

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL EMEK VE YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ:  
KABİN MEMURLARI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fatma Zehra YILDIZ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cemal İYEM**

**NİSAN – 2017**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




DUYGUSAL EMEK VE YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ:  
KABİN MEMURLARI ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatma Zehra YILDIZ

Enstitü Anabilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi

“Bu tez 28/04/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Emel İSLAMOĞLU	Basarılı	
Doç. Dr. Cemal İYEM	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Bora YENİHAN	Basarılı	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU BEYAN  
BELGESİ**

**Tez Başlığı:** Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisi: Kabin Memurları Örneği

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 101 sayfalık kısmına ilişkin *Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliği Madde 28* uyarınca aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 24/04/2017 tarihinde Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından şahsıma iletilen *Turnitin* intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 5 'tir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1) Kaynakça hariç
- 2) Alıntılar dahil
- 3) 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrenci  
Fatma Zehra YILDIZ  
28.04.2017

**ÖĞRENCİ BİLGİLERİ**

**Adı – Soyadı**

**: Fatma Zehra YILDIZ**

**Öğrenci Numarası**

**: Y156058010**

**Ana Bilim Dalı**

**: İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Programı**

**: İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Statüsü**

**:  Y. Lisans  Doktora  Bütünleşik Doktora**

Danışman  
Doç.Dr. Cemal İYEM  
28.04.2017

## ÖNSÖZ

Bilimsel bir araştırmanın yürütülmesinde ve sonuçlanmasında danışmanın çok önemli bir yeri vardır. Bu anlamlı yolda benimle yürüdüğü için akademik tecrübesi ve bilgisiyle beni doğru yönlendiren, çok değerli danışmanım Doç. Dr. Cemal İyem'e en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum. Zor yolların güçlü insanlarla yürüneceğine inanıyorum. Yeteneklerimi keşfeden, başaracağıma inanan, bana her zaman yeni ufuklar açan, yeni dünyaları fark etmemi sağlayan danışman hocam desteğiyle hep yanımda olmuştur.

Hep yeni şeyler öğrendiğim çok değerli hocam Doç. Dr. Fuat Man'a tez sürecinde verdiği katkıları için,

Bölüm başkanımız çok değerli hocam Prof. Dr. Şuayip Çalış' a destekleri için saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Sendikanın çalışma hayatının kalbi olduğuna inanıyorum. Kabin memurlarıyla ilgili yaptıkları çalışmalar hakkında bilgi almak için kapılarını çaldığım Hava-İş Sendikasının güler yüzlü temsilcilerine teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Son olarak, her zaman yanımda olan bana güç veren, benim heyecanlarımı paylaşan, kararlarımaya destek veren çok değerli aileme tez sürecinde de yanımda oldukları için en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Destekleriyle yanımda olan çok sevdiğim sevgili arkadaşlarıma da teşekkür ediyorum.

**Fatma Zehra YILDIZ**

**28.04.2017**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>6</b>
1.1. Duygusal Emek .....	6
1.1.1. Çalışma Hayatında Duyguların Rolü.....	6
1.1.2. Duygusal Emek Kavramı.....	7
1.1.3. Duygusal Emekle İlişkili Kavramlar .....	8
1.1.3.1. İzlenim Yönetimi.....	8
1.1.3.2. Sosyal Kimlik Kuramı .....	9
1.1.4. Duyguların Yönetilmesi.....	10
1.1.5. Duygusal Emegin Gösterim Kuralları .....	10
1.1.6. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler.....	10
1.1.6.1. Bireysel Faktörler .....	11
1.1.6.2. Örgütsel Faktörler.....	12
1.1.7. Duygusal Emege Yönelik Yaklaşımlar.....	12
1.1.7.1. Hochschild'in Duygusal Emek Anlayışı .....	13
1.1.7.2. Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Anlayışı .....	15
1.1.7.3. Morris ve Feldman'nın Duygusal Emek Anlayışı.....	16
1.1.7.4. Grandey'in Duygusal Emek Anlayışı.....	18
1.1.8. Duygusal Emek Davranışları .....	20
1.1.8.1. Duygusal Çelişki .....	20
1.1.8.2. Duygusal Çaba.....	21
1.1.8.3. Samimi Davranış .....	21
1.1.9. Duygusal Emegin Sonuçları .....	22
1.1.9.1. Çalışan Açısından Sonuçları.....	22
1.1.9.2. Örgüt Açısından Sonuçları .....	22
1.1.9.3. Müşteri Açısından Sonuçları .....	23

1.1.10. Önceki Çalışmalar.....	23
1.2. Yabancılaşma .....	24
1.2.1. Yabancılaşma Kavramı.....	24
1.2.2. Yabancılaşmayla İlgili Kavramlar .....	26
1.2.2.1. Anomi .....	26
1.2.2.2. Stres .....	27
1.2.2.3. Çatışma .....	27
1.2.2.4. Şeyleşme.....	27
1.2.3. Yabancılaşmaya Yönelik Yaklaşımlar.....	28
1.2.3.1. G. W. Friedrich Hegel’in Yabancılaşma Anlayışı.....	28
1.2.3.2. Karl Marx’ın Yabancılaşma Anlayışı.....	28
1.2.3.3. C. Wright Mills ‘in Yabancılaşma Anlayışı .....	29
1.2.3.4. Melvin Seeman’ın Yabancılaşma Anlayışı .....	30
1.2.4. Yabancılaşmanın Boyutları.....	31
1.2.4.1. Güçsüzlük .....	31
1.2.4.2. Anlamsızlık.....	31
1.2.4.3. Kuralsızlık .....	32
1.2.4.4. Soyutlanma .....	32
1.2.4.5. Kendine Yabancılaşma .....	33
1.2.5. Yabancılaşmanın Nedenleri .....	33
1.2.5.1. Aile, Eğitim ve Çevre .....	33
1.2.5.2. İnanç, Tutum ve Değerler .....	34
1.2.5.3. Teknoloji ve Otomasyon .....	34
1.2.5.4. Kişisel Özellikler .....	34
1.2.6. Yabancılaşmanın Etkileri.....	35
1.3. Bir Meslek Olarak Kabin Memurluğu .....	36
1.4. Duyguların Yabancılaşması .....	39
<b>BÖLÜM 2: SAHA ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>46</b>
2.1. Araştırmanın Yöntemi.....	46
2.2. Verilerin Analizi.....	47
2.3. Araştırma Soruları ve Hipotezler .....	49

2.4. Araştırmanın Örneklemine Özellikleri .....	50
2.5. Araştırmanın Bulguları.....	51
2.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular ve Değerlendirme .....	51
2.5.2. Katılımcıların Mesleği Tercih Etme Nedenleriyle İlgili İçerik Analizi.....	53
2.5.3. İşe başlamadan Önce Alınan Eğitimlerle İlgili İçerik Analizi.....	55
2.5.4. Duygusal Emek Davranışlarıyla İlgili İçerik Analizi .....	57
2.5.5. Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisiyle İlgili İçerik Analizi.....	60
2.7. Araştırmanın Diğer Bulguları .....	80
2.7.1. Duyguların Yabancılaşmasıyla İlgili İçerik Analizi .....	80
2.7.2. Çalışmanın Amacıyla İlgili İçerik Analizi .....	82
2.7.3. İş Kaybetme Durumuyla İlgili İçerik Analizi .....	83
2.7.4. Emegin Yansımasıyla İlgili İçerik Analizi .....	85
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>87</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>95</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>100</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>102</b>

## **KISALTMALAR**

**İSG** : İş Sağlığı ve Güvenliği

**KPSS** : Kamu Personeli Seçme Sınavı

**SHGM** : Sivil Havacılık Genel M¼d¼rl¼ę¼



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular .....	52
<b>Tablo 2</b> : Katılımcıların Listesi .....	53
<b>Tablo 3</b> : Maddi Nedenlere Yönelik Bulgular.....	54
<b>Tablo 4</b> : Yolculara Karşı Davranış Kurallarıyla İlgili Eğitime Yönelik Bulgular .....	56
<b>Tablo 5</b> : Gülümsemek ve Duyguların Bastırılmasına Yönelik Bulgular .....	58
<b>Tablo 6</b> : Duygusal Emekle Baş Etme Yöntemlerine Yönelik Bulgular .....	59
<b>Tablo 7</b> : Duygusal Çelişki ve Güçsüzlük İlişkisine Yönelik Bulgular .....	61
<b>Tablo 8</b> : Duygusal Çelişki ve Anlamsızlık İlişkisine Yönelik Bulgular .....	64
<b>Tablo 9</b> : Duygusal Çelişki ve Kuralsızlık İlişkisine Yönelik Bulgular.....	66
<b>Tablo 10</b> : Duygusal Çelişki ve Soyutlanma İlişkisine Yönelik Bulgular .....	67
<b>Tablo 11</b> : Duygusal Çelişki ve Kendine Yabancılaşma İlişkisine Yönelik Bulgular ...	70
<b>Tablo 12</b> : Duygusal Çaba ve Güçsüzlük İlişkisine Yönelik Bulgular .....	72
<b>Tablo 13</b> : Duygusal Çaba ve Anlamsızlık İlişkisine Yönelik Bulgular .....	74
<b>Tablo 14</b> : Duygusal Çaba ve Kuralsızlık İlişkisine Yönelik Bulgular.....	75
<b>Tablo 15</b> : Duygusal Çaba ve Soyutlanma İlişkisine Yönelik Bulgular .....	76
<b>Tablo 16</b> : Duygusal Çaba ve Kendine Yabancılaşma İlişkisine Yönelik Bulgular .....	77
<b>Tablo 17</b> : Samimi Davranış ve Yabancılaşma İlişkisine Yönelik Bulgular .....	79
<b>Tablo 18</b> : Gülümsemenin Yabancılaşmasına Yönelik Bulgular .....	81
<b>Tablo 19</b> : Para Kazanma Amacına Yönelik Bulgular .....	82
<b>Tablo 20</b> : İşi Kaybetme Korkusuna Yönelik Bulgular.....	84
<b>Tablo 21</b> : Teşekkür Mektuplarından Duyulan Mutluluğa Yönelik Bulgular.....	85
<b>Tablo 22</b> : Hipotezlerin Sonuçları .....	93

<b>Tezin Başlığı:</b> Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisi: Kabin Memurları Örneği	
<b>Tezin Yazarı:</b> Fatma Zehra YILDIZ	<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Cemal İYEM
<b>Kabul Tarihi:</b> 28 Nisan 2017	<b>Sayfa Sayısı:</b> vii (ön kısım) + 99 (metin kısmı) + 2 (ekler)
<b>Anabilim Dalı:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi	
<p>Gülümsemek gibi iç kaynaklı davranışların çalışma hayatına girmesiyle birlikte çalışanların duygularının ticari nitelik kazandığı görülmektedir. Duygu işi, çalışanların kendi duygularını organizasyonun amaçlarıyla uyumlu hale getirmesini talep etmektedir. Hizmet sektörünün rekabetçi politikaları çalışanların duygularını da müşteri memnuniyeti aracı haline dönüştürmektedir. Duygusal emeğin yoğun olduğu havacılık sektörü alanında çalışan kabin memurlarına eğitimlerde müşterilere karşı güler yüzlü ve sabırlı olmaları telkin edilmektedir. Müşteri memnuniyetine verilen önem duygusal emek davranışlarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu araştırma duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç çerçevesinde kabin memurlarının duygusal emek davranışları ve yabancılaşmanın boyutları arasında nasıl bir ilişki vardır soruna cevap aranmıştır. Kabin memurları için iş gereği haline dönüşen duygusal gösterim kuralları ve önceki çalışmalardan yola çıkılarak kabin memurları örneklem olarak seçilmiştir. Bu çalışmada duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisi duyguların yabancılaşması üzerinden ele alınmıştır. Araştırmada duygusal çelişki, duygusal çaba ve samimi davranış yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, soyutlanma ve kendine yabancılaşma boyutlarıyla ilişkilendirilmiştir. Araştırmanın duygusal emeği ve yabancılaşmayı boyutlar halinde incelemesi çalışmanın önemini oluşturmaktadır. Önceki çalışmalarda yabancılaşmanın hangi boyutunun hangi duygusal emek davranışıyla nasıl ilişkili olduğunun açık olarak ele alınmadığı görülmüştür. Yine kabin memurlarının duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisi araştırmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. Bu amaçlarla araştırma soruları ve hipotezler belirlenmiştir. Kartopu örneklem yöntemi kullanılarak ulaşılan 15 kabin memuruyla yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Elde edilen veriler içerik analiziyle değerlendirilmiştir. Kuramsal çerçeveden ve saha araştırmasından elde edilen verilerle temalar oluşturularak bulgular kısmı yorumlanmıştır. Araştırmanın sonucunda kabin memurlarının yoğun olarak işte duygularını bastırdıkları, duygusal çelişkinin fazla olduğu, duygusal çelişkinin ve çabanın yabancılaşmanın anlamsızlık, güçsüzlük ve soyutlanma boyutlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu, samimi davranışın performansla ilişkisi, kabin memurlarının yoğun olarak soyutlanma yaşadığı, duyguların bastırılmasının duygusal yabancılaşmaya neden olduğu ortaya çıkmıştır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Duygusal Emek, Yabancılaşma, Kabin Memurları	

**Title of the Thesis:** The Relationship Between Emotional Labour and Alienation: The Case of Cabin Attendants

**Author:** Fatma Zehra YILDIZ

**Supervisor:** Assoc. Prof. Cemal İYEM

**Date:** 28 April 2017

**Nu. Of pages:** vii (prep.) + 99 (main body) + 2 (app.)

**Department:** Human Resources Management

It seems that emotions of the workers gain a commercial quality with internal behaviors as smiling entering working life such. The element of emotion requests that the workers must adapt their own feelings to the aim of organization. Competitive politics off service sector have been turning the feelings of workers into pleasure of costumers. In the education of cabin attendants working on the field of aviation sector which emotional labour is very condense, are told to be patient and have smiling face against the customers. The importance given to pleasure of customers takes an important role on emotional labour behaviors. This research aims to explore the relationship between emotional labour and alienation. Research question: How is correlation between emotional labor's behaviors and alienation's dimensions. Cabin attendants have been chosen as an example because of emotional display rules changing into necessity of work for cabin attendants and previous searching. In this research the relationship between emotional labour and alienation have been studied from the view of getting stranger of the feelings. In the research the emotional discrepancy (surface acting), emotional effort (deep acting) and genuine emotion are connected with dimensions of alienation (powerlessness, meaninglessness, normlessness, isolation and self-estrangement). Exploring emotional labour and alienation on the parts of dimensions in this research express the importance of the explore. In previous works, it has seemed that relationship between dimensions of alienation and which emotional labour hasn't been clearly studied. Besides the relationships between emotional labour and alienation of stewards consists the originality of the research. Because of this aim searching questions and hypothesis have been chosen. A semi structured interview has been made with 15 stewards who have been contacted using the technique of snowball sample. Gained datas have been assessed with content analysis. Finding parts are commented with the themes consisted of the datas from institutional circumference and field explorations. As a result of research the following things have been understood that: Cabin attendant press their feelings intensely; here is positive relationship emotional labour and emotional effort with powerlessness, meaninglessness, isolation; here is positive relationship genuine emotion and performance; cabin attendants have experience isolation so often; keeping the feelings under press causes alienation emotionally.

**Keywords:** Emotional Labour, Alienation, Cabin Attendants

## GİRİŞ

*“Maskeler, duyguların aynı zamanda hem sadık, hem gizli hem de mükemmel olabilen kısıtlanmış ifadeleri ve hayranlık uyandıran yankılarıdır” (Santayana, 1922: 131).*

Toplumun insanlara atfettiği roller gibi çalışma hayatı da belli rolleri içinde barındırmaktadır. İnsan toplumsal hayatta çoğu zaman seçimlerinde özgür olmasına rağmen çalışma hayatının doğası çalışanlardan iş gerekleriyle uyumlu bazı roller talep etmektedir. İşin müşterileri memnun etme gerekliliği çalışanların işe duygularını katmasının gerektiği rollere dönüşmüştür. Böylelikle çalışanların kendi duyguları sadık, gizli, kısıtlanmış ifadeler; müşteriye karşı gösterdikleri duygularsa hayranlık uyandıran ifadeler haline gelmiştir. Hizmet sektörü için “gülümseme” bir sembol haline gelmiş ve çalışanlar kendilerinden beklenen ifadeleri sergilemek için belli duygusal gösterim davranışlarını benimsemişlerdir: duygusal emek.

Hizmet sektörünün farklılaşma politikaları çalışanların duygularının müşteri memnuniyetini sağlamak için bir araç haline dönüştürmüştür. Özellikle havacılık sektörünün “gülen yüzleri” kabin memurları sembol haline gelmiştir.

### **Çalışmanın Konusu**

Bu araştırmanın odak noktası duyguların yabancılaşması üzerinedir. El becerilerden müşterileri memnun etme becerilerine uzanan dönüşüm duygulara da araçsal bir nitelik eklemiştir. Hizmet sektöründe var olmaya başlayan kişilik piyasası çalışanlardan duygularını işletme amaçları doğrultusunda düzenlemesini talep etmektedir. İnsanın kendi benliğinin bir parçası olan duyguların yönetilmesi çalışanların duygularına yabancılaşmasına neden olmaktadır. Çalışma hayatında bastırılan duygular, iş gerekleriyle duyguların uyumlaştırma çabası hem kişinin öz benliğini hem de sosyal hayatını etkilemektedir. Hochschild, duygusal emekle ilgili çalışmasında aslında duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisine dikkat çekmiştir. Hizmet sektörünün en belirgin sembollerinden biri olan “gülümseme” zamanla çalışanların kendi duygularından ayrılarak kuruma ait bir nesne olmakta, böylelikle dışsallaşmaktadır. Özellikle kabin memurlarının seçilme nedeni gülümsemenin bir anlamda iş gereği olmasından dolayıdır. Hizmet sektörünün en rekabetçi sektörlerinden olan havacılık

sektörü çalışan-müşteri ilişkilerinde çok hassas davranmaktadır. Bu da çalışanlardan belli duygusal gösterim kurallarını beklemeleleriyle sonuçlanmaktadır. Çalışanların müşteri memnuniyetini karşılamak için sergiledikleri duygusal emek, çalışanları yabancılaşmaya doğru itmektedir. Bu araştırmanın amacı duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın kuramları ve örnekleme karmaşık örgünün iyi analiz edilmesini gerektirmektedir. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde araştırmanın kuramlarına ve kavramsal çerçevesine yer verilmiştir. Hem duygusal emek hem de yabancılaşma kuramı kökenleri eski olan, pek çok disiplinde çalışılmış konulardır. Duygusal emek kuramının sosyolojik temelleri, yabancılaşmanın felsefeye dayanan kökleri, duygunun psikolojik boyutu, çalışmanın doğası ve kişilik piyasası bu çalışmanın anlam derinliklerini oluşturmaktadır. Tüm bunlardan hareketle ilk bölümde duygusal emek kavramı, duygusal emekle ilgili kavramlar, duygusal emeğe yönelik anlayışlar kavramı ilk kez ortaya atan Hochschild'in (1983) "Yönetilen Kalpler" adlı eserini odağına alan bir yaklaşımla ele alınmıştır. Yabancılaşma kuramıysa, kavramın daha iyi ifade edilmesi için etimolojik olarak incelenmiş felsefik temellerinden çalışma hayatına doğru olan dönüşümünden bahsedilmiştir. Yabancılaşmanın boyutları ayrı ayrı açıklanmış, yabancılaşmaya yönelik anlayışlar ele alınmıştır. Daha sonra araştırmanın örneklemini oluşturan kabin memurlarının görev tanımları hakkında ve genel olarak mesleğe ilişkin bilgi verilmiştir. Yine burada kabin memurlarıyla ilgili yapılan bazı çalışmalara da yer verilmiştir. Duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisiyle ilgili literatür duyguların yabancılaşması başlığı altında ifade edilmiştir. Marx'ın yabancılaşma anlayışı başta olmak üzere konuya ilişkin pek çok çalışmaya atıf yapılmıştır.

İkinci bölüm yapılan saha araştırmasından oluşmaktadır. Araştırma soruları ve hipotezler ifade edilmiş, araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler verilmiştir. Konuyu daha iyi ortaya koymak amacıyla araştırmanın örnekleminin özellikleri ifade edilmiştir. Elde edilen verilerin nasıl analiz edildiği, süreçleri hakkında ayrıntılı açıklamalar sunulmuştur. Araştırmanın bulguları kısmında demografik verilere yönelik bulgular başta olmak üzere elde edilen bulgular temalarla birlikte verilerek değerlendirme yapılmıştır.

## **Çalışmanın Amacı**

Araştırmanın ana amacı duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini incelemektir. Bu amaçla hem duygusal emek hem de yabancılaşmanın boyutlarının birbiriyle ilişkisi ve birbirine etkisinin ortaya çıkarılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Araştırmanın alt amaçlarından biri kabin memurlarının duygusal emek davranışları ve yabancılaşma ilişkisi hakkında insan kaynakları yönetimi adına çıkarımlarda bulunmak ve bu şekilde literatürün yanında iş dünyasına da katkı sağlamaktır. Kabin memurlarının genel olarak “dünyayı gezen ve servis yapan kişiler” oldukları söylemlerinin aksine bu çalışma kabin memurlarının “duygu yöneticileri” olup olmadığını ortaya çıkarmayı da amaçlamaktadır. Hochschild’in Yönetilen Kalpler adlı kabin memurlarıyla ilgili yaptığı çalışmasında duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisine Marx’ın yabancılaşma anlayışından hareketle dikkat çektiği görülmüş ve bu alanda bir eksiklik olduğu düşünülerek bu çalışmayla konudaki eksiklik giderilmeye çalışılmıştır.

## **Çalışmanın Önemi**

Araştırmanın ana amacından hareketle daha önce yapılan diğer araştırmaların aksine bu çalışma yabancılaşmanın her bir boyutunun duygusal emekle ilişkisini ayrı ayrı ele almaktadır. Araştırmanın boyutları ayrı ayrı olarak ele alması ve duyguların çok yoğun kullanıldığı kabin memurluğu mesleğini odağına alması bu çalışmanın özgünlüğü oluşturmaktadır.

Önceki çalışmalar yabancılaşmayı bir bütün olarak ele almış ancak hangi boyutun duygusal emekle nasıl bir ilişkisi olduğu tam olarak gün yüzüne çıkarılamamıştır. Bu durum hangi yabancılaşma boyutunun hangi duygusal emek davranışıyla ilişkili olduğunu sorgulamayı gerektirmiştir. Buradan yola çıkılarak Karl Marx’ın yabancılaşmaya dair görüşleri başta olmak üzere Seeman’ın yabancılaşma boyutları incelenmiş ve Hochschild’in duygusal emek kuramıyla Ashforth ve Humphrey ‘in duygusal emek anlayışı göz önünde bulundurularak duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini ortaya koyacak temalar belirlenmiştir. Yine yapılan literatür taramalarından duygusal emeğin “samimi davranış” boyutunun ihmal edildiği görülmüş bu davranış da temalara eklenmiştir. Samimi davranış her ne kadar kişilerin kendi hisleriyle iş gereklilerinin örtüştüğü bir duygusal emek davranışı olsa da yine az da olsa çaba gerektirmektedir. Ayrıca bu davranış daha çok performansla ilişkilendirilmiştir. Her ne

kadar çalışan kendisinden beklenen davranışları içinden geldiği için yapsa da yine yabancılaşmayla ilişkisi araştırılması gereken bir temayı oluşturmuştur. Ancak bununla birlikte samimi davranışın doğası gereği belli sınırlar çizmek gerekmiş, yapılan literatür taramalarından hareketle bu davranış yabancılaşmayla bütün olarak ilişkilendirilmiştir. Burada Mills'in "mutlu robot" ifadesinden yola çıkılmıştır. Araştırmada duyguların daha açık ortaya çıkarılması ve konunun literatür-uygulama bütünselliğini korumak amacıyla yüzeysel-derinlemesine davranış yerine duygusal çelişki-çaba ifadeleri kullanılmıştır. Kabin memurlarının iş tanımları ve önceki çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisinin araştırılmasının uygun olduğu ve bu alanda eksiklik olduğu görülmüştür. Ayrıca derinlemesine yapılan literatür taramasında duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisinin genellikle nicel yöntemlerle belirlendiği saptanmıştır. Bu araştırmada nitel veri toplama yöntemi kullanılarak veriler toplanmış ve elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak temalarla ilişkilendirilmiştir. Sonuç olarak bu araştırma sosyoloji ve felsefe disiplinlerinin çalışma hayatındaki görünümünün ortaya çıkarılması bakımından disiplinler arası bir çalışmadır. Yine çalışma hayatında duyguların rolünün belirlenmesi açısından da önemlidir. Literatür incelendiğinde kabin memurlarıyla ilgili pek çok çalışma olduğu görülmüş fakat duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisinin incelendiği bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu amaçla saha araştırması yapılarak konu derinlemesine incelenmeye çalışılmıştır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Her çalışmanın doğası uygun bir yöntem belirlemeyi gerektirmektedir. Bu araştırmanın evrenini kabin memurları oluşturmaktadır. Kabin memurlarının yoğun uçuş saatleri ve çalışma koşulları onlara ulaşmayı zorlaştırmıştır. Kabin memurlarının belli bir özel grubu oluşturmasından dolayı çalışmada kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 15 kabin memuruyla yarı yapılandırılmış mülakat yapılarak konu derinlemesine incelenmiştir. Mülakat 14 kişiyle telefonla 1 kişiyle de yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Ortalama 40-50 dakika süren mülakatlarda kabin memurlarına kimliklerinin araştırmanın etik kuralları çerçevesinde gizli tutulacağı garantisi verilerek ve onların izinleri alınarak ses kaydı yapılmıştır. Kabin memurlarının içten ve samimi cevapları araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini üzerine olumlu katkı sağlamıştır. Elde edilen

veriler içerik analize tabi tutulmuş ve hem kuramsal çerçeveden hem de verilerden hareketle temalar oluşturularak bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır

### **Çalışmanın Sınırlılıkları**

Çalışmanın en önemli sınırlılığı duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisinin doğası ve nasıl ölçüleceğiyle ilgili problemlerdir. Geçmişten günümüze Marx'ın yabancılaşma kuramı pek çok disiplin tarafından incelenmiş ve farklı yöntemlerle belirlenmeye çalışılmıştır. Yabancılaşma kuramı son derece derinlemesine ve uzun bir çalışmayı gerekli kılmaktadır. Aynı şekilde duygusal emek kuramı da duyguların doğal yapısı gereği kapsamlı bir çalışmayı gerektirmektedir. Çalışmanın yabancılaşmanın boyutlarını ayrı ayrı ilişkilendirmesi de bir başka sınırlılığı oluşturmaktadır. Bu bakımdan derinlemesine bir literatür taramasıyla boyutların anlamlarının belirlenmesi uzun ve çaba gerektiren bir süreçtir. Öte yandan araştırmanın örnekleminin kabin memurları olması araştırmanın hem özgünlüğünü hem de sınırlılığını oluşturmaktadır. Kabin memurlarının uçuş saatlerinin değişkenliği ve diğer çalışma koşulları onlara ulaşmayı zorlaştırarak bir diğer sınırlılığı oluşturmaktadır. En önemli sınırlılıklardan bir diğeryse araştırmanın hedef kitlesinin işten atılma korkusuyla araştırmaya katılmaktan çekinmesidir. Kabin memurlarına gizlilikle ilgili güvence verilmesi ve soruları içtenlikle cevaplamaları için gerekli koşulların sağlanması araştırmaya harcanan çabayı artırarak bir diğer sınırlılığı oluşturmuştur.



## **BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

İlk bölümde çalışmanın amacından yola çıkılarak kuramsal dayanaklara ve saha araştırmasında sunulan bulguların değerlendirilmesinde atıf yapılacak kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Duygusal emek, yabancılaşma, kabin memurluğu mesleği ve duyguların yabancılaşması konularına ilişkin bir inceleme yapılmıştır.

### **1.1. Duygusal Emek**

Çalışmanın bu kısmında duygusal emekle ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Duygusal emek ilk kez Hochschild (1983) “Yönetilen Kalpler: Duyguların Ticarileşmesi (Managed Heart: Commercialization Human Feeling)” adlı çalışmayla ortaya koyulmuştur. Duygusal emek kavramı pek çok araştırmaya konu olmuş, çeşitli disiplinler tarafından ele alınmıştır. Burada duygusal emekle ilgili kavramsal çerçeve bütün yönleriyle ele alınmaya çalışılmıştır.

#### **1.1.1. Çalışma Hayatında Duyguların Rolü**

Duygu kelimesi Latince “movere” kökünden türemiştir. Kelime anlam olarak bir his veya bir hisse özgü düşünceler ve bir dizi hareket etme durumudur. Kervancı’dan aktarıldığına göre duygu, “belirli uyaranlar karşısında genellikle içsel olarak belirip davranışsal tepkilere yol açan yapılandırılmış hislerdir.” Bir başka deyişle duygu, birine ya da bir şeye karşı yoğun his durumudur. Duygular kendiliğinden ve irade dışında gelişmektedir. Duygular kendini beden diliyle dışarı yansıtarak amaçları yansıtmaktadır. (Akçay ve Çoruk, 2012: 4-5).

Lazarus duyguları beş kısma ayırmıştır. İlk kısımda öfke ve kıskançlık gibi olumsuz duygular yer alır. İkinci kısmı kaygı, suçluluk ve utanç gibi varoluşsal duygulardan oluşturmaktadır. Üçüncü kısımdaki duyguları istenmeyen, olumsuz hayat koşulları ortaya çıkarmıştır: umut, acı ve depresyon. Çalışanın rekabetçi iş hayatında işini kaybetmesi sonucunda bu duygular meydana gelebilir. Dördüncü kısımda iyi hayat şartlarının meydana getirdiği merhamet, aşk gibi duygular yer almaktadır. Son kısımda ise minnettarlık gibi empatik duygular yer almaktadır (Muchinsky, 2000: 803-804).

Duyguların olmadığı bir çalışma hayatı düşünülemez. Özellikle insan unsurunun fazla olduğu hizmet sektöründe duygular önemli bir rol oynamaktadır. İş hayatında

çalışanlardan duygularını kontrol etmeleri ve düzenlemeleri beklenmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012: 4).

Pek çok iş duygusal gösterim kuralları gerektirmektedir. Örneğin müşteri hizmetlerinde çalışan birisi işini güler yüzle ve iyi bir mizah duygusuyla yapmaya cesaretlendirilirken fatura tahsildarları için ciddi bir yüz ifadesi tercih edilmektedir. Bir hakim ya da terapist içinse duygusal tepkinin yoksunluğu en iyi tepkidir (Grandey, 2000: 95). Ancak bununla birlikte, bir insanın içinden gelmeyen yabancı bir gülümsemeyi, mutluluktan ziyade bir diğeriyle iletişim kurmaya yönelik bilinçsiz bir eğilim olarak değerlendirmek mümkündür (Kagan, 2007: 93).

### **1.1.2. Duygusal Emek Kavramı**

“Gülümsemek en büyük servetinizdir, onu kullanın.” Gülümsemek insanın içinden gelen bir duygudur gibi bilinenlerin aksine çalışma hayatında gülümsemek her zaman çalışana ait bir duygu olmayabilir. Yönetilen bir kalp için gülümsemek çoğu zaman bir iş tanımıdır. İşte Hochschild’in yazdığı “Duyguların Ticarileşmesi” duygu işini, ücret karşılığı bir yandan alınan bir yandan satılan hizmet olarak tanımlamıştır (Hochschild, 1983: 105,118). Wharton’a göre duygusal emek, örgütsel olarak belirlenen kural ve esaslara uygun olarak çalışanlardan göstermeleri beklenen duygu düzenleme sürecidir (2009: 147). Başka bir tanıma göre duygusal emek, duyguların ve hislerin organizasyonun amaçları için düzenlenmesidir (Grandey, 2000: 97).

Duygusal emek tanımını ilk kullanan Hochschild’a göre duygusal emek, hizmetin sahte, çalışanların aktör, müşterilerinde izleyici olduğu bir oyundur (Hochschild, 1983: 7). Rup ve diğerlerinden aktarıldığına göre, bu oyunun iki önemli özelliği duygusal yabancılaşma ve gerçek duyguların maskelenmesidir (Man ve Öz, 2009: 79). Ancak bununla birlikte, duygusal emek sadece tek yönlü bir maskeleyi ifade etmemektedir. “Yani duygusal emeğin amacı; müşterilerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak olabileceği gibi (örneğin perakende satışlarda), kötü hissettirmek de (örneğin hapishanelerdeki gardiyanlar veya polisler) de olabilir” (Man ve Öz, 2009: 80-81).

Duygu işi, duygu kontrolünden veya duyguların bastırılmasından farklıdır. Son iki terim yalnızca duyguları bastırmayı veya engellemeyi ileri sürerken duygu işi geniş ölçüde

hisleri bastırmanın yanında hisleri şekillendirmeyi de içeren süreci oluşturmaktadır (Hochschild, 1979: 561).

Morris ve Feldman'a göre ise duygusal emek, organizasyonel olarak istenen duyguları ifade etmek için ihtiyaç duyulan çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlanmaktadır (1996: 987).

Duygusal emek, çalışanlar tarafından ya derindeki duygunun (deep acting) ya da yüzeydeki duygunun (surface acting) organizasyonun amaçları doğrultusunda sunulması durumudur. Bu emek türü bir çeşit izlenim yönetimidir ve çalışanların hislerine uysun veya uymasın onlardan beklenen belli duygusal gösterim kurallarını içermektedir. Duygusal emek sergileyen çalışan duygularını bazen abartarak bazen bastırarak işinin gereğini yerine getirmektedir (Kart, 2011: 221-222).

### **1.1.3. Duygusal Emekle İlişkili Kavramlar**

Duygusal emeği daha iyi ifade etmek, iş hayatında duyguların çalışanlar üzerindeki rolünü ortaya koymak için duygusal emekle ilişkili kavramları açıklamakta fayda vardır. Burada konuyla ilgili izlenim yönetimi ve sosyal kimlik kuramı kavramlarına yer verilecektir.

#### **1.1.3.1. İzlenim Yönetimi**

Bir örgütün müşterilerle iletişim kuran çalışanları kurumu topluma karşı temsil etmektedir ve böylece örgütün dış yüzünü oluşturmaktadır. Çalışanların müşteriler üzerinde bıraktığı izlenim örgüte karşı olan genel algıyı etkileyeceği için izlenim yönetimi iş hayatında önemli bir rol oynamaktadır. İzlenim yönetimi başkaları hakkında yargıya varma konusunda tahminlerde bulunma süreci olarak tanımlanabilir. İlk izlenim toplumsal etkileşimin başlangıcı olması itibariyle önemli bir etkiye sahiptir. İzlenim yönetimi başkalarının kendisiyle ilgili algılarını yönlendirmek ve mevcut imajını korumak için birey tarafından sergilenen davranışlar bütünüdür. İş hayatında çalışanlar sosyal, ekonomik ve psikolojik amaçları doğrultusunda başkalarının kendileri hakkındaki algılarını izlenim yönetimiyle etkileme eğilimindedirler (Köksel, 2009: 35-36).

İzlenim oluşturma yöntemi kendini tanımlama yöntemi ve sözsüz ifade yöntemi olarak ayrılmaktadır. Kendini tanımlama yöntemi bireylerin sözlü olarak kendini ifade etme

yöntemidir. Sözsüz ifade yöntemi ise kendi içinde duygusal ifade, fiziksel görünüş, jest ve mimikler olmak üzere ayrılmaktadır. Duygusal ifade, hissedilen duyguların karşı tarafta samimiyet izlenimi oluşturmada bakımından önemlidir. Hissedilen duyguların saklanmasıysa aynı şekilde karşı tarafta samimiyetsiz izlenimi oluşturma eğilimindedir. Fiziksel görünüş, izlenim yönetiminde çok önemli bir etkiye sahiptir. Jest ve mimiklerle karşı tarafa olumlu veya olumsuz mesaj verme açısından izlenim yönetiminde önemlidir (Kurt,2013:8).

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği başkalarının algılarını etkilemek için kasıtlı olarak yapılan bir izlenim yönetimi olması bakımından izlenim yönetimiyle eşleştirmiştir.

### **1.1.3.2. Sosyal Kimlik Kuramı**

Benlik kavramı kişinin kendine yönelik düşünceleri, algısı ve duygularının bir toplamıdır. Kişinin bir sosyal gruba üye olması benliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kişinin benliğinin üyesi olduğu gruptan kaynaklanan kısmını oluşturmaktadır. Tüm bunların meydana getirdiği sosyal kimlik kuramı kişinin kendini özdeşleştirdiği grubun duygu ve düşüncelerinden nasıl etkilendiğiyle ilgilenmektedir (Köksel, 2009: 39).

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği sosyal kimlik kuramından yola çıkarak açıklamışlardır. Rol beklentileri hizmeti gerçekleştiren kişi, müşteriler, yönetim ve diğerleri açısından farklılaşabilir. Bir kabin memuru kendini servis rolüyle özdeşleştirebilir ancak o kendini kızdıran ya da rahatsız eden bir yolcuyla azarlamada haklı hissetmektedir. Örgütsel rolünü benlik kavramıyla özdeşleştiren çalışanlar duygusal davranış kurallarını içselleştirmektedir. Bu kişiler kurallara uyma zorunluluğu için değil gerçekten içsel olarak bu kurallara uyulması gerektiğine inandıkları için kuralları yerine getirmektedir. Kişinin kendini özdeşleştirdiği grubun davranış kuralları örgütsel rollerinin gerekleriyle çelişiyorsa kişi duygusal çelişki ve kendine yabancılaşmaya meyillidir (98-99).

#### **1.1.4. Duyguların Yönetilmesi**

Duyguları etkin yönetmek için belli özelliklere sahip olmak ve o özellikleri geliştirmek gerekmektedir. Yaylacı 2006'dan aktarıldığına göre bu özellikleri şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- *Özdenetim*, kişinin duygularını yönetebilmesi, kontrol edebilmesi ve duygusal tepkilerini mantıklı olarak verebilmesidir.
- *Özbilinç*, kişinin kendini bilmesi, kendinin farkında olmasıdır.
- *İletişim*, iletişim kanallarını iyi kullanabilmeyi, iyimser bakış açısına sahip olmayı ve gereksiz eleştiriden kaçınmayı ifade etmektedir.
- *Sosyal beceriler*, yetenekleri sergilemek, diğer insanların yeteneklerini önemsemek ve geliştirmeye çalışmak gibi özellikleri içermektedir.
- *Empati*, kişinin diğerlerinin de duygularını önemsemesi anlamındadır.

Duygularla baş etmek için üç yöntemden söz edilebilir. İlki duyguları bastırmak ve görmezden gelmektir fakat bu durum zamanla bir duygusal patlamaya sonuçlanabilir. Diğer yöntem duygulardan zevk almak, onlara bağlı kalmaktır. Son yöntemse duygularla yüzleşmektir (Özgün, 2015: 5-6).

#### **1.1.5. Duygusal Emeğin Gösterim Kuralları**

Çalışma hayatı çalışanlardan sadece fiziksel ve etik açıdan belli kurallara uymasını istemez aynı zamanda belli duygusal gösterim kurallarına da uymasını beklemektedir. Duygusal gösterim kuralları, çalışanların müşterilerle ve iş arkadaşlarıyla iletişimde duygularını nasıl sergileyeceğini belirleyen standartlardır. Duygusal gösterim kuralları çalışanlara farklı yollarla aktarılabilir. İşe alımda adayların duygusal gösterim kurallarına uyup uymayacağını belirleyerek, çalışanlara eğitim vererek ve çalışanlara ödül-ceza yoluyla benimsetmeye çalışarak duygu gösterim kuralları aktarılabilir. Bir gösterim kuralı olarak “biz bir aileyiz” söylemi aynı zamanda çalışanlara nasıl hissetmesi gerektiğini de ifade etmektedir (Kurt, 2013: 11-12).

#### **1.1.6. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler**

Hochschild (1983), çeşitli kişisel ve iş özelliklerinin yani öncüllerin bireylerin duygusal emeği nasıl gerçekleştirdiğini etkilediğini ifade etmiştir (Kruml ve Geddes, 2000: 23).

Bu ifadeden yola çıkarak duygusal emek sürecini daha iyi açıklamak için bireysel ve örgütsel olmak üzere duygusal emek davranışlarını etkileyen faktörlere yer verilmiştir.

#### **1.1.6.1. Bireysel Faktörler**

Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörler olarak cinsiyet, yaş ve duygulanım konularına yer verilmiştir.

##### **1.1.6.1.1. Cinsiyet**

Hochschild (1983) kadınların sosyal kültürün bir özelliği olarak daha fazla duygularını düzenlediklerini ileri sürmektedir. Morris ve Feldman, kadınların erkeklerden daha fazla duygusal emek sergilenmesi yönündeki ifadelerine yer vermiştir. Bu durum, kadınların toplumsal olarak daha sıcak ve arkadaşça tavır sergilemelerinden kaynaklanmaktadır (1996: 997).

Kadınlar iş hayatında duygularını daha fazla kullanmanın yanı sıra duygularını yönetme ve kontrol etmeye erkeklerden daha fazla eğilimlidirler. Duygularını kontrol etme becerisi kadınları duygusal emek konusunda daha başarılı hale getirmektedir. Duygusal emek gerektiren işlerde ve hizmet sektöründe kadınların çok olmasının sebebi bu şekilde açıklanabilir (Özgün, 2015: 35).

Hochschild, hemen hemen herkesin duygusal emek sergilediğini ancak kadınlardan daha çok beklendiğini ifade etmiştir. Kadınlar doğası gereği başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmada, duygularını kontrol etmede hizmet sektöründe daha etkin bir rol oynamaktadır. Bu nedenle bazı mesleklerde cinsiyet ön plana çıkmaktadır: hosteslik gibi (1983: 168-169).

##### **1.1.1.6.2. Yaş**

Duygusal emek gerektiren işlerde yaşı büyük olan çalışanlar duygusal olaylarla ilgili daha fazla tecrübeye sahip oldukları için duygusal gösterimleri daha rahat ve daha kolay sergileyebilmektedir (Kruml ve Geddes: 2000: 24:25).

##### **1.1.1.6.3. Duygulanım**

Duygulanım, insanların sürekli içinde oldukları bir ruh halidir (mutlu veya üzgün olmak gibi). Bu ruh halindeki kimseler karşısına çıkan tüm insanlara ve nesnelere bu duygunun

etkisi altında cevap verme eğilimindedirler. Duygulanım olumlu ve olumsuz olarak ayrılmaktadır. Morris ve Feldman duygusal çelişki ve duygulanım ilişkisi üzerine olumlu duygulara sahip insanların olumsuz duygu sergilemesi gereken işlerde olumsuz duyguya sahip insanlarınsa olumlu duygu sergilemesi gereken işlerde duygusal çelişki yaşamaya meyilli olduklarını ifade etmişlerdir (Morris ve Feldman, 1996: 1000).

#### **1.1.6.2. Örgütsel Faktörler**

Duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörler olarak otonomi ve sosyal destek konularına yer verilmiştir.

##### **1.1.6.2.1. Otonomi**

Bir çalışanın işinin gereklerini yerine getirirken ne derece özgür olduğu ve kendi işini planlamada ne ölçüde bağımsız olduğu otonomi kavramıyla açıklanmaktadır. Duygusal emek temel olarak çalışanların duygularının işverenler tarafından yönetilmesine dayanmaktadır. Oysa otonomi düzeyi yüksek çalışanın kendi duygularıyla uymayan iş gereklerini ihlal etme eğilimi yüksektir (Köksel, 2009: 29-30). Otonomi düzeyinin düşük olan bireylerde duygusal çelişki düzeyi fazla olabilir (Özgün, 2015: 44).

##### **1.1.6.2.2. Sosyal Destek**

Sosyal destek bireylerin stresle daha iyi başa çıkmasını kolaylaştırma ve bireysel kontrol duygusunu artırma olarak düşünülebilir. Kendi duyguları ve işinin gereği kendinden beklenen duygular arasında çelişki yaşayan bir çalışan diğer çalışanların yardımıyla daha az stres yaşamaktadır. Örneğin Hochschild (1983) uçuştan önce hosteslerin birlikte zaman geçirdiğini ve bu sosyal desteğin duygusal olarak rahatlamayı sağladığını ifade etmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 1005).

#### **1.1.7. Duygusal Emeğe Yönelik Yaklaşımlar**

Duygusal emek literatürü genel olarak dört yaklaşım etrafında oluşmaktadır. Burada farklı arka planlardan duygusal emek yaklaşımlarına yer verilmiştir.

### 1.1.7.1. Hochschild'in Duygusal Emek Anlayışı

*“Bir makyaj, tek tip, kayıtlı bir müzik, uçak dekorunun dinlendirici pastel renkleri ve yolcuların keyiflerini düzenlemek için alınan gündüz içecekleri gibi görünmekteydiler.”*

Hochschild “Yönetilen Kalpler: Duyguların Ticarileşmesi” adlı eserinde (1983), Delta Havayolları'ndaki hosteslerin eğitim kurslarına katılarak duygusal emek süreçlerini onlara ait olmayan gülümsemelerinden yola çıkarak incelemiştir. Çalışmada hosteslere sürekli gülümsemeleri yönündeki baskılar ve gülümsemelerinin en değerli şey olarak görülmesi duyguların ticarileşmesi olarak değerlendirilmiştir. Hochschild'a göre duygusal emek gerektiren işlerin üç temel özelliği bulunmaktadır (1983: 8,147-148).

- İnsanlarla yüz yüze veya sözlü iletişimi içermesi
- Çalışanların şirketin amaçları doğrultusunda karşı tarafın duygularını etkilemek durumunda olması
- Çalışanların duygusal aktiviteleri üzerindeki kontrol ve denetim

Bir yolcu gülümsemek zorunda değildir fakat bir kabin memuru gülümsemeye zorlanmaktadır. Bunun yanında kabin memurundan daha içten gülümsemeyi geliştirmesi beklenmektedir. Yine Hochschild'a göre işçi sınıfı insanlar genellikle daha çok üretimle ilgili işlerle ilgiliyken, orta ve üst sınıf insanlar daha çok insanlarla ilgili işler yapmaya meyillidir. Böylece duyguların ticarileşmesiyle sınıf olgusunun ilişkisi kurulmaktadır (Hochschild, 1983: 19-21). Hochschild'in oyun olarak nitelendirdiği duygusal emek sürecinin başlangıç noktasına doğru gidilirse işe alımdan bahsetmek gerekmektedir. Yazar oyuncu sağlamak ve seçme kavramlarını ilişkilendirmiştir. Hochschild'in çalışmasına göre kabin memurunda aranan nitelikler şu şekilde ifade edilmektedir:

- Yüz ifadeleri samimi ve doğal olmalı
- Alçakgönüllü ve hoş bir gülüşe sahip olmalı
- Çok sinirli olmamalı
- Genellikle dikkatli ve nazik olmalı fakat sessiz biri de olmamalı



Hochschild eğitimin işe alımdan önce başladığına dikkat çekmektedir. Kabin memurlarından iş için istekli olması, sıcakkanlı bir kişiliğe sahip olması ve dürüst bir karaktere sahip olması beklenmektedir (Hochschild, 1983: 95-97).

Hochschild'in yaklaşımına göre duygusal emek süreçlerinde iki mekanizmadan biri kullanılmaktadır: Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış. Yüzeysel davranış, kişinin gerçekte öyle hissetmediği halde davranışlarını organizasyonun amaçlarıyla uyumlu hale getirme durumudur. Yüzeysel rol yapma ya da yüzeysel davranış (surface acting), bir oyuncunun seyirciden aldığı ilhamla hissetmediği duyguları davranışlarına hissediyormuş gibi yansıtmasıdır. Derinlemesine davranış, kişinin kendi hislerini kendisinden beklenen davranışla uyumlu hale getirmek için bilinçli yapılan bir durumdur. Derinlemesine davranışın iki yolu vardır. İlki istenen davranışa hislerin teşvik edilmesi yani cesaretlendirilmesidir. İkincisi belli eğitim tasarımlarının kullanılmasıyla dolaylı olarak bunu yapmaktır. Her iki durumda da hırslı ve istekli davranışlar kişilerin yaşam tarzından kaynaklanmaktadır (Hochschild, 1983: 36-38).

Hochschild'e göre kişinin mimiklerinin ve hareketlerinin değiştirilmesi iş hayatına girdiği süreçte ve emek gücü olarak alınıp satıldığı zaman, hisler ticarileşmektedir. Organizasyonun kişilerin duyguları kadar kişisel bir şeyleri kontrol etmesinin çalışanlar için hoş olmayan bir durum olduğu ileri sürülmektedir. Çalışanların bir yandan zor müşterilerle ilgilenirken bir yandan da bu sevimsiz durum ve çalışanların sürekli gülümsemek zorunda olmaları iş stresi ve tükenmişlikle ilişkilendirilmektedir (Grandey, 2000: 96).

Duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild bu kavramı duygusal yabancılaşma ve duyguların maskelenmesi olarak olumsuz bir yaklaşımla ele almaktadır. (Man ve Öz, 2009: 79). Kavramı cinsiyetle ve statüyle ilişkilendiren Hochschild, kadınlara ve erkeklere verilen farklı çocukluk eğitimlerinden yola çıkarak duygusal emek süreçlerinin de farklı olduğu sonucuna varmaktadır. Kadın kabin memurları sık sık yolculardan gelen sözlü tacizlerde daha kolay hedef olmaktadır. Sonuç olarak meslekler aynı olsa da farklı toplum rolleri duygusal emek süreçlerini etkilemektedir (Hochschild, 1983: 162-163).

### **1.1.7.2. Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Anlayışı**

Hochschild'in duygusal emek olgusundan yola çıkan Ashforth ve Humphrey duygusal emeği davranış odaklı ele almışlardır. Duygusal emeği “uygun duyguyu gösteren davranış” olarak tanımlayarak hislerin yönetilmesinden daha çok duygusal emeğe gözlemlenebilir davranış olarak yaklaşmışlardır. Ashforth ve Humphrey yüzeysel ve derinlemesine davranışın çalışanlar için bir stres kaynağından ziyade çabasız ve rutin bir olgu olabileceğini ifade etmişlerdir (Grandey, 2000: 96).

Duygusal emeği bir izlenim yönetimi olarak değerlendiren yazarlar duygusal emeği çalışanın davranışını hem bireyler arasındaki ilişkiye hem de kendisine yönelik algıya etki edecek şekilde düzenleme çabası olarak ifade etmektedir (Eroğlu, 2010: 21).

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emek süreçlerindeki yüzeysel ve derinlemesine davranış türlerine bir üçüncüsünü eklemiştir: samimi davranış. Yazarlara göre çalışanlar kendilerinden beklenen duyguları her zaman zorlamayla hissetmez bazı durumlarda gerçekten içinde hissettiği duyguyu kendisinden göstermesi beklenen duygu örtüşmektedir. Çalışan bir anlamda iş gereği olan duyguyu bazen içten ve samimi olarak hissetmektedir (1993: 94). Örneğin bir kreş çalışanı bir zorlama olmaksızın çocuklarla ilgilenebilir ve onlara karşı şefkatli davranabilir. Böylece samimi davranış da bir duygusal emek davranışı olarak kabul edilmektedir (Eroğlu, 2010: 21).

Yazarlar sosyal kimlik kuramını duygusal emeğe uyarlamış ve örgütün davranış kurallarını ve rollerini benimseyen çalışanların duygusal emeğin olumsuz etkisini daha hafif hissedebileceğini ifade etmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 98).

Çıktılar bakımından Ashforth ve Humphrey temel olarak gözlemlenebilir davranışlar ile görev etkinliği veya performans arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Onların yaklaşımına göre müşterinin duygusal ifadeyi samimi algılaması durumunda duygusal emek ve görev etkinliği arasında pozitif bir ilişki vardır. Sonuç olarak bu yaklaşım Hochschild'in görüşünden iki farkla ayrılmıştır. İlki bu yaklaşım duygusal emeği gözlemlenebilir davranış olarak değerlendirmiştir. İkincisi çalışanın sağlığı ve stresten ziyade görev etkinliği üzerinde durmuştur (Grandey, 2000: 96).

### **1.1.7.3. Morris ve Feldman'nın Duygusal Emek Anlayışı**

Morris ve Feldman duygusal emeği olumlu ve olumsuz yönlerden ele alarak bir bütün olarak değerlendirmişlerdir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 317). Duygusal emek, organizasyonel olarak ifade etmek için ihtiyaç duyulan çaba, planlama ve kontroldür. Bu tanım kısmen sosyal çevre tarafından tanımlanan etkileşimci bir yaklaşımdan gelmektedir. Bir kişinin duygularının değiştirilmesi ve kontrol edilmesi açısından Hochschild 'in yaklaşımıyla benzerdir (Grandey, 2000: 97).

Bu anlayışa göre duygusal emeğin dört boyutu bulunmaktadır (Morris ve Feldman, 1996):

#### **1. Duygu gösterim sıklığı (frequency of emotional display):**

Duygu gösterim sıklığı, duygusal emeğin çok önemli bir göstergesidir. Çalışanın etkileşim kurması gereken müşteri sayısı ne kadar fazlaysa çalışan örgütün kendisinden beklediği duygu gösterim kurallarını o kadar sık göstermek zorunda kalacak ve dolayısıyla duygusal emek ihtiyacı artacaktır.

#### **2. Belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkat (attentiveness to required rules):**

Duygusal emeğin bu boyutu duyguların sergilenme süresi ve duyguların yoğunluğu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çalışanlar müşterilerle ne kadar uzun süre etkileşim kurarsa duygu yoğunluğu o kadar fazla olmaktadır. Buna bağlı olarak da duygusal emek ihtiyacı artmaktadır.

#### **3. Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği (variety of emotions required to be expressed):**

Çalışandan beklenen duyguların çeşitliliği ne kadar fazla olursa çalışanın duygusal emek için harcayacağı çaba ve enerji de o kadar artmaktadır. Çalışan duygularını ve davranışlarını daha çok kontrol etmek zorunda kalacaktır.

#### **4. Duygusal çelişki (emotion dissonance):**

Duygusal çelişki çalışanın kendi hissettiği duygularla örgütün kendisinden beklediği duyguların uyuşmaması durumudur. Bu yaklaşımda duygusal çelişki bir sonuç değil yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Kamber, 2014: 54). Morris ve Feldman'ın tanımladığı duygusal çelişki boyutu çalışanların nasıl duygusal

emek sarf ettikleriyle ilişkilidir ve Hochschild'in duygusal emek yaklaşımının bir parçasıdır (Kruml ve Geddes, 2000: 13).

Morris ve Feldman'ın yaklaşımı muhtemelen gelecek araştırmalar için duygusal emeğin boyutlarının belirlenmesinde önemli bir adım olsa da, bu yaklaşım boyutlar ve onların nasıl belirlendiği açısından içerik ve yöntemle ilgili endişeler barındırmaktadır. Örneğin her bir müşteriyle birkaç dakikasını harcayan bir fast food çalışanı, her hastayla ortalama bir saatini geçiren bir hemşireden daha fazla sahte duygular sergilemektedir. Böylece hemşire uyumsuzluğu yok ederek, daha fazla gerçek hislerini gösterebilir. Hizmetin sıklığı ve süresi duygusal emeğin bizzat kendisinden ziyade birisinin duygusal emeği nasıl gerçekleştirdiğini gösteren bir iş niteliği olarak ele alınabilir (Kruml ve Geddes, 2000: 14).

Morris ve Feldman (1996)'a göre duygusal emeğin öncelleri; duygusal gösterim kurallarının açıklığı, davranışların izlenebilme rahatlığı, cinsiyet ve görev rutinliğinden oluşmaktadır.

**Duygusal davranış kurallarının açıklığı:** Duygusal davranış kurallarının çalışanlara ne ölçüde açık aktarıldığıyla ilgilidir.

**Davranışların izlenebilme rahatlığı:** Çalışanları duygularını yansıtmaları işverenler ya da yöneticiler tarafından denetlendikçe çalışanların duygularını kontrol etme çabaları diğer bir deyişle duygusal emek ihtiyacı artacaktır.

**Cinsiyet:** Kadınlardan erkeklerden daha fazla duygusal emek sergilemesi beklenmektedir.

**Görev rutinliği:** Çalışanın örgüt tarafından tanımlanan ve standart haline gelen davranışlar çalışanların duygusal çabasını artıracığı için görev rutinliği ve duygusal emek arasında pozitif bir ilişki vardır.

Özetle bu yaklaşım duygusal emeğin öncelleri (duygusal davranış kurallarının açıklığı, davranışların izlenebilme rahatlığı, cinsiyet iş rutinliği), boyutları ve sonuçlarıyla geniş bir bakış açısından değerlendirmiştir (Grandey, 2000: 97).

#### 1.1.7.4. Grandey'in Duygusal Emek Anlayışı

İşyerindeki duygusal düzenleme olarak duygusal emeğe yaklaşan Grandey duygusal emek araştırmalarında bir diğer öne çıkan yazardır. Grandey'e göre duygusal emek, hem hislerin hem de ifadelerin organizasyonun amaçları için düzenlenmesi sürecidir. Duygusal emeği birkaç sebepten dolayı yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak düşünmek faydalıdır. Yüzeysel ve derinlemesine davranış olumlu ve olumsuz sonuçları olabilen süreçlerdir. Bu durum araştırmacıların hem stres, sağlık problemleri gibi olumlu hem de müşteri hizmetleri gibi olumsuz bağlantılar kurmasına izin vermektedir. Grandey, yüzeysel ve derinlemesine davranış modelinin iyi yapılandırılmış duygusal düzenleme teorisine işaret ettiğini ileri sürmektedir (Grandey, 2000: 97-98).

Hochschild (1983) bireylerin hislerinin gösteriminin organizasyonun beklentilerine bağlı olduğunu vurgulamıştır. Bu beklenti çalışanları işyerinde daha fazla duygularını kontrol etmeye itmiştir. Diğer yandan Morris ve Feldman'ın (1996) duygusal emek yaklaşımına sürenin anlamını ve duyguların çeşitliliğini eklemiştir. Grandey 'in duygusal emek yaklaşımınınsa çalışan-müşteri etkileşiminin bir birleşimi olduğu gözükmektedir (Zaganjori, 2016: 10).

Grandey, örgütsel olarak fayda getirebilecek bir model oluşturma amacıyla Gross'un duygu düzenleme teorisinden yola çıkmıştır. Gross (1998) 'den aktarıldığına göre, duygu düzenleme "hangi duyguların ne zaman ifade edileceği ve nasıl tecrübe edileceğiyle ilgili süreç" olarak ifade edilebilir. Bu modele göre duygu düzenleme sürecinin gerçekleşmesinin iki yolu bulunmaktadır: Öncül olarak duygu düzenleme ve tepki olarak duygu düzenleme ( Kamber, 2014: 55).

Öncül odaklı duygu düzenlemede, birey duygulara uyum sağlamak için durum üzerindeki algıyı değiştirebilmektedir. Öncül odaklı duygu düzenlemesinin dört yöntemi bulunmaktadır (Gross, 1998: 281-282) :

- Ortamı seçme ( Situation selection)
- Ortamı değiştirme ( Situation modification)
- Dikkati farklı yöne çekme ( Attentional deployment)
- Bilişsel değişim ( Cognivite change)

Çalışma hayatında ortamı seçme ve ortamı değiştirme imkanının olmaması çalışanların işten ayrılmasıyla sonuçlanmaktadır. Son iki yöntem de ise çalışanlar şartlara yönelik duygusal algılarını düzenleyebilmektedir. Grandey (2000)' e göre, son iki yöntemde duygusal çaba daha yoğun olarak yaşanmaktadır (Kamber, 2014: 56).

Dikkati farklı yöne çekme yöntemine bir servis elemanının işini yaparken şarkı söylemesi verilebilir. Bu durumda çalışan işini yaparken sevdiği şeyi de yaparak daha olumlu duygular sergileyebilmektedir (Kamber, 2014: 56). Bilişsel değişim ise duygusal etkinin azalması için bireyin mevcut duruma yönelik algısını değiştirmesi olarak tanımlanabilir. Hochschild (1983)'den aktarıldığına göre, hosteslerin işini yaparken stresini azaltmak için yolcuları çocuk gibi görmesi bilişsel değişime örnek olarak gösterilebilir. Düşünceler ve hisler, ifadeyi daha gerçekçi yapma hedefiyle değiştirildiği için duygusal düzenlemenin bu türü duygusal çabayla ilişkilendirilebilir. Son iki yöntem arasındaki fark, dikkati farklı yöne çekme kişisel düşünceleri değiştirmeye odaklanırken bilişsel değişim dış koşullara yönelik algının değiştirilmesine odaklanmaktadır. (Grandey, 2000: 99).

Gross (1998)'dan aktarıldığına göre tepki odaklı düzenlemede birey duruma yönelik tepkisinin duygusal gösterimini değiştirmektedir. Öncül odaklı düzenlemeden farklı olarak burada duygu hissedildikten sonra düzenlenmektedir (Kamber, 2014: 56). Bu durum uygun ifadeyi teşvik etmek için egzersizle ve ilaçlarla yapılabilir. Bu durumu daha iyi açıklamak için şirketlerin ön büro çalışanlarına ücretsiz kahve ikramı sağlamak istemesi verilebilir. Tepki odaklı düzenlemede çalışan öyle hissetmediği halde gülümseyebilir. Bu bakımdan tepki odaklı duygu düzenleme ifadelerin değiştirilmesiyle ilgili olduğu için yüzeysel davranışla eşleştirilebilir (Grandey, 2000: 99).

Grandey'in duygusal emek yaklaşımını özetlemek gerekirse şunları söylemek mümkündür (Kamber, 2014: 56-57):

- Duygusal emek olgusunu daha kapsamlı bir şekilde ele almıştır.
- Grandey, cinsiyet ve duygusal zeka gibi bireysel faktörleri, otonomi ve yönetici desteği gibi örgütsel faktörleri dikkate almıştır.
- Duygusal emeğin birey ve örgüt üzerindeki etkileri incelenmiştir.

### **1.1.8. Duygusal Emek Davranışları**

Duygusal emeğe yaklaşımlar arasında tanım ve odaklanılan sonuçlar yönünden farklılıklar olsa da vurgulanan esas mesele aynıdır: Bireyler çalışma hayatında duygusal ifadelerini düzenleyebilmektedir. Buradan hareketle duygusal emeğin, hem hislerin hem de ifadelerin organizasyonel amaçlar için düzenlenme süreci olduğu söylenebilir (Grandey, 2000: 97). İşte bu amaçlar doğrultusunda çalışanlar farklı duygusal emek davranışları sergilemektedir. Literatürde boyut olarak da adlandırılan duygusal emek davranışları şu şekilde ifade edilmektedir (Grandey, 2000: 96):

- Duygusal çelişki (yüzeysel davranış, surface acting)
- Duygusal çaba (derinlemesine davranış, deep acting)
- Samimi davranış (genuine emotion)

Son yapılan çalışmalara göre hem duygusal çelişki hem de duygusal çaba teknikleri beklenen duygusal gösterimi ortaya çıkarabilmektedir. Bu gibi çalışmalar duygusal emeğin performans ölçümleriyle ilişkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Fakat bu bireyin sağlığı ve iş stresiyle ilgili yararlı bir durum değildir (Grandey, 2000: 101).

#### **1.1.8.1. Duygusal Çelişki**

Literatürde yüzeysel davranış olarak da adlandırılan duygusal çelişki, bir bireyin gerçekten hissetmediği duyguları organizasyonun amaçlarıyla uyumlu hale getirmek için hissediyormuş gibi yapmasıdır. Duygusal çelişki bireyin ifade edilen hislerinin düzenlenmesi olarak da tanımlanmaktadır. Bu açıdan bireyin hisleri samimi değildir ve birey kendisini ona verilen rolü oynayan bir oyuncu olarak görmektedir. Sahte duygular sergileyen kişi duygusal maske takarak duygularını bastırmaktadır (Hochschild, 1983: 37-38).

Organizasyonlar çalışanlardan yüzeysel davranıştan daha fazlasını yapmasını beklemektedir. Çalışanların performanslarına duygularını da katması ve bu duygularında samimi olduğuna ikna etmesi duygusal çelişkiyi oluşturması muhtemeldir (Bolton, 2005: 111). Ancak bununla birlikte duygusal çelişkinin doğasını daha iyi anlamada Goffman'ın Park (1950: 249)'dan aktardığı şu sözlere yer vermek faydalı olabilir: “Kişi sözcüğünün ilk anlamının maske olması tarihsel bir rastlantı değildir. Daha ziyade herkesin her zaman her yerde az çok farkında olarak belli bir rolü oynadığı

gerçeğinin kabulüdür bu... Biz birbirimizi bu roller için tanırız; bu rollerle kendimizi tanırız” (Goffman, 2009: 31).

### **1.1.8.2. Duygusal Çaba**

Duygusal çaba bireyin kendi duygularını onun gerçekleştirdiği rolü için (iş gereklerine göre ondan beklenen ifade) değiştirmesi ve onun ifade ettiği duyguları gerçekten hissetmeyi istemesidir (Al-Serkal, 2006: 4). Duygular karmaşık yapıdadır ve bu hisleri düzenleme sürecinin birey üzerindeki etkileri belirsizdir (Grandey, 2000: 100). Literatürde derinlemesine davranış olarak da adlandırılan duygusal çabayı gerçekleştirmenin iki yolu vardır (Hochschild, 1983: 38).

- Bireyin hislerini bastırması ya da doğrudan uyardırmaya çalışması
- Hayal gücünü kullanarak gerekli olan hislerin dolaylı olarak uyarılması

Zapf’a göre (2002: 244) duygusal çaba, bireylerin onlardan sergilenmesini beklediği rolleri “olmak” için onların hissettikleri şeyi etkileme çabalarıdır. Bu durumda sadece ifade edilen davranışlar değil aynı zamanda hislerde düzenlenmektedir. Yüzeysel davranış, bir çalışanın duygularını düzenlemek için çaba sarf etmek zorunda olduğu durumu ifade etmektedir. Bunun nedeni belli duyguları uyardırmak için düşünce, resim, hafızaya başvurma çabası ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Örnek olarak birisinin kendi rolünü hemşire olarak düşünmesi verilmektedir. Ya da zor bir yolcunun, kendi davranışlarından sorumlu olmayan bir çocuğa benzetme düşüncesidir. Duygusal çaba, duygusal çelişkinin müşterilerin beklentilerini tatmin etmede çok mekanik olduğu durumlarda beklenmektedir.

### **1.1.8.3. Samimi Davranış**

Duygusal emek süreçlerinde duygusal çelişki ve duygusal çabaya ek olarak Ashforth ve Humphrey (1993), çalışanların kendilerinden beklenen duyguları gerçekten hissettiği durumlarında olabileceğini öne sürmüşlerdir. Çalışandan beklenen duyguların gerçekten hissedildiği zaman yani çalışanın gerçek hisleriyle gösterilmesi gereken davranışlar örtüştüğü zaman samimi davranış olarak adlandırılmaktadır. Samimi davranışa örnek olarak bir hemşirenin bir çocuğa karşı sempati duyması verilebilir. Hochschild ise bu durumu pasif derin davranış olarak değerlendirmiştir (Kamber, 2014: 59). Ancak bununla birlikte çalışanın duyguları örgütün beklentileriyle örtüşse bile çalışan yine de



az da olsa çaba harcamaktadır. Bu yüzden bir çalışan yüzeysel, derinlemesine ya da samimi davranış hangisini sergilerse sergilesin duygusal emek harcadığı kabul edilmektedir (Kurt, 2013: 14).

### **1.1.9. Duygusal Emeğin Sonuçları**

Duygusal emek kavramı araştırmacılar tarafından çok fazla incelenmiş ve farklı disiplinler tarafından olumlu ve olumsuz sonuçlarla değerlendirilmiştir. Duygusal emeğin çalışan açısından sonuçları olduğu gibi örgüt ve müşteriler açısından da sonuçları bulunmaktadır. Bir diğer konu araştırmaların daha çok olumsuz sonuçlara odaklanmış olmasıdır. Bunların yanında duygusal emek, kavramın sonuçlarıyla ilişkilendirilmiştir. Burada duygusal emeğin iş hayatının farklı aktörleri üzerine sonuçlarına yer verilmiştir.

#### **1.1.9.1. Çalışan Açısından Sonuçları**

Hochschild, duygusal emeğin olumsuz sonuçları üzerinde durmuştur. Çalışanların iş rolünü fazla benimsemesi zamanla tükenmişliğe sebep olmaktadır. Bir diğer sonuç çalışanın kendisini iş gereği olan rolüne adapte edememesidir. Duygusal emek gerektiren işlerde çalışan bazen iş rolüne uyum sağlayamaz ve bu uyumsuzluk problemleri çalışanın işindeki kontrol eksikliğiyle daha da büyümektedir (1983: 188-189). Bazı çalışanlar içinse duygusal emek, maddi kazanç ve sembolik olarak güç kaynağıdır. Gülümseme ve samimiyet performansına olumlu katkı yapabilir ve çalışanlar için ilave geliri ifade edebilir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 30-31).

#### **1.1.9.2. Örgüt Açısından Sonuçları**

Ürün ve hizmet bakımından farklılaşma sağlamanın zor olduğu günümüz iş dünyası yönünü soyut kaynaklara çevirmektedir. Bu dönüşün en önemli sebeplerinden biri müşteri memnuniyetinin oluşturduğu gelir artışıdır. Duygusal davranış kuralları bu memnuniyeti sağlamanın en büyük aracı olabilir (Eroğlu, 2010: 27).

Çalışanların duygusal gösterimleri müşterilerin satın alma davranışlarını etkileyerek satışların artması için gülümseme aracını devreye sokmaktadır: “Gülümsemeyle yapılan hizmet müşteri bağlılığını sağlayacak ve firma yine tercih edilecektir” (Rafaeli ve Sutton, 1987: 29-31). Öte yandan olumsuz sonuçlarda mümkündür. Çalışanların yüzeysel davranışı müşteri memnuniyetini olumsuz etkilerken, yaşadıkları duygusal

çelişki ve çaba iş stresi, işten soğumayla sonuçlanabilir dolayısıyla işe devamsızlık ve iş gören devrinin yükselmesi hizmet kalitesini düşürebilir (Eroğlu, 2010: 27).

### **1.1.9.3. Müşteri Açısından Sonuçları**

Duygusal emek davranışlarını belirleyen toplumsal normlar müşteri davranışları ve beklentileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların davranışları kültürler arasında farklı algılanabilir. Duygusal emeğin olumlu sonucu, müşteri memnuniyetini dolayısıyla da müşterilerin karar verme sürecini etkileyebilir (Kurt, 2013: 16-17).

### **1.1.10. Önceki Çalışmalar**

İnsanların duyguları ve çalışma hayatının doğası gereği duygusal emek kavramı çok fazla araştırmaya konu olmuştur. Araştırmacılar olumlu ve olumsuz sonuçlarla karşılaşmışlardır. Burada genel olarak bazı duygusal emek çalışmaları ve bulunan sonuçlarla ilgili bilgi verilecektir.

Gülmek, ışıldayan gözlerle birlikte keyifli, sevgi dolu, samimi ifade gösteren bir yüze sahip olmaktır. Fakat kabin memurlarının işinde gülmek, onların kişisel hissini bir ifadesinden ayrılarak şirketin hissini bir ifadesine dönüşmektedir. Çalıştıkları şirket kabin memurlarını daha fazla ve daha samimi bir şekilde gülmeye teşvik etmektedir. Hochschild, kabin memurlarının duygusal emek süreçlerine onlara ait olamayan gülümsemeleriyle dikkat çekmektedir. Çalışmaya göre, bu durum bir “gülümsemeler savaşıdır.” Duygusal emeği gerçekleştirmeyi reddeden çalışanlardan robot gibi davranması beklenmektedir. Tüm bunlarla birlikte duygusal emeğin sonucunda çalışanlarda iş stresi, yabancılaşma ve uyku rahatsızlığı görülmektedir (1983: 127-129).

Duygusal emeğin kabin memurlarının ve havayolu çalışanlarının genel sağlığına etkisinin ele alındığı bir çalışmada belirgin bir etkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla duygusal emek gösterdiği ortaya çıkan diğer sonuçlar arasındadır (Baruah ve Patrick, 2014: 47).

İnfaz koruma memurlarının duygusal emeğinin incelendiği bir başka araştırma da yüzeysel davranışın yabancılaşmaya yol açarken derinlemesine davranışın stres ve tükenmişlikle sonuçlanabileceği ortaya koyulmuştur (Nylander, Lindberg ve Bruhn, 2011: 480-482).

Brotheridge ve Grandey'in de aralarında olduğu birkaç araştırmacı yöneticilerin duygusal emek gösterme sıklığının müşteri hizmetleri çalışanları gibi fiziksel emek yoğunluklu çalışanlara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. (Humphrey, Pollack ve Hawver, 2008: 151).

Kabin memurlarının duygusal emek süreçleriyle duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırma da ise kabin memurlarının duygusal olarak yorgun hissettikleri ortaya çıkmıştır. Kabin memurları yolcularla iyi iletişimini sürdürmek için açık davranışlarını kontrol etmek zorundadır. Tekrar eden uçuşlarla birlikte kabin memurlarının yaptıkları hizmet onlara işlerinin rutin, sıkıcı ve tekrara dayalı olduğunu düşündürmektedir. Ve şu öneri yapılmaktadır: "Havayolu şirketleri kabin memurlarının yaşadığı duygusal çabayı azaltmayı dikkatli bir şekilde düşünmelidir" (Chang ve Chiu, 2009: 306,310-311).

## **1.2. Yabancılaşma**

Çalışmanın bu kısmında yabancılaşmayla ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Yabancılaşma kavramı kökenleri ve çalışma hayatıyla birlikte yaşadığı dönüşüm üzerinden incelenmiştir. Yabancılaşmayla ilgili kavramlar, yabancılaşmaya yönelik yaklaşımlara yer verilmiştir. Bunların yanında araştırmanın amacından hareketle yabancılaşmanın boyutları açıklanmıştır. Son olarak yabancılaşmanın etkileri ifade edilmiştir.

### **1.2.1. Yabancılaşma Kavramı**

Kişinin kendi benliğinden uzaklaşması olarak ifade edilen yabancılaşma, Latince'de "alienation" kelimesiyle ifade edilmektedir. Etimolojik olarak yabancılaşma, bir şeyi ya da kimseyi başka bir şeyden uzaklaştıran ve yabancı hale dönüştüren durumdur. Felsefe de yabancılaşma, şeylerin yabancı, uzak görünmesi, daha önceden ilgi duyulan şeylerin bilinç için uzak ve ilgisiz görünmesi, dostluk ilişkisi içinde bulunan insanlara kayıtsız kalma durumu olarak tanımlanabilir (Cevizci, 2005: 1728). Yabancılaşma, kişinin kendini bir yabancı olarak hissettiği bir ruh halidir. Kişi kendinden uzaklaşır ve artık davranışları kendi eylemi değildir (Fromm, 2008: 117).

Bunlardan hareketle yabancılaşmayı, bir özneye nesne arasındaki ilişkinin bozularak öznenin ötekileşmesi olarak ifade etmek mümkündür. "Kendine yabancılaşma"

kavramını felsefe bilgi temellerinden biri haline getiren Plotinos yabancılaşmanın kavram kaynağı olarak kabul edilmektedir. (Aydoğan, 2015: 274). İnsanın emeğine çaba harcaması ve daha sonra onu kutsallık atfetmesi yabancılaşma olgusunun tarihsel olarak kökenini oluşturmaktadır (Kamber, 2014: 41).

Geçmişte felsefi bir kavram olarak pek çok kişi tarafından ele alınan yabancılaşma kavramı, zamanla dönüşüme uğramış sosyal, psikolojik ve ekonomik bir kavram haline gelmiştir. Yabancılaşma kavramı Hegel’le felsefi bir konuyken Marx’la birlikte sosyal ve ekonomik bir yön kazanarak somutlaşmıştır. Marx, yabancılaşmayı kapitalist sistemde kendi ürünü üzerinde kontrolü bulunmayan, kendi ürününe dışsallaşan işçi sınıfının hissettiği güçsüzlük duygusu olarak tanımlamıştır. Giderek dönüşüme uğramaya devam eden yabancılaşma kavramı çalışma hayatıyla ilişkilendirilmiş ve işe geç gelme, devamsızlık, işten soğuma gibi uzaklaşma duygularıyla tanımlanmıştır (Durcan, 2007: 2).

Bastırma ve bastırılma kavramlarıyla bütünleşik olarak düşünüldüğünde yabancılaşma, Weisskoopf (1996)’dan aktarıldığına göre insan varlığı için önemli olan olgular yok sayıldığında meydana gelmektedir. İnsanın bastırılması ve yapabileceklerinin sınırlandırılması yabancılaşmanın kökenindeki anlamlardan biridir (Yüksel, 2014: 161). Yabancılaşmış insan kendisine ait duygu ve düşünce etkinliğini dışındaki bir nesneye aktardığı için artık kendi benliğinden uzaklaşmıştır. O artık ben ve kimlik duygusunu kaybetmiş bir insandır. Kimlik duygusunu kaybeden kişi kendi içinde çözülmeye başlar ve bir şey isteme yeteneğinden yoksundur (Fromm, 2001: 65).

Yabancılaşma konusu pek çok araştırmaya konu olmuş ve farklı disiplinler tarafından ele alınmıştır. Franz Kafka’nın yabancılaşma olgusunun iş hayatıyla ilişkilendirildiği bir araştırma yazarın romanlarındaki çalışma ilişkilerini ortaya koymuştur. Buna göre, iş hayatı bireyin üzerinde bir güç olarak bireyin yabancılaşmasına neden olmaktadır. Çalışan bir yandan çalışma koşulları ve süresiyle zayıflatılırken bir yandan da işverenlerden gelen baskı altında kalmaktadır. Birey çalışma şartları ve iş yaşamıyla sosyal hayattan koparılarak soyutlanmaktadır. Modern çalışma hayatının sonuçları olarak birey sık sık işini kaybetme korkusu yaşamaktadır. Dolayısıyla çalışan yaşadığı hemen hemen her türlü baskıya rağmen işini kaybetmekten çekinmekte ve bunun bir sonucu olarak yabancılaşma doğru sürüklenmektedir. Çalışma hayatından kurtulmak

istese de çalışmaya mecbur olan bireyler çalışma hayatındaki samimiyetsiz ilişkilerden dolayı daha da içine kapanık hale gelmektedirler. Çalışma hayatındaki ilişkilerin anlamdan ve samimiyetten yoksun olması çalışanları yabancılaşmaya götürmektedir. Günümüz çalışma koşullarında sosyal hayatı belirleyen tek şey iştir: “İnsanın hiçbir şey yapamayacak kadar boğan yoğun çalışma temposu; insanı bir böceğe dönüştürecek kadar kendine yabancılaştırmaktadır” (Çiçek, 2012: 34-36).

### **1.2.2. Yabancılaşmayla İlgili Kavramlar**

Yabancılaşma geçmişten günümüze pek çok disiplin tarafından incelenmiş ve pek çok arka plandan ele alınmıştır. Felsefeyle soyut bir anlam olarak araştırmalara konu olan yabancılaşma psikoloji, sosyoloji ve çalışma hayatıyla ilişkilendirilerek somut bir gerçeklik kazanmıştır. Yabancılaşmayı daha iyi anlamak için ilişkili olduğu diğer kavramları ele almakta fayda vardır.

#### **1.2.2.1. Anomi**

Anomi kavramı, etimolojik olarak “anomie” adlı Yunanca bir sözcükten evrilmiştir. Yasa yokluğu anlamına gelen bu kelime “kuralsızlık” sözcüğüyle ifade edilmektedir. Tolan (1981)’den aktarıldığına göre anomie; güncel bireysel ve toplumsal yaşamın tüm alanlarında aile yaşamı ve kişilerarası ilişkilerin büyük çoğunluğunda kabul edilen, geçerli olan kuralların gücünü ve geçerliliğini yitirmesi veya geçerli kurullarla diğer yeni benimsenen kurulların birlikte olduğu durumdur (Babür, 2009: 5).

Anomi, Marx tarafından organlar arasındaki ilişkinin düzensizliğinden dolayı toplumsal dayanışmanın zayıflaması olarak tanımlanmıştır. Emile Durkheim ise toplumu mekanik ve organik dayanışma olarak iki kısım olarak değerlendirmiş ve toplumdaki ortak inanç ve değerlerin iş bölümü sırasında etkinliğini yitirip anomiyile sonuçlanabileceğini ifade etmiştir (Kurt, 2013: 20).

Yabancılaşma ve anomie kavramları aynı olgu üzerine yoğunlaşmakta, toplumsal düzensizliği ve nedenlerini incelemektedir. Toplumdaki kuralsızlık engellenmezse toplumda bir çözüme meydana gelmekte ve bu çözüme bireyleri yabancılaşmaya sürüklemektedir (Babür, 2009: 6).

#### **1.2.2.2. Stres**

Stres kişinin dış uyarıcılara karşı göstermiş olduğu fiziksel ve duygusal tepkilerdir. Özellikle günümüzde öne çıkan stres kavramı, çalışanın zamanla yabancılaşmaya götürmektedir. Kişinin yaşadığı sıkıntılar ve huzursuzluklar stresin başlıca sebepleridir. Stres çalışanlara dolayısıyla da onların performanslarına etkisinden dolayı yönetim bilimlerinde çok fazla üzerinde durulan bir konudur (Babür, 2009: 6).

Çalışma koşulları, işi kaybetme korkusu ve iş yükü çalışma hayatında stresin en önemli nedenlerinden biridir. Stresin zamanla çalışanların üzerinde oluşturduğu olumsuz etki yabancılaşmaya neden olmaktadır (Kurt, 2013: 21).

#### **1.2.2.3. Çatışma**

Çatışma fizyolojik ve sosyo-psikolojik tatminlerin engellenmesinden kaynaklanan gerilim durumudur. Thomas (1992)'den aktarıldığına göre çatışma, kişinin hedeflerine ulaşamayacağını düşünmesi veya kendi varlığıyla ilgili duyduğu kaygılardan kaynaklanan bir süreçtir (Babür, 2009: 7).

Çatışma, çalışanın işten beklentileriyle iş hayatında karşısına çıkan durumların uyuşmamasından kaynaklanmaktadır. Çalışan işinde kişisel gelişimini sağlamak ister fakat yaptığı iş basitleştirilmiştir ve çalışanın kendini geliştirme olanakları kısıtlıdır. Çalışan kararların alınmasında söz sahibi olmayı ve eşit muamele görmeyi istemektedir fakat şirket genelde hiyerarşik kademelerden oluşmaktadır. Çalışanın kariyer beklentileriyle örgütün kariyer geliştirme planları arasında uyumsuzluk yaşanmaktadır (Walton, 1972: 71-72).

Çatışmanın yabancılaşmaya sebep olduğu bilinmektedir. Bireyin işinin basitleştirilmesi, kendi kişisel gelişimi sağlayamaması zamanla bireyin çatışma duygusu yaşamasına neden olmakta ve birey yabancılaşma duygusu yaşamaktadır (Babür, 2009: 8).

#### **1.2.2.4. Şeyleşme**

Şeyleşme, eşyalar arasındaki ilişkilerin toplumsal ilişkinin temel bileşenlerini maskeleyişinden kaynaklanan durumdur. Kapitalist toplumda şeyleşme, insanlar arasındaki ilişkinin eşyalar arasındaki ilişki gibi algılanmasıdır. Şeyleşme, yabancılaşmanın en son evresi olarak değerlendirilse de onunla özdeşleştirilemez çünkü

yabancılaşma her zaman bu evreye ulaşmayabilir. Teknolojinin oluşturduğu dönüşümler ve çalışanlar üzerinde artan kontrol ve denetim insanın oluşturduğu değerlerden bağımsız bir dünya oluşturmuştur (Babür, 2009: 8).

### **1.2.3. Yabancılaşmaya Yönelik Yaklaşımlar**

Yabancılaşmanın kökenlerini felsefeye dayandırmak mümkün olsa da kavram tarih boyunca farklı disiplinlere konu olmuştur. Bu araştırmanın konusu bağlamında yabancılaşma kuramı Hegel, Marx, Mills ve Seeman'ın bakış açılarından ele alınmıştır.

#### **1.2.3.1. G. W. Friedrich Hegel'in Yabancılaşma Anlayışı**

Yabancılaşma kavramının günümüze ait en yakın kullanımı Hegel'e aittir. Bu anlayışa göre insan kendisini seven, düşünen, hisseden bir varlık olmaktan ziyade ürettiği eşyayla hatırlandığını düşünmektedir. Kendi anlamını ve değerini yitirdiğine inanan birey özgürlük yolunda her adımında yeni bir zincirle karşılaşmaktadır. Dolayısıyla Hegel yabancılaşmanın doğal bir süreç olduğunu ileri sürmüş, insan ve doğa var oldukça yabancılaşmanın da hayatta kalacağını belirtmiştir. Hegel'e göre insan çalışmalarıyla var olabilir ve Marx'dan önce Hegel'de emeğin yabancılaşmasına dikkat çekmiştir. İnsan ihtiyaçlarının mevcut ekonomik olanaklardan ileri olması yabancılaşmaya neden olmaktadır ve bu yüzden insan ihtiyaçlarını karşılamak için çok sıkı çalışmaya bir anlamda boyun eğmektedir (Durcan, 2007: 4).

#### **1.2.3.2. Karl Marx'ın Yabancılaşma Anlayışı**

Marx'ın "insanın kendine yenilmesi" olarak değerlendirdiği çalışma, hayattan verilen ödün müdür gerçekten? Yabancılaşma kuramı, Marx'ın kapitalist üretim süreçlerinin insanın ait olduğu toplum üzerindeki yıkıcı etkisini gösterdiği düşünce yapısıdır. Bugün ve gelecek arasında çizdiği içsel ilişki yabancılaşmayı önemli bir role bürümektedir. Marx'ın içsel ilişkiler anlayışına göre, insan doğası olarak anlaşılan doğa ile insan arasındaki ilişkilerde bireyin rolünü kısıtlayan bütün önemli değişiklikler insanla doğayı ayırır gibi görülmektedir. Marx'ın "yaşamsal bir bağın tam ortadan kesilmesi" olarak ifade ettiği insan doğasındaki kopma şu şekilde de ifade edilebilmektedir: "İnsanın işinden koparıldığı söylenir; ne yapılacağı ve nasıl yapılacağıyla ilgili bir fikri yoktur." İnsan kendi ürününden koparılmaktadır ve yaptığı şey üzerinde hiçbir denetime sahip değildir (Olmann, 2015: 213-217).

Guy Standing “Prekarya” adlı kitabında “serveti oluşturan biziz ama bir faydasını göremedik” diyen birinin sözlerine yer vermiştir (2015: 15). Marx’ın yabancılaşma kuramının temelleri bu sözle ilişkilendirilebilir. Şöyle ki işçi ne kadar çok servet üretirse kendisi de o kadar yoksullaşmaktadır. Emeğin ürettiği meta, emeğin karşına yabancı bir şey, onu üreten kişiden bağımsız bir güç olarak çıkmaktadır (Marx, 2016: 75).

Marx’a göre işçinin çalışma amacı bir ücret almaktır. İşçinin çalışma eylemi gönüllü değil zorunludur (Meda, 2012: 108). Emeği yabancılaşmaya götüren şey çalışmanın işçiye dışsal olduğu gerçeğidir. İşçi çalışırken kendini rahat hissetmez, fiziksel ve zihinsel enerjisini özgürce geliştiremez, bedenini harcar ve zihnini yok eder. İşçi çalışırken kendine değil bir başkasına aittir (Marx, 2016: 78).

İşçinin etkinliği onun kendiliğinden gelen bir etkinliği değildir. Bir başkasına aittir, kendine karşıdır ve kendi benliğinin yitirilmesidir (Marx, 2016: 79). “Kendi etkinliği ona özgür olmayan bir etkinlik olarak görünüyorsa, o zaman bu etkinliğe, başka birinin hizmetindeyken, başka birinin baskısı, zoru ve boyunduruğu altındayken yaptığı etkinlik gözüyle bakıyor demektir” (Olmann, 2015: 226).

### **1.2.3.3. C. Wright Mills ‘in Yabancılaşma Anlayışı**

Mills’in yabancılaşma anlayışına göre, yabancılaşan insan ve bunun ortaya çıkardığı sonuçlar günümüzdeki problemlerin temelini oluşturmaktadır. Mills, yabancılaşma olgusunu Marksist felsefeye bağlı kalarak bu olguya psikolojik bir boyutta ekleyerek beyaz yakalılar üzerinde incelemiştir. Beyaz yakalıları günümüzün mutlu robotlarına dönüştüren koşullar ve bu dönüşümün nedenleri Mills tarafından araştırılmıştır. Mills’e göre yabancılaşma artık sadece çalışanın emek sürecinde değil bireylerin iş dışı hayatına da nüfuz etmiştir. Birey üretimi gibi tüketimi üzerinde de kontrolünü kaybetmiş ve anlamsızlığı iş dışında da yaşamaya başlamıştır (Kamber, 2014: 46).

Beyaz yakalıların yabancılaşmasını daha önce bahsedildiği gibi Kafka’nın romanlarında görmek mümkündür. Kafka’nın yabancılaşma anlayışı, endüstri işçilerinin yabancılaşmasından daha çok beyaz yakalı çalışanların yabancılaşmasıyla ilişkilidir. Beyaz yakalı çalışan işte sıkılır, saha da huzursuzdur ve bu korkunç yabancılaşma onu tüketmektedir (Mills, 1969: xvi).



Mills'e göre, endüstri işçilerinin karşılaştıkları zorlukların benzerlerini günümüzün beyaz yakalıları psikolojik olarak yaşamaktadır. Beyaz yakalıları nereye gittiğini bilmeden bir telaş içindedir ve onları yaşamaya bağlayan anlamlar azalmaktadır. Beyaz yakalı depresyonu derinlerde hisseder ve manevi olarak savunmasız ve güçsüzdür (Kamber, 2014: 46).

Beyaz yakalı iş hayatında sık sık müşteriyle, amiriyle çarpışmaktadır ve daima standart kaybedendir: O gülümsemek ve nazik olmak zorundadır. Günümüzde beyaz yaka istihdamının pek çok kısmında nezaket, yardımseverlik gibi özellikler geçim kaynağının kişiliksiz araçları haline dönüşmüştür. Ve böylece emeğin yabancılaşmasına kendine yabancılaşmada eklenmektedir (Mills, 1969: xvii).

Beyaz yakalıları işe girdiği zaman, sadece zamanlarını ve enerjilerini sunmaz aynı zamanda kişiliklerini de sunarlar. Zamanla gülüşlerini ve kibar davranışlarını da bir anlamda sunmaktadırlar. Bu samimi karakterler bir ticari ilişkidir ve hizmetin daha etkili sunulması için gereklidir (Mills, 1969: xvii).

#### **1.2.3.4. Melvin Seeman'ın Yabancılaşma Anlayışı**

Seeman 'a göre yabancılaşmış emek modern toplumun bir özelliğidir. İşleri üzerinde daha az karar verme fırsatına sahip olan çalışanlar kendi dünyalarını daha fazla yönetilemez görmektedir. Dolayısıyla çalışanın hissettiği güçsüzlük sosyal ve kişisel olarak sonuçları olan durumlara neden olmaktadır (1967: 273-274).

Seeman'ın, yabancılaşmayı beş boyut olarak incelediği çalışmasını özetlemek gerekirse: (1959: 784-790):

- Güçsüzlük, kişinin kendi davranışlarını kendisinin belirlemediğini düşünmesidir.
- Anlamsızlık, kişinin neye inanacağını bilememesi, bütündeki rolünü anlayamamasıdır.
- Kuralsızlık, amaçlara ulaşmak için kural dışı davranmak gerektiğine inanılmasıdır.
- Soyutlanma, kişinin diğerleriyle kurduğu iletişimin zayıflamasıdır.
- Kendine yabancılaşma, işteki özsaygının kaybedilmesidir.

#### **1.2.4. Yabancılaşmanın Boyutları**

Yabancılaşma kavramı daha önce de ifade edildiği gibi Seeman (1959) tarafından beş boyut olarak ele alınmaktadır. Burada yabancılaşmanın boyutları ve anlamları açıklanmaya çalışılmıştır.

##### **1.2.4.1. Güçsüzlük**

Güçsüzlük özü itibariyle özerklik ve kontrol yoksunluğu anlamına gelmektedir. Birey ortaya çıkan ürünü veya hizmeti kendi davranışlarının belirlemeyeceğini düşünür. Güçsüzlük Marx'ın belirttiği kapitalist toplumdaki işçinin yerini yansıtmaktadır. Güçsüzlük genel olarak, kendine ait eylemlerin kendine ait olmayan ürün ya da hizmet için harcanması, beklentilerin gerçekleşmemesi ve aşırı dış kontrol olarak tanımlanmaktadır. Bu durum çoğunlukla kişinin olaylar üzerindeki denetimini yitirmesinden kaynaklanmaktadır (Seeman, 1959: 784-785).

Güçsüzlük psikolojik açıdan ele alınırsa, güçsüzlük hisseden birey, çevreden gelen sosyal ve fiziksel taleplerle başa çıkamayacağına inanmaktadır. Çalışanın ürünün veya hizmetin tasarımı hakkında sahiplik ve kontrol yoksunluğu, üretim araçları veya hizmetin sunulma biçimi üzerindeki kontrol ve özerklik yoksunluğu, işin denetimini yapmadan yoksunluk güçsüzlüğe neden olmaktadır. Güçsüzlükten kaynaklanan yabancılaşmayı azaltmak için bazı araştırmacılar katılımcı bir yönetim tavsiye etmişlerdir (Kanungo, 1992: 415-416).

##### **1.2.4.2. Anlamsızlık**

Anlamsızlık, kişinin neye inanacağını bilememesi, öğrendiği doğruların bir anlam ifade etmemesi ve kendini bir yere götüreceğine inanmamasıdır. Bir başka deyişle anlamsızlık, kişinin işteki rolünü anlayamaması ve bütünsel olarak işe nasıl bir katkısının olduğunu anlayamaması durumudur (Seeman, 1959: 786).

Kişinin hayal ettiği hedeflere ulaşamaması, beklentilerinin karşılanmaması durumunda yaşadığı umutsuzluk ve kararlarını alırken neye inanacağını bilemediği durumları anlamsızlık olarak değerlendirmek mümkündür. Anlamsızlık çalışanın işine bir anlam yükleyemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Kurt, 2013: 25).

İşin rutin, sıkıcı olduğu durumlarda birey işini anlamsız olarak düşünebilir. Anlamı olmayan bir işi yapan birey topluma bir katkısının olmadığını düşünebilir, kendine saygısını, umudunu yitirebilir ve sonuç olarak işi birey için bir cezaya dönüşebilir (Turgut ve Kalafatoğlu, 2016: 31).

#### **1.2.4.3. Kuralsızlık**

Yabancılaşmayla ilişkili kavramları açıklarken ifade edildiği gibi kuralsızlık boyutu Durkheim'in "anomi" tanımından ortaya çıkarılmıştır. Kuralsızlık, kuralların etkisini yitirmesi ve amaçlara ulaşmak için kural dışı davranmak gerektiğine inanılmasıdır (Seeman, 1959: 787).

Bir başka tanıma göre kuralsızlık kişilerin hedeflerine ulaşması için toplum tarafından kabul edilmeyen davranışları sergilemesi durumudur. Kuralsızlık bireyin korku, endişe ve amaçsızlık yaşadığı durumlarda meydana gelebilir. Bunların yanında bireysel rekabet ve yardımlaşma duygusunun çelişmesi de kuralsızlığa neden olmaktadır (Kurt, 2013: 26). Özellikle düşük gelirli bireylerin sınırlı mali kaynaklarından dolayı daha fazla umutsuz ve çaresiz hissettiğini söylemek mümkündür. Bu yüzden düşük gelirli bireylerin, onların çaresiz ve yararsız olduklarını düşünen toplumdan gelen baskı ve istedikleri şeyi yapamama durumundan dolayı daha fazla yabancılaşma riskinde oldukları söylenebilir (Zaganjori, 2016: 41).

#### **1.2.4.4. Soyutlanma**

Soyutlanma diğerleriyle iletişim kurmanın zayıflaması ve yitilmesi anlamına gelmektedir. Soyutlanma literatürde topluma yabancılaşma veya izalasyon olarak da kullanılmaktadır. Seeman' a göre topluma yabancılaşma, toplum değerlerinin birey tarafından anlamını yitirmesi durumudur. Seeman, soyutlanmanın toplumsal düzen eksikliği olarak değerlendirilemeyeceğini vurgulamaktadır. Topluma yabancılaşma daha çok entelektüellerde görülmektedir. (Seeman, 1959: 788-789).

Bir başka açıdan soyutlanma, bir bireyin zayıflayan sosyal bağlarını ve çevresindeki diğer insanlarla kurduğu iletişimin eksikliğini ifade etmektedir. Sosyal bağları zayıflayan kişi kendini yalnız hisseder ve bu durum stres, tükenmişlik gibi psikolojik problemlerle sonuçlanabilir. Soyutlanma, yabancılaşmaya sebep olan çeşitli üzücü hisler içerebilir ve yabancılaşmanın anlamsızlık, güçsüzlük boyutlarını etkileyebilir.

Soyutlanma ve yalnızlık genelde birbiriyle ilişkilendirilmektedir. Ancak, soyutlanma sosyal iletişimle ilgili bir durumken yalnızlık hissi bireysel bir durumdur (Zaganjori, 2016: 37-38).

#### **1.2.4.5. Kendine Yabancılaşma**

“Yabancılaşma kişinin kendini bir yabancı olarak gördüğü durumdur. O kendinden yabancılaşmaya başlar. Birey kendini dünyanın merkezi olarak görmez, onun hareketleri kendine ait değildir. Onun davranışları onun itaat etmek zorunda olduğu yönetici olur.” Kendine yabancılaşmanın en geniş tanımını Fromm “The Sane Society (Sağlıklı Toplum)” kitabında ifade etmiştir (2008: 117).

Seeman’a göre kendine yabancılaşma, Marx’ın ve diğerlerinin modern yabancılaşmanın temel bir özelliği olarak değerlendirdiği işteki özsaygının ya da içsel anlamın kaybı olarak ifade edilmektedir (Seeman, 1959: 790).

Kendine yabancılaşma kavramı bireyin belli davranışlarının beklentileriyle çeliştiği süreçtir. Bu boyut kişinin duygularını bastırması ve kendisiyle iletişim kopukluğu yaşadığı zaman ortaya çıkmaktadır. Kendine yabancılaşma kavramı kişinin öz benliğine soğuması durumudur. Bireyin hayattan keyif almaması ve toplumdan uzaklaşması bireyi kendine yabancılaşmasına doğru götürebilir. Çalışma hayatında basit, sıradan ve rutin işler, çalışanın potansiyelini tam olarak kullanamaması zamanla kişinin öz benliğine soğumasına neden olmaktadır (Kurt, 2013: 27).

#### **1.2.5. Yabancılaşmanın Nedenleri**

Araştırmacılar tarafından yabancılaşmanın pek çok sebebi olduğu ifade edilmektedir. Burada yabancılaşmanın sebepleri belli bir sınır çerçevesinde incelenmiştir.

##### **1.2.5.1. Aile, Eğitim ve Çevre**

Bireyin kişiliğinin oluşumunda aile, eğitim ve çevre önemli bir rol oynamaktadır. Toplumda huzurlu ve mutlu bir hayat sürmek bireyin ortama uyum sağlamasıyla mümkündür. Sosyalleşme olarak adlandırılan bu durum bireyin kişiliğinin oluşumunda çok etkilidir. Bu uyumun bozulması halinde bireyde normal olmayan kişilik gelişimi oluşabilir ve buna bağlı olarak birey normal olmayan davranışlar sergileyebilir. Toplumla karışan birey kendi değerleriyle uyumlanmayan durumlar karşısında kendini

yalıtılmış hissedebilir ve dolayısıyla yabancılaşma başlayabilir. Örneğin bireyin aile hayatında özgürlüğünün kısıtlanması iş hayatına da yansiyabilir, birey kendi başına karar alamaz ve birilerine danışma ihtiyacı hissedebilir (Babür, 2009: 19-20). Eğitimi ise kişinin bir sosyalleşme aracı olarak kullanılabilmesi için eğitimin toplumsal değerlerle uyum sağlaması gerekmektedir (Durcan, 2007: 33).

#### **1.2.5.2. İnanç, Tutum ve Değerler**

Bireysel inanç, tutum ve değerler kişinin çevresindeki değişkenlere yönelik yargılama anlayışını meydana getirmektedir. İnanç ve tutumlarla oluşturulan değer sistemi bireyin davranışlarının yönünü oluşturmaktadır. Bireylerin davranışlarının şiddetini belirleyen değer sistemi yabancılaşmayı da etkileyecektir (Babür, 2009: 20-21).

#### **1.2.5.3. Teknoloji ve Otomasyon**

“Ben montaj hattından nefret ediyorum. İşi yaparken ayakta uykuya daldım ve hala işi yapmayı sürdürdüm. Dünyada daha sıkıcı ve daha tekrara dayalı bir şey yoktur. Yoğunlukta siz insan gibi hissetmezsiniz. Siz makineyi değil, makine sizi çalıştırır.” Erikson’un bir işçinin sözlerine yer verdiği araştırmasına göre, otomatik işlerde el işiyle zihin işi birbirinden ayrılarak iş sadece bedensel çaba gerektiren bir sisteme dönüşmektedir. Otomasyon olan işlerde sürekli olan kontrol ve denetim çalışanların baskı altında hissetmesine neden olmaktadır (1986: 1-8).

Teknoloji insan yaşamını kolaylaştırırsa da insanın üretim süreci üzerindeki kontrolünü azaltması bakımından bireyi işine yabancılaştırmaktadır. Sürecin sonunda makineler insan yaşamının bir parçası değil insan yaşamı makinelerin parçası haline dönüşmeye başlamıştır. Dolayısıyla teknolojinin insanı kendi yaşamına yabancılaştırdığını söylemek mümkündür (Yüksel, 2014: 179).

#### **1.2.5.4. Kişisel Özellikler**

Daha önce bahsedildiği üzere kişisel özelliklerin oluşmasında bireyin içinde yaşadığı toplum ve değerlerinin etkisi büyüktür. Bazı iç denetimli bireyler başlarına gelen olayların kendi denetiminde olduğuna inanırken diğer bireyler şans gibi dış etmenlere inanmaktadır. Dış denetimli kişiler kendilerini olaylara karşı savunmada daha güçsüz hisseder ve bu yabancılaşmaya neden olmaktadır. Toplumun değerleri bireyin yaptığı işi

değersiz algılamasına neden oluyorsa bireyin davranışları da bu yönde eğilim gösterebilir. Bu durumda birey ya toplumun değerlerine karşı çıkabilir ya da işinden uzaklaşabilir ama her iki durumu da yabancılaşmaya neden olarak göstermek mümkündür (Durcan, 2007: 35-36).

### **1.2.6.Yabancılaşmanın Etkileri**

Buraya kadar yabancılaşmanın ne anlama geldiği, insanları yabancılaşmaya sürükleyen nedenler ve yabancılaşmanın boyutları üzerinde duruldu. Peki derin anlamsızlık duygusunun, güçsüz ve hayattan koparılmış hissinin birey üzerindeki etkileri nelerdir? Kendine ve emeğine yabancılaşan bireyin hisleri ve davranışları da bu süreçte dönüşüme uğramaktadır. Burada konunun daha iyi anlaşılması için etkiler belli bir sınır kapsamında ele alınmıştır.

Birey yaşadığı toplum içerisinde sürekli insanlarla iletişim halindedir. Bu iletişim sürecinde birey her yerde kurallara ve düzene uyum sağlamaya mecburdur. Birey bu kuralları ve uygulamaları kendi değer yargılarıyla uyumlaştıramadığı zaman toplumdan uzaklaşmaya başlamaktadır. İnsan ilişkilerinin aza inmesi, bireyin rolleri gereği insanlarla ilişki kurması ve metalaşan insan ilişkileri bireyi yabancılaşmaya itmektedir. Toplumsal ilişkilerde içtenliğin yok olması bireyi toplumdan soyutlamaktadır (Babür, 2009: 29).

Hirschfeld ve Field (2000), işe yabancılaşmanın performans üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Düşük performans bir anlamda düşük örgüte bağlılık olarak ifade edilmiştir. Bir diğer sonuç yabancılaşmanın boyutlarının özellikle de anlamsızlığın ve güçsüzlüğün örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğudur. Yabancılaşmanın özellikle anlamsızlık boyutu iş-aile çatışmasında rol oynamaktadır. Bunların yanında eğer bir çalışan işinin kendisini anlamsız kıldığını düşünürse o çalışan işte günlük görevlerini yerine getirmek için daha az çaba harcamaktadır.

Bireylerin isteklerini gerçekleştiremeyeceklerini düşünmeleri ve gelecekle ilgili umutsuz düşünceler bireyleri güçsüzlüğe itmektedir. Öte yandan insanların kişilikleri ve oynadıkları roller arasındaki mesafe giderek onları çevreyle uyumsuz hale getirmekte dolayısıyla yalnızlaştırıp yabancılaşmasına neden olmaktadır. Yabancılaşan birey kaygı

eğilimi göstererek dış dünyayı tehlikeli olarak algılamaktadır. Sonuç olarak daha çok sorumluluktan kaçmakta ve dış dünyaya kapalı olmaya başlamaktadır (Durcan, 2007: 44-45).

### **1.3. Bir Meslek Olarak Kabin Memurluğu**

“Kabin memuru olmak herkese göre bir iş değildir; o dayanma gücü, sabır, özveri gerektirir. Çay ve kahve servisimize ek olarak sizden ayrıca bir numaralı hemşire, terapist, polis, arabulucu olmanız beklenmektedir. Ve tüm bunların yanında her aksilik durumunda gülümsemeniz...” Mandy Smith yıllarca kabin memuru olarak çalıştıktan sonra kendi mesleğini bu şekilde tanımlamaktadır (2014: 258-259).

Mesleki Yeterlilik Kurumu’na göre ise uçak kabin memuru tanımı şu şekildedir: “Uçuş görevinin icrasında, ulusal ve uluslararası otoritelerin kuralları çerçevesinde; bağlı bulunduğu havayolunun kalite ve uçuş emniyeti standartlarına uygun olarak, İSG ve çevre koruma önlemlerini alarak, uçuş emniyet tedbirlerini yerine getiren; yolcu emniyeti, güvenliği ve memnuniyetini çalışma talimatları doğrultusunda sağlamakla yükümlü olan kişidir” (15UMSO472-4, 2015: 9).

Mesleğin tarihçesini ele alırsak, Britain’s Daimler Airway “steward (uçak hostesi, hizmet sunan kişi)” olarak adlandırdığı personeli ile 1922 yılında mesleğin temellerini atmıştır. 1930 yılında bir başka havayolu tarafından “stewardness (kadın kabin görevlisi)” adlı yeni bir meslek grubu oluşturulmuştur. Ellem Church adlı bir hemşirenin ilk kabin memuru olarak işe başlamasıyla bu meslek de çalışma hayatındaki yerini almıştır. Bu dönemde yolcuların basınca duyarlılık, yükseklik korkusu ve uçuş korkusu gibi sağlık problemleriyle karşılaşma riskine karşılık ilk kabin memurları hemşireler arasından seçilmiştir. Hemşireler bir yandan yolcuların sağlık sorunlarıyla ilgilenirken bir yandan da yiyecek ve içecek servisi yapmışlardır (Çolak, 2013: 38).

Mesleğin Türkiye’deki başlangıcı 1948 yılına dayanmaktadır. Bu tarihte, “havacı kadın kamarot” adıyla üç kabin memuru istihdam edilmiştir. Aynı yıl Devlet Hava Yollarına “hosteslik” mesleğinin girmesiyle birlikte Adile Tuğrul ilk kabin memuru olarak çalışmaya başlamıştır (Ünver, 2010: 32, aktaran; Gürbüz, 2015: 43).

Kabin memuru olarak çalışabilmek için bazı koşulları sağlamak gerekmektedir. Türkiye’de kabin memuru olmak için gereken özellikler şu şekilde ifade edilebilir (SHGM: 2012):

- En az 18 yaşında olmak
- Sağlık yönünden görevini yerine getirmeye uygun olduğunun kontrol edilmesi amacıyla Genel Müdürlük tarafından yetkilendirilmiş bir sağlık kuruluşunun düzenli aralıklarla değerlendirmesinden geçmiş olmak
- İşletme El Kitabı içerisinde belirtilen usullere uygun olarak görevlerini yerine getirebilecek yeterlilikte olmak (boy, kilo, psikolojik test vb.)
- İngilizce biliyor olmak
- Yurt içinde veya dışında en az 10 yıllık eğitim veren lise veya benzeri okul mezunu olmak

Kabin memurluğu belirli kişilik özelliklerine sahip olmayı gerektiren bir meslektir. Sosyal olmak, sabırlı olmak, duyarlı olmak, uyumlu olmak, kontrollü olmak ve dayanıklı olmak bu kişilik özelliklerinin en başında gelmektedir (Aktunç, 2013’den aktaran; Tezeken, 2015: 14). Bir kabin memurundan nazik, yardımsever, müşteri memnuniyetini merkeze alması, uçak içindeki emniyet kurallarını uygulaması, yolcuların rahatını bozacak davranışlara engel olması beklenmektedir (Baltaş, 2009’den aktaran; Tezeken, 2015: 12). Mesleki Yeterlilik Kurumuna göre kabin memurunun belli başlı görevleri şunlardır (15UMSO472-4, 2015: 11-28):

- İş sağlığı ve güvenliği, yangın ve acil durum kurallarını uygulamak
- Çevre koruma mevzuatına uygun çalışmak
- Kalite yönetim sistemi dokümanlarına uygun çalışmak
- İcra edilecek seferin havalimanında ön hazırlığını yapmak
- Ekip kısa toplantısına iştirak etmek
- İcra edilecek seferin kabin hazırlığını yapmak
- Uçağa yolcu kabul etmek
- Kabini ve yolcuları kalkışa hazırlamak
- Uçuş sürecince emniyeti ve kontrolü sağlamak
- Kabini ve yolcuyu gözlemlemek



- Yolcuyu uçaktan indirmek
- Mesleki ve kişisel gelişim faaliyetlerini sürdürmek

Kabin memurluğu mesleği hakkında bilgi verirken havacılık sektöründe kullanılan terimlerle de ilgili biraz bilgi vermek faydalı olacaktır. Öncelikle sektörde kullanılan terimler İngilizcedir. Bu terimler ulusal ve uluslararası tüm hava yolu işletmelerinde ortaktır. Örneğin uçak mutfağı yerine “galley”, servis arabası yerine “trolley” terimleri kullanılmaktadır (Tezeken, 2015: 23).

Acil ve stresli durumlarda soğukkanlı olması, davranışlarında uygun beden dili kullanarak güler yüzlü olması, stresle baş etme yetisine sahip olması, insan ilişkilerine özen göstermesi kabin memurundan göstermesi beklenen davranışlardan bazılarıdır (15UMSO472-4, 2015: 30). Kabin memuru adayları mesleğe başlamadan belli başlı eğitimlerden geçmektedir. Bu eğitimler kabin memuru adaylarına problem çözme becerisi, yolcu yönetimi becerisi, ikram sunumu ve servis becerisi gibi temel bilgileri kazandırmak amacıyla yapılmaktadır (Aktunç, 2013’den aktaran; Tezeken, 2015: 21).

Kabin memuru mesleğinin en belirgin özelliklerinden biri güler yüzlü olmaktır. Bazı kurumlarda uçuş memnuniyet anketinin sonuçlarına göre kabin memurlarına “güler yüz primi” ödendiği bilinmektedir (<http://www.elele.com.tr/>). Kabin memurlarından “müşteri odaklı” olmaları ve buna uygun bir şekilde davranmaları beklenmektedir. Müşteri odaklı yaklaşımın temelinde hizmet kalitesi vardır. Hizmet kalitesiye müşterilerin algılarına bağlı olarak değişen bir durumdur. Bu nedenden dolayı kabin memurlarının yolculara yönelik davranışları hem şirketin hizmet kalitesini hem de “müşteri tatminini” etkilemektedir (Tezeken, 2015: 13).

“Samimi, nazik ve güler yüzlü olma” özellikleri Hochschild’in çalışmasında da kabin memurundan beklenen gösterimler olarak ifade edilmişti (Hochschild, 1983: 95-97). Bu bakımdan kabin memurlarından beklenen davranışların örtüştüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Öte yandan kabin memurlarıyla ilgili pek çok çalışma yapılmış ve meslek farklı arka planlardan araştırmalara konu olmuştur.

Hochschild “Yönetilen Kalpler” adlı çalışmasında, yönetilen duyguların maliyetini ve yararlarını sorgulamıştır. Yazara göre, çoğu insan diğerlerinin hisleriyle ve kendi hisleriyle başa çıkmayı gerektiren işlere sahiptir. Bu bakımdan yazar çoğu insanın

kısmen kabin memuru gibi olduğunu ifade etmiştir. Çalışmada araştırmanın ilk adımlarına da yer verilmiştir. Yazar, ilk adımının kabin memurları dünyasına girmek olduğunu, Delta havayollarını sektördeki en iyi eğitim programlarına sahip olduğu için ve kabin memurları sendikalı olmadığı için orayı seçtiğini ifade etmektedir (1982: 8-13).

Chen ve Kao'nun yaptığı bir başka araştırma kabin memurlarını iş stresinin sonuçlarını ele almıştır. Araştırmanın örneklemini kartopu yöntemiyle ulaşılan Tayvanlı kabin memurları oluşturmaktadır. Çalışmada iş- aile çatışmasının kabin memurlarının iş stresi yaşamasına yol açtığı bunun sonucunda iş stresinin doğrudan veya dolaylı olarak kabin memurlarının iş tatminini ve örgütsel bağlılığını etkilediği ortaya çıkmıştır (2011: 253,254).

#### **1.4. Duyguların Yabancılaşması**

Yabancılaşma olgusu, işçinin emeğinin makinenin bir parçası haline gelerek kendisine dışsal bir varlık olarak görülmesine dayanmaktadır. Yabancılaşma, emeğin insana ait olmaması ve insanın dışında olması bakımından hizmet sektöründe de var olmaya başlamıştır. İşte Hochschild, 19. Yüzyıldaki çocuk işçilerin fiziksel açıdan sömürüldüğü çalışma koşullarıyla 20. Yüzyılın kabin memurlarının duygusal açıdan sömürüldüğü koşulları karşılaştırarak bir anlamda duyguların yabancılaşmasını duyguların ticarileşmesi olarak adlandırmıştır. Sonuç olarak kabin memurları fiziksel çalışma koşulları ve saatleri bakımından daha iyi koşullara sahip olsalar da çalıştıkları firma sadece fiziksel emeklerini değil aynı zamanda duygusal emeklerini de kontrol etmek istediği için kendilerinden daha fazla ödün vermektedirler (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 321).

Hochschild “Yönetilen Duygular” (1983) adlı eserinde Marx’ın yabancılaşma olgusuna bağlı kalarak çalışanın ortaya koyduğu ürünün bir gülümseme, ruh hali, his ve ilişki olduğu zaman hizmetin çalışanın kendisinden çok şirkete ait olmaya başladığını ileri sürmektedir. Bu durum Hochschild’in çalışmasında kabin memurlarının gülümsemelerinin, makyajın ve üniformanın bir uzantısı gibi görülmesinden dolayıdır. Hochschild, duygusal emeğin Marx’ın düşüncelerinden çok daha fazla yabancılaşmaya neden olduğunu ileri sürmektedir. Bunun nedeni duygusal emek harcayan bir çalışanın

yabancılaşmayla sadece ticarileşen duygularıyla kendi öz duygularını birleştirerek başa çıkabilecek olmasıdır (Brook, 2009: 15-16).

Hochschild'a göre çalışma hayatı bir sahne ve çalışan da kendine verilen rolü oynayan bir oyuncudur. Çalışandan rolü gereği işini en iyi yapması beklenmektedir. Dolayısıyla çalışan rolü ne kadar inandırıcı oynarsa o kadar çok alkışı hak edecektir (Kamber, 2014: 59). Sonuç olarak kabin memurları ne kadar içten gülümserse yolculara o kadar çok performansları iyi değerlendirilecektir. Hochschild'a göre (1983), kabin memurları kendilerinden beklenen duyguları gerçekten hissetmeyerek gülmeye devam edecektir. Hissedilmeyen duyguların gösterimiyle duygusal çelişki yaşayan çalışan, kendi duygularına yabancılaşmaktadır.

Çalışanların gereksinimlerini karşılamak için istem dışı yaptığı çalışma emeğin dışsallaşmasının yeni bir görünümüdür. Hizmet sektöründe yaşanan dönüşümlerle birlikte çalışan zaten metalaşan emeğine duygularını da yeni bir boyut olarak eklemektedir (Kamber, 2014: 60). Hochschild'in hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelediği çalışmasında Marx'ın yabancılaşma olgusunun izlerini görmek mümkündür. Hosteslerin dışsallaştırdığı artık gülümsemeleri ve duygularıdır. Çalışma da hosteslerin gülümsemelerinin kendilerine ait olmadıklarını yönündeki hislerine yer verilmiştir (Hochschild, 1983: 8-9).

Duygusal emek gerektiren işlerde çalışanlar çoğu zaman kendi gerçek duygularını bastırmak zorunda kalarak kendilerini iş hayatında ifade edememektedir. Kendi gerçekliği ve işin gerekleri arasında duygusal çelişki yaşayan çalışan buna bağlı olarak yabancılaşma yaşamaktadır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 335).

Kontrol ve denetim artık sadece insanların fiziksel emekleri üzerinde bir güç değildir, dönüşüme uğrayan bu gücün yeni metalaştırma alanı insanların duygularıdır. Çalışma hayatı özellikle hizmet sektörü, çalışanlardan yaptığı işten keyif aldığını dışa vurmasını istemektedir. Bu durum Marx'ın yabancılaşma kavramının ötesinde yeni bir olguyu gün yüzüne çıkarmıştır: “duyguların yabancılaşması” (Man ve Öz, 2009: 78).

Bu “sıcak ve samimi yanılğı” olarak değerlendirilen durumun özü çalışanların yapay arkadaşlıkla müşteriye ikna etme çalışması ve organizasyonun amaçlarına hizmet etmeleridir. Çalışanın bu süreçte kurduğu hızlı ve çok sayıda sahte ilişki zamanla

müşterileri bir madde olarak görmesine ve aynı zamanda derin bir duygu yabancılaşmasına sürüklenmesine sebep olmaktadır (Jones, 2001: 288).

“Yüzünde yama gibi duran gülümseme, ortadan kaybolmak için küçük bir fırsat bekliyor gibiydi... Dünyada bana hiçbir şey tabiatan melül bir insanın zorla gülmeye çalışması kadar acı gelmemiştir” (Ali, 2015: 71). Marx’ın ifade ettiği gibi işçinin etkinliği onun kendiliğinden etkinliği değildir, bir başkasına aittir. Romanlarda bize sunulan çalışma hayatı bir anlamda bazı kuramların yansımaları gibi görünmektedir. Kişinin kendisine ait olmayan “yama gibi” görünen gülümsemesi duygusal çelişkiyi ortaya çıkarmaktadır. Marx’ın “çalışması gönüllü değil, zorlamadır; zorla çalıştırılır” ifadesiyle örtüşmektedir (Marx, 2016: 78-79).

Çalışanlardan en etkin şekilde yararlanma isteği organizasyonların amaçları doğrultusunda işgücünün tüm sosyal, duygusal ve fiziksel özelliklerinin biçimlendirilmesini ortaya çıkarmaktadır. Yoğun rekabet altındaki hizmet sektörü çalışanları rekabet avantajı sağlayacak iş gereklerini yerine getirmeye zorlamaktadır. Bu zorunluluk, çalışanla müşteri arasındaki samimi ve dostça ilişki maskesi altında ticari bir ilişkiye dönüşmektedir. Çalışanlar bu kurguyu işinin bir parçası olarak görmektedir ve bu gösteri pazarın karakterini oluşturmaktadır (Kart, 2011: 225).

Kişisel özelliklerin rutin ve tekdüze işlerle birlikteliği işteki güçsüzlüğün önemli bir kaynağıdır. Pazarlama düşüncesinin baskın olduğu özellikle hizmet sektöründe bir kişilik piyasasının meydana gelmesi kaçınılmazdır. El becerilerinden insanları idare etme, insanlara hizmet etme becerilerine olan dönüşüm emek piyasasında bir ticari ilişki oluşturarak bir eşya gibi nesneye ait özellik taşımaya başlamıştır. Örneğin bir satış temsilcisi müşterilere hizmet sunarken kişiliğini kullanmaktadır. Bunu yaparken firmayı temsil ettiğini unutmayarak samimi, yardımsever gözükmesi gerekmektedir. Çalışanın arkasındaki gülüş ticari bir cazibeyi meydana getirmektedir. İş süresince çalışanın kişiliği yabancı bir amacın aracı olduğu için satış temsilcisi kendine yabancılaşmaya başlamaktadır. Mills, kişilik piyasasını açıklarken bir gözlemcinin sözlerine yer vermiştir: ”Ben üç gün boyunca onu izledim. O, yüzünde sabit bir gülümsemeyle çalışır. Kiminle konuştuğu önemli değildir bu ifadeyi değiştirmez. Onun asla doğal olarak kahkaha attığını duymadım. Çoğu satış temsilcisinin gülüşünün gerçek olmadığını biliyordum ama gülümsemenin zamanlaması beni şaşırttı.” Pek çok hizmet sektörü çalışanın sergilediği “sahte gülüş” bile işletmenin satışlarına olumlu katkı

sağlamaktadır. Ancak bununla birlikte, kişilik piyasasındaki tüm çalışmalarda çalışanların kişiliği ve kişisel özellikleri üretim sürecinin bir parçası haline gelmektedir. Bu bağlamda bir çalışanın kişisel özelliklerinin dışsallaştığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bazı beyaz yakalı işlerde kişilik piyasasının kendine ve topluma yabancılaşmayı artırdığını söylemek mümkündür (Mills, 1969: 182-188,225).

Emeğin gerçekleşmesi onun nesneleştirilmesi anlamına gelmektedir. “İşçi için gerçekliğin yitirilmesi olarak, nesneleşme nesnenin yitirilmesi ya da nesneye kölelik olarak, sahiplenme yabancılaşma, yoksunlaşma olarak görülür.” Marx’ın yabancılaşmaya ilişkin görüşlerinin derlendiği “Yabancılaşma” adlı kitapta çalışanların yaşadığı çelişki ortaya çıkarılmaktadır. Emeğin işçinin dışında olması, ona ait olmaması ancak emeğinin bir başkasına ait olmasıyla açıklanabilir. Marx’a göre eğer işçinin etkinliği onun için bir işkenceyse bir başkası için yaşama sevinci anlamına gelmektedir. “Üretim olanaklarından yoksun bırakılan emekçiler gereksinim içinde bulunmaları nedeniyle, kendileri yaşayabilmek için başkalarının varlıklarını artırmak üzere çalışmak zorunda kalmışlardır” (Marx, 2013: 21,30,163). Çalışanın kendine yabancı tavırları bir “gösteri” den öteye gitmekte kendilerini ve yaşamsal gerçekliği anlamalarında zarar verici bir etki göstermektedir. Hochschild gibi pek çok yazar duyguların ticarileşmesinin kişinin kendi gerçek hislerine yabancılaşmasıyla sonuçlandığını ifade etmiştir (Bolton ve Boyd, 2003: 303). Kişilik piyasasında duygular törensel hareketler olmaktadır ve çalışan kendisinden talep edilen duygular vasıtasıyla kendi duygularından yabancılaşmaktadır (Mills, 1969: 257).

“Yolcu daima haklıdır. Müşteri bu durumun farkındadır ve kabin memurlarından istediği herhangi bir şeyi onlara söyleyebileceğini bilir. Genellikle de öyle yapar. Ben işimi yaparken kızgın yorumlardan ve bana karşı yapılan hakaretlerden acı çekmek zorundaydım”. Kabin memurlarından müşteri tatminini sağlamak adına çeşitli duygu yönetimi “performansları” sergilemesi beklenmektedir. Diğer organizasyonel aktörlerde olduğu gibi kabin memurlarından da onların iş rolünü etkili bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olabilecek belli kimliklere bürünmesi istenmektedir. Bu rutin görevler aslında tahmin edilebilirdir (Bolton ve Boyd, 2003: 300-303). Çalışanın iş süresince duygularını müşterilere ve belli durumlara göre şekillendirmesi duygunun bizzat kendisinin rekabet avantajı sağlayabilecek bir araca, nesneye dönüştüğünü göstermektedir. Duyguların bir meta olarak yabancılaşması sonucu yeni iş ideolojileri

ortaya çıkmaktadır: “ kişilik piyasası, yabancılaşma, metalaşma ve duygusal uyuşukluk” (Kart, 2011: 228).

Duyguların yönetilme süreci çalışanların “kendilerini unutması, kendini bozulmuş hissetmesi, duygu dünyalarının karmaşık hale gelmesi, kimseyle görüşmek istememesi, ailesinden uzaklaşması, kendilerine ait hiçbir şeyin kalmaması gibi durumlarla sonuçlanmaktadır. Gerçekten hissetmediği ve inanmadığı şeyleri söylemek zorunda kalan çalışan bu rolün ağırlığı altında kendini bıkkın, yorgun hissetmektedir. Yapmacık davranma zorunluluğu çalışanın kendisiyle olan iletişimini koparmaktadır. Çalışanlardan beklenen duygusal emek davranışları çalışanların gerçek hislerine ve kendilerine yabancılaşmasıyla sonuçlanmaktadır. Kişinin kendi duyguları üzerindeki kontrolünün azalması diğer bir deyişle duygu yönetimi duyguların yabancılaşmasını açığa çıkarmaktadır. Yabancılaşmaya derindeki bastırılmış duyguyla (duygusal çaba), kişinin işinin gereği hissediyormuş gibi yaptığı yani (duygusal çelişki) görünürdeki duyguların arasındaki uyumsuzluk sebep olmaktadır (Kart, 2011: 225-226). Duygusal uyumsuzluk kişinin hissettiğinden farklı davranmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu uyumsuzluk ve kendine yabancılaşma bireyin rol yapmasından kaynaklanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 107). Öte yandan bir bireyin işindeki anlam eksikliği de yabancılaşmaya yol açmaktadır. Kişinin iş hayatındaki rolüyle uyumlu olmaması çalışanın anlamsızlık düşüncesi üzerinde bir etkiye sahiptir (May, Gilson ve Harter, 2004: 14-15).

Çalışanın kendi duygu, düşünce ve değerleriyle işinin gerekleri arasında yaşadığı duygusal çelişki işini anlamlandıramamasına yol açmaktadır. Müşterilerle yoğun bir şekilde etkileşimde bulunan hizmet sektörü çalışanlarının yaşadığı duygusal çelişki yabancılaşmayı derinden hissetmeleriyle sonuçlanmaktadır. Hizmet sektörü bedensel ve zihinsel emeğin yanında çalışanların duygularını da iş gereği haline dönüşmektedir. Çalışanların müşterilere yansıttıkları duygular öz benliklerinden ayrılarak sahte ve bastırılmış ifadeler haline gelmektedir. İşte bastırılan duygular ve kişinin potansiyelini gerçekleştiremeyeceği düşüncesi yabancılaşmaya neden olarak gösterilebilir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 322). Ancak eğer çalışan kendisinden beklenen duygularla uyumlu olursa ve bunu karşılayabilirse bu durum çalışanın kişisel başarı hissine katkı sağlamaktadır (Zapf ve Holz, 2006: 7).

Müşteriyle yüz yüze iletişim halinde olan çalışanın yabancılaşması, Marx'ın yabancılaşma anlayışının dört boyutundan ikisi olan, onun emeğinden ve onun diğer insanlardan yabancılaşmasının bir göstergesi olabilir. Müşteri hem çalışanın hizmetinin bir unsuru olarak hem de bir diğer kişi olarak yabancılaşan ilişkilerde belirgin bir role sahiptir. Hizmet sektöründeki bir çalışan için yüksek düzeyde yabancılaşma, müşteri baskın bir karakter olduğu zaman görülmektedir. Düşük düzeyde yabancılaşmaysa çalışan ve müşteri eşit düzeyde tutulduğu zaman görülmektedir. Çalışan ve müşteri arasındaki güç ilişkisi çalışanların yabancılaşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Çalışma ilişkilerinde müşterinin daha güçlü olduğu durumlarda çalışan daha yüksek düzeyde yabancılaşma yaşamaktadır. Duygusal emek davranışları, müşterinin çalışan üzerindeki gücü altında meydana geldiği için çalışanlar kendi duygularına yabancılaşmaktadır (Korczynski, 2009: 955-956,959). Bu nokta Hochschild'in duygusal emeğin bir yabancılaşma süreci olduğu söylemiyle uyumaktadır. “Özel hayatta biz ilişkilerimizi sorgulamada özgürüz. Eğer memnun olmazsak ayrılırız. Pek çok arkadaşlık ve evlilik eşitsizlikten biter. Fakat iş hayatında eşit olmayan paylaşımları kabul etmek çoğu zaman bireyin işinin parçasıdır. Müşterinin *kral* olduğu yerde eşitsizlik vardır” (1983: 85-6).

Çalışma hayatı ortadan kaldırılamayacağına göre emekçinin yabancılaşması nasıl önlenebilir? Bu konuda “sınırlı duygusallık” adlı yeni bir örgüt yaklaşımı öneriler arasındadır. Daha iyi bir iletişim için duyguları sınırlandırmak anlamına gelen bu yaklaşım Özkaplan (2009) tarafından şu şekilde değerlendirilmektedir: “Duygusal emeği biraz daha gönüllü hale getirme çabasının sistemleştirilmesi böylece sınırları alınmış bir şekilde çok uzun saatler çalışan ve her türlü kaprise sürekli gülümseyerek, kibar davranmak zorunda olan emekçinin yabancılaşmayı yaşamayacağı varsayılıyor” (2009: 21).

Buraya kadar duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisi duyguların yabancılaşması kavramından hareketle incelendi. Gerek duygusal emek kuramı gerekse yabancılaşma kuramı araştırmacılar tarafından çok talep görmektedir ve muhtemelen çalışma hayatı var olduğu sürece hayatta olacaktır. Bu kısımda daha önce yapılan duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisinin incelendiği çalışmalara yer verilmiştir.

Kamber (2014), duygusal emeğin çalışmanın anlamını nasıl belirlediği ve bunun yabancılaşmayla ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma grubu olarak

tesadüfi örneklem yöntemiyle kuaförler seçilmiş ve 30 kişiyle derinlemesine mülakat yapılmıştır. Mülakat soruları Hochschild'in duygusal emek kuramı ve Marksist kuramdan yola çıkılarak hazırlanmıştır. Araştırma sonucunda genel olarak kuaförlerin yüzeysel davranış sergiledikleri bir anlamda hissetmedikleri duyguları hissediyormuş gibi görünmek için duygularını bastırdığı ortaya çıkmıştır.

Zaganjori (2016), duygusal emek ve işe yabancılaşma ilişkisini ele aldığı tezinde nicel veri toplama yöntemlerden anketi kullanmıştır. Duygusal emeğin samimi davranış boyutunun da ölçüldüğü araştırmada yabancılaşma ve duygusal emeğin birbiriyle ilişkisi ortaya koyulmuştur.

Kurt (2013), turizm çalışanlarının duygusal emek süreçlerinin yabancılaşmaya etkisini incelediği tezinde 252 kişiden veriler anket formuyla toplanmıştır. Araştırmada otel çalışanlarının duygusal emeğin yoğun olduğu departmanlarda yabancılaşmanın da yoğun olduğu ortaya çıkmıştır.

Kaya ve Serçeoğlu (2013), duygu işçilerinin işe yabancılaşmasını inceledikleri çalışmalarında, sanayi çalışanlarının çalışırken kendi öz benliğine ait duygularını değiştirmelerinin gerekli olmadığını fakat duygu işçilerinin kendi hisleri ne olursa olsun müşteri memnuniyetini sağlamak için duygularını iş gerekleriyle uyumlu hale getirme çabası içinde olduğu vurgulamışlardır. Duygu işçilerinin bastırılmış duyguları ya da duygusal çabanın, işe yabancılaşmada önemli bir etkiye sahip olacağı düşünülmüştür. Bu amaçla hizmet sektörünün çeşitli meslek gruplarına ait çalışanlarından anket formuyla veriler toplanmıştır. Çalışanın işine karşı olumsuz duyguları işten soğumasına bağlı olarak yabancılaşmaya neden olmaktadır. Öte yandan çalışanların işini kaybetme korkusu onları daha iyi performans sonuçları için daha fazla çaba göstermeye itmiştir. Ancak bu durum zamanla çalışanın duygusal olarak yıpranmasına yol açmaktadır. İş gerekleriyle çalışanın gerçekliği arasındaki farklılık yabancılaşmada önemli rol oynamaktadır.

Sonuç olarak bir yanda insanın doğası diğer yanda çalışmanın doğası düşünüldüğünde çelişki ve çabanın var olması kaçınılmaz gözükmektedir. Modern yönetim yaklaşımları ve insan kaynakları yönetiminin etkisi samimi davranışı mümkün kılsa da yine az da olsa çaba gerekmektedir.



## **BÖLÜM 2: SAHA ARAŞTIRMASI**

Çalışmanın son bölümü yapılan saha araştırmasından oluşmaktadır. Araştırmanın yöntemi, elde edilen verilerin analizi, araştırmanın bulguları ve değerlendirmeler sunulmuştur.

### **2.1. Araştırmanın Yöntemi**

Her araştırmanın kendine özgü bir doğası vardır. Araştırmanın yöntemi araştırmanın ruhuyla uyumlu olmalıdır. Bu araştırmanın evrenini kabin memurları oluşturmaktadır. Gerek kabin memurlarına ulaşmanın zorluğu gerekse kabin memurlarının çalışma koşullarından dolayı kartopu örnekleme yönteminin uygun olacağı düşünülmüştür. Zincir örnekleme olarak da adlandırılan kartopu örnekleme araştırma problemiyle ilgili olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek bireylerin saptanmasında etkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 73). Kartopu örnekleme özellikle ulaşması zor kitlelerle yapılan araştırmalarda kullanılmaktadır. Kartopu örneklemede ilk olarak konuyla ilgili birkaç kişi belirlenmekte sonra onlarla mülakat yapılmakta ve daha sonra bu katılımcılara kendilerinin de sahip olduğu özelliklerde olan kişiler sorulmaktadır (Berg ve Lune, 2015: 72).

Araştırmada veriler nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakatla elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatın özelliklerine geçmeden önce neden nitel veri toplama yönteminin seçildiğiyle ilgili bilgi vermekte fayda vardır. Her araştırma yönteminin zorlukları ve kolaylıkları olmakla birlikte araştırmanın ruhuna uygun yöntemin belirlenmesi önemlidir. Nitel araştırmanın kuramsal temelleri sosyoloji ve felsefe gibi çeşitli disiplinlere dayanmaktadır. “İnsan davranışı ancak esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırılabilir ve bu yaklaşımda araştırmaya dahil olan bireylerin görüşleri ve deneyimleri büyük önem taşır.” Felsefe insanların gerçeği nasıl algıladıkları ve bu algılara ilişkin deneyimleriyle ilgilenmesi bakımından bu araştırmada önemli bir kuramsal temeldir. Diğer kuramsal temel sosyolojidir. İnsanların kendi davranışlarını nasıl şekillendirdikleri farklı ortamlara nasıl uyum sağladıkları bakımından bu disiplin önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 14-15).

Yarı yapılandırılmış mülakat türü önceden belirlenmiş ve özel bazı konulara ilişkin soruların sorulduğu bir türdür. Görüşmeci her katılımcıya sistematik ve tutarlı bir

şekilde sorulan bu soruların dışına çıkabilir (Berg ve Lune, 2015: 136). Duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini belirlemek için mülakat soruları Hochschild'in duygusal emek kuramından, Ashforth ve Humphrey'in duygusal emek çalışmalarından, Marx'ın yabancılaşma kuramından, Seeman'ın yabancılaşma boyutlarından ve ilgili literatürden yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırmada pilot çalışma yapılarak mülakat soruları yeniden düzenlenmiştir. Duygusal emek ve yabancılaşmanın ilişkisini belirlemek amacıyla 15 kabin memuruyla yarı yapılandırılmış mülakat yapılarak veriler toplanmıştır. Katılımcılara öncelikle araştırmanın konusu ve amaçlarıyla ilgili genel bilgiler ve gizlilik konusuyla ilgili güvenceler verilmiştir. Her görüşme ortalama 40-50 dakika sürmüştür. Kabin memurlarının yoğun iş temposu, uçuş saatlerinin değişkenliği ve ev nöbetleri (birinin uçuşa katılamaması üzerine her an göreve hazır olarak belli bir zamanda belli saatlerde tutulan nöbet) gibi nedenlerden dolayı 14 kişiyle telefonda 1 kişiyle de yüz yüze yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Verilerin daha iyi kayıt altına alınması amacıyla katılımcılardan izin alınarak görüşmenin ses kaydı yapılmıştır. Böylelikle sorular ve cevaplar daha anlaşılır hale gelmiş, katılımcıların içtenlikle verdiği cevaplar araştırmanın güvenilirliğini artırmıştır. Katılımcılardan öncelikle kendileriyle ilgili bilgi vermeleri istenmiş daha sonra duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini belirlemeye yönelik sorular belli bir sisteme göre sorulmuştur. Mülakattan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

## **2.2. Verilerin Analizi**

Veri analizi, somut veri parçaları ve soyut kavramlar, tanımlama ve yorumlama arasında bağlantı kurulan karmaşık bir süreçtir. Çalışmanın bulguları, bu anlamlardan oluşmaktadır. Bulgular, temalar ya da kategoriler şeklinde olabilir. Veri analizini araştırma sorularını cevaplamak için kullanılan bir yöntem olarak değerlendirmek mümkündür (Merriam, 2013: 168). Verilerin kavramsallaştırılması ve bu verileri açıklayan temaların oluşturulması gerekmektedir. Kavramlar temaların oluşturulmasını sağlar ve temalar sayesinde olgular daha anlaşılır hale gelmektedir. İçerik analizinden sonra elde edilen kavramların birbiriyle belli bir tema altında sınıflandırılması temayı oluşturmaktadır. Nitel veri analizi özü itibarıyla verilerin kodlanmasından, temaların bulunmasından ve bulguların yorumlanmasından oluşmaktadır. Kodlama içerik analizi sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 162-163). Mülakat

verilerinin dökümü, saha araştırması boyunca tutulan notlar üzerine araştırma sorularını cevaplamak için yapılan sorgulama kodlama sürecini oluşturmaktadır (Merriam, 2013: 170-171). Strauss ve Corbin (1990)'den aktarıldığına göre üç tür kodlama yönteminden bahsetmek mümkündür. Bunlar; daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama, verilerden çıkarılan kavramalara göre yapılan kodlama ve genel bir çerçeve içinde yapılan kodlamadır. Daha önceden belirlenmiş kavramalara göre yapılan kodlama araştırmanın temelini oluşturan bir kuram ya da kavramsal çerçeveden hareketle oluşturulmaktadır. Toplanan verilerin tümevarımcı bir analize tabi tutulması sonucu verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama oluşmaktadır. Bir de her iki kodlamanın birleşiminden oluşan genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama vardır. Verilerin analizinden önce kavramsal yapıya göre oluşturulan kodlara verilerin incelenmesi sonucu ortaya çıkan verilerde eklenerek kod listesi son halini almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 162-175). Bu kodlama sürecindeki ilişkiler ve düzenlilikler temalar haline gelmektedir (Merriam, 2013: 173). Tema, içerik analizinde elde edilen kavramların birbirleriyle belli tema adları altında sınıflandırılması sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 163). İçerik analizi temaları, anlamları tespit etmeye yönelik verilerin sistematik bir şekilde incelenmesi ve yorumlanması sürecidir (Berg ve Lune, 2015: 380). Temalar araştırma sorularına cevap verebilir nitelikte olduğu için temaların adı da çalışmanın yönelimiyle uyumlu olmaktadır. Temaların adı literatürden yola çıkılarak verileceği gibi verilerin yansıtıldığı terimlerden de verilebilir (Merriam, 2013: 175-176). İçerik analizinin diğer adımlarıysa temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre analiz edilmesi ve bulguların yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 162-175).

