

DOI Number: 10.29064/ijma.518590

DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND BURNOUT

Senem ALTAN¹

Murat ÖZPEHLİVAN²

ÖZET

Örgütler, çalışanların daha önceden belirlenmiş hedeflerine uygun duygu gösterim biçimi sergilemesini beklemektedir. Çalışanların bu hedeflere uygun duygu göstermek için girdikleri duygusal çabaya “duygusal emek” adı verilmektedir. Çalışanın hissettiği ile sergilediği duygular birbirine uyumlu olmadığında bazı olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sonuçlardan birisi ve belki de en olumsuz tükenmişliktir.

Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi 1980’lerden bu yana araştırılmaktadır. Günümüzde hizmet sektörüne geçişin artmasıyla birlikte bu konuda çalışmalar artış göstermiştir. Ancak yapılan çalışmalar hala ilişkinin açıklanması için yeterli görülmemektedir. Bu bağlamda bu çalışmada duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Tükenmişlik, Duygusal Uyumsuzluk

Jel Kodları: M10, M19

ABSTRACT

Organizations expect from their employees to display an impression of emotion in according to their predetermined objectives. Emotional effort that employees exhibit into to show emotions that fit these objectives called “emotional labor”. Some negative consequences can arise when the real feelings of employee and the emotion employee exhibited are not compatible. One of these results and perhaps the most negative is burnout. The relationship between emotional labor and burnout has been explored since the 1980s. Today, with the increase in the transition to the service sector, studies on this subject have increased. However, studies are still not considered sufficient to explain the relationship. In this context, this study aims to reveal the relationship between emotional labor and burnout.

Keywords: Emotional Labor, Burnout, Emotional Dissonance

Jel Codes: M10, M19

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Okan Üniversitesi, senem.altan@okan.edu.tr

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Okan Üniversitesi, murat.ozpehlivan@okan.edu.tr

1. GİRİŞ

Duygular, belli durum ya da olaylara karşısında tepki olarak dışı vuran hislerdir. İnsanları “realist” düşünmeye ve davranmaya iten duygular, insanları önemli ölçüde etkilemekte; davranışlarına şekil vermektedir. Bir insan günlük yaşamında sayısız duygu yaşamakta; çevresindeki unsurlara anlam katması ve dünyayı anlaması duyguları sayesinde olmaktadır. Bu nedenle duygular insanların kendini ifade etmesinde oldukça önemlidir (Plotnick, 2007).

İnsanların duygularının farkında olması ve duygularını kontrol edebilmesi, çevreye adaptasyonu bakımından da oldukça önemlidir (Goleman, 2005). Bazen bireylerin gösterdiği ve hissettiği duygu aynı olmamaktadır. Birey bir olay ya da durum karşısında hissettiği duyguyu değil, o anda sergilemesi uygun olan duyguyu gösterebilmekte; yani rol yapması gerekmektedir. Duyguların yönetimi bu bağlamda çevreye ayak uydurulması açısından oldukça önemli görülmektedir (Kaya, 2009).

İnsanlar, sosyal varlıklardır. Tek başlarına, diğer insanlardan tecrit edilmiş bir şekilde yaşamaları ya da hayatlarını sürdürmeleri söz konusu değildir. Hayatlarını sürdürmek için diğer insanlarla etkileşim içerisinde olmaya ve yardım almaya ihtiyaçları vardır. Normal hayatta olduğu gibi, bir insanın hayatının önemli bir kısmını oluşturan iş hayatında da başarılı sonuçlar için bireyler etkileşime ve yardımlaşmaya gereksinim duymaktadır (Beğenirbaş, 2013).

Duyguların yönetimi iş yaşamında da oldukça önemlidir. Çalışanların iş yerindeki verimlilik ve performansları, iş ortamına olan bağlılıkları, özetle tüm davranış ve tutumları duyguları tarafından yönetilmektedir. Duygularını iyi yönetebilen bireylerin, çalıştıkları sektöre daha çok katkı sağlandığı bilinmektedir (French vd., 2008).

İşyerlerinde “duygu” ile ilgili araştırmalar, daha fazla çalışanın duygusal emek içeren işlerde görev alması ve duygularını düzenlemesi gerekmesi ile giderek daha önemli bir hal almaktadır. Ekonomilerin gelişimi ile birlikte ülkelerin çoğunda üretim sektöründen hizmet sektörüne yoğun bir geçiş gerçekleşmiş; çalışanların gayret, çaba ve iletişime gösterdikleri önem ile hizmet sektöründeki işin kalitesi doğrudan bağlantılı hale gelmiştir (Chu ve Murmann, 2005). Duyguların çalışma ortamındaki etkileriyle ilgili çalışmalar ve çalışma ortamında duyguların artan önemi “duygusal emek” kavramını ortaya çıkarmıştır (Grandey, 2000). Duygusal emek, bireylerarası işlemler sırasında örgütsel olarak istenen duyguları ifade etmek için gereken çabayı, planlamayı ve kontrolü ifade etmek şeklinde tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996). Duygusal emek, çalışanlar için iş bütününe çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Zapf, 2002).

Duygusal emek terimini ilk defa Hochschild (1983) kullanmış ve o tarihten günümüze, kavramın kendisi, öncülleri ve sonuçlarını inceleyen çok sayıda çalışma yapılmıştır (Grandey, 2000; Schaubroeck ve Jones, 2000; Zapf, 2002; Montgomery ve ark., 2006). Bu çalışmalar, duygusal emeğin, çeşitli örgütsel, fiziksel ve psikolojik sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermiştir (Noor ve Zauniddin, 2011). Sonuçlardan birisi de psikolojik bir sonuç olan tükenmişliktir (Beğenirbaş, 2013).

Özellikle insanlarla yoğun etkileşim içerisinde olmayı gerektiren işlerde çalışan bireylerde görülmesi muhtemel olan “tükenmişlik”, bireyin yaşadığı stres sonucunda duygusal ve fizyolojik açıdan güçsüzleşmesi ve kendini güçsüz hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca karşılanamayan istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarının

tükenmesi, güç ve enerji kaybı, yıpranma ve başarısız olma ifadeleri ile de açıklanabilmektedir (Freudenberger, 1974). Tükenmişlik; ümitsizlik, uzun süreli dönemsel yorgunluk ve fiziksel yorgunluğun yanı sıra olumsuz tutumlar, duygu verimsizliği ve olumsuz benlik algısını içermektedir. Genel olarak kişisel başarı eksikliği, duyarsızlaşma ve duygusal yorgunluk başlıkları altında incelenmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Duygusal emekle ilgili araştırmalara bakıldığında tükenmişlik en önemli sonuçlardan birisi olarak görülmektedir (Oral ve Köse, 2011). Bireyler iş hayatlarında kendilerinden beklenen duyguları göstererek, gerektiğinde asıl duygularını saklamakta; sürekli olarak duygularını kontrol etmeye çaba harcadığı için hem fiziksel hem de duygusal yorgunluk ve bitkinlik yaşayabilmektedir (Grandey, 2000). Hissettiğini gösteremeyen ve duygusal uyumsuzluk yaşayan bireyler, bu durumdan olumsuz etkilenmekte ve tükenmektedir. Tükenmişlik, çalışanlar için oldukça büyük bir soruna dönüşmekte; işlerine olan asıl ilgiyi kaybetmelerine, hizmet sundukları bireylerle gerçekten ilgilenmemelerine, iş doyumsuzluğuna ve iş stresine neden olmaktadır (Yıldırım ve Erul, 2013). Bireyler genellikle sergilemek zorunda olduğu yalancı hisler nedeniyle yaşadığı gerilim ya da duygusal uyumsuzluk nedeniyle yaşadığı gerilim sebebiyle duygusal emekleri sonucunda tükenmişliğe yakalanmaktadır (Budak ve Sürvegil, 2005).

