

## Ünite 3: Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini

### İş Yeri Duyguları ve Yönetimi

Son 10-15 yılda iş yeri duyguları örgüt içerisindeki davranışları anlamak açısından yeni bir kaynak oluşturmaya başlamıştır. Günlük yaşamın doğal bir parçası olan duygular çalışma yaşamı içinde de oldukça önemli bir yere sahiptir. Örneğin iş yerinde yaşanan olumlu bir duygu bireyi iş tatminine götürürken olumsuz bir duygu ise işini bırakma ve başka bir iş aramaya kadar götürebilir

Duygular bilim insanları tarafından genellikle duygular ve modlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenmektedir.

### Duygular

Duygular kişilere, nesnelere ve olaylara karşı yaşantılarımızla kazanmış olduğumuz ve bizi davranışta bulunmaya hazır hale getiren hislerdir. Bunun yanı sıra duygular bireyin kendisi ile kurduğu bir iletişimdir ve bireyin davranışları üzerinde geniş etkilere sahiptir. Modlar ise duygusal bir durum olmasına karşın belli kişi, obje yada olaya karşı gelişmezler. Bu nedenle duygular ve modlar birbirleri ile yakından ilişkili olmakla birlikte zıt yönlerde barındırmaktadırlar. Konuyu daha iyi anlamak için duyguların bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir.

- Duyguların her zaman bir objesi veya amacı vardır.
- Duygular kısa sürede çalışanlar arasında bulaşabilir.
- Duyguların ifadesi evrensel bir yapıdadır.
- Kültür duyguların ne zaman ve nasıl ifade edileceği konusunda önemli faktördür.

Duyguları sınırsız sayıda olabileceği söylenebilir. Ancak iş yerinde yaşanabilecek duyguları bazı kategorilere göre ele almak mümkündür. Bunlar:

**Kızgınlık;** kişinin varmak istediği bir hedefe yönelik çalışırken engellenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bireyin kişiliğine yönelik saldırılarda kızgınlık ve öfke duygularına yol açabilmektedir. Kızgınlık ve öfke duyguları saldırgan davranışlara neden olabilmektedir.

**Korku ve Kaygı;** korku yaşanmaktan kaçınılan bir duygudur.

İş yerinde başarısızlık ya da işten atılma korkusu şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Diğer taraftan tehlikelere karşı uyanık olmayı sağlama açısından ise korkunun olumlu yönleri de bulunmaktadır. Kaygı ise korku ile ilişkili olmakla birlikte kaynağının belli olmaması açısından korkudan ayrılmaktadır. Korku belli bir uyarana karşı verilen daha kısa süreli bir tepkiyken; kaygı kaynağı belli olmayan, şiddeti daha az ve uzun süreli yaşanan bir duygudur.

**Memnuniyet ve Haz;** memnuniyet her şeyin yolunda gittiğine ilişkin genel olarak yaşanan bir duygudur. İlaç ise bir amaca ulaşıldığı zaman yaşanan doyumunu ifade etmektedir. Bu duygular başarılı işler neticesinde iş yerlerinde sıklıkla yaşanan ve çalışanları motive eden bir etkiye sahiptirler.

**Sevgi ve üzüntü;** yaşam sevgi ile başlar ve sevgi olduğu sürece devam eder. Bu nedenle bireyin yaptığı işi sevmesi ve işvereni ve iş arkadaşları ile sevgiye dayalı ilişkiler kurması oldukça önemlidir. Üzüntü ise sevginin tersi bir durum olarak düşünülebilir. İş yerinde yaşanan olumsuzluklar (sevilen bir iş arkadaşının işten ayrılması, işverenin olumsuz tutumları vb. durumlar) üzüntü duygusuna yol açabilir. Üzüntü yaşanması olağan bir duygu olmasına karşın depresyon gibi uç noktalara varmadan yaşanması gereken bir duygu durumudur.

Duygular kaynakları bakımından öz-bilinç duyguları ve sosyal duygular olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Öz- bilinç duyguları, bireyin kendi öznel dünyasından kaynaklanan suçluluk, utanma ya da gurur gibi duygulardır. Sosyal duygular ise bireyin kendisi dışında sosyal ilişkiler bağlamında gelişen acıma, merhamet ve kıskançlık gibi duygulardır.

#### Duygular ve Çalışma Yaşamı

İş yaşamı ile ilgili duygular; duygusal uyumsuzluk, duygusal zeka ve iş performansı ile doğrudan ilişkilidir.

**Duygusal uyumsuzluk,** bireyin gerçekten hissettikleri ile uyumlu olmayan duygular sergilemesidir. Örneğin, huysuz yolcularla seyahat etmekte olan uçuş mürettebatını düşünelim. Bu çalışanlar müşterilere karşı kızgınlık yaşasalar bile bunu belli etmekten kaçınır ve her şey yolundaymış gibi davranabilirler. Bu durumda yaşanan kızgınlık

duygusu ile uyumsuz bir davranış olan güler yüzlüğü sergilerler ve bu durum iş stresinin önemli bir kaynağını oluşturur.

**Duygusal zeka**, yaşamın duygusal yönleri ile ilgili olan beceriler olarak ele alınmaktadır. Geçmiş dönemlerde duygular iş yaşamında yeri olmaması gereken unsurlar olarak düşünülürken; yeni yaklaşımlarla birlikte duyguların iş yaşamı üzerinde etkileri daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Duygusal zeka, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etme, kendini ve başkalarını motive etme ve gelişmiş sosyal beceriler kazanma gibi özelliklerle kendini göstermektedir. Bu tür becerilerde bireylerin işlerine ve birlikte çalıştıkları insanlara uyum sağlamaları bakımından oldukça yararlı olmaktadır. Duygusal zeka kısa sürede öğrenilebilen bir yetenektir- ve iş yerinde bu tür eğitimlerin verilmesi ile çalışanların performanslarının artırılması sağlanabilir.

**İş performansı**, duygulardan bağımsız değildir. Başka bir deyişle duygular ve iş performansı önemli düzeyde birbirlerinden etkilenmektedirler, şöyle ki iş yerinde yaşanan bir başarısızlık olumsuz duygulara neden olabilir ve olumsuz duygular yaşayan bireylerin de iş performansı artabilir. Bu şekilde bir döngü tam tersi biçimde yaşanan başarılar ve iş performansının artması şeklinde de görülebilir. Ancak bu durum bir kısır döngü olarak devam etmez. Başarısızlıkların ardından başarılar ve başarıların ardından başarısızlıklar gelebilir.

## Modlar veya Ruh Halimiz

Duygular daha belirgin yoğun bir nitelik taşıırken modlar bunun tersine daha yaygın bir nitelik taşır ve modların belirginleştirilmesi ve modlara odaklanması daha zordur. Modlar gün içinde yaşadığımız olaylara bağlı olarak hızlı bir biçimde değişebilme özelliğine sahiptir. Örneğin, güne olumsuz ya da durgun bir m odda başlamış olabiliriz ancak iş yerinde aldığımız bir övgü sonucu enerjik moda geçebiliriz. Bu çerçevede modların bireysel deneyimlere, çalıştığımız örgütlere ve birlikte çalıştığımız insanlara göre değişebileceği söylenebilir. Ayrıca modlar kişilik özelliklerine bağlı olarak da değişebilmektedir.

Modlar iş yeri davranışlarını da etkilemektedir. Bireylerin iyi bir modda olmaları iş yerlerinde daha çalışkan, daha yardım sever, daha cömert ve daha sosyal olmalarını sağlayabilir. Olumsuz bir modda olmak ise saldırganlık, huzursuzluk ve düşük çalışma performansı gibi sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle özellikle çok önemli projelerin gerçekleştirileceği aşamalarda çalışanların olumlu bir modda olmaları önemli görülmektedir.

İş yerinde sıklıkla yaşanan bir duygu da kızgınlıktır. Kızgınlık ya da öfke doğal duygular olmakla birlikte kontrol edilmediğinde oldukça olumsuz sonuçlara neden olabilmektedirler. Ancak kızgınlık duygusunun bazı durumlarda bireyi koruyucu bir özellik taşıdığı da unutulmamalıdır. Kızgınlığın yıkıcı olabileceği durumlarda kontrol altına alınması, olumsuz sonuçlardan bireyi koruyacaktır. Bu açıdan rahatlama egzersizleri, düşünce biçimini değiştirmek, komik şeyler düşünmek, espri ile geçiştirmek ve ortamı terk etmek kızgınlığı kontrol etmek için kullanılan bazı tekniklerdir.

## Tutumlar

Tutum, en geniş anlamıyla bireyin belirli bir objeye ya da kişiye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumunu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışı ifade eder. Tutumlar hayat boyu geçirilen yaşantılar ve bireyin yetiştirilme biçimi ile oluşurlar. Bu bağlamda tutumların gelişiminde içinde yaşanan çevrenin önemli bir payı vardır. Duygular ve tutumlar arasında önemli bir ilişki vardır. Duygular tutum geliştirilen nesneler hakkındaki kararlardır. Duygu ve tutumlar arasındaki farkları ele alacak olursak; duygular tecrübelerdir tutumlar kararlardır, duygular hislerdir tutumlar düşüncelerdir, duygular kısa sürelidir tutumlar ise uzun süre değişmez.

Tutumların üç bileşeni bulunmaktadır. Bunlar tutum nesnesi hakkındaki olumlu ya da olumsuz olarak nitelenen duygusal tecrübeler olan duygusal bileşen, algılar ve tutumlar arasındaki ilişkiyi oluşturan bilişsel bileşen ve duygu ve inanca uygun olarak hareket etme eğilimi olan davranışsal bileşendir. Bu bileşenler birbirleri ile yakından ilişkilidir. Ayrıca bilişlerin ve duyguların birçok açıdan birbirinden ayrılmadıklarını akılda tutmak gerekir.

## İşle İlgili Tutumlar ve İş Tatmini

İş görenlerin sahip oldukları tutumların yöneticiler tarafından bilinmesi, anlaşılması ve bu tutumlar sonucunda ortaya çıkabilecek durumların kestirilebilmesi oldukça önemlidir.

İş tatmini genel anlamı ile bireylerin işlerine karşı geliştirdiği tutumlar olarak ifade edilmektedir. Bireyin yaptığı işten zevk alması iş tatmininin önemli bir göstergesidir. İş tatmini yüksek olan bireylerin mutluluk düzeylerinin de yüksek olduğu bilinmektedir. İş tatminin üç boyutu bulunmaktadır. Birinci boyut bireyin işine karşı olan duygusal bir

tutumdur. İkinci boyut, iş görenlerin yaptıkları işler neticesinde elde ettikleri sonuçlardır. Bu çerçevede emeğin karşılığını almadığını düşünen bir iş görenin iş tatmin düzeyi de düşük olacaktır. Üçüncü boyut ise iş tatminin birbiri ile ilgili tutumlardan oluşmasıdır. Başka bir deyişle iş görenlerin yaptıkları işin onların yaşamlarında değer verdikleri şeyleri ne derece karşıladığı ya da karşılamadığıdır.

İş tatmini, örgütsel, grupsal ve bireysel etkenlerden etkilenmektedirler. Ayrıca bireyler çalışma yaşamında bir takım değerleri ön plana çıkarmaktadırlar. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Ücret
2. Terfi sistemi
3. Danışmanlık
4. İş arkadaşları
5. İşin kendisi
6. Alturizm
7. Statü
8. İş çevresi/ortamı

#### Değer Kuramı

Bireylerin yaşamlarında önem verdikleri her şey onların iş tatminini etkileyebilmektedir. Değer kuramına göre eğer bireyin istedikleri ile elde ettikleri arasında farklılık yüksek ise birey tatminsizlik yaşar. Bu çerçevede bireyin istedikleri ile elde ettikleri birbirine yaklaştıkça tatmin düzeyi de artmaktadır. Ancak istemek tek başına yeterli bir şey değildir. Örneğin, aylık 5 bin lira maaş almak isteyen bir çalışan 3 bin liraya çalışıyorsa bu aradaki 2 bin liralık fark tatminsizliğe neden olur demek doğru olmayabilir. Çünkü çalışan aldığı ücrete çok fazla değer vermiyor olabilir. Eğer birey ücret yerine iş arkadaşları ile ilişkilerini daha değerli görüyor ve onlarla sağlıklı ilişkiler kurduğuna inanıyorsa iş tatmin düzeyi yüksek olabilir. Bu durumda ücret konusu tatminsizlik düzeyini çok fazla etkilemeyebilir. Ancak ücrete değer veren bir çalışan için aynı durum söz konusu değildir.

Bireylerin iş tatmini; işin kendisinden, ücretinden, danışmanlık, iş arkadaşları ve terfi sistemi gibi faktörlerden etkilenmektedir. İşin birey için taşıdığı anlam, öğrenme fırsatları ve sorumluluklar işin kendisini: bireyin yaptığı iş karşılığında kazanmış olduğu maaş ücretini; bir danışmanın bireye vereceği teknik bilgi ve davranışsal destek danışmanlığı: bireyin birlikte çalıştığı kişileri teknik olarak yeterli ve sosyal olarak destekleyici olması iş arkadaşlarını; bireyin işte ilerleme olanağının olup olmaması ise terfi sistemini özetlemektedir.

#### İşin Kendisi ile İlgili Tatmin

Ne tür işlerin tatmin edici olduğuna ilişkin yapılan araştırmalar üç temel faktöre dikkat çekmektedirler. Buna göre ilk olarak bir işin tatmin edici olabilmesi için birey için bir anlamı olması gerekmektedir. İkinci önemli faktör ise bireyin sorumluluk alması, yani yapılan işe kendisinin bir katkısı olduğuna inanmasıdır. Üçüncü faktör ise bireyin yaptığı işin sonuçları hakkındaki bilgisidir. Başka bir deyişle bireyin bir işi ne kadar başarılı ya da başarısız yaptığına ilişkin edindiği bilgidir.

Çeşitlilik, kimlik, önem, otonomi ve geri bildirim karakteristiklerine sahip olan işler yukarıda bahsedilen üç temel faktörü karşılayan işler olarak görülmektedir. Bu çerçevede çeşitlilik, kimlik ve önem, işin anlamlılığı faktörünü; otonomi, sorumluluk faktörünü; geri bildirim ise sonuç ve çıktılar için bilgilendirme faktörünü destekleyen iş karakteristikleri olarak ortaya çıkmaktadır.

İş tatmini ile üretkenlik arasında güçlü bağlar bulunmaktadır. Bu bağlar iş tatmini arttıkça çalışanların iş performansı ve üretkenliklerinin de arttığına işaret etmektedir. Diğer bir konusu ise iş tatmini ile işi bırakma arasındaki ilişkidir. İş tatminsizliğinin işi bırakma ile olumlu yönde ilişkili olduğunu gösteren araştırmalar olsa da durum her zaman böyle değildir. Bireyler başka bir işte çalışmama ya da gelir kaybına uğrama gibi bazı dışsal faktörlerden etkilenerek tatminsizlik yaşamalarına karşın işi bırakma yoluna gitmeyebilmektedirler.

İşinde tatmin olmuş bir çalışan iş yeri hakkında olumlu bir tutuma sahip olma, diğerlerine yardım etme ve işin

beklentilerinin üzerinde bir çaba gösterme gibi eğilimlere sahiptirler. Böylece bu tür çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını benimseyerek davranmış olurlar. Burada önemli olan bir nokta ise örgütlerin adalet ve eşitlik anlayışının hakim olmasıdır. Aksi taktirde iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışlarının benimsenmesinde etkili olmayabilmektedir.

İş tatminsizlikleri çeşitli şekillerde ifade edilebilmektedirler. Çalışanlar işten ayrılarak aktif ve yıkıcı bir şekilde; sesini yükselterek aktif ve yapıcı bir şekilde; bağıllık göstererek pasif ve yapıcı bir şekilde; kayıtsızlık göstererek pasif ve yıkıcı bir şekilde iş tatminsizliklerini ifade edebilirler.

İş tatmininin önemi çalışanın kendisi, iş vereni ve çevre bağlamında açıklanabilir. Çalışanın kendisi açısından iş tatmininin yüksek olması mutluluğunu artırır ve sağlıklı bir yaşam sürmesine yardımcı olur. İş veren açısından iş tatmini yüksek olan çalışan işine zamanında gelir, yaptığı işi hakkıyla yaparak iş yerinin gelişimine katkı sağlar. İş tatmini yüksek birey mutluluğunu başkalarına yansıtır ve böylece çevresi ile iyi ilişkiler kurar.