Bu çalışmada temaların belirlenmesinde ve saha araştırması için mülakat sorularının hazırlanmasında araştırmanın amacına yönelik oluşturulan araştırma soruları ve kurulan hipotezlerden yola çıkılmıştır. Kod listesinin oluşturulmasında genel bir çerçeve içinde yapılan kodlamadan yararlanılmıştır. Duygusal emek davranışları ve yabancılaşma ilişkisini belirlemek için kuramlardan hareketle yabancılaşmanın her bir boyutu bir duygusal emek davranışıyla ilişkilendirilerek temalar oluşturulmuştur. Bu araştırmanın içerik analizi süreci şu şekilde özetlenebilir:

- Araştırmayı oluşturan kavramsal çerçeveden kod listesinin oluşturulması
- Temaların belirlenmesi
- Mülakat verilerinin yazıya geçirilmesi
- Yeni kod listesinin oluşturulması ve düzenlenmesi
- Temaların düzenlenmesi
- Verilerin temalara göre analiz edilmesi
- Bulguların yorumlanması ve değerlendirilmesi

Saha araştırmasından elde edilen veriler bulgular kısmında temalar halinde sunularak değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuç ve değerlendirme kısmında araştırmanın sonuçlarının genel değerlendirmesi yapılmıştır.

### **2.3. Araştırma Soruları ve Hipotezleri**

Duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisinin incelenmesi çok yönlü araştırma sorularıyla ve hipotezleriyle mümkündür. Duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini ortaya koymak için hipotezler kurulmuştur. Gerek konunun derinliği gerek örneklemin özellikleri düşünüldüğünde araştırma soruları da konuyu derinlemesine ele alacak şekilde oluşturulmuştur.

#### **Araştırma Soruları**

Araştırmanın amacına yönelik araştırma sorusu belirlenmiş ve bu ana soruyu destekleyecek diğer sorular oluşturulmuştur.

#### **Ana Soru**

- Kabin memurlarının duygusal emek davranışları ile yabancılaşmanın boyutları arasında nasıl bir ilişki vardır?

#### **Alt Sorular**

- Kabin memuru mesleği neden tercih edilmiştir?
- Kabin memurlarının işe başlamadan önce aldıkları belli eğitimlerle duygusal emek davranışları arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Kabin memurları hangi duygusal emek davranışlarını sergilemektedirler?
- Kabin memurları duygusal emekle nasıl başa çıkmaktadırlar?

- Kabin memurları kendi duygularına yabancılaşmakta mıdırlar?
- Kabin memurları işi kaybetme korkusu yaşamakta mıdırlar?
- Kabin memurları için çalışmanın amacı nedir?
- Kabin memurları emeğinin müşterilerden olumlu geri bildirim alması sonucunda ne hissetmektedirler?

### **Araştırma Hipotezleri**

Araştırma sorusundan hareketle değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için hipotezler kurulmuştur.

**H1:** Duygusal çelişki ve güçsüzlük arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H2:** Duygusal çelişki ve anlamsızlık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H3:** Duygusal çelişki ve kuralsızlık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H4:** Duygusal çelişki ve soyutlanma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H5:** Duygusal çelişki ve kendine yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H6:** Duygusal çaba ve güçsüzlük arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H7:** Duygusal çaba ve anlamsızlık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H8:** Duygusal çaba ve kuralsızlık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H9:** Duygusal çaba ve soyutlanma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H10:** Duygusal çaba ve kendine yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H11:** Samimi davranış ve yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

### **2.4. Araştırmanın Örnekleminin Özellikleri**

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde ilgili literatürden yola çıkılmıştır. En başta Hochschild'in kabin memurlarına yönelik çalışması başta olmak üzere kabin memurlarının duygusal emek süreçlerine yönelik çalışmalar incelenmiştir. Kabin memurlarının görev tanımları, iş gerekleri ve ilgili literatürden yola çıkarak bu meslek seçilmiştir. Kabin memurları hizmet sektöründe beyaz yakalı gibi görünmesine rağmen aslında uçuşta servis hizmeti yapmaktadır. Öte yandan kabin memurları özel

hayatlarında da izin günleri hariç belli günlerde her an göreve hazır beklemektedirler. Yapılan literatür okumalarından kabin memurlarının çalışma koşullarının özel hayatlarıyla da ilişkili olduğu görülmüştür. Hizmet sektöründe duyguların yönetilmesine olan yoğun talep ve kabin memurlarının iş gerekleri düşünüldüğünde bu araştırma için örneklemin uygunluğu görülmektedir. Yabancılaşma geçmişte daha çok sanayi işçileriyle ilişkilendirilse bile günümüzde duygu işçilerine yönelik yabancılaşma araştırmaları yapılmaktadır. Bu nokta duyguların yabancılaşmasını sorgulamayı gerekli kılmıştır. Hizmet sektöründeki pek çok meslek gibi kabin memurluğu yoğun müşteri-çalışan ilişkisini gerektirmektedir. Yine kabin memurlarından belli duygu gösterim kuralları beklenmektedir. Hizmet sektöründeki yoğun rekabet çalışanlardan duygusal emeklerini de talep etmektedir. Sonuç olarak kabin memurlarının gerek çalışma koşulları ve iş tanımları gerekse onlarla özdeşleşen “gülümseme” ifadesi doğrultusunda bu meslek grubu örneklem olarak seçilmiştir.

## **2.5. Araştırmanın Bulguları**

Duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenen 15 kabin memuruyla yapılan yarı yapılandırılmış mülakatla veriler toplanmıştır. İçerik analizi yapılarak temalar oluşturulmuştur. Bu kısımda önce katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular ve bulguların değerlendirilmesi daha sonra da duygusal emek yabancılaşma ilişkisine yönelik oluşturulan temalar açıklamalarıyla ifade edilecektir.

### **2.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular ve Değerlendirme**

Araştırmanın amacıyla ilgili olarak demografik özelliklerin belirgin bir etkisi olmasa da genel olarak değerlendirme yapmak adına faydalı olacağı düşünülmüştür. Katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve medeni duruma göre dağılımları şu şekildedir:

**Tablo 1**  
**Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular**

<b>Yaş</b>	<b>Sayı</b>
20-29	11
29-40	4
<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>
Kadın	12
Erkek	3
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>
Lisans	14
Yüksek Lisans	1
<b>Medeni Durum</b>	<b>Sayı</b>
Evli	2
Bekâr	13

### **Değerlendirme**

Araştırmada katılımcıların yaşları ve duygusal emek davranışları arasında anlamlı bir etki görülmemiştir. Yabancılaşmanın boyutlarından soyutlanma her katılımcının yaşadığı bir durumdur. Ancak katılımcılar tarafından soyutlanmaya verilen tepkiler değişiklik göstermektedir.

Katılımcıların duygusal emek davranışları ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Erkek kabin memurları duygusal çelişki yaşarken kadın kabin memurları farklı duygusal emek davranışları göstermektedir.

Katılımcıların hepsinin lisans mezunu oldukları görülmektedir. Bir kişi ise yüksek lisans mezunudur. Mülakat sırasında mezun oldukları bölümler hakkında da bilgiler vermişlerdir. Genel olarak farklı bölümlerden mezun olmuşlar ve maddi nedenler başta olmak üzere kabin memuru olmayı tercih etmişlerdir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında çoğunluğun bekar olduğu görülmektedir. Evli olan katılımcıların duygusal emeklerine yönelik incelemede duygusal çelişki yaşadıkları görülmektedir.

**Tablo 2**  
**Katılımcıların Listesi**

	Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Medeni Durum
1.	KMA	25	Erkek	Lisans	Bekar
2.	KMB	24	Erkek	Lisans	Bekar
3.	KMC	25	Kadın	Lisans	Bekar
4.	KMÇ	25	Kadın	Lisans	Bekar
5.	KMD	28	Erkek	Lisans	Bekar
6.	KME	27	Kadın	Lisans	Bekar
7.	KMF	25	Kadın	Lisans	Bekar
8.	KMG	27	Kadın	Lisans	Evli
9.	KMĞ	31	Kadın	Lisans	Evli
10.	KMH	30	Kadın	Yüksek Lisans	Bekar
11.	KMI	31	Kadın	Lisans	Bekar
12.	KMİ	31	Kadın	Lisans	Bekar
13.	KMJ	23	Kadın	Lisans	Bekar
14.	KMK	25	Kadın	Lisans	Bekar
15.	KML	28	Kadın	Lisans	Bekar

\*Araştırmanın gizliliği açısından kişilerin gerçek isimleri kullanılmamıştır. KM kabin memuru adının ilk harflerinden oluşmakta diğer harf alfabetik sıraya göre verilmiştir.

### **2.5.2. Katılımcıların Mesleği Tercih Etme Nedenleriyle İlgili İçerik Analizi**

Duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisinin belirlenmesinde kişilerin neden kabin memuru olmayı tercih ettiğinin etkisi olabileceği düşünülmektedir. Bu bakımdan bazı kabin memurlarının mesleği tercih etme nedenlerini belirtmek faydalı olacaktır.

#### **Tema: Maddi Nedenler**

Kabin memurluğu ekonomik yönden pek çok meslekten daha iyi gelir edilen bir meslektir. Bu açıdan duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini daha iyi değerlendirebilmek için katılımcıların neden kabin memuru olmak istediği büyük önem taşımaktadır. Yapılan görüşmelerde katılımcıların çoğu maaşların kendilerini tatmin ettiğini belirtmiştir.



**Tablo 3****Maddi Nedenlere Yönelik Bulgular**

<b>Katılımcılar</b>	<b>İfadeler</b>	
<b>KMA</b>	Türkiye'nin ekonomik şartları. O dönemde iş bulamamıştım bu iş çıktı karşıma. <b>Ekonomik nedenlerden</b> dolayı.	Kabin memurlarının çoğu mesleği maddi nedenlerden dolayı tercih etmişlerdir.
<b>KMB</b>	Marka değerinden dolayı bu işi seçtim. Mesleğe ayrıca bir ilgim yoktu. Mülakat sürecini deneyimlemek için başvurduğum oldu.	
<b>KMC</b>	Okuldan yeni mezun olmuştum. İş aradım. Bu <b>işinde maaşı yüksek olduğu için</b> belli bir süre yaparım dedim açıkçası. Lisedeyken aklımdan geçmiyordu.	
<b>KMÇ</b>	Mezun olmadan önce iş aramaya başladım. Arkadaşım başvuruyordu bende öylesine başvurayım dedim.	
<b>KMD</b>	İlk başta <b>beni cezbeden şey parası oldu</b> . Onun dışında dünyayı gezme fırsatı.	
<b>KME</b>	<b>Maddi yönden</b> bu işi seçtim.	
<b>KMG</b>	Biraz psikolojik olarak tercih ettim. Çevremdeki insanlar benim bu işi yaparken mutlu olacağımı söylediler. İnsanların belli karakterleri olduğuna inanıyorum. Biraz çevremdekilerin baskısıyla biraz <b>maddi açıdan</b> .	
<b>KMĞ</b>	Benim yerime eşim başvurmuş. Kabin memurluğunun hosteslik olduğunu bile bilmiyordum.	
<b>KMH</b>	Öğretmenlik için KPSS'ye hazırlanırken <b>maddi açıdan</b> bu işi seçtim.	
<b>KMI</b>	Maliyeyi severek okumadım. Mezun olduktan sonra kendimi kurslara verdim işe girmemek için. Babam televizyonda görmüş "kızım sen hostes olmak istemez misin?" dedi. Bende "ne alakası var çay kahve mi dağıtacağım?" dedim. Hosteslik mesleğinin farkında değildim. İlk tepkim hayırdı. Sonra <b>maddi açıdan avantajları</b> .	
<b>KMİ</b>	Genelde atanamayanların, isteklerini karşılayamayanların seçtiği bir branştır havacılık. Çok yakın bir arkadaşımın tavsiyesiyle katıldım. Sabahın köründe kalkıp makyaj yapıp gitmek herkesin harcı değil. Aslında şu an bizim işimiz vardiyalı bir iş. Ben şuan bir fabrikaya da gidip çalışabilirim.	Bir diğer tercih nedeniyse arkadaş tavsiyesidir.
<b>KMJ</b>	Ben gezmeyi ve <b>para kazanmayı sevdiğim için bu işi seçtim</b> . Birkaç yıl bu mesleği yapıp sonra kendi bölümümde uzmanlaşmak istiyorum.	
<b>KMK</b>	Arkadaşımın tavsiyesiyle seçtim.	

## **Değerlendirme**

Kabin memurlarının bu mesleğe olan heves ve ilgilerinden ziyade maddi nedenlerden dolayı kabin memuru olmayı tercih ettikleri görülmüştür. Bu meslekte alınan iyi ücretler kabin memurluğu için bir cazibe haline gelmiştir. Öte yandan mesleğin bu anlamda katılımcılar için araçsal niteliğinin yoğun olduğunu söylemek mümkündür.

### **2.5.3. İşe Başlamadan Önce Alınan Eğitimlerle İlgili İçerik Analizi**

Kabin memurları işe başlamadan önce yaklaşık 2-3 ay arasında değişen eğitimlere katılmaktadırlar. Bu eğitimlerde daha önce de bahsedildiği gibi güvenlik ve acil durum eğitimlerinden müşteri ilişkilerine kadar firmalara göre de farklılık gösteren çeşitli eğitimler bulunmaktadır.

#### **Tema: Yolculara Karşı Davranış Kurallarıyla İlgili Eğitimler**

Kabin memurluğu hizmet sektörünün en yoğun duygu gösterim kuralları gerektiren mesleklerinden biridir. Maddi olanaklarda çok fazla farklılaşamayan firmaların yeni hedefleri manevi kaynaklara yönelmektedir: Duygular. Bu amaçla gerek işe alım öncesinde gerek sonraki dönemlerde kişilere müşterilere nasıl davranmaları gerektiği konusunda ve en önemlisi nasıl daha güler yüzlü ve yardımsever olacakları konusunda eğitim vermektedirler. Duygusal emek kuramının çalışma hayatında çalışanlarda nasıl somutlaştığını görmek için bazı katılımcıların işe başlamadan önce yolculara karşı davranışlarla ilgili aldıkları eğitimlerinden bahsetmek gerekmektedir.

Tablo 4

Yolculara Karşı Davranış Kurallarıyla İlgili Eğitimlere Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KMÇ	<b>Yolculara karşı nasıl davranmamız gerektiğiyle ilgili eğitimler aldık.</b> Bence işe alımlarda karaktere de dikkat ediyorlar. Biraz seni sınırlendirerek ölçmeye çalıştıklarını düşünüyorum. Eğitimlerde senin damarına basarak konuştuklarını düşünüyorum.	
KMG	Yaklaşık iki ay eğitim veriliyor. <b>Yolculara nasıl davranmamız gerektiği nasıl daha güler yüzlü konuşmamız gerektiğiyle ilgili eğitim aldık.</b> Bence verilmesi gereken en önemli eğitim psikolojik eğitim ama bize verilmedi. Şirketler çalışanların psikolojisinden çok müşteri memnuniyetine önem verdiği için böyle bir eğitim almadık. Kişinin öz benliğini ayakta tutabilmesiyle ilgili bir eğitim vermiyorlar. “Gülümseyin, alttan alın” dendi. Ama bunu nasıl yapacağım söylenmiyor. Kendimizi nasıl sakinleştireceğimiz söylenmiyor ve sonuç olarak çoğu insan da bununla başa çıkamıyor ilk ayda işten ayrılıyor.	İşin gereği güler yüzlü olmak olduğu için kabin memurlarına yolculara karşı güler yüzlü ve anlayışlı davranmaları üzerine eğitimler verilmiştir.
KMĞ	<b>Yolculara nasıl davranmamız ve onlarla nasıl konuşmamız gerektiğiyle ilgili eğitim aldık.</b> Yolculara genelde hayır diyemiyoruz.	
KMH	<b>Yolculara nasıl davranmamız gerektiğiyle ilgili eğitim aldık.</b>	
KMİ	Uçağa ilk defa işe girdiğimde binmiştim. İşe başlamadan önce eğitimler aldık. Bize her yıl eğitim de veriliyor. <b>Zorlu yolcularla başa çıkma eğitimi</b> , kişisel bakım eğitimi verilir. Eğitimlerde bizden ne yaşadığımızı anlatmamızı istiyorlar. Benim en zorlandığım konu rötari yolcuya anlatmak. Yer personeli topu bize atıyor. Yolcular bize dolu bir şekilde geliyorlar ve uçakta patlıyorlar. Bırakıp gitmek istiyorum o an işi ama gidemiyorum çünkü havadayım. Ben o insanla 3 saat uçmak zorundayım.	Eğitimlerde özellikle zorlu yolculara karşı nasıl davranmaları gerektiği örnek olaylarla açıklanmıştır.
KMK	<b>Zorlu yolculara nasıl davranmamız gerektiğiyle ilgili eğitim aldık.</b> Yolcu nasıl davranırsa davranırsa onların karşısında sabırlı davranmamız gerektiğiyle ilgili eğitimlerdi.	
KML	Ne kadar pozitif olduğunuza göre işe alıyorlar aslında. <b>Eğitimlerde yolculara nasıl davranmamız gerektiğiyle ilgili örnek olaylar üzerinden gidilirdi.</b> Daha sonraki dönemlerde <b>nezaket ve güler yüz dersi</b> aldık. Yaşam koçluğu dersi de aldık.	

## **Değerlendirme**

Kabin memuru olmak isteyen adaylar işe başlamadan önce bir takım eğitimlerden geçmektedirler. Aslında bu hem eğitim hem de sınavdır. Eğitimlerde de eleme yapılmaktadır. Teknik ve güvenlikle ilgili eğitimlerin yanında yolculara karşı davranışlarla ilgili eğitimler de verilmektedir. Katılımcılardan elde edilen bilgilere göre doğrudan yolculara karşı davranışlarla ilgili eğitim olmakla birlikte başka eğitimlerin altında da bu konuyla ilgili eğitim mevcuttur. Hizmet sektörünün en belirleyici özelliklerinden biri olan müşteri tatminine verilen önem eğitimin içeriklerinde büyük rol oynamaktadır. Bir katılımcının dikkat çektiği nokta bu araştırmanında amacına hizmet eden bir bulguyu oluşturmuştur. Firmalar, kabin memurlarına belli duygusal gösterim kuralları uygulamaktadırlar. Onlara müşterilere karşı güler yüzlü olmaları ve çok zor yolculara bile sabırlı davranmaları telkin edilirken bunu nasıl yapacaklarıyla ilgili eğitimler ihmal edilmiştir. Kabin memurlarının kendi duygularını organizasyonel amaçlar için düzenlemesi, değiştirmesi beklenirken bastırılan duygularla nasıl başa çıkacakları hakkında eğitimlere de ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Müşteriyi kaybetmek önemsenirken çalışanı kaybetme durumuna çok önem verilmediğini söylemek yanlış olmaz.

### **2.5.4. Duygusal Emek Davranışlarıyla İlgili İçerik Analizi**

Kabin memurlarına işe alımdan itibaren belli duygusal davranış kuralları telkin edilmektedir. Yapılan içerik analizi sonucunda örnekleme kabin memurlarının çoğunun duygularını bastırdığı görülmektedir.

#### **Tema 1: Gülümsemek ve Duyguların Bastırılması**

Hochschild (1983), duygusal emek gerektiren işlerin üç özelliğinden bahsetmişti: İnsanlarla yüz yüze veya sözlü iletişimi içermesi, çalışanların firmanın amaçları doğrultusunda karşı tarafın duygularını etkilemek durumunda kalması ve çalışanların duygusal aktiviteleri üzerindeki kontrol ve denetim. İş gerekleriyle uyumlu olarak, bastırılan duyguların ticarileşmesi söz konusudur. Kabin memurluğu müşterilerle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu, çalışanların yolcuların duygularını etkilemesinin gerektiği ve duyguların eğitim ya da kontrolle yönetildiği bir meslektir. Bazı katılımcıların yolculara karşı gerçek hisleriyle kendisinden beklenen hisler arasındaki ilişkinin analizi yapılmıştır.

Tablo 5

Gülümsemek ve Duyguların Bastırılmasına Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KMB	İlk etapta sinirlendiğimi saklayamıyordum. Her türlü kaprisleri çekiyorsun. Çeşit çeşit insan oluyor memnun etmeye çalışıyorsun. Başlarda sinirleniyordum ondan sonra herkese para gözüyle bakmaya başlayınca öyle olmuyor. Yolcu ne biçim firmasının iki saattir bekliyoruz deyip bağırdığı zaman bunlar benim şahsıma gibi gelip zoruma gidiyordu sonra bunlar benim şahsıma değil benim üzerimden şirkete edilen laflar ben işimi yapıyorum dedim kendi kendime. Ben başka bir işte çalışsaydım mesela call centerda (çağrı merkezi) bu kadar gülmezdim. Sosyal hayatta daha çok gülerdim. <b>“Gülümseme kotasını” işte harcıyoruz.</b>	
KMÇ	<b>Çalışırken bizden beklenen hisleri sergiliyoruz.</b> Bazı yolcular taciz ve küfür ediyor. Bazı yolcular sarhoş oluyor. Alkol konusu bence insanları böyle şeylere bir nebze daha fazla itiyor. Bir sınırlama yok olan da bize oluyor. Çok ağzı bozuk insan da oluyor ama ne diyeceksin? <b>“Tamam efendim, peki efendim”</b> diyoruz ya da en kötü hiçbir şey söylemiyoruz. O eğitimleri almamış olsam yine terslemezdim herhalde biraz da karakter meselesi. Bence işe alımlarda ona da dikkat ediyorlar.	Kabin memurları iş gerekleriyle uyumlu olarak yolculara karşı belli duyguları sergilemektedirler.
KMD	Yolcuların bizi <b>çileden çıkardıkları zamanlar</b> oluyor.	
KMF	<b>Bizde yolcuyla hiçbir zaman münakaşa edilmez.</b> Haklı da olsan hiçbir zaman münakaşaya giremezsin. <b>Altan alınca</b> yolcu da ben o kadar küfür ettim kabin memuruna hiçbir şey söylemedi diye düşünüyor bence. Daha sonra özür dileyenler bile var.	Duyguların emek sürecine dahil olması bastırılmış duyguları ortaya çıkarmaktadır.
KMG	Şirketin benden bekledikleriyle kendi hislerimi karıştırıyorum. Sürekli müşteriyle yüz yüzeyiz. Bizde iki dakika arkaya geçip sakinleşeyim yok. <b>Yüzün yolculara dönük ve “yüzde yüz” duygunu katıyorsun işe.</b>	
KMĞ	Uçuş sırasında değişiyor duygularım. <b>Özellikle başlarda karşılık vermek istiyordum ama veremiyordum.</b> Kendimce yöntemler geliştirim.	
KMH	İlk yolcuları karşılarken gayet içten karşılarım sonra uçuş içindeki bazı olaylardan dolayı <b>gerginlik</b> yaşadığım zaman galley’e (uçak mutfağı) gidip bir bardak su içip <b>sakinleşmeye çalışırım.</b>	Duygu işinde müşteri memnuniyeti belirleyici faktörlerden biridir.
KMI	Bazı yolculara karşı sinirleniyorsun ağzının payını vermek istiyorsun <b>böyle içinde fırtınalar kopuyor ama kendini sakinleştirip gülümsüyorsun. Müşteri memnuniyeti her zaman ön planda.</b>	
KMİ	Bize cevap vermeyin yolcularla kavga etmeyin deniyor. <b>İçimde fırtınalar kopuyor.</b> Ben bir şirket taşıyorum. <b>Üniformaya saygımdan dolayı susuyorum.</b> Üniforma olduğu için hiçbir şey yapamıyorum. Ben sivil olsaydım kavga ederdim. Bazen üniformayı unutup bir laf söylüyorum ağzımdan yanlış bir laf çıkıyor sonra yolcunun gönlünü alıyorum inmeden. Uçakta olan uçakta kalır anlayışı var bizde. Biz birbirimizi puanlıyoruz şu yolcuyla bu dalaştı, şu yolcuya böyle davrandı tarzında geri bildirimler veriyoruz.	

## Değerlendirme

Yolcu memnuniyeti, kabin memurlarının duygusal emek davranışlarının en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Yolcu memnuniyetine olan hassasiyet kabin memurlarının duygularını bastırmasını gerektirmektedir. Böylelikle kendi duygularını bastırarak örgütün amaçlarıyla uyumlu olan duyguları sergileyen kabin memurları duygusal çelişki yaşamaktadırlar.

## Tema 2: Duygusal Emekle Baş Etme Yöntemleri

Kabin memurları duygusal emekle baş etmek için farklı yöntemleri benimsemişlerdir. Bu yöntemlerde yolcu görünüşü önemli bir etkiye sahiptir.

**Tablo 6**  
**Duygusal Emekle Baş Etme Yöntemlerine Yönelik Bulgular**

Katılımcılar	İfadeler	
KMC	Yurt dışına uçuşlarda biz yolculara ikramda bulunuyoruz. Genellikle menü iki çeşit olur. Yolcuya diyorum ki kusura bakmayın tavuk kalmadı ben size makarna ikram etmek zorundayım diyorum. “Hayır gideceksin bana tavuk bulacaksın” diyor yolcu. <b>Sabrının uç noktasına geldiği patlamada başkasına pashyoruz.</b> O an için kötü etkileniyorsun sonra başka yolcu geliyor değişiyor. “Allah aşkına iki saat sonra görmeyeceksin boşu boşuna sinirlenme” diyor ekip arkadaşım. Bu şekilde sakinleşiyorsun.	Kabin memurları, duygusal emekle ekip arkadaşlarına yönlendirerek başa çıkmaya çalışmaktadırlar.
KMÇ	Sen yolcuya endişeli ve üzüntülü bir yüzle bile gitsen o onu kabul etmiyor. Hoşuna gitmiyor. Ama sen ezik değil de kendine güvenerek güler yüzle gittiğin zaman tamam önemli değil diyebiliyor. Biraz tecrübe kazandım öğrendim.	
KMI	Yolcuya bak ne yaptı deyip <b>ekip arkadaşlarımla konuşup</b> rahatlıyorum.	
KMİ	Özellikle rötarlı yolcu çok üstümüze geliyor ve şimdi de de biz gitmek istemiyoruz diyorlar. Bende tamam diyorum. Beş dakikama bakar sizi indirmek. Sizi kara listeye (kurallara uymayan yolcunun alındığı bir liste olan kara listedeki yolcu bir süre o firmayla uçamamaktadır) aldıracağım diyorum. Öyle deyince susuyorlar.	
KMK	Senin sabredemediğin yerde <b>ekip arkadaşlarıyla çözebilirsin.</b>	
KML	Sinirlendiğim <b>baş edemediğim durumlarda birine devrediyorum.</b>	

## **Değerlendirme**

Kabin memurları bir yandan duygularını bastırmakta diğer yandan da yolcuların sorunlarını çözmeye çalışmaktadırlar. İşin içinden çıkamadığı durumlarda ekip arkadaşına ya da amirine yönlendirmektedirler. Bu yöntemi müşteri-çalışan ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet sektöründe “paslama” ya da “yönlendirme” yöntemi olarak adlandırmak mümkündür. Burada Gross’un öncül odaklı duygu düzenleme teorisinden bilişsel değişime değinmek gerekmektedir. Çalışanın duygusal etkinin azalması için mevcut duruma yönelik algısının değiştirilmesi bilişsel değişim olarak ifade edilmişti (Gross, 1998). Kabin memurları yolcuları bir daha görmeyecekleri kişiler olarak düşünerek algılarını değiştirmekte ve böylece duygusal emekle başa çıkmaya çalışmaktadırlar.

### **2.5.5. Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisiyle İlgili İçerik Analizi**

Duygusal emek davranışları yabancılaşmanın beş boyutuyla ilişkilendirilmiş, bunun sonucunda bu ilişkiyi açıklayan 11 tane tema oluşturulmuştur.

#### **Tema 1: Duygusal Çelişki ve Güçsüzlük İlişkisi**

Çalışanların müşterilerle yoğun iletişimi gerektiren iş gereklerine duygusal gösterim kurallarının eklenmesi duygusal emeği ortaya çıkarmıştır. Duyguların yönetilmesi çalışanın kendi duyguları üzerindeki güçsüzlüğü anlamına gelmektedir. Bu bakımdan kabin memurlarının duyguları üzerindeki kontrol ve denetim güçsüzlük kavramını sorgulamayı gerektirmektedir.

Tablo 7

Duygusal Çelişki ve Güçsüzlük İlişisine Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KMA	Bir yere kadar alttan alıyoruz bir yerden sonra... Gerçek duygularımı bastırıyorum yoksa yapamayız. Kendimi kesinlikle <b>oyuncu</b> gibi hissediyorum. Yapmak durumunda kalıyorum şirketin istediğini: nezaket, alttan alma. Her zaman değil ama bazen ikiyüzlü oluyorum.	Kabin memurları kendi duygularını bastırarak kendilerini bir “oyuncu” gibi hissetmektedir.
KMB	Kendimi <b>oyuncu</b> gibi hissediyorum. Yolcu geldiği zaman <b>show time</b> (gösteri zamanı) diye bir laf çıkar. Yolcu gelince birbirimize bey-hanım diye hitap etmeye başlıyoruz. Bir yolcunun seni şikayet etmesi halinde senin başın yanar. Onun sonuna kadar haksız olduğu durumlarda yine seni suçlarlar. Çünkü o müşteri kaybedildiği zaman tüm ailesi, akrabaları kaybedilmiş olarak bakıyor şirket. Haksız müşteriyi kaybedeceğime haklı çalışanı gönderirim başka bir çalışanı alırım diyor şirket. O yüzden ben problemi çözmeye çalışıyorum hem denetliyorum hem denetliyorum. Üç yüz kişiyi kontrol ediyorum.	“Gülümsemek” bir iş gereği olarak kabul edilmiştir.
KMC	Her zaman gülemez insan. Birine karşı sinirleniyorsunuz ama bunu yansıtamıyorsunuz. O yüzden kendinizi bastırmanız gerekiyor. Hizmet sektöründeysen kontrol sende olmuyor. Misafir her zaman haklıdır deniliyor.	
KMD	Laftan anlamayan bir sürü insan var özellikle bir şeyleri hatırlatmaya çalışıyoruz. Şirketin ya da yer personelinin bir hatası oluyor onların tüm şeylerini bizden çıkarmak istiyorlar. Tüm hataları bize yüklüyorlar. Anlatıp anlatıp karşıdaki kişi anlamayınca oyunculuk devreye giriyor. Sinirleniyorsun ama bunu belli etmemeye çalışıyorsun. <b>“Gülümsemek en büyük silahımız”</b> . Bir <b>oyuncu</b> gibi bizimde ufak tefek oyunlarımız oluyor. Güçsüz hissetmiyorum. Ben işe girerken neler olacağını biliyordum. Otele göre burada daha az insanla uğraşıp daha fazla para kazanıyorum. Ama şirketin baskılarından dolayı stres yaşıyorum.	“Müşteri tatmini” bir güç olarak kabin memurlarının duyguları üzerinde kontrol ve denetim oluşturmaktadır.
KMG	Kendimi yüzde yüz <b>oyuncu</b> gibi hissediyorum. Gülmek zorundasınız. <b>Gülmek tamamıyla bir rol</b> . Kesinlikle içten güldüğümü söyleyemem. Sadece dişlerimi göstere göstere çok mutlu gibi duruyorum. Yoksa için öyle değil. İlk zamanlar çok çaba harcadım ama artık bunun istem dışı bir refleks olduğunu fark ediyorsun. Sadece aynaya baktığında ben gülüyorum diyorum. Biri sana üzgün olduğunu söylediğinde ya da uygunsuz bir şey söylediğinde bile hala ona gülümsüyorsun. Bu bir <b>iş hastalığı</b> gibi. Yüzüne yapıyor. <b>Gerçek duygularınızı bu işte bastırmak zorundasınız</b> . Bir ofiste çalışsanız arkanızı dönüp giderseniz ama bizim öyle bir şeyimiz yok iki saat yolcunun yüzüne bakmak zorundasınız. Ve tüm duygularınızı bu işte bastırmak zorundasınız. Benim babam çok rahatsız ama işim gereği sürekli gülmek zorundayım. Servis yaparken aklıma geliyor ama sürekli gülüyorum. Yolcu karşılıyorsunuz gülüyorsunuz, servis yapıyorsunuz gülüyorsunuz, bir şeyler istiyorlar gülüyorsunuz. Ama içinizde bastırduğumuz birçok şey var. Yani bu çok büyük bir <b>çelişki</b> bizim için. Her şey üniformada bittiği için yolcuya sizi anlıyorum diyorum.	



**Tablo 7'nin Devamı**

<b>KMĞ</b>	Yaşamaz mıyım? Yolcu genelde servis sırasında bana özellikle yemekle ilgili konularda bağırma başlıyor. Biz yolcuya karşı gelemeyiz. İşimin gereğini yapıyorum <b>role girmiş</b> gibi hissediyorum. Ben muhasebeciyken karşımdaki bir şey söyleyince ağzının payını verip gönderebiliyorum. Ama şimdi <b>kral sensin</b> oluyor. Bir gün yemek servisi yaparken yolcumuz yemeği beğenmedi. Al bunu köpeklere ver dedi. Sen ye istiyorsan dedi. Orda ne yapacağımı bilemedim. Müşteriyi memnun etmem gerekiyor.	Gülümsemek içten bir duygunun aksine bir iş gereği haline dönüşmüştür.
<b>KMİ</b>	Benden beklenen duyguları sadece gerektiği için gösteriyorum. Dışarıda sümüğümü atmayacağım insanları maalesef alttan alıyorum. Muhatap olmayacağım çoğu insana maalesef işim gereği ben güzel davranmak zorundayım. Gerçek duygularımı bastırıyorum. Uçaktaki ben dışardaki ben çok farklı. Uçaktaki ben bir <b>oyuncu</b> bir <b>tiyatroc</b> . Mümkün olduğu kadar laf sokmadan tepki çekmeden davranmaya çalışan bir insan. Çünkü onun sonucunda şirket bana dönecek. Çok güçsüz kaldığım zamanlar oluyor. Kendime niye öyle cevap verdin ne gerek vardı dediğim zamanlarda oldu. Niye cevap verdin “gül” geç. İşimiz zor. Her gün sabahın 3'ünde uyanmak güzel bir şey değil. Özellikle rötarlı yolcuyla uğraşmak için psikolojinin çok yüksek olması lazım. Ama işimi yapıyorum benim bu şirkete aidiyet duygum var.	İş gereği olarak görülen duygusal emek araçsal bir nitelik taşımaktadır.
<b>KMJ</b>	Bazen gülmek istemiyorum ama gülüyorum. <b>Rolü</b> işimin bir parçası olarak görüyorum. Çoğu zaman duygularımı bastırıyorum.	

### **Değerlendirme**

Hochschild (1983), duygusal emeği hizmetin sahte, çalışanların oyuncu, müşterilerinse izleyici olduğu bir oyun olarak tanımlamıştı. Bu araştırmada katılımcıların çoğunluğunun kendini oyuncu gibi hissetmesinden hareketle, kabin memurlarının bir oyuncu yolcularında izleyici olduğunu söylemek mümkündür. Firmanın duygular kadar kişisel şeyleri kontrol etmesi çalışanlar tarafından hoş karşılanmamaktadır (Grandey, 2000). Katılımcılar gülümsemeyi bir iş gereği olarak görerek kendi duygularını bastırmaktadırlar. Duygularını maskeleyerek yaptıkları hizmet sonucunda duygulara yabancılaşma başlamaktadır. Hochschild'in hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelediği araştırmada “Gülümsemek en büyük servetinizdir” cümlesi hosteslere telkin edilmekteydi. Burada bir kabin memurun “Gülümsemek en büyük silahımız” ifadesi aslında bu işte gülümsemenin önemini yanında bir araç haline gelerek nesneleştiğini ortaya çıkarmaktadır. Seeman (1959), güçsüzlüğü kendine ait eylemlerin kendine ait olmayan hizmet için harcanması olarak tanımlamıştı. Katılımcıların kendilerine ait

gölümsemelerini firmanın hedefleriyle uyumlu olarak müşterilere sergilediği görülmektedir. Burada müşteri tatmininin bir “güç” olarak kabin memurlarının duyguları üzerinde kontrolü olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Katılımcılar müşteriye karşı kendisinden beklenen duyguları sergileyerek kendi iradesi dışında davranmaktadır. Müşterilere karşı duygularını bastırarak sergiledikleri güler yüz kendi duygularını ötekileştirmektedir.

Çalışanların gerçekten hissettikleri duyguyla müşteriye karşı gösterdikleri duygu arasındaki çelişki katılımcıların kendilerini bir “oyuncu” gibi hissetmeleriyle sonuçlanmaktadır. Hochschild’in (1983) ifade ettiği gibi çalışanların bir iş gereği olarak duygusal davranış kurallarına uyma zorunluluğu, çalışanların duygularının firma tarafından denetlenmesine olanak vermektedir. Bu denetim mekanizması çalışanın duygusal çelişki yaşayarak kendi duyguları üzerindeki güçsüzlüğünü oluşturmaktadır. Çalışanlar kendi duygularına yabancılaşarak zaman zaman davranışlarının sahte olduğunu düşünmekte ve ikiyüzlü hissetmektedir.

Duygusal çelişki ve güçsüzlük arasındaki bir diğer ilişkiyi Morris ve Feldman (1996) tarafından duygusal emeğin önceli olarak belirlenen davranışların izlenebilme rahatlığı oluşturmaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi işverenin ya da yöneticilerin çalışanların duygularını sergileme anlarını ne sıklıkla denetlediği bu önceli oluşturmaktadır. Çalışanların duygularını sergilemeleri denetlendikçe duygusal emek ihtiyacı artmaktadır. Katılımcıların müşterilere karşı sergiledikleri firma politikasıyla uymayan duygusal ifade ve davranışlar kabin amiri tarafından rapor edilmektedir. Yöneticiler tarafından duygular üzerindeki kontrol arttıkça duygusal çelişki de artacaktır.

## **Tema 2: Duygusal Çelişki ve Anlamsızlık İlişkisi**

Kabin memurları çalışma koşullarının gereği olarak işte çok fazla kişiyle çok sayıda yapay ilişki kurmak zorundadırlar. Öte yandan müşteri memnuniyetine verilen öneme bağlı olarak yapılan işin anlamsızlık oluşturup oluşturmayacağı ve anlamsızlık duygusunun iş rolleriyle ilişkisi bu temayı oluşturmuştur.

**Tablo 8**

**Duygusal Çelişki ve Anlamsızlık İlişisine Yönelik Bulgular**

Katılımcılar	İfadeler	
KMA	Çoğu zaman <b>anlamsız</b> hissediyorum. Neden bunu yapıyorum ki benim ne işim var burada dediğim zamanlar oluyor. Kötü bir gün geçersen bile bunu yolculara yansıtmaman gerekiyor. Üniformanın amacı orda o yansıtmamak.	Çalışanlar işiyle ilgili duygularını bastırmak zorunda kaldıklarında anlamsızlık hissetmektedirler.
KMB	Bazen anlamsızlık yaşasam da çoğu zaman bunu para kazanmanın aracı olarak görüyorum. Yolculardan nefret dahi etsen de dünyayı gezip görmek ağır basıyor. İşimin içindeki düzensizliğe ayak uydurmak bana <b>anlamsız</b> geliyor. 10 dakika önce tanıştığım uçuş arkadaşlarıyla kader birliği yapıyorum. 2 yıl sonra görsem hatırlamam. Birkaç saat önce tanıştığım insanlarla gittiğim ülkelerde bir şeyler paylaşıyorum ama sonra herkes herkesi unutuyor bu anlamsız geliyor. Bir problemim olduğu zaman bir daha görmeyeceğim diyorum. Ama bazen bu da anlamsız geliyor. Aldılar koydular beni buraya benim burada ne işi var diyorum.	
KMC	Öyle yapmak gerekiyorsa öyle yapıyoruz. Şikayet almamak için yapıyoruz. Ama gece çalışırken <b>ben ne yapıyorum</b> diyorum.	
KMD	Şirket bizden bir şeyler istiyor ama bize bir şeylerde veriyor. Şartları kabul ederek geldim.	
KMG	Genelde her gün <b>anlamsızlık</b> hissediyorum. Her gün işe gelirken Allah'ım biraz daha bu işe sabredeyim bir zaman sonra başka işte olacağım diyorum.	
KMĞ	Anlamsızlığı ilk başlarda daha çok yaşadım. Ne kadar saçma bir iş yapıyorum kişiliğime hiç uygun değil. <b>Yolcu bana bağırırken ben nasıl susuyorum</b> dediğim zamanlar oldu. Hatta bununla ilgili günlük tutmuştum. O kadar sinirleniyordum ki... Yolculara karşı ağzımı açamıyorsun. "Bavulumu getirir misin" diyor. Ağır bile olsa "Tabiki" diyoruz. Öyle zamanlarda ne yapıyorum ki ben demiştim. Zamanla insanları çözmeye başladım. Bu yolcuyu bugün göreceğim yarın görmeyeceğim diye düşünmeye başladım.	
KMİ	Benim burada ne işim var dediğim çok oluyor. İş bırakmak istediğim zamanlar oluyor. <b>İçten gelen bir duygu yok işimden gelen bir duygu var.</b>	
KMJ	Bazen surat bile asıyorumdur farkında olmadan. Bu durumda soruyor amirler gülümse falan diyorlar. <b>Anlamsız</b> geliyor.	

## **Değerlendirme**

Çalışanın kendi duygu ve değerleriyle işinin gerekleri arasında yaşadığı çelişki işini anlamlandıramamasına neden olmaktadır. Katılımcılar yaşadıkları duygusal çelişki sonucu kendi işlerini sorgulamaktadır. Jones (2001)'in ifade ettiği gibi çalışanlar yapay ilişkiler kurarak müşteriyi ikna etmeye çalışmaktadır. Çalışanın bu süreçte kurduğu çok sayıda sahte ilişki samimiyetten uzaklaşarak anlamını yitirmektedir.

## **Tema 3: Duygusal Çelişki ve Kuralsızlık İlişkisi**

Hizmet sektöründeki belirginleşen duygusal emek talebi çalışanları zaman zaman standartların dışında davranmaya itmektedir. Çalışanlar bir yandan duygularını bastırarak duygusal çelişki yaşamakta öte yandan müşterilere karşı farklı yaklaşımlar geliştirmektedir. Özellikle zorlu müşterilere karşı çalışanların yaşadığı duygusal çelişki kural dışı davranmaya zorlayabilir.

Tablo 9

Duygusal Çelişki ve Kuralsızlık İlişisine Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KMA	İnsanlar gökyüzünde 10 km'lik yükseklikte. Kimse orada ne olduğunu bilmiyor. <b>Sıra dışı</b> bir iş bizim işimiz.	
KMB	Bizim ofisimiz uçak. <b>Olağandışı</b> bir iş yapıyorum. Ben bu işi kabul ederek girdim. Bu şekilde davranmayacaksınız girmeyin deniliyor.	
KMC	Bazen içinizden geleni yapamıyorsunuz <b>düzgün cevap vermek zorunda olduğunuz için</b> yapıyorsunuz.	
KMD	Yolcular yolculuk yapmaya değil de yemek yemeye gelmiş gibi davranıyorlar. Kapıdan girer girmez ne yemek var diye soruyorlar. Bir yolcu "bana tavuk getirmezsen uçağı durduracağım" dedi. Nasıl yapacaksınız dedim. Ben yaşlı bir insanım hastayım diyeceğim dedi. Bende " <b>buyurun indirin</b> " dedim.	Kabin memurları yolculara karşı standartların dışında davranmak isteseler de duygularını bastırmak zorunda kalmaktadırlar.
KMG	<b>İtiyor ama kesinlikle ama davranmıyorum.</b> Evde mutsuz olup gelip ekibe ve yolculara çok kötü davranan bir sürü insan gördüm. Ama ben yapamıyorum. Profesyonel davranıyorum.	
KMĞ	Yolcular beni dürtüp "bakar mısın, bakar mısın" dediği zaman sinir tepeme çıkıyor. Dokunmak yasak falan diyorum. <b>Kendimi tutamayacak duruma</b> geliyorum.	
KMİ	Yolcu bazen küfrederek biniyor uçağı. "Allah belanızı versin, nefret ediyorum" diyor. Ben "hoş geldiniz" diyorum, yolcu "hiç hoş gelmedim" diyor. Devam edince yolcu bende başka firmayla uçun o zaman diyorum. Benim kişiliğime laf söylerse ben artık orda şirket dinlemiyorum. Rol hep var. Ben rolün en büyüğünü yapıyorum o ayrı bir olay. Bazen o yolcuya servis yapmak istemiyorum ya da <b>o yolcunun yemeğini soğuk götürmek istiyorum.</b> Soğuk yesin diyorum fırından çıkarıp geç vermek istiyorum. Bazen de yüzüne bile bakmak istemiyorum. Güle güle demiyorum mesela. Sonra diyorum ki sen buradan "ekmek parası" kazanıyorsun boş ver uğraşma. Havacılık benim "hoş geldiniz" dememle başlıyor. Bir daha bu firmayı kullanmayacağım diyen yolculara "binmeyin evet" diyorum, bu benim en zorlandığım cümle. Çok cesur bir laf. Standart dışı davrandığımı sadece yolcu görüyor. İnsan sarrafi oluyoruz. <b>Robot gibi olduğum</b> zamanlar oluyor. Uçak görmek istemiyorum, insan görmek istemiyorum, işe gitmek istemiyorum. İnsanlardan kaçıyorum o zamanda rapor alıyorum. Ben şirkete söylesem aksaklığa girer gelmen gerek derler. Ben hasta olduğum zaman rapor almıyorum, <b>beynimi rahatlatmak için rapor alıyorum.</b> Kokpite verilen imkanlar ayrı. Kabine verilen imkanlar ayrı. Kabin deli gibi uçuyor. Biz uçuşu bırakamayız. Kokpit bizden üstündür. Kabin bu şekilde çalışmaya mahkum. Şirket diyor ki beğenmiyorsan kapı orada. Benim yerime bir sürü kabin memuru bulabilir bir ilan yayınlamaya bakar ama kaptan bulamaz. Ben havacı olduğumu düşünmüyorum havacılık bu değil. Ben kendimi otobüste hissediyorum. Dur kalk, dur kalk, sürekli bir yerlere gidiyoruz. Eskiden parmakla gösteriliyordu. Çünkü o zaman standart varmış.	Yaşadıkları duygusal çelişkiyle kural dışı davranarak ya da davranmak isteyerek mücadele etmeye çalışıyorlar.
KMJ	Yolcuya karşı <b>duygularımı bastırıyorum.</b>	

## Değerlendirme

Kuralsızlık, kuralların önemini yitirmesi ve amaçlara kural dışı davranarak ulaşılabileceğinin düşünülmesidir. Kuralsızlık bireyin korku ve endişe yaşadığı durumlarda meydana gelebilir (Seeman, 1959). Katılımcıların hissettikleri duygusal çelişki onları kural dışı davranmaya itse de işin gerekleri ve işten atılma korkusu bunu engellemektedir. Yabancılaşmanın kuralsızlık boyutu burada yolcuyu susturmak için yapılan davranışlara dönüşmektedir.

## Tema 4: Duygusal Çelişki ve Soyutlanma İlişkisi

Hizmet sektörünün müşterilerle sürekli etkileşimi gerektirmesi duygusal çelişki süresini artırmaktadır. Çalışan iş hayatında duygularını bastırdıkça çalışanın sosyal hayatı bastırılmış duygularından etkilenmektedir.

**Tablo 10**  
**Duygusal Çelişki ve Soyutlanma İlişkisine Yönelik Bulgular**

Katılımcılar	İfadeler	
KMA	Daha çok iş yaşamında güler yüzlüyüm. İşte yaşadığım sorun eve yansıyor olumsuz olarak. Eve gelince birine <b>patlama</b> oluyor.	İşte bastırılan duygular sosyal hayatı olumsuz etkilemektedir.
KMB	İşim sosyal hayatımı çok kötü etkiliyor. Bu işi yaparken insanların beni çok anlamadığını düşünüyorum. Çok fazla yargılıyorlar. İnsanlar “ne yapıyorsun ki bir Japonya’ya gelip gidiyorsun güzel otellerde kalıyorsun, servis yapıyorsun” diyorlar. Biz çok zorluk çekiyoruz ama kimseye ispatlayamıyoruz. Ben sabah 7 de geliyorum eve. Arkadaşlarım çağırıyorlar. Çok yorgunum diyorum. Ne yapıyorsun ki diyorlar. İki kez çağırıyorlar üçüncüye çağırıyorlar. Arkadaşlarım azaldı. İşte çok aşırı gülümsediğimiz için normal hayatta <b>gülesim gelmiyor içimden</b> . “Artık yeter ağzım ağrıdı” şeklinde. 300 kişiye “günaydın” diyorsun 300 kişiye gülümsüyorsun giderken de yine 300 kişiye “güle güle” diyorsun. Dönerken de ayrı 300 kişiye gülüyorsun. Sürekli konuşma halindesin. Eve gelince konuşmak dahi istemiyorum. Yorulmuş oluyorum. Konuşmaktan gülmekten yoruluyorum. Böyle <b>sus pus</b> oturmak istiyorum. Daha <b>sabırsız</b> biri oldum.	
KMC	Sadece iş hayatımda daha güler yüzlü ve sabırlıyım. Kendimi bazen sosyal hayattan <b>koparılmış</b> hissediyorum. <b>Kimseyle konuşmak istemiyorsunuz</b> mesela. Çünkü işte o kadar insanla konuşuyorum.	Katılımcıların kendi duygularını bastırarak gösterdikleri güler yüz, iş dışında daha az gülme, daha az konuşma isteğiyle sonuçlanmaktadır.
KMD	Ben hep kendimi <b>soyutlanmış</b> hissediyorum. Sürekli gülümsemeyi benimsedim artık. Herkese gülümsüyorum ister istemez o gülümseme kalıyor yüzde. Ters bir şey olunca artık endişe etmiyorum. Bu işte kafaya takmamayı öğrendim. Bazen yeni ekiple tanıştığında çok yapmacık oluyor ilişkiler. Ben o zaman kendimi “yolcuymuşum gibi” hissediyorum. <b>İçten gelmeyen</b> konuşmalar ilişkilerimi kötü etkiliyor. Yeni ekip tanışmasında özel hayatla ilgili çok standart sorular vardır. Sanki hiç özel hayatım yokmuş gibi sorular.	

**Tablo 10'un Devamı**

<p><b>KMG</b></p>	<p>Havaya çıktığınız anda herkesten uzaksınız kimseden haber alamam. Bu sizde bir karamsarlık oluşturuyor. Sosyal hayattan haberiniz olmuyor. Kendimi depresif hissediyorum. Ben her şeyden bir haberim ama benim dışımda bir hayat ilerliyor. Kendimi çok soyutlanmış hissediyorum. İşimde <b>duygusal çelişki</b> yaşamam hayatımı olumsuz etkiledi. İşte sürekli gülüyorum, gülüyorum, gülüyorum. Hiç kimseye hiçbir şey belli edemediğim için eve gelince çok ağlarım. Saatlerce ağlarım. Ya da eşinize kötü davranabiliyorsunuz. Direk kötü davranıyorsunuz. Belki babanız, abiniz, eşiniz sizden bir bardak su istese “öf hayatım sen git al” ya da “baba getiremem” dersiniz. Ama bizim işimizde böyle bir şey yok. 100 metre gidip suyu alıp sonra yüz metre gidip suyu vermek zorundasınız. Öyle olunca da eve geldiğinizde inanılmaz bir negatif enerji yüklemesi oluyor. Ve <b>çevrenize kötü davranıyorsunuz</b>, bu bir gerçek.</p>	<p>Kabin memurlarının sürekli müşterilerle iletişim halinde olması iş dışında onları sessizliğe iterek toplumdan uzaklaştırmaktadır.</p>
<p><b>KMG</b></p>	<p>İzin günlerimde evden çıkmak istemiyorum. Sadece evde yatıp dinlenmek istiyorum. Tek istediğim bu. Bir ara yer görevinde bulundum ve hiçbir sosyal hayatım olmadığını o zaman anladım. Ben çok sabırsız bir insandım sabrım arttı. Artık çok sabırlı bir insanım. Öfke kontrolünü öğrendim. Yoğun çalıştığım zamanlarda hayattan koptuğumu hissediyorum. Böyle zamanlarda eve kimsenin gelmesini istemiyorum çünkü benim hizmet edecek halim kalmıyor. Konuşmak istemediğim zamanlar oluyor. İşte karşımdaki kişiye hiçbir şey söyleyemediğim için hırsımı eşimden çıkarmış olabilirim. Sonradan bu <b>duyguları bastırdıkça</b> olayları yansıtmamaya başladım.</p>	
<p><b>KMİ</b></p>	<p>Havacılar aslında çok asosyal insanlardır. Sosyal gibi gözüken ama aslında asosyal insanlar. Kendimi hep <b>soyutlanmış</b> hissediyorum. Ben bu işe girdiğimden beri soyutlandım. Eskiden hep telefonum çalardı şimdi çalmıyor kimse beni çağırıyor. Düşünde yokum, nişanda yokum, doğum gününde yokum. Ben hiçbir zaman olmadım. İnsanlar genellikle 8-5 çalışıyorlar. Ben akşama kadar herkes isteyken ne yapabilirim? Benim hayatımı belirleyen işimin saatleri. “Ben işi kendime uydurmadım, iş beni kendine uydurdu”. İstediyim gibi davranamıyorum. <b>İş, bana hükmediyor</b>. Çok ağladığım, çok yalnız kaldığım, çaresiz hissettiğim, konuşmak istediğim ama kimseyi bulamadığım zamanlar oluyor. Huzursuz hissediyorum. Stresten dolayı rahatsızlık yaşıyorum, doktor işi bırak dedi. Vücudum artık sinyal veriyormuş. Uçtuğum zaman oluyor ben dinlendiğim zaman geçiyor. Tamamen psikolojik. Beni sadece bir havacı anlayabilir bir de bu konuyu çalıştığın için sen. Bazıları “oh ne güzel dünyayı geziyorsun, gez gez” diyor. Ama öyle değil işte. Bende diyorum “ah, keşke ailemle kahvaltı yapsam”. Evet, her yeri görüyorum ama karşılığında bir bedel ödüyorum. Her güzel şeyin bir bedeli vardır. Ben tatil yapmaya gitmiyorum, işimin gereğini yapıyorum. İşte güler yüzlü olmam, <b>duygularımı bastırmam sonucunda iş dışında daha agresif, daha sinirli daha fevri biri</b> oldum. Artık daha çok tepki veriyorum her şeye. Sen hiç böyle değildin sendeki bu duygu değişikliğinin sebebi nedir diyor annem. Daha öfkeliyim. Sokaktaki insanla bile kavga edecek duruma geldiğim zamanlar oluyor.</p>	
<p><b>KMJ</b></p>	<p>Kendimi <b>uzaklaşmış</b> hissediyorum. İş hayatında güzler yüzlü birisiyim normal de bu kadar değil.</p>	

## **Değerlendirme**

Kabin memurlarının yolculara karşı göstermeleri gereken güler yüz ve anlayışlı konuşmalar iş dışında yerini sessizliğe bırakmaktadır. Duygusal çelişki ve soyutlanma arasında tezat bir durum tespit edilmiştir. Öyle ki duygusal çelişki yaşayan kabin memurlarının işte sürekli yolculara karşı sergiledikleri rol onları iş dışında suskunluğa iterek toplumdan uzaklaştırmaktadır. Bastırılan duygular iş dışındaki yakın çevresine duygusal patlama olarak geri dönmektedir. Burada duygusal patlamayla kastedilen işte söylenemeyen sözlerin ve bastırılan duyguların olumsuz bir tepki olarak yakın çevreye yansıtılmasıdır. Öte yandan bazı kabin memurlarının işte sergiledikleri sabır iş dışında da onları daha sabırlı birine dönüştürmüştür. Hangi durum olursa olsun kabin memurlarının yaşadıkları duygusal çelişki ve soyutlanma arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Yaptıkları iş kabin memurlarını hayattan koparılmış hissettirmektedir. İşte sergiledikleri güler yüz kendi duygularıyla çeliştiği için iş dışında bunun olumsuz etkisini yaşamaktadırlar.

## **Tema 5: Duygusal Çelişki ve Kendine Yabancılaşma İlişkisi**

Duyguların bastırılmasıyla birlikte işin ve çalışanın kişiliğinin birbirine tezat durumu kendine yabancılaşmaya neden olarak görülmektedir. Öte yandan işin rutin, tekrara dayalı ve sıkıcı olması, çalışanın kendi yeteneklerini kullanamaması işten soğumayla ve daha sonra da kendine yabancılaşmayla sonuçlanabilir.



Tablo 11

Duygusal Çelişki ve Kendine Yabancılaşma İlişkinine Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KMA	İşimin beni geliştirdiğini düşünmüyorum. Zannetmiyorum ömrümün sonuna kadar bu işi yapacağımı. Kendimi geliştirme olanağım yok <b>rutin tekrara dayalı bir iş</b> yapıyorum. Bazı şeyler rutin ama sıkıcı değil. İş yapıştığı için kişiliğe zorlanmıyorum. Doğal olmak ister insan ama bazen yapmacık davranıyoruz bu sıkıcı oluyor.	Kabin memurları rutin, tekrara dayalı bir iş yapmaktadır.
KMB	Bir kalabalığı organize ediyorum. Yolcular sıklıkla çatışma halinde oluyorlar. Ve bu çatışmayı yönetmeye çalışıyorsunuz. Bir türbülans olduğunda herkes size bakıyor. Bizim iş aslında monoton dışı gözükten monoton bir iş. Bir saatten sonra nereye gittiğinin bir önemi yok. Standart oluyor. İlk sene gezip görme hoşuma gidiyordu ama sonra olağanlaşınca iş görev olarak bakıyorsunuz. <b>Saatleri değişen rutin bir iş.</b>	
KMC	Sürekli insanlarla uğraşmak zor bir iş. Bir yerden sonra bunalıyorsunuz, sıkılıyorsunuz. Bazen işimden soğuyorum. <b>O kadar alttan alıyoruz ki hala üstümüze gelmeye devam edince yolcular tükenmiş hissediyorsun.</b> İşim bu, bu işi yapıyorum. Bu işin maaşı iyi. Gezmek en başta iyi gelmişti ama sonra öyle olmadığını gördüm.	
KMD	<b>Bu kadar düzensiz bir iş beni soğutuyor.</b> Zararlarından bile bizden kar elde etmeye çalışıyorlar. Herkeste işten atılma korkusu var.	Kabin memurları için gülümsemek bir iş rutini haline gelmiştir.
KMG	Normalde pek çok işte siz beyninizi kullanarak iş yapıyorsunuz. Hesaplama yapıyorsunuz, onu yazdım acaba diye düşünüyorsunuz. Bizde kafa kısmı devreye girmiyor. Sadece vücut. Topla koy, topla koy. Tamamen fiziksel, <b>aklımı kullanmam gereken bir şey yok.</b> Ve her gün aynı rutinlikte aynı işi yapıyorum. Akılla ilgili olmayan bir meslek. Burada yemeğini ver, çayını ver, çok düşünmüyorsun.	
KMĞ	<b>Her gün güler yüzlü olmak bizim rutinimiz.</b> Hoş geldiniz diyorum ama her gün başka kültürden insana hoş geldiniz diyorum. İnsanları keşfetmeye çalışarak rutini kırmaya çalışıyorum.	

**Tablo 11'in Devamı**

<b>KMİ</b>	<p><b>Yolculara karşı duygularımı bastırdığım zaman kişiliğimden o kadar çok taviz veriyorum ki.</b> Kendimden soğuyorum. Kendimle tezat düştüğüm zamanlar oluyor. Geçen hafta çok büyük sis vardı. 3 saat giderken bekledik. 2 saatte dönüşte bekledik. Yolcuyla çalışan arkadaşım kavga etti. O kız da yorgun bir şekilde bir şeyler söyledi. Keşke yolcuyu susturabilseydik. Tekrar rötarlı gittik. Yolcular beni mahvetti. Üzerime yürüyenler, ineceğiz biz diyenler. Kaldıramazsın bu uçağı diyorlar. Sen olsaydın ne yapardın? Yolcu da haklı. Çok sorguluyorum. Ben bu iş için mi okudum diyorum. Mecbur muyum bu insanların ağız kokusunu çekmeye diyorum. Eve gelince her şeyi unutuyorum. Kendimi telkin ede ede yıllar oldu. Bir yandan nefret ediyorum bir yandan seviyorum. Duyguları yönetmekle ilgili kitap okuyorum. İşin bana kattığı opsiyonlar var ama benden aldığı şeylerde var. Benim kabin memurluğum yerde sökmüyor. Beni bu şekilde bir yere almazlar. Sürekli insanlarla beraberim ya. İnsanların olduğu yerde rahatsız oluyorum. Herkes beni izliyormuş gibi hissediyorum oda herhalde uçaktan kaynaklanan bir rahatsızlık. Sanki sokakta herkes beni izliyormuş, işime devam ediyormuşum, üzerimde üniforma varmış gibi hissediyorum. Bazen kimseyi görmek istemiyorum. Arkadaşlarım çağırıyor gitmemek için yalan söylüyorum. Uçuşum var diyorum. Kalabalık yerlerde bir anda sıkılıp kalkıp gidiyorum. Bu da bir tepki. İzin günlerimde makyaj yapmıyorum. İşte makyaj yapmazsan onu da yazıyorlar rapor olarak. O yüzden sosyalliğimi bitirdim. Düzenli bir hayatım olunca geçecektir. Bizim sosyal ilişkilerimiz olmadığı için aşk hayatımız da yoktur. <b>Her şey anlaktır bizde. Çünkü anlık yaşıyoruz. Muhabbetler yarım, sohbetler yarım.</b> İşten ayrılma da çok oluyor. Bu iş bir basamak bu iş sonu olan bir iş değil. Robot gibi uçuyorsun.</p>	<p>Kabin memurları için gülümsemek bir iş rutini haline gelmiştir.</p>
<b>KMJ</b>	<p>Gülümsemek <b>rutin</b> bir iş bizim için.</p>	

### **Değerlendirme**

Kişilik piyasasında çalışanların kişiliğinin hizmetin ya da üretimin bir parçası haline geldiğinden bahsedilmişti. Mills, bu durumu kişiliğin dışsallaşması olarak açıklamıştı. Hizmet sektöründe çalışanların kişiliği kendi benliklerine ait olmaktan çok firmaya ait bir nesne olarak yabancı hale dönüşmektedir (Mills, 1969: 188-225). Bir kabin memuru “Yolculara karşı duygularımı bastırdığım zaman kişiliğimden o kadar çok taviz veriyorum ki” ifadesinden hareketle bu araştırmada Mills’in kişilik piyasası anlayışının ötesinde bir “duygu piyasası” olduğu ortaya çıkmıştır. Kabin memurlarının bastırılmış duyguları sosyal hayatını olumsuz etkileyerek zamanla işten soğumasına neden olmaktadır. Yolcuları sürekli alttan almak zorunda olmaları işlerini sorgulamalarına neden olmaktadır. Kabin memurları işlerinin rutin, tekrara dayalı olduğunu düşünmektedirler fakat işten soğumalarını engelleyen iki neden bulunmaktadır. İlki, yolcuları tekrar görmeyecek

oldukları kişiler olarak düşünmeleridir. İkincisiyse, maddi açıdan işlerinden tatmin olmalarıdır. Bir başka noktaysa gülümsemenin artık bir duygudan daha çok rutin bir iş gereği haline dönüşmesidir. Ortaya çıkan bu durum, araştırmanın odak noktalarından biri olan duyguların yabancılaşmasıyla ilgili önemli bir bulgudur. Ancak bunlarla birlikte, kabin memurlarının duygularını bastırarak oynadıkları roller her ne kadar kişilikleriyle tezat bir durum olsa da duygusal gösterimleri iş gereği olarak düşündükleri için bu durumla başa çıkabilmektedirler. Dolayısıyla kendine yabancılaşmanın yıkıcı etkileri azalmaktadır ve kabin memurlarının işten soğumaları anlaktır.

### Tema 6: Duygusal Çaba ve Güçsüzlük İlişkisi

Kabin memurları kendilerinden beklenen duyguları gerçekten hissetmek için çaba göstermektedirler. Müşteri tatminin de önemli rol oynadığı duygusal emek davranışında önemli nokta çalışanın rol yaparak değil gerçekten içsel olarak çaba harcıyarak işinin gereği kendisinden beklenen duygusal gösterimleri sergilemesidir.

**Tablo 12**

#### Duygusal Çaba ve Güçsüzlük İlişkisine Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KMÇ	Bana bir amirim burasını bir “tiyatro sahnesi” gibi düşüneceksin ve ona göre davranacaksın demişti. Normal hayatta somurtkan birisi kabin de çok mutlu biri haline dönüşebiliyor. Ben genelde gülümsemek için çaba harcıyorum. Biraz kendimi zorlayıp gülümseyince şunu fark ediyorum. Evde mutsuz bir şey yaşayıp çıkmışım ve işte artık bir şekilde kaslarımı zorlayarak gülümseye gülümsemeye bir bakmışım o ruh halinden çıkmışım ve ben artık mutluyum. Öyle bir etkisi var. Hizmet sektörüne girerken bunun bilinciyle girdim. <b>Yolcu benim gülümsememi satın alıyor</b> çünkü. Ben ona <b>gülümsemek mecburiyetindeyim</b> . Her türlü gülümsemek zorundayım ne olursa olsun. Ne kadar ağır bir şey yaşarsan yaşa o işe gelince o <b>üniformayı giyince gülümsemek zorundasın</b> . Gülümsemediğim zaman güçsüzlük ve endişe hissediyorum. Karşıdaki yolcuya haksızlık yaptığımı düşünüyorum. Şirket bana belli bir para vermiş ve bu üniformayı giydirmiş. Ben onu yerine getirmeyince vicdan azabı çekiyorum. Yanlış yapıyorum hissi oluyor. Hizmet, standartlar, tek düzelik, servis bizde çok önemlidir. Askeriyeden bir farkımız yok bizim. İyi ki şirket bana kurallar koyuyor kuralları destekliyorum.	Kendilerinden beklenen duyguları sergilemek için içsel çaba harcamaktadırlar.
KMF	Yolcular acayıp bir şey yapsa bile <b>çaba göstererek</b> gülmeye çalışıyorum.	
KMH	Üniformayı giydiğim anda her şeyi unutuyorum. <b>Üniformayı giydiğimde ayrı bir ben oluyorum</b> . İşimde yukarıdan bana gelen şeyleri uyguluyorum.	
KML	Her zaman gülümsemek zorundayım. Zorla da olsa <b>kendimi buna mecbur hissediyorum</b> . Bazı insanlar bunu yapmayabiliyor. Asık suratla ilgili hiçbir şikayet almadım. İçime atıp bastırıyorum, kendi <b>duygularımı değiştirmek</b> için çaba harcıyorum.	

## **Değerlendirme**

Duygusal çaba çalışanların kendilerinden beklenen duyguları gerçekten hissetmek için çaba göstermesiydi. Katılımcılar şirketlerinin kendilerinden beklediği duygusal gösterimleri içsel olarak hissetmeye çalışmaktadır. Gülümsemek için çaba gösteren katılımcılar kendi duygularını bastırmakta ya da değiştirmektedir. Kendi duygularını bastırarak gerçekten gülümseme çabası içinde olan çalışanların üniformaya duydukları aidiyet konusuna dikkat çekmek gerekmektedir. Şirketin kendisinden beklediği duyguyu kendi duyguları gibi benimseme çabası örgütsel aidiyetin bir sonucu olarak görülebilir. Öte yandan bu aidiyet çalışanların kendi duyguları üzerinde bir kontrol ve denetim oluşturmaktadır. Şirket kuralları kendi duygularıyla uyuşmasa bile benimsenmektedir. Duygusal çaba da çelişkiden farklı olarak duygu gösterim kuralları iş gereğinden üniformanın oluşturduğu aidiyete dönüşmektedir. Yolculara karşı anlayışlı ve güler yüzlü olma çabası kabin memurlarını müşteriler karşısında güçsüz bırakmaktadır. Burada bir başka noktaya dikkat çekmek gerekmektedir. “İyi ki şirket bana kurallar koyuyor, kuralları destekliyorum” diyen kabin memurunun ifadesini Ashforth ve Humphrey’in (1993) sosyal kimlik kuramıyla ilişkilendirmek mümkündür. Örgütsel rolünü benlik kavramıyla özdeşleştiren çalışanların duygusal davranış kurallarını içselleştirdiğinden bahsedilmiştir. Bu kişiler kurallara uyma zorunluluğu için değil de gerçekten içsel olarak bu kurallara uyulması gerektiğine inandıkları için kuralları yerine getirmektedir. Kabin memurunun gösterdiği duygusal çaba duygusal davranış kurallarını içselleştirmesiyle ilişkilidir.

## **Tema 7: Duygusal Çaba ve Anlamsızlık İlişkisi**

Anlamsızlık, çalışanın işine anlam yükleyemediği, işteki beklentilerini karşılayamadığı, bütündeki rolünü anlayamadığı durumlarda hissedilmekteydi. Müşterilerle yoğun bir şekilde etkileşim içinde olan kabin memurları yolculara karşı sabırlı ve güler yüzlü davranmaya çalışırken bazı yolcuların tepkileri karşısında anlamsızlık yaşamaktadırlar.

Tablo 13

Duygusal Çaba ve Anlamsızlık İlişisine Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KMÇ	Karşınızda size kabaca ve saygısızca davranan birine “ <b>peki efendim</b> ” demek zor oluyor. Böyle zamanlarda anlamsızlık yaşıyorum. <b>Bu yolcu neden böyle davranıyor diyorum</b> , kendimi bitkin hissediyorum. Beni germe amaçlı bir yolcu bir şeyin olmadığını bile soruyor. Olmadığını söyleyince de bana kızıyor. Bende peki efendim deyip gittim. O an için dişimi sıktım. Ben normal de biri bana çıkıştığı zaman <b>kaçarım</b> . O adamla orada münakaşaya giremezsin. O “haklı” yapacak bir şey yok. Bir yolcu geldi, ben ilk önce business’ın inmesi için diğer yolcuları bekletiyordum. Gereksizse bekletme dedi. O an aşırı güler yüzle davrandım. Endişeli yüz ifadesiyle kendinden emin yüz ifadesi arasında çok büyük fark var. Dişlerimi sıkarak söyleseydim o adam alttan almayacaktı. Çaba harcamak önemlidir. Herkesin bir yöntemi var.	Kabin memurlarının tüm anlayışlı çabalarına rağmen bazı yolcuların olumsuz davranışları anlamsızlığa sebep olmaktadır.  Müşterilere verilen önem çalışanların duygusal çabalarını artırarak işe verilen anlamı olumsuz etkilemektedir.
KMF	<b>Tavuk yok diye insanın kalbini kıran yolcuu anlamıyorum</b> . İnsanlar arka tarafta restoran var gibi düşünüyorlar. Böyle durumlarda çok çaba harcıyorum gerçekten o zaman anlamsızlaşıyor. Burada olduğuma inanmıyorum diyorum. Amirlerle ilgili de bir işi yapmak çok daha kolay diyelim. Çok daha kolay yoldan halledeceksiniz yolcuu memnun edeceksiniz. Ama amir onu başka tarzda yapmanızı istiyor ve çok daha külfet oluyor. Ama kendi yapmadığı için ve karşı tarafa emrettiği için mecbur yapmak zorundasınız. O zaman anlamsızlaşıyor. Bunu çok daha kolay bir şekilde yapmak varken bu kadın beni niye uğraştırıyor diyorum. “ <b>Tabi ki hallederim efendim</b> ” diyorum, çaba harcıyorum.	
KMH	“Bu tüpün içinde benim ne işim var saatlerdir, ne yapıyorum ki ben burada?” diyorum. Bu koşturmaca bu telaş nedir diyorum. <b>Neyin peşindeyiz çok fazla sorguluyorum</b> . Ama hayat devam ediyor bir şekilde. Ben hiçbir zaman gökyüzü aşığı olmadım sadece benim için bir iş. Yurt dışına gidip geliyoruz. İlk başlarda bir heves oluyordu ama bir süre sonra gittiğiniz ülkelerde dışarı bile çıkmıyorsunuz.	
KML	Bazen nerede uyandığımı hatırlamıyorum. <b>Anlamsız</b> geliyor o zaman. Şu anda pek çok kişide işten atılma korkusu var. İşimi aksatacak bir şey yapmak istemiyorum. Mesela önemli bir gün oluyor gidemiyorum. İşten atılma korkusuyla raporda almıyorum. Bu tamamen benim <b>aidiyetimle</b> ilgili. Bir gün uçakta bir yolcu beni defalarca çağırdı. Bende koşarak gittim acil durumla ilgili bir şey olabilir diye. Bulmaca sordu bana. Sonra gencin babası da “Oğlum yemeği getirsin ondan sonra sor” dedi. <b>Yolcu şirkete sinirleniyor ama oradaki yüz biziz</b> . Başka bir gün yolcu bana bağırdı sonra koltuğun minderini söküp ortaya geçti. Bana direk bağırdı. Yeniydim ve ne yapacağımı bilmiyordum. Çareyi kaçmakta buldum. Başkasına devrettim. <b>Kaçtım</b> . Sinirlendiğim, baş edemediğim durumlarda başkasına devrediyorum. Ne olursa olsun yolcu her zaman haklıdır, işimizin gereği.	

## Değerlendirme

Kabin memurlarının işlerinin gereği olarak yaptıkları uluslararası uçuş onların anlamsızlık yaşamalarında önemli bir etkiye sahiptir. İşlerinde gösterdikleri duygusal çabayla yolcu memnuniyetine verilen önemi ilişkilendirmek mümkün görünmektedir. Doğası gereği insanları memnun etmek kolay bir iş değildir. Kendilerine karşı saygısızca davranışlara karşı gösterdikleri güler yüzlü olma çabası anlamsızlık yaşamalarındaki en büyük nedenlerden biridir.

## Tema 8: Duygusal Çaba ve Kuralsızlık İlişkisi

İşini yapabilmek için duygusal çaba harcayan kabin memurlarının yaşadıkları duygusal aidiyet yolculara karşı bir savunma mekanizması haline gelmektedir. Yolculara karşı nezaket kurallarına uymakla birlikte bazen kuralların dışına çıkıldığı görülmektedir.

Tablo 14

### Duygusal Çaba ve Kuralsızlık İlişkisine Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KBÇ	Yolcu ekip yemeğini öğrenmiş. O yok mu bu yok mu deyip git bana ekip yemeğini getir diyor sanki kendi haklarıymış gibi. Benim yemeğimi istiyor çok pişkin bir şekilde. Bu da benim gibilerin suçu gidip ona sürekli alternatifler sunduğumuz için. Yolculara aşırı önem veriliyor. Bir yolcunun iki tane çocuğu vardı. Amir kurallara uymayan kadını çok ciddi uyardım istedi. <b>Gereksiz kafa karıştırıcı sert uyarılar yapmamı istedi.</b> Uçakta sorumluluk annenin. Biz sadece uyardıkla mükellefiz. Kadını gördükçe vicdanım rahatsız oldu. Ama görevim gereği yapmak zorundaydım. Yolculara bağarmaktan çekinir insan. "Gizli müşteri" olabilir. İşte yaptığım sıra dışı şeyse kusmuk temizlemektir.	Duygusal çaba gösteren kabin memurlarının aidiyet duygusu müşteriye tatmin etmek için bazı durumlarda kural dışı davranmaya itmektedir.
KMF	Standartların dışında davranmaya itmiyor.	
KMH	Bastırılmış duygular beni yoruyor. Bazen etrafımdaki insanlara daha saldırgan olabiliyorum. <b>Uçakta söyleyemediğim şeyleri gelip burada haykırışım geliyor.</b>	
KML	Normalde yolcuya business'tan yemek götürmemiz lazım. Ama bazen yolcuyu sakinleştirmek için götürüyoruz. <b>Mesela uçak kalkmıyorsa ve şirketle alakalıysa şirketimizi korumak için yolcuya başka bir şey söyleyebiliyoruz.</b>	

## Değerlendirme

Müşteri memnuniyetine verilen önem kabin memurlarının duygusal çaba göstermeleriyle ilişkilidir. Hem duygusal çelişki hem de duygusal çaba kabin memurlarının duygularını bastırmasını gerektirmektedir. Ancak işinin gereklerini yerine getirmek için duygusal çaba harcayan kabin memurlarının üniformaya duydukları aidiyet onları yolculara karşı şirketi savunmada kuralsızlığa itmektir. Öyle ki yolcunun sorun çıkarmaması açısından istediği yemek bir şekilde tedarik edilmektedir. Rötör olması durumunda yolculara karşı şirketi savunmak için gerçek bilgilerin dışına çıkmaktadır.

## Tema 9: Duygusal Çaba ve Soyutlanma İlişkisi

Müşterilerle yüz yüze iletişimin yoğun olması kabin memurlarının sabırlı ve güler yüzlü olma çabalarını artırmaktadır. Duyguların bastırılması ve içsel olarak sabırlı olma çabası kabin memurlarının sosyal ilişkileri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Tablo 15

### Duygusal Çaba ve Soyutlanma İlişkisine Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KMÇ	Ben dört gün yokum. Buradaki insanların hepsi hayatına devam ediyor. Sanki <b>ben hayatımı fanusa almışım gibi</b> hissediyorum. Hayatımı fanusa alıp gidiyorum. Beni bir dondurucuya almışlar çevrem hayatına devam etmiş gibi hissediyorum bazen. Acaba bende çok fazla şey mi bekliyorum. Ben uçuştayken onlarda bir şey yaşamasın ben mutsuzsam onlarda mutsuz olsun mu diyorum. Bu işte olacaksınız siz kimseye uyamazsınız herkes size uymak zorunda. O yüzdende çevrenizde çok fazla kişi kalmıyor açıkçası. Arkadaşlık ilişkilerini devam ettirmek zor. Gerçekten kendinden feragat eden çevreniz olması lazım. Kıskanıyorum herhalde. Belki işin belki hayatın gereği.	Kabin memurları kendilerini sosyal hayattan kopmuş bir fanusun içinde hissetmektedirler.
KMF	Başkaları uyurken siz makyajınızı yapıp tam takır üniformayla işe gidiyorsunuz. Kendimi <b>bir fanusun içinde</b> hissediyorum. Ama yine de diğer işçilerden daha fazla vaktimiz var. Ben genelde bu işi yaparken daha fazla sabırlıyım normalde böyle değilim.	
KMH	Bir süre sonra özel günler sizin için anlamını yitirmeye başlıyor zaten. <b>Ben yokum</b> diyorsunuz. Ben işimde güler yüzlü olmaya çabalıyorum sosyal hayatta değil.	
KML	Arkadaşlarımla <b>iletişimim koptu</b> biraz.	

## Değerlendirme

Kabin memurlarının yaşadığı soyutlanma ve çalışma saatleri arasında bir ilişki olduğunu söylemek gerekmektedir. Bu şekilde iletişimleri üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır.

## Tema 10: Duygusal Çaba ve Kendine Yabancılaşma İlişkisi

Duygusal çaba çalışanın kendi duygularını değiştirerek işinin gereği olarak kendisinden beklenen davranışları gerçekten hissetmeye çalıştığı bir durum olarak duyguların bastırılmasından çok duyguların değiştirilme çabasıdır. Bu anlamda çalışanın işten soğuması ve kendi kimliğinden uzaklaşması üzerine bir sorgulamayı gerektirmektedir.

Tablo 16

### Duygusal Çaba ve Kendine Yabancılaşma İlişkisine Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KMÇ	Altı gün üst üste uçunca hayattan tiksinişmiş oluyorsun. İlk zamanlar ağlayarak uyuyup uyanıyordum. <b>Acaba yaşamak için mi çalışıyorum yoksa çalışmak için mi yaşıyorum sorusunu soruyordum.</b> Biz çok ağır bir iş yapıyoruz, hamallık gibi indir kaldır. On dakikalık sürede 7-8 tane iş yapmak zorundasın. <b>İnsan faktörü de işin içine girince daha zor oluyor.</b> Tamamen rutin ve birbirinin aynısı bir işimiz olmasına rağmen insan sarrafı olma konusunda kendimize bir şeyler katabiliyoruz. <b>Sabır</b> konusunda çok şey katıyor. Normal bir garsona göre daha proaktifiz. Pratik zeka kazandım. Bu işin bana helal olması lazım. O yüzden çaba gösteriyorum. İş bu beğeniyorsan gel yap.	Servis gibi fiziksel işlere insanlarla yoğun etkileşimi gerektiren duygusal çabanın eklenmesi işi daha zor bir hale getirmektedir.
KMF	<b>İnsanlarla uğraşmak zor ama 40 bin fit de bir fanusun içinde insanlarla uğraşmak daha zor.</b> Daha çok sabırlı oluyorsunuz. Anlık işten soğuyorum ama inince bitiyor. Sadece yolcular değişiyor. Her gün aynı işi yapıyoruz, işimiz rutin. Ama farklı yere gittiğimiz için sıkıcılıktan kurtuluyor. İş İngilizcemi kötü etkiliyor çünkü sürekli aynı kalıpları kullanıyoruz.	İnsanlarla ilgilenme ve insanlara tahammül etme çabası kabin memurlarına daha sabırlı olma konusunda katkı sağlamaktadır.
KMH	Bu iş bizi sınıyor. <b>Sabrı öğreniyorsunuz, güler yüzlü olmayı öğreniyorsunuz.</b> Çok soğuk günlerde ben yolcu karşılarken ben ayaklarımdan başıma kadar donuyorum. Ve hoş geldiniz deyip yolcuları karşılıyorum. Hayır ya burada olmamam lazım deyip işten soğuyorum. Ama her şeye rağmen kabin memurluğu güzel meslek insanları tanıma açısından katkı sağladı.	
KML	Sosyal hayatımdaki problemlerden kaçmak istediğim zaman keşke yatı olsa da gitsem dediğim zamanlar oldu. Uzaklaşmak için. <b>Her gün aynı işi yapıyorsunuz</b> ama insanlar farklı sıkılıyorum.	



## **Değerlendirme**

Kabin memurlarının yoğun bir şekilde insanlarla etkileşimi ve kendine yabancılaşma arasında bir ilişki vardır. Yolculara karşı güler yüzlü ve sabırlı olmaları da dahil rutin, tekrara dayalı bir iş yapmaktadırlar. Ancak bununla birlikte sürekli başka bir yere farklı yolcularla seyahat etmeleri kendine yabancılaşmayı önlemektedir. İşten soğumamalarındaki en büyük engel sorun yaşadıkları yolcuları tekrar görmeyeceklerini düşünmeleridir. İşin kendilerine en büyük katkısı “sabır” öğrenmeleridir. Yolculara karşı sabırlı olma çabası kabin memurlarını kendi deyimleriyle insan sarrafı haline dönüştürmektedir.

## **Tema 11: Samimi Davranış ve Yabancılaşma İlişkisi**

Kabin memurlarından beklenen duygusal ifadelerin çalışanın kendi duygularıyla uyumlu olduğu davranışlar da tespit edilmiştir. İş gereklerinin çalışanın karakteriyle uyumlu olması halinde samimi davranış meydana gelmektedir. Duygusal emek bu kez daha iyi bir performans sonucu için sergilenmekte ve çalışan yine çaba göstermektedir. Ancak bununla birlikte çoğu zaman kabin memurları duygusal ifadeleri içinden geldiği için sergilese de gerek kabin memurlarının çalışma koşulları gerek duygusal emek süreçleri yabancılaşmayı sorgulamayı gerektirmektedir.

Tablo 17

## Samimi Davranış ve Yabancılaşma İlişisine Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KME	Genelde güler yüzle davranıyorum. İçimden geldiği için davranıyorum. Onlara hizmet etmek içimden geliyor. Uçak bileti çok pahalı ve bunun karşılığı bir yemek olmamalı, ulaşım olmamalı. Şirketi de düşünüyorum bu yüzden. <b>Müşterilere yakın davranınca şirket adına güzel bir yüz olduğumu düşünüyorum.</b> Bir sorun olunca ben ilgileniyorum. Bu hoşuma gidiyor. En fazla görüştüğüm kişi erkek arkadaşım. Kendimi <b>soyutlanmış</b> hissediyorum. En son hangi arkadaşımı gördüğümü hatırlamıyorum. İşin bana verdiği düzensiz bir hayat var. Bazı kuralları da anlamsız buluyorum. Anlayamıyorum. Yanındaki kişiyi kırmadan bazı yolculara özel hissettirmemiz isteniyor. Bunu nasıl yapacağımı bilmiyorum. Ben işimi yaptım yanındaki kusura bakmasın. Yorgun olduğum zamanlar bazen zorla gülümsüyorum. Bazen yolculardan çalıntı şikayeti geliyor. Bir grup var onlarla başa çıktım onlarla uğraştım. Artık karanlıkta her eşyasını karıştırana dikkat ediyoruz. Yolcular şikayet ediyor. Çok hassas bir konu. Her zaman ofisimde aynı kişilerle çalışmak yerine farklı farklı ekiplerle uçuyorum. Yapacak bir şey yok bu benim işim. Şirket beni tatmin ediyor. <b>İçten gülünce performansım artıyor.</b> Şirkete daha önce giren kişi benden daha fazla maaş alıyor. Sen gülüyorsun, yolcuya iyi davranıyorsun ama o hiç gülmüyor. Bu durum bazen canımı acıtıyor.	
KMI	Bazı yolculara ağzının payını vermek istiyorsun. Böyle içinde fırtınalar kopuyor ama kendini sakinleştirip öyle geçiyorsun karşısına. <b>Yolcu memnuniyeti her zaman ön planda.</b> Ama işte genelde içimden geldiği gibi davranıyorum. Güler yüzlü olduğum için her şey daha güzel ilerliyor sosyal hayatta da. Bazen işler böyle çok boş işler gelir. Bazı şirket içi yazılı olmayan kurallar bunlar. Bazen insanları gereksiz kasiyor. İşe değişiklik katmazsam iş çok sıkıcı. <b>İş rutin.</b> Bizim işimizde kuralları biliyorsan güçlü olursun. Yeri geliyor açık kapatıyorum çünkü hepimiz bir halkanın parçasıyız. <b>Mizacımla işin uyuması bence çok güzel bir şey.</b> Kendimi zorlamıyorum bu iş için. Takdir edilmenin önemli bir şey olduğunun farkındayım. Bende hizmet aldığım yerlerde daha çok takdir ediyorum insanları. Fakat bu işle beraber daha fazla yalnızlaştığımı hissediyorum. Kendimi <b>soyutlanmış</b> hissediyorum. Böyle zamanlarda hayata küsüyorum bu iş beni çok yalnızlaştırdı diyorum. Kimseye ayak uyduramıyorum. <b>Son olarak kabin memurluğunun dışı sizi içi beni yakar.</b>	Kabin memurlarının gerçek duygularıyla işte kendisinden beklenen duyguların uyuması iş gerekleriyle kişilik özelliklerinin uyumasıyla ilgilidir.
KMK	Uçağa adım attığım an her şeyi unutuyorum. Normal karakter olarak iş odaklı bir insan olduğum için. O üniformayı giydiğin an o makyajı saçı yaptığın andan itibaren yola çıkıyorsun uçağa geçiyorsun, normal hayattan <b>soyutlanıyorsun.</b> Çaba harcamıyorum beynim otomatik olarak beni oraya yönlendiriyor. <b>Kişilik olarak ta böyle olduğum için.</b> Benim genelde içimden gelerek oluyor. İşimi önemseyen bir insanım. Ben kendim ne görmek istiyorsam insanlara onu göstermeye çalışıyorum. İçimden gelmediği zamanda bunu yapmıyorum. Sabır durumu çok önemli. Yolcu seni zorlayabilir. Trip atabilir. Başka bir işte çalışsam bu kadar vaktim olmaz herhalde. Uçuştan sonra uçaktan inerken kendimi kahraman gibi hissediyorum. Rutin, tekrara dayalı bir iş yapıyorum. Sürekli aynı iş, sırasıyla aynı işi yapıyorsun bu sıkabilir. Artık o rutinden çıkmak istiyorum, bunaliyorum. Bir an önce bitsin diyorsun. Duygularımı bastırdığım zamanlar da çok oldu. Aileme patlıyorum. Amirler bir şey söylüyor bazen onu yüzüne söyleyemediğin için ya kendi içinde patlıyorsun ya da diğer ekip arkadaşlarına söylüyorsun. <b>Burada hep sabır.</b> Sabırlı olmazsan kavga edersin. Genelde içime atmaya tercih ediyorum. Yolcuya karşı elimizde tavuk yok inince ben size ısmarlayayım demek istiyorsun ama söyleyemiyorsun tabi ki. Bu işte sabırlı olmayı öğrendim. Tavuk kalmadı diye yüzlerce kez özür diliyorum. Yolcuya bu kadar iyi davranmamız anlamsız, küçük düşürücü. Saygınlığı olan bir iş yapmıyorum. Kendimi <b>“modern hizmetçi”</b> gibi hissediyorum. Bu işi herkes kaldıramaz. Bazı şeyleri görmezden geliyoruz. Bazen her şeyi söylemeyeceksin susacaksın. Bazen yolcuya yemeğini soğuk vermek istiyorum. İlk başlarda hata yapma korkum vardı. Kendimi işe adadım. Yeniyim ya her yere koşturuyorum. Sonra baktım sürekli amirlerle iyi iletişim kuran çene çalan kişilerin <b>performans sonucu</b> daha iyi. İş görmüyorlar ama iletişimi görüyorlar.	Samimi davranış sergileyen kabin memurları daha iyi performans sonucu için çaba göstermektedirler.

## **Değerlendirme**

Kabin memurları müşterilere karşı gösterdikleri güler yüzle performans sonucu arasında bir ilişki kurmaktadır. Bu ilişki onları daha güler yüzlü ve daha sabırlı davranmaya iten bir güçtür. Kabin memurlarının kendi hisleriyle örgütün kendisinden beklediği hislerin uyuşmasının en önemli kaynağı çalışan ve iş arasındaki uyumdur. Kişilik özelliklerinin işin gerektirdikleriyle uyuşması hem samimi davranışın hem de daha iyi performansın kaynağını oluşturmaktadır. “Uçuştan sonra uçaktan inerken kendimi kahraman gibi hissediyorum”. Daha önce bahsedildiği üzere eğer çalışan kendisinden beklenen duygularla uyumlu olursa ve bunu karşılayabilirse bu durum çalışanın kişisel başarı hissine katkı sağlamaktadır (Zapf ve Holz, 2006). Ancak bununla birlikte, kabin memurlarının samimi davranış göstermesi yabancılaşmaya neden olmayacağı anlamına gelmemektedir. Her ne kadar kabin memurları çoğu zaman içinden geldiği için gülümsese de kendilerini soyutlanmış hissetmektedir. Sosyal hayatla olan bağlarını olumsuz etkileyen çalışma koşulları kabin memurlarını zaman zaman duygularını bastırmaya da zorlamaktadır. Öte yandan hizmet sektörünün yoğun rekabetçi politikaları kabin memurlarının duygularını bir araç haline getirme eğilimindedir. Mills’in (1969) “mutlu robot” ifadesinde olduğu gibi duygusal gösterim kuralları benimsenmiştir.

### **2.7.Araştırmanın Diğer Bulguları**

Kabin memurlarının duygusal emek davranışları ve yabancılaşma ilişkisini daha açık ortaya koyma amacı destekleyici alt araştırma soruları oluşturmayı gerektirmiştir. Buradan hareketle duyguların yabancılaşması, çalışmanın amacı, işi kaybetme durumu ve emeğin yansımalarına yönelik içerik analizi yapılarak temalar belirlenmiştir.

#### **2.7.1. Duyguların Yabancılaşmasıyla İlgili İçerik Analizi**

Duygusal emek davranışları ve yabancılaşma ilişkisini daha iyi ifade etme amacı duyguların yabancılaşmasına yönelik bulgularla desteklenmelidir. Marx’ın emeğin dışsallaşması olarak ifade ettiği yabancılaşma hizmet sektöründe çalışanı kendi duygularına yabancı hale getirerek yeni bir role bürünmektedir: duyguların yabancılaşması.

## Tema: Gülümsemenin Yabancılaşması

Kabin memurlarının gülümsemeleri kendi içsel duygularından ayrılarak kuruma ait olmaya başlamıştır. Üniformayla birlikte kabin memurları kendi benliklerinden ayrılarak üniformanın gerekliliklerini yerine getirmektedirler. Bu gereklilik kabin memurlarını kendi duygularına yabancı hale getirmektedir.

Tablo 18

### Gülümsemenin Yabancılaşmasına Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KMA	Oyuncuyum. Olması gerektiği gibi davranıyorum. <b>Gülümsemem kuruma ait.</b>	Kabin memurlarının gülümsemesi kendi duygularından ayrılarak dışsallaşmaktadır.
KMD	Gülümsemem bana ait. Tek satın alamayacakları şey o.	
KMG	Gülümsemem bana sorarsanız bana şirkete sorarsanız onlara ait. Çünkü bir üniformanın altındayım. <b>Aslında onlara ait.</b>	
KMİ	<b>Gülümsemem kuruma ait.</b> Ben bu kadar gülümseyen bir insan değilim. Normalde asla gülmeyeceğim şeye işimden dolayı gülüyorum. Bir şirket taşıyoruz.	
KMÇ	<b>Gülümsemem tabi ki kuruma ait. Ben kendimi değil kurumu temsil ediyorum. O üniformayı giydiğim andan itibaren kendimle ilgili hiçbir şey olamaz.</b> Yolcu bir şey soruyor. Sonra diyorum ki ben o soruyu neden öyle cevapladım. Ben kurumu temsil ediyorum. Yolcuyla bazen uzun uçuşlarda sohbet ediyoruz. Samimi cevap verince sonra kendime kızıyorum. Kurumu temsil ediyorum şu an.	
KMH	<b>Üniformayı giydiğimde ayrı bir ben oluyorum. Gülümsemem kurumla ilgili.</b>	

### Değerlendirme

Gülümsemek kabin memurlarının kendi duygularından ayrılarak kuruma ait olmaya başlamıştır. Marx'ın ifade ettiği gibi işçinin etkinliği onun kendi içinden gelen bir etkinlik değildir. Bir başkasına aittir, kendine karşıdır ve kendi benliğinin yitirilmesidir. (2016: 79). Duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini duyguların yabancılaşması üzerinden açıklamak konuyu daha belirgin bir hale getirecektir. Hizmet sektörünün duygu çalışanları kabin memurları gün içinde çok sayıda müşteriyle yüz yüze iletişim halindedir. Hem duygu sıklığı hem de duygu yoğunluğunun fazla olması kabin memurlarının duygusal emek davranışları üzerinde olumsuz bir etkiye neden

olmaktadır. Mills'in de ifade ettiği gibi çalışanlar kendisinden talep edilen duygular vasıtasıyla gerçek duygularından yabancılaşılmaktadır (1969: 257). Gülümsemek içten bir duygunun aksine kuruma ait bir müşteri tatmini aracı haline dönüşmektedir.

### 2.7.2. Çalışmanın Amacıyla İlgili İçerik Analizi

Günümüzün koşulları düşünüldüğünde insanların çalışmanın amacını hayatlarını devam ettirmek olarak ifade etmeleri doğal görünmektedir. Kabin memuru mesleğinin daha çok “dünyayı gezip görme” işi olarak algılanması kabin memurları için çalışmanın amacını sorgulamayı gerektirmektedir.

#### Tema: Para Kazanma Amacı

Kabin memurları çalışmayı para kazanmak ve hayatını devam ettirmek olarak görmektedirler. Çalışma gönüllü bir faaliyet değil amacı haline gelmiştir.

**Tablo 19**

#### Para Kazanma Amacına Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KMA	<b>Hayatımı idame ettirmek için</b> çalışıyorum. İşimin anlamı hizmetim karşılığında aldığım belli miktar para.	Hayatını devam ettirmek için para kazanma zorunluluğu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.
KMB	Belli amaçlarım var işi araç olarak görüyorum. Bu işe kendimi adamadım. <b>Para kazanma aracı</b> olarak görüyorum.	
KMC	<b>Para kazanmak için</b> çalışıyorum. İlk başlarda daha keyifliydim ama şimdi öyle değil sadece iş olduğu için gidiyorum.	
KMÇ	<b>Para için</b> çalışıyorum.	
KMD	<b>Ekmek parası.</b> Maddi olanaklarım yerinde olsa çalışmazdım.	
KME	<b>Maddi konulardan dolayı</b> çalışıyorum. Çalışmak zorunda olmasaydım çalışmazdım.	
KMF	<b>Maddi olarak</b> geçinmek için.	
KMG	<b>Maddi olarak geçinmek için.</b> Param olsa çalışmazdım. Bence bir insan çalışmamalı ne gerek var. Çalışma zorunlu.	
KMĞ	<b>Daha rahat yaşayabilecekken</b> neden evde oturayım?	
KMH	Hayatımı kurtarmak için. <b>Maddi açıdan.</b>	
KMI	<b>Para kazanmak için</b> çalışıyorum.	
KMİ	<b>Para kazanmak</b> bir kadının en büyük özgürlüğüdür. Maddi olarak imkanlarım yerinde olsaydı yine çalışırdım ama bu işi yapmazdım.	
KMJ	<b>Para kazanmak için</b> çalışıyorum.	
KMK	<b>Maddi anlamda özgür olmak için</b> çalışıyorum.	

## **Değerlendirme**

Çalışmanın doğası içinde disiplini ve kuralları barındırmaktadır. Bu yönden bakıldığında çalışma, para kazanmanın aracı olarak görülmektedir. Marx'a göre işçinin çalışma amacı bir ücret almaktır. Çalışma gönüllü değil zorunludur (Meda, 2012: 108). Kabin memurları için dünyayı gezip görme bir cazibe oluştursa da çalışmanın amacı hayatını devam ettirmek için para kazanmaktır.

### **2.7.3. İşi Kaybetme Durumuyla İlgili İçerik Analizi**

İşi kaybetme korkusu duygusal emek davranışlarının nedeni olarak gösterilebilir. Dolayısıyla yabancılaşmayla da ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

#### **Tema: İşi Kaybetme Korkusu**

Kabin memurlarının ifadeleri incelendiğinde işi kaybetme korkusu yaşadıkları ortaya çıkmıştır. İşi kaybetme durumu duygusal emek davranışlarının da kaynağını oluşturan unsurlardan biridir.

Tablo 20

## İş Kaybetme Korkusuna Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KMA	Evet, o baskı var.	
KMB	Yaşamıyorum bu yaşlarda. Atılırsam başka iş bulabilirim. Ama 35 yaşında olsam başka bir iş tecübem olmadığı için korkarım. <b>Başka bir iş yapamayacağımdan korkarım.</b>	
KMC	İşimi kaybetmekten çok korkmuyorum. Çok sevmiyorum.	
KMÇ	<b>Tabi ki korkuyorum.</b> Bir şikayet bir şey olsa... Yolcuyu memnun etmelisin diyorlar. İlk başta anlamsız buluyordum. Yolcu cins nasıl olur diyordum. Sonra baktım ki biraz deneyim kazandıkça öğrendim.	Kabin memurları işi kaybetme korkusu yaşamaktadırlar.
KMD	Korkmuyorum. Bu iş biter başka iş başlar.	
KME	Tabi ki <b>çok korkuyorum.</b>	
KMF	İşimi kaybetmekten <b>korkuyorum.</b>	
KMG	Ben birçok insanın çok korktuğunu gözlemliyorum. Ama ben o insanların içinde değilim. Hiçbir zaman maddiyat için yaşamadım. Hayat ne gösterirse onu yaşayacağım. Dışarıda daha mutlu olabilirim.	
KMĞ	İşimi kaybetmekten <b>korkuyorum.</b> Ben bu işte genel olarak sabırlı olmayı öğrendim.	
KMH	<b>Korkuyorum.</b> Bu yaştan sonra ne yapabilirim diyorum.	
KMI	<b>Korkuyorum</b> ama çevremdeki insanlardan daha az korkuyorum. Ucunda ölüm yok.	
KMi	Korkmuyorum İngilizcem var. Ben bu İngilizce ile başka bir firmada iş bulabilirim. Bizde işten ayrılma çok oluyor. Evlenmek için, çocuktan dolayı, başka bir iş yapmak için, panik ataktan dolayı. Bu iş bir basamak bu iş sonu olan bir iş değil. Sen kabin amiriysen başka bir firmaya geçince seni baştan başlatırlar. Ama sen insan kaynakları uzmanıysan başka bir firmaya geçince baştan başlamak zorunda değilsin. İşten atılma da oluyor. Benim bir arkadaşım yolcunun üzerine portakal suyu döktüğü için işten atıldı.	
KMJ	İşimi kaybetmekten <b>korkuyorum.</b>	
KMK	Korkmuyorum her şey olacağına varır.	

## Değerlendirme

Kabin memurlarının maddi açıdan tatmin olması işi kaybetme korkusunun nedenlerinden biridir. Bir diğer konuya kabin memurlarının kariyer sorunlarıyla ilgilidir. Kabin memurluğu mesleği zihinsel emekten daha çok fiziksel ve duygusal emek gerektirmektedir. Dolayısıyla çalışanların kişisel yeteneklerine ve gelişimlerine çok katkı sağlamadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Sonuç olarak, bu noktada kariyer sorunlarının ve yabancılaşmanın ilişkili olduğu görülmektedir.

#### 2.7.4. Emeğin Yansmasıyla İlgili İçerik Analizi

Marx'ın emeğin doğasına ilişkin ifadelerinden biri de emeğin bir başkası tarafından kullanımından işçinin elde edeceği hazdır. Hizmet sektörünün duygu işçilerinden olan kabin memurlarının emeğinin müşteriye yansması ve müşterilerin olumlu geri bildirimlerinin kabin memurlarının duyguları üzerindeki etkisi bu temayı oluşturmaktadır. Duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini daha açık ortaya koymak bu ilişkiyi bütün yönleriyle ele almayı gerektirmektedir. Emeğin doğası gereği kabin memurları bir yandan duygusal yabancılaşma yaşarken diğer yandan hizmetlerinin sonucu yolculardan gelen olumlu geri bildirimlerden haz duymaktadırlar.

#### Tema: Teşekkür Mektuplarından Duyulan Mutluluk

Müşterilerden gelen teşekkür mektupları hizmet sektöründe hem firma için hem de çalışanlar için önemli bir yere sahiptir. Özellikle çalışanlar için hizmetinin müşterilere yansmasından duyulan mutluluk performansına da önemli katkılar sağlamaktadır. Burada üzerinde durulması gereken nokta kabin memurları bir yandan zorlu yolcularla mücadele ederken bir yandan da yolculardan gelen teşekkür mektuplarıyla kendilerini mutlu hissetmektedirler. Güler yüzlü, yardımsever ve sabırlı olmalarının müşterilere yansması onların duygusal emek süreçlerine iyileştirici etkiler yapmaktadır.

Tablo 21

#### Teşekkür Mektuplarından Duyulan Mutluluğa Yönelik Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
KMB	Teşekkür mektubu <b>beni mutlu ediyor</b> . Gerçekten sizin hizmetinizden memnun kalan bilinçli yolcu bunu sizden istiyor yazmak istiyorum diye. Ben yolcuyla şirkete kazandırdığımı düşünüyorum.	Yolculardan gelen teşekkür mektupları kabin memurlarını mutlu etmektedir.
KMÇ	Yolcunun biri “ben tuvalet konusunda çok titizim” dedi. Bende gidip sildim, temizledim güzelce. “Buyurun kullanabilirsiniz” dedim. Adamın çok hoşuna gitti. Hayatımda bu kadar övgü duymadım, onure olmadım. Gerçekten <b>çok mutlu oldum</b> . Bir çocuk kustuğu zaman ben gülümseyerek siliyorum.	
KMD	Yolculardan gelen teşekkürler beni <b>çok mutlu ediyor</b> .	
KMĞ	Yolcunun “ne kadar güler yüzlü bir hostessiniz” demesi ve teşekkür etmesi beni <b>mutlu ediyor</b> .	
KMI	Yolculardan gelen teşekkür mektubu beni <b>çok mutlu ediyor</b> . Bende işe yarıyormuşum şirkette diyorum.	
KMK	Teşekkür mektuplarının artışı oluyor beni <b>çok mutlu ediyor</b> .	



## Değerlendirme

Çalışma, kişinin bireyselliğini ifade ettiği bütün insan eylemleridir. Marx'a göre, kişi çalışırken kendi bireyselliğini gerçekleştirir; çalışırken kendi ürününü bir güç olarak tanımının hazzını yaşar. Marx emeğin yansımasını "bizim ürünlerimiz, varlıklarımızın birbirine doğru yayıldığı, ışıldadığı aynalar olur" şeklinde ifade etmektedir. Çalışanın dönüştürdüğü nesne yada yaptığı hizmet insanın kendi kişiliğini ifade etme fırsatı olarak değerlendirilmiştir. Hegel ve Marx'ın ilham aldıkları bu tezat durum kökleri eski olan "zanaatkâr ve eseri" çalışma modelidir: Ben ve öteki (Meda, 2012: 104). Dolayısıyla çalışan emeğinin müşterilere olumlu yansımasından haz duymaktadır. Duygusal emeğin çalışanlar için en olumlu yanının yolculardan gelen teşekkür mektupları olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu mektuplarla kabin memurları gerçekten kuruma katkısının olduğunu düşünmektedirler.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

*“Ve kişi başkaları karşısında kendisinin inanmadığı bir gösteriyi sürdürdüğü sürece, kendisine karşı özel bir tür yabancılaşma ve başkalarına karşı özel bir tür sakınganlığın pençesine düşebilir” (Goffman, 2009: 221).* Bir merhaba veya günaydınla başlayan işler sabırla, nezaketle yapılmakta müşteriler güler yüzle uğurlanmaktadır. Elbette insanlara hoş geldiniz demek ve onlara ikramda bulunmak zor işler değildir. Üstelik bir işin gereği de olsa farklı ülkelere gitmek dolayısıyla yeni yerler görmek de pek çok insan için cezbedici olabilir. Öyleyse zor olan nedir? Zor olan işin çalışandan duygularını da talep etmesidir. Hizmet sektörünün gülen yüzleri olarak kabin memurlarının duygusal emek davranışları ve yabancılaşma boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırma mesleğin görünmeyen yüzünü ortaya koymayı amaçlamıştır.

İlk kez Hochschild (1983) tarafından hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelediği araştırmayla çalışma hayatında duyguların rolü belirgin bir hale gelmiştir. Hizmet sektörünün rekabetçi politikalarının çalışanların duygularını da bir müşteri tatmini aracı haline dönüştürmesiyle duyguların yabancılaşması gün yüzüne çıkmıştır. Hochschild’in duygusal emeği yabancılaşma süreci olarak görmesi bir anlamda bu araştırmanın zemini hazırlamıştır. Literatürde kabin memurlarıyla ilgili pek çok çalışma incelenmiş fakat duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisiyle ilgili doğrudan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Çalışanların duygusal emekleri süreçleri incelenirken samimi davranış üzerinde yeteri kadar durulmadığı görülmüştür. Önceleri felsefi bir anlayışla ele alınan yabancılaşmaysa zamanla dönüşüme uğramış çalışma hayatıyla yeni bir kimlik kazanmıştır: emeğin yabancılaşması. Çalışma hayatının sosyal hayat üzerindeki etkisi sadece emeğin yabancılaşmasıyla kalmamış çalışanı toplumdan, kendinden uzaklaştırmıştır. Bu anlamda yabancılaşma kavramını Seeman (1959) boyutlar halinde ele alarak daha açık bir hale dönüştürmüştür. Yine literatüre bakıldığında duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisinin ele alındığı araştırmalar görülmüştür. Fakat yabancılaşma kuramının derinliği, karmaşıklığı onu daha belirgin halde incelemeyi gerektirmektedir. Duygusal emek davranışlarının yabancılaşma boyutlarıyla ilişkilendirilerek incelenmesi bu araştırmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. Üstelik örneklem olarak seçilen kabin memurları bu araştırmanın keşfedici yönünü oluştursa da amaç duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini ortaya koyarak durum tespiti

yapabilmektir. Elbette durum tespiti yapma amacı önerilerde bulunulmayacağı anlamına gelmemektedir. Kabin memurları adına bütün hizmet sektörü çalışanları için özellikle insan kaynakları yönetimi alanında bazı önerilerde bulunmanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Fakat öncelikle araştırmanın sonuçlarını ortaya koymak gerekmektedir.

İlk olarak, kabin memurlarının işe başlamadan önce aldıkları belli eğitimlerle ilgili değerlendirme yapmak gerekirse bu eğitimlerde yolculara karşı nasıl davranmaları gerektiğiyle ilgili kabin memurlarına duygusal gösterim kuralları telkin edilmektedir. Eğitimin adı doğrudan müşteri ilişkileriyle ilgili eğitim olabildiği gibi bu eğitimler bazı eğitimlerin içeriklerinde de geçmektedir. Hem eğitim hem sınav: Zorlu yolcularla nasıl başa çıkılır? Kabin memurlarının yolculara karşı nasıl davranmaları gerektiğiyle ilgili aldıkları eğitimler için belli duygu gösterim kuralları gerektirdiğinin kanıtıdır. Bu açıdan kabin memurları farklı duygusal emek davranışlarını benimsemektedir. Duygusal çaba ve samimi davranışa göre duygusal çelişki yaşayan kabin memurları daha fazladır.

Kabin memurları genel olarak kendi duygularıyla işte müşterilere karşı sergiledikleri duygusal davranışların aynı olmadığını ifade etmişlerdir. Çoğu zaman duygularını bastırdıklarını kendi duyguları değiştirmek zorunda kaldıklarını belirten kabin memurları için gülümsemek müşteri tatmininde bir araç haline dönüşmüştür.

Özellikle sorun yaşadıkları yolculara karşı, kabin memurları duygusal emekle başa çıkmak için belli yöntemler geliştirmişlerdir. Bu yöntemlerden en önemlisi ve en çok kullanılanı sorun yaşadıkları ya da baş edemedikleri yolcuyu başka bir kabin memuruna veya kabin amirine yönlendirmektir. İşinin gereklerini yerine getirmek için kendi duygularını bastırarak yolcuyla ilgilenmeye çalışan kabin memurları işin içinden çıkamadıkları, yolcuyu memnun edemedikleri dolayısıyla duygusal olarak dayanamadıkları durumlarda diğer ekip arkadaşlarından yardım istemektedirler. Bir diğer yöntemse algıyı değiştirme yöntemidir. Kabin memurları duygusal emekle başa çıkmak için özellikle sorun yaşadıkları yolcuyu bir daha görmeyeceklerini düşünerek kendilerini rahatlatmaya çalışmaktadırlar. Her kabin memuru kendi deyimleriyle “yolcuyu susturmak” için farklı yöntem bulmuştur. Kabin memurları için yolcuyu susturmak demek olan duygusal emekle başa çıkma yöntemi diğer taraftan müşteri memnuniyeti anlamına gelmektedir.

Kabin memurları genellikle bu işi maddi nedenlerden dolayı tercih etmişler ve manevi yönden olmasa da maddi yönden işlerinden memnundurlar. Öte yandan demografik bulgular incelendiğindeyse evli olan kabin memuru sayısının çok az olduğu görülmektedir. Kendi işlerini, düzensizliğin içinde düzen olarak ifade eden kabin memurlarının çalışma koşulları bunun bir nedeni olabilir. Cinsiyet yönünden duygusal emek davranışları incelendiğinde erkek kabin memurlarının daha çok duygusal çelişki yaşadıkları görülmektedir.

Hizmet sektörünün gülen yüzleri olarak tanımlanabilecek olan kabin memurları işte kendilerini bir oyuncu gibi hissettiklerini ifade etmişlerdir. Yolculara karşı çoğu zaman kendi duygularını bastırdıklarını ve bunu da bir iş gereği olarak gördükleri diğer ifadeleri arasındadır. Yapılan içerik analizlerinde “oyuncu gibi hissetmek”, “tiyatro”, “duyguları bastırmak” gibi sözcüklerin daha çok duygusal çelişki yaşayan kabin memurları tarafından kullanıldığı görülmüştür. Öyleyse duygusal çelişki yaşayan kabin memurlarını oyuncu, yolcuları da seyirci olarak değerlendirmek mümkündür. Duygusal çelişkinin yabancılaşmanın boyutlarıyla ilişkisi incelendiğinde ortaya derinlemesine incelenmesi gereken bir tablo çıkmıştır. Hizmet sektörünün rekabetin en yoğun olduğu alanlarından biri olan hava yolları firmaları müşteri tatminine çok önem vermektedirler. Öyle ki daha eğitimlerden itibaren yolculara her zaman müşteriler haklıymış gibi davranmaları konusunda kabin memurlarına eğitim vermektedirler. Yolculara karşı her zaman güler yüzle ve sabırlı davranmak zorunda olan kabin memurları işlerinin gereklerini kendi duygularını bastırarak yerine getirmektedirler. Elbette burada her zaman sahte davranışlar sergilediklerinden bahsedilmemektedir. Uçuş sırasında sürekli yolcularla yüz yüze iletişim halinde olan kabin memurları çoğu zaman içindeki duygularla kendisinden beklenen duygular arasında duygusal çelişki yaşamaktadırlar. Bu çelişkinin en önemli kaynağı müşteri memnuniyetine verilen önemdir. Müşteri her zaman haklıdır, müşteri kraldır anlayışı kabin memurlarının kendi duyguları üzerindeki güçsüzlüğünü oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyetine verilen önem kabin memurlarının duyguları üzerindeki kontrol ve denetimi artırmaktadır. Dolayısıyla kendi işlerini sorgulamakta ve yolculara neden bu kadar iyi davranmak zorunda oldukları konusunda derin bir anlamsızlık yaşamaktadırlar. Kabin memurlarının yaşadıkları zamansal ve mekânsal döngü bir diğer anlamsızlık kaynağıdır. Sürekli bir telaş içinde oradan oraya koşturduklarını ifade eden kabin memurları bazen nerede uyandıklarını

bile hatırlamamaktadırlar. Yaşadıkları anlamsızlıkları bazen işin gerekleri olarak kabul edilmektedirler. Duygusal çelişki ve kuralsızlık boyutu incelendiğinde, kabin memurları bazı durumlarda yaptıkları iş kendilerini kural dışı davranmaya itse de duygularını bastırdıklarını ifade etmişlerdir. Sabırlarının çok zorlandığı zamanlarda yolcuya bağırarak, yolcuyla kavga etmek ve yolcunun yemeğini soğuk götürmek gibi kural dışı davranışlarda bulunmak isteseler de duygularını bastırmaktadırlar. Gerek işi kaybetmemek gerek üniformaya duyulan saygıdan dolayı bu şekilde davrandıklarını belirtmişlerdir. Yabancılaşmanın soyutlanma boyutunun ise kabin memurlarının çalışma koşullarıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Uçuş saatlerinin değişkenliğinden dolayı kabin memurlarının yaşadığı sosyal hayattan uzaklaşma soyutlanmanın en önemli nedenlerinden biridir. Duygusal çelişki ve soyutlanma ilişkisi incelendiğindeyse ortaya gerçekten tezat bir durum çıkmaktadır. Kabin memurlarının yaşadığı duygusal çelişki onları iş dışında suskunluğa itmektir. İşte sürekli insanlarla iletişim halinde olmaları, güler yüz maskesi ve sabır iş dışında onların daha az konuşma istemleriyle sonuçlanmaktadır. İşte duygularını bastırmak zorunda kalmaları ailelerine ve diğer insanlara karşı daha sabırsız olmalarına neden olmaktadır. Bir kabin memurunun da ifade ettiği gibi “gülümseme kotasını” işte harcamaktadırlar. Bu durum zaman zaman işten soğumalarına yol açsa da maddi açıdan işlerinden memnun olmaları kendine yabancılaşmayı önlemektedir. Öte yandan gülümsemenin bir iş rutini haline geldiğini, mesleğin basit ve tekrara dayalı işler içerdiğini söylemek mümkündür. Kabin memurları işin en büyük katkısının yeni insanlar tanımak olduğunu ifade etmişlerdir. Kendilerini “insan sarrafı” olarak değerlendiren kabin memurları her gün farklı insanlarla yolculuk etmenin işten soğumalarını engellediklerini belirtmişlerdir.

Duygusal çaba sergileyen kabin memurlarıysa kendilerinden beklenen duyguları gerçekten hissetmeye çalışmaktadırlar. Çoğu zaman gülümsemek için çaba harcayan kabin memurları içsel olarak kendilerini buna zorlamaktadırlar. Yine yapılan içerik analizinde duygusal çaba harcayan kabin memurlarının “üniforma” sözcüğüne vurgu yaptıkları görülmüştür. Duygusal çelişkiden farklı olarak duygusal çaba da duygusal emeğin kaynağını iş gereği olması değil aidiyet oluşturmaktadır. Üniformanın oluşturduğu aidiyet kabin memurlarının duygusal çaba harcamasıyla sonuçlanmaktadır. “Yolcu benim gülümsememi satın alıyor”, “Ben ona gülümsemek zorundayım” diyen kabin memurunun ifadelerinden hareketle aidiyet duygusu kabin memurlarının

duyguları üzerindeki güçtür. Bu aidiyet kabin memurlarının duyguları üzerinde kontrol oluşturmakta ve duyguların değiştirilme çabasını meydana getirmektedir. Duygusal çaba ve güçsüzlük ilişkisini Marx'ın çalışmanın doğasına ilişkin sözüyle değerlendirmek mümkün: İnsanın kendine yenilmesi (Olmann, 2015: 224). Duygusal çaba harcayan kabin memurlarının yaşadığı anlamsızlığın en önemli kaynağı kendilerine karşı saygısızca davranılsa bile duygularını bastırarak kibar davranmak zorunda olmalarıdır. Müşteri memnuniyetine verilen önem duygusal çabayı artırarak kabin memurları için anlamsızlığa neden olmaktadır. Yabancılaşmanın kuralsızlık boyutuysa duygusal çaba gösteren kabin memurlarının müşteri tatmin etmek için bazı durumlarda kural dışı davranması şeklinde kendini göstermektedir. Duygusal çelişki de olduğu gibi kabin memurları duygularını bastırarak kendi hislerini yolculara karşı yansıtmamaktadır. Fakat üniformanın oluşturduğu aidiyetle şirketi yolculara karşı savunma çabası, kabin memurlarını kural dışı davranmaya itmektedir. Bu durum yolcuların sorun çıkarmaması için yapılan davranışlara dönüşmektedir. Soyutlanmayı ise kabin memurlarının kendilerini bir fanusun içinde hissetmeleriyle açıklamak mümkündür. İşte daha fazla sabırlı olma çabası sosyal ilişkileri olumsuz etkilemektedir. Yine yapılan içerik analizleri sonucunda duygusal çaba harcayan kabin memurlarının ifadelerinde “insan sarrafı” ve “sabır” sözcüklerinin üzerinde durulduğu görülmüştür. “Yaşamak için mi çalışıyorum yoksa çalışmak için mi yaşıyorum” ifadesi kendine yabancılaşmayla ilgili belirtiler verse de kabin memurlarının işten soğumaları anlaktır. Bir kabin memuru diğer mesleklerden farklı olarak 40 bin fit de insanlarla uğraşmanın daha zor olduğunu ifade etmiştir. Öte yandan duygusal çaba harcayan kabin memurlarının da ortak kanısı işin basit ve tekrara dayalı olmasıdır. İşin en büyük katkısıysa sabrı öğretmesidir.

Kabin memurlarının samimi davranış sergilediği durumlarda tespit edilmiştir. Kendisinden beklenen duyguları gerçekten hissettiğini ifade eden kabin memurları bunu mizaçlarının da öyle olmasıyla açıklamıştır. İş ve çalışan uyumu samimi davranışın en önemli kaynağıdır. Yapılan içerik analizi sonucunda samimi davranış gösteren kabin memurlarının daha çok “performans” sözcüğüne vurgu yaptığı görülmüştür. Duygusal emek bu kez daha iyi performans sonucu için sergilenmekte ve bunun için çaba harcanmaktadır. Yabancılaşmayla ilişkisi incelendiğinde kabin memurları çoğu zaman içinden geldiği gibi davransa bile kendilerini soyutlanmış hissetmektedir. Müşteri

memnuniyetine verilen aşırı önem kabin memurları için anlamsızlığa neden olmaktadır. Kabin memurlarının kendi duygularıyla göstermesi beklenen duygular çoğu zaman uyuşsa bile zaman zaman duyguların bastırıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. “Uçuştan sonra kendimi kahraman gibi hissediyorum” ifadesinden hareketle duygusal emeğin kişisel başarı hissine katkı sağladığını söylemek mümkündür.

Bastırılan duygular ve içten gelmeyen gülümsemeler duyguların yabancılaşmasını meydana getirmektedir. Kabin memurlarının kendilerine ait hissetmedikleri gülümseme kuruma ait olmaya başlamakta ve duygusal emeğin ötekileşmesine neden olmaktadır. Bir diğer konuya çalışmanın amacıyla ilgilidir. Kabin memurları için dünyayı gezip görme bir cazibe oluştursa da çalışmanın amacı geçinmek için para kazanmaktır. Aldıkları maaştan memnun olan kabin memurlarının bazıları işi kaybetme korkusu yaşamaktadır. Duygusal emeğin çalışanlar için en olumlu yanının yolculardan gelen teşekkür mektupları olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kurumun yolcu memnuniyetine hassasiyetiyse kabin memurlarının işi kaybetme korkusuyla ilişkilidir. Yabancılaşmayla ilgili bu ilişki duygusal emek davranışlarının da kaynağını oluşturmaktadır.

Tüm bunlardan hareketle araştırma hipotezleri ele alındığında duygusal çelişkinin ayrı ayrı güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, soyutlanma ve kendine yabancılaşma arasında pozitif ilişki olduğu hipotezlerinden duygusal çelişki-kuralsızlık ve duygusal çelişki-kendine yabancılaşma hipotezleri dışındakiler desteklenmiştir. Duygusal çabanın ayrı ayrı güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, soyutlanma ve kendine yabancılaşma arasında pozitif ilişki olduğu hipotezlerinden duygusal çaba-kendine yabancılaşma dışında diğer hipotezler desteklenmiştir. Son olarak samimi davranış ve yabancılaşma arasında negatif ilişki vardır hipotezi de desteklenmiştir.

**Tablo 22**  
**Hipotezlerin Sonuçları**

<b>Araştırmanın Hipotezleri</b>	<b>Sonuçlar</b>
<b>H1:</b> Duygusal çelişki ve güçsüzlük arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Desteklendi
<b>H2:</b> Duygusal çelişki ve anlamsızlık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Desteklendi
<b>H3:</b> Duygusal çelişki ve kuralsızlık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Desteklenmedi
<b>H4:</b> Duygusal çelişki ve soyutlanma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Desteklendi
<b>H5:</b> Duygusal çelişki ve kendine yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Desteklenmedi
<b>H6:</b> Duygusal çaba ve güçsüzlük arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Desteklendi
<b>H7:</b> Duygusal çaba ve anlamsızlık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Desteklendi
<b>H8:</b> Duygusal çaba ve kuralsızlık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Desteklendi
<b>H9:</b> Duygusal çaba ve soyutlanma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Desteklendi
<b>H10:</b> Duygusal çaba ve kendine yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Desteklenmedi
<b>H11:</b> Samimi davranış ve yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi

Bu araştırmayla kabin memurlarının duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Elbette insanların duygularını anlamak ve analiz etmek zor bir iştir. Fakat kabin memurluğu mesleğinin keşfedilmeyen yanlarını göstermenin, bu anlamda farkındalık oluşturma'nın önemli olduğu düşünülmektedir. Kabin memurları her şeye rağmen işlerini sevmektedirler. Toplum tarafından servis yapmaları, dünyayı gezmeleri gibi işinin özellikleriyle değerlendirilseler de kabin memurlarının duygu yöneticileri olduğunu söylemek gerekmektedir. Kabin memurlarının çalıştıkları kurumlar maddi açıdan memnuniyet sağlarken çalışanların duygularını çoğu zaman ihmal etmektedir. Özellikle insan kaynakları birimlerinin bu anlamda hassasiyet göstermesi, kabin memurlarına yönelik duygusal emek süreçlerini iyileştirici eğitimler



düzenlemesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Kabin memurlarının duygusal emek süreçleri ve yabancılaşma ilişkisinin ortaya koyulduğu bu araştırma duyguların çalışma hayatındaki rolünü de daha açık bir hale getirmektedir. Son olarak kabin memurlarına yönelik moda söylemlere atfen “dünyayı gezmenin” o kadar da eğlenceli bir iş olmadığı söylenebilir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Ali, S. (2015). *Kürk Mantolu Madonna*. 73. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Berg, B. L. ve H. Lune. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. H. Aydın (çev.), Konya: Eğitim Kitapevi.
- Bolton, S. C. (2005). *Emotion Management in The Workplace*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cevizci, A. (2005). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Fromm, E. (2008). *The Sane Society*. London: Routledge Classics.
- Fromm, E. (2001). *Yeni Bir İnsan Yeni Bir Toplum*. N. Arat (çev.), İstanbul: Say Yayınları.
- Goffman, E. (2009). *Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu*. B. Cezar (çev.), İstanbul: Metis Yayınları. (orjinal baskı tarihi 1959).
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Kagan, J. (2007). *What Is Emotion?: History, Measures, Meaning*. New York: Vail-Ballou Press.
- Marx, K. (2013). "1844 El Yazmaları, Artı Değer Teorileri", *Yabancılaşma*. B. Erdost (drl.). Ankara: Sol Yayınları.
- Marx, K. (2016). *Karl Marx 1844 El Yazmaları*. M. Belge (çev.), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Meda, D. (2012). *Emek: Kaybolma Yolunda Bir Değer Mi?*. I. Ergüden (çev.), İstanbul: İletişim Yayınları (orjinal baskı tarihi 1995)
- Merriam, S. B. (2013). Nitel Verilerin Analizi. S. Turan (Ed.). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* içinde. Ankara: Nobel Yayın, 161-198.
- Mills, C. W. (1969). *White Collar*. New York: Oxford University Press.
- Olmann, B. (2015). *Yabancılaşma: Marx'ın Kapitalist Toplumdaki İnsan Anlayışı*. A. Kars (çev.), İstanbul: Yordam Kitap (orjinal baskı tarihi 1971)
- Santayana, G. (1922). *Soliloquies in England and Later Soliloquies*. New York: C. Scribner's Sons.
- Smith, M. (2014). *Cabin Fever*. Londra: Thistle Publishing.

Standing, G. (2015). *Prekarya: Yeni Tehlikeli Sınıf*. E. Bulut (çev.), İstanbul: İletişim Yayınları (orijinal baskı tarihi 2011)

Yıldırım, A. ve H. Şimşek. (1999). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

### ***Sürelî Yayınlar***

Akçay, C. ve A. Çoruk. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*. 1.1, 3-25.

Ashforth, B. E. ve R. H. Humphrey. (1993). Emotional Labor in Service Role: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*. 18.1, 88-115.

Aydoğan, E. (2015). Marx ve Öncüllerinde Yabancılaşma Kavramı. *Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 54, 273-282.

Baruah, R. ve H. A. Patrick. (2014). Influence of Emotional Labour on General Health of Cabin Crew and Airline Ground Employees. *Journal of Education & Social Policy*. 1.2, 40-50.

Bolton, S. C. ve C. Boyd. (2003). Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on From Hochschild's Managed Heart. *Work, Employment and Society*. 17.2, 289-308.

Brook, P. (2009). The Alienated Heart: Hochschild's 'Emotional Labour' Thesis and The Anticapitalist Politics of Alienation. *Capital & Class*. 98, 7-25.

Chang, C. ve J. Chiu. (2009). Flight Attendants' Emotional Labor and Exhaustion in The Taiwanese Airline Industry. *Journal of Service Science and Management*. 2.4, 305-311.

Chen, C. ve Y. Kao. (2011). The Antecedents and Consequences of Job Stress of Flight Attendants- Evidence From Taiwan. *Journal of Air Transport Management*. 17.4, 253-255.

Çolak, N. (2013). Havacılık Sektöründe Değişen Beklentilerin Eğitim ile Karşılanması ve Bu Süreçte "Kabin Memuru" Rolü. *Türk Havayolları Turkish Aviation Academy Dergisi*. 6, 38-39.

Erikson, K. (1986). On Work and Alienation. *American Sociological Association*. 51.1, 1-8.

Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk İletişim*. 6.3, 18-33.

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.

- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*. 2.3, 271-299.
- Hirschfeld, R. R. ve H. S. Feild. (2000). Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work. *Journal of Organizational Behavior*. 21, 789-800.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure. *American Journal of Sociology*. 85.3, 551-575.
- Humphrey, R. H., J. M. Pollack. ve T. Hawver. (2008). Leading with Emotional Labor. *Journal of Managerial Psychology*. 23. 2, 151-168.
- Jones, A. V. (2001). Caring Labor and Class Consciousness: The Class Dynamics of Gendered Work. *Sociological Forum*. 16.2, 281-299.
- Kanungo, R. N. (1992). Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives. *Journal of Business Ethics*. 11, 413-422.
- Kart, E. (2011). Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emek'in Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. *Çalışma ve Toplum*. 3, 215-230.
- Kaya, U. ve N. Serçeoğlu. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*. 1, 311-346.
- Korczynski, M. (2009). The Mystery Customer: Continuing Absences In the Sociology of Service Work, *Sociology*. 43.5, 952-967.
- Kruml, S. M. ve D. Geddes. (2000). Exploring The Dimensions of Emotional Labor. *Management Communication Quarterly*. 14.1, 8-49.
- Magdalene, A. C. H.(2012). Emotional Labor and Emotional Exhaustion Does Co-worker Support Matter ?. *Journal of Management Research*. 12.3, 115-127.
- Man, F. ve C. S. Öz. (2009). Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. *Çalışma ve Toplum*. 1.20, 75-94.
- May, D. R., R. L. Gilson ve L. M. Harter. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit At Work. *Journal of Occupational Organizational Psychology*. 77, 11-37.
- Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in The Workplace: The Neglect of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 21.7, 801-805.
- Morris, A. ve D. C. Feldman. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*. 21.4, 986-1010.
- Nylander, P., O. Lindberg ve A. Bruhn. (2011). Emotional Labour and Emotional Strain Among Swedish Prison Officers. *European Journal of Criminology*. 8.6, 469-483.

- Özkaplan, N. (2009). Duygusal Emek ve Kadın İşi/Erkek İşi. *Çalışma ve Toplum*. 2, 15-24.
- Rafaeli, A. ve R. I. Sutton. (1987). The Expression of Emotion As Part of The Work Role. *Academy of Management Review*. 12.1, 23-37.
- Seeman, M. (1959). On The Meaning of Alienation. *American Sociological Review*. 24.6, 783-791.
- Seeman, M. (1967). On the Personal Consequences of Alienation in The Work. *American Sociological Review*. 32.2, 273-285.
- Turgay, T. ve Y. Kalafatoğlu. (2016). İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Adalet. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 18.1, 23-46.
- Wharton, A. S. (2009). The Sociology of Emotional Labour. *The Annual Review of Sociology*. 35, 147-165.
- Walton, R. E. (1972). How To Counter Alienation in The Plant. *Harvard Business Review*. 50.6, 70-81.
- Yüksel, H. (2014). Yabancılaşma Kavramı Paralelinde Emeğin Yabancılaşması ve Sonuçları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14.2, 159-188.
- Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Well-being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*. 12.2, 237-268.
- Zapf, D. ve M, Holz. (2006). On The Pozitive and Negative Effect of Emotion Work in Organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 15.1, 1-28.

### ***Diğer Yayınlar***

- Al-serkal, A. (2006). Stress, Emotional Labour ve Cabin Crew: Does Emotional Labour Influence the Well-Being and Retention of Cabin Crew?, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Leeds: The University of Leeds Institute of Psychological Sciences.
- Babür, S. (2009). Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.
- Çiçek, N. (2012). Franz Kafka’da Yabancılaşma Problemi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Durcan, N. M. (2007). Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

- Gürbüz, İ. T. (2015). Duygusal Zeka Yeteneklerinin Problem Çözme Üzerine Etkisi: Sivil Havacılık Alanında Kabin Ekipleri Örneği, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Kamber, A. (2014). Duygusal Emek Bağlamında Çalışmanın Anlamı ve İşe Yabancılaşma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi SBE.
- Köksel, L. (2009). İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Kurt, Z. (2013). Duygusal Emek Faktörünün Yabancılaşmaya Etkisi: İstanbul'daki Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE.
- Özgün, A. (2015). Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Tezeken, Ö. (2015). Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Eğitim Programı İle İlgili Havayolu İşletmelerinde Görevli Eğitimcilerin ve İdarecilerin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi EBE.
- Zaganjori, O. (2016). An Empirical Research on the Relationship Between Emotional Labor And Work Alienation, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Kabin Memuru Olabilirsiniz.* (t.y.) [www.elele.com.tr/plus/kariyer/kabin-memuru-olabilirsiniz](http://www.elele.com.tr/plus/kariyer/kabin-memuru-olabilirsiniz) (10 Mart 2017).
- SHGM. (2012). SGHM Havacılık Personeli. <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru> (19 Şubat 2017).
- 15UMSO472-4. (2015). *Uçak Kabin Memuru Ulusal Meslek Standardı*. Mesleki Yeterlilik Kurumu. Ankara.

## **EKLER**

### **EK-1: Mülakat Soruları**

Sayın Katılımcı,

“Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisi: Kabin Memurları Örneği” adlı bu çalışma Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı’nda yürütülmekte olan yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel etik kuralları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Araştırmanın hassasiyeti ve sonuçların güvenilirliği bakımından vereceğiniz cevapların içten ve samimi olması çok önemlidir. Değerli katılımınız için çok teşekkür ediyorum.

F. Zehra YILDIZ

zehrayldz07@gmail.com

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cemal İyem

### **MÜLAKAT SORULARI**

#### **a. Genel Demografik Özelliklere Yönelik Soru**

1. Biraz kendinizden bahseder misiniz?

#### **b. Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisine Yönelik Sorular**

1. İşinizi yaparken duygusal çelişki yaşıyor musunuz? Böyle durumlarda kendinizi güçsüz hissediyor musunuz?
2. Yaşadığımız duygusal çelişki işi anlamsızlaştırıyor mu?
3. Yaşadığımız duygusal çelişki sizi yaptığımız işteki belirlenen standartların dışında davranmaya itiyor mu?
4. İşinizdeki duygusal çelişki sosyal hayatla olan bağınızı nasıl etkiledi? Bu durumda kendinizi soyulanmış hissediyor musunuz?

5. Çalışırken rol yapmak işinizin rutin, tekrara dayalı bir iş olduğunuzu düşündürüyor mu? Bu durum işinizden soğumanıza yol açıyor mu?
6. İşinizde duygusal çaba harcıyor musunuz? Bu çaba işinizdeki güçsüzlük hissini nasıl etkiliyor?
7. Duygusal çaba göstermeniz bazen işinizin anlamsız olduğunu düşündürüyor mu? Ne sıklıkla böyle hissediyorsunuz?
8. Yaşadığınız duygusal çaba sizi yaptığınız işteki belirlenen standartların dışında davranmaya itiyor mu?
9. Duygusal çaba göstermeniz sosyal çevreyle iletişiminizi nasıl etkiliyor?
10. İşinizde duygusal çaba göstermeniz işinizden soğuma durumunu nasıl etkiliyor? Kişisel yetenek ve gelişiminizi nasıl etkiliyor?
11. Yolculara karşı sergilediğiniz duygular o an hissettiğiniz duygularla aynı mıdır? Bu durumda işinizle ilgili size ne hissettiriyor? Sosyal iletişiminizi nasıl etkiliyor?



## **ÖZGEÇMİŞ**

Fatma Zehra YILDIZ, 1992 yılında Antalya'da doğdu. 2015 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimini tamamladı. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimine başladı.