

Örgütlerde Duygusal Emek

Yasemin Aslan¹

Özet

İnsan düşünme ve konuşma yeteneği olan, özgür iradeye sahip, üstün nitelikli bir canlıdır. İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özellikler sahip olduğu akıl gücü ve duygularıdır. Rekabetçi iş dünyasında bilginin önem kazanmasıyla birlikte, insana ve insan duygularına verilen önem artmıştır. Duygular tekdüze olmayan, karmaşık, çok yönlü ve kişiden kişiye farklılık gösteren, öznel ve soyut ifadelerdir. Duygusal emekte birey kendi gerçek duygularını maskeleyerek, dış çevreye farklı duygusal gösterimlerde bulunur. Bu davranışların odak noktası, bireylerin çalışma hayatında kendilerinden sergilemeleri beklenen davranışı nasıl gösterdikleri ve bu davranışlara nasıl uyum sağladıklarıdır. Duygusal emek davranışlarının derin ve samimi olarak hissedilmesi durumunda bireysel performans ve özyeterliliği artırdığı; kurumsal açıdan müşteri memnuniyetini artırarak, örgütün kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşması ve finansal fayda sağlaması konusunda büyük avantaj sağladığı belirtilmektedir. Bununla birlikte özellikle rekabetin yoğun olduğu ve çalışan ücretlendirmesinin performansla orantılı olarak yapıldığı sektörlerde duygusal emek davranışları çalışanlar açısından bazı istenmeyen durumlara sebep olabilir. Çalışanlar örgüt içerisinde duygularını yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak üç şekilde sergilemektedir. Duygusal emek performansı bireysel faktörlerden ve örgütsel değişkenlerden etkilenebilmektedir. Duygusal emeğin en fazla karşılaştırıldığı değişkenlerin stres, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, motivasyon, tükenmişlik, yabancılaşma, performans, ekonomik fayda ve örgüte bağlılık olduğu görülmüştür. Çalışma hayatında bireyleri özellikle yüzeysel davranışa yönlüten duygusal emek nedenlerinin belirlenmesi, çalışanların bu konudaki farkındalığının artırılması, duygusal emek örgüt içi iletişim ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kurum içi adalet dengesine özen gösterilmesi, çalışanlara sosyal destek sağlanması ve çalışma ortamından kaynaklanan stres faktörlerinin azaltılması gibi stratejilerin uygulanması önemlidir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bandırma Onyeddi Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü <https://orcid.org/0000-0001-6292-2332>, yaseminaslan@bandirma.edu.tr

1. Giriş

İnsan düşünme ve konuşma yeteneği olan, toplum halinde yaşayan, özgür iradeye sahip, üstün nitelikli bir canlıdır. İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özellikler sahip olduğu akıl gücü ve duygularıdır. Duygular tekdüze olmayan, karmaşık, çok yönlü ve kişiden kişiye farklılık gösteren, öznel ve soyut ifadelerdir. Türk Dil Kurumu'na göre duygu “önsezi, his, belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2022). Duygular öfke, korku, üzüntü, sevgi, utanç, coşku, mutluluk, haz, şaşkınlık şeklinde kendini gösterebilir.

Çalışanların birer mekanik varlık olarak algılandığı yirminci yüzyılın ilk çeyreğindeki sanayi toplumundan, bugünün dünyasında önem kazanmaya başlayan bilgi toplumuna geçişle birlikte, insana ve insan duygularına verilen önem artmıştır. Bir kurumun sahip olduğu en değerli kaynak nitelikli işgücüdür. Dünya nüfusunun çoğalması, yaşam süresinin uzaması, müşterilerin beklentilerinin zamanla değişmesi ve küresel ölçekte rekabetin artması nitelikli işgücünün önem kazanmasına neden olmuştur. Kurumlar, sahip olduğu insan kaynağı sayesinde rekabet gücünü artırabilir, pazar payını yükseltebilir, stratejik amaçlarını gerçekleştirebilir, müşteri memnuniyetini ve sadakatini yükseltebilir, kurumsal kalite ve verimliliği artırabilir. Duygular her sektörde önemli olmakla birlikte insan ilişkilerinin yoğunluğu nedeniyle hizmet sektöründe daha fazla gündeme gelmektedir.

Hizmetlerin heterojen bir nitelik taşıması, depolanamaması, üretim ve tüketiminin eş zamanlı gerçekleşmesi, talebin değişken olması, soyutluk özelliği, kalite ve performansın önceden ölçülememesi gibi faktörler hizmet sektörünü diğer sektörlerden ayırmaktadır. Hizmet sektörlerinde kaliteyi, verimliliği ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen faktörlerden biri çalışanların yaklaşımlarına dayanan insan ilişkileridir. Çalışanlar hizmet sunumu esnasında yaptıkları işin gereği olarak hizmet alıcılarla iletişim kurarlar. Bu etkileşimde duyguların önemli bir yeri vardır. Duygular soyuttur, kişiden kişiye farklılık gösterebilir ve bireylerin günlük hayatındaki tutum ve davranışlarına yön verebilir. Çalışanların görev yaptıkları kurumlarda müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla kurum tarafından belirlenen davranış kalıplarına uymalarının beklenmesi, duygusal emek kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Duygusal emek, çalışanların işin gerektirdiği duygu kalıplarına girmesini ifade eder ve daha çok insanlarla doğrudan iletişim halinde olunan ve çalışanların duyguları üzerinde doğrudan kontrol imkanı bulunan işlerde ortaya çıkar. Duygusal emek davranışları, çalışanların örgüt tarafından

belirlenen davranış kurallarının yerine getirilmesi amacıyla çaba gösterilmesini gerektirir. Steinberg ve Figart (1999) özellikle hizmet sektöründe çalışanların iletişim yeteneklerinin, insan ilişkilerinin ve duygusal çabaların kurumların varlığını sürdürmesi ve karlılıkları açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Bireysel tutum ve davranışların eğitim ve sosyalleşmeyle geliştirilebilmesine karşın, çoğunlukla kişilik özellikleriyle doğrudan ilişkili olduğu belirtilmiştir (Sohn ve Lee, 2012). Keleş (2019), duygusal emeğin çalışanların kişilik özellikleriyle ilişkisini değerlendirdiği bir çalışmada, duygusal emek boyutlarından duygusal çaba ile kişiliğin uyumluluk ve öz disiplin boyutları arasında orta kuvvette negatif yönlü bir ilişki; duygusal çabanın kişiliğin dışadönüklük boyutu ile düşük kuvvette negatif yönlü bir ilişki, duygusal çabanın nevroitiklik ile düşük kuvvette pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada duygusal emek boyutlarından duygusal çaba ile kişilik özelliklerinden öz disiplin, gelişime açıklık, uyumluluk ve nevroitiklik boyutları arasında düşük kuvvette pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır. Çalışanların görevlerini icra etmeleri esnasında göstermeleri beklenen kurumsal davranışların, bireylerin kendi gerçek davranışlarıyla örtüşmesi durumunda ancak samimi duyguların ortaya çıktığı söylenebilir.

Hizmet sunucuların ve alıcıların insanlardan oluştuğu sağlık, eğitim, turizm, eğlence ve kültür gibi sektörlerde görev alan yöneticilerin, başarılı bir yönetim anlayışı için çalışan davranışları hakkında bilgi sahibi olması önemlidir. İnsan karmaşık psikolojik bir varlıktır. Başarılı bir yönetim anlayışı çalışanların motivasyonunu, iş tatminini, iş verimliliğini, kuruma bağlılığını, işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyebilir. Bu nedenle yönetsel açıdan çalışan davranışlarının müşteri memnuniyeti ve örgütsel çıktılar üzerinde en büyük faydayı sağlayacak şekilde yönlendirilmesini hedef alan düzenlemeler yapılırken, çalışanların gerçek duygu ve davranışlarının farkında olunması önemlidir. Aksi durumda çalışanların iç dünyalarında hissettiği gerçek duygular ile kurumun kendilerinden beklediği davranış tarzları arasında ortaya çıkan farklılıklar, çalışanların uzun vadede duygusal olarak tükenmesine, işe yabancılaşmasına ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilir.

2. Literatür Değerlendirmesi

2.1. Tanım ve Tarihçe

Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre emek "Bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, mesai, zahmet; uzun ve yorucu, özenli çalışma; insanın bilinçli olarak belirli bir amaca ulaşmak için giriştiği hem doğal ve toplumsal

çevresini hem de kendisini değiştiren çalışma süreci” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2023). Tarihsel süreçte emeğin önem kazanmasına neden olan olaylardan birincisi insanların göçebe bir hayattan yerleşik hayata geçtiği tarım devrimidir. Tarım devrimiyle birlikte emek doğal bir seyir kazanmış ve insanların çalışma yaşamı ile ev yaşamı bütünleşik bir yapıda devam etmiştir. Emeğin önem kazanmasına neden olan bir diğer olay, kökleri Rönesans, Reform ve Fransız İhtilali’ne dayanan Sanayi Devrimi’dir. Sanayi Devrimi’yle birlikte küçük atölyeler kapanmış, çok sayıda işçinin çalıştığı ve seri üretim tekniklerinin kullanıldığı fabrikalar açılmış ve buhar gücüyle çalışan makineler iş hayatına girmiştir. Çalışma hayatında profesyonel anlamda emeğin ortaya çıktığı dönemin Sanayi Devrimi olduğu söylenebilir. Emeğin değer kazanmasına neden olan son olay ise teknolojinin büyük bir hızla ilerleyerek, bilginin önem kazandığı ve internetin yoğun bir şekilde hayatımıza girdiği bilgi devrimidir (Yüksel, 2014). Son dönemlerde rekabetçi iş dünyasında bilginin önem kazanmasıyla birlikte, insana ve insan duygularına verilen önem de artmıştır.

Basım ve Begenirbaş (2012) duygusal emeği, insanın bilinçli bir şekilde dahil olduğu çalışma hayatının bireyin kendi iç dünyasında uyandırdığı izlenim şeklinde tanımlamıştır. Duygusal emek kavramının ilk olarak Arlie Hochschild isimli Amerikalı Sosyolog tarafından 1979’da ele alındığı ve yine aynı yazar tarafından 1983 yılında “*The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*” isimli kitabında kapsamlı bir şekilde kullanıldığı belirtilmiştir. Bu kitapta duygusal emeğin, işin gereği olarak bir ücret karşılığında duyguların diğer bireyler tarafından izlenecek şekilde düzenlenmesi ve bu yönde gösterimde bulunulması şeklinde tanımlandığı belirtilmiştir. Hochschild, duygusal emekle çalışan bireylerin duygularının işlendiğini, standartlaştırıldığını ve yöneticilerin kontrolüne açık hale geldiğini belirtmiştir. Hochschild, örgütlerin önceden koyduğu kurallarla çalışanların nasıl davranması gerektiğinin önceden belirlendiği ve bu davranışların gösterilmesinin işin bir parçası olarak kabul edilmesi nedeniyle duygusal emeğin zihinsel ve fiziksel emek gibi bir çaba gerektirdiğini ifade etmiştir (Hochschild, 1983).

Steinberg ve Figart (1999) duygusal emeği, yüz yüze karşılıklı konuşma ve görüşme esnasında sergilenen tutum şeklinde tanımlarken; England ve Farkas (1986) diğer bireylerin duygularını kendi duygularıymış gibi anlama, empati kurma çabası şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımda çalışanların, kurum prosedürlerine bağlı kalarak hizmet sundukları bireylerin memnuniyetini artırmak amacıyla onların tutum ve davranışlarına uygun şekilde davranma durumunu ifade eder.

Asforth ve Humprey (1993) duygusal emeği, hislerin içsel olarak yönetiminden ziyade gözlemlenebilir davranış tarzları; Morris ve Feldman (1996), kişilerarası iletişim sırasında kurum tarafından gösterilmesi istenen duyguların çalışanlar tarafından ortaya konulması için harcanan çaba ve gereksinimler; Kleinman ve Coop (1993) ise bireyin karşıdaki insanı anlaması için kendi içsel duygularına önem vermeden hatta bu duyguları bastırarak, karşıdaki insanın davranış, hareket ve sözel ifadelerinden alacağı belirtilere göre duygusal davranışlar sergilemesi şeklinde tanımlamaktadır. Karabanow (2000) duygusal emeğin görünmediğini ancak iş performansının artırılması açısından göz önüne alınması gereken önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Duygusal emekte birey kendi gerçek duygularını maskeleyerek, dış çevreye farklı duygusal gösterimlerde bulunur. Bu davranışların odak noktası, bireylerin çalışma hayatında kendilerinden sergilemeleri beklenen davranışı nasıl gösterdikleri ve bu davranışlara nasıl uyum sağladıklarıdır.

2.2. Duygusal Emek Yaklaşımları

2.2.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1983)

Hochschild (1983)'e göre, birbirinden farklı pek çok meslek grubunda, çalışanlar duygularını kurum tarafından önceden belirlenen kalıplara göre yöneterek müşterilere hizmet sunar. Çalışanların kendi öz duyguları, çalışma hayatının vazgeçilmez bir parçasını oluştururken, duygusal emek sergilemek için sarfedilen çabanın iş performansı üzerinde doğrudan etkisi vardır. Çalışanların bu durumu tiyatro sahnesindeki oyuncuların performansına benzetilmiştir. Hochschild (1983), bir meslekte duygusal emeğin var olabilmesi için üç özelliğin bulunması gerektiğini belirtmiştir. Bunlardan birincisi, çalışanların hizmet alıcılarla yüz yüze ya da telefon aracılığıyla etkileşim kurmasıdır. İkincisi, çalışanların kendi gerçek duygularından ziyade hizmet alıcı grubun duygularını ön planda tutmasıdır. Üçüncüsü ise çalışanlar ile hizmet alıcıların etkileşiminde örgüt yönetiminin kontrolünün bulunmasıdır.

Hochschild (1979, 1983) duygusal emek kavramını daha iyi ortaya koyabilmek için çalışanların duygusal davranışlarını, yüzeysel davranış ve derin davranış olarak iki boyutta ele almaktadır. Yüzeysel davranış, çalışanların içinde buldukları çeşitli durumlar nedeniyle gerçek duygularını gizlemeleri ve sahte davranışlar sergilemelerini ifade etmektedir. Bu durum çalışanlarda genellikle stres duygusunun ortaya çıkmasına neden olur. Yüzeysel davranışta temel amaç, uygun görülmeyen ve kabul edilemez duyguların saklanması, kurum tarafından çalışanlardan sergilenmesi beklenen ve müşteri memnuniyetini üst düzeye çıkaracak davranışlar göstermesidir.

Derinlemesine davranış ise çalışanların kendinden beklenen davranış kurallarını sergilemek üzere, içsel düşüncelerini ve duygularını kontrol altına alması durumunu ifade etmektedir. Derinden rol yapma ile aynı anlama gelen derin davranışta, çalışanların dışa vurulması gereken duyguyu gösterebilmek için gerçek duygularını değiştirmeye çalışması söz konusudur. (Brotheridge ve Grandey, 2000; Dursun, Aytaç ve Bayram, 2014). Yüzeysel davranış zoraki iken, derin davranışta çalışan tarafından içinden gelerek yapılan bir davranış söz konusu olduğu için derin davranışın karşı taraf üzerindeki etkisi çok daha yüksektir.

2.2.2. Ashforth ve Humohrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1993)

Ashforth ve Humprey (1993) duygusal emeği, çalışanların karşılıklı iletişimde sosyal algıyı etkileyecek biçimde davranışlarına yön verme çabası olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle Ashforth ve Humprey (1993), duygusal emeği uygun duyguyu gösterme davranışı şeklinde tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışan, örgütü temsil eden dış yüzüdür. Bu modelin Hochschild modelinden en önemli farkı, çalışanların kendi duygularını yönetmekten ziyade davranış yönetimine odaklanmasıdır. Çünkü davranışlar gözlenebilir olması nedeniyle daha büyük bir öneme sahiptir. Ashforth ve Humprey (1993), Hochschild tarafından tanımlanan yüzeysel davranış ve derin davranış alt boyutlarına, çalışanların gerçek anlamda hissedebileceği davranışlarının olabileceğinden hareketle “doğal duygular-samimi davranışlar” alt boyutunu eklemiştir. Bu sayede duygusal emeğin çalışanlarda uyandırdığı hislerden ziyade, hizmet alıcıda uyandırdığı etkiye vurgu yapılarak, duyguların hizmet kalitesi üzerindeki etkisine değinilmiştir. Çalışanların doğal duyguları derin davranış boyutuyla ne kadar çok örtüşürse, çalışanların iş doyumunu ve hizmet alıcı grubun memnuniyeti o derece yüksek olur. Buna karşın çalışanların sadece örgüt kurallarına uymak amacıyla hissetmedikleri halde kendi duygularından farklı duygular sergilemeleri duygusal çelişkilerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu durum çalışanlarda öz saygının azalmasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilir.

2.2.3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (1996)

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, örgüt tarafından sergilenmesi istenen duyguların kişilerarası işlerde gösterilmesi için gerekli olan çaba, planlama ve kontrol şeklinde tanımlamaktadır. Morris ve Feldman (1996)'ın Duygusal Emek Yaklaşımı; duygu gösterim sıklığı, duygu çeşitliliği, gösterim kuralları ve duygusal uyumsuzluk olarak dört boyutta ele alınmıştır. Duygu gösterim sıklığı, sunulan hizmetin hangi sıklıkta duygusal gösterime ihtiyaç

olduğunu ifade ederken, bu sıklığın artması çalışanların duygu gösterim kurallarına daha fazla önem verdiği anlamına gelmektedir. Duygu çeşitliliği, yapılan işin çeşitli duygu gösterimleri gerektirmesini ifade ettiği için duygu çeşitliliğinin fazla olması daha büyük bir duygusal emek harcanmasına neden olmaktadır. Duygu çeşitliliğinin fazla olması çalışanlarda duygusal uyumsuzluk yaşanmasına sebep olabilir. Bu yaklaşımın birinci varsayımı, bireyin duygularını kontrol edebileceğini ve çevrenin bu duygu kontrolü üzerinde etkili olduğunun kabul edilmesidir. İkinci varsayım, bireyin samimi duygularıyla örgüt tarafından sergilenmesi istenen duyguların uyumlu olması halinde dahi bir çabanın gerekliliğidir. Üçüncü varsayım Hochschild'ın (1983) yaklaşımı ile benzer biçimde şahsi duyguların sergilenmesinin ticari değeri olan bir ürün niteliği taşımasıdır. Dördüncü varsayım ise duyguların sergilenme şekline ve zamanına dair kuralların bulunmasıdır. Bu modelin Ashforth ve Humphrey modelinden ayrıştığı nokta, çalışanlar tarafından örgütün belirlemiş olduğu davranışların yerine getirilebilmesi için kesin bir çaba harcanması gerektirir.

2.2.4. Grandey'nin Duygusal Emek Yaklaşımı (2000)

Grandey (2000), kendisinden önce duygusal emek konusunda çalışmalar yapmış olan Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993) ile Morris ve Feldman (1996)'ın yaklaşımlarına ilave olarak “duygu düzenleme” kavramını ortaya koymuştur. Bu sayede çalışanların örgütsel kurallara bağlı kalarak kendi duygularını ifade etme biçimlerini ayarlayabilecekleri belirtilmiştir. Grandey, yüzeysel duygusal emeği davranışın kontrolü şeklinde tanımlarken, derinlemesine duygusal emeği hislerin kontrolü şeklinde tanımlamaktadır. Grandey'e göre duygu düzenleme, çalışanların duygularını nerede ve nasıl yansıtmaları gerektiği konusundaki ayarlamalarıdır. Duygu yönetimi süreci; etkileşim beklentilerine, duygusal olaylara, bireysel faktörlere göre değişiklik gösterebilir ve duygu yönetimi sürecinin tükenme ve iş tatmini gibi bireysel uzun dönem sonuçlar ile performans ve geri çekilme davranışı gibi uzun dönemli kurumsal refah sonuçlarıyla bağlantısı vardır.

Yukarıda belirtilen yaklaşımlara ek olarak, Krupar ve Geddes, (2000) duygusal emeği duygusal çaba ve duygusal çelişki olarak iki alt boyutta ele almıştır. Duygusal çaba boyutu, kişinin işin gerektirdiği duyguyu hissedebilmesi için çaba göstermesi anlamını taşıyan derin rol yapma boyutunu içerirken, duygusal uyumsuzluk boyutu kişinin işini yaptığı esnada gösterdiği duyguların gerçek anlamda hissettiği duygulardan ne kadar farklı olduğunu ifade etmektedir.

2.3. Duygusal Emek Davranışının Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Duygusal emek davranışlarının, özellikle kurum tarafından çalışanlardan göstermesi beklenen davranışların derin ve samimi olarak hissedilmesi durumunda bireysel performans ve özyeterliliği artırdığı; kurumsal açısından müşteri memnuniyetini artırarak, örgütün kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşması ve finansal fayda sağlaması konusunda büyük avantaj sağladığı belirtilmektedir. Bununla birlikte özellikle rekabetin yoğun olduğu ve çalışan ücretlendirmesinin performansla orantılı olarak yapıldığı sektörlerde duygusal emek davranışları çalışanlar açısından bazı istenmeyen durumlara sebep olabilir. Bunlardan en önemlisi harcanan duygusal emeğin çalışanlarda oluşturabileceği duygusal uyumsuzluktur. Duygusal emek davranışlarının çalışanlarda duygusal uyumsuzluğa neden olması durumunda; stres, depresyon, yabancılaşma, tükenmişlik, öz güven azalması gibi durumların ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Delen, 2017). Buna ek olarak duygusal emeğin duygusal uyumsuzluk boyutunun psikomotor şikayetlere ve fiziksel sağlık üzerinde olumsuz etkilere neden olabileceği de vurgulanmıştır (Zapf ve ark., 1999; Schaubroeck ve Jones, 2000).

2.4. Duygusal Emek Stratejileri

Çalışanlar örgüt içerisinde duygularını yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak üç şekilde sergilemektedir.

2.4.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, çalışanın gerçek anlamda hissettiği duyguların dışında, örgütün kendisinden beklediği duyguları beden dilini, yüz ifadesini, mimiklerini ya da ses tonunu farklılaştırarak ortaya koymasındır. Bu davranış türünde çalışan kendi gerçek duygularını kontrol altında tutarak yüzeysel rol yapar. Temel amaç, örgütün çalışandan beklediği olumlu duygu ve davranışları sergilemesidir. Bireyin içsel olarak hissettiği duygu ile yüzeysel olarak sergilemiş olduğu duygu arasında bir farklılık var ise çalışan açısından uyum sorunu yaşanarak yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu davranış türünde çalışan kendisinden sergilenmesi beklenen davranışları bir zorunluluk olarak görür ve isteksizce hareket eder (Kaya ve Özhan, 2012).

2.4.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış türünde çalışan, kendi gerçek duygularını örgütün kendinden beklediği duygularla uyumlaştırmak için çaba gösterir. Birey, kendinden beklenen duygu ve davranışları hissetmek için o duyguyu düşünür ve hayal eder. Hoschschild (1983), çalışanların derinlemesine davranışı iki

şekilde gösterebileceğini belirtmiştir. Bunlardan ilki örgütün sergilemesini beklediği davranış için çalışanın kendisini o duyguyu hissetmeye zorlamasıdır. Bunun için çalışan ya hissettiği gerçek duygularını bastırır ya da o duyguyu yaşamak için çaba sarfeder. İkincisi ise çalışanın örgütün beklediği duyguları hissedebilmek için önceki tecrübelerinden faydalanmasıdır. Derinlemesine davranışta çalışan, kurumun kendisinden sergilemesini beklediği davranışları bir gereklilik olarak görür ve bu duyguları gerçekten hissetmek için büyük çaba gösterir.

2.4.3. Samimi Davranış

Samimi davranış, örgütün çalışandan sergilemesini beklediği davranış ile çalışanın gerçek anlamda hissettiği davranışların örtüşmesi durumunu ifade eder. Ashforth ve Humprey (1993), çalışanların kendilerinden beklenen duygu ve davranışları göstermek için her zaman çaba göstermesine gerek kalmadığını, bazı durumlarda çalışandan beklenen davranışlar ile gerçekte hissedilen davranışların aynı olabileceğini belirtmiştir. Çalışanların davranışlarının samimi olması durumunda ek bir çabaya gereksinim olmayacağı için, çalışanın iş hayatında daha az stres yaşayacağı, işe yabancılaşma ve tükenmişlik gibi olumsuz duyguları daha az hissedeceği, iş doyumunun ve motivasyonunun daha yüksek olacağı söylenebilir.

2.5. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler

Çalışanlar tarafından sergilenen duygusal emek performansı aşağıda belirtilen bireysel ve duygusal faktörlerden etkilenmektedir (Ezilmez ve Eroğlu, 2019):

2.5.1. Bireysel Faktörler

Duygusal emek davranışları bireylerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, mesleki deneyimi, eğitim düzeyi, duygusal zekası ve empati yeteneği gibi bireysel faktörlere göre farklılık gösterebilir. Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde, kadınların erkeklere kıyasla derinlemesine davranış sergileme konusunda daha başarılı oldukları ve hizmet sektöründe kadın çalışanların daha fazla tercih edildiği belirtilmiştir (Oğuz ve Özkul, 2016; Özkaplan, 2015). Morris ve Feldman (1996), kadınların daha arkadaşça ve cana yakın bir tavır sergilemesi, kadınların duygu gösterim becerilerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olması ve kadınların toplumsal olarak daha fazla kabul görme ihtiyacından dolayı kadınların daha fazla duygu gösteriminde bulunduğunu belirtmiştir. Güler ve Marşap (2018), 540 kişilik bir örneklem üzerinde yapmış oldukları çalışmada, cinsiyete göre duygusal emek davranışı gösterimi ve işten ayrılma niyetinde bir farklılık bulunmadığını, erkeklerin

tükenmişlik alt boyutlarından biri olan duyarsızlaşma ortalama puanlarının kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Nijerya'da yapılan bir çalışmada, duygusal emek performansında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu, erkek hemşirelerin kadınlara kıyasla daha yüksek düzeyde duygusal emek gösterdikleri ve daha yüksek yüzeysel davranış ortalama puanına sahip oldukları görülmüştür. Bu durum erkek hemşirelerin yüzeysel rol yapma yoluyla duygularını düzenleme olasılıklarının kadın hemşirelere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir Aynı çalışmada derinlemesine rol yapma davranışı açısından kadın ve erkek hemşireler arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır (Adeniji, Akanni ve Ekundayo, 2015). Cottingham, Erickson ve Diefendorff (2015), duygusal emeğin ve iş doyumunun cinsiyete göre ilişkisini değerlendirmek amacıyla Amerika Birleşik Devletleri'nde hemşireler üzerinde yaptıkları bir çalışmada, erkeklerin kadınlardan daha az duygusal emek gösterdikleri, erkeklerin derin rol yapma davranışlarının kadın meslektaşlarına kıyasla daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çağrı merkezi çalışanları üzerinde yürütülen bir çalışmada, duygusal emeğin derin davranış boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, kadınların erkeklere kıyasla derin davranış ortalama puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Tekin ve Akgemci, 2019). Bununla birlikte literatürde duygusal emek alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği çalışmalara da rastlamak mümkündür (Doğan ve Sığırı, 2017; Özen ve Yüceler, 2019).

Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörlerden biri yaştır. Hochschild (1983), yaşı ileri çalışanların sahip oldukları tecrübelerden dolayı, karşılaştıkları durumlara göre duygularını daha rahat ve kolay bir şekilde yansıtabileceklerini belirtmiştir. Bu nedenle yaşı ileri çalışanların daha fazla duygusal uyumsuzluk yaşadıkları ve kendilerinden beklenen davranışları sergilemek amacıyla daha fazla çaba göstermeleri gerektiği belirtilmiştir. Doğan ve Sığırı (2017), hemşireler üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada, yüzeysel rol yapma boyutunun yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği, 19-36 yaş aralığındaki hemşirelerin, 37 yaş ve üzeri hemşirelere kıyasla yüzeysel rol yapma davranışı ortalama puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özen ve Yüceler (2019), duygusal emek gösteriminin yaşa göre bir farklılık göstermediğini bulmuştur.

Medeni durum ile duygusal emek arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; evli çalışanların sorumluluklarının bekar çalışanlara kıyasla daha fazla olması, bireysel başarı hırslarının daha düşük olması ve kendilerinden beklenen davranışları yerine getirirken daha az riskli durumları tercih etmeleri nedeniyle daha çok duygusal emek sergilemeye çalıştıkları görülmüştür (Eroğlu, 2011). Özen ve Yüceler (2019), bekar çalışanların yüzeysel rol

yapma boyutu ortalama puanlarının evlilere kıyasla daha yüksek olduğunu bulmuştur. Doğan ve Sığırı (2017) ile Tekin ve Akgemci (2019) duygusal emek alt boyutlarının medeni duruma göre farklılık göstermediğini bulmuştur.

Çalışmalar duygusal emek alt boyutlarından derin rol davranışının katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğini, eğitim düzeyi düştükçe derin rol davranışının daha fazla sergilendiğini göstermektedir (Doğan ve Sığırı, 2017; Aydın ve ark., 2019; Özen ve Yüceler, 2019). Bu durum çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe doğal davranış sergileme eğilimlerinin arttığı ve örgütün kendisinden beklediği derin davranış sergilemek konusunda daha az çaba gösterdiği şeklinde açıklanabilir. Diğer yandan Tekin ve Akgemci (2019), duygusal emek davranışı ile eğitim durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığını tespit etmiştir.

Duygusal emek davranışlarını etkileyen diğer bir faktör mesleki tecrübedir. Mesleki deneyim sahibi çalışanların örgütün kendilerinden beklediği duygusal emek gösteriminde daha istikrarlı ve başarılı oldukları görülmüştür (Oğuz ve Özkul, 2016). Doğan ve Sığırı (2017)'nin çalışmasında sağlık sektöründe görev yapan hemşirelerin duygusal emek düzeylerinin yüksek olduğu, hemşirelerin mesleğinin ilk yıllarında daha fazla yüzeysel rol davranışı sergilediği tespit edilmiştir. Aydın ve arkadaşlarının (2019) çalışmasında, çalışma süresi 16 yıl ve daha fazla olan hemşirelerin diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek derin rol davranışı ortalama puanına sahip oldukları tespit edilmiştir. Yücel (2019)'in çalışma sonuçları da mesleğin ilk yıllarında daha çok yüzeysel rol davranışı sergilenirken, iş tecrübesi ve yaşın artmasıyla birlikte derin duygusal emek davranışının arttığını göstermektedir. Özen ve Yüceler (2019) mesleki deneyim ile duygusal emek ölçeği alt boyutlarından doğal duyguların ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu, 16-20 yıl arası deneyime sahip katılımcıların doğal duyguların ifadesi ortalama puanlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Güler ve Marşap (2018), katılımcıların deneyim yıllarına göre duygusal emek ve alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu, deneyim yılı düşük çalışanların yüzeysel duygusal emek puan ortalamasının daha düşük olduğunu, buna karşın deneyim yılı yüksek çalışanların ise derinlemesine duygusal emek ortalama puanlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Çalışma süresiyle sergilenen duygusal emek davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını gösteren çalışmalara da rastlamak mümkündür. Bunun temel nedeninin, duyguların tecrübeyle öğrenilememesi olduğu belirtilmiştir. Buna ek olarak, mesleğinde tecrübe edinen çalışanların kendilerinden beklenen duyguları sergilerken üst

düzyer performans gösterdikleri tespit edilmiştir (Pala, 2008; Kaya ve Özhan, 2012). Tekin ve Akgemci (2019), duygusal emek davranışı ile çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmiştir.

Duygusal emek davranışları meslek grubuna göre de farklılık gösterebilir. Öğretmenler, hostesler, satış temsilcileri gibi meslek grupları duygusal emeğin yumuşak tarafında yer alırken, hapishanede görev yapan çalışanlar sert kısmında yer almaktadır (Basım ve Begenirbaş, 2012). Batman ilinde kamu ve özel hastanelerde görev yapan hekim ve hemşireler üzerinde yürütölen bir çalışmada, yaş, eğitim, iş tecrübesi ve meslek ile katılımcıların duygusal emek puan ortalamaları arasında farklılıklar olduğu, hemşirelerin derin rol puan ortalamalarının hekimlerden yüksek olduğu ve iş tecrübesi daha fazla olan çalışanların doğal rol puan ortalamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak katılımcıların yaşları ile duygusal emek derin rol alt boyutu arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin, katılımcıların yaşları ile duygusal emek doğal rol arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Ceylan, 2021). Öz ve Ülkü (2018), hemşirelerin duygusal emek davranışını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapmış oldukları çalışmada, özel hastanede çalışan hemşirelerin daha çok bastırma davranışında buldukları, mesleğini isteyerek seçen hemşirelerin duygularını daha az bastırdıkları, gündüz çalışan ve mesleğini isteyerek seçen hemşirelerin daha çok derinlemesine davranış gösterdikleri tespit edilmiştir.

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen örgütsel değişkenlerin; duygusal davranış kuralları, otonomi ve sosyal destek olarak üçe ayrıldığı belirtilmiştir. Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal davranış kurallarını, örgüt içerisinde çalışanlar tarafından sergilenmesi istenen davranış kurallarının standartlaştırılması olarak tanımlamaktadır. Bu davranış kurallarının temel amacı, çalışanların örgütün çıkarları doğrultusunda davranış kalıplarını yönlendirmesidir. Bu sayede kurumlar, çalışanların hizmet alıcılara karşı sergilemiş oldukları davranışları doğrudan gözlemleyebilme olanağına sahip olmaktadır. Kurumlarda duygusal davranış kurallarının çalışanlara aktarılması için üç yöntem önerilmiştir. Bunların ilki, çalışanların işe alınması aşamasında, kurum tarafından belirlenen davranış kurallarına uyum sağlayıp sağlayamayacaklarına göre değerlendirilmesidir. Bu sayede kurum tarafından belirlenen kurallara uyum sağlama potansiyeli yüksek çalışanların kuruma kazandırılarak, istenen davranış kalıplarının daha kolay gösterilmesi sağlanabilir. Kurumsal davranış kurallarının çalışanlara aktarılmasında kullanılan ikinci yöntem, örgüt içi sosyalleştirme sürecinde çalışanlardan

sergilenmesi beklenen davranışların öğretilmesi, üçüncüsü ise ödül-ceza yöntemiyle kuralların çalışanlara kabul ettirilmesidir (Rafaeli ve Suttton, 1987).

Duygusal emeği etkileyen diğer bir örgütsel değişken otonomidir. Otonomi, çalışanların işlerini yaparken sahip oldukları serbestlik düzeyini ifade etmektedir. Otonomi sayesinde çalışanlar örgütün kendilerinden beklenen davranışları, bireysel inisiyatif kullanarak kendilerine özgü bir şekilde dönüştürebilir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmada, çalışanların görevlerini yerine getirirken belli bir düzeyde serbestliğe sahip olmalarının, olumsuz durumlarda dahi kontrolün kendi ellerinde olduğu düşüncesiyle daha az stres yaşadıkları saptanmıştır (Grandey, Dickter ve Sın, 2004).

Duygusal emeği etkileyen üçüncü örgütsel değişken sosyal destektir. Sosyal destek, bireylere çevresindeki insanlar tarafından yardım edilmesini ifade etmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresiyle sürekli iletişim halindedir. Sosyal destek, çalışanların duygu durumları ve iş verimliliği açısından önemlidir. Sosyal desteğin çalışanlarda olumlu bir etki oluşturarak, daha düşük duygusal emeğin sergilenmesine vesile olacağı belirtilmektedir.

2.6. Duygusal Emek Alanında Yapılan Çalışmalar

Duygusal emeğin en fazla karşılaştırıldığı değişkenlerin stres, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, motivasyon, tükenmişlik, yabancılaşma, performans, ekonomik fayda ve örgüte bağlılık olduğu görülmüştür. Bu bölümde ağırlıklı olarak iki önemli hizmet sektörü olan sağlık ve eğitim alanında yapılan araştırmalar ele alınmıştır.

Sri Lanka'da öğretmenler üzerinde yürütülen bir çalışmada, iş tatmini ile duygusal emek alt boyutlarından sahte duygular arasında anlamlı ve negatif yönlü, duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine eylem ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Apsara ve Arachchige, 2016). Türkiye'de öğretmenler üzerinde yürütülen bir çalışmada, benzer şekilde iş tatmini ile duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış arasında negatif; iş tatmini ile derinden davranış ve doğal davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Gürel ve Bozkurt, 2016). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, gizlenen duygular ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, sahte duygular ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bağcı ve Akbaş, 2019). Hindistan'da yürütülen bir çalışmada, yüzeysel düzeyde duygusal emeğin daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğu ve tükenmişliğin bu ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu, derin duygusal

emeğin daha düşük iş tatmini ile ilişkili olduğu ve tükenmişliğin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (Pandey ve Singh, 2016). Mengenci (2015) tarafından yürütülen bir çalışmada, yüzeysel davranış ve iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı, derinlemesine eylem ve doğal davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yang ve Chang (2008) tarafından hemşireler üzerinde yürütülen bir çalışmada, derin rol yapma alt boyutunun iş memnuniyeti ile olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kaya ve Özhan (2012), samimi ve derin davranışların çalışanlarda duygusal tükenmeyi azalttığını tespit etmiştir. Oral ve Köse (2011), hekimler üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada, yüzeysel davranışın duygusal tükenme ile ilişkili olduğunu, yüzeysel davranışın hekimlerin tükenmişlik seviyesini artırıp, iş doyumunu düşürdüğünü bulmuştur. Aynı çalışmada kamu sektöründe görev yapan hekimlerin, özel sektörde görev yapan hekimlere kıyasla daha fazla yüzeysel davranış sergiledikleri ve bu nedenle daha fazla duygusal emek harcadıkları tespit edilmiştir. Özen ve Yüceler (2019)'in sağlık çalışanlarında duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi değerlendirdiği çalışmada, duygusal emek alt boyutlarından doğal duyguların ifadesi ile içsel iş tatmini arasında anlamlı pozitif yönde ve zayıf bir ilişki; doğal duyguların ifadesi ile dışsal iş tatmini arasında anlamlı pozitif yönde ve çok zayıf bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yeşil ve Mavi (2018), duygusal emeğin etkilediği faktörler üzerine yapmış oldukları bir alan çalışmasında, duygusal emeğin alt boyutlarından biri olan yüzeysel davranışın fiziksel-duygusal-bilişsel adanma ve iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı; derinlemesine davranışın ise fiziksel-duygusal-bilişsel adanma ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kore Cumhuriyeti'nde hastanede görev yapan hemşirelerin duygusal emek deneyimini ve ilişkili faktörleri belirlemek amacıyla yürütülen sistematik derleme ve meta-analiz çalışmasında, duygusal emek ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, sosyal destek ve hemşirelerin çalışma ortamı arasında anlamlı negatif korelasyon olduğu tespit edilmiştir (Ha ve ark., 2021).

Ceylan (2021)'in sağlık sektöründe yapmış olduğu bir çalışmanın sonuçları, duygusal emeğin sağlık çalışanlarının performansı ve tükenmişlikleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Köse, Oral ve Türesin (2011) duygusal emek davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeyi ile ilişkisini sağlık sektöründe inceledikleri bir çalışmada, kamu sektöründe görev yapanların, yüzeysel davranış sergileme ve duygusal çaba harcama düzeylerinin daha yüksek olduğu, yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma ve duygusal tükenme arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, derinlemesine davranış ile duyarsızlaşma arasında ise anlamlı negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Kürü

(2021), sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışı ile tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini incelediği bir çalışmada, doğal davranışın tükenmişliğin kişisel başarı hissinde azalma ve duyarsızlaşmaya etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü olduğu, duygusal tükenmeye etkisinde tam aracılık rolü olduğu; derinden davranışın tükenmişliğin kişisel başarı hissinde azalma, duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeye etkisinde örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Eren ve Yılmaz (2020), çalışanların duygusal emek davranışları ile işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışma sonucunda, duygusal emeğin alt boyutlarından samimi ve derin davranış boyutlarının işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, samimi davranış alt boyutu ile iş sonuçları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici rolü olduğu görülmüştür. Ezilmez ve Eroğlu (2019), Bursa ilinde sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada, negatif duyguların gösterilmesini ifade eden duygu davranışı değişkeninin en düşük ortalama puana sahip olduğu, derinlemesine duygusal emek gösterim ortalama puanının yüzeysel duygusal emek gösterim ortalama puanından daha yüksek olduğu ve bu durumun yüksek performans ve duygusal tükenmişlik ortalama puanlarının görece düşük olmasıyla tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Özen ve Yüceler (2019), sağlık çalışanlarında duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi değerlendirdiği çalışmada, duygusal emek yüzeysel rol yapma alt boyutunun, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma tükenmişlik alt boyutlarıyla pozitif yönde, anlamlı ve çok zayıf bir ilişki bulunduğu; derinden rol yapma duygusal emek alt boyutu ile düşük kişisel başarı hissi tükenmişlik alt boyutu arasında negatif yönde, anlamlı ve çok zayıf bir ilişki; doğal duyguların ifadesi duygusal emek alt boyutu ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi tükenmişlik alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yeşil ve Mavi (2018), yüzeysel davranışın duygusal tükenmişliği ve işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilerken, derinlemesine davranışın duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını bulmuştur. Ha ve arkadaşları (2021), duygusal emek ile işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ve iş stresi arasında anlamlı pozitif korelasyon olduğunu tespit etmiştir. Aynı çalışmada yüzeysel rol yapma duygusal emek alt boyutu ile iş stresi, tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, psikososyal stres, presenteeism, kaygı ve hayal kırıklığı arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğu, öz-yeterlik ve iş tatmini ile derin davranış alt boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Tükenmişlik riskine karşı duygusal emek çalışanlarının korunması amacıyla çalışanların iyilik

halini artıran daha iyi bir çalışma ortamı yaratılması noktasında örgütsel desteğin önemi büyüktür. Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma davranışının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle asgari düzeyde kullanılmasıyla, çalışanlarda ortaya çıkma ihtimali bulunan fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları önemli ölçüde azaltılabilir.

Presenteeism, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği bir çalışmada, duygusal emek ile presenteeism arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada işgörenlerin çalışma şekli, eğitim durumu, medeni durumu, işletmedeki görevi ve gelir düzeyi ile duygusal emek davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu, sürekli akşam ve vardiya/shift usulü çalışanların duygusal emek davranışı ortalama puanlarının sürekli gündüz çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur (Çelik ve Atilla, 2019). Yürür ve Ünlü (2011), duygusal emek davranışlarından biri olan yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu, buna karşın işten ayrılma niyeti ile derin davranış ve duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını tespit etmiştir.

Duygusal emek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yürütülen bir çalışmada, duygusal emeğin boyutlarından derin rol yapmanın örgütsel sinizmin duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutları üzerinde pozitif yönde; samimi davranışın örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde, yüzeysel rol yapmanın örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde açıklayıcılığa sahip olduğu tespit edilmiştir (Ercan, 2019).

Kaya ve Özhan (2012), bireylerin çalışma hayatında sahip olduğu değer ve duyguları ile işinin gereği sergilemesi beklenen duygusal davranış kuralları arasında rol çatışması yaşaması durumunda üst düzey strese maruz kaldığını tespit etmiştir. Mastracci ve Hsieh (2016), bireyci ve kolektivist ülkelerdeki hemşire iş stresini karşılaştırdıkları çalışmanın sonucunda, bireyci kültürle sahip toplumlardaki hemşirelerin duygusal emek gerektiren iş stresi düzeylerinin kolektivist ülkelere kıyasla daha yüksek olduğunu bulmuştur. Pediatri hemşirelerinin iş stresini etkileyen faktörlerin incelendiği bir çalışmada, iş stresini etkileyen en önemli faktörün duygusal emek olduğu, pediatri hemşirelerinin iş stresinin duygusal emek ile pozitif bir korelasyon gösterdiği tespit edilmiştir (Hong ve Yang, 2015).

Çalışanların duygusal emek davranışları üzerinde etkili olan faktörlerden bir diğeri liderlerin duygusal emek davranışlarıdır. Araştırmalar liderlerin

duygusal emek davranış gösterim biçimlerinin birlikte çalıştığı ekibin ruh halini, motivasyonunu ve performansını etkilediğini, özellikle liderlerin derin davranış sergilemesinin izleyiciler tarafından liderlerin daha samimi algılanmasına ve olumlu bir izlenim uyandırmalarına neden olduğunu göstermektedir (Moon, Hur ve Choi, 2019; Gardner ve ark., 2009). Tang ve arkadaşları (2017), liderlerin yüzeysel rol davranışı sergilemesinin çalışanları yüzeysel rol yapmaya, derin rol davranışı sergilemesinin ise çalışanları derin rol yapmaya ve hizmet performansını artırmaya yönelttiğini tespit etmiştir. Çalışanlar tarafından gösterilen duygusal emek ile ilgili yönetsel ve eğitsel düzenlemeler yapılmasının hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyeceği belirtilmiştir (Öz ve Baykal, 2017).

