

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞGÖRENLERİN DUYGU GÖSTERİMLERİNİN YÖNETİMİNE OLAN ETKİSİ

Erhan Eroğlu*

ÖZET

Bu çalışma “duygusal emek” kavramı konusunda yürütülmüştür. 1983 yılında Arlie Russell Hocschild tarafından kaleme alınan “The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings – Yönetilen Kalpler: Duyguların Ticarileştirilmesi” adlı kitapta ilk kez dile getirilen duygusal emek; çalışanın kurum tarafından belirlenen duyguları sergilemesi, duygularını istendik yönde yönetmesi anlamını taşımakta idi. Hocschild’ın çalışmasından bu yana duygusal emek, çok sayıda disiplinin araştırma konusu olmuş; sosyoloji, yönetim, iletişim gibi disiplinlerin katkılarıyla geliştirilmiştir. Bu çalışmada duygusal emek kavramı açıklanmış, kavrama getirilen temel yaklaşımlar, duygusal davranış kuralları, duygusal emeğin boyutları ve sonuçları literatürde yapılmış ampirik çalışmalardan örneklerle ortaya konulmuştur. Duygusal emek kavramının örgütsel iletişim alanının önemli bir parçası olduğundan hareketle aralarındaki ilişkiye değinilmiştir.

Anahtar sözcükler: Duygusal emek, örgütsel iletişim, iş tatmini, tükenmişlik, duygusal gösterim kuralları

EFFECTS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON THE MANAGEMENT OF THE LABORS’ EXPRESSING THEIR EMOTIONS

ABSTRACT

This study has been conducted on “emotional labor.” The term has been uttered in 1983 for the first time in the book “The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings” by Arlie Russell Hocschild. It meant the workers’ expressing their feelings inflicted by the organization and managing those in the desired way. Ever since Hocschild launced the term, emotional labor has been an issue for a number of disciplines and fields like sociology, management, communication and so forth have a lot to do in the improvement of it. In this study, the term “emotional labor” has been defined and clarified with the basic approaches to it, emotional display rules, the dimensions and results of empirical studies on emotional labour. As the term is an important part of organizational communication major, its place in communication discipline has been analyzed.

Keywords: Emotional Labour, organizational communication, job satisfaction, burnout, emotional display rules

GİRİŞ

1990’lı yılların başlarından bu yana örgütsel yaşamın duygusal yönüne artan bir ilgi söz konusudur. Yıllar önce Hawthorne Araştırmaları ile başlayan “İnsan İlişkileri Akımı” akademisyenleri iş görenlerin hisleri konusuna ilgi göstermişlerdir. Kısa zaman öncesine kadar bu araştırmalar, iş görenlerin tatmin düzeylerinin ortaya çıkarılması ile sınırlı kalmıştır. Son zamanlarda ise çalışmalar duyguların kurumlardaki yeri üzerine yoğunlaşmakta, çalışma yaşamında duyguların önemi sıkça rastlanan araştırma konuları arasındaki yerini almaktadır. Günümüzde duygular örgütsel ilişkilerin içine

nüfuz etmekte ve bu ilişkilerin bir parçası olarak kabul görmektedir.

Örgütlü ilişkilerde duygusal iletişimin önemi müşterilerin kurumlar açısından odak noktası haline gelmesine ve hizmet sektöründeki hızlı büyümeye dayanmaktadır. Her geçen gün artan sayıda kişi hizmet sektörünün istihdam alanına kabul edilmektedir. 2008 yılı Mart ayı TÜİK verilerine göre Türkiye’de çalışan nüfusun % 49,4’ü hizmet sektöründe çalışmaktadır. Hizmet süreci boyunca sektör çalışanları en önemli bileşen kabul edilen müşteri, tüketici, hasta, yolcu, konuk, öğrenci vb. ile artık çok daha yakın bir etkileşim içine girmektedirler.

* Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi

Bu yakın etkileşim çalışanların iletişim süreci boyunca duygularını da işlerinin bir parçası olarak yönetmeleri yönündeki beklentilerin artmasına sebep olmaktadır. İş görenlerin duygularını gösteren davranışlarını, çalıştıkları kurumların bekledikleri ve belirledikleri yönde sergilemeleri olarak tanımlanan duygusal emek (emotional labour) özellikle hizmet sektörünün ayrılmaz bir parçası gibidir.

Kimi zaman hasta, kimi zaman öğrenci, kimi zaman müşteri, kimi zaman ise konuk adını alan paydaş, iş görenin sunduğu hizmetten yararlanmak niyetinde olan, bu nedenle iş gören ile karşılıklı iletişim içinde bulunan kişidir. Çalışmanın bütününde duygusal emeğin gösterim sürecinde yer alan bu iki tarafı nitelendirmek için iş gören ve paydaş kavramları kullanılacaktır.

İş gören paydaş etkileşiminde sözlü ya da sözsüz iletişim içeriği kurumlar tarafından belirlenmekte ve gerek işe alım sürecinde gerekse örgütsel sosyalleştirme sürecinde örgüt kültürü ile iş görene benimsetilmeye çalışılmaktadır. İş görenlerden paydaşlarla empati kurmaları, belirlenen rolleri sergilemeleri, hissetmeseler ya da çok daha farklı duygular içinde olsalar dahi istendik davranışlar göstermeleri, “uygun” iletişim biçimini uygulamaları beklenmektedir.

Duygusal emeğin yoğun olduğu bu durum, paydaşlar açısından kuruma karşı bağlılık, hoşnutluk, memnuniyet ve sadakat duygularını yaratırken; iş görenler açısından üst düzeyde çaba, fazladan fiziksel ve duygusal performans, duygusal çelişkiler, yıpranma ve hatta tükenme anlamlarına gelmektedir.

Kurum tarafından uygun bulunan duygusal davranışın sergilenmesi isteği örgütsel iletişimin hem iç hem dış ilişkisel ağına yönelik olarak gerçekleşmektedir. Yönetim tarafından bu tür beklentiler kurum içi ilişkilerde de karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada kurum içi ilişkiler boyutuna değinilmemiş, iş gören paydaş ilişkisi ile örgütsel iletişim ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

İş görenin duygusal davranışlarını, sözlü ve sözsüz iletişim tarzını yönetmesi olarak duygusal emek kavramı, kavrama yönelik temel yaklaşımlar, duygusal emeğin boyutları, duygusal davranış kuralları, örgütsel iletişim içinde duy-

gusal emeğin yeri, duygusal emek yoğun iş görenlerin karşılaştıkları sonuçlar, Türkiye’de ve dünyada yürütülmüş ampirik çalışmalar bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

1. DUYGUSAL EMEK

Duygusal emek kavramı ilk olarak 1983 yılında Hocschild tarafından kaleme alınan “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (1)” adlı eserde ele alınmıştır. Duygusal emek (emotional labour), iş gören tarafından duyguların jest ya da mimikler yoluyla ifadesinin gözlemlenebilecek şekilde yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hocschild 1983: 7). Yazara göre duygusal emek, iş görenin çalıştığı kurum tarafından belirlenen kuralları uygulama sürecinde, paydaşa en iyi şekilde hizmet verebilmek için uygun duygunun hissedilmesi ve aktarılması zorunluluğudur.

Paydaşlarla birebir iletişim halinde olan iş görenlerin duygu gösterimlerini kurum tarafından belirlenen standartlara uygun hale getirmeleri ve bu süreçte harcadıkları çaba duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Paydaş ile birebir etkileşim halinde olan bu iş görenlerin kurumun yüzü olduğu kabul edilmektedir. Duygusal emek bu nedenle araçsaldır, çünkü duyguların yönetimi bir başka kişinin yararı içindir.

Meslek grupları içinde sosyal hizmetli, kreş görevlisi, doktor, avukat, öğretmen, satış temsilcisi, çağrı merkezi çalışanı, hemşire, polis, tahsildar, garson, turizm sektörü çalışanları gibi iş görenler bireyler arası etkileşimi sık ve yoğun olan çalışanlardır ve paylaşım içinde oldukları kişilerin duygusal durumlarına etkiye bulunabilmek için çaba harcamaktadırlar. Ancak bu etkiyi yaratmak için sürekli bir duygu danışmanı ile yan yana olmadıklarından kurumları tarafından belirlenmiş kuralları ve paydaşların beklentilerini göz önünde bulundurarak kendi duygularının denetimlerini kendileri yaparlar (Hocschild 1983: 153).

Bugün birçok iş kolu için duygusal emek bir gereklilik olarak görülmektedir. Kurumlar çok çeşitli paydaşları ile olan ilişkilerini uzun süre koruyabilmek için duygusal emek içeren iletişim tarzları benimsemektedirler (Anleu ve Mack 2005: 596).

Kavram ortaya atıldığı günden bu yana çok sayıda çalışmaya ilham kaynağı olmuş, çeşitli değişkenler ile olan ilişkisi incelenmiş, psikolojik ve fiziksel etkilerinin neler olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bazı araştırmacılar garsonlar, uçuş görevlileri (Murphy 1998: 499-535), çağrı merkezi çalışanları (Shuler ve Syper 2000: 50-89), gemi personeli (Tracy 2000: 90-128) gibi meslek gruplarını dâhil ettikleri örnek olay incelemeleri yapmışlardır.

Öte yandan yapılan diğer çalışmalar; duygusal emek sürecini açıklamaya yönelik model geliştirme girişimleri (Hochschild 1983, Asforth ve Humphrey 1993: 88-115 Grandey 2000: 95-110, Kruml ve Geddes 2000 8-49, Morris ve Feldman 1996: 986-1010, Rafaeli ve Sutton 1987: 23-37), duygusal emeğin öncelleri (cinsiyet, iş gerekleri, izlenme ile ilişkisi), duygusal emeğin boyutları (duygusal emeğin gösterim sıklığı, duygu çeşitliliği, duygusal uyumsuzluk), duygusal emeğin sonuçları (tükenmişlik, iş tatminsizliği) konularını içermektedir.

Kavramın açıklanmasına yönelik ilk yaklaşım Hochschild tarafından ortaya konulmuş, daha sonra Ashforth ve Humprey, Morris ve Feldman ve Grandey kendi yaklaşımlarını geliştirmişlerdir. Aşağıda bu dört temel yaklaşımın ayrıntılarına yer verilmiştir.

1.1. Hochschild Yaklaşımı

Hochschild (1983: 7) duygusal emeği, duyguların ifadesinin jest ya da mimikler yoluyla dışarıdan gözlemlenebilecek şekilde yönetilmesi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre birçok meslek dalı bireylerin duygularını yöneterek önceden belirlenmiş kalıplar dâhilinde müşterilere sunmalarını gerektirmektedir. Bu meslekleri icra edenler için ise duyguları, çalışma yaşamlarının önemli bir parçası olmakta; sarf ettikleri duygusal emek iş yerindeki performanslarını doğrudan etkileyen bir faktör halini almaktadır.

Bugünün dünyasında duygusal emekten bahsedilmesinin temelinde yatan sebep, iş görenlerin duygu ifadelerinin kendi inisiyatiflerinde olmaktan çıkarılıp bir takım kaidelere bağlanmış olması ve bireylerin işyerinde sarf ettikleri

emeğin önemli bir kısmının duygularıyla ilgili olmasıdır (Hochschild 1983: 3-9).

Hochschild, çalışmasında Delta Havayolları'nın hostes eğitim merkezindeki kurslara katılarak hosteslerin duygusal emek süreçlerini inceleme çalışmasından bahsetmektedir. Eserde eğitim merkezinde hostes adaylarına sürekli gülümsemeleri için telkinde bulunduğu, hosteslerin ise gülümsemelerinin kendilerine ait olmadığına yönelik sık sık şikâyet ettikleri belirtmektedir (Hochschild 1983: 8).

Hochschild müşteriler ile birebir etkileşim içinde bulunan çalışanları tiyatro aktörlerine benzetmiştir. Yazar izleyicileri müşteri, aktörleri de hizmet çalışanları olarak görmektedir. Bu bakış açısıyla, aktörlerin oyunun gerektirdiği rolü izleyenlere içten, samimi ve doğal olarak aktarmaları, istedik kimliğe bürünmeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde izleyenler oyunun gerçekliğine ve yapmacıksızlığına inanmakta ve oyun, oyun olmaktan çıkıp gerçeğin sahneye yansımaları haline dönüşmektedir. Benzer şekilde hizmet çalışanları da uygun duygunun karşı tarafa aktarılması sırasında gerçek duyguları üzerinde bir kontrol ve denetim mekanizması kurmaktadır. Oyuncuların bu davranışlarına “rol yapma” adı verilirken, hizmet çalışanlarının davranışları “duygusal emek” olarak adlandırılmaktadır.

Bu durumda çalışanlar sadece görevleri dâhilinde olan işleri yerine getirmekle kalmaz ruhsal ve fiziksel olarak da güç sarf ederler. İş görenler işlerinin bir parçası olarak duygularını da yönetmek zorundadırlar. Bu durum kurum içinde yaşanan çeşitli olaylara reaksiyon olarak gösterilen duygudan farklıdır. Burada duygu bir iş gerekliliğidir. Örneğin uçuş görevlileri bir yolcu ile konuşurken zaten gülümsemektedirler. Dahası, uçuş görevlilerinin aksi bir yolcuyla ikna etmeye çalışırken ya da kötü bir ruh halinde kendilerini hiç de iyi hissetmezken de gülümsüyor olmalarıdır (Zapf 2002: 238).

Hochschild (1983: 35-42) bu durumu iki farklı davranış türü betimleyerek açıklamıştır. Bunlardan ilki, “yüzeysel davranma (surface acting)”, diğeri ise; “derinlemesine davranma (deep acting)”dır. Yüzeysel davranma iletişim süresince içsel olan duygu ile dışsal olan davranışın uyumsuzluğu olarak tanımlanmaktadır.

Bu durumda iş gören hissettiklerini değiştirmek için çaba harcamamakta ancak davranışını kurumun istediği, paydaşın beklediği yönde düzenlemektedir.

Derinlemesine davranma ise; iş görenin kendisinden beklenen role uygun olan duyguyu hissetmek için çaba göstermesidir. Bu durumda sadece davranış değil, davranışın yanı sıra duygular da düzenlenmektedir.

Yazar yaptığı çalışmalarda özellikle yüzeysel davranmanın yarattığı duygusal uyumsuzluğun sonuçlarının, derinlemesine davranmaya oranla çok daha yıpratıcı olduğunu bulmuştur. Yapılan çalışmalar (Grandey 2003: 86-96, Diefendorff ve ark. 2005: 339-357, Morris ve Feldman 1997: 257-274) kurum kültürü, duygusal davranış kuralları gibi bilgilerin çalışana sağlıklı, açık ve detaylı şekilde iletilmesinin ve bunun pekiştirilmesinin içten davranma sıklığını arttırdığını, yüzeysel davranma yerine derinlemesine davranmanın da duygusal dengesizliği azalttığı ve daha az duygusal emek sarfiyatını beraberinde getirdiğini ortaya sermektedir. Bu çalışmalar göstermektedir ki sağlıklı örgütsel iletişim ağına sahip olan, çalışanlarına kurum amaç ve hedefleri hakkında yeterli bilgi sağlayan bunu yaparken uygun iletişim yol ve yöntemini benimseyen kurumun çalışanları daha az duygusal emek sarf etmekte ve olumsuz sonuçlardan daha az etkilenmektedir.

Hochschild'ın (1983: 147-174) duygusal emek yaklaşımına bir diğer katkısı ise; duygusal emek ihtiyacı yoğun olan meslek gruplarının üç belirgin özelliğini tanımlamış olmasıdır. Bunlar:

- Duygusal emek yoğun mesleklerde iş görenler paydaşlarıyla yüz yüze ya da telefonda sözlü ya da sözsüz iletişim kurmaktadır.
- İş görenler paydaşların duygu, tutum ve davranışlarını etkilemektedir.
- Duygusal emeğin var olduğu kurumlarda yöneticiler iş görenlerin duygu gösterimleri üzerinde denetim ve kontrol hakkına sahiptirler. Bu nedenle belirlenmiş kesin kurallar bulunmaktadır.

Yazar bu kurallara göre belirlenmiş altı meslek grubu oluşturmuştur. 1- Serbest meslek çalışanları (doktorlar, avukatlar), 2- İşletmeci ve yöneticiler, 3- Satış görevlileri, 4- Memurlar, 5- Evde çalışan özel hizmetliler (çocuk bakıcıları) 6- Ev dışı çalışan özel hizmetliler (garsonlar). Hochschild bu meslek gruplarının dışında kalan mesleklerin duygusal emek ihtiyacı yaratmadığını savunmuştur. Yazar, duygusal emek sarfiyatının sadece bu meslek gruplarında olmadığı ve belirlenen bu meslek grupları arasında yoğunluk bakımından farklılıklar bulunduğu ve bunun göz ardı edildiği yönünde eleştirilere maruz kalmıştır.

1.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Hochschild'tan farklı olarak Ashforth ve Humphrey (1993: 90) duygusal emeği uygun duyguyu verecek davranışın gösterilmesi olarak tanımlamaktadırlar. Çünkü yazarlara göre önemli olan gerçekte hangi duygunun hissedildiğinden çok, uygun duyguyu karşı tarafa geçirecek hangi davranışın sergilendiğidir.

Yazarlar özellikle davranış üzerinde durmaktadırlar. Çünkü sadece davranışlar ya da kurumun belirlediği kurallara uyulması doğrudan gözlemlenebilir ve çalışan duygularını yönetme gereği duymadan da davranışını sergileyebilmektedir (Ashforth ve Humphrey 1993: 90). Duygusal emeği bir tür izlenim yönetimi olarak adlandıran yazarlar bu bakış açısıyla tanımlarını şu şekilde yapmışlardır. “Duygusal emek, “çalışanın bireyler arası ilişkilerine ve kendisine yönelik olan sosyal algıya etki edecek şekilde başkalarına karşı olan davranışlarını düzenleme ve yönetme çabasıdır” (Ashforth ve Humphrey 1993: 90).

Ashforth ve Humphrey (1993: 94) yaklaşımlarında Hochschild tarafından betimlenen duygusal emeğin gösterim sürecindeki davranış türlerine (yüzeysel davranma ve derinlemesine davranma) bir üçüncü davranış türünü eklemiştir: samimi davranma. Yazarlara göre, paydaşa iletilmesi beklenen bazı duygular herhangi bir zorlama olmadan doğal ve içten olarak iş gören tarafından hissedilebilir. Örneğin, bir kreş çalışanı çocuklarla kurduğu iletişimde ve gün içindeki paylaşımlarında hiçbir zorlama olmadan onları anlayabilir, şefkatli davranabilir, empatik düşünebilir.

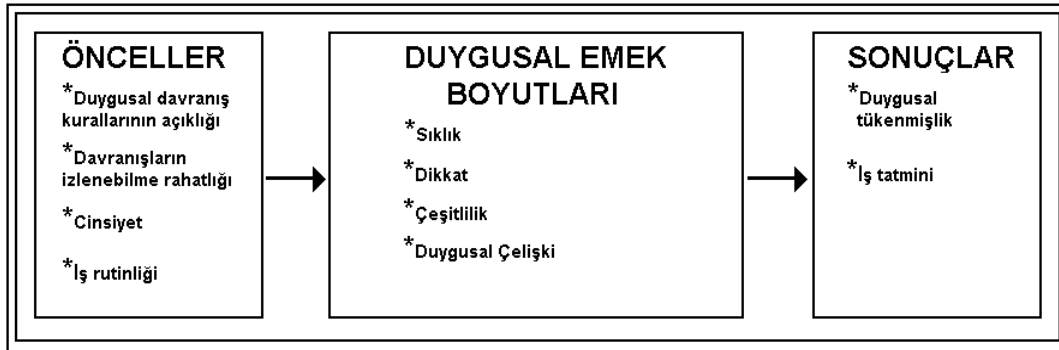
Ayrıca yazarlar sosyal kimlik teorisi (social identity) kapsamında duygusal emek yoğunluğunun iş gören üzerindeki sonuçlarını incelemişlerdir. Kişi kendini kurum tarafından belirlenen duygusal davranış kuralları ile ne kadar özdeşleştiriyorsa o oranda samimi davranış gösterecektir. Çünkü özdeşleştiği kuralları isteyerek yerine getirecek ve bu süreçte kendisi gibi davranacak rol yapmayacaktır. Kişinin kendisi gibi davranma düzeyi yükseldikçe duygusal emeğin olumsuz etkileri o derece azalacaktır (Ashforth ve Humphrey 1993: 98).

1.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996: 987) duygusal emeği, “kişiler arası etkileşim sürecinde kurumun

istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontrol” olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşıma göre bireyin sergilemesi gereken duygu ile o anda hissettiği duygu örtüşüyor olsa bile, tam anlamıyla kurumun istediği duygusal davranışı sergileyebilmesi için belirli bir miktar çaba sarf etmesi gerekir. İster derinlemesine, ister yüzeysel, ister samimi davranış gösteriyor olsun, bir iş görenin iş yerinde duygularını kullanması demek duygusal emek gösteriyor olması demektir. Çünkü tüm davranışların amacı kurum saptadığı davranış kurallarını yerine getirmektir. Kişi göstermek zorunda olduğu duyguyu gerçekte hissediyor olsa bile bu duyguların kurumun arzu ettiği davranışlara dökebilme de bir emek işi olarak kabul edilmektedir.

Şekil 1. Morris ve Feldman (1996) “Duygusal Emek Modeli”



Bu yaklaşımın en dikkat çekici kısmı duygusal emeğin öncellerini, boyutlarını ve sonuçlarını ortaya koymasıdır. Ancak yazarlara yapılan eleştiriler de bu noktada gelmektedir. Yapılan eleştirilerde duygusal emek boyutlarının emeği tarif etmek yerine onun öncelleri olduğu iddia edilmektedir. Şekil 1’de Morris ve Feldman tarafından geliştirilmiş model bulunmaktadır.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde duygusal emek boyutları ve duygusal emeğin sonuçları ayrıntılı olarak açıklandığı için bu bölümde yalnız duygusal emeğin öncellerine yer verilmiştir.

Morris ve Feldman (1996: 994-995) *duygusal davranış kurallarının açıklığı* ile davranış kurallarının ne kadar açık, ne kadar net olarak anlatıldığına vurgu yapmaktadırlar. Kurum tarafından paydaşa aktarılması beklenen duygular, bu duyguların davranış olarak aktarılma

standartları ve/veya kurum içi ilişkilerde uyulması gereken duygusal davranış kuralları iş görenlere ne kadar açık ve belirgin anlatılıyorsa iş görenlerin kendi duyguları üzerindeki kontrollerinin de o kadar kolaylaşacağı beklenmektedir. Rafaelli ve Sutton (1987: 26) uygun duygusal emek kurallarının öğrenilmesini kurum içi sosyalizasyon sürecinin anahtarı olarak tanımlamaktadırlar. Örneğin, Walt Disney World işe yeni başlayan çalışanlarına Walt Disney World’e gelen misafirlere pozitif ve saygılı davranmalarını el kitapçıkları, panolar ve eğitim sınıfları yardımıyla öğretmektedir (Manen ve Kunda 1989, Kuenz 1995 aktaran Morris ve Feldman 1996: 995).

Davranışların izlenebilme rahatlığı ise iş görenlerin duygusal emek davranışlarının kurum tarafından ne kadar ve nasıl denetlendiğidir. Üstleri ya da yöneticileri tarafından sıkça denetlenen hatta sürekli olarak izlenen çalışanlar

duygularını kesintisiz olarak denetleme ihtiyacı duymaktadırlar. Her an izlendiği ya da dinlendiği bilgisi ve yahut her an teftiş edilme olasılığı iş görenin tüm davranışlarını kontrol altında tutmasına, yoğun duygusal emek sarf etmesine neden olmaktadır (Morris ve Feldman 1996: 995).

Özellikle çağrı merkezlerinde kullanılan elektronik performans izleme sistemlerinin mahremiyeti yok etmesinin yanı sıra çalışanlar üzerinde yoğun stres yaratıcı bir etkisi bulunmaktadır. Massachusetts Coalition on New Office Technology tarafından yapılan 49 işletmeden 700 çalışanın katıldığı bir anketin verilerine göre katılanların % 81'i gözetlenmenin işlerini daha stresli bir hale getirdiğini belirtmiştir. Laboratuvar ve alan çalışmaları izlenen çalışanların izlenmeyenlere oranla çok daha yüksek seviyede stres ve tatminsizlik belirttiklerini göstermektedir (Aiello ve Kolb 1995: 350, David ve Henderson 2000: 918, Irving ve ark. 1986: 799). Ayrıca Smith ve arkadaşları tarafından (1992: 25) yürütülen çalışma elektronik performans izleme sistemleri ile izlenen çalışanların daha fazla sıklık, depresyon, anksiyete, sinir ve bitkinlik şikâyetleri bildirdikleri bulgularıyla sonuçlanmaktadır.

Duygu gösterimleri *cinsiyete* göre farklılıklar taşımaktadır. Yapılan önceki araştırmalar kadınların, erkeklere oranla daha yoğun ve daha sık duygu gösterimlerinde bulduklarını bildirmektedir. Bu nedenle duygusal emek sarfetme düzeyleri de cinsiyete göre farklılıklar göstermektedir. Rafaelli (1989 aktaran: Morris ve Feldman 1996: 997) tarafından yapılan araştırmada kadın mağaza satış görevlilerinin müşterilere karşı erkek olanlardan çok daha fazla olumlu duygu besledikleri bulunmuştur. Hochschild (1983: 182) ise hem özel yaşamda hem de çalışma yaşamında duygu yönetimi konusunda erkeklerden ziyade kadınlara yönelik beklentilerin daha fazla olduğunu belirtmektedir.

Morris ve Feldman'ın modeline göre duygusal emek öncellerinin sonuncusu *iş rutinliği*dir. Yapılan işin sürekli tekrarlardan oluşması, birbirini izleyen benzer adımları takip etmesi iş akışının kurum tarafından adım adım tanımlanabilmesine olanak vermektedir. İş görenin akışa müdahale edemediği, akışı inisiyatif

olarak değiştiremediği mesleklerde standartlaşmış görevler için duygusal davranış kural ve kalıplarının kurum tarafından belirlenmesi kolaylaşmaktadır. Böylece neredeyse söylenecek her söz, bir sonraki aşamada sergilenecek davranışların tümü belirlenmiş ve kurallara bağlanmış olur. İş rutinliğinin yüksek olduğu, iş görenin iş akışını kontrol edemediği mesleklerde duygusal davranış kalıpları henüz işe alım aşamasında kişilerin sahip olması gereken beceriler olarak aranmakta, bu becerilere sahip görülmeyen adaylar işe dahi kabul edilmemektedirler.

