

## DUYGUSAL EMEK SÜRECİNE YÖN VEREN SOSYOLOJİK FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: BATI AKDENİZ UYGULAMASI\*

### A STUDY ON EMOTIONAL LABOR SOCIOLOGICAL FACTORS SHAPE THE PROCESS: THE IMPLEMENTATION WEST MEDITERRANEAN

Öğr. Gör. Hatice OĞUZ<sup>1</sup>

Prof. Dr. Metin ÖZKUL<sup>2</sup>

#### ÖZET

Günümüz çalışma hayatında teknolojinin yoğun bir şekilde kullanılması, işgücünün daha çok hizmetler sektöründe istihdam edilmesine neden olmuştur. Hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi artık müşteri beğeniyle doğru orantılı hale gelmiştir. Bu doğrultuda, küreselleşmenin, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesinin getirdiği değişimlerle birlikte, örgütler arasındaki rekabet önemli ölçüde artmıştır. İşgören ise rekabetin en önemli unsuru haline gelmiştir. Artık örgütler, işgörenleri, eskisinden çok daha önemli olan beşeri sermaye olarak görmektedirler. Bu beşeri sermayenin, örgütün amaçları doğrultusunda etkili kullanılabilmesi için işgörenlerin davranışlarının ve duygularının denetlenmesi gerektiği düşüncesi önem kazanmıştır. Dolayısıyla çalışma eylemlerinin icrası sırasında, çevreye yansıtılan duygu ve davranışların, doğal ve kendiliğinden ortaya çıkması yerine, örgütsel amaçlar gözetilerek, kontrollü bir şekilde oluşturulması beklenmektedir. Duygusal emek olgusu da bu noktada önem kazanmaktadır.

Bu çalışmadaki amaç, duygusal emek istihdamının koşullarını ve sonuçlarını oluşturan toplumsal süreçleri ve bu süreçlerde rol oynayan etkenleri açıklamaktır. Bundan dolayı çalışmanın odağını duygusal emek olgusunun temelinde yer alan toplumsallaşma ve işgören rolü kazanımı oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Örgütsel Sosyalleşme, İşgören Rolü, Örgütsel Davranış, Müşteri Memnuniyeti.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** A13, A14, J24, Z1, Z22.

#### ABSTRACT

Today's technology is used intensively working life, and caused the workforce to be employed more in the service sector. Production and consumption of services has now become proportional to the customers liking. In this context, globalization, competition between organizations with the changes brought about by the development of information and communication technologies has increased significantly. If the employee has become the most important element of the competition. Now, organizations, employees, human capital, which they see as more important than the former. The human capital of the employees' behavior can be used effectively for the purposes of the organization and the feeling has become more important idea that should be monitored. Therefore, during the execution of the work action, feelings and behaviors that reflected the environment, instead of the emergence of natural and spontaneous, taking organizational purposes, it is expected to be created in a controlled way. Emotional labor is important in this case in point.

\* Araştırmanın Antalya, Isparta ve Burdur illerindeki banka çalışanlarıyla ilgili ampirik kısmı, Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından, 3845-YL1-14 no'lu proje ile desteklenmiştir.

<sup>1</sup> İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Sosyal Hizmetler Bölümü, [haticeoguz@esenyurt.edu.tr](mailto:haticeoguz@esenyurt.edu.tr)

<sup>2</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü, [metinozkul@sdu.edu.tr](mailto:metinozkul@sdu.edu.tr)

The aim of this study is to describe the conditions of emotional labor, employment and social processes and factors involved in this process that creates results. Situated on the basis of emotional labor cases therefore the focus of the work constitutes socialization and recovery worker role.

**Keywords:** Emotional Labor, Organizational Socialization, Worker Role, Organizational Behavior, Customer Satisfaction.

**JEL Classification Codes:** A13, A14, J24, Z1, Z22.

## 1. GİRİŞ

Ülkemiz çalışma hayatında işgücü istihdamı, endüstrileşmedeki değişimlere paralel olarak imalat sektöründe azalmakta, hizmet sektöründe ise artmaktadır. İstihdam imkânlarının sektörel payının bu şekilde değişmesi, beşeri sermayenin diğer üretim faktörleri karşısındaki önemini artırmıştır. Bu çerçevede işgörenlerin sadece dâhil olduğu işbölümü içerisinde, işin gereği olan kurallı davranışlar üretmesi yeterli görülmemektedir. Klasik istihdam koşullarında, yani imalat endüstrisinde işgören, üretimin gereği olan kurallara uymakla üretimi gerçekleştirebiliyordu. Günümüzde ise hizmet endüstrisi, emek istihdamına, diğer endüstrilerden çok daha fazla yer vermektedir. Bunun nedeni imalat endüstrisinde teknoloji yoğun üretim yapılabilmesi, işgücüne ise üretilen malların müşteriye ulaştırılması sürecinde ihtiyaç duyulmasıdır. Dolayısıyla, gerek hizmetin üretimi sürecinde gerekse üretilen hizmetin müşteriye ulaştırılmasında işgören etkisi artmıştır. İşgörenin bu kadar önemli bir araç haline gelmesi, işverenlerin bu konudaki müdahalelerinin artmasına neden olmuştur. Örgüt ve müşteri arasında bir etkileşim noktası olan işgörenin hizmet sunma şekli, bu sırada sergilediği duygu ve davranışlar, rekabet koşulları açısından çok fazla önem kazanmış, örgüt çıkarları için işgörenin duygu ve davranışlarının örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

İşgörenin, örgüt içerisinde sergilediği duygu ve davranışları üzerindeki denetimin artmasıyla duygusal emek kavramı ortaya çıkmıştır. Hizmet sektörünün vazgeçilmezlerinden biri haline gelen duygusal emek istihdamı, özellikle de işgörenin örgüt içerisindeki verimliliğini, örgüt amaçları doğrultusunda artırmaya hizmet etmektedir. Fakat duygusal emek süreci kendisini meydana getiren faktörler sebebiyle çok yönlüdür. Şöyle ki; sürecin işleyişi işgörenden işgörene farklılık gösterdiği gibi örgütten örgüte de farklılık göstermektedir. Bunun temel sebebi, örgütsel sosyalleşme süreçlerindeki farklı dinamiklerin varlığıdır.

Duygusal emek istihdamının yoğun olarak başvurulduğu sektörlerden biri de bankacılıktır. Bankalar ve bankacılık işlemleri günümüzde oldukça yaygınlaşmış örgütsel çalışma alanlarıdır. Sektör, müşterilerin memnuniyetine de bağlı olarak, kendi içinde özel çalışma koşulları ve standartları oluşturmuştur. Örgütler insan kaynaklarını, bir taraftan hizmet sundukları insanlara yönelik olarak hizmet kalitesini, diğer taraftan da örgütsel kimliklerini güçlü kılacak şekilde geliştirmektedirler. Örgütün beklentileri, işgörene yazılı veya sözlü olarak iletilmektedir. Bu iletilerin büyük kısmında, işgören duygularının üzerinde denetim kurmaya yönelik mesajlar verilmektedir. Bu uyarıları dikkate almayan işgörene, durumun getirisine göre uygun yaptırımlara tabi tutulmaktadır. Bankacılık sektörü içinde çalışan bireyler, diğer hizmet sektörlerinde de olduğu gibi daha yoğun biçimde duygularını kontrol etme, müşterilere gösterilmesi gereken forma sokma gibi duygusal sunumun başat eylem biçimi olduğu bir iş süreci içinde çalışmaktadırlar. Doğal olarak bu konuda, işgörenin kendi iç dünyasındaki değerlendirme ve kararları ile örgütün beklentilerinin uyumu, hem performans hem de işgörenin kendisinin, işle ilgili kararları üzerinde etkili olmaktadır.

## 2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE KAPSAMI

Duygularımız, belli bir anda içinde bulunduğumuz bireysel koşulları dışarıya yansıtma aracı olmalarının yanı sıra, iletişimin de önemli bir aracıdır. Bütün ifadelerimizi yüzümüze yansıtmasak da yüz ifadelerimiz duygularımızı en iyi şekilde gösteren işaretlerdir. Yüz ifadeleri kültürden kültüre bazı değişiklikler göstermekle birlikte, genel olarak dünyanın hemen her yerinde aynıdır. Bu nedenle insanlar çoğu duygularını aynı yüz ifadeleriyle gösterirler. Buradan hareketle yüz ifadelerinin, büyük bir kısmıyla evrensel olduğunu söyleyebiliriz. Fakat kültür, yaş, cinsiyet, eğitim, meslek, statü gibi bireysel ve sosyal nedenlerden dolayı duyguyu ifade etme biçimleri de değişebilmekte ve bunların çeşitli beden hareketleriyle sembolleştirilmesi açısından toplumlar farklılaşabilmektedirler (Barutçugil, 2002: 65).

Duygular üzerine yapılan çalışmalar, konunun birden fazla bilim dalının kapsamında bir alan olduğunu göstermektedir. 1800'lü yıllardan bu yana duygu olgusu, üzerinde durulan bir çalışma alanıdır. Duygu olgusu ile ilgili en temel kabullerden biri bireysel olmasıdır. Konunun bu özelliği biyolojik, sosyal ve kültürel özellikleri içeren tanımları da beraberinde getirmektedir. 1800'lü yıllardan günümüze kadar yapılan araştırmalar sonucunda duygu olgusu birçok yönüyle tanımlanmıştır. Ancak 1980'li yıllara gelindiğinde duyguların çalışma hayatındaki önemi dikkate alınmaya başlanmıştır ve çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Seçer, 2007: 814). Görüldüğü gibi duygu, uzun zaman önce de üzerinde çalışılan bir alan olmasına rağmen çalışma hayatında, son dönemlerde üzerine yoğunlaşılacak bir olgudur.

Çalışma hayatının en önemli faktörü insandır. İnsan ilişkilerinin ve bağlılıkların oluşmasında duyguların payı çok büyüktür. Beck, Giddens gibi sosyologların "risk toplumu" (Giddens, 1991, Beck, 1992) olarak betimlediği günümüz dünyasında bireyler, duygu alışverişine daha fazla değer atfetmeye başlamışlardır. Zira modern yaşam, bireyleri geleneksel çevrelerinden uzaklaştırmış, formel normlarla düzenlenmiş ortamlarda yaşamayı gerektirmektedir. Sosyal ilişkilerin kamusal alanlarda ve rasyonelleştirilmiş ortamlarda daha fazla gerçekleştirilmesi, davranışların normatif kurallara uygunluğu beklentisini yaratmış, duygusal alışverişin ilişkilerdeki payını azaltmıştır. Bu nedenle, bireylerin duygusal tatmine olan açlığı, iş çevrelerinin ürünlerine alıcı bulabilmesinin koşullarından birini oluşturmuştur. Günümüz müşterisi açısından herhangi bir üretime olan talep, adeta duygu tatminine yönelik bir taleple bütünleşmiştir. Benzeri bir durum aynı bireyin işgören olarak rol aldığı iş ortamları açısından da söz konusudur. Ancak görülen odur ki, işgören bireyler, iş süreçlerinde duygusal tatminin alıcısı olmaktan daha çok arzı yönünde rol üstlenmektedirler. Müşteri olarak duygu talebinde bulunan birey işgören olarak duygu arzı ile meşgul olmakta ya da buna zorlanmaktadır. Bu diyalektik ilişki, bireyin davranışlarını üretmesiyle ilgili olarak, belki de duygusal, doğal ya da içsel tepkiler olarak değil, pragmatik, rasyonel, hesapçı ve formal davranışları tercih etmesine yol açmaktadır. Çalışma alanlarında güven, hem işgören açısından hem de müşteri açısından aranan bir özellik haline gelmiştir. Güven duygusu, akrabalık bağlarının yoğun olduğu, bitişik mekanlarda yaşayan geleneksel toplum bireyleri açısından çok fazla önemsenen ve farkındalık konusu olan bir duygu değildir. Günümüzün gittikçe daha çok yalnızlaşan bireyleri açısından ise güven duygusu en çok aranan ve farkındalık konusu olan bir özellik haline gelmiştir. Putnam güven duygusunu, bireyin sahip olduğu sosyal sermayenin en önemli bileşeni olarak nitelendirir. Bireyler güven duygusunu tatmin ettikleri ortamlara sadakat göstermektedirler ve kendi yaşamlarının istikrarı açısından önem atfetmektedirler (Putnam, 2000:18-23). Ekonomik alışverişlerin yapıldığı alanlarda da benzer bir bağlılığı gözlemlemek mümkündür. Alışveriş esnasında güven ve duygu aktarımı, alışverişin aktörleri açısından en çok özen gösterilen hususlardan biri haline gelmiştir. Zira güven ve duygu tatmini, bir yandan örgütsel hedeflere istikrarlı bir şekilde ulaşmanın en önemli koşullarından biri haline gelmekteyken, diğer yandan, müşterinin kötü mal ya da hizmet riskinin kendisi açısından azalmasına, alışveriş esnasında paylaşılan duygular yoluyla kendisine olan saygınlığı test etmesine ve ruhunun okşanmasına, duygusal açlığının giderilmesine imkan vermektedir. Gerçekte sadık müşteri, duygusal tatmini, alışveriş süreçlerinde diğer mal ve hizmetlerle birlikte satın almaktadır. İlginç olan husus böyle bir sonuç, yani satın alınan duygunun verdiği tatminin yüksekliği ve memnuniyetin derecesi, müşteri sadakatının en önemli motivasyon kaynağı anlamına gelmektedir.

Duyguların çift yönlü etkisi olmasına karşın, çalışma hayatındaki ilişkiler açısından duygular, daha çok müşteri memnuniyeti açısından ele alınmaktadır. Duyguların müşteri memnuniyeti ve örgütsel karlılık açısından öneminin anlaşılmasına başlamasıyla birlikte, bilimsel çalışmalar da duygusal emeği, bu yönüyle daha çok konu edinmişlerdir. Duygusal emekle ilgili literatür, temelde çalışanın örgüt içindeki duygu ve davranışlarına yönelir ve müşteri hizmetlerine odaklanır. Çalışan ve müşteri ilişkilerinin pozitif yönde sürdürülebilmesi için çalışan duygularının örgütsel kurallarla denetim altına alınmasıyla ilgilidir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 17-18).

Duygusal emek kavramıyla ilgili ilk araştırmalar Goffman tarafından yapılmıştır. Goffman çalışanlarda bulunması istenilen davranışları ve örgütlerin bununla ilgili denetimlerini gözlemlemiştir. Goffman'dan etkilenen Hochschild, bu durumu Yönetilen Kalp (The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling) adlı kitabında duygusal emek olarak tanımlamıştır. İlgili literatürde bilim insanlarıncı duygusal emek sürecinin önemine vurgu yapılırsa da, duygusal emeği tanımlayan özelliklerin neler olduğu, hizmet çalışanı açısından olumlu ve olumsuz yönlerinin neler olduğu gibi konuyla ilgili temel noktalar belirsizliğini korumaktadır (Kurm ve Geddes, 2000: 14).

Hochschild, duygusal emeği daha somut bir şekilde ifade edebilmek adına, dramaturjik yaklaşımın temsilcisi olan Goffman'ın bir dizi kavramını kullanarak, bir oyun benzetmesinde bulunmuştur. Buna göre duygusal emeği, hizmetin sahne, çalışanların aktör, müşterilerin de izleyici olarak nitelendirildiği bir oyun olarak

görmektedir ve duygusal emeği, "herkes tarafından gözlenebilen mimiksel ve bedensel gösterimlerde bulunmak için duyguların yönetilmesi; ücretle satılan, bu nedenle de değiştirilebilen bir değer" (Chu ve Murrmann, 2006: 1183) olarak tanımlamaktadır.

Özkaplan'a göre duygusal emek, "firmaların müşteriye sattığı paketin bir parçasıdır." Sanayi işçisinin kol gücünü, bilgi teknolojisi işçisinin beyin gücünü sattığı gibi duygu işçisi de bir anlamda "gülümsemelerini" satmaktadır (Özkaplan, 2009: 19).

Paula England ve George Farkas duygusal emeği, başkalarını anlama çabası, empati kurma becerisi ve başkalarının hissettiklerini kendi hislerinin bir parçasıymış gibi algılayabilme olarak ifade etmişlerdir. Sosyolog Nicky James'e göre duygusal emek, duyguların düzenlemesiyle ve başka insanların duyguları ile ilgilidir. Başka bir deyişle duygusal emeğin amacı hizmet sunumu sürecinde müşteriye kendisini iyi ya da kötü hissettirmektir. Örneğin satış işlerindeki gibi müşterinin mutlu olması gereken işlerde kendisini iyi hissederken, gardiyanlık ve polis memurluğu gibi işlerde muhatap olan kişi kendisini kötü hissetmektedir (Steinberg ve Figart, 1999: 10).

Ashforth ve Humphrey, duygusal emeği, işgören tarafından hizmet süresi boyunca örgüt tarafından kendisinden beklenen duyguların yansıtılması olarak ifade etmişlerdir. Diğer bir deyişle duygusal emeği, örgüt tarafından işgörenden belirlenen gösterim kurallarına uymadaki gözlenebilir olan davranışlar olarak açıklarlar. Hochschild'den farklı olarak gözlenebilen davranışlar üzerinde durarak davranışların altında yatan gözlenemeyen duygularla pek fazla ilgilenmemektedirler. Bunun sebebi ise hizmet kalitesinin çalışanın gözlenebilen davranışları ile değerlendirilebileceğini düşünmeleridir (Öz, 2007: 11).

Morris ve Feldman, duygusal emeği bireysel bir çaba olarak görerek "örgütün gösterilmesini istediği duyguları, kişilerarası etkileşimlerde yansıtılması için harcanan bireysel çaba, planlama ve kontrol" olarak tanımlamaktadırlar ve bu çabanın da hizmet çalışanları tarafından ortaya konulduğunu belirtmektedirler. Anlaşılacağı üzere, Morris ve Feldman'ın duygusal emekle ilgili olarak önemle üzerinde durduğu konu, istenilen duyguların gösterilmesinde harcanan çabadır (Kurml ve Geddes, 2000: 20).

Deadrick ve McAfee'ye göre ise "duygusal emek, çalışanların işyerlerinde veya çalışma sırasında, çalışanın müşteri hakkındaki gerçek duygularından farklı olarak, kendilerinden beklenen duyguları sergilemeleridir" (Deadrick ve McAfee, 2001: 100). Diefendorff ve Gosserand, duygusal emeği, "iş hedeflerini başarabilmek için davranış kurallarına cevap verebilen duygusal düzenleme süreci" şeklinde tanımlamışlardır (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005: 341).

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi duygusal emek kavramı bir süreci ifade etmektedir ve bu süreç içerisinde çalışanların ön planda tuttukları husus; işle ilgili duygularını belirli kurallara göre denetim altına alarak, yöneticilerinin onlardan beklediği başarıya ulaşabilmektir.

Duygusal emek süreci, çalışanların duygularını yansıtmaya biçimlerine göre farklılık gösterir. Örneğin çalışanın içinden gelen duygusunu bastırarak örgütün ondan beklediği şekilde davranması yüzeysel davranıştır. Çünkü örgütün çalışandan beklediği ve onun doğal olarak hissettiği ya da içinden gelen davranış birbiriyle uyuşmamaktadır.

Yüzeysel davranışın temelinde, çalışanların o andaki gerçek duygularını değiştirmeleri söz konusu değildir. Yalnızca davranışlarını değiştirerek, örgütsel kurallara uygun olarak, daha önceden belirlendiği gibi davranır, böylece işinin gereğini yerine getirmiş olur (Köksel, 2009: 33).

Bir diğer davranış formu olan derinlemesine davranışta ise çalışanın kendine has duyguları ile örgütün ondan beklediği davranışlar uyumludur. Derinlemesine davranış, çalışanın duyguları ve davranışları arasındaki uyumdan dolayı müşteri ilişkilerine samimiyet kazandırmaktadır.

Derinlemesine davranışta sadece davranışların değil duyguların da davranış kurallarına uygun olması gerekmektedir. Yüzeysel davranışta ise işgörenin gerçekte ne hissettiği önemli değildir. Önemli olan müşteriye karşı davranışlarının davranış kurallarına uygun olmasıdır. Derin davranış, müşteri ve çalışan arasında, iletişimin uzadığı durumlarda tercih edilir. Zira uzun sürelerde, duygusal emeği sürdürmek için taklit yaparak süreci uzatmak veya sonlandırmak güçtür. Bu durumda derin davranış gereklidir (Ünal, 2011: 29).

Samimi davranış olarak nitelendirebileceğimiz bir diğer davranış boyutunda ise çalışanların görevlerini yerine getirirken rol yapmaları gerekmez. Çalışanın gerçek duyguları ile onlardan sergilemeleri beklenen duygular aynıdır. Samimi davranış, çalışanların yansıtmak durumunda oldukları duyguları, hâlihazırda zaten hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış türüdür. Bu davranış türünde, çalışanlar daha az duygusal emek

harcadıklarını ifade etmişlerdir. Çünkü onlardan beklenen ve gerçekte sahip oldukları duygular birbiriyle örtüşmektedir. Buna rağmen, çalışan, müşteri karşısında yansıtmak zorunda olduğu duyguyu zaten hissediyor olsa bile, bu duyguyu örgütün istediği davranışlarla yansıtabilme için yine de belirli derecede duygusal emek harcamak zorundadır (Köksel, 2009: 35).

Duygusal emek kavramı belirli bir süreci ifade ettiği için bu sürece etki eden ya da bu süreçte çalışanın davranış sunumunu belirleyen birtakım bireysel, örgütsel ve etkileşimsel faktörler bulunmaktadır. Duygusal emek sürecine yön veren bireysel faktörlerin başında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, mesleki tecrübe, vb. faktörler gelmektedir. Bu faktörlerdeki farklılıklar, duygusal emeğin yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına etki etmektedir. Örneğin kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre duygusal emek sürecinde daha fazla derinlemesine davranış sergilerken erkek çalışanlar, daha çok yüzeysel davranış sergilemektedir. Kadınların duygu yönetimi konusunda erkeklerden daha başarılı oldukları söylenebilir, zira kendilerini daha kolay bir şekilde dışsal olana uyarlayabilmektedirler. Erkeklerin ise bu konudaki tutumları daha katıdır. Bundan dolayı genel olarak kadın çalışanlar, hizmet sektöründe, özellikle de duygusal emek istihdamının yoğun olarak gerçekleştiği işlerde, daha çok tercih edilmektedir.

Çalışanlar arasında yaşı büyük olanlar, daha genç olanlara göre duygusal emek sergileme sürecinde daha başarılıdır. Çünkü yaşla birlikte tecrübenin de artmasıyla, duyguların kontrolü kolaylaşmaktadır. Yaşça büyük olan ve mesleki anlamda tecrübesi daha fazla olan çalışan, hangi durumda nasıl davranması gerektiğiyle ilgili daha bilgilidir ve bu da onu, duygularına nasıl yön vermesi gerektiğiyle ilgili daha avantajlı kılmaktadır. Hochschild, yaş faktörünün duygusal emek davranışına etkisini değerlendirirken, yaşı daha büyük olan çalışanların çeşitli duygusal olaylar ve durumlar karşısında daha fazla deneyime sahip olduklarından, gerekli olan duyguları daha kolay yansıtabileceklerini ifade etmiştir. Bununla birlikte, yaşı daha ileri olan çalışanlar, duygularını kontrol etmede daha başarılı oldukları için kendilerinden beklenildiği gibi davranmaya daha kolay uyum sağlayabilmekte ve sorumluluklarını yerine getirirken de uygun olan duygu ve davranışların dışına çıkmamaktadırlar (Kruml ve Geddes, 2000: 15).

Mesleğiyle ilgili yeterli eğitime sahip olan çalışanların, mesleğin gerektirdiği davranış ve ilişkiler bakımından toplumsallaşma derecesi yüksek olduğu için duygusal emek sürecinde daha başarılıdır. Eğitimle birlikte çalışanın mesleğine karşı farkındalığı artmaktadır ve çalışan görevlerini yerine getirirken daha titiz davranmaktadır. Çalışanlar genellikle, hata payını en aza indirmek ve kendisinden beklenenleri en iyi şekilde yapabilmek için daha fazla çaba harcamak arzusundaırlar. Duygusal emek harcamanın temelinde de daha başarılı olma düşüncesinin yer aldığını düşünürsek, aslında eğitim seviyesi yüksek olan çalışan, daha fazla duygusal çaba içine girerek, daha başarılı olmaya çalışacaktır. Bunun aksine, yani mesleği hakkında eğitim almamış çalışanların, mesleklerine karşı bilinçlilik durumları daha düşük olabilir. Kendilerinden beklenen görevleri yerine getirirken sadece işi yapmış olmak düşüncesinden hareket ederek, düşük kalitede ürün ya da hizmet ortaya çıkarabilirler. Bunun temel nedeni, mesleki davranışlarla ilgili bilinçlilik ve değer atfetme düzeyinin eğitimle kazanılmadığı için, daha düşük olmasıdır.

Duygusal emek ve medeni durum ilişkisine baktığımızda; evli çalışanlar, bekâr çalışanlara oranla, sosyal çevrelerine karşı sorumlulukları da daha fazla olduğu için daha fazla kişisel başarı arzusuna sahiplerdir. Bu yüzden, kendilerinden beklenenleri yaparlarken, daha az risk alıp daha fazla çaba harcamaktadırlar. Bekâr çalışanların ise evli olanlara göre, sosyal konumları itibarıyla daha serbest ve sorumluluk düzeyleri daha düşüktür. Bu özellikleri işlerini yerine getirirken harcadıkları çabaya da etki etmektedir. Evli çalışanlar başarısız duruma düşmemek için ve mevcut durumlarını daha da iyileştirebilmek için işlerini yaparken, bekâr çalışanlara nispeten, daha fazla duygusal emek harcama çabası içine girmektedirler. Aynı zamanda bu durum, onların duygusal tükenme seviyelerini de farklılaştırmaktadır (Eroğlu, 2011: 260).

Mesleki tecrübe ile duygusal emek ilişkisi açısından, özellikle konumuzun odak noktası olan hizmet çalışanları, çalışma ortamında, gerek mevcut davranış kurallarına bağlı hareket etmeleri gerekse de bazı durumlarda kendi yöntemleriyle sorunu çözmeleri gerekebilmektedir. Bu gibi durumlarda, sorunla baş edebilmek adına, mesleki tecrübeleri kendileri için en önemli yardımcıları olmaktadır. Daha önce yaşadıkları sorunu nasıl çözmüşlerse şu anda da aynı yöntemden hareketle sorunun üstesinden gelebilirler. Bununla birlikte tecrübeli olan hizmet çalışanları müşteriye karşı nasıl davranmaları gerektiğiyle ilgili daha bilinçlidirler. Örneğin saldırgan bir müşteri karşısında, durumu kendi lehlerine nasıl çevirebileceklerini ve bunu yaparken de müşteriyi nasıl memnun edebileceklerini bilirler. Buradan hareketle mesleki anlamda tecrübeli çalışanların duygusal emek gösteriminde daha başarılı olduklarını ifade edebiliriz.

Empati, kendini uyarılma becerisi, duygusal zekâ, duygulanım gibi faktörler de duygusal emek sürecine etki eden bireysel özelliklerdendir. Empati yeteneği, bir kimsenin başkalarının duygu ve düşüncelerine daha objektif yaklaşabilmesini, böylece onların ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olabildiğini sağlamaktadır. Bireyin içinde bulunduğu duruma onun tarafından bakabilmek, onun isteklerinin ve ihtiyaçlarının neler olduğunu anlayabilmek için daha faydalıdır. Çalışma hayatında empati yeteneğini kullanmak oldukça önemlidir. Zira bu sayede çalışan, müşterinin isteklerini daha iyi anlayabilir ve ona daha kaliteli hizmet sunabilir.

Bireylerin davranışlarını çevrelerindeki durumlara uyarlayabilmeleri "kendini uyarılma becerisi" ile ilgilidir. Kendini uyarılma becerisi yüksek olan kişiler, dış çevrelerine karşı çok duyarlıdırlar ve farklı durumlarda farklı davranabilirler. Kendini uyarılma becerisi düşük olanlar ise ortam şartları ne olursa olsun kendileri gibi davranma eğilimindedirler. Davranışlarının dış çevre koşullarından etkilenme düzeyi oldukça düşüktür ve bu anlamda genel bir tutarlılık gösterirler (Köksel, 2009: 23). Duygusal emekle ilişkisine baktığımızda kendini uyarılma becerisi yüksek olan bireyler kendilerinden beklenen davranışlara kolayca uyum sağlayabildikleri için bu süreçte daha başarılıdırlar. Becerisi düşük olan bireyler ise davranışlarını değiştirebilme konusunda daha katı davrandıkları için duygusal emek sürecinde onlardan beklenen davranışlara kolay uyum sağlayamayabilirler.

Duygusal zekâ, kişinin kendi duygularına hâkimiyetiyle ilgili bir kavramdır. Duygusal zekâsı yüksek olan birey, kendi duygularını iyi tanıyıp kontrol edebilir ve karşısındakinin de duygularını anlayarak olumlu bir ilişki kurabilir (Akçay ve Çoruk, 2012: 7-8). Bu kapsamda duygusal zekânın çalışan açısından önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Zira duygusal zekâsı ileri seviyede olan bir çalışan, nerede, ne zaman, hangi duygu içerisinde olması gerektiğini rahatlıkla kontrol edebilir ve karşısındaki müşteriyi de doğru bir şekilde anlayarak memnun edici hizmet sunabilir.

Duygulanım ise bireyin genel olarak hissettiği ya da içinde bulunduğu duygusal durumdur. Duygusal emek sürecini bireyin kendi duygularını kullanarak, başkalarının duygularını etkileme süreci olarak ele aldığımızda, bireyin genel ruh halinin, harcayacağı duygusal emek çabasında, bunu harcama şeklinde ve müşteriler üzerinde yaratacağı etkilerde belirleyici olabileceğini söyleyebiliriz. Olumlu duygulanım biçimine sahip bir çalışan, görevini yerine getirirken de sürekli bir olumlu davranış içinde olacağından dolayı, iletişim halinde olduğu karşı tarafa da bu durum yansımaktır ve daha başarılı olacaktır. Olumsuz duygulanım içerisinde olan çalışan ise sahip olduğu olumsuz bakış açısı yüzünden, görevini yerine getirirken, bunun etkisiyle olumsuz davranışlarda bulunacaktır ve bu durum iletişim içinde olduğu diğer bireylere de yansımacağından dolayı, kendi kendisini başarısız olmaya sürükleyecektir.

Bireysel özelliklerin yanı sıra duygusal davranış kuralları, otonomi, iş rutini, sosyal destek, ödüllendirme, güçlendirme, izlenim yönetimi gibi örgütsel faktörler de duygusal emek davranışına yön vermektedir. Duygusal davranış kuralları, örgüt amaçları doğrultusunda oluşturulmuş, yöneticinin ya da örgüt liderinin denetimi altında olan, çalışanın duygu ve davranışlarını belirleyen kurallardır. Bu kurallarla bir işin gereği olan duygu ve davranışlar daha fazla sabitlenerek disiplin altında tutulabilir. Duygusal davranış kuralları örgütün amaçlarına uygun olarak örgütten örgüte farklılık gösterebilir.

Çalışanların duygu ve davranışlarını belirleyici olduğu için duygusal davranış kuralları, duygusal emek sürecinde de etkilidir. Çünkü ayrıntılı ve kesin olarak tanımlanmış bu davranış kurallarına uymak, çalışanların duyguları üzerinde daha fazla kontrol sağlamalarını ve daha çok duygusal emek harcamalarını gerektirmektedir (Grandey, 2000: 100). Duygusal davranış kurallarına bağlı olan çalışan tarafından bu kuralların içselleştirilme seviyesi, yüzeysel ya da derinlemesine davranış boyutlarını da ortaya çıkarmaktadır. Davranış kurallarını yeterince içselleştirmiş bir çalışan, derinlemesine davranışlar sergileyebilecekken, içselleştirmemiş olan çalışan da yüzeysel davranışlar sergileyecektir.

Duygusal davranış kuralları, örgütsel kültürü yansıttığı gibi genel toplumsal kültürle de ilişkilidir. Bu ilişki sayesinde, çalışanın duygusal davranış kurallarını içselleştirmesi ve bunlara uyması kolaylaşmaktadır.

Bir çalışanın görevini yerine getirirken sahip olduğu bağımsızlık, otonomi kavramı ile ifade edilir. Duygusal emek açısından otonomi kavramını ele aldığımızda, önemli olan, işgörenlerin iletişim içinde oldukları bireylere karşı sergiledikleri duygular ve bunlarla birlikte, onların üzerinde yarattıkları etkidir. Zira burada otonomi, işgörenlerin, örgütün davranış kurallarını kendilerine özgü biçimde uyarlayabilme yetkileri, yani kişisel ilişkilerinde daha iradi davranabilmeleridir (Köksel, 2009: 29).

Duygusal emek süreci açısından iş rutiniyi ele aldığımızda, iş rutininin, çalışanın aynı durum karşısında nasıl davranarak amacına ulaşması gerektiği konusunda çalışana yol gösterici olduğunu belirtebiliriz. Çünkü iş

rutinliği, bir iş sürecine yönelik gerekli eylemlerin sürekli tekrarlanmasıyla ilgilidir ve sürekli tekrar durumunda bazı düşüncü, tutum ve davranışlar kalıplaşmaktadır.

Çevreden sosyal destek almak, çalışanın iş yaşamındaki sıkıntılarında uzaklaşmasında yardımcı olabilir. Özellikle iş konusunda, daha deneyimli bireylerden konuyla ilgili fikir almak, çalışanın o sorunla daha kolay baş etmesini sağlar. Bu sayede çalışan, sınırlı süredeki çalışma zamanını daha verimli geçirebilir.

İşgörenin başarısı için ödüllendirme sisteminin kullanılmasıyla işgören, daha çok işine bağlanmakta ve örgütün amaçlarına katkı sağlamak için daha verimli çalışmaya yönelmektedir. Öte yandan işgören, ödüllendirme sonucunda bir çeşit tatmin duygusuna ulaştığı için mutlu olmakta ve hizmet verdiği müşteriye de aynı mutluluğu ve sıcaklığı yansıtabilmektedir. Buna bağlı olarak güler yüzlü ve işine bağlı işgörenlerden oluşan örgüt, dışarıdaki müşterilerine de olumlu mesajlar vererek, olumlu bir örgüt imajı oluşturabilmektedir. Dolayısıyla ödüllendirme sistemi bir yandan işgörene fayda sağlarken diğer yandan da örgüte fayda sağlamaktadır (Örnek, 2009: 36). Ödüllendirme sisteminin, bu açıdan bakıldığında özellikle hizmet sektöründe, bir duygu işçisi olarak nitelendirilen çalışanın, duygusal emek davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Güçlendirme kavramıyla ifade edilen; işgörene, çalışma ortamı içerisinde sorumlu olduğu görevleri yerine getirmek için yöneticisine gitmeden karar alma yetkisi verilmesidir. Güçlendirmenin doğru bir şekilde yürütülmesi, çalışanlarda var olan çalışma azmini ortaya çıkarmaktadır (Yılmaz, 2008: 99). Güçlendirmenin yapıcı bir şekilde yürütüldüğü örgütlerde, açık iletişim sergilenerek, işgörenler, kendisinden beklenen görevler hakkında daha doğru ve net bir şekilde bilgilendirilmekte, örgütsel değerlerin başarılı şekilde aktarılmasıyla güçlü bir örgüt kültürü yaratılmaktadır. Buna bağlı olarak da işini benimseyen işgören, duygusal emek gösterirken daha fazla çaba harcayarak derinlemesine ve samimi davranış sergilemektedir (Akbiyık, 2013: 24).

Bireyler yansıttıkları belirli duygu ve davranışlarla çevrelerinde bulunan diğer bireyler üzerinde olumlu ya da olumsuz bazı izlenimler bırakırlar. İzlenim yönetimi kavramıyla, bireylerin diğerleri üzerinde bıraktıkları izlenimi etkileyebildikleri süreç ifade edilmektedir. Bu süreçte, başkalarına iletilen bilgiler yoluyla onların algılama ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimler söz konusudur (Basım, Tatar ve Şahin, 2006: 2). Buldukları ortamlarda, diğer bireylerle sürekli iletişim halinde olan bireyler, bu etkileşim sürecinde, başkalarının kendileri hakkında sahip oldukları izlenimlere yönelik olarak, genellikle bilgi sahibi olmayı ve kendilerine ilişkin izlenimlerin, arzuladıkları doğrultuda olmasını istemektedirler. Bu nedenle bireyler, arzuladıkları izlenimleri bırakabilmek amacıyla çeşitli çabalar göstermektedirler. Bu tür çabalar, bireylerin "izlenim yönetimi davranışları" olarak ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009: 54).

Belirtilen faktörlere ek olarak, duygusal emek sürecine etki eden çeşitlilik, sıklık, süre gibi etkileşimsel faktörler de bulunmaktadır. Çeşitlilik kavramıyla ifade edilmek istenilen, çalışanın işini yaparken içinde bulunduğu duyguların birbirinden ne kadar farklı olduğudur. Çalışan, müşterinin beklentileri doğrultusunda, görevini yerine getirmek amacıyla, farklı duygu yoğunlukları içinde olabilir. Farklı meslek grupları arasında duygu çeşitliliği olacağı gibi örgütsel kültüre bağlı olarak, aynı meslek grubu içerisinde de, duygu çeşitliliği olabilir. Belirli durumlar için birden fazla duygu sergilemek zorunda olan çalışanlar, bunu gösterim şekillerini daha fazla denetim altında tutmak ve kendi davranışlarını bilinçli bir şekilde izlemek zorunda kalmaktadırlar. Bu da, daha fazla ruhsal ve bedensel güç ile duygusal emek anlamına gelmektedir. Çalışanın göstermek zorunda olduğu duyguların çeşitliliği ne kadar fazla ise o kadar fazla duygusal emek harcaması gerekmektedir. Çünkü çalışanlar bazen olumlu duyguların yanı sıra olumsuz duygular da sergilemek zorunda kalabilmektedirler; bazı durumlarda ise tarafsız davranışları gerekebilme, bu durum onları daha fazla duygusal düzenlemeye yönlendirmektedir (Çaldağ, 2010: 37).

Duygusal gösterimin sıklığı, çalışanın söz konusu duygusunun, ne kadar sürede bir tekrarlanacağını belirlemektedir. Duyguların gösterim sıklığı arttıkça çalışanın duygusal emek harcama düzeyi de artmaktadır. Yapılan iş ne sıklıkta duygusal emek gösterimini gerekli kılıyorsa, örgütün, çalışanların duygusal tepkileri üzerindeki belirleyici etkisi de o ölçüde büyük olacaktır. Bununla birlikte, yapılan iş ne kadar çok duygusal emek gösterimini gerektiriyorsa duygusal davranış kurallarının da gerekliliği o kadar fazla olacaktır. Müşterinin beklentileri, çalışan ile müşteri arasındaki etkileşim sıklığını önemli ölçüde belirlemektedir ve buna göre de etkileşim sıklığı farklılık göstermektedir. Ayrıca farklı meslek gruplarında da duygusal gösterim sıklığı örgütsel amaçlara göre farklı olabilmektedir (Özkan, 2011: 83).

Etkileşim süresi, çalışanların her bir müşteriyle etkileşiminin ne kadar zaman aldığıyla ilgilidir. Verilen hizmetin niteliğine uygun olarak müşterilerle temasın süresi de değişecektir. Örneğin, bir güvenlik görevlisi için müşteriyle temasın süresi çok kısa veya çoğu zaman yalnızca bir gülümsemeden ibaret olabilir. Bir poliklinik

hastası için ise bu durum muayene süresiyle sınırlıdır. Oysa bir kanser hastası ile doktoru için durum farklıdır. Etkileşimin süresi günler, haftalar hatta yıllar alabilir. Süre faktörünün duygusal emekle bağlantısı, çalışanların duygularını bastırmak veya duruma uyumlu hale getirebilmek için sarf ettikleri çabanın da süresini ifade ediyor oluşuyla ilgilidir. Yani örgütün belirlediği duyguları sergileyebilmek adına sarf edilecek olan çaba, müşteriyle iletişimin uzunluğuna göre daha fazla veya az olacaktır (Çaldağ, 2010: 35).

### 3. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ SONUÇLARI

Duygusal emek davranışının çalışan, işveren ve örgüt açısından, sürecin nasıl yönetildiğine bağlı olarak olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Duygusal emek davranışının olumlu sonuçları arasında iş tatmini, yüksek performans, motivasyonda artış, kurumsal vatandaşlık davranışlarında artış, psikolojik ve fizyolojik yönden sağlıklı olma, ekonomik fayda, müşteri ilişkilerinde başarı, mesleğe karşı duygusal bağlılıkta artış gibi faktörleri sıralayabiliriz.

Konuya örgüt açısından baktığımızda, duygusal emeğin en önemli sonucu müşteri memnuniyeti sağlamasıdır. Müşteri memnuniyetinin beraberinde getirdiği yüksek performans ve bunun sağladığı gelir artışı, başlı başına bu konunun günümüzde neden bu kadar önemli olduğunu açıklamaktadır. Duygusal davranış kuralları müşteri ilişkilerine belirli bir standart kazandırmaktadır. Bu da, hizmet kalitesinin ve verimliliğin yüksek olmasını sağlamaktadır. Aşağı yukarı birbiriyle aynı değerleri üreten örgütler, müşterilerine sundukları hizmette kendilerini farklılaştırma yoluna gitmekte, birbirleriyle bu yolla rekabet etmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, duygusal emek faktörü günümüzde hizmet üreten örgütlerin en önemli rekabet araçlarından biri olarak görülmektedir. Bu aracı iyi kullanabildikleri sürece örgütler, kendilerini rakiplerinden ayırma ve tercih edilebilirliklerini artırma avantajına sahip olmaktadır (Köksel, 2009: 41).

Konuya çalışanlar açısından bakacak olursak, iş yerinde, belirli birtakım duygusal davranış kuralları dâhilinde davranmanın, bireyin işini daha başarılı bir şekilde yapabilmesine yardımcı olduğunu, böylece bireyin performansını artırdığını söyleyebiliriz. Bu kurallarla birlikte çalışanlar karşılaştıkları müşterilere nasıl davranabilecekleriyle ilgili yaklaşımlar geliştirebilmektedirler. Müşteri memnuniyetini sağlamaları durumunda da, başarılı oldukları için, çalışanların kendilerine olan güvenleri artacaktır ve öz yeterlilik düzeyleri de gelişecektir. Öz yeterlilik kavramı, bir çalışanın bir işi yapabileceğine olan inancı anlamına gelmektedir. Yeterlilik düzeyi yüksek çalışanlar, zor durumlarla başa çıkabilmek konusunda kendilerine daha çok güvenmekte ve iş stresine karşı daha dayanıklı olmaktadır (Köksel, 2009: 41).

İş tatmini, çalışanın yaptığı iş, çalışma ortamı, vb. ile ilgili olumlu etkileri hissetmesidir (Erdoğan,1994: 376). Başka bir tanımda ise iş tatmini, "çalışanların isteklerinin iş tarafından karşılanıp karşılanmadığının yine çalışanın tarafından öznel bir şekilde değerlendirilmesi"olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2004: 198). Yani çalışanın işine karşı tutumu ya da duygusal yanıtı olan iş tatmini, çalışanın yaşadığı deneyimlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır ve bu deneyimler sonucunda ruhsal durumu olumlu ise yapılan işten doyum sağlanmakta, olumsuz ise doyum sağlanamamaktadır.

Yapılan araştırmalarda, duygusal emeğin iş tatmini üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu durum, duygusal emek davranışlarının boyutlarıyla ilgilidir. Duygusal emeğin özellikle yüzeysel davranmanın, gerçekte hissedilen duygu ile çalışanın uymak zorunda olduğu örgütsel davranış kuralları arasındaki farktan kaynaklanan uyumsuzluk durumu, iş doyumunu düşürmektedir. Bunun aksine, diğer birtakım araştırmalarda da duygusal emek kullanımının çalışanların iş doyumunu artırdığı sonucu elde edilmiştir (Özkan, 2011: 122).

Çalışanların örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için sergiledikleri eylemler sonunda elde ettikleri hizmet, mal ve düşünce türünden ürünler, performans olarak ifade edilmektedir (Akçit,2011: 57). Duygusal emek davranışı ve performans ilişkisine baktığımızda, derinlemesine davranış göstererek, müşterilere yansıtacakları duyguyu bizzat hisseden çalışanlar, duygusal çelişki yaşamamaktadır. Böylece işgören, örgütün isteklerini yerine getirirken daha istekli olmakta ve yüksek performans sergilemektedir. Hissettiği duygu ile müşteriye karşı sergilediği duygu arasındaki benzerlik, işgöreni daha fazla çalışmaya teşvik etmekte, onun performansını artırmaktadır (Akbiyık, 2013: 30).

Ödüllendirme ve duygusal emek arasındaki ilişkiye baktığımızda, çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışınınörgüt tarafından değişik şekillerde ödüllendirilmesi sonucunda,işgörenler iş tatminine erişmektedir ve dolayısıyla yüksek motivasyona sahip olmaktadır (Eroğlu, 2011: 203).



Motivasyonun sağlanmasıyla işgören, işine daha çok odaklandığı için yeteneklerini gösterme fırsatı da bulmaktadır. Çünkü yeterli motivasyon seviyesine ulaşmış bir çalışan işle ilgili hakimiyetini çok daha iyi şekilde yönetebildiği için yeteneklerini de bu doğrultuda daha başarılı kullanabilmektedir. Çalışanın duygusal emeği ve yeteneğinin iş sürecinde etkin kullanımı, verimliliği de artırmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 65).

Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi tanımlamada kullanılan kavramlardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı, "formel ödül sistemi içinde açıkça bilinen veya doğrudan olmayıp; dolaylı, isteğe bağlı ve organizasyonun etkili biçimde fonksiyon göstermesini destekleyen birey davranışı" şeklinde tanımlanır (Organ, 1988; Akt. Akbıyık, 2013: 30). Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgören açısından her zaman işin gereklilikleriyle ilgili değildir. Örgütsel vatandaşlık bağlarının kurulmasıyla, çalışanların üzerinde, örgüt tarafından uygulanan doğrudan ve görünen herhangi bir baskı ya da zorlama olmaksızın, kendilerinden örgütsel bağlılıklarını gösteren çalışma davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Çalışma ortamında yoğun bir duygusal emek harcayarak çalışmak zorunda olan işgörenin, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı da geliştirmiş olmasıyla, duygusal emek içeren çalışma ilişkilerinden, örgütsel vatandaşlık kavramıyla birlikte değerlendirildiğinde, anlamlı bir bütün ortaya çıkarılabileceği görülmektedir. Bu ilişki kapsamında, işgörenin sahip olduğu bireysel kimliği ile örgütsel kimliliği birbiriyle özdeş duruma gelmekte ve işgörenin kendi kimliğinin kaybolması sonucu ortaya çıkabilmektedir. Günümüzde, özellikle de hizmet sektöründe yer alan işgörenler, kendilerinden beklenen örgütsel vatandaşlık davranışının, bir araç olarak kullanılmasıyla birlikte, örgüt tarafından uygulanan bir denetim sonucu, daha fazla duygusal emek harcama çabası içerisine girmektedirler. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanın isteğine bağlı olarak gerçekleşmesi, örgütsel aidiyeti ve duygusal emeği kolaylaştırmaktadır (Topateş ve Kalfa, 2010: 424-429).

Bireyin gerçek duyguları ile sergilediği duygular aynı ve duygusal davranış kurallarına uygun olduğunda, duygusal emeğin çalışanlara sağladığı faydadan söz edilebilmektedir. Bunun sebebi olarak da işgörenin kendisini, işiyle uyum içinde hissetmesi sonucunda iç gerginliğinin azalması ve doğal olarak hem psikolojik hem de fizyolojik yönden sağlıklı kalmasıdır (Eroğlu, 2011: 204). İş tatmini ve işgörenin psikolojik sağlığı birbiriyle ilişkilidir. İşgörenin işinden sağladığı tatmin duygusu ne kadar yüksekse işindeki başarısı da o kadar yüksek olacaktır. Bunun sağladığı manevi destekle de psikolojik ve fizyolojik açıdan sağlıklı kalacaktır. Ayrıca çalışanlarının genelinden işlerinden memnun olduğu bir örgütün de psikolojik açıdan sağlıklı bir işgücüne sahip olacağını söyleyebiliriz (Koç, 2007: 33). Bu bağlamda örgütlerin, iş tatmini ve yüksek verimlilik için işgörenlerin psikolojik ve fizyolojik yönden sağlıklı olmalarına özen göstermesi gerekmektedir.

Duygusal emeğin ekonomik yönden faydası, müşterilere karşı olumlu davranışlar sergileyen çalışanların diğer çalışanlara göre daha çok tercih edilebilir olması ve buna bağlı olarak daha yüksek ücret almalarıyla ilişkilidir. Bu durum, bir doktor için daha fazla hasta, bir avukat için daha fazla müvekkil, bir güzellik uzmanı için daha fazla müşteri anlamına gelmektedir. Ücretli çalışanlar için ise gösterdikleri performans oranında alacakları ek gelir demektir. Dolayısıyla çalışanın göstereceği duygusal emek, kendisine ekonomik anlamda fayda olarak geri dönmektedir (Eroğlu, 2011: 203). Örgüt kültürü aracılığıyla işgörenlerin duygularının denetlenmesini sağlayan duygusal emekle birlikte işgören, iş güvenliği için fiziksel aktivitelerinin yanı sıra duygularını da ücret karşılığında müşterisinin hizmetine sunmakta, müşterisini etkileyebilmek ve yoğun rekabet ortamında daha fazla tercih edilebilirliğini artırmak için duygusunu, verimlilik ve kâr aracı haline getirebilmektedir (Kart, 2011: 215). Böylece duygusal emek çabası, çalışanla birlikte örgüte de ekonomik yarar sağlamış olmaktadır.

Çalışanların pozitif duygusal durumları, gerek iş çevresi gerekse örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu tür çalışanlar, çalışma arkadaşları, üstleri ve astları tarafından daha çok desteklenmektedirler. İyimser, güler yüzlü ve yardımsever bir satış danışmanı, kötümser, saldırgan bir satış danışmanına göre daha başarılı sonuçlara ulaşabilir ve müşteri memnuniyetini sağlayabilir (Edizler, 2010: 298). Müşterilerle iyi ilişkiler kurulması gerektiğine inanan örgütler, bu ilişkilerin oluşması için birtakım duygusal davranış kuralları belirlemektedir. Böyle bir uygulama sayesinde, bu davranış kurallarının sergilenmesini çalışanlarından isteyerek müşterilerine sundukları hizmet kalitesini ve çalışan performansını artırmayı amaçlamaktadırlar (Eroğlu, 2011: 202). Davranış kuralları aracılığıyla, işgörenin duygusal davranışı belirli bir standarda erişmekte, böylelikle müşterinin güveni kazanılarak örgüt kimliği güçlenmektedir.

Çalışanların örgütsel rollerine tamamen odaklanarak rolleriyle bütünleşmeleri, *işe bağlanma* ile ifade edilmektedir. Bu bütünleşmeyle birlikte, çalışan kendisini örgütsel rolüyle tanımlar. İşe bağlanmayan işgörenler ise işle ilgili sorumluluklarını yerine getirirken isteksiz ve samimiysiz davranırlar (Keser, Yılmaz, Seçer, 2012: 117). Çalışanın mesleğiyle ilgili duygusal hislerinin toplamını tanımlayan duygusal bağlılık, çalışanın, sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda, mesleği ile özdeşleşmesi gelişir (Özdeveci ve Aktaş, 2007: 5). İşe yönelik

duygusal yönden bağlı çalışanlar, bağlı olmayanlara göre yaptıkları işten daha çok memnun olurlar. işlerini severek yaptıkları için işle ilgili süreçlere de, kendilerine has özellikler katabilirler. Kendisini işe ait hissedene, bağlılık duyan bu tip işgörenlerde işten ayrılma niyeti görülmez (Öz, 2007: 28).

İşgörenin mesleğe bağlılık durumu ve duygusal emek süreci arasındaki ilişki, onun müşteri ile ilişkilerini şekillendirirken, hangi duygusal emek boyutunu kullandığına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Şöyle ki; işgören müşteri ile ilişkilerini düzenlerken uygun olan davranışa, yüzeysel, derinlemesine ya da samimi davranma türlerinden birine başvurarak ulaşır. Bu seçim, işgörenin işe olan bağlılığını farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Örneğin, yüzeysel davranma ve işgörenin işe bağlılığı arasındaki ilişkiye baktığımızda, bu ilişkinin olumsuz yönde olduğu araştırmalarca ortaya koyulmuştur. İşgörenin devamlı olarak hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi göstermeye çalışması, O'nu bir çelişki içine düşürür ve bu yüzden de işine olan saygısının azalmasına, bağlılığının olumsuz etkilenmesine neden olur. Diğer yandan, derinlemesine ve samimi davranan çalışanlar, müşteriye yansıtacakları duyguları bizzat hissetmeye çalışırlar. Yani örgütün, onlardan beklediği davranış kurallarını isteyerek yerine getirirler. Samimi olarak duygularını yansıtan işgörenler bireysel performanslarının arttığını hissetmelerinin yanında, işlerine olan bağlılıkları açısından da olumlu yönde etkilenmiş olurlar (Çaldağ, 2010: 52). Bunlarla birlikte duygusal emek gösterim sürecinin dengeli yürütülememesi sonucunda tükenmişlik sendromu, iş-aile çatışması, işi bırakma eğilimi, psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar, rol çatışması, yabancılaşma ve mobbing gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir.

İşgörenlerin işlerine olan bağlılıkları ve işlerini benimsemeleri, verimlilik açısından olumlu bir durum olsa da, bazen olumsuz sonuçların da nedenidir. İşlerine aşırı derecede bağlı olan çalışanlar, örgütsel rollerini ve örgütsel kimliklerini aşırı derece benimserler ve örgütün elde ettiği her başarıdan kendilerine pay çıkartıp, doyum sağlarlar. Bununla birlikte, yöneltilen her eleştiri veya kaydedilen her başarısızlıkla ilgili olarak bireysel algılama hatasına düşerler. Hochschild'in konuyla ilgili görüşleri de bunu destekler niteliktedir. Hochschild'e göre, işgörenlerin tükenmişlik sendromu yaşama ihtimalleri, kendilerini işlerinden önemli ölçüde yabancılaştırmış işgörene göre oldukça yüksektir. Ancak işleriyle ilgili yabancılaşma yaşayan çalışanlar da, bir süre sonra sürekli rol yapıyor hissine kapılabilmekte ve samimiyet duygularını yitirebilmektedirler (Hochschild, 1983; Akt. Köksel, 2009: 43).

İşgörenlerin gerçek duygularından uzaklaşarak kendilerini sürekli yapay duygular sergileyen biri olarak algılaması ve kendilerine olan saygısını yitirmesi gibi unsurlar da duygusal emeğin yol açtığı psikolojik sorunlar arasında yer almaktadır. Bunların yanı sıra, bir işgörenin sergilediği duygularla gerçekte hissettiği duyguların birbirinden farklı olması durumunda yaşadığı duygusal çelişki de, çalışan için oldukça rahatsız edicidir. Zira bu durum, hem örgüt açısından hem de çalışan açısından olumsuzluklara neden olmaktadır. İşgören yaptığı işten zevk almamakta ve işinden uzaklaşmakta, bu yüzden de başarısı düşmektedir. Bunun sonucunda, verimliliğinin azalmasından dolayı, genel anlamda örgütsel verimlilik olumsuz etkilenmektedir (Keser, Yılmaz, Yürür, 2012: 265). Konuyla ilgili araştırmalarda, tükenmişlik sendromu ile yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Kendinde var olmayan olumlu duyguları sergilemek zorunda kalan işgören, gün geçtikçe yıpranmakta, böylece işine veya kendisine yabancılaşarak tükenmişlik hissi duyabilmektedir (Şengül, 2009: 120).

Çalışma yaşamında tükenmişliği önlemesi amacına yönelik olarak, çalışanların ve örgütün alacağı birtakım önlemler bulunmaktadır. Öncelikle tükenmişliğin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi, bireyin içinde yaşadığı durumu erken tanınmasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır. Tükenmişlik bireyin kendisi için koyduğu hedeflerle yakından ilişkilidir. İşle ilgili gerçekçi hedef ve beklentiler geliştiren işgörenlerin tükenmişlik sendromuna yakalanmasının daha güç olduğu tespit edilmiştir. Bir örgüt ya da bir işe başlamadan önce birey yaptığı işin zorluklarını ve risklerini bildiği takdirde, karşılaşılabileceği sorunları önceden görerek önlem alma çabası gösterir. Bu nedenle bireylerin çalışacakları işe ilişkin talepleri ile ilgili pozisyona başvurmadan önce iş hayatına atılacağı örgütü de araştırması, sürprizlerle karşılaşmaması açısından yararlı olacaktır. Bu tür çabalar, bireylerin mesleğe yönelik toplumsallaşması ve bu toplumsallaşmanın niteliğine göre değişiklik göstermektedir. Mesleğe yönelik nitelikli bir toplumsallaşma süreci yaşayan bireyler, duygularını ve zorlukları paylaşmalarının, gerektiğinde yardım istemelerinin, sorunlar artmadan evvel çözüme yönelik alternatif yollar bulabilmektedirler. Benzer bir şekilde bu tür bireyler yaşamlarının iş dışındaki alanlarını da geliştirebilmektedirler. Yapılan çalışmalara göre, hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin bireyler tükenmeye karşı daha donanımlıdır. Bunlara ek olarak örgüt tarafından çalışanların görev tanımlarının açık ve net bir biçimde yapılması, hoşgörülü, esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışının uygulanması, işe alımlarda işgören-iş uyumuna dikkat edilmesi, bireysel yetersizlikleri azaltma açısından hizmet içi eğitim programlarının yoğunlaştırılması,

özellikle işe yeni başlayanlarda ve örgüt içi iş değişikliklerinde gerekli oryantasyon çalışmalarının yapılması, iş yoğunluğunu azaltıcı önlemlerin alınması, görevlerde periyodik değişimler yapılması, görevlerde ve ödüllendirmede adil bir sistemin gerçekleştirilmesi, bireysel gelişime imkân sağlayan bir ortam yaratılması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması ve sorunlar ortaya çıktığında daha da büyümeden çözümlenmeye çalışılması örgütlerin uygulayabileceği bazı çözüm yolları arasında sayılmaktadır (Kaçmaz, 2005: 29-32).

İşgörenler tarafından yaşanan duygusal uyumsuzluklar, onlar üzerinde bir gerilime sebep olmaktadır ve bu da ister istemez çalışanın iş yaşamı dışındaki sosyal hayatına da yansımaktadır. Özellikle de çalışanların iş-aile çatışması gibi olumsuzluklar yaşamalarının sebeplerinden biri de işleriyle ilgili görevleri yerine getirirken duygusal uyumsuzluk içinde olmalarıdır (Çelik ve Turunç, 2011: 227). İş ve aile çatışmasıyla başa çıkmak amacıyla, ailedeki ve iş yerindeki sorumluluklarla ilgili iyi bir iş planı yapma, işteki sorunları işte bırakma gibi stratejiler yararlı olabilmektedir. Örgütsel anlamda da konuya yönelik olarak, işgörenleri bilinçlendirme amaçlı stratejiler izlenmesinin yararlı olduğu kabul edilmektedir (Özmete ve Eker, 2013: 19-49).

İşgörenler, işleriyle ilgili olumsuz sonuçlarla karşılaştıklarında çalışma istekleri azalmakta ve bu durumun ilerlemesiyle işinden ya da pozisyonundan ayrılma niyeti ortaya oluşmaktadır. Konuyla ilgili araştırmalara göre duygusal emek ve işe bağlılık ve işten ayrılma istekleri arasında doğrudan bir bağlantı vardır. İşgören, derinlemesine davranış sergilediğinde, hissettiği ve yansıttığı duygu benzer olduğu için çalıştığı örgütün isteklerini samimi olarak yerine getirebildiği için başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla da kendisini başarılı hissetmesini sağlayan bir örgütten ayrılma isteği azalmaktadır. Buna karşılık yüzeysel davranış sergileyen işgörenin, içinde yaşadığı çatışmaya bağlı olarak, işi bırakma eğilimi gözlenmektedir. İşgörenin iş tatmininin azalması, iş yerindeki olumsuz koşullar ve olaylar işi bırakma eğilimini tetiklemektedir. Örgütler, çalışanlarına en verimli şekilde çalışacakları iş ortamını sağladıklarında bu tür olumsuzluklar azalmaktadır. İşe eleman alımında, işgörenin bu işe uygun olup olmadığına dikkat edilmesi de olası olumsuzlukların önüne geçmenin bir yolu olarak görülmektedir. Ayrıca işgörenlerin de sorumluluk duygularının yüksek olması da işi bırakma eğiliminin ortaya çıkmamasını sağlayan önemli hususlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu önlemler iş ortamındaki sorunlar en aza indirmekte ve işgörenin işi bırakmasına sebep olabilecek durumların önüne geçilebilmektedir (Öz, 2007: 30-31).

Psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıkların en önemli sebeplerinden birisi stres olarak görülmektedir. Bireyde gerilim ve dengesizliğin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bireyin iş çevresi ile ilgili olarak ortaya çıkan stres faktörleri arasında kişiler arası çatışmalar, rollerdeki belirsizlik, yetki-sorumluluk dengesizliği, yoğun iş yükü, mekân ve yer sorunları, zaman darlığı, iş güvensizliği yer almaktadır. Böyle durumlarda stresin yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 158).

Bireylerin olaylar karşısında ortaya koydukları duygusal tepkilerin doğası ve kalitesi, çevre ile uyum çabasını değerlendirme biçimlerini göstermektedir. Bu uyumun gerçekleşmesini sağlayan unsur ise duygusal dengedir. Duygusal denge, hoşlanılmayan duygu yaşantılarının hoşlanılan duygularla giderilmesiyle sağlanmaktadır. Bu tür bir denge hoş gitmeyen duygularla hoş giden duyguların yer değiştirilmesiyle ya da hoş gitmeyen duyguları yaratan şartları farklı bakış açısıyla değerlendirmeye çalışmakla, yani hoşgörülü olmakla sağlanabilmektedir. Duygusal hoşgörünün gelişmesi, bireyin kurduğu toplumsal ilişkilere rahatlık, esneklik ve derinlik kazandırmaktadır. Böylece psikolojik ve fiziksel rahatsızlıkların azalmasının yanında, bireyin işine odaklanmasına sağlayan bir güven ortamı da yaratılmış olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1990: 34).

Çalışma yaşamında işgörenin verimsizliğine ve istenmeyen sonuçlara yol açan bir başka faktör de rol çatışmasıdır. Rol çatışması, işgörenin örgüt içinde göstermesi gereken davranışlar ve onun beklentisi arasındaki uyumsuzluktan doğmaktadır. Duygusal emekle olan ilişkisine baktığımızda işgören, bir duyguyu göstermesi gereken zaman diliminde hiçbir şey hissetmeyebilmekte ya da kendisinden nötr veya olumsuz duygu hissetmesi beklendiğinde, bunları sergilemek zorunda kalabilmektedir. Bu durumda, yüzeysel davranmanın içeriğinde hissedilen ile yansıtılan duygu arasında farklılık bulunması nedeniyle, rol çatışmasının yaşanmaktadır (Eroğlu, 2011: 200). İşgörenin örgüt içindeki sorumluluklarının yazılı ve sözlü olarak netleştirilmesi, örgüt içerisindeki rol çatışmalarının en aza indirilmesini ya da ortadan kaldırılmasına yönelik en etkili önlemlerden biri olarak kabul edilmektedir.

İşgörenin yaptığı işle ilgili ilişkilerinde, çalışma ortamında aşırı derecede mesafeli ve olumsuz davranması, genellikle onun, işine yabancılaşmasından kaynaklanmaktadır (Keser, 2012: 459). İşgören, çok sayıda ve oldukça hızlı kurduğu yapay ilişkiler yüzünden yabancılaşma duygusu oluşturabilmektedir. Bu tip işgörenler, genellikle

müşteriyi, kanıksamış bir tutumla karşılarlar. Onları herhangi bir nesne olarak algıladıkları için, nedenlerini fark edemediği bir duygu yabancılaşmasına sürüklenirler. Bu tür yabancılaşmayla ilgili belirtiler işgörenin yaşamının her yönünde çeşitli şekillerde hissedilebilmektedir. İşyerinde, işgören tarafından işin gereği duyguların yönetilememesi, sergiledikleri davranışlarla ilgili farkındalık düzeylerinin azalması, duygu dünyalarının karmaşık hale gelmesi, kendilerini bozulmuş hissetmeleri, kimseyle görüşme isteği duymamaları, ailelerinden uzaklaşma, giderek bencilleşme, kendilerine ait hiçbir şeyinin kalmaması, kendilerine saygılarının azalması ve insanlara güvenlerinin kalmaması bu belirtiler arasında sayılmaktadır. Aynı zamanda inanmadığı şeyleri sürekli söylemek zorunda kalan çalışan, gönülsüz rol yapma zorunluluğunun sonucunda yıpranmaktadır. Bu yıpranma sonucunda da, rol yapmanın söz konusu olduğu yüzeysel davranış, yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir (Kart, 2011: 224).

Etkili bir kurumsal iletişimle birlikte çalışanın yeteneklerini ortaya koyabileceği ve kendisinin farkına varabileceği bir ortam yaratılarak yabancılaşmanın çözümü kolaylaşabilmektedir. Özellikle duygusal emeğin boyutlarından derinlemesine davranışın ortaya çıkmasında, örgütsel iletişim anahtar rol oynamaktadır. Çalışma sürecinde, işgörene, kendisinden neler beklendiğinin açık ve net şekilde söylenmesi, belirli aralıklarda tekrar edilmesi, işgörenin süreci daha fazla benimsemesini sağlamakta, böylelikle duygusal emek çabasını azaltmaktadır. Bununla birlikte, etkili bir kurumsal iletişimin rehberliğinde ortaya çıkan derinlemesine davranış oluşumu, yabancılaşmayı da azaltmaktadır (Eroğlu, 2010: 30).

Mobbing, psikolojik tacizin yabancı literatürdeki karşılıklarından biridir. Yapılan araştırmalar sonucu, işyerlerinde bazı özellikli bireylerin, diğer çalışanlar arasından belirli bir işgöreni hedef aldığı, daha sonra da bu işgöreni örgüt dışına itmek için birtakım davranışlar sergiledikleri ortaya konulmuştur, bu davranışlar da mobbing olarak tanımlanmıştır. Psikolojik taciz, hedef alınan işgören tarafından olumsuz olarak algılanan, agresif ve düşmanca hareketler içerir. Bu davranışlar bir defaya mahsus ve birbirinden bağımsız olarak meydana gelen davranışlar değil, belirli bir sıklıkta gerçekleşen ve belirli bir süredir devam eden davranışlardır. Ayrıca psikolojik taciz uygulayan işgörenler ve hedef alınan işgören arasında belirgin bir güç dengesizliği vardır. Bu güç dengesizliği nedeniyle hedef alınan işgören, eşit bir ortamda kendisini savunamayacağı hissine kapılmaktadır. Söz konusu güç dengesizliği, örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan resmi bir güç farkı olabileceği gibi bireysel, durumsal veya toplumsal güç farklarından da kaynaklanabilir. Bu temel noktalardan hareketle psikolojik tacizi, işgöreni uzaklaştırmak amacıyla ve bu amaca hizmet eden bir şekilde, çalışma arkadaşları, üstleri veya asları tarafından kasten, sürekli bir şekilde, doğrudan veya dolaylı olarak çalışana saldırılması ve kötü davranışlarda bulunulması biçiminde meydana gelen olumsuz bir davranış biçimi olarak ifade edebiliriz (Güngör, 2007: 9).

Psikolojik tacizle mücadele konusunda örgütlere ciddi sorumluluklar düşmektedir. Örgütlerin bu durumu önlemekle ilgili politikalarda aktif rol almaması halinde tüm bilinçlendirme ve destekleme çalışmaları faydasız kalmaktadır. Pek çok örgütte psikolojik taciz, görmezden gelinmekte, bireysel çatışma boyutunda ele alınmakta ve mevcut güç eşitsizliği sebebiyle de çoğu zaman tacize maruz kalan çalışan aleyhinde olan çözümler geliştirilmektedir. Aslında örgütlerde, önleyici politikaların, tacizin gerçekleştiği anda yapılacak müdahalelerin ve oluşan zararları gidermek için yapılacaklarla ilgili yürütülmesi gereken çalışmaların olması, psikolojik taciz olaylarının en aza indirilmesi açısından önemlidir. Bununla birlikte örgütlerde bu politikaları belirleyecek ve uygulayacak bireyler de oldukça önemlidir. Bu bireylerin psikolojik taciz konusunda geniş bilgiye sahip ve gerekli eğitimi almış kimseler olmaları gerekmektedir (Güngör, 2007: 124).

#### 4. ÖRGÜTSEL TOPLUMSALLAŞMA VE DUYGUSAL EMEK SÜRECİ

Toplumsallaşma, genel anlamda, bireyin çevresindekilerle birlikte ortak bir hayat sürmesini kolaylaştıran bir süreçtir. Birey bu süreçte, toplumsal hayatın norm ve değerlerini edinirken bir yandan da kendi kimliliğini şekillendirir. Toplumsallaşma ile birlikte birey, toplumun ortaya koyduğu tavır ve tutumlarındaki örnekleri ve düşünme biçimlerini öğrenir, toplumsal kültürle bütünleşir, gruplara dahil olur, içinde yaşadığı topluma uyum sağlar, birtakım denetim mekanizmalarından geçer. Bunlara ek olarak, toplumsal kimliğini oluşturarak kendisine verilen rolün gereklerini edinir. Kısaca sosyalleşme süreci, bir sosyal olgu olarak, öncelikle bireyin doğumundan itibaren, toplum üyeliğini kazanmasına kadar geçen dönemin tamamıdır. Ancak toplumsallaşma, bireyin toplumsal ortamda sahip olduğu imkanlar, fırsatlar, gereksinimler, değişimler ve dönüşümler nedeniyle, yoğunluğu değişmekle birlikte, yaşamı boyunca devam eden bir süreçtir. Toplumsallaşma aslında bir öğrenme ve eğitim sürecidir. İlgili literatür incelendiğinde model alma, örnek alma, rol oynama, öykünme, gıpta, özenme,

taklit, içselleştirme, özümseme, benimseme, boyun eğme ve itaat gibi değişik toplumsallaşma süreçleri yer almaktadır (Doğan, 1987: 34).

Örgütsel toplumsallaşmaya baktığımızda ise aslında örgütlerin işgörenler arasındaki toplumsal etkileşimlerden meydana gelen yapılar olduğunu söyleyebiliriz. Örgütler, amaçları doğrultusunda bünyesinde bulunan işgörenler tarafından var edilmektedir. Bir örgütte bahsedilen toplumsallaşma kavramı, o örgüte yeni giren bir işgören ile mevcut sosyal sistem arasındaki ilişki ile ilgilidir. Örgütte yeni başlayan işgörenin, o örgüt kültürünü, normlarını ve kendinden beklenen davranışlardan oluşan bütünü öğrenme süreci, örgütteki toplumsallaşma sürecidir. Örgüt içinde hangi hususların önemli olduğunun öğretilmesi, bu hususların işgörene benimsetilmesi ve işgöreneğitilmesi süreci, örgütsel toplumsallaşmanın kapsamıdır. Bu süreç, işgörenin kariyerini oluşturabilir ya da kariyerine zarar verebilir. Örgütlerde toplumsallaşma hızı ve etkinliği, çalışanın örgüte bağlılığını, sadakatini ve verimliliğini belirlemektedir. Bu nedenle örgütlerin verimliliği ve istikrarı, bu örgütlerin işgörenlerine şekilde ve ne ölçüde toplumsallaştırabildiklerine bağlı olmaktadır (Bulgulu, 2008: 17).

Örgütler, işgören seçiminde genellikle amaçları doğrultusunda hizmet edebilecek ve var olan örgütsel kültüre ayak uydurabilecek kişileri dikkate almaktadırlar. İki örgütsel süreç, işgörenin örgütü tanımasına yardımcı olur. Bunlar, işgören seçim süreci ve sonrasında örgütsel toplumsallaşma sürecidir. Seçim ve toplumsallaşma birey-örgüt uyumunun sağlanmasında öncüllerden biridir. Seçim süreci iş ve örgüt özelliklerinin bilinmesi ile ilişkilidir. İşgörenler ve örgüt, başlangıçta iyi bir uyuma sahip olurlarsa toplumsallaşmanın şiddeti azalabilir. Fakat örgüte yeni gelen işgörenler, örgütün değer ve inanışlarından farklı olarak örgüte katıldıklarında, toplumsallaşma süreci, birey örgüt uyumunu sağlamada en önemli araç haline gelir (McMillan ve Lopez, 2001: 19-34).

İşgörenler örgütlere girmeden önce, toplumda itaat, taklit, özdeşleşme ve içselleştirmeden oluşan toplumsallaşma süreçleri aracılığıyla toplumsallaşmalarını sağlarlar. Örgütler kültürlerini oluştururken, her ne kadar içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilense de, örgütün kültürel özellikleri, toplumda öğrenilen kültürden farklıdır. Bu nedenle örgütler, işgörenlerin toplumsallaşmalarını sağlamak zorundadırlar. İşgörenler toplum içerisinde toplumsallaşmaları esnasında, toplumsallaşma süreçlerini yaşasalar da, toplum içerisinde yaşanan toplumsallaşma süreçleri ile örgüt içerisinde yaşanan toplumsallaşma süreçleri arasında farklar bulunmaktadır. Zira her örgüt, çalışanlarına farklı toplumsallaşma süreçlerini yaşayabilecekleri, örgütsel toplumsallaşma taktikleri ve örgütsel toplumsallaşma mekanizmalarını uygulamaktadır. Örneğin, bir çalışan toplum içerisinde kültürü öğrenirken daha çok içselleştirmeyi yaşasa da, bir örgüte girdiğinde örgütün izlediği yönetim biçimi, yöneticilerin tutumları gibi nedenlerle itaati yaşayabilir (Ayyıldız, 2011: 20). Yeni işgören, daha önceki bireysel ve mesleki deneyimleri yoluyla kazandığı tutum ve beklentileriyle birlikte örgüte katılır. Örgütsel toplumsallaşma süreciyle birlikte yeni işgören, örgütün işleyişini, mevcut kuralları, sistematik bilgileri, çalışma ortamında nasıl hareket etmesi gerektiğini, görev tanımı ve sorumluluklarını öğrenir (Çalık, 2003: 163-177). Bir örgütte, işe yeni başlayan işgörenlerin işlerini nasıl yapacakları, performanslarının nasıl değerlendirileceği, iş ortamında nasıl ilişkiler kurması gerektiği, hangi davranış kalıplarının, o örgüt yapısında kabul gördüğü gibi konularda belirsizlikler yaşarlar. Etkili toplumsallaşma süreci, bu belirsizlikleri azaltır, işgörenin çalışma ortamında iyi ilişkiler geliştirebilmesine yardımcı olur ve çalışan ile örgütün karşılıklı fayda sağlamasında etkili olur (Flanagin ve Jennifer, 2004; Akt. Bulgulu, 2008: 20). Toplumsallaşmanın en temel işlevi yeni çalışanların örgüt ortamını, ortak değer ve inançlarını kapsayan sistemini anlamalarını sağlamasıdır. Ayrıca toplumsallaşma süreçleri organizasyon yapısına uymayan bireylerin elenmesi ve organizasyonun çalışanları üzerinde bir kontrol mekanizması sağlaması açısından filtre görevi görmektedir (Bulgulu, 2008: 22).

Herhangi bir toplumsal örgütlenmede var olan sistem sayesinde, örgütün üyelerinin veya onu tamamlayan grupların davranışları organize edilir ve düzenlenir. Bununla birlikte aslında var olan sistem örgüt üyelerinin davranışları, duyguları ve tavırlarına bağlıdır. Bundan dolayı, çeşitli şahsi duygu ve faaliyetlerin, farklı, resmi olmayan örüntülerin, tam olarak kurumlaşmış kalıp ve normların içinde ne derece değiştirilmiş olduğu yeterince net değildir. Bir işgörenin, çeşitli rol ve görevlerini yerine getirmesi ve onun çeşitli normları üstlenmesi, sahip olduğu değer ve hedeflerine katkılarının gelişimine göre farklılık gösterebilir. İşgörenin takınacağı tavırlarla ilgili seçimi ne olursa olsun, örgütsel bütünlük, uygun normların gözden kaçırılması veya bütünlüğün doğrudan doğruya çözümlenmesiyle sonuçlanmamakla birlikte, bir kısım bireylerin üzerinde kimlik ve tatmin eksikliği yaratabilir. Süreç, daha dolaylı olanı daha çok etkilemeye yönelir; diğerlerine veya gruplara zıt olarak, bazı bireyler açısından başarılı olan çeşitli kaynakların erişilebilirliğini ve bundan dolayı da rekabet eden liderleri ve norm aktörlerini etkiler (Özkuş, 2009: 32).

## 5. GÜNÜMÜZ ÇALIŞMA YAŞAMI VE DUYGUSAL EMEK İSTİHDAMI

20.yüzyılın son çeyreğinden bu yana, iletişim ve ulaşım alanında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, sermayenin daha esnek bir şekilde ve küresel ölçekte örgütlenme imkânına sahip olmasını sağlamıştır. Uluslararası şirketlerde, ürün ve hizmet esnekliği gibi yeniden yapılanmaların temelinde enformasyon, iletişim ve bilgi rol oynamaktadır. Tüm bu değişimler emeğin niteliğinin çeşitlenmesine ve bu çeşitlenmenin bir ifadesi olarak yeni istihdam ilişkilerinin doğmasına neden olmuştur. Emeğin niteliğinin çeşitlenmesinin temel nedeni mesleki uzmanlaşmanın artması, bununla birlikte bilgi ve becerilere olan talebin farklılaşmasıdır. Yeni mesleklerin ortaya çıkması ve var olan mesleklerdeki değişimler, hizmet işçilerinin, emek piyasasındaki istihdam oranlarını artırmıştır. Emek piyasasında yer alan bireylerin niteliğine ve vasfına yönelik araştırmalarda, iş piyasasının gereksinimleri doğrultusunda, *beceriler ve yeterlilikler* üzerine yoğunlaşılması ve beceri odaklı bir ekonomik yaklaşımın sonucu oluşan *beceri toplumu*, maddi-olmayan emeğin emek piyasasında hâkim hale gelmesini destekleyen en önemli göstergelerinden biri olarak düşünülmektedir (Emirgil, 2010: 226).

Çalışma hayatında, iş piyasası tarafından talep edilen birincil beceriler arasında yer alan *iletişim becerileri*, bir anlamda, maddi-olmayan emeğin önemli bir boyutu olan duygusal emeğin de ana zeminini oluşturmaktadır. Maddi-olmayan emeğin bir alt-kategorisi olarak nitelendirilebilecek olan duygusal emeğin özü ise, *duygunun yaratılması ve manipülasyonu*dur. Böylece, gerek işgören-işveren ilişkilerinde gerekse işgören-müşteri ilişkilerinde, çok farklı çalışma alanlarında yaratılan duygulanım biçimleri arasında, güven, mutluluk, karşılıklı anlayış, samimiyet, bağlılık vb. duygular yer almaktadır. Duygusal emek, sağlık ve bakım hizmetlerinden eğlence sektörüne, kişiye özel hizmetlerden tanıtım hizmetlerine kadar, insanlar arası ilişki ve etkileşimin merkezi önemde olduğu tüm sektörleri kapsayıcı bir özelliğe sahiptir. Ayrıca duygusal emek yeni bir olgu değildir fakat yeni olan, sermayenin doğrudan bir üretim aracı haline gelmesi ve günümüzün enformasyona dayalı ekonomilerinde geniş bir sektörel alanda en yüksek değer yaratma kapasitesi olmasıdır (Hardt, 1999: 97; Akt. Emirgil, 2010: 229).

Özellikle hizmet sektöründe duygu düzenlemesi, yani olumlu duyguların gösterilip olumsuz duyguların bastırılması, müşteri memnuniyeti, müşterinin örgüte olan sadakati için önemlidir. Müşteri memnuniyeti ve buna bağlı olarak örgütsel verimlilik için müşteride olumlu bir izlenim yaratmak, başarılı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Örgüt içerisinde, davranış kuralları aracılığıyla duygusal emek davranışlarının düzenlenmesi, işgörenin müşteriyi memnun etmesini sağlamaktadır ve bunun getirisi olarak da örgütün tercih edilirliliği artmakta ve bu sayede örgüt açısından umulan yarar sağlanmaktadır. İşte duygusal emeğin söz konusu bu işlevi konunun önemli hale gelmesini sağlamıştır (Özkan, 2011: 109).

Müşterilerin örgütler için odak nokta haline gelmesi, hizmet sektöründeki gelişmeyle birlikte artan rekabete dayanmaktadır. Hizmet sunumu sürecinde işgörenler, müşterilerle çok daha yakın bir etkileşim içine girmektedir. Bu etkileşim, işgörenlerden, işlerine duygusal emeklerini de katmaları yönündeki beklentileri artırmakta, özellikle interaktif hizmet alanlarında, duygusal emek faktörünü öne çıkarmaktadır. Bu şekilde işgörenlerin müşteriyi ilişkileri geliştirilerek, belirli davranış kuralları çerçevesinde, müşteriye sunulan hizmet kalitesi artırılmaya çalışılmaktadır (Güngör, 2007: 168). Neredeyse ürettikleri değerlerin birbirine benzer olduğu örgütler, müşterilerine sundukları hizmette, kendilerini farklılaştırma yoluna giderek, bu sayede, rekabet avantajı elde etmektedirler. Bu nedenle, duygusal emek faktörü, günümüzde hizmet üreten örgütlerin en önemli rekabet araçlarından biri haline gelmiştir. Hizmet sektöründeki hızlı büyüme, örgütler açısından müşteri merkezli anlayışın gelişmesi ve örgütsel ilişkilerde duygusal iletişimin önem kazanmasında etkili olmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanların sayısı gün geçtikçe artmakta ve hizmet süreci boyunca sektör çalışanları, müşteri, tüketici, hasta, yolcu, konuk, öğrenci vb. ile artık çok daha yakın bir etkileşim içine girmektedirler. Bu etkileşimde, duyguların sergileniş şekli ön plana çıkmakta, buna yönelik duyguları düzenlemeyle ilgili çalışmalar yürütülmektedir (Eroğlu, 2011: 183).

Hizmet sunanların müşteriye nasıl davrandığı ve ne söylediği, yönetimin çalışma konusu haline gelmiştir. Buna bağlı olarak örgütler, işgörenleri müşteriye yönelik yarattıkları imajlarla, müşterilerle ilişkilerin kalitesini yönetmek istemektedirler. Bu koşullar çerçevesinde, çalışma eyleminin daha bilişsel bir nitelik kazandığı ve çoğunlukla duygusal emeği ifade ettiği belirtilmektedir. Duygusal emek konusunun bu derece önem kazanmış olmasında, örgütsel yapıda ve çalışma anlayışında yaşanan bir dizi köklü değişimin etkisi bulunmaktadır. Üretim sektöründeki daralmaya karşılık hizmet sektörünün genişlemesi, buna bağlı olarak çalışan nüfusun yeniden şekillenmesi ve beceri gerekliliklerinin değişmesi bu konudaki önemli faktörlerdir. Günümüzde formel becerilere sahip kol gücüne dayalı çalışanlara yönelik talep sürekli olarak azalmakta, müşterilerle, beceri kullanarak ilişki kurabilen işgörenlere talep giderek artmaktadır. Gelişmiş ülkeler başta olmak üzere birçok

ülkede ekonomik yapılanma, üretim endüstrisinden hizmet endüstrisine doğru kaydıkça, iş gerekliliklerinin de doğası değişmektedir. Fabrikalarda çalışanlar *el* ve *beyin* becerileri nedeniyle işe alınırken, hizmet işletmelerinde çalışanlar, *müşteriye karşı samimiyetleri ve ilgili olmaları* nedeniyle yani *duygusal emek üretme* becerileriyle işe alınmaktadır. Hizmet sektöründe *işgörenler*, bir yandan entelektüel ve fiziksel emek yanında duygusal emek de sergilemek ihtiyacı duymakta, diğer yandan yöneticiler tarafından bu yönde baskılanmaktadır. Özellikle yüksek düzeyde yapısal farklılaşma ile pozisyonlar ve roller arasında yüksek hareketlilik oranlarının yaşandığı ve ağırlıklı olarak sosyal ilişkilere piyasaların aracılık ettiği toplumlarda, gerçek duygular ile gösterilmesi gereken duygular arasında uyumsuzlukların daha sıklıkla ortaya çıktığı ve doğru kültürünün daha fazla kabul ettirilmeye çalışıldığı belirtilmektedir (Keser, Yılmaz, Yürür, 2012, s.210).

## 6. DUYGUSAL EMEK İSTİHDAMININ SOSYOLOJİK NİTELİKLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Çalışma yaşamının önemli süreçlerinden biri haline gelen duygusal emek üzerine yapılmış bu araştırmada, duygusal emek istihdamının toplumsallaşma süreciyle olan ilişkisi ve toplumsallaşma sürecinin hangi belirleyicilerinin duygusal emeği yönlendirdiği analiz edilmeye çalışılmıştır.

### 6.1. Araştırmanın Yöntemi (Evren-Örneklem, Veri Toplama-Analiz)

Araştırmanın evrenini Batı Akdeniz Bölgesi (Antalya, Isparta, Burdur) illerinde bulunan Ziraat Bankası, Halkbank, Vakıf Bankası, İş Bankası, Akbank ve Garanti Bankalarının şubelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu illerde bulunan tüm şubelere ulaşmak güç olduğu için de sadece il merkezlerinde faaliyet gösteren şubeler araştırmaya dâhil edilmiştir. Antalya, Isparta ve Burdur dâhilindeki tüm banka çalışanlarının oluşturduğu evrenimiz göz önüne alınarak, duygusal emek istihdamının yoğun olabileceği tahmin edilen şubelerde çalışanlar üzerinden araştırma örnekleme tespit edilmiştir.

Saha çalışmamızda kullanacağımız örneklem %95 güven düzeyinde %5 yanılma payı ile basit tesadüfî örneklem tekniğini kullanılarak belirlenmiştir. Buradan hareketle örneklemimiz toplam 300 banka çalışanından oluşmaktadır. Belirlenen bankalarda çalışan bireylerin toplam sayısı dikkate alınarak, örneklemin bankalara dağılımı nispi olarak belirlenmiştir. Belirlenen örneklem üzerinde, yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış sorulardan oluşturulmuş bir soru formu uygulanmıştır. Nicel ya da nitel gibi bilimsel çalışmalar için oldukça suni ve pragmatik bir ayrıma gidilmemiştir. Duygusal emek istihdamında yer alan aktörlerin, örgütsel davranışları, örgütsel ilişkileri ve sosyalleşme süreçleri ile ilgili verilerin elde edilmesi amacıyla örneklem kümesine uygulanacak veri toplama tekniğinin de bu kavramları kapsaması ve elde edilecek verilerin güvenilir olması son derece önemlidir. Örnekleme ilgili nicel ve nitel bilgilerin elde edilebilmesi, mülakat tekniği kullanılarak mümkün olduğunca ayrıntılı, derinlemesine bilgi oluşturmak amaçlanmıştır. Soru formu hazırlanmadan önce, duygusal emek, sosyalleşme, örgütsel davranış vb. alanlarda birçok kuramsal araştırmaya dayalı kaynaklar incelenmiştir. Sorular, örnekleme oluşturan bireylerin demografik özelliklerini belirleyen sorularla başlayıp daha sonra yine bireylerin niteliklerini belirleyen sorular genelden özele doğru sıralanmıştır. Sonraki aşamada, görüşülenlerin duygusal emekle ilgili bakış açıları ve davranışları, müşteri-işgören-işveren ilişkileri ve bu ilişkilerin oluşum süreçlerini sorgulayan sorular tasarlanmış, son aşamada sosyalleşme süreci, işgören rolünün edinilmesi ve duygusal emek ilişkisini tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur. Araştırma 2014 yılında gerçekleştirilmiştir.

Saha araştırmasından elde edilen verilerin sağlıklı bir şekilde analizini gerçekleştirebilmek için, istatistik yöntemlerinden ve bilgisayar programlarından faydalanılmıştır. Araştırma verileri, nicel araştırma tekniklerine yönelik olarak, bilgisayar ortamında kullanılan istatistik programlarıyla değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler anlamlı seçenekler oluşturacak şekilde kavramlaştırılarak etiketlenmiş, bu kavramlaştırmalar temelinde toplanan frekanslar varsayımlarımızın sınanmasına elverişli, betimleyici ve karşılaştırmalı tablolar haline getirilmiştir. Araştırma sürecinde yapmış olduğumuz gözlemler ve kuramsal bilgiler dikkate alınarak elde edilen tablolar yorumlanmış ve varsayımların sınaması yapılmış ve nihai araştırma raporu bütün bu süreci ortaya koyacak şekilde hazırlanmıştır.

### 6.2. Araştırmanın Problemleri ve Varsayımları

Bu amaçları gerçekleştirmek üzere konuyla ilgili temel problem: "Duygusal emek istihdamının sosyolojik özellikleri nelerdir?" Temel problemden hareketle şu problemlere de cevap aranmıştır:

1. Duygusal emek davranışı ve örgüt kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır?

2. Çalışanların sosyalleşme süreçleri ve işgören rollerini kazanmaları arasında ne gibi bir ilişki vardır?
3. Bireyin kendiliğinden, doğaçlama olarak ortaya koyduğu ve emeğe değer katan davranışları ile iradi ve kurallı olarak ortaya koyduğu duygusal emek davranışı arasındaki farklılıklar nedir ve bu farklılıkların oluşmasını etkileyen sosyolojik faktörler nelerdir?
4. Örgüt dışı sosyalleştirme süreçlerinin bireyler üzerindeki etkisinin duygusal emek oluşturulmasına katkısının benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?

Bu problemler ışığında sınıadığımız varsayımımız ve buna bağlı olarak oluşturduğumuz alt varsayımlar ise şu şekildedir:

I.İşgörenlerin küçüklüğünden itibaren tabii olduğu sosyalleştirme mekanizmalarındaki farklılıklar ile diğer bireysel farklılıklar, çalışma ortamlarında sergilenen davranışlar üzerindeki biçimsel örgütsel baskının derecesini belirler.

- 1.İşgörenlerin eğitim düzeylerindeki farklılıklar, biçimsel örgütsel baskının derecesini belirler.
- 2.İşgörenlerin sosyalleştiği ailelerin sosyolojik özelliklerindeki farklılıklar, biçimsel örgütsel baskının derecesini belirler.
- 3.İşgörenlerin, yaş ve cinsiyetlerindeki farklılıklar, biçimsel örgütsel baskının derecesini belirler.
- 4.İşgörenlerin beden sunumları, ikna kabiliyetleri, giyim şekilleri vb. bireysel özelliklerindeki farklılıklar, biçimsel örgütsel baskının derecesini belirler.
- 5.İşgörenlerin örgüt içi statü, gelir, kariyer amacı, örgütsel yönetimle ilişkisinin önemi, iş otonomisi, işle ve diğer sosyal ihtiyaçlarla ilgili sahip olduğu güvenceler açısından taşıdıkları farklılıklar, duygusal emek sergileme biçimlerini belirler.

### 6.3. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Araştırmada verilerin elde edilmesinden sonra yapılan değerlendirmelerde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma sürecinde daha objektif sonuçlara ulaşabilmek adına kadın (%48,3) ve erkek (%51,7) oranı birbirine yakın tutulmuştur. Bireylerin yaş ortalamaları 20-55 yaş aralığında değişmektedir; fakat bankalarda ağırlıklı olarak 26-30 (%27,3) ve 36-40 (%27) yaş aralığındaki bireylerin çalıştığını söyleyebiliriz. Çalışanların medeni durumuna baktığımızda evli (%76,3) olanların oranı bekâr (%22) ve eşinden ayrılmış (%1,7) olanlara göre daha fazladır. Bankacılık sektöründe daha çok lisans eğitimini (%57) tamamlamış işgörenler istihdam edilmektedir. Bunun yanı sıra yüksek lisans (%13), ön lisans (%17,3)ve lise (%12,7) eğitimini tamamlamış işgörenler de uygun pozisyonlarda istihdam edilmektedir.

İş yerinde çalışma süresi, işgörenin örgüt içi sosyalleşmesinde önemli bir etkidir. Sürenin uzun olması işgörenin, örgüt kültürü içerisinde, iş yeriyle ilgili konularda daha fazla deneyimler yaşamasına ve örgütsel değerleri içselleştirmesine imkân vermektedir. Görüşülen çalışanların şu an çalıştıkları bankadaki çalışma süreleri 1 ay ve 30 yıl arasında değişmektedir; ağırlıklı çalışma süreleri 6-10 yıl (%26,6) arasında yığılmaktadır. Bu verilerden hareketle genel olarak görüşülen işgörenlerin örgüt kültürüyle yeterince bütünleşmiş olduğunu söyleyebiliriz.

İşgörenin, örgütü ve yaptığı işi sevme durumu, gerektiğinde özveride bulunma durumu ve kendisini örgüt içerisinde de ailesindeymiş gibi hissetme durumu iş tatminini, işe bağlılığını ve verimliliğini etkilemektedir. Görüşülen işgörenlerin çoğunluğu, yaptıkları işi ve çalıştıkları örgütü sevmediklerini belirtmektedirler (%78,35).

Bir örgütte işlerin düzenli ve disiplinli yürütülebilmesi ve belirlenen örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için sözlü ya da yazılı olarak açıklanmış kuralların varlığı önemlidir. Özellikle de, müşterilerle olan ilişkilerin, belirli kurallar çerçevesinde yürütülmesi, örgütsel hedeflere daha yakın davranışlar üretilmesini sağlar. Görüşülenlere göre, çalıştıkları örgütte müşterilerle olan ilişkilerini ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerini belirleyen kurallar bulunmaktadır. Hatta örgüt içerisinde, herhangi bir kural korkusu olmadan kurulacak ilişkilerin, verimliliği olumsuz etkileyeceğine inanılmaktadır (%63,7).

İşgörenler, iş ortamındayken ya da görevlerini yerine getirirken belirli bir denetim altındadırlar. Bundan hareketle de, kendilerini belirli bir baskı altında hissederler. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu, kendisini, örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlamaktadır (%54,7). Özellikle de



agresif bir müşteriyle ilgilenirken (%16,5), baskının arttığı dönemlerde (%9,1), iş yükü fazlalığında (%8,5), görev tanımı dışına çıkıldığında (%8,5), isteksiz ve yorgun oldukları zamanlarda (%7,3) ve satış konusunda (%6,7) kendilerini, örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlamaktadırlar. Bu durum çalışanlarda, iş ortamındayken özgür olmadıklarını ve duygu-düşüncelerinden ödün vermeleri gerektiğini düşündürmektedir (%67,7). Bu durumların birleşimi sonucunda da çalışanlar, belirli bir çaba harcayarak ve iradi olarak duygusal emek sarf etmektedirler (%74,7). Duygusal emek harcadığını belirten çalışanlar, iradi çabalarının nedenleri olarak müşteri memnuniyetini sağlama (%18,4), zorunluluk gereği (%10,3), iletişimin gereği olması (%9,4), başarılı olmak ve örgütsel verimliliği olumlu etkilemek (%9,4), bankacılığın duygusal davranışlarla ve müşteri ilişkileriyle yürütüldüğünün düşünülmesi (%7,6) ve rekabet ortamı gereği (%7,6) gibi nedenlere işaret eden ifadelerde bulunmuşlardır. Duygusal emek harcamadığını belirten çalışanlar ise zaten böyle biri olduklarını, yani kendiliğinden doğal olan duygu ve davranışlarının duygusal emek sürecindeki davranışlarla örtüştüğünü (%7,3) belirtmişlerdir. Bazı işgörenler de, müşteriler açısından samimi algılanmadıklarını düşündüklerini (%7,7) ve duygusal bir emek üretme çabası göstermeye gerek duymadıklarını (%9,3) ifade etmişlerdir. Dolayısıyla işin gereği olan, iradi ya da kendiliğinden duygusal emek üretme çabası içerisinde girmeyen denekler toplamda %17'lik bir kısmı oluşturmaktadırlar.

Duygusal emek davranışını cinsiyet açısından değerlendirdiğimizde kadın (%49,6) ve erkek (%50,4) çalışanların oranları birbirine oldukça yakındır. Araştırmamızda cinsiyet faktörü ve duygusal emek gösterimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış olmasına rağmen konuyla ilgili literatürde cinsiyet faktörünün duygusal emek gösterimini etkilediğine dair bulgular yer almaktadır. Literatürde, özellikle de kadınların duygusal emek gösterimi sürecinde daha başarılı oldukları belirtilmektedir. Çünkü kadınlar gerçekte hissettikleri duyguları beklenen şekilde değiştirebilme ya da bir nevi istenilen kalıba sokabilme konusunda daha başarılıdırlar, erkekler ise hissettikleri duyguları olduğu gibi ifade etmeyi tercih etmektedirler. Burada şu hususun da dikkate alınması gerekir: Duygusal emeğe yönelik, özellikle cinsiyet temelli karşılaştırmalarda müşteri algısının da araştırılması gerekmektedir. Böyle bir araştırmada, işgörenin temsil ettiği cinsiyetin karşı cinsiyetindeki müşteri algısı önem taşımaktadır. Erkek çalışanla erkek müşterinin, kadın çalışanla kadın müşterinin ilişkisinde ortaya çıkan sonuç ile karşı cinslerin ilişkisinden çıkacak sonuç, en azından bizim toplumumuzda farklı anlamlar oluşturulabilir. Bir varsayım olarak değerlendirilebilecek bu düşüncemiz, Türk toplumunda erkek müşteri kadın çalışanın ya da kadın müşteri erkek çalışanın duygusal emeğini aynı cinsten olan işgören-müşteri ilişkisine göre daha olumlu yorumlayacağına yöneliktir.

İlgili literatürde, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre duygusal emek harcama sürecinde daha başarılı olduğu belirtilmektedir. Çünkü evli çalışanlar daha fazla başarı arzusu içerisinde ve başarılı olmak için bekâr çalışanlara göre daha fazla duygusal emek çabası içerisinde girmektedirler. İş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini ve kendisini örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorladığını belirtenlerin medeni durumları göz önünde bulundurulduğunda, bu düşüncenin desteklendiği ya da doğrulandığı görülmektedir. Duygusal emek sürecini medeni durum açısından değerlendirecek olursak; duygusal emek harcadığını belirten çalışanlar arasında evli çalışanlar, bekâr ve eşinden ayrılmış çalışanlara göre daha fazla orandadır. Evli çalışanların %58'i duygusal emek harcarken, %18,3'ü duygusal emek harcamamaktadır; bekar çalışanların %15,3'ü duygusal emek harcarken, %6,7'si harcamamaktadır; eşinden ayrılmış olanların ise %1,3'ü duygusal emek harcarken, %0,3'ü harcamamaktadır.

Yaş faktörünün de duygusal emek gösterimini etkilