

SIYASET, EKONOMİ ve YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



RESEARCH JOURNAL OF
POLITICS, ECONOMICS AND MANAGEMENT

July 2018, Vol:6, Issue:3

Temmuz 2018, Cilt:6, Sayı:3

P-ISSN: 2147-6071

E-ISSN: 2147-7035

Journal homepage: www.siyasetekonomiyonetim.org



Çalışma Hayatında Örgütsel Davranış Açısından Duygusal Emek Kavramı *Emotional Labor in Organizational Behavior in Working Life*

Ali İhsan Burak DUR

Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, burakdur@gmail.com

Ali Kemal NURDOĞAN

Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, d1440225009@stud.sdu.edu.tr

Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK

Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, mustafaoszturk@sdu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Article History:

Received 18 Nisan 2018

Received in revised form 28 Mayıs 2018

Accepted 10 Haziran 2018

Anahtar Kelimeler:

Duygusal Emek, Yüzeysel Davranış, Duygusal Uyumsuzluk

© 2018 PESA Tüm hakları saklıdır

Hizmet sektöründe müşterilerde olumlu duygular yaratabilmede, çalışanların duyguları da bir emek gücü olarak görülmektedir. Çalışanların fiziksel ve bilişsel emeğinin yanı sıra duygusal emeğinin olması da doğaldır. Duygusal emeğe ilişkin doğru bir kuramsal yapı oluşturulmadığında duygusal emek, çalışan için riskli bir kavram haline dönüşmektedir. Örgüt tarafından beklenen duygusal çabalar, çalışanın psikolojisi ve performansı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bir duygu yönetimi süreci olan duygusal emek, sergilenen duygularla, gerçekte hissedilen duygular arasındaki ilişkiye bağlı olarak çalışanlar ve kurum açısından bir takım olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article History:

Received 18 April 2018

Received in revised form 28 May 2018

Accepted 10 June 2018

Keywords:

Emotional Labor, Surface Acting, Emotional Dissonance

© 2018 PESA All rights reserved

In service industry, emotion of employees consider to create positive feelings on customers. It is natural that employees can have emotional effort as well as physical and cognitive effort. When a right theoretical structure has not been created about emotional labor, it is transformed into a risky concept for employees. The expected emotional efforts from the employees by the organization, can lead to negative consequences on the employee's psychology and performance. Emotional labour which is an emotion regulation process, has negative and positive effects on workers and organizations, depending on the relationship between the displayed feelings and genuine feelings.

GİRİŞ

Hizmet sektörünün yükselişi ile doğru orantılı olan hususların başında; iş yaşamında ve iş yerinde duyguların daha fazla önem arz etmesi ve örgüt yaşamının duygularla ele alınması gelmektedir. İşgücü piyasasına bakıldığında; istihdam oranlarının en fazla olduğu sektör hizmet sektörüdür. Hizmet sektörü ülke ekonomilerinin en büyük kısmını kapsamış ve bu sektör ile birlikte duygular örgüt yaşamının temel taşlarından biri haline gelmiştir. Duyguların bu kadar etkili olmasının nedeni ise; sunulan ürün, bu ürünün sunulma süreci ve iş gören faktörlerinin hizmet sektöründe tam anlamıyla bütünleşmiş olmasıdır. Müşterilerle iletişim, sunulan hizmetin önemli bir parçasını meydana getirir ve hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetinin önemli bir belirleyicisi durumundadır (Leidner, 1999: 82).

Hizmet sektörünün öneminin artması, rekabeti de getirmektedir. Bu anlamda; hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi hususların gerçekleşmesi, çalışanların hizmeti alanlarla genellikle yüz yüze iletişimde olması sonucunda mümkün olabilmektedir. Yüz yüze iletişimde; duyguların karşı tarafa iletilmesi, gayret, çaba ve memnun etme duygusunun yer alması kaçınılmaz bir gerçektir. Bu süreçte duygular daha fazla öne çıkmakta ve çalışanların duygularını kullanarak müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmaları beklenmekte ve istenmektedir.

Duygu kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim”, “önsezi”, “nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği”, “kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik” olmak üzere farklı şekillerde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 10.10.2017)

Duygu olgusu kişiye özel hisler olarak tanımlanabilir. Çalışanlar iş yaşamlarında duygularından yoksun bir şekilde yer alamazlar. Öznel bir his durumu olarak tanımlayabileceğimiz duygu olgusunu Sartre “Bir anlama sahip olmak ve bir şeyleri belirtmek” ile alakalı bir durum olduğunu ifade etmektedir. Thoist ise duygu olgusunun dört durumdan meydana geldiğini öne sürmüştür.

- Durumsal bir uyarıcının ya da ortamın değerlendirilmesi,
- Fizyolojik ya da bedensel hislerde değişiklik,
- Anlamli el, kol, yüz hareketlerinin özgürce ya da sınırlı olarak gösterilmesi,
- Bunlardan bir ya da daha fazlasının birleşimini kültürel bir şekilde adlandırılmasıdır (Seçer, 2005:816)

Duygular, olumlu-pozitif ve olumsuz-negatif duygular olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Olumlu duygular, hedef odaklı davranışlarımızı motive eden ve güçlendiren duygulardır. Olumsuz duygular ise yoğunluğunun artmasıyla kişinin performansını olumsuz etkileyen isteksizlik, verimsizlik ve algı sorunları yaratan duygulardır (Andrieş, 2009:21)

Tablo 1: Duygu Çeşitleri

Olumlu Duygular	Olumsuz Duygular
Mutluluk	Üzüntü
Keyif	Hayal Kırıklığı
Tatmin	Kızgınlık
Heves	Mutsuzluk
Coşkulu Olma	Keder
Gurur Duyma	Umutsuzluk
Takdir Edilme	İçine Kapanma

Güvende Hissetmek	Suçluluk
İyimserlik	Utanmak

Kaynak: Alina Maria ANDRIEŞ, Emotions Management within Organizations, The Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati”, Economics and Applied Informatics, Galati, 2009, s.21

İş yaşamında sevgi, nefret, korku, öfke, mutluluk, kıskançlık gibi daha birçok duygunun hissedildiği ve ortaya konduğu konusunda birleşmiştir (Seçer, 2005:817).

Çalışanların müşterilerin memnuniyeti için sergilemiş oldukları olumlu duygular, aslında kurumun onlardan gerçekleştirmelerini bekledikleri hedeflerdir. Bu hedeflerden sapmaları ise kendi performanslarını ve dolaylı olarak da kurumun performansını olumsuz etkileyecektir. Çalışanlar, kendilerinden beklenen bu tutumları ve duyguları ortaya koyarken fazladan bir çaba sarf etmekte, bu çaba da onların yıpranmasına neden olmaktadır. Bazı durumlarda bilinçli olarak bu oyuna katılsalar da, kimi zaman bu çabayı bilinçsiz bir şekilde göstermektedirler. Bu da söz konusu durumun çalışanlar tarafından da içselleştirilmiş olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, hizmet sektöründe duygusal emeğe ilişkin talep giderek artmakta ve metalaşma sürecine giren duygusal emek yaygınlaşmaktadır (Grandey, 2000:98)

Duygusal emek kavramı çalışma yaşamı literatürüne ilk olarak Amerikalı Sosyolog [Arlie Russell Hochschild](#)'in 1983 yılında yayınladığı “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” isimli kitabı ile girmiştir. Duygusal emek kavramı kitabın yayımlanmasıyla birlikte artan bir ilgiyle karşılanmıştır. Bu ilgi sonucunda çeşitli yaklaşımlar; gösterilen ve hissedilen duygular arasında uyumsuzluk meydana geldiğini ortaya koymuştur. Bu uyumsuzluk ile ortaya çıkan olumsuz sonuçların düşük iş doyumu, tükenmişlik vb. olabileceği vurgulanmaktadır (Gülova ve Palamutçuoğlu, 2013:43).

Bu kavrama o denli ihtiyaç duyulmuş olmalı ki, insanların birbirleri ile iletişim ve etkileşim halinde oldukları tüm emek süreci çalışmalarında kavramın incelenmesine devam edilmektedir. Duygusal emek kavramı her ne kadar hem erkek hem de kadınları ilgilendirse de, daha çok kadınlar için irdelenmesi gerekmektedir. Bu durum için en güzel örnek, kavramın ortaya koyulması aşamasında çalışma konusu olan hosteslerdir (Man, 2017:48).

Duygusal emek ile ilgili beklentiler zaman içerisinde kurum kültürünün bir parçası haline gelmektedir. İşyerinde çalışanların hislerinin ve duygularının yönlendirilmesi ve kontrolü ile duygusal emek kavramının oluşması ve güçlenmesi meydana gelmektedir. Bu oluşum sonucunda örgüt ve kurum kültürü sadece çalışanların tutum ve davranışlarını değil duygularını da kontrol etmeye başlayan bir yapıya dönüşmektedir (Boyd, 2002:154).

1. Duygusal Emek Kavramı

1.1. Kavramsal Tanım ve Çerçeve

Çalışma yaşamı literatürüne ilk olarak Amerikalı Sosyolog Arlie Hochschild'in 1983 senesinde yayınladığı “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” isimli kitabın yayımlanmasıyla giren “Duygusal Emek” kavramı, yayımlandığı günden itibaren her daim ilgiyle karşılanmış ve merak uyandırmıştır. Hochschild'in hosteslerin örgüt içindeki davranışları ele alan çalışmasında, duygusal emek kavramı; toplumsal yapıda açık bir şekilde gözlemlenebilen yüz ifadeleri ve bedensel gösterimleri düzenleme şeklinde ifade edilmiştir. Söz konusu çalışmada, hizmet sektöründe fiziksel ve zihinsel emeğe ek olarak, duyguların da bir işgücü faktörü olduğu üzerinde durulmuştur (Hochschild, 1983:7). Duygusal emek, hissedilen duygunun hedef kitleye sergilenmesi anlamına gelmektedir. Yani duyguların gözlemlenebilir davranışlar haline dönüştürülmesini ifade etmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:89).

Duygusal emek kavramı; hizmetin sunulması esnasında müşterilerle yaşanan etkileşimde örgüt tarafından istenen duyguların sergilenmesi durumudur. Bu tanımda iki öncelikli esas göze çarpmaktadır. İlk olarak, duygular etki yaratacak model üzerinden ele alınmaktadır. Bundan çıkarılacak sonuç; kişiler hissettikleri duygularını çevresindeki sosyal etkileşimi algılayış biçimlerine göre ortaya koyarlar. İkinci nokta, yine etkileşimci model etrafında, çalışanın hissetmiş olduğu duygular ile örgüt tarafından istenen duygular arasında bir

benzerlik olsa dâhil çalışanın yine de bu duyguları sergilemek için belirli bir çaba sarf etmek zorunda olmasıdır (Morris ve Feldman, 1996:987-988).

Grandey araştırmasında örgüt idarecilerinin istekleri doğrultusunda, çalışanların belirli duyguları sergilemek zorunda kalmaları ile birlikte tükenmişlik sendromu ortaya çıkabilmektedir. Bu durumun nedeni çalışanların sergilemiş oldukları duygular ile hissetmiş oldukları duygular arasında tezatlığın bulunması ve ikisini aynı duruma getirme çabası içine girmeleridir (Grandey , 2000:96).

Duygusal emek veya duygusal emekçilik şeklinde tabir edilen olgunun örgütler anlamında önemi gün geçtikçe artmaktadır. Örgütü idare edenlerin, çalışanlar üzerindeki duygusal yönlendirmeleri kimi zaman yazılı olabildiği gibi kimi zaman da yazılı olmayan, resmi sayılmayacak yöntemlerle uygulamaya çalışması duygusal emek kavramının benimsetilebilmesi için farklı yöntemler olarak ortaya çıkmaktadır (Mann, 2006:553).

1.2. Duygusal Emegin Boyutları

Duygusal emek kavramının temel dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar arasında;

-*Duygusal Gösterim (Emotional Display)*; çalışanlardan talep edilen duyguları, çalışanları hangi sıklıkla sergilemek zorunda kaldıkları.

-*Gösterim Kuralları İçin Sarf Edilen Dikkat*; işin gerektirdiği kuralları sergilerken gösterilen dikkat seviyesi. Burada yüzeysel rol yapma (surface acting) ve derinlemesine rol yapma (deep acting) önemlidir.

-*Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği*; kurum tarafından sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliğidir.

-*Duygusal Uyumsuzluk*; gerçekte hissedilen duygularla, kurumların sergilenmesini bekledikleri duygular arasındaki çatışma (emotional dissonance) (Onay, 2011:589).

1.2.1. Duygusal Gösterim Sıklığı

Duygusal gösterim sıklığı kavramı; örgüt tarafından çalışanlardan istenen duyguları, çalışanların ne kadar sıklıkla sergilemek zorunda kaldıklarıdır. Bu durum duygusal emek açısından en fazla incelenen ve üzerinde durulan konulardan biridir (Wharton ve Erickson, 1993:465). Duygusal emegin boyutlarından biri olan etkileşim sıklığı, mesleklere göre değişim göstermektedir. Örneğin bir resepsiyonist saatte bir, bir müşteriyle etkileşime girmektedirken, bir kasiyer saatte on, on beş müşteriyle ilgilenmek zorunda kalabilmektedir (Güngör, 2009:172).

1.2.2. Gösterim Kuralları İçin Sarf Edilen Dikkat

Hedef kitleye sergilenen duygusal gösterimin süresi ile yoğunluğu arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Daha kısa süren duygu gösterimleri önceden kurgulanmış ve samimiyetten uzak kalmış olduğundan daha az duygu yoğunluğu göstermektedir. Kasiyerler ile hemşireler kıyaslandığında duygu yoğunluğu ve duygusal gösterimin süresi bakımından farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Kasiyerlerin müşterilerle etkileşimi kısa sürmektedir. Müşterilere karşı nazik, tebessüm içinde olmaları ve cana yakın tavırlar sergilemeleri gerekmektedir. Örgütlerin yararı açısından bu davranış içinde bulunmaları gerekmektedir. Örgüt yararına bir kurgudur bu durum. Fakat uzun süren duygu gösterimleri ise daha az kurgulandırılmış olduğundan daha yoğun ve içten bir duygu gösterimi içerir. Bu durum için de en iyi örneklerden birisi hemşirelerdir. Hemşireler hastalarla daha uzun süre etkileşimde bulunurlar ve bu sürede karşılaştıkları farklı durumlarda, anlayışlı, sevecen, şefkatli davranışları gerekmektedir (Morris ve Feldman, 1996:989).

Duygusal emegin bu boyutu, işin gerektirdiği kuralları sergilerken gösterilen dikkat seviyesidir. Çalışanlar için dikkat gerektiren işler, daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba gerektirdiğinden bu işlerde daha fazla duygusal emek sarf edildiği söylenebilir. Örgüt tarafından istenilen duyguları sergilemek için gerek duyulan dikkat, duyguların sergileneceği süre ve duyguların yoğunluğu ile yakından ilgilidir.

Müşterilerle kısa süre etkileşimde bulunan mağaza görevlilerinin sadece belirli davranışları sergiledikleri ve daha fazla kurgulandırılmış bir etkileşim biçimleri bulunduğu tespit edilmiştir (Morris ve Feldman, 1996:990).

1.2.3. Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği

Duygusal emeğin üçüncü boyutu, örgüt tarafından sergilenmesi istenilen duyguların farklılığıdır. Bir veya birden fazla farklı duygusal gösterimde bulunması, duygusal emeğini sergileyen çalışan için önemlidir. Belirli durumlar için birden fazla duygu sergilemek zorunda olan çalışanlar, daha fazla planlama yapmak ve kendi davranışlarını bilinçli bir şekilde takip etmek zorundadırlar. Bu da daha fazla manevi ve fiziksel efor ile duygusal emek anlamına gelmektedir (Morris ve Feldman, 1996:991).

Hedef kitleye karşı sergilenen duygular kimi zaman olumlu, kimi zaman olumsuz, kimi zaman ise nötr olabilmektedir. Olumlu duygular, hedef kitle ile çalışanı birbirleriyle ilgili iyi düşünmeye iter, olumlu hislerle bağlanmalarını sağlar. Duygusal açıdan bakıldığında nötrlük, tarafsızlık ve otoriteyi aksettirmeyi, olumsuz duygular ise kızgınlık veya düşmanca bir yaklaşımla müşteriye yatıştırmak veya sindirmeyi hedefler (Wharton ve Erickson, 1993:466-467). Çalışanlar baz alındığında; çalışanların hedef kitleye karşı göstermesi beklenen duygular, çalıştıkları mesleklere göre değişebilmektedir. Ön büro çalışanlarından genellikle müşterilere karşı olumlu duygular sergilemeleri beklenirken, borç tahsildarlarından olumsuz duygular; terapistler veya hakimlerden ise nötr duygular yansıtılmaları beklenmektedir (Grandey, 2000:102). Duyguların çeşitliliğine bakıldığında ise; hedef kitle yoğunluğunun asgari olduğu zamanlarda çalışanlardan müşterilerle tek tek ilgilenmeleri beklenirken, yapılan işin, işlerin yoğun olduğu zaman, özellikle kapanma saatleri yaklaştıkça müşterilerle duygusal gösterim sürelerini kısaltmaları beklenmektedir (Morris ve Feldman, 1996:991).

1.2.4. Duygusal Uyumsuzluk

Çalışanlar tarafından reelde hissedilen duygularla, örgütlerin sergilenmesini istedikleri duygular arasındaki farklılığa duygusal uyumsuzluk (emotional dissonance) denilmektedir (Middleton, 1989:199). Çoğu yazar bu farklılığı duygusal emeğin getirmiş olduğu bir sonuç olarak görmekle birlikte; duygusal uyumsuzluğu, duygusal emeğin boyutlarından biri olarak ele almak da mümkündür. Sosyal çevre ve örgütlerin belirtmiş olduğu duygusal gösterim kuralları ele alındığında, çalışanların hissetmiş oldukları reel duygular her zaman için kendilerinden yansıtılmaları beklenen duygularla aynı olmayabilir. Duygusal emeği çalışan açısından daha zorlu kılan husus ise bu farklılık ve çatışmadır. Çalışan kendisinden yansıtması beklenen duygu ile bir yakınlık hissediyorsa, bu duyguyu müşteriye yansıtmak için daha az çaba harcayacaktır. Örnek vermek gerekirse; satmakta olduğu ürüne inancı tam olan ve faydalı olduğunu düşünen bir satış elemanı daha az duygusal emek harcayacaktır. Bunun aksine uzun süre boyunca sağlığına kavuşması için hastası ile ilgilenen bir hemşire ya da doktor, hastasını kaybettiğinde nötr duygular sergilemesi daha zor olacağından daha fazla duygusal emek sarf etmesi gerekecektir (Morris ve Feldman, 1996:992).

2.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emekle ilgili Amerikalı Sosyolog Arlie Hochschild'in 1979 ve 1983'te ortaya koymuş olduğu kuram kabul görmüş ve günümüze kadar gerçekleştirilen birçok çalışmaya esin kaynağı olmuştur. Duygusal emek kavramını ele alan ve örgütlerdeki boyutlarını ölçmeyi amaçlayan çalışmaların birçoğu, Hochschild'in ortaya koyduğu kuramsal yapıyı kabullenmiş ve bu kuramsal yapıya uygun çok boyutlu ölçekler geliştirmişlerdir. Bu ölçeklere örnek olarak Kruml ve Geddes'in 2000 yılında, Grandey'in 2003 yılında ortaya koydukları çalışmalar verilebilir. Bazı araştırmalar ise Hochschild'in kuramsal yapısını geliştirmeye çalışmış ve Hochschild'in çalışmalarında ortaya koymadığı farklı boyutları, bu kuramsal yapıya ekleyerek kendi kuramsal yaklaşımlarını oluşturmuşlardır. Bugüne kadar ortaya konulan duygusal emek kuramlarının Hochschild'in kuramını esas alması, duygusal emek kavramı ile ilgili farklı kuramların ortaya konulmasına ve geliştirilmesine engel olmuştur. Hochschild'in yaklaşımını eleştiren yaklaşımlar ise söz konusu kuramsal yapının negatif yönlerini eleştirmekten ileri gidememişlerdir. Şimdiye kadar ortaya konulan yaklaşımlardan en yaygın olanlar ise aşağıda yer almıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993:93).

2.3.1. Hochschild'in Yaklaşımı

Duygusal emek kavramını 1979'da ilk ele alan ve tanımlayan Amerikalı Sosyolog Arlie Russell Hochschild, duygusal emeği bir oyun olarak tanımlamıştır. Çalışanların vermiş olduğu hizmeti bir gösteri, hizmeti sunan çalışanları aktör, hedef kitle olan müşterileri dinleyici, hizmetin verildiği ortamı ise sahne olarak betimlemiştir (Chu ve Murrmann, 2006:1182). Aktör ile dinleyici arasında bir iletişim olmakta ve bu iletişim sonunda dinleyicinin mutlu ayrılması istenmektedir. Bu kurgudan hareketle çalışanların birer aktör gibi hareket etmesi, duygu ve düşünceleri ne olursa olsun örgütün kendisinden istediği duyguları yansıtarak müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde davranması gerekmektedir. Hochschild'e göre duygusal emek yönetilebilir bir kavramdır. Hedef kitle olan müşterinin memnuniyeti sağlanmalı, örgütün ekonomik menfaatleri açısından manevi ve fiziksel faaliyetler yansıtılmalıdır. Söz konusu faaliyetler duygusal emeği oluşturmaktadır (Hochschild, 2003).

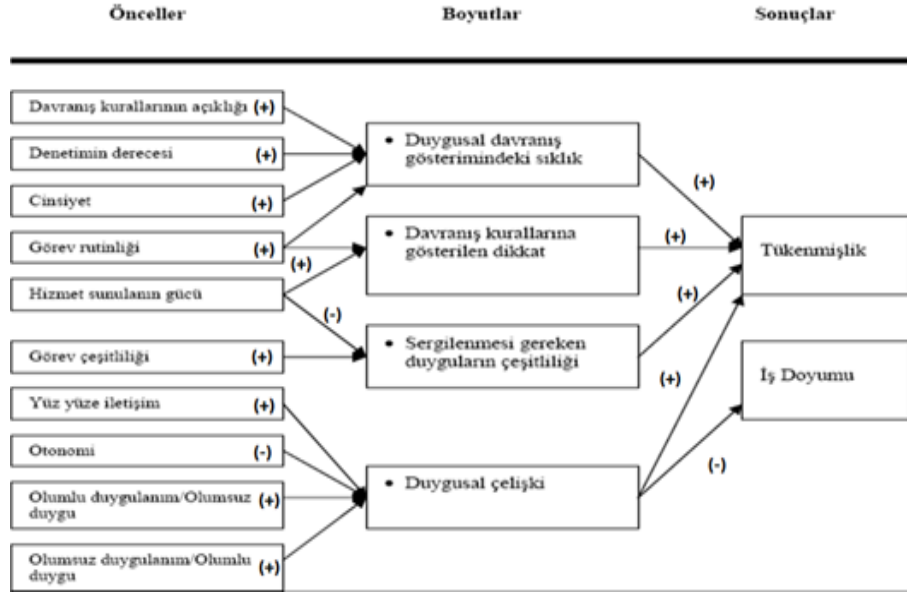
2.3.2. Ashforth ve Humprey'in Yaklaşımı

Ashforth ve Humprey, Hochschild' in yaklaşımı geliştirmişlerdir. Hochschild'in kuramsal yaklaşımına eleştirel bir bakış açısıyla bakarak; duyguların yönetilmesi yerine duygusal emeğin gözlenebilir davranışlarla ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır (Grandey, 2000:96). Duygusal emeğin, çalışanlar açısından davranışlar ve davranışların müşteri üzerindeki etkileri kolaylıkla gözlenebildiğinden, söz konusu davranışlar ve sergilenen duyguların doğrudan esas davranış ile ilintili olduğunu ortaya koymuşlardır. Duygusal gösterim kuralları, çalışanların manevi durumlarından çok davranışlarını etkilemektedir. Çalışanların sergilemiş oldukları davranışsal boyutların kurallara uygun olup olmadığının herkes tarafından gözlenebildiği Ashfort ve Humprey tarafından yapılan çalışmada ortaya koyulmuştur. (Ashforth ve Humphrey, 1993:90). Duygusal gösterim kuralları, sosyal kurallar, meslek kuralları ve örgütsel kurallardan oluşmaktadır ve çalışanların bu kurallara uygun davranış göstermesi beklenmektedir. Çalışanlar, örgüt tarafından belirlenen kurallara uygun davranış sergilediklerinde zaten örgütün beklemiş olduğu duygusal emeği göstermiş olmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:91).

2.3.3. Morris ve Feldman'ın Yaklaşımı

Morris ve Feldman duygusal emeği, çalışanların hedef kitle olan müşteriler ile karşılıklı etkileşim sürecinde yansıtmış olduğu gayret olarak tanımlamakta ve bu tanımlı dört esasa dayandırmaktadır. Bu esaslardan birincisi, duyguların sosyal çevre ve etmenlerden etkilenecek meydana gelmesidir. İkincisi, çalışan bireyin hissetmiş olduğu duygular ile örgütün beklediği duygular aynı olsa bile, çalışanın örgüt tarafından istenilen duyguları sergilemek için biraz da olsa gayret göstermesi gerektiğidir. Esaslardan üçüncüsü, bir kez yansıtılan duygunun herkes tarafından kullanılabilir hale gelmesi ve hizmeti yerine getiren çalışanın duygusal davranışının söz konusu hizmetin bir parçası haline gelmesidir. Sonuncusu ise sergilenmesi istenilen duygunun nasıl ve ne zaman yansıtılacağına ilişkin standartların ve kuralların açıkça belirlenmesidir (Morris ve Feldman, 1996:987-988). Sonuncu esasta belirtilen bu kuralları Hochschild "hissetme kuralları" olarak ortaya koymaktadır. Sosyal çevre aracılığı ile son halini alan bu kurallarla şanslı olduğumuzda, birini kaybettiğimizde ya da birine kızdığımızda ve benzeri durumlarda nasıl davranmamız gerektiği ifade edilmiştir. Bu kurallar sayesinde karşımızdakilerin bize nasıl bir tepki vereceği de önceden bilinmektedir (Hochschild, 1979:563-564).

Morris ve Feldman'ın duygusal emek boyutlarını örgütsel ve bireysel faktörler ile kıyasladıkları modeller aşağıda belirtilmiştir (Öz, 2007:9).

Şekil 1: Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Ela Ünler ÖZ, Duygusal Emek Davranışlarının İş Sonuçlarına Etkisi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.9

2.3.4. Grandey'in Yaklaşımı

Grandey, kendinden önceki bilim insanlarının ortaya koymuş olduğu kuramlar için; çalışanların duygularının örgüt tarafından belirlenen kuralları yerine getirmek ve duygusal emeğin bu şekilde boyutlandırıldığını belirtmiştir. Duygusal emek kavramının daha iyi anlaşılması için; belirtilen tanımların ve teoride kalan kısımların birbirine eklenmesi ve iç içe girmesi gerektiğini öne sürmüştür (Grandey, 2000:96). Daha önce ortaya konulan kuramlarda farklı bakış açıları ve farklı tanımlar yapılmış olsa da hemen hemen hepsi çalışanların duygusal davranışlarının örgüt kurallarına ve işe uygun olarak sergilenmesi gerektiği temeline kuramlarını oturtmuşlardır. Grandey ise duygusal emek kavramını örgütün çıkarlarına ve bununla birlikte çalışanların duygusal davranışlarına ve duygusal gösterimlerine göre düzenlenmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Grandey, 2000:97).