Bu çalışmada duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda duygusal emek ve tükenmişlik kavramlarının kuramsal çerçevesi detaylı şekilde ele alınmış; aradaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan çalışmaların özetlerine yer verilmiştir.

2. DUYGUSAL EMEK'İN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

“Duygu” kavramı, 1800’lerden bu yana çalışılmakta ve özellikle son dönemlerde üstünde yoğunlaşmaktadır (Seçer, 2005). Duygu, psikolojide bireyin bedeninde bulunduğu koşullara ve iç olaylara ait öznel algısı şeklinde tanımlanmakta; acıma, nefret, sevgi, öfke, minnet, saygı, gıpta, kıskançlık gibi duygular gerek günlük hayatta gerekse iş yaşamında bireylerin karşı karşıya kaldığı zamanlarda tutum ve davranışlarına yön vermektedir. Özetle duygu kavramı, bireyin yalnızca rasyonel olmadığını; hareket ederken, karar alırken, hayatın her alanında duygularını kullanan bir varlık olduğunu göstermektedir (Hoshscild, 1983). Emek ise; “klasik ekonomi” içinde üretim etmenlerinden birisini oluşturmaktadır. Bireyin zihinsel yetenek ya da fiziksel gücüyle yaptığı işe göre emek üretkenliği farklılık göstermektedir (Grandey, 2000).

Duygusal emek; ilk defa Hochschild (1983) tarafından “Duyguların Ticarileşmesi” isimli kitabında tanımlanmıştır. Duygusal emek; “hizmetin sahte, çalışanların aktör, müşterilerinde izleyici olduğu bir oyundur” ve “açıkça gözlemlenebilen yüz ve beden hareketlerinin sergilenmesi için duygunun yönetilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Hochschild (1983)’e göre; hizmet alanında görev yapan çalışanların mesleğe uygun tepkiler vermesine ilişkin “ortak bir beklenti” vardır ve duygusal emek kavramı özellikle hizmet sektöründekiler için oldukça önemli görülmektedir.

Duygusal emek kavramı başka araştırmacılar tarafından da tanımlanmış ve araştırılmıştır. Rup ve arkadaşları; duygusal emeğin gerçek duyguların maskelenmesi ve duygusal yabancılaşma olmak üzere iki önemli özelliği olduğunu belirtmişlerdir. Ancak duygusal emek yalnızca tek taraflı bir maskeleyiş şeklinde algılanmamalıdır. Yani; “duygusal emeğin amacı; müşterilerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak

olabileceği gibi; kötü hissettirmek de olabilmektedir.” Örneğin hapishanelerdeki polis ve gardiyanlar duygusal emeği kötü hissettirmek amaçlı kullanabilirken; perakende satışlarda satıcılar müşteriye iyi hissettirmek amaçlı kullanabilmektedir (Man ve Öz, 2009).

Duygusal emeğin ön plana çıkan tanımları arasında şunlar da yer almaktadır;

- “Duygusal emek bireyler arası ilişkilerini yürütürken örgüt tarafından arzu edilen duyguların gösterilmesi için gerekli olan plan, kontrol ve çabadır” (Morris ve Feldman, 1996).
- “Duygusal emek işi yaparken işe uygun davranışı sergileme davranışdır” (Ashfort ve Humphrey, 1993).

Genel olarak duygusal emek için yapılan tanımlamalar birbirlerine benzemekte; ancak araştırmacılardan bazıları kavramı “karşılıklı etkileşim” içinde değerlendirirken, bazıları “bireysel” değerlendirmişlerdir. Gerek Hochschild (1983) gerekse Morris ve Feldman (1996) ile Ashfort ve Humphrey (1993) duygusal emeğin bireysel tarafına odaklanmışlardır.

Duygusal emeğin karşılıklı etkileşim yönüne odaklanan araştırmacılar ise; duygusal emeği, diğer bireyleri anlamak için çabalamak; onların hissettiklerini anlayabilmek ve diğer bireylerin durumlarını algılayabilmek için, empati kurmak olarak tanımlamaktadır. Hochschild duygusal emeği beden ve yüz hareketleri ile tanımlarken; karşılıklı etkileşimi esas alan araştırmacılar konuşma sürecinde, ses tonunun, kelimelerin ve davranışlara etki eden her türlü çabanın duygusal emek kapsamına girdiğini ifade etmektedir. Steinberg ve Figart (1999)’a göre duygusal emek; bireylerin yalnızca beden ve yüz hareketleri ile sergilediği çaba değil; bunun yanı sıra davranışlarına etki eden sözsüz ve sözlü her türlü çabadan oluşmaktadır.

Bu tanımlara ek olarak duygusal emek (Grandey, 2000; Kart, 2011);

- “Bir çeşit izlenim yönetimidir ve çalışanların hislerine uysun veya uymasın onlardan beklenen belli duygusal gösterim kurallarını içermektedir.”
- “Duyguların ve hislerin organizasyonun amaçları için düzenlenmesidir.”
- “Örgütsel olarak belirlenen kural ve esaslara uygun olarak çalışanlardan beklenen duyguların düzenleme sürecidir.”

Tanımlardan anlaşılacağı üzere; örgütler çalışanlardan yalnızca etik kurallarına ve fiziksel açıdan bazı kurallara uymasını istememekte; buna ek olarak “duygusal” gösterim kurallarına da uymasını beklemektedir. Bu kurallar, çalışanların diğer çalışanlarla, üstleriyle ya da müşterileriyle iletişim kurduğunda duygularını nasıl göstereceğini belirlemektedir. Çalışanlara farklı yollarla aktarılan bu kurallar; çalışanlara ödül-ceza sistemi ile benimsetilebilmekte ya da eğitim ile öğretilmektedir (Kurt, 2013).

Hochschild (1983)’e göre duygusal emek gerektiren işler şu üç ana özelliği taşımaktadır:

1. Çalışanların duygusal aktiviteleri üstünde denetim ve kontrolü gerektirmesi
2. Çalışanların örgütün hedefleri kapsamında karşı tarafın duygularını etkisi altına alması

3. Sözlü iletişim ya da yüz yüze iletişimi barındırması

Hochschild (1983)'e göre bu işlerde duygusal emek süreçlerinde genel olarak iki mekanizma kullanılmaktadır. Bunlardan birisi yüzeysel davranış; ikincisi ise derinlemesine davranıştır. Ashforth ve Humphrey (1993), ise bu iki mekanizmaya "samimi davranış"ı da eklemiş ve duygusal emek kavramını genişletmişlerdir.