1.4. Grandey Yaklaşımı

“ Duygusal emeği hem duyguların hem de davranışların kurum amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesi” olarak tanımlayan Grandey (1999: 8), kendinden önce geliştirilen üç yaklaşımı bütünleştirerek konuya yeni bir bakış açısı kazandırmıştır.

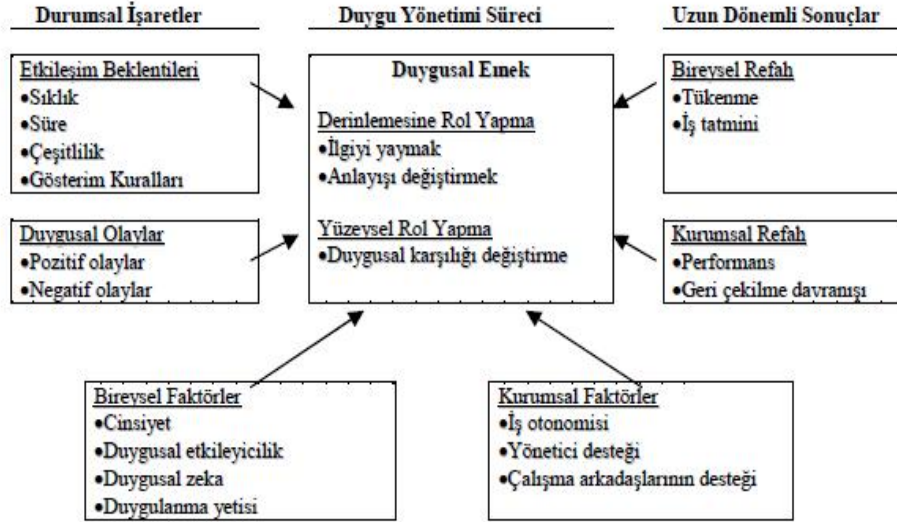
Grandey (1999) modelinin duygusal emek kavramına bazı katkıları olmuştur. İlki, yüzeysel davranma ile derinlemesine davranmanın ayrı ayrı incelenmesidir. Bu ayrıştırarak yapılan inceleme duygusal emek davranışlarının sonuçlarının sadece olumsuz değil olumlu da olabileceğini göstermiştir. Diğer bir katkısı ise, duygusal emeğin psikoloji alanında bir süreç olan duygu düzenlemesi (emotion regulation) ile harmanlamasıdır. Duygu düzenlemesi; kişinin herhangi bir uyarana karşılaştığında duygularını kontrol etmesi ve duygusal dengesini sağlayarak duruma uygun tepkiler geliştirmesidir. Grandey yaklaşımına göre iş görenlerin işyerlerinde yaptıkları şey uygun duyguları sergileyebilmek için duygularını düzenlemelelidir.

Grandey (1999 aktaran Öz 2007: 16) , geliştirdiği modelini doktora tez çalışması ile test etmiş ve bazı sonuçlara ulaşmıştır. Çalışma sonuçlarında öncellerden duygusal davranış kuralları ile duygusal emek arasında anlamlı ilişkiye rastlanırken, süre, sıklık ve çeşitlilik ile bir ilişki bulunamamıştır. Sonuçlar ile duygusal emek arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yüzeysel davranma ile tükenme, ayrılma niyeti ve duygusal yabancılaşma arasında pozitif yönlü; yine yüzeysel davranma ile iş tatmini arasında negatif yönlü ilişkiye rastlanmıştır. Ayrıca

derinlemesine davranma ve müşteri hizmet performansı arasında pozitif yönlü ilişki de ulaşılan sonuçlar arasındadır. Böylelikle hem

bireysel hem de örgütsel açıdan yüzeysel davranmanın olumsuz sonuçlara yol açtığı kanaatine varılmıştır.

Şekil 2. Grandey (2000) "Duygusal Emek Süreci"



2. DUYGUSAL DAVRANIŞ KURALLARI

Duygusal davranış kuralları, belirli iş ortamlarında hangi duyguların uygun olup, hangilerinin uygun olmadığına işaret eden davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır (Ekman 1973 aktaran: Ashforth ve Humphrey 1993: 89). Hochschild (1983: 7) tarafından "duygusal kurallar (feeling rules)" olarak adlandırılan terim, Ashforth ve Humphrey (1993: 90) tarafından "gösterim kuralları (display rules)" olarak isimlendirilmiştir. Duygusal davranış kuralları, çalışanların içsel mekanizmaları yerine davranışlarını işaret ederek paydaşların, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının bu davranışları rahatça gözlemleyebilmesini sağlamaktadır. Böylece kurumlar belirledikleri kurallara uyulup uyulmadığını kolayca kontrol edebilmektedirler.

Gerçekte hissedilen duygunun bilinmesi ya da yönetilmesi sadece bireyin kendisi tarafından başarılabılır, dışsal bir zorlama hissedilenleri planlayamaz, değiştiremez ya da yönetemez. Bu nedenle yalnızca gösterilen duygusal davranışlar için kuralların belirlenmesi ya da standartların oluşturulması söz konusudur. Kurumlar da iş görenlerin paydaşlara verdikleri hizmet sırasında gösterdikleri rahatça gözlenebilir davranışları üzerine odaklanmaktadır.

Gösterim kuralları birçok kurum ve kuruluşta açıkça belirlenmiş iken, duygusal kurallar genellikle örgüt kültürü içine gizlenmiştir ve çeşitli metaforlar yardımıyla iş görenlere aktarılmaktadır. Örneğin; "biz bir aileyiz" mesajı gerçekte iş görenin nasıl hissetmesi gerektiğinin bir aktarımıdır (Zapf 2002: 241). Gösterim kurallarının açıkça belirgin olduğu bir örnek ise çağrı merkezi çalışanlarının iş akış süreçleridir. Merkezde çalışan müşteri temsilcileri telefonları günün saatlerine bağlı olarak önceden belirlenmiş standart cümlelerle açarlar. Örneğin sabah 09:00 – 11:00 saatleri arasında telefonu her açışta "Günaydın" 11:00-18:00 saatleri arasında "İyi günler" demek zorundadırlar. Bir çok çağrı merkezinde saat 10:59 iken günaydın yerine iyi günler diyen bir müşteri temsilcisinin 100 üzerinden değerlendirilen aylık performans puanından 2 puan düşmektedir. Bu örnek hem duygusal davranış kurallarının açık ve net şekilde belirgin olmasına, hem de bu kuralların ödül-ceza yöntemi ile iş görene benimsetilmesine emsal olmaktadır.

Duygusal davranış kurallarının iş görene aktarılma sürecinde üç yöntem göze çarpmaktadır. Bu yöntemler Rafaelli ve Sutton (1987: 26-27) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır. İş görenlerin işe alma ve seçim sürecinde kurum tara-

findan belirlenmiş davranış kurallarını gösterip gösteremeyeceklerine göre elenmesi yöntemlerinden ilkinin oluşturmaktadır. Diğer yöntem kurum içi sosyalleştirme sürecinde (örn. el kitapları, eğitimler vb.) çeşitli durumlar karşısında iş görenden göstermesi beklenen ve göstermemesi istenen duyguları öğretmektir. Sonuncusu ise ödül ve ceza yöntemi ile kuralların benimsetilmesidir.

Sergilenen duygular temelde bütünleştirici (integrative), bastırıcı (suppression) ve farklılaştırıcı (differentiating) olarak belirlenmektedir. Bütünleştirici duygular, paydaş ile işgöreni birbirleriyle ilgili iyi düşünmeye iterken, olumlu hislerle bağlanmalarını sağlamaktadır. Duygusal açıdan nötrlük ise bastırıcı duyguları temsil ederken, tarafsızlık ve otoriteyi aksettirmeyi hedeflemektedir. Farklılaştırıcı duygular ise kızgınlık veya düşmanca bir yaklaşımla paydaş sindirmeyi amaçlamaktadır. (Wharton ve Erickson 1993: 466-467).

Gösterilmesi beklenen duygular, mesleklere göre de değişmektedir ön ofis çalışanlarından genellikle müşterilere karşı bütünleştirici duygular yansıtılmaları beklenirken, borç tahsildarlarından farklılaştırıcı duygular, terapistler veya hâkimlerden ise bastırıcı duygular sergilemeleri beklenmektedir (Grandey; 2000, 102). Bu anlamda bir belediye başkanı ile bir gardiyanın konumları bu ayrımın iki kutbunu oluşturmaktadır. Biri gülücükleri ile “doğal halinden daha iyi”; öteki ise “daha korkulu” olmaya çalışmaktadır (Mastracci ve ark. 2006: 125).

3. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI

Hochschild (1979: 566-577) duygusal emek yoğun mesleklerin neden olduğu iş görenin kişiliğini etkileyen insani istismara kadar uzanan çok sayıda psikolojik sonuç ortaya koymuştur. Araştırmacının yaptığı niteliksel çalışmalar, o anda hissedilmeyen duyguların gösterilmesinin kişiyi psikolojik rahatsızlıklara sürükleyecek bir yabancılaşmaya neden olduğunu göstermektedir. Tek boyutlu bir inceleme ile paydaş ile daha fazla etkileşim, duygusal gösterim sıklığının fazlalığı, hissedilmeyen duyguların daha sık gösterilmesinin zorunluluğu, daha fazla olumsuz sağlık sorunlarıyla karşılaşma üzerine araştırmalar yapılmış ancak beklenen

ilişki sonuçlarına ulaşamamıştır (Zapf 2002: 241).

İlerleyen zamanlarda Morris ve Feldman (1996: 989-994) tarafından önerilen duygusal emeğin çok boyutlu yapısına yönelmiş ve araştırmacılar duygusal emeğe çeşitli bakış açılarından yaklaşarak ampirik araştırmalarını bu şekilde yürütmüşlerdir. İncelenen boyutlar arasında şunlar yer almaktadır: Duygusal emek gösterim sıklığı, gösterim kuralları için sarf edilen dikkat, sergilenmesi istenen duyguların çeşitliliği, duygusal uyumsuzluk.

3.1. Duygusal Emek Gösterim Sıklığı

Duygusal emek konulu çalışmalarda üzerinde en sık durulan boyuttur (Zapf 2002: 242). İş görenlerden sergilemeleri talep edilen duyguların gösterim sıklığını ifade etmektedir. Duygusal emeğin boyutlarından biri olan paydaş ile etkileşim sıklığı, meslek dallarına göre çeşitlilik göstermektedir. Örneğin bir polis bir suçlu ya da zanlı ile karşılaşma ya da sorgu anlarına bağlı olarak duygusal emek davranışları gösterirken, bir çağrı merkezi çalışanı mesai saati boyunca neredeyse aralıksız olarak telefonlara cevap verdiği için çok daha sık duygusal emek sarf etmektedir.

3.2. Duygusal Davranış Kuralları İçin Sarf Edilen Dikkat

Morris ve Feldman (1996: 990) beklenen duyguların gösterimi sırasında sarf edilen dikkat ne kadar fazla olursa harcanan çabanın da o kadar fazla olduğunu belirtmektedirler. Duygusal davranış kurallarına uyum için gösterilen dikkat arttıkça iş görenin fiziksel ve duygusal zorlanması da artmaktadır. Duygusal davranış kuralları için sarf edilen dikkat, süre ve yoğunluk kriterlerine göre değerlendirilmektedir. Sutton ve Rafaeli (1988: 493) çalışmalarında iş gören ile paydaş arasındaki etkileşimin süresi üzerinde durmaktadırlar. 1988 yılında 576 mağaza çalışanını (convenience store: mal stoğunu müşteri ihtiyaçlarına göre düzenleyen ve uzun saatler açık kalan mağazalar) gözlem tekniği ile inceleyen araştırmacılar, paydaş ile etkileşimin 2-3 dakika sürdüğü mesleklerde (garsonlar ya da satış görevlileri) iletişim sürecinin planlanmasının daha kolay olduğunu ve

bu nedenle daha az duygusal emek gerektirdiğini bulmuşlardır.

Belirlenmiş duygusal davranış kuralları dâhilinde senaryolaştırılmışcasına (tüm iletişim ve davranışların önceden belirlenmesi) davranmanın kısa süreli etkileşim gerektiren meslekler için uygulanabilirliği mümkün görünmektedir. Örneğin sinemada bilet kontrolörü olan kişinin seyirci ile olan etkileşimi kısa sürelidir, kısa nazik cümleler ve küçük bir tebessüm yeterli olmaktadır. Bu kısa süreli etkileşimlerin yoğunluğu da daha az olmaktadır. Öte yandan bir insan kaynakları yetkilisinin iş görüşmesinin tümünü senaryolaştırması mümkün değildir. Bu nedenle tüm duygusal davranış kurallarının özümsemesi gerekmektedir. Görüşme sırasında adayın sorularına ya da sözlerine bağlı olarak yeni fikirler, planlar ya da öneriler geliştirmek durumunda kalabilir.

Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda (Cordes ve Dogherty 1993, Morris ve Feldman 1997 aktaran: Zapf, 2002: 242) uzun süreli etkileşim içeren mesleklerde çalışanların daha fazla tükenmişlik bildirdiklerini saptamışlar ve iş rutiniyle ilgili duygusal emek arasında negatif ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. ,

3.3. Çeşitlilik

Morris ve Feldman (1996: 991) tarafından ortaya koyulan bir diğer duygusal emek boyutu ise çeşitliliktir. İş görenden göstermesi beklenen duygu çeşitliliği ne kadar fazla ise duygusal emek yoğunluğu o derece artmaktadır. Talep edilen duygular olumlu, olumsuz ya da nötr olabilmektedir. Bir hakim iş sürecinde duygularını bastırarak nötr davranışlar sergilemek zorundayken, bir polis memuru alkollü bir sürücü ile karşılaştığında katı ve kızgın bir tutum takınmalıdır. Alışveriş merkezinde kasiyer olarak çalışan bir iş görenden dost canlısı davranışlar sergilemesi beklenirken, kreş öğretmenlerinden, hemşirelerden ya da terapistlerden farklı davranışlar beklenmektedir.

Örneğin bir tahsildar, 30 gün gecikmiş borçlar ile Pazartesi günleri, 90 gün gecikmiş borçlar ile Salı günleri, 6 ay gecikmiş borçlar ile ise Çarşamba günleri ilgilenmektedir. Tahsildar alacak tahsilinde her bir borçluya borcunun gecikme süresine bağlı olarak farklı davranışlar

göstermek durumunda kalmaktadır; ikna, anlayış ya da kızgınlık. İş gören tüm tahsilâtın tek günde yapılmasını isteyen bir kurumda çalışıyor ise gün içinde çok çeşitli duygusal davranışları art arda göstermek zorunda kalmaktadır (Morris ve Feldman 1996: 991-992).

Anaokulu öğretmenlerinden beklenen en tipik şey neşeli, mutluluk verici olmalarıdır. Ebeveynlerinin kendisini okulda terk edip gittiklerini düşünerek ağlayan bir çocuğa anlayış ile yaklaşmaları ya da bahçede oynarken dizini yaralamış bir yaramaza empati göstermeleri gerekir. Bisiklete binmeyi henüz öğrenmiş bir ufaklığa onunla ne kadar gurur duyduğunu ve bu yeteneğinden dolayı çok mutlu olduğunu belirtmesi, birbirleriyle boğuşan minikleri bir kazaya yol açmamaları için ciddi şekilde uyarması yine kendisinden beklenen davranışlardandır. Bu davranışların bir gün içinde hatta bazen bir saat içinde gösterilmesi gerekebilir (Zapf 2002: 243).

Meslek çalışanı için iş akışı sırasında göstermesi beklenen duyguların çeşitliliği ne kadar fazla ise sınırlı süre içinde kendisinden daha fazla planlama ve kontrol yapması ve daha fazla duygusal emek sarf etmesi beklenmektedir.

3.4. Duygusal uyumsuzluk

Gerçekte hissedilen duygularla kurumların sergilenmesi bekledikleri duygular arasındaki çatışmaya duygusal uyumsuzluk (emotional dissonance) adı verilmektedir (Middleton 1989: 199). Pek çok araştırmacı duygusal uyumsuzluğu duygusal emeğin bir boyutu olarak ele alırken, bazılarına göre duygusal uyumsuzluk bir bağımlı değişkendir. Diğerleri ise duygusal uyumsuzluğu sosyal çevrenin yarattığı bir stres faktörü olarak görmektedir (Zapf 2002: 244).

Duygusal uyumsuzluk bir açıdan rol çatışması olarak tanımlanabilir. Kişinin göstermesi gereken duygulara bağlı olarak tepkileri ile beklentinin çatışması durumudur. İş gören bir duyguyu göstermesi gereken zaman diliminde hiçbir şey hissetmiyor olabilir ya da olumsuz duygu hissederken kendisinden beklenen olumlu ya da nötr bir duyguyu sergilemek zorunda kalabilir.

Değindiği gibi sosyal yapı ve kurumların belirlemiş olduğu gösterim kuralları çerçevesinde, iş görenlerin hissettikleri gerçek duygular her zaman kendilerinden sergilemeleri beklenen duygularla örtüşmeyebilmektedir. Duygusal emeği iş gören açısından daha zorlu kılan ve emek yoğun hale getiren de aslında bu çatışmadır. İş gören kendisinden beklenen duyguya yakın bir duygu hissediyorsa, bu duyguyu sergilemek için daha az çaba harcamaktadır. Örneğin satmakta olduğu ürüne güvenen ve yararlı olduğunu düşünen bir satış elemanı daha az duygusal emek sarf edecektir. Fakat uzun zamandır ilgilendiği bir hastasını kaybeden bir hemşirenin kendisinden beklenen nötr duyguları sergilemesi daha zor olacak bu nedenle daha fazla duygusal emek harcaması gerekecektir (Morris ve Feldman 1996: 992).

4. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI

Duygusal emeğin sonuçları üzerine araştırma yapan akademisyenler genellikle emek yoğunluğunun iş gören üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlar üzerinde durmuşlar, iş görenler üzerindeki olumlu etkilerini göz ardı etmişlerdir. Öte yandan duygusal emeğin iş görenler açısından sonuçları olduğu gibi kurumlar açısından da çeşitli sonuçları bulunmaktadır.

4.1. Duygusal Emeğin Kurumlar Açısından Sonuçları

Duygusal emeğin kurumlar açısından olumlu sonuçları arasında kısa dönemli kazanımlar, uzun dönemli kazanımlar ve yayılmacı kazanımlar bulunmaktadır. Kısa dönemli kazanımlar, anında kazanımlar olarak da adlandırılmaktadır. Bu kazanımlar kendisini en açık şekilde satış odaklı işler de göstermektedir. Rosci (1981: 106-107) satış temsilcilerinin kazançlarını profesyonel satış becerilerini vücut dilleri ile mükemmel şekilde birleştirerek elde ettiklerini belirtmektedir. Satış işinde çalışan iş görenler, aldıkları eğitimlerde dost canlısı, tebesüm dolu ve hevesli bir yüz ile rahat ve iletişime açık bir tavrın önemini öğrenmektedirler.

Öte yandan olumlu izlenim edinmiş bir paydaş kuruma karşı bağlılık yaşamakta, bu bağlılık ile söz konusu kurumu tercih eder hale gelmektedir. Bu durumda kurum kısa dönemli anlık kazanımların yanı sıra uzun dönemli sürekli

kazanımlar elde etmektedir. Dahası bir paydaşın kuruma olan bağlılığı sadece kendisi ile sınırlı kalmamaktadır. Bir iş görenin kulaktan kulağa yayılan itibarı, büyük bütçeler ayrılan reklam çalışmalarından çok daha etkili olmaktadır. Yapılan çalışmalar kulaktan kulağa yayılan kurum ve iş gören imajının paydaşlar tarafından en güvenilir bilgi olarak kabul edildiğini göstermektedir (Rafaeli ve Sutton 1987: 29-30).

Ürün ve hizmetlerin farklılaşma sağlayamadığı günümüzde kurum ve kuruluşlar farklılıklarını türlü yöntemlerle kanıtlama yoluna gitmektedirler. Maddi kaynaklardan ziyade soyut kaynakların en önemli değerler haline gelmesi kurumları bu tarz yapılanmalara yöneltmektedir. Müşteri memnuniyetinin esas olduğu ve bunun sağladığı gelir artışının azımsanamayacak önemi başlı başına konunun günümüzde neden bu kadar hayati olduğunun kanıtıdır adeta. Duygusal davranış kuralları müşteri memnuniyetini sağlamak için kullanılan en önemli araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu aracı iyi kullanabildikleri oranda kurumlar diğerlerinden farklılaşabilmekte, rakiplerinden bir adım öne çıkabilmekte ve tercih basamaklarında yükselebilmektedirler.

Öte yandan duygusal emek kurumlar açısından sadece olumlu sonuçlar getirmemektedir. İş görenler tarafından sergilenen davranışların (araştırmacılar tarafından tanımlanan yüzeysel davranma) paydaşlar tarafından samimi olarak algılanmaması etkileşimin memnuniyetsizlikle sonuçlanmasına yol açabilmektedir. Bu memnuniyetsizlik kuruma karın düşmesi, mutsuz müşteriler, iş akışlarında sorun, yeni müşteri edinememe gibi sorunlar olarak dönmektedir.

Duygusal emeğin iş görenler açısından sonuçları arasında yer alan yüksek düzeyde stres ve buna bağlı olarak işe devamsızlık ve yüksek iş gücü devri kurumun hizmet kalitesini olumsuz etkileyen bir başka sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır (Mann 2007: 556).

4.2. Duygusal Emeğin İş Görenler Açısından Sonuçları

Duygusal emek işin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Duygusal emek yapılması gereken işin tam olarak yerine getirilmesine yardım

etmekte ve işin etkinliğini arttırmaktadır. Ashforth ve Humphrey de (1993: 94) duygusal davranış kurallarının iş görenlerle müşteriler arasında oluşması muhtemel problemleri engellediğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, duygusal davranış kuralları iş görenlerin görevlerini başarıyla yerine getirmelerine yardımcı olmakta; bu da bireylerin öz yeterlilik düzeylerini geliştirmektedir. Öz yeterlilik kavramı, bir insanın bir işi yapabileceğine olan inancı anlamına gelmektedir. Yeterlilik düzeyi yüksek insanlar zor durumlarla başa çıkabilmek konusunda kendilerine daha çok güvenmekte ve iş stresine karşı daha dayanıklı olmaktadır (Robbins ve Judge 2007: 200).

Duygusal emeği bir çeşit izlenim yönetimi olarak kabul eden araştırmacılar, belirlenmiş duyguların gösterimi ile iş görenin kendisine yönelik sosyal algıyı oluşturabileceğini savunmaktadır (Ashforth ve Humphrey 1993: 90). Duygusal davranış gösterimleri kurumların ana ya da alt amaçları arasında yer alan paydaşların duygularının yönetimini de içermektedir. Özellikle hizmet sektöründe müşteriler ya da tüketiciler kendilerinde olumlu izlenim bırakan çalışanlar ile uzun süreli etkileşimde olma eğilimi göstermektedirler. Ayrıca duygusal emek yoğun sektörlerde çalışanlar sosyal etkileşimlerinde iletişim kurdukları kişinin davranışlarını daha iyi tahmin edebilir (Zapf 2002: 248) ve hoş olmayan durumlardan kaçınabilirler. Dahası duygusal emek kuruma olan güveni arttırabilir, müşteri ilişkilerini geliştirebilir ya da stabilize edebilir, bu durumda iş gören kurum tarafından çeşitli şekillerde ödüllendirilebilir öte yandan kişisel olarak da yüksek iş tatminine ulaşabilir.

Duygusal emeğin iş görenlere sağladığı faydalar arasında kuşkusuz en başta maddi kazanç gelmektedir. Gülümsemeyen garsonlar bahşiş, samimiyet ve empati göstermeyen doktorlar hasta, soğuk ve kaba avukatlar müvekkil kaybetmektedirler. Ücretli çalışanlar için ise işlerinde gösterdikleri yüksek performans oranında elde edecekleri ilave geliri ifade etmektedir (Rafaeli ve Sutton 1987: 31).

Bunun yanı sıra duygusal uyum durumunda, yani bireyin gerçek duyguları ile sergilediği duygular aynı ve duygusal davranış kurallarına uygun olduğunda duygusal emek iş gören sağ-

lığı açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü iş gören bu durumda iş ortamıyla tam bir uyum içindedir ki bu da stresten uzak ve sağlıklı kalmasına yardımcı olur. Öte yandan pozitif psikoloji alanı akademisyenleri olumlu duygular hissetmek için biraz olsun kendini zorlamanın bu duyguların bir süre sonra gerçekten hissedilmesini sağladığını ve bunun da kişinin hem psikolojik hem de fiziksel sağlığını olumlu yönde etkilediğini savunmaktadırlar (Veenhoven 1993: 486).

Wharton (1999: 165) duygusal emek gerektiren meslekler ile gerektirmeyen meslekler arasında yaptığı kişilik özelliklerinin ve meslek içeriklerinin kontrol altında tutulduğu araştırmasında iş ilişkili tükenmişlik açısından duygusal emek gerektiren işler ile gerektirmeyen işler arasında bir farka rastlayamamıştır. Aksine otonomi ve çalışma saatlerinin tükenmişlik ile olan ilişkisi duygusal emek ile olan ilişkisinden çok daha yüksek korelasyon göstermiştir. Ayrıca duygusal emek yoğun mesleklerde çalışanlar çok daha yüksek oranda iş tatmini bildirmişlerdir.

Benzer şekilde Adelman (1995, aktaran Wharton 1999: 165) iş görenin arzu ettiği işte çalışmasının işin duygusal emek yoğunluğu ne kadar fazla olursa olsun iş tatminini arttırdığı sonucunu elde etmiştir. Bu sonuç duygusal emeğin olumlu ya da olumsuz olarak tek başına iş tatminine etkide bulunmadığı kanaatini doğurmaktadır.

Duygusal emek; paydaşlarla etkileşimi, iş sürecinde paydaşlarla ne kadar süre iletişim içinde bulunulduğunu, iş görenin bireyler arası iletişimi ne kadar önemseydiğini içermektedir. Bazı iş görenler insanlarla iletişim halinde olmayı diğerlerine göre çok daha fazla değerli bulmaktadırlar bu nedenle duygusal emek gerektiren işler bu kişiler çok daha fazla tatmin edici olmaktadır (Wharton 1999: 166).

Duygusal emeğin iş gören açısından olumlu sonuçlarının yanı sıra alan yazında çok daha yoğun olarak araştırılan olumsuz sonuçlarına değinmek yerinde olacaktır. Araştırmacılar genel olarak duygusal emeğin olumsuz sonuçları üzerine çalışmalarını yürütürken daha sık karşılaşılan iki sonuç üzerine durmaktadırlar: Tükenmişlik ve iş doyumunu.

Alanda en yaygın kabule göre duygusal tükenmişlik tanımı Christina Maslach tarafından geliştirilmiştir. Maslach'a göre tükenmişlik, "iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıtılması ile oluşan bir sendrom" dur (Maslach ve Zimbardo 1982, Maslach ve ark. 2001 aktaran Sürgevil 2006: 7).

Tükenmişliğe neden olabilecek belli başlı etkenler arasında iş yerindeki iletişim eksikliği, ilişki yoğunluğu, aşırı ya da düşük çalışma temposu, rol karmaşası, eğitim eksiklikleri ve işle ilgili fiziksel koşulların yetersizliği sayılabilir. Bunların dışında, örgüt içindeki adalete olan güvenin zedelenmesi de önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Akça 2008: 116).

Hochschild (1983: 187) duygusal emek yoğunluğunu zarar verici ve yabancılaştırıcı olarak tanımlarken özellikle iş akışına hemen hiç müdahale edemeyen ya da tam tersi olarak çok yoğun iş bağlılığı yaşayanların diğerlerine oranla daha fazla duygusal emek harcadıklarını belirtmektedir. Her iki durumda sonuçta birey zararına yol açabilecek tehlikeler içermektedir. Kuruma aşırı derecede bağlı olan kişi, kurumun her başarısından kendine bir pay çıkacak, her olumlu durum ile özdeşleşecektir. Ancak öte taraftan her olumsuz durumdan ya da her başarısızlıktan kendini de sorumlu tutacaktır. Araştırmacıya göre bu tip iş görenlerin tükenmişlik yaşama olasılığı hayli yüksektir. Diğer yandan işe karşı kayıtsızlık yaşayan iş görenlerin tükenmişlik yaşama ihtimalleri düşük olsa da sürekli olarak samimiyetsiz davranmak ve yüzeysel davranışlarda bulunmak duygusal çelişkilere yol açmaktadır. Bu sorun git gide öz saygının yitirilmesini ve başka psikolojik sorunları beraberinde getirmektedir.

Ashforth ve Humphrey (1993: 96-97) duygusal uyumsuzluğun öz saygının yitirilmesine, depresyona ve işe yabancılaşmaya yol açacağını belirtmektedir. Hochschild (1983: 189) ise duygusal emek yoğun mesleklerde işe gelme, olumsuz saldırgan davranışlar sergileme ve alkolizm gibi sonuçlardan bahsetmiştir.

Adelman (1989, aktaran Morris ve Feldman 1996: 999) Hochschild'ın yabancılaşma hipotezi üzerine yaptığı çalışmada araştırmaya konu olan meslekleri düşük duygusal emek gerektirenler ve yoğun duygusal emek gerektirenler olarak sınıflandırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yoğun duygusal emek gerektiren meslek mensupları düşük iş tatmini, düşük özgüven, sağlık durumlarında bozulma ve depresyon belirtilerini diğerlerine göre daha fazla taşımaktadır. Araştırmacının yaptığı bir diğer çalışmada ise çalışma kümesini oluşturan garsonların verdikleri cevaplara göre psikolojik iyilik ile duygusal emek arasında anlamlı sonuçlara rastlanmamıştır.

Erikson (1991, aktaran Morris ve Feldman 1996: 1001) ön büro çalışanları ile yaptığı çalışmada öznel iyilik ile duygusal emek arasında anlamlı ilişki bulmuş ancak bunun ilk sırada ve doğrudan olmadığını bildirmiştir. Ayrıca çalışmasında iş akışına müdahale edebilme yetkisinin duygusal emeğin yol açtığı olumsuz etkiyi azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

2007 yılında 255 banka çalışanı ile yapılan bir çalışmada duygusal uyumsuzluğun yani gerçek duyguların beklenen davranışlar ile örtüşmemesinin ve bağlı olarak yüzeysel davranmanın kurumdan ayrılma niyeti ile olumlu yönde ilişki gösterdiği bulunmuştur. Ek olarak derinlemesine davranmanın ise bu niyeti azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Öz 2007: 67).

2009 yılında yürütülen bir tez çalışmasında 136 doktor üzerinde yapılan inceleme sonucunda yüzeysel davranış oranlarının daha yüksek olduğu belirlenen çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerinde de yükselme olduğu bulunmuştur (Köksel 2009: 86).

Bireyin işle ilgili değerlerinin işte karşılanması ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olması ve bir başka deyişle iş görenin işini ya da iş hayatını değerlendirirken duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum iş doyumunu olarak değerlendirilmektedir (Munchinsky 1990, aktaran Izgar 2008: 134). İş doyumuna etki eden faktörler kişisel olabileceği gibi örgütsel de olabilmektedir. İş tatminine etki eden kişisel etkenler arasında yaş, cinsiyet, çalışma süresi, deneyim miktarı ve kişisel özellikler sayılabilir. Örgütsel faktörler ise; ücret, fiziksel çalışma

koşulları, terfi koşulları, yönetici ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş güvenliği ve örgüt kültürüdür.

Morris ve Feldman (1997), yüzeysel davranış göstermenin iş görenlerin iş doyumunu düşürdüğü yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Yazarlara göre, yüzeysel davranış sonucu yaşanan duygusal çelişki bireylerin iş doyumları üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Rutter ve Fielding (1988: 291-299) çalışmalarında gerçekte hissedilen duyguların bastırılması ile iş tatmini arasında negatif korelasyon bulmuşlardır. Benzer şekilde duygusal uyumsuzluk ile iş tatmini arasında negatif ilişkinin varlığı çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Abraham 1998: 229-246, Morris ve Feldman 1997: 257-274, Zapf ve ark. 1999: 371-400).

Öte yandan Wharton (1999: 165) tarafından yapılan çalışmaya göre duygusal emek yoğun mesleklerde çalışanlar çok daha yüksek oranda iş tatmini bildirmişlerdir.

Görüldüğü gibi duygusal emeğin iş gören üzerindeki etkileri konusunda fikir birliğine varılabilmemiş değildir. Özellikle ülkemizde yapılan çalışmaların ve araştırmaların yetersizliği bu alanda yerel örnekler vermeyi güçleştirmektedir. Yapılacak ampirik çalışmalarla bu boşluğun doldurulması yerinde olacaktır.

5. DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütsel iletişim kurum çalışanlarının birbirleriyle ya da kurum adına diğer paydaşlarla kurdukları iletişimin tümünü kapsamaktadır. İletişim kurumu bir arada tutan varlığın devamı için hayati bir unsurdur. Örgütsel iletişimin sağlıklı işlediği kurumlarda iletişimin bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, öğretici iletişim kurma, eşgüdüm sağlama ve sosyalleştirme fonksiyonlarını taşıdığı görülmektedir. Sıralanan her bir fonksiyon için kurum içi yeterli ve uygun çaba gösterilirse, iş görenlerin bu deyimlerini ve bilgilerini uygun davranışlar şeklinde paydaşlara yansıtacakları açıkça bilinmektedir.

Yapılan araştırmalar kurum bilgisi, kurum kültürü, davranış kuralları gibi bilgilerin iş

görene sağlıklı, açık ve detaylı şekilde iletilmesinin ve bunun pekiştirilmesinin derinlemesine davranma sıklığını arttırdığını, yüzeysel davranma yerine derinlemesine davranmanın da duygusal uyumsuzluğu azalttığını ve daha az duygusal emek sarfiyatını beraberinde getirdiğini ortaya sermektedir.

İş görenlerin paydaşlarla iletişim halinde oldukları süreçte sadece kurumun belirlediği davranış kurallarına uymuş olmak için yaptıkları davranışlar için önemini etkilemektedir. Bireyin sürekli olarak hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi göstermeye çalışması duygusal çelişkiye yol açmakta, bu da işine olan saygısını azaltmakta ve kurumsal bağlılığını zayıflatmaktadır. Bunun yanı sıra derinlemesine davranan iş görenler, paydaşa yansıtılacak duyguları bizzat hissetmeye çalışarak samimi olmak için çaba göstermektedirler (Ashforth ve Humphrey 1993: 97). Derinlemesine davranışı yaratmanın ve pekiştirmenin yolu örgütsel iletişimin boyutları arasında gizlenmektedir. İş görene çalışma süreci boyunca kendisinden neler beklendiğinin açık ve net şekilde aktarılması, belirlenmiş aralıklarla tekrarlar yapılması ve örgüt kültürünün bu beklentileri desteklemesi iş görenin süreci özümsemesini sağlayacak duygusal emek çabasını azaltacaktır.

Örneğin Grandey (2003: 93) üniversitede idari görevle uğraşan 131 asistan ile yaptığı çalışmada iş görenlerin davranış kurallarını fark etme düzeyleri arttıkça bu kuralların içerdiği gösterilmesi gereken duyguları bizzat yaşama eğiliminin de arttığı anlaşılmıştır.

Morris ve Feldman (1997: 270) tarafından yapılan araştırma ise, 216 banka çalışanı ile yürütülmüş ve kuralların çalışana açıkça aktarılmasının duygusal emek davranışını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ülkemizde yürütülen bir çalışmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır. İş görenlerin duygusal davranış kuralları algısı arttıkça, ya gerçek duygularını gizleyerek ya da derinlemesine davranarak uyma göstermektedirler. Fakat bu iki davranışın kurumdan ayrılma niyetine etkisinin yönü değişiklik göstermektedir. Kurallara gerçek duygularını gizleyerek uyan iş görenlerin kurumdan ayrılma niyetleri artarken, derinlemesine davrananların ayrılma niyetleri azalmaktadır (Öz 2007: 67).

Örneklerden de görüldüğü üzere örgütsel iletişim sürecinin sağlıklı işleme iş görenin derinlemesine davranışını arttırmaktadır. Derinlemesine davranan iş gören daha az duygusal emek sarf etmekte, daha az duygusal uyumsuzluk yaşamakta ve böylelikle psikolojik sağlığı bozulmamakta ve işinden edindiği tatmin artmaktadır. Duygusal emek konusunda yapılacak ampirik çalışmalarda örgütsel iletişim süreci ile olan ilişkisinin incelenmesi yerinde olacaktır.

SONUÇ

İş görenin duygusal davranışlarını, sözlü ve sözsüz iletişim tarzını yönetmesi olarak duygusal emek kavramı, kavrama yönelik temel yaklaşımlar, duygusal emeğin boyutları, duygusal davranış kuralları, örgütsel iletişim içinde duygusal emeğin yeri, duygusal emek yoğun iş görenlerin karşılaştıkları sonuçlar, Türkiye’de ve dünyada yürütülmüş ampirik çalışmalar bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Duygusal emek kavramı; ortaya atıldığı günden, günümüze değin birçok bilim dalının çalışma alanı içerisine girmiş, birçok sayıda çalışmaya ilham kaynağı olmuş, çeşitli değişkenler ile olan ilişkisi incelenmiş, psikolojik ve fiziksel etkilerinin neler olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. İlgili çalışmalar; başta insan kaynağı olmak üzere; insan davranışı ve ilişkiler bağlamında değerlendirilmiş, ilişkilerin kişiler ve kurumlar arasındaki değişim ve gelişimleri gözlemlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ve gözlem verileri davranış bilimlerini de etkisi altına alarak; örgütsel iletişimin yapısını oluşturan temel göstergelerden biri şekline dönüşmüştür.

Duygusal emek kavramı; başta kurumlar olmak üzere; kısa ve uzun dönemlerin yanında, anlık kazançlar ve çok farklı yönlerden olumlulara sebep olabilecek getirilerin kaynağını oluşturmaktadır. Örgütsel iletişimin yapısına ve gelişimine ivme kazandırır. Duygusal bağlar ile kurumun geleceğini olumlu ve/veya olumsuz yönde etkileyebilme kudretine sahip en önemli kavramlardan biridir. Elde edilen olumlu duyguların oluşturduğu aura ile kurumlara olan bağlılığın artırılması ve uzun dönemde elde edilebilecek çıkarların paydasını çoğaltabilmesi sağlanabilmektedir.

Paydaşlarla birebir iletişim halinde olan iş görenlerin duygu gösterimlerini kurum tarafın-

dan belirlenen standartlara uygun hale getirmeleri ve bu süreçte harcadıkları çaba duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Paydaş ile birebir etkileşim halinde olan bu iş görenlerin kurumun yüzü olduğu kabul edilmektedir. Duygusal emek bu nedenle araçsaldır, çünkü duyguların yönetimi bir başka kişinin yararı içindir.

Kurum ile kişiler arasında kurulan etkileşim ile bir yandan kurum kültürünün gelişimi sağlanırken, diğer yandan da kuruma olan bağlılık artarken, söz konusu kurumun tercih edilme yüzdesi de artmaktadır. Bu sayede; kurumun imajı sürekli olumlanırken; iç ve dış müşterinin kuruma olan güveni de sürekli olarak artış gösterir ve kurumun kalitesi ile marka imajı da kurumun geleceği kapsamında yayılma eğilimi gösterir. Bu sayede; örgüt içi ve örgüt dışı mevcut güvenin zedelenme olasılığı da azalmış olmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında; duygusal emeğin oluşturduğu sosyal algı ile birlikte; tükenmişliğe neden olabilecek iş yerindeki iletişim eksikliği, ilişki yoğunluğu, aşırı ya da düşük çalışma temposu, rol karmaşası, eğitim eksiklikleri ve işle ilgili fiziksel koşulların yetersizliği gibi etkenler de en aza indirgenmiş olacaktır.

SONNOT

(1) Yönetilen Kalpler: Duyguların Ticarileştirilmesi

KAYNAKLAR

Abraham R (1998) Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators, Leadership & Organizational Development Journal, 19 (3), 137-146.

Aiello J R ve Kolb K J (1995) Electronic Performance Monitoring and Social Context: Impact on Productivity and Stress, Journal of Applied Psychology, 80, 339-353.

Akça F (2008) Örgütsel Tükenmişlik ve Stres M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (ed), Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, İlke Yayınevi, Ankara.

Anleu S R ve Mack K (2005) Magistrates' Everyday Work and Emotional Labour, Journal Of Law And Society 32 (4), 590-614.

- Ashforth B E ve Humphrey R H (1993) Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- David R ve Henderson R (2000) Electronic Performance Monitoring: A laboratory Investigation of the Influence of Monitoring and Difficulty on Task Performance, Mood State, and Self Reported Stress Levels, *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 906-920.
- Diefendorff J M, Croyle M H ve Gosserand R H (2005) The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Grandey A A (1999) The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance, *Doktora Tezi*, Colorado State University, Colorado.
- Grandey A A (2000) Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, (1), 95-110.
- Grandey A A (2003) When ‘The Show Must Go On’: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery, *Academy of Management Journal*, 46 (1), 86-96.
- Hochschild A R (1979) Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure, *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild A R (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press.
- Irving R H, Higgins C A ve Safayeni F R (1986) Computerised Performance Monitoring Systems: Use and Abuse, *Communication of the ACM*. 29 (8), 794-801.
- Izgar H (2008) İş Doyumu, Izgar H (ed), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Köksel L (2009) İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma, *Doktora Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., Manisa.
- Kruml S M ve Geddes D (2000) Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild’s Work, *Management Communication Quarterly*, 14 (8), 8-49.
- Mann S (2007) Expectations of Emotional Display in the Workplace, *Leadership & Organizational Development Journal*, 28 (6), 552-570.
- Mastracci S H, Newman M A ve Guy M E (2006) Appraising Emotion Work: Determining Whether Emotional Labour is Valued in Government Jobs, *The American Review of Public Administration*, 36 (2), 123-138.
- Middleton D R (1989) Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions, *Ethos*, 17, (2), 187-201.
- Morris J A ve Feldman D C (1996) The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.
- Morris J A ve Feldman D C (1997) Managing Emotions in the Workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257-274.
- Murphy A G (1998) Hidden Transcripts of Flight Attendant Resistance. *Management Communication Quarterly*, 11, 499-535.
- Öz E Ü (2007) *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Rafaeli A ve Sutton R I (1987) Expression of Emotion as Part of the Work Role, *The Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37.
- Robbins S P ve Judge T A (2007) *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Rosci F (1981) Grin and Sell it. *Successful Meetings*, June, 106-107.
- Rutter D R ve Fielding P J (1988) Sources of Occupational Stress: An Examination of British Prison Officers, *Work and Stress*, 2, 291-299.
- Shuler S ve Sypher B D (2000) Seeking Emotional Labour: When Managing Heart Enhances the Work Experience, *Management Communication Quarterly*, 14, 50-89.
- Smith M J, Carayon P, Sanders K J, Lim S Y ve LeGrande D (1992) Employee Stress and Health Complaints in Jobs with and without Monitoring, *Applied Ergonomics*, 23, 17-27.
- Sutton R I ve Rafaeli A (1988) Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and

Organizational Sales: The Case of Convenience Stores, *The Academy of Management Journal*, 31 (3), 461-487.

Sürgevil O (2006) Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tracy S J (2000) Becoming a Character for Commerce: Emotional Labour, self-Subordination, and Discursive Construction of Identity in a Total Institution, *Management Communication Quarterly*, 14, 90-128.

Veenhoven R (1993) Is Happiness a Trait? *Social Indicators Research*, 26, 477-536.

Wharton A S ve Erickson R C (1993) Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles, *Academy of Management Review*, 18 (3), 457-486.

Wharton A S (1999) The Psychosocial Consequences of Emotional Labor, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 158-176.

Zapf D, Vogt C, Seifert C, Mertini H ve Isic A (1999) Emotion Work as a Source of Stress. The Concept and Development of an Instrument, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 371-400.

Zapf D (2002) Emotion Work and Psychological Well-Being. A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations, *Human Resource Management Review*, 12, 1 – 32.