3. Örgütsel Açıdan Duygusal Emek

Örgütler belirli bir amaçla çalışanlarından duygularını ve hislerini karşı tarafa hissettirmelerini ve sergilemelerini talep etmektedirler. Bunun sonucunda örgüte yönelik olarak direkt ya da dolaylı bir şekilde olumlu geri bildirimler sağlanmaktadır. Bu sebeple örgütler; çalışanlarının duygularını kendi menfaatleri doğrultusunda sergilemeleri için çeşitli yöntemler izlemektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993:103).

Örgütler kendi yararlarına olabilecek duyguları göstermeye yetenekli kişileri işe almaya çalışmaktadırlar. İş ilanlarında dahi bu durum dikkat çekmektedir. Örneğin; olaylara pozitif yaklaşabilen, sabırlı, ikna kabiliyeti yüksek, güler yüzlü vb. gibi. Örgütü ilgilendiren işlerin yapılması veya yerine getirilmesi için çeşitli davranış kalıpları olduğu gibi; çalışanların da bu davranış kalıbının içinde olmaları gerekmektedir. Örgütler yöneticileri de çalışanları bu davranış kalıplarına uyan kişilerden seçerek başarıyı sağlamaktadırlar (Rafaeli ve Sutton, 1987:26).

Örgütsel dayanışma ve sosyal uyumun sağlanması, çoğunlukla çalışanlar tarafından hissedilmesi ve öngörülmesi gereken bir konudur. Bunun sağlanması için örgüt ruhunun oluşturulması ve devam ettirilmesi gerekmektedir. Pek çok örgüt sosyalleşmenin ve dayanışmanın ortaya çıkabilmesi ve hissedilmesi için çalışanlara eğitim vermekte ve çalışanların yararlanabilmesi için kitapçıklar dağıtmaktadır. İlke ve prensiplerin daha iyi kavranabilmesi maksadıyla; kimi zaman misyonu öğretmek ve benimsetmek adına çalışanların örgüt sloganlarını hedef kitleye karşı kullanmaları öğretilmelidir (Hochschild, 1979:564-565).

Çalışanların hissetmiş oldukları duyguların örgüt performansı açısından olumlu ya da olumsuz etkileri bulunmaktadır. Hedef kitleye karşı kullanılan duygular ya da çalışanların hissettikleri, örgüt için hızlı sonuçlar doğurabildiği gibi; uzun dönemde de net kazançlar sağlayabilir. Bununla birlikte çalışanın müşteri ile kurmuş olduğu iletişim ve etkileşim, müşteride örgüte bağlılık duygusu oluşturabilir. Hedef kitlenin bağlılık duygusunun oluşması, hizmet alan müşterinin memnuniyetini başka bireylere aktarmasına olumlu yönde katkı sağlamış olur. Müşterinin almış olduğu hizmeti ve olumlu görüşleri kendi çevresine iletmesi örgütün tamamen yararına bir sonuç doğurmaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987:29-30).

Çalışanların beslemiş olduğu hisler doğrultusunda duygusal emeğin örgüt açısından olumsuz çıktığı durumlar da söz konusu olabilir. Çalışanların hedef kitleye yansıtmış olduğu duygular, müşteride samimiyezsiz hisler olarak algılanabilir. Samimi, doğal ve içten olmayan yaklaşımlar bazen hiç beklenmediği kadar olumsuz karşılanabilir. Müşterilerin hizmete ilişkin beklentileri anlık olarak değişebilmekte ve buna uyum sağlayamayan çalışanlar da örgüte yönelik olarak olumsuz bir yargıya neden olmaktadır (Thompson, 1976:115).

3.1. Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkileri

Çalışanların müşterilerle kurmuş oldukları samimi ilişki ve iletişim çeşitli olumlu etkilere neden olabilir. Bu nedenlerin başında maddi kazanç gelmektedir. Müşterilere karşı kurmuş oldukları yakın ilgi sonucunda çalışanlar bahşiş alabilirler ya da bahşiş miktarını artırabilirler. Bunun yanında örgüt prensipleri gereği belirlenen kurallara uygun davranmaları da uygunsuz ve olumsuz davranışlara yeltenmelerini önlemekte ve ruhsal ve bedensel sağlıklarını da korumaktadırlar (Biçkes ve diğ., 2014:105).

Duygusal emek kavramına önem veren örgüt yöneticileri, örgüt yararına olumlu tepkiler alabilmektedirler. Çalışanlar örgüt hedefini esas alarak duygularına yön verdiklerinde ve duygusal emeği olumlu yönde kullandıklarında ödüllendirme sisteminden faydalanabilmektedirler. Örgütün elinde bulunan müşterileri kaybetmeyen ya da kaybetmemek için gayret sarf eden, yeni müşterileri işletmeye çeken çalışanlar maddi olarak prim bazında ödüllendirilmektedirler. Örneğin, bir pazarlama elemanı ne kadar çok satış yaparsa o kadar çok prim alacağından duygusal emek davranışını da buna göre yönlendirmektedir (Usta ve Akova, 2015:45)

Bahşiş ve primin yanı sıra çalışanlar açısından duygusal emek kavramının olumlu etkileri manevi bakımdan gerçekleşebilmektedir. Duygusal emek gerektiren işlerde çalışanlar kendilerini daha özgür ve içten bir şekilde ifade edebilmektedirler. Örgütün, çalışan ile uyumlu olduğu durumlarda yaratabileceği iş alanları çalışanlar için emek sarf ederken yapmış oldukları işin daha anlamlı hale gelmesine neden olabilir (Duran ve Gümüş, 2010:169).

3.2. Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Grandey 2003 tarihli çalışmasında; çalışanın iş yerinde göstermiş olduğu duygusal emeğin duygusal tükenmeye neden olduğunu belirtmiştir. Söz konusu duygusal tükenmenin ise iki ana nedeni olduğunu dile getirmiştir. 1- Duygusal çelişki yaşamanın kişide yarattığı gerilim, 2- Kişinin müşterilere karşı sürekli rol yapması dolayısıyla duygusal kaynaklarının tükenmesi. Aynı tarihli çalışmasının sonuçlarına göre yüzeysel davranışlar, çalışanlarda tükenmişliğe neden olmaktadır (Grandey, 2003).

Çalışanların hissettikleri ve bunu hedef kitleye yansıtmaya çabaları ile birlikte duygusal emek duygusal uyumsuzluk halini alır. Bunun sonucunda olumsuz etkiler doğar. Bahse konu duygusal uyumsuzluk ise hissedilen duygular ile sergilenen duygular arasındaki tezatlık halidir. Çalışanlarda yaşanan duygusal uyumsuzluk rol çatışmasını da beraberinde getirir. Rol çatışması yaşayan çalışan kendini duygusal tükenmişliğin içinde bulur. Çalışanlar kimi zaman rol çatışması ile birlikte daha ağır stres altında hissederek tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar. Kimi zaman ise çalışan; çalışanın kişisel zayıflığı ya da gücü ile doğru orantılı olarak daha hafif yaşayarak bu zor durumu atlattır. Fakat her iki durumda da esas konu stresin meydana gelmesidir (Abraham, 1998:138).

Stres kavramı ile birlikte ortaya çıkan endişe ve duygusal tükenme, çalışanlar bakımından yüksek riskler oluşturmaktadır. Duygusal emek kavramının çalışanlar açısından yarattığı

olumsuz etkilere yönelik olarak birçok çalışma ortaya konmuştur. Duygusal emeğin neden olduğu fonksiyon bozuklukları ile ilintili hastalıklar, devamsızlık ve düşük verimlilik oranları çoğu çalışanın iş hayatını olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında sadece iş hayatları olumsuz etkilenmemekte, bu durumla birlikte olumsuz etkiler özel hayatlarına ve sosyal çevreleri ile kurdukları ilişkilerine de yansiyabilmektedir (Boyd, 2002:152).

4.Örgütlerde Duygusal Emek Davranışlarının Sonuçları

Duygusal emek kavramına ilişkin birçok alanda (turizm, sağlık, eğitim, hukuk, pazarlama, hizmet, güvenlik vb.) araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların hemen hemen hepsinde çalışan bireylerin ve örgütlerin duygusal emek ile ilişkisi sonucunda meydana gelen sonuçlar ele alınmıştır. Söz konusu araştırmalar neticesinde kimi bilim insanları duygusal emeğin olumlu sonuçlar doğurabileceğini, kimi bilim insanları ise olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymuşlardır (Gümüş ve Genç, 2014:184-185).

Çalışanlar açısından bakıldığında, duygusal emek kavramının pozitif etkilerinin olabileceği gibi içsel çatışmaların yaşanabileceği bireysel duyguların yaşandığı farklılıklar da söz konusu olabilmektedir. Söz konusu durum, çalışanların ruh ve beden sağlığına zarar verebilmektedir (Schaubroeck ve Jones, 2000:172). Çalışan bireyler incelendiğinde çeşitli ruh ve sinir hastalıklarına neden olan rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Bu rahatsızlıklar sonucunda uykusuzluk ve melankoli gibi stres belirtileri baş göstermekte; bu durumun uzun sürmesi ile birlikte mide ve bağırsak problemleri, alkol/ilâç alışkanlıkları, yüksek tansiyon ve kalıcı uyku düzensizliğine neden olabilmektedir (Güngör, 2009:180).

Duygusal emek davranışları çalışanları olumlu ya da olumsuz etkilediği kadar örgütleri de aynı şekilde etkileyebilmektedir. Örgütün istediği duygu gösteriminde bulunan çalışanlar, potansiyel müşterileri işletmeye çekebilir, mevcut müşterileri devamlı müşteri haline getirebilir, müşteriler birbirlerini etkileyerek işletme ile ilgili tavsiyelerde bulunmalarını ve müşteri talebini ve müşteri bağlılığını arttırabilirler. Çalışanlar, örgüt yararına örgüt tarafından kendilerinden beklenen duygusal emeği gösteremediklerinde müşterilerin memnuniyetsizliği söz konusu olacak, müşteri kayıpları yaşanabileceği gibi yeni müşteriler elde edilemeyerek pazar payında düşüş yaşanabilecektir (Usta ve Akova, 2015:48).

SONUÇ

Son yıllarda özellikle hizmet sektöründe önemi artan duygusal emek kavramı çalışanların davranışlarına ve örgütlerin çıkarlarına doğrudan etki eden bir kavramdır. Bu kavramın ortaya konması her ne kadar 1979 yılında gerçekleşse de; bu kuram çerçevesinde çalışmalar günümüzde de devam etmektedir.

Her ne kadar örgütlerin çıkarları çerçevesinde duygusal davranışların müşterilere karşı sergilenmesi hususu öne çıksa da çalışan bireylerin ruh ve beden sağlığı göz ardı edilmemelidir. Çalışan bireyler bir robot ya da otomatik bir sistemin parçası olarak kabul edilmemelidir. Duygusal gösterim sıklığı ile doğru orantılı olarak bireyler her zaman aynı tepkiyi verememekte ve dışsal nedenlerle farklı davranış içerisinde olabilmektedirler. Buradaki asıl amaç hem örgütün hem de çalışan bireylerin ortak noktada birleşerek hedef kitle olan müşteri memnuniyetini ortak kurallar ve esaslar doğrultusunda sağlamalarıdır.

Sektörel bazda duygusal emek kavramı ele alındığında; çalışanlar tarafından gösterilen gayret ve duygusal davranışlar farklılık göstermektedir. Turizm sektöründe hizmet veren çalışan birey ile sağlık sektöründe çalışan bireyin aynı kurallar çerçevesinde duygusal gösterimde bulunması kabul edilebilir bir durum değildir. Bu kapsamda örgüt idarecilerinin müşterileri ya da hedef kitleyi memnun etmek amacıyla belirledikleri kurallar ve davranışlar bütünü, hem çalışan bireyleri hem de müşterileri ele alan objektif bir bakış açısıyla belirtilmelidir. Tek taraflı belirlenen kurallar bütünü örgütün aleyhine sonuçlar doğuracaktır.

Gerçekçi ve doğal olmayan duygular yapmacık davranışlara neden olabilecek ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açabilecektir. Çalışan birey tarafında yaşanmayan duyguların yaşanıyormuşçasına gösterimi rol çatışmasına neden olabilecek ve duygusal emek kavramından burada söz edilemeyecektir. Bugüne kadar yapılan ve ortaya konulan

araştırmaların örgüt, çalışan ve hedef kitle açısından doğruluğunun sınanmış şekilde gerçekleştirildiği düşünülse bile; bundan sonraki araştırmalarda daha realist yaklaşımlar içinde olmak gerekmektedir.

Sonuç olarak duygusal emek kavramı kendiliğinden yürüyen bir süreç olarak ele alınmalı ve doğal ve reel duygular bütününden oluşmalıdır. Göreli bir kavram olan duygusal emek gerek boyutlarıyla gerekse bugüne kadar ortaya konulan kuramlarıyla günümüz gündemindeki yerini korumaya devam etmektedir.

KAYNAKÇA

- ABRAHAM, R. . (1998). Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderator. *Leadership & Organizational Development Journal*, 137-146.
- ANDRIEŞ, A. M. (2009). Emotions Management within Organizations. *The Annals of "Dunarea de Jos" University of Galat, Economics and Applied Informatics*, 17-34.
- ASHFORTH, B., & HUMPHREY, R. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 88-115.
- BİÇKES, D., & Vd. (2014). Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 97-121.
- BOYD, C. (2002). Customer Violence and Employee Health and Safety. *Work, Employment & Society*, 151-169.
- CHU, K., & MURRMANN, S. (2006). "Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 1181-1191.
- DURAN, E., & GÜMÜŞ, M. (2-5 Aralık 2010). Turizm İşletmelerinde Duyguların Yönetimi Sorunu. 11. Ulusal Turizm Kongresi. Kuşadası, Aydın.
- GRANDEY, A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Organizational Health Psychology*.
- GRANDEY, A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 95-110.
- GRANDEY, A. (2003). "When 'The Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery". *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.1, 86-96.
- GÜLOVA, A., & PALAMUTÇUOĞLU, A. (2013). Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 41-74.
- GÜMÜŞ, M., & GENÇ, V. (2014). Turizm İşletmelerinde Duygu Yönetimi, Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- GÜNGÖR, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci Ve Sonuçları. *Kamu-İş*, 167-184.
- HOCHSCHILD, A. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, Ca: University of California Press.
- HOCHSCHILD, A. (1979). Emotion Work, Feeling Rules And social Structure. *The American Journal of Sociology*, 551-575.
- HOCHSCHILD, A. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press, 7.
- LEIDNER, R. (1999). Emotional Labor in Service Work. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 81-95.

- MAN, F. (2017). Çalışma Hayatında “Fiziksel Görüntü ve Sosyal Sermaye” ya da “Dördüncü Sermaye”. Çalışma İlişkileri Dergisi, 48.
- MANN, S. (2006). Expectations of emotional display in the workplace. Leadership & Organizational Development Journal, 552-570.
- MIDDLETON, D. (1989). Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions. Ethos, 187-201.
- MORRIS, J., & FELDMAN, D. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. Academy of Management Review, 986-1010.
- ONAY, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. Ege Akademik Bakış, 587-600.
- ÖZ, E. (2007). Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- RAFAELI, A., & SUTTON, R. I. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. Academy of Management Review, 23-37.
- SCHAUBROECK, J., & JONES, J. (2000). Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their effects on physical Symptoms. Journal of Organizational Behavior, 163-183.
- SEÇER, Ş. (2005). “Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek:Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları, Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş’a Armağan Özel Sayısı, 813-834.
- THOMPSON, V. (1976). Bureaucracy and the Modern World. New York: General Learning Press.
- USTA, I., & AKOVA, O. (2015). Örgütlerde Duygusal Emek. D. KÜÇÜKALTAN, Ş. AYDIN TÜKELTÜRK, & G. GÜRKAN içinde, Örgütsel Davranışta Güncel Konular (s. 33-53). Ankara: Detay Yayıncılık.
- WHARTON, A., & ERICKSON, R. (1993). Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles. Academy of Management Review, 457-486.
- (www.tdk.gov.tr, Türk Dil Kurumu Sözlüğü, Erişim Tarihi: 10.10.2017)