2.1. Yüzeysel Davranış

Belirli kurum ya da işletmelerde çalışanlar, çalıştıkları kurum ya da işletmenin kendisinden beklediklerine göre duygularını beklentilere uydurarak gösterebilmekte gerek ses tonu gerekse yüz ve beden hareketleri ile dış görünüşünde bazı değişimler ile müşteri ile etkileşime girmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Dolayısıyla birey aslında hissettiği duyguları göstermemekte; duygularını kontrol ederek asıl hissettiğinden farklı şekilde duygularını göstermektedir (Lin, 2000).

Yüzeysel davranışta bireyler bir taraftan kendi öznel duygusal dünyalarını kendi içlerinde deneyimlemekte; diğer taraftan dış dünya olarak adlandırılacak iş arkadaşları, yöneticiler ve müşterilere bu bireysel duyguları bir süzgeçten geçirerek yansıtmaktadırlar. Yani bu çalışanlar; kendi öznel duygularını çalıştığı işletme ya da kurum için belirli bir kalıba sığdırmakta; kalıba sığdırmak için gerçekleştirdiği tüm davranışlar, yüzeysel davranış olarak adlandırılmaktadır. Yüzeysel davranışı sergileyen çalışanlar; içlerinde duygusal çelişki-uyumsuzluk yaşadıkları için hareketleri de etkilenmektedir (Pugliesi, 1999).

Yang ve Chang (2008)'e göre duygusal emekteki yüzeysel davranışla örgütsel bağlılık arasında anlamlı ancak olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar negatif duygularını bastırmaları gerektiğinde yüzeysel davranış mekanizmalarını devreye sokmakta; olumsuz duyguların karşı tarafa geçmemesi için yüzeysel davranış mekanizması ile bu duygular geçirilmektedir (Dieffendorff ve ark., 2005).

2.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış, bireylerin örgütün kendisinden beklediği davranışı oynaması, hatta tam olarak o role girmek için bütün duygularını etkilemesi olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1983). Derinlemesine davranışta, gösterilen duygular ile sergilenen davranışlarla; bireyin aslında hissettiği duyguların her birisi birbirine adapte edilmekte; düzenlenerek uygun bir şekil verilmektedir (Lin, 2000; Zapf, 2002).

Derinlemesine davranış mekanizmasını kullanan çalışanlar örgütün kendisinden beklediği rolü, duygusal olarak içselleştirmekte; bir aktör gibi sergileyerek, müşteriye, yöneticilere ve diğer çalışanlara duygularını beklenen şekilde sergilemektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Bu davranış mekanizmasını kullanan çalışanlar, dış çevre olarak tanımlanabilecek iş arkadaşı, yönetici ve müşterilerle empati kurmakta; örgütün beklediği duyguyu içselleştirerek tutum ve davranışlarıyla birleştirmektedir. Derinlemesine davranış mekanizmasında çalışanın öznel duyguları; örgütün beklentisine göre şekil almakta ve değişmektedir. Derinlemesine davranış mekanizmasında içsel duygulara doğrudan yoğunlaşmakta, davranış örgütün çalışandan beklediği duygu gösterimi ile gerçek duyguların bir araya getirilmesiyle oluşmaktadır (Mann, 2004; Brook, 2009).

2.3. Samimi Davranış

Hochschild (1983), duygusal emeği tanımlarken, çalışanların işletmenin kendisinden beklediklerini yerine getirmek için yüzeysel davranış mekanizmasını ya da derinlemesine davranış mekanizmasını seçeceğini dile getirmektedir. Ancak bazen örgütün çalışandan beklediği ile çalışanın gerçek duyguları birbirlerine uymakta; samimi davranış sergilenebilmektedir. Örneğin çocuklara bakıcılık yapan bir birey; herhangi bir zorlama olmadan, bakımını üstlendiği çocuğa karşı sevgi besleyebilmekte; çocuğa şefkatle yaklaşabilmektedir (Eroğlu, 2010).

Bu davranış mekanizması Hocshield tarafından “pasif derin davranış” olarak adlandırılmaktadır (Kamber, 2014).

Yani, Hocshield (1983)’a göre; bu davranışta derinlemesine davranıştan farklı bir duygusal emek harcanması yoktur ve derinlemesine davranıştan ayrılmamaktadır. Ancak örgüt beklentileri ile çalışan duyguları örtüşse de, çok az dahi olsa çaba harcanmakta; samimi, derinlemesine ve yüzeysel olması fark etmeksizin bireyler duygusal emekte bulunmaktadır (Kurt, 2013).

2.4. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları

Duygusal emek mekanizması fark etmeksizin, bireylerin duygusal emek davranışları sonucunda olumlu ve olumsuz sonuçlar elde edilmektedir. Bu sonuçlar şu şekilde özetlenebilmektedir:

➤ Duygusal emek davranışının olumlu sonuçları

Yapılan çalışmalara bakıldığında duygusal emeğin genellikle olumsuz sonuçları açısından değerlendirildiği görülmektedir. Ancak duygusal emeğin olumlu sonuçları da bulunmakta; çalışanlara ve örgüte katkı sağlamaktadır (Kocabaş, 2014).

Bireyler örgütlerinin beklentilerine cevap verdiğinde ve örgütün prensiplerine uygun hareket ettiğinde; hem işini daha iyi yaptığı için iş doyumunu artırmakta hem de performansı artış göstermektedir (Ashforth ve Humprey, 1993).

Ayrıca duygusal emek davranışının olumlu sonuçları maddi açıdan da olabilmektedir. Olumlu tavır sergileyen ve olumlu duygusal emek davranışında bulunan çalışanlar daha iyi iş yapmakta; gerek aldıkları primler gerekse işlerinde yükselmeleri nedeniyle daha yüksek ücret alabilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987).

➤ Duygusal emek davranışının olumsuz sonuçları

Duygusal emekle ilgili çalışmalara bakıldığında, genellikle çalışan üstündeki olumsuz sonuçlardan bahsedildiği görülmektedir. Bireyler duygularını yansıtırken; sadece kendileri değil, üstleri de bu duyguların yansıtılmasında etkili olmakta; örgütün prensipleri, üslerin düşünceleri ve bireyin kendi duyguları bir araya gelerek ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Meier ve ark., 2006).

Bu süreçte gerçek duygularını sürekli olarak bastırması gereken çalışanlar fiziksel ve duygusal birçok sağlık problemiyle ve bireysel ve örgütsel problemlerle karşılaşabilmektedir (Yakar, 2015).

Bunlar genel olarak (Batıgün ve Şahin, 2006; Öz, 2007);

- İşe yabancılaşma,
- İş-Aile çatışması,
- Rol çatışması,
- İşten ayrılma niyeti,
- Yüksek düzeyde stres ve
- Tükenmişlik şeklindedir.

3. TÜKENMİŞLİK'İN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

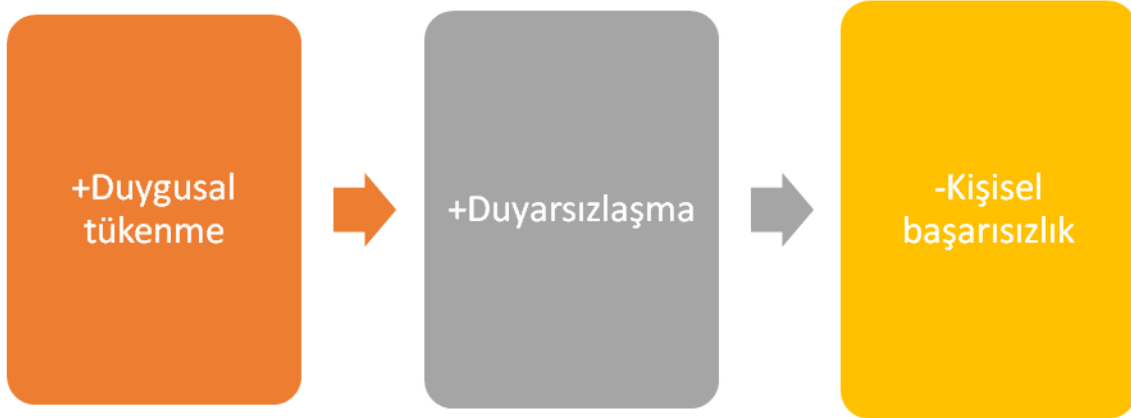
Tükenmişlik kavramı ilk defa Freudenberg (1974) tarafından kullanılmış; “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde tanımlanmıştır. Yani tükenmişlik; iş ve başarıyla ilgili tükenme belirtileri paralelinde hissedilen fiziksel, duygusal ve psikolojik yorgunluktur (Maslach ve Zimbardo, 1982).

Tükenmişlik kavramı; “kuvvetin, enerjinin veya kaynakların yoğun istekler doğrultusunda tüketilmesi, yorulması ya da başarısız olması” şeklinde tanımlanmakta; bazı durumlarda fiziki hastalıklarla karakterize olarak değişmeyen, işle ilişkili sürekli devam eden stresle ilişkili ruhsal enerji ve fiziksel enerjide düşme gibi durumlar için kullanılan ortak bir kavramı oluşturmaktadır. Tükenmişlik ayrıca, kişinin maneviyatında, itibarında ve değerlerinde bir aşınmayı ifade etmekte; en basit şekliyle “insan ruhunun çöküşünü” ifade etmektedir (Dalkılıç, 2014).

Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliği; sürekli ancak yavaş büyüyen, bireyi, kurtuluşu çok zor bir uçuruma doğru götüren bir hastalık olarak tanımlamakta; Storlie (1979) ise, genellikle bu duruma engel olmaya çalışılmadığını; hatta bazen bu duruma uyum sağlandığını belirtmektedir. Yani tükenmişlikte üretkenlik ortadan kalkmakta; daha iyisi için çaba harcanmamakta; bir nevi; güç, güçsüzlüğe teslim olmaktadır.

Tükenmişliğin tanımlanmasında literatürde “Maslach’ın Tükenmişlik Teorisi” kullanılmaktadır. Bu teoriye göre fiziksel ve duygusal kaynaklarda azalış olması ve stres seviyesinin artması ile tükenme gerçekleşmektedir. Tükenme; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi bileşenlerinden oluşmaktadır;

1. Duygusal tükenme; tükenmenin bireysel açıdan stresini,
2. Duyarsızlaşma; tükenmişliğin kişilerin ve farklı kişilere karşı negatif davranışlar sergileyerek; işe karşı duygusuzlaşmasını,
3. Kişisel başarısızlık hissi ise; kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğilimini ifade etmektedir.



Şekil 1. Tükenmişliğin Bileşenleri

Tükenmişlik bireyin duygusal kaynaklarının azalması ve bireyin duygusal açıdan tükenmesine neden olmaktadır. Duygusal olarak tükenen birey, daha sonra etrafındaki bireylerle iletişimi kısıtlamakta, duyarsızlaşma bileşeni meydana gelmektedir. Birey daha önce sergilediği olumlu davranışlar ile mevcut olumsuz davranışları arasındaki değişikliğin farkına varmakta; farkına varmasıyla beraber hem çalıştığı örgüte olan hem de çevresine olan veriminin düştüğünü hissetmeye başlamaktadır. Bireyler bu durumda iş yaşamlarında görev yükümlülüğü ve diğer kişilerle olan iletişimlerini konusunda kendisini yeterli hissetmemektedir. Bireyin kendisini olumsuz yorumlaması tükenmişliğin kişisel başarısızlık bileşenini oluşturmaktadır (Maslach ve Jackson, 1986). Daha geniş bir şekilde ele alınacak olursa;

1. Duygusal Tükenme

Tükenmişliğin başlangıcı ve ilk basamağı olan duygusal tükenme; genellikle yoğun ilişkinin hakim olduğu, çok sayıda iş görenin bulunduğu örgütlerde çalışan bireylerde görülmekte ve iş stresinin en önemli nedenlerinden birisini oluşturmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

Çalışanlar bu ortamlarda yoğun iletişime adapte olabilmek için zorluk çekmekte; istekleri karşılayamama hissiyle kendisini duygusal açıdan tüketmeye başlamaktadır (Dibekoğlu, 2006).

2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma bileşeni; Maslach Tükenmişlik Kuramı bileşenlerinden en problemlili olanı kabul edilmektedir. Duyarsızlaşma; katı ve çalışanlara uzak olan hatta insanlık dışı kabul edilebilecek bir cevap şeklinde açıklanmaktadır. Uzak durmanın artmasıyla beraber, kişilerde diğer kişilerin duygu ve gereksinimlerini umursamayan tavırlar meydana gelmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Kişiler, diğer kişileri umursamayan tavırları; sorunların üstesinden gelirken kendilerini güçlü hissetmedikleri zaman sergilemektedir. Bu şekilde duygusal ağırlıklarını hafifletmeye çalışmaktadır.

Çalışırken iletişim içindeki oldukları diğer çalışanlar ile ilişkileri zayıflamakta; karşılarında kişileri nesne gibi görmeye başlamaktadır. Ancak

iş gereğince çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurması mecburi olduğu için diğer bireylerin duygularına karşı soğuk ve katı yaklaşım göstermektedirler. Bu durumlar duyarsızlaşma ile sonuçlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

3. Kişisel Başarısızlık

Kişisel başarısızlık, tükenmişliğin üçüncü bileşenini oluşturmaktadır. Duyarsızlaşma ve sonrasında duygusal açıdan tükenme, ortamı bu boyuta hazırlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

Kişinin diğerleri hakkındaki negatif düşünceleri ve hisleri, kendisiyle ilgili de olumsuz şeyler hissetmesine sebep olmaktadır. Bireyler başkaları ile ilgili bu olumsuz düşünce ve tutumları nedeniyle suçluluk hissetmekte; kendisini kimsenin sevmediği düşüncesine ek olarak, başarılı olmadığını ve işinde yetersiz olduğunu düşünmektedir. Bu his ve düşüncelerin sonucunda kendisine olan saygı ve güveni kaybetmekte; tükenmeye başlayarak depresyona girmektedir. Sonuçta kendisini “başarısız” olarak tanımayarak “kişisel başarısızlık” boyutuna girmektedir (Maslach, 1982).

3.1. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişliğin nedenleri genel olarak bireysel ve sosyal faktörler ile iş ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Çam, 1995; Leiter, 2003; Maslach ve Leiter, 1997):

1. Bireysel ve Sosyal Faktörler

a. Beklentiler

b. Kişilik

1. Karakteristik Dayanıklılık

2. Bireyin ego gücü

3. A tipi kişilik (rekabet ve hırs vs.) özellikler

c. Sosyal Destek

d. İşte çalışma süresi

e. Demografik nedenler

i. Medeni durum

1. Eğitim

2. Yaş

3. Cinsiyet

ii. Çocuk sayısı

f. İşe aşırı bağlılık

g. Motivasyonlar

h. Deneyim

2. İş ve Örgütsel Faktörler

- a. Değerler
- b. Adalet
- c. Aidiyet
- d. Ödüller
- e. Kontrol
- f. İş yükü

Bu faktörlerden bireysel ve sosyal olanlar tükenmişliği başlatan, tükenmişliği artıran ya da tükenmişlik ve yarattığı etkileri azaltan özelliğe sahiptir. Örgütsel olanlar ise işin kontrolü, işin yükü, işyerindeki değerler, aidiyet ve ödüller gibi önemli unsurlar ve örgütsel adalete bağlı olarak tükenmişliği artıran ya da tükenmişlik ve yarattığı etkileri azaltan özelliğe sahiptir. Örneğin iş kontrolü ve iş yükünde; iş kontrolünün düşük, iş yükünün yüksek olması tükenmişliği artırırken; iş kontrolünün yüksek, iş yükünün düşük olması tükenmişliği düşürmektedir (Bolat, 2011).

3.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik sinsice ve yavaş başlayan, meydana gelişi ne kadar hızlı ve ani olsa da kronik ve sürekli gelişen bir olgudur. Birey tek bir gün içerisinde yaşadığı bir olay sonucunda aniden tükenmişlik belirtisi gösterebilmekte; yaşanan olay tükenmişlik belirtisinin kendisi haline gelebilmektedir. Tükenme durumuna gelmeden önce genellikle bir sınav ya da iş baskısı, aile bireylerinden birisinin önemli bir problemi veya arka arkaya gelen stres yapan olaylar gibi çevresel şartlara rastlanmaktadır. Bir olay gerçekleşmeden aniden tükenme durumu, çok nadir olabilmektedir (Freudenberger ve Richelson, 1981).

Tükenmişlik küçük uyarı sinyalleri ile kendisini göstermektedir. Porter (1998), bu sinyallerin genel olarak alkol ve ilaç kullanımında artış, düşük performans, yabancılaşma duygusu, rahatsız edilmeme isteği, duygu patlamaları ve engellenmişlik hissi gibi şekillerde kendisini gösterdiğini belirtmektedir.

Tükenmişliğin belirtileri genel olarak davranışsal, duygusal ve fiziksel olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Porter, 1998; Dalkılıç, 2014):

1. Davranışsal belirtiler
 - a. Değişime direnç gösterme, alay etme, hizmet verilen bireyleri küçümseme ve onlara tek tip davranma, kuruma yönelik ilginin kaybı, başkalarına fazla güvenmeme, hareketli olamayıp, unutkanlık, konsantrasyon güçlüğü, sıkıntı, bireylerarası problemler, içe kapanma, arkadaşlardan ve aileden uzaklaşma, aile çatışmaları, boşanma, evlilik çatışmaları, çok ya da az yeme, tütün, alkol ve ilaç alma eğilimi ve bu eğilimde artış, örgütlenme güçlüğü, işi süruncemede bırakma, iş yerinde işi yavaşlatma, işe gelmeme ya da geç gelme, işe gitmek istememe, yalnız kalma isteği, aşırı alınganlık, göz yaşlarını tutamama, ani sinir patlamaları ve çabuk öfkelenme
2. Duygusal belirtiler

- a. Çaresizlik, içerlemişlik, suçluluk, başarısızlık hissi, özgüven ve özsaygıda azalma, paranoya ve asılsız şüpheler, ilgisiz, duygusuz ve apatik görünüm, belirgin üzüntü, alınganlık, depresyon ve kaygı gibi duygular
3. Fiziksel belirtiler
 - a. Genel ağrı ve sızılar, Koroner kalp rahatsızlığı riskinde artış, ülser, diyabet, deri şikayetleri, uyuşukluk, şişmanlık ya da kilo kaybı, solunum güçlüğü, uyku bozuklukları, alerji, kronik yorgunluk, bağırsak ve mide hastalıkları, baş ağrıları, geçmeyen soğuk algınlıkları, bitkinlik ve yorgunluk hissi.

4. DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Küresel rekabet ve hizmet sektörünün yaygınlaşması nedeniyle günümüzün çalışma dünyası hızla değişmektedir (Howard, 1995). Bu dönüşüm, zihinsel iş yükünün ve taleplerin artmasına neden olmaktadır (Paoli ve Merlie, 2001). Yapılan çalışmalar tükenmişliğin hem hizmet sektöründe hem de hizmet sektörü dışında olabileceğini göstermiş (Bakker ve ark., 2002), ancak buna rağmen hizmet sektöründe daha yüksek tükenmişlik riski olması (Schaufeli, 2003); hizmet sektörünün yaygınlaşmasıyla birlikte bu konudaki çalışmaları artırmıştır.

Genel olarak işlerinde tükenmişlik hissetme olasılığı yüksek olan mesleklerin “bakım veren” ve bir “hizmet sunan” meslekler olduğu varsayılmaktadır (Cherniss, 1992; Leiter ve Maslach, 1988). Bu meslek mensupları müşterileri ile sık ve uzun süreli etkileşimler halinde olduğu için tükenmişliğin öncülleri kabul edilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993). Yapılan araştırmalar da bakım veren ve hizmet sunan meslekler için tükenmişlik boyutlarının diğer mesleklere göre daha yüksek olduğunu göstermekte (Singh ve ark., 1994); etkileşim sıklığı ve müşteriyle etkileşime girerken ihtiyaç duyulan duygusal kontrol, tükenmişlikle doğrudan ilişkilendirilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993).

Duygusal emekle ilgili literatüre bakıldığında da; müşterilerle olumlu ilişkileri sürdürmek için yüksek düzeyde duygusal yönetim, kontrol ve düzenleme gerektiren, etkileşimlerin daha az kendiliğinden olduğu ve duyguların gerekirse rol yapılarak olumlu iletilmesi gereken hizmetlerde; duygusal emeğin daha çok olduğu işlerde görülmektedir (Hochschild, 1983). Hochschild, duygusal emek gerektiren işlerin bir listesini sunmuş; yüksek duygusal emek ve düşük duygusal emek şeklinde gruplandırma yapmıştır. Bu gruplandırma duygusal emek olmayan işlerdeki stres ve tükenmişlik düzeyleriyle, duygusal emek gerektiren işlerdeki stres ve tükenmişlik düzeylerini karşılaştırmayı oldukça zorlaştırmıştır (Wharton ve Erickson, 1995; Wharton, 1996; Schaubroeck ve Jones, 2000). Ancak yapılan çalışmalar ve literatürdeki bilginin artması ile yüksek düzeyde iş talebi ve sonucunda devamsızlıkla ilgili birçok işte tükenmişlik ve depresyon düzeyleri ölçülmeye başlanmış; meslekler arası ölçüm kolaylaşmıştır (Schaufeli ve Enzmann, 1998). Meslekler arasındaki düzeylerin karşılaştırılması duygusal emeğin alt faktörlerinden birisinin “tükenmişlik” olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan bu çalışmalarda müşterilerle etkileşimler sürecinde ortaya çıkan çatışma ve gerilimlerin, yaşanan duygusal uyumsuzluğun; tükenmiş riskini artırmasının daha muhtemel olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütlerdeki destekleyici ve koruyucu sistemlerin yetersizliği de işyerinde tükenmişliğe katkıda bulunmaktadır (Jeung ve ark., 2017).

Yerli ve yabancı literatürde duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Noor ve Zainuddin (2011), kadın öğretmenler arasında duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi ve bu ilişkide iş-aile çatışmasının mediyatör rolünü belirlemek için yaptıkları çalışmada, 102 evli öğretmen üzerinde anket uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamış, iş-aile çatışmasının duygusal emek ve tükenmişlik arasında mediyatör etkisi olduğunu belirlemiştir.

Yang (2011), hemşirelerde tükenmişlik, duygusal emek ve öz yeterlilik ilişkisini araştırmak için bir hastanede çalışan 268 hemşire üzerinde anket uygulamıştır. Yaptığı çalışma sonucunda duygusal emek ve tükenmişlik arasında olumlu ve anlamlı; tükenmişlik ile öz yeterlilik arasında anlamlı ve olumsuz ve duygusal emekle öz yeterlilik arasında anlamlı ve olumsuz ilişki saptamıştır. Tükenmişlik düzeyinin duygusal emek, öz yeterlilik, cinsiyet ve hemşire başına atanan hasta sayısına göre değiştiğini de belirlemiştir.

Kaya ve Özhan (2012) yaptıkları çalışmada, işleri gereği yüksek düzeyde duygusal emek harcayan turist rehberleri üzerinde “Duygusal Emek Ölçeği” ve “Tükenmişlik Ölçeği” uygulamışlardır. 147 turist rehberi üstünde yaptıkları çalışma sonucunda çalışanların samimi ve derinlemesine davranış sergileme seviyeleri arttıkça, tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı hislerinin arttığı ve duyarsızlaşma seviyelerinin azaldığını belirlemiştir.

Yıldırım ve Erul (2013), yaptıkları çalışmada duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisini belirlemek için Aksaray’da kamuda ve özel hastanelerde görev yapan 128 hemşire üzerinde anket uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda tükenmişlik ve duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Eroğlu (2014) yaptığı çalışmada, örgütlerde tükenmişlik ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemek için Denizli’de faaliyet gösteren bankaların çeşitli şubelerinde “bireysel müşteri hizmetleri birimlerinde” görev yapan 268 çalışan üstünde “Maslach Tükenmişlik Envanteri” ve “Duygusal Emek Ölçeği” uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda, duygusal tükenme ile yüzeysel davranış arasında olumlu, duyarsızlaşma ve yüzeysel davranış arasında olumlu, kişisel başarı hissi ile derinlemesine davranış arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Altuntaş ve Altun (2015) duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için 264 hemşire üzerinde “Duygusal Emek Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda “yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında, duygusal çaba harcama ve derinlemesine davranış ile duyarsızlaşma arasında, gerçek duyguları bastırma ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler” olduğunu belirlemiştir.

Akdu ve Akdu (2016), duygusal emeğin tükenmişlik üstündeki etkisini belirlemek için profesyonel turist rehberleri üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları araştırma sonucunda duygusal emek düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Kaplan ve Ulutaş (2016) yaptıkları çalışmada, duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Nevşehir’deki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarında anket

uygulamışlardır. Yaptıkları araştırma sonucunda “duygusal emeğin derin davranış boyutunun tükenmişliği duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde negatif yönlü anlamlı, kişisel başarı hissi boyutu üzerinde ise pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yüzeysel davranış boyutunun ise sadece duyarsızlaşma boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı”nı belirlemişlerdir.

Yücebalkan ve Karasakal (2016) yaptıkları çalışmada, duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için Kocaeli Üniversitesi MYO’da görev yapan öğretim elemanları üzerinde anket uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda “akademisyenlerin cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi ve aylık toplam gelir düzeyi gibi demografik özellikleriyle duygusal emek arasında ve duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu” belirlenmiştir.

Sakagami ve arkadaşları (2017), Japonya’daki psikiyatri hemşirelerinde duygusal emeğin tükenmişliğe etkisini belirlemek amacıyla 169 hemşire üzerinde “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ve duygusal emek ölçeği uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda duygusal emek ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu; çok çalışan hemşirelerde tükenmişliğin önlenmesi ve duygusal emeğe verilen önem ile hastalara daha kaliteli bakım sağlanabildiğini saptamışlardır.

Güler ve Marşap (2018), duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin iş deneyimi ve cinsiyete göre farklılığını incelemek için 540 kişi üzerinde çalışma yapmışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda cinsiyete göre işten ayrılma niyeti ve duygusal emek gösteriminde farklılık olmadığını; tükenmişlik boyutunun kadınlarda duyarsızlaşma boyutunun daha yüksek olduğunu; iş deneyimine göre tükenmişlik ve duygusal emek gösteriminde farklılık görüldüğünü; işten ayrılma niyetinde iş deneyimine göre farklılık olmadığını saptamışlardır.

Koçak ve Gürsoy (2018) yaptıkları çalışmada, “Yalova Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı İl Müdürlüğü ve bağlı kuruluşlar” çalışanlarında tükenmişlik ve duygusal emek ilişkisini ortaya koymak; hizmet ve müracaatçı alanlarda olan ilişkileri saptamak için 238 çalışana “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ve “Duygusal Emek Ölçeği” uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda; bu çalışanların duygusal emek kapsamında, örgütün yararına olacak en etkili samimi davranışları gösterdikleri; davranışları samimi olduğu için tükenmişlik düzeylerinin az olduğunu saptamışlardır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yılların en ilgi çekici örgütsel davranış konuları arasında duygusal emek ve tükenmişlik kavramları yer almakta; yerli ve yabancı literatürdeki birçok çalışma hem bu kavramları ayrı ayrı hem de birlikte ele almaktadır. Bu çalışmada da duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi ele alınmış; bu doğrultuda duygusal emek ve tükenmişlik kavramlarının kuramsal çerçevesine yer verilerek; literatürde yer alan çalışmalar üzerinden duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi ele alınmıştır.

Literatürdeki yerli ve yabancı çalışmalara bakıldığında duygusal emek ve tükenmişlik arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki bazı teorik mekanizmalar ile de açıklanmaktadır (Brotheridge ve Lee, 2002). Bu mekanizmalardan birisi COR teorisi olarak adlandırılan “Conservation of Resources-Kaynakların Korunması” teorisidir

(Hobfoll ve Freedy, 1993). Kaynakların Korunması Teorisi, bireylerin değer verdikleri kaynakları artırmak, korumak ve elde etmek için çabaladıklarını ifade etmektedir. Çünkü teoriye göre bireyler öz saygı gibi bireysel özellikler, kıdem gibi sosyal şartların daha iyiye gitmesi durumunda, şartları korudukça kendilerini daha başarılı bir hayat sağlama hedefini gerçekleştirebilmektedir. Çevresel şartlar, genellikle bu kaynaklarda azalmaya sebep olmakta ve kaynakları tehdit etmektedir. Bireyin özsaygısı, temel inançları, sevdiği kişi, ekonomik durumu, pozisyonu ve statüsü çevresel şartlar tarafından tehdit edilmektedir. Bu tehdit, bireyler için kaynakların taşıdığı kimlik ve araçsal değerlerin bir simgesi olarak sembolik değerleri sebebiyle iki bakımdan önem taşımaktadır. Başka bir deyişle, bireylerin artırmaya, korumaya ya da elde etmeye çalıştığı kaynaklar hem bireye yeni kaynaklar elde etme imkanı sağladığı hem de kendi özellikleri sebebiyle değerlidirler (Yürür, 2011).

Teoriye göre bireyler;

1. Eldeki kaynaklar tehdit altında olduğunda;
2. Kaynaklar kaybedildiğinde;
3. Kaynaklar harcandığı için yeterli kaynak bulunamadığında stres yaşamaktadır. Bu stres durumları sonucunda da tükenmişlik yaşanmaktadır.

Yani teoriye göre bireyler önemli oranda enerji ve zaman harcarsa ve aile bireyelerine gereken zamanı ayırsa dahi, yeni kaynaklar elde edemediğinde, kaynak kronik şekilde kaybedilmekte ve tükenmişlik yaşanmaktadır. Farklı şekilde ifade edilirse; bireysel kaynaklar tehdit edildiğinde ya da kaybedildiğinde bu kayıplar, stres, anksiyete ve sıkıntıya neden olmaktadır. Böylece fizyolojik uyarılma başlamakta ve sağlık problemleri artmaktadır (Jeung ve ark., 2018).

Duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklayan diğer bir mekanizma ise duygusal oyunculuğu ifade eden “yüzeysel oyunculuk” mekanizmasıdır. Olumsuz duyguları taklit etmek veya bastırmak için gereken çaba nedeniyle yüzeysel oyunculuğun duygusal tükenmeye neden olma olasılığı oldukça yüksektir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Yüzeysel oyunculuk, sürekli olarak azalmış refahla sonuçlanan duygusal tükenmeye neden olmaktadır (Yagil, 2012). Yapılan araştırmalar yüzeysel oyunculuk ve rol yapmanın bireydeki enerjiyi tükettiğini göstermekte; sürekli olarak rol yapan bireyde bastırılmış gerçek duygular uzun süreli içsel gerilime neden olarak duygusal uyumsuzluğa sebep olmakta ve tükenmişlik ile sonuçlanmaktadır (Wood ve ark., 2008).

Sonuç olarak duygusal emek ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırmacılara şu önerilerde bulunabilir:

- Literatürdeki çalışmalara bakıldığında hizmet sektörüne yoğunlaştığı görülmektedir. Duygusal emeğin hizmet sektörü için esas olduğu ve tükenmişlikle ilişkinin ortaya koyulmasında önemli olduğu doğrudur, ancak duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin hizmet sektörü dışında da araştırılması önerilmektedir.
- Hizmet sektörü çalışmalarına bakıldığında ise; genel olarak hemşireler gibi bakım verenler ile turist rehberleri gibi rehberlik edenler üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir. Hizmet sektöründe yer alan bankacılık,

call-center gibi meslek alanları üzerine de çalışmalar gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

- Ayrıca hizmet sektöründeki meslek grupları arasındaki ilişkiyi karşılaştıran çalışmalar yapılması da hangi meslek grubunda nasıl çözüme gidileceği konusunda daha net sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.
- Duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin daha iyi belirlenmesi için işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi diğer bileşenlerle ilişkiyi ölçen çalışmaların yapılması da bu alana katkı sağlayacaktır.

Araştırmacıların bulduğu sonuçların uygulanması; meslek gruplarında ve bireylerde tükenmişliğin azaltılmasında asıl rol uygulayıcılara düşmektedir. Bu bağlamda uygulayıcılara şu önerilerde bulunabilir:

- Uygulayıcılar, duygusal emek harcayarak çalışan elemanlarına olumsuz duygular, duyguların önemi, duygusal emek ve duygu hakkında geniş çaplı bilgi vermeli; olumsuz duygular sonucunda meydana gelen tükenmişlik boyutlarıyla ilgili bilgilendirme yapmalıdır.
- Çalışanlara duygularını nasıl kontrol edeceği öğretilmelidir.
- Tükenmişlikle nasıl mücadele edileceği ve başa çıkma yöntemleri hakkında meslek mensupları bilgilendirilmelidir.
- Seminerler ve eğitimler düzenlenerek duygusal emek ve tükenmişlik kavramları ve aralarındaki ilişki anlatılmalı; farkındalık sağlanmalıdır.
- Uygulayıcılar çalışanlara yüzeysel davranış sergilemeleri için baskı yapmamalı; samimi davranmalarını ve samimi ve doğal davranarak işlerini nasıl daha iyi yapacaklarını öğretmeli; onları motive ederek duygusal çelişkiyi azaltmalıdır.
- Uygulayıcılar, işleri gereği yüzeysel davranış sergilemeleri zorunlu olan çalışanlarına destek olmalı, duygusal açıdan tükenmemeleri için yardımcı olmalıdır. Tükenmişlik ile başa çıkmada üslerin ve yöneticilerin desteği oldukça önemlidir. Bu nedenle hem örgüt içi hem örgüt dışında düzenlenen sosyal faaliyetler ile çalışanlara desteklendikleri hissettirilmeli, örgüt içerisinde sergilenen samimi davranış ile onlara destek olunmalıdır.
- Duygusal emek gerektiren işlerde yoğun iş yükü olmamalı; iş yükü ağır olan bireylerin yükü azaltılmalıdır. Böylece duygusal açıdan harcanan çaba ve emek azaltılabilmekte ve tükenmeden korunma mümkün olmaktadır.

Gerek araştırmacılar, gerekse uygulayıcılar üzerlerine düşeni yapsalar da; tükenmişlikle başa çıkma için yeterli olmayabilmektedir. Çalışanların kendilerinin de bu konuda çaba göstermesi gerekmektedir. Bu bağlamda bireylere şu önerilerde bulunabilir:

- Bireyler mesleklerini seçerken, seçtikleri meslekte duyguların kullanılıp kullanılmadığını araştırmalı; duygularını kontrol etme durumunu ölçmelidir. Duygularını kontrol etme durumuna göre seçeceği işi belirlemelidir. Ayrıca yapmak istediği mesleğin gerektirdiği duygu gösterimi ile gerçek duygularının uyumlu olup olmadığına bakmalı; seçiminde bu hususu mutlaka ön planda tutmalıdır.
- Yaptıkları işe yönelik empati geliştirme eğitimlerine katılmalı; müşterilerin gereksinim, istek ve duygularını anlamalı ve duygularını onlarla uyumlu hale getirmeleri getirmelidir.
- Hem bireysel hayatında hem de iş hayatında monotonluktan kaçınmalı, kapasite ve sınırlarını aşan ve kendisini gerek fiziksel gerekse duygusal açıdan zorlayacak işlere kalkışmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Akdu, U., Akdu, S. (2016). Duygusal Emek Ve İş Stresinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri: Profesyonel Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(47).
- Altuntaş, S., Altun, Ö. Ş. (2015). Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışları ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(1), 37-43.
- Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1993). Emotionallabor in service roles: Theinfluence of identity. *Academy of managementreview*, 18(1), 88-115.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach burnoutinventory-general survey: an internet study. *Anxiety, Stress&Coping*, 15(3), 245-260.
- Batıgün, A. D., Şahin, N. H. (2006). İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A-tipi kişilik ve iş doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32-45.
- Beğenirbaş, M. (2013). *Kişiliğin öğretim stillerine etkisinde duygusal emek vetükenmişliğin aracılık rolü: Öğretmenler üzerinde bir araştırma*. Doktora Tezi, KaraHarp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Brook, P. (2009). Incriticaldefence of ‘emotionallabor’ refutingBolton’scritique of Hochschild’sconcept. *Work, employmentandsociety*, 23(3), 531-548.
- Brotheridge, C. M., Grandey, A. A. (2002). Emotionallaborandburnout: Comparingtwoperspectives of “peoplework”. *Journal of vocationalbehavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M., Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotionallabor. *Journal of occupationalhealthpsychology*, 7(1), 57.

- Budak, G., Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Cherniss, C. (1992). Long-term consequences of burnout: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 1-11.
- Chu, H. K., Murrman, S. K. (2005). Development and validation of the hospitality emotion all labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Çam, M. O. (1995). Tükenmişlik. *İzmir: Saray Medikal Yayıncılık*.
- Dalkılıç, O. S. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Dibekoğlu, Z. (2006). *Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri (Sakarya İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotion labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(3), 18-33.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.
- French, R., Rayner, C., Rees G., Rumbles, S. (2008). *Organizational behaviour* (2th ed.). Chishester, UK: John Wiley & Sons.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Freudenberger, H. J. (1981). *Burnout: How to beat the high cost of success*. New York: Bantam.
- Freudenberger, H. J., Richelson, G. (1981). *Burn-out: The high cost of high achievement*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2005). *Duygusal zekâ neden IQ'dan daha önemlidir?* (Çev. B. Seçkin Yüksel) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotion labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Güler, H. N., Marşap, A. Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti: Cinsiyet ve İş Deneyimine Göre Farklılıkların İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 488-507.
- Hobfoll, S. E., Freedy, J. (1993). Conservation of resources: a general stress theory applied to burnout. In: Schaufeli WB, Maslach C, Marek T,

- editors. Professional burnout: recent developments in theory and research. Washington, DC: Taylor & Francis
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. Berkeley: University of California Press.
- Howard, A. (1995). A framework for work change. In: Howard A, editor. *The changing nature of work*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Kamber, A. (2014). *Duygusal Emek Bağlamında Çalışmanın Anlamı ve İşe Yabancılaşma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Denizli.
- Kart, E. (2011). Bir duygu yönetimi süreci olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 3(30), 215-230.
- Kaya, E. (2009). *Özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, U., Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Kocabaş, E. D. (2014). *Hemşirelerde Duygusal Emek ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Isparta İl Merkezindeki Hastanelerde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Koçak, O., Gürsoy, G. (2018). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi. *Emek ve Toplum*, 7(7).
- Kurt, Z. (2013). *Duygusal emek faktörünün yabancılaşmaya etkisi: İstanbul'daki otel işletmeleri ve seyahat acentalarına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Leiter, M. P. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91-134). Emerald Group Publishing Limited.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.
- Lin, S.P. (2000). A Study of the Development of Emotional Labor Loading Scale, *Sun Yat-Sen Management Review*, 427-447.
- Man, F., Öz, C. S. (2009). Görüldüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünmemek: Çağrı merkezlerinde duygusal emek. *Çalışma ve Toplum*, 20(1), 75-94.
- Mann, S. (2004). 'People-work': emotion management, stress and coping. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(2), 205-221.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.

- Maslach, C., Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Zimbardo, P. (1982). *Burnout: the cost of caring*. NJ: Prentice-Hall.
- Meier, K. J., Mastracci, S. H., Wilson, K. (2006). Gender and emotion labor in public organizations: An empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899-909.
- Montgomery, A. J., Panagopolou, E., Wildt, M. D. Meenks, E. (2006). Work-family interference, emotion labor and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 36-51.
- Morris, J. A. Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedent, and consequences of emotion labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Noor, N. M., Zainuddin, M. (2011). Emotion labor and burnout among female teachers: Work-family conflict as mediator. *Asian Journal of Social Psychology*, 14(4), 283-293.
- Oral, L., Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımını ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492
- Öz, Ü. E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Paoli, P., Merllié, D. (2001). *Third European survey on working conditions 2000*. European Foundation for the improvement of living and working conditions.
- Plotnick, R. D. (2007). Adolescent expectations and desires about marriage and parenthood. *Journal of Adolescence*, 30(6), 943-963.
- Porter, M.E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan Press Ltd.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotion labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and emotion*, 23(2), 125-154.
- Rafaeli, A., Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of management review*, 12(1), 23-37.
- Sakagami, A., Aijo, R., Nguyen, H. T. T., Katayama, M., Nagata, K., Kitaoka, K. Burnout-related effects of emotion labor and work-related stressors among psychiatric nurses in Japan. *Journal of Wellness and Health Care*, 41(1), 97-111.
- Schaubroeck, J., Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotion labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 163-183.

- Schaufeli, W. B. (2003). Past performance and future perspectives of burnout research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 1-15.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., Marek, T. (1993). The future of burnout. In: Schaufeli WB, Maslach C, Marek T, editors. *Professional burnout: recent developments in theory and research*. Philadelphia (PA): Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and research. A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Singh, J., Goolsby, J. R., Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 558-569.
- Steinberg, R. J., 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.
- Storlie, F. J. (1979). Burnout: the elaboration of a concept. *AJN The American Journal of Nursing*, 79(12), 2108-2111.
- Wharton, A. S. (1996). Service with a smile: understanding the consequences of emotional labor. In: MacDonald CL, Sirianni C, editors. *Working in the service society*. Philadelphia (PA): Temple University Press
- Wharton, A. S., Erickson, R. J. (1995). The consequences of caring: Exploring the links between women's job and family emotion work. *The Sociological Quarterly*, 36(2), 273-296.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385.
- Yagil, D. (2012). The mediating role of engagement and burnout in the relationship between employees' emotion regulation strategies and customer outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 150-168.
- Yang, Y. K. (2011). A study on burnout, emotional labor, and self-efficacy in nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 17(4), 423-431.
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E. (2013). Duygusal emek davranışının işgörenlerin tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 88-99.
- Yücebalkan, B., Karasakal, N. (2016). Akademisyenlerde Duygusal Emek İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 1(2), 187-200.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem Ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126.

Zapf, D. (2002). Emotionworkandpsychologicalwell-being: A review of theliteratureandsomeconceptualconsiderations. *HumanResource Management Review, 12*, 237–268.