilememiştir. Elde edilen bulgular neticesinde medeni durum için istatistiki olarak anlamlı bir farklılık elde edilememiştir (Tablo 12).

**Tablo 11:** Değişkenlerin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-Testi

		Levene Varyans Eşitliği			Ortalamaların Eşitliği için T-Testi		
		F.	Anl.	t	Serb.D.	Anlamlılık	Ort.Fark
Duygusal Emek	Eşit Varyans Varsayımı	2,302	,130	2,691	404	,007	,16212
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			2,782	337,855	,006	,16212
Örgütsel Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı	,228	,633	,223	404	,824	,01231
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,220	295,648	,826	,01231
Yüzeysel Davranış	Eşit Varyans Varsayımı	1,744	,187	2,948	404	,003	,29761
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			2,995	321,124	,003	,29761
Derinleme. Davranış	Eşit Varyans Varsayımı	,664	,415	,836	404	,404	,08470
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,843	314,388	,400	,08470
Doğal Davranış	Eşit Varyans Varsayımı	6,207	,013	-,065	404	,948	-,00564
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-,063	278,049	,950	-,00564
Kabullenici Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı	1,388	,239	,954	404	,340	,08050
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,948	299,936	,344	,08050
Savunmacı Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı	3,084	,080	,056	404	,955	,00501
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,054	283,637	,957	,00501
İlişkisel Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı	,753	,386	-,362	404	,718,	-,02970
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-,351	280,068	,726	-,02970
Geçimlilik/ Uyumluluk	Eşit Varyans Varsayımı	,065	,799	,378	404	,706	,01766
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,378	307,509	,705	,01766
Dışa Dönüklük	Eşit Varyans Varsayımı	1,807	,180	-,782	404	,434	-,05579
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-,761	281,353	,447	-,05579
Sorumluluk	Eşit Varyans Varsayımı	,154	,695	-1,106	404	,269	-,07334
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-1,105	305,691	,270	-,07334
Duygusal Tutarsızlık	Eşit Varyans Varsayımı	,000	,992	-,746	404	,456	-,05305
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-,747	307,680	,456	-,05304
Gelişime Açıklık	Eşit Varyans Varsayımı	,034	,854	3,791	404	,000	,20519
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			3,752	296,766	,000	,20519
Olumsuz Değerlik	Eşit Varyans Varsayımı	,642	,424	,528	404	,598	,02747
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,545	336,912	,586	,02747

**Tablo 12:** Değişkenlerin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-Testi

		Levene Varyans Eşitliği			Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		F.	Anl.	t	Serb.D.	Anlamlılık	Ort. Far
Duygusal Emek	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	2,823	,094	1,539 1,503	404 310,802	,125 ,124	,09195 ,09195
Örgütsel Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	0,47	,828	-,307 -,307	404 235,261	,759 ,759	-,01674 -,01674
Yüzeysel Davranış	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,122	,727	,923 ,926	404 340,051	,356 ,355	,09278 ,09278
Derinleme. Davranış	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	1,925	,166	1,694 1,660	404 314,175	,091 ,098	,16879 ,16879
Doğal Davranış	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,110	,740	-,141 -,142	404 341,293	,888 ,887	-,01215 -,01215
Kabullenici Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,077	,781	-,148 -,146	404 322,910	,883 ,884	-,01231 -,01231
Savunmacı Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,570	,451	-,059 -,058	404 323,930	,953 ,954	-,00518 -,00518
İlişkisel Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,092	,762	-,426 -,424	404 330,143	,670 ,672	-,03453 -,03453
Geçimlilik/ Uyumluluk	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	2,461	,118	-,715 -,705	404 321,553	,475 ,481	-,03293 -,03293
Dışa Dönüklük	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,169	,682	,357 ,357	404 335,278	,721 ,722	,02513 ,02513
Sorumluluk	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,025	,874	-1,199 -1,208	404 345,682	,231 ,228	-,07838 -,07838
Duygusal Tutarsızlık	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,043	,836	-,979 -,974	404 331,756	,328 ,331	-,06862 -,06862
Gelişime Açıklık	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,651	,420	,324 ,330	404 356,525	,746 ,742	,01759 ,01759
Olumsuz Değerlik	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	2,046	,153	-,804 -,773	404 293,316	,422 ,440	-,04127 -,04127

Araştırmanın üçüncü hipotezi bağlamında demografik özelliklerin ilgili değişkenler ile istatistiki olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ikiden fazla grup oluşturan yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve kurum kıdemi için ANOVA testi yapılmıştır. İstatistiki olarak fark oluşturan değerlerin kaynağını saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Yaş gruplandırması “20-25 yaş, 26-30 yaş, 31-35 yaş, 36-40 yaş, 41-45

yaş ve 45 yaş ve üzeri” olarak belirlenmiştir. Yaş değişkeni için yapılan ANOVA testinde doğal davranış ( $F_{(5,400)}= 2,381, p<0,05$ ) ve sorumluluk ( $F_{(5,400)}= 2,708, p<0,05$ ) değişkenlerinin istatistiki olarak farklılaştığı; uygulanan Tukey testi neticesinde 31-35 yaş aralığındaki kabin memurlarının daha yüksek doğal davranış sergileme eğiliminde oldukları ve gene 31-35 yaş aralığındaki kabin memurlarının daha yüksek seviyede sorumluluk sahibi oldukları tespit edilmiştir. Eğitim durumu “*lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora*” olarak kategorize edilmiştir. ANOVA testi neticesinde örgütsel sessizlik ( $F_{(4,401)}= 2,743, p<0,05$ ), kabullenici sessizlik ( $F_{(4,401)}= 2,818, p<0,05$ ) ve olumsuz değerlik ( $F_{(4,401)}= 3,725, p<0,05$ ) değişkenlerinin istatistiki olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağını anlamak amacıyla uygulanan Tukey testi neticesinde örgütsel sessizlik değişkeni için lisans eğitilmişlerin daha yüksek seviyede sessizlik davranışını sergilediği, kabullenici sessizlik değişkeni için yüksek lisans seviyesindeki eğitimli iş görenlerin daha fazla sergileme eğiliminde oldukları ve olumsuz değerlik faktörü için yüksek lisans eğitimli iş görenlerin bu kişilik özelliğini daha yüksek seviyede taşıdıkları elde edilmiştir. Mesleki kıdem (*1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl*) için uygulanan ANOVA testi neticesinde derinlemesine davranış ( $F_{(4,401)}= 3,364, p<0,05$ ), kabullenici sessizlik ( $F_{(4,401)}= 3,480, p<0,05$ ) ve sorumluluk ( $F_{(4,401)}= 2,466, p<0,05$ ) değişkenlerinin istatistiki olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığı bulmak için uygulanan Tukey neticesinde 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip iş görenlerin daha yüksek seviyede derinlemesine davranış sergiledikleri, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip iş görenlerin daha çok kabullenici sessizliğe büründükleri ve 11-15 yıl arası mesleki kıdem sahibi iş görenlerin yüksek seviyede sorumluluk sahibi oldukları tespit edilmiştir. Kurum kıdemi (*1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl*) için uygulanan ANOVA testi neticesinde yalnızca derinlemesine davranış ( $F_{(4,401)}= 5,604, p<0,05$ ) için istatistiki fark elde edilmiştir. Uygulanan Tukey testi neticesinde 1-5 yıl arası kurum kıdeme sahip kabin memurlarının derinlemesine davranışa daha yüksek seviyede eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Statü değişkeni için ANOVA testi uygulanmış ve anlamlı bir farklılık elde edilememiştir.

## Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, örgütsel sessizlik ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler faktör analizine tabi tutulmuş, düşük faktör yüküne sahip ifadeler elenerek döndürülmüş faktör matrisinde her bir ölçek boyutları ile gösterilmiştir. Ayrıca ölçeklerde yer alan her bir değişken boyutu güvenilirlik analizine tabi tutularak ölçeklerin geçerliliği sorgulanmış ve geçerli güvenilirlik aralığında oldukları tespit edilerek tablolar yardımıyla gösterilmiştir. Elde edilen bulgular istatistiki olarak analizlere tabi tutularak hipotezler test edilmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir;

Araştırma modelinin birinci hipotezi bağlamında örgütsel sessizlik, kişilik ve duygusal emek değişkenleri ile alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz neticesinde doğal davranış (samimi davranış) ile uyumluluk/geçimlilik arasındaki anlamlı ilişki Basım vd. (2013)'nin yaptıkları araştırmada beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk ve duygusal emek alt boyutlarından samimi davranış arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki ile örtüşmüştür. Bunun yanı sıra, gelişime açıklık boyutunun doğal davranış ile olan anlamlı ilişkisi Beğenirbaş (2013)'in araştırmadaki gelişime açıklık ve samimi davranış arasındaki anlamlı ilişki ile örtüşmektedir. Ayrıca dışa dönüklük ve kabullenici sessizlik ile savunmacı arasındaki negatif ve anlamlı ilişki Şimşek ve Aktaş (2014)'in gerçekleştirdikleri araştırmalarındaki kabullenici sessizlik ile savunmacı ve dışa dönüklüğün ters yönlü ve anlamlı ilişkisi ile örtüşmektedir. Ayrıca, uyumluluk ve derinlemesine davranış ile doğal davranış arasındaki anlamlı ilişki Diefendorff vd. (2005) ve Austin vd. (2008)'in ilgili değişkenler arası elde ettikleri pozitif ve anlamlı ilişki ile benzerlik göstermiştir. Değişkenler arasında elde edilen pozitif ve negatif yönlü anlamlı ilişkiler neticesinde  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi bağlamında örgütsel sessizliğin duygusal emek üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenerek anlamlı ve pozitif bir değer elde edilmiştir. Bu sonuca göre, örgütsel sessizliğin hâkim olduğu bir ortamda duygusal emek davranışı sergileme (sahte davranış) eğilimi artış göstermektedir. Bu sonuç, yazın dayanağında elde edilen Grandey (2000)'in kurum içindeki ses ve iletişim unsurlarının duygusal emek davranışı sergileme düzeyi ile ilgili ifadesi ve Holman vd. (2002)'nin duygusal uyumsuzluk ve yönetici desteği ile var olan çift yönlü iletişim beyanları ile örtüşmektedir. İş üzerindeki

özerklik ve dolayısıyla kararların serbestçe dile getirildiği bir kurumda duygular doğal şekilde ifade edilerek duygusal emek kurallarına bağlı kalınmayacaktır. Bunun tersi, konuşmalarına fırsat verilmeyen veya belirli sebeplerle sessizliğe bürünen iş görenler beraberinde kalıplaşmış duygu denetim kurallarını uygulayarak belirlenen standartlar çerçevesinde davranacaklardır. H<sub>2</sub> alt hipotezleri çerçevesinde örgütsel sessizlik ve kişilik alt boyutlarının duygusal emek ve alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizleri uygulanmıştır. Analiz neticesinde duygusal tutarsızlık kişilik özelliğinin yüzeysel davranış üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisi Kim (2008)'in otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasındaki duygusal dengesizliğin yüzeysel davranış üzerindeki pozitif etkisi ile örtüşme göstermiştir. Bunun yanı sıra, uyumluluk özelliğinin duygusal emek üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmayışı Yazdani (2013)'nin uyumluluk özelliğine sahip bireylerin daha az duygusal emekle karşı karşıya kalacağı yani bir etkiye sahip olmayışı ile benzerlik göstermiştir. Örneklemin yalnızca kabin memurlarını kapsaması ve havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletme ile gerçekleşmesi ilgili boyutların her birinin etki düzeyinin olmamasını açıklamaktadır. Alt hipotezlerde tüm alt boyutların istatistiki olarak anlamlı etkiye sahip olmayışı nedeniyle H<sub>2</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi bağlamında cinsiyete yönelik uygulanan T-Testi neticesinde erkek iş görenlerin kadın iş görenlere oranla daha yüksek seviyede duygusal emek sergileme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu örneklem için erkeklerin kadınlara göre daha yoğun seviyede duygusal emek sergilemelerinin örneklemin kendine has özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca erkeklerin duygusal emek tiplerinden yüzeysel davranışı kadınlara oranla daha yüksek seviyede sergiledikleri anlaşılmıştır. T-Testi neticesinde medeni duruma göre bir farklılık çıkmaması kabin memurlarının bu örneklem ve bu meslek grubu için çoğunlukla bekâr çalışanlardan oluşmasına bağlanmaktadır. İki den fazla bağımsız gruplar için uygulanan ANOVA testlerinde 31-35 yaş aralığındaki iş görenlerin doğal davranış sergilemeye daha eğilimli oldukları ve gene 31-35 yaş aralığındaki çalışanların diğer yaş gruplarına göre daha sorumluluk sahibi oldukları tespit edilmiştir. Mesleki kıdem için uygulanan ANOVA testinde 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip iş görenlerin daha yüksek seviyede derinlemesine davranış sergiledikleri ve sorumluluk sahibi olmaları beklenen duyguyu hissetmeseler bile çaba sarf ettiklerini göstermektedir. Kurum kıdemi için yapılan test neticesinde 1-5 yıl arası kıdeme sahip iş görenlerin derinlemesine davranışı daha yoğun



sergiledikleri yani beklenen duygusal ifadeleri yerine getirmek için o duyguları hissetme çabasında da oldukları tespit edilmiştir. Son olarak statü için yapılan analizler neticesinde anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Elde edilen bulgular ve her demografik değişkenin istatistiki olarak farklılık teşkil etmemesi sebebiyle H<sub>3</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırma, ilgili değişkenlerin ilişkisine direkt olarak yazında rastlanamaması sebebiyle literatüre katkı sağlaması bağlamında büyük önem arz etmektedir. Araştırma sonuçları beklenen ve yazın dayanakları ile genel olarak örtüşür seviyede olmuştur. İlgili değişkenlerin gelecekte çalışılma durumu göz önüne alınarak havacılık sektöründe yer alan diğer şirketlerin de araştırma alanına dâhil edilmesi, sadece hava kabin memurları değil, yüz yüze iletişimde görevli kara kabin memurlarının ve diğer uçuş ekibinin dâhil edilmesi örneklem çeşitliliği ve araştırmanın zenginleştirilmesi bağlamında fayda sağlayacaktır.

### Kaynaklar

- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). "Emotional labor in service roles: The influence" of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Austin, E. J., Dore, T. C. ve O'donovan, K. M. (2008). "Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour", *Personality and Individual Differences*, 44(3), 679-688.
- Benson, M. J. ve Hogan, R. (2008). "How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness." *Organisations and People*, 15(3), 10-18.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Basım, H. N., Beğenirbaş, M. ve Can Yalçın, R. (2013). "Effects of teacher personalities on emotional exhaustion: Mediating role of emotional labor", *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(3), 1488-1496.
- Beğenirbaş, M. ve Yalçın, R.C. (2012), "Öğretmenlerin kişilik özelliklerinin duygusal emek gösterimlerine etkileri." *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1): 47-65.
- Beğenirbaş, M. (2013). "Kişiliğin öğretim stillerine etkisinde duygusal emek ve tükenmişliğin aracılık rolü: Öğretmenler üzerinde bir araştırma", *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice." *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "People work"." *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Bryant, M. ve Wolfram Cox, J. (2004). "Conversion stories as shifting narratives of organizational change." *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 578-592.
- Burger, J. M. (2004). *Personality*: Thomson/Wadsworth.

- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve davranışı*. Remzi Bookstore, İstanbul.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Detay Yayıncılık.
- Çetinkaya, Ö. ve A. G. A. M. Alparslan (2011). "Duygusal zekânın iletişim becerileri üzerine etkisi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(1).
- Çolak, H. E. (2015). Örgütsel sessizlik. *NE Özler İçinde, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 363-396.
- Demirci, M. K., Özler, D. E. ve Girgin, B. (2007). "Beş faktör kişilik mmodelinin işyerinde duygusal tacize (Mobbing) etkileri: Hastane işletmelerinde bir uygulama" *Journal of Azerbaijani Studies*, Vol. 10 No. 3-4 13-39.
- 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.
- Durgut, M. ve Kahya, C. (2015). "Duygusal emek ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Kamu iç denetçileri üzerinde örnek bir uygulama." *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 348-364.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs." *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta.
- Gençöz, T. ve Öncül, Ö. (2012). "Examination of personality characteristics in a Turkish sample: Development of basic personality traits inventory." *The Journal of General Psychology*, 139(3), 194-216.
- Grandey, A. A. (2000). "Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor." *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.
- Gürbüz, S. Ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 4.Bs. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Gürsoy, D., Boylu, Y. ve Avcı, U. (2011). "Identifying the complex relationships among emotional labor and its correlates." *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 783-794.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard University Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart. commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hodgetts, R. M. (1999). "Yönetim teori, süreç ve uygulama" (C. Çetin & E. C. Mutlu, Trans. 5 ed.). İstanbul: Der Yayınları.
- Holman, D. Chissick, C. ve Totterdell, P. (2002). "The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers." *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.
- Kim, H. J. (2008). "Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout." *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). "Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of hochschild's work", *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Kunda, G. ve Van Maanen, J. (1999). "Changing scripts at work: Managers and professionals." *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 64-80.
- Luthans, F. ve Kreitner, R. (1985). *Organizational behavior modification and beyond: An Operant and Social Learning Approach*. Glenview, Ill: Scott, Foresman.
- MacKinnon, D. W. (1944). *The Structure of personality*.

- Mastracci, S. H., Newman, M. A., ve Guy, M. E. (2006). "Appraising emotion work: Determining whether emotional labor is valued in government jobs." *The American Review of Public Administration*, 36(2), 123-138.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor." *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world." *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Neuman, G. A. ve Wright, J. (1999). "Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability." *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 376.
- Orzechowicz, D. (2008). "Privileged emotion managers: The case of actors." *Social Psychology Quarterly*, 71(2), 143-156.
- Ödemiş, S. (2011). "Beş faktör kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkileri", (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice." In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). "Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace." *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2011). "Kuramdan uygulamaya beş faktör kişilik modeli ve beş faktör kişilik envanteri:(5FKE)", *Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi*.
- Steinberg, R. J. ve Figart, D. M. (1999). "Emotional labor since: The managed heart." *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 8-26.
- Şenol, S. ve Aktaş, H. (2017). "Algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumlarına etkisi: İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerinde araştırma." *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 833-850.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). "Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma." *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Tan, H. H., Foo, M. D., Chong, C. L. ve Ng, R. (2003). "Situational and dispositional predictors of displays of positive emotions." *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 961-978.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim:(Örgütsel adaletin rolü)*. Beta Basım Yayım. 2011.
- Tracy, S. J. ve Tracy, K. (1998). *Emotion labor at 911: A Case Study and Theoretical Critique*.
- Wharton, A. S. (1999). "The psychosocial consequences of emotional labor." *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 158-176.
- Wharton, A. S. (2009). "The sociology of emotional labor." *Annual Review of Sociology*, 35, 147-165.
- Yazdani, N. (2013). "Emotional labor and big five personality model", In *3rd International Conference on Business Management by School of Business and Economics, University of Management and Technology*, Lahore, Pakistan.
- Yeni, Z. (2015). "Beş faktör kişilik özellikleri ile duygusal emek arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.