3. SONUÇ

Duygusal emek, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanların gerek duygularını gerekse duyguların dışı vurulması olarak tanımlanan davranışların düzenlenmesi sürecinin bir bütünüdür. Çalışma hayatında bireyleri özellikle yüzeysel davranışa yönelten duygusal emek nedenlerinin belirlenmesi, çalışanların bu konudaki farkındalığının artırılması, duygusal emek davranışlarının daha olumlu noktalara gelmesini sağlayarak örgüt içi iletişim ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların kendilerini yalnız hissetmemesi, kurum içi adalet dengesine özen gösterilmesi, çalışanlara sosyal destek sağlanması ve çalışma ortamından kaynaklanan stres faktörlerinin azaltılması gibi stratejilerin uygulanması önemlidir. Derinden davranma ve doğal duyguların, çalışanların refahını ve üretkenliğini olumlu yönde etkilediğinden hareketle, yüzeysel rol davranışlarının mümkün olduğu ölçüde azaltılması faydalı olabilir. Bununla birlikte özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren meslek gruplarının mezuniyet öncesi eğitim programlarında duygusal emek konusuna yer verilmesi, işyerinde tespit edilen psikososyal risklere karşı önlem alınması, çalışanların duygularının davranışa dönüştürülmesi sürecinde yönetim desteğinin sağlanması, belirli aralıklarla çalışanların memnuniyet, iş duyumu, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik durumlarının değerlendirilmesi, çalışanların örgütle bir bütün olması için çaba gösterilmesi ve tespit edilen sorunların başlangıç aşamasında çözümlenmesi için düzenlemeler yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Adeniji, O.G., Akanni, A.A. & Ekundayo, O.O. (2015). Gender difference in emotional labour among nurses in Osun State, Nigeria. *Gender & Behaviour*, 13(2), 6789-6794.
- Apsara, P.H., & Arachchige, B.J.H. (2016). The relationship between emotional labour and job satisfaction: A study of senior teachers in selected international schools in colombo district, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 4(1), 1-12.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labour in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Aydın, A., Ünalın, D., Karasu, E., Altan, F. & İkinci, S.S. (2019). *Hemşirelerde duygusal emek davranışı ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Fifth International Mediterranean Congress On Natural Sciences, Health Sciences And Engineering (Mensec V), Bandırma Onyedı Eylül Üniversitesi & Komsija Budapest, Hungary, September 10-12, 3(4), 273-284.
- Bağcı, Z. & Akbaş, T.T. (2019). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 367-379.
- Basım, H.N., & Begenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Brotheridge, C.M., & Grandey, A.A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Ceylan, A.K. (2021). Doktor ve hemşirelerin duygusal emek özelliklerinin incelenmesi. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 44-59.
- Cottingham, M.D., Erickson R.J. & Diefendorff, J.M. (2014). Examining men's status shield and status bonus: how gender frames the emotional labor and job satisfaction of nurses. *Sex Roles*, 72, 377-389.
- Çelik, Y. & Atilla, G. (2019). Presenteeism (işte varolmama), duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Manavgat beş yıldızlı otel işletmesinde bir uygulama. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(30), 943-954.
- Delen, M.G. (2017). *Emek sürecinde son nokta: duygusal emek ve tinsel emek*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, A., & Sıgır, Ü. (2017). Duygusal emek: Hemşireler üzerine bir çalışma. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 113-126.
- Dursun, S., Aytaç, S., & Bayram, N. (2014). Duygusal emek ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16(2), 10-18.

- England, P., & Farkas, G. (1986). *Households, employment, and gender: a social, economic, and demographic view*. New York: Rotledge.
- Ercan, D. (2019). Duygusal emek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Eren, M.Ş., & Yılmaz, E. (2020). Duygusal emek davranışlarının iş sonuçlarına etkisi: Biçimlendirici değişken olarak algılanan örgütsel desteğin rolü. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(14), 219-237.
- Eroğlu, E. (2011). *İletişimci liderlik: Yöneticilerin iletişimci biçimleri üzerine bir araştırma*. Konya: Literatürk.
- Ezilmez, B. & Eroğlu, U. (2019). Bursa ili doktor ve hemşirelerinin duygusal emek kullanımları üzerine bir araştırma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 40-57.
- Gardner, W.L., Fischer, D. & Hunt, J.G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
- Grandey, A.A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A.A., Dickter, D., & Sin, H.-P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 1-22.
- Güler, N., & Marşap, A. (2018). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti: Cinsiyet ve iş deneyimine göre farklılıkların incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 488-507.
- Gürel, E.B.B. & Bozkurt, Ö.Ç. (2016). Duyguların yönetilmesinin, iş tatmini ve duygusal tükenmişlik düzeyi üzerine etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(14), 133-147.
- Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-75.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Pres.
- Hong, E., & Yang, Y-J. (2015). Factors affecting job stress of pediatric nurses: Focusing on self-efficacy, emotional labor, pediatric nurse-parent partnership. *Child Health Nurs Res*, 21(3), 236-243.
- Karabanow, J. (2000). *The organizational culture of a street kid agency: Understanding employee reactions to pressures to feel*, Emotions in The Workplace: Research, Theory, and Practice.
- Kaya, U., & Özhan, Ç. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 110-113.

- Keleş, Y. (2019). Duygusal emek kişilik özellikleri ile ilişkili mi? Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 257-267.
- Kleinman, S., & Copp., M.A. (1993). *Emotions and fieldwork*, Newbury Park, CA: Sage.
- Köse, S., Oral, L., & TÜresin, H. (2011). Duygusal emek davranışlarının iş-görenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Kruml, S.M. & D. Geddes (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of hochschild's work". *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Kürü, S.A. (2021). Duygusal emek davranışı ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 150-175.
- Mastracci, S. & Hsieh, C.H. (2016). Emotional labor and job stress in caring professions: Exploring universalism and particularism in construct and culture. *International Journal of Public Administration*, 39, 1126-1133.
- Mengenci, C. (2015). İş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 127-139.
- Moon, T.W., Hur, W-M., & Choi, Y.J. (2019). How leaders' perceived emotional labor leads to followers' job performance. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(1), 22-44.
- Morris, J.A., & D.C. Feldman (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Oğuz, H., & Özkul, M. (2016). Duygusal emek sürecine yön veren sosyolojik faktörler üzerine bir araştırma: Batı Akdeniz uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(16), 130-154.
- Oral, L., & Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Öz, S.D., & Baykal, Ü. (2017). Hemşirelerin duygusal emek davranışı. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(4), 143-147.
- Özkaplan, N. (2015). Hizmet sektöründe duygusal emek ve toplumsal cinsiyet. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 15(56), 15-21.
- Pandey, J., & Singh, M. (2016). Donning the mask: Effects of emotional labour strategies on burnout and job satisfaction in community healthcare. *Health Policy and Planning*, 31, 551-562.

- Rafaeli, A., & Sutton, R. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *The Academy of Management Review*, 12(1), 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*, 21, 163-183.
- Sohn, H-K., & Lee T.J. (2012). Relationship between HEXACO personality factors and emotional labour of service providers in the tourism industry. *Tourism Management*, 33, 116-125.
- Steinberg, R.J. & Figart, D. (1999). Emotional demands at work: A job content analysis. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 177.
- Tekin, Ç.İ. & Akgemci, T. (2019). Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek ve işten ayrılma niyetlerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(45), 5274-5284.
- Türk Dil Kurumu (TDK). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri, emek*. <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim tarihi: 01.02.2023.
- Özen, M.Y., & Yüceler, A. (2019). Sağlık çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi: Konya ilinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 194-209.
- Yang, F. & Chang, C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.
- Yeşil, S., & Mavi, Y. (2018). Duygusal emeğin etkilediği faktörler üzerine bir alan araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 29-44.
- Yüksel, H. (2014). Emek kavramının ortaya çıkışında rol oynayan tarihi dönüm noktalarının süreç merkezli değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 257-273.
- Yürür, Ş. & Ünlü, O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *İŞ GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 81-104.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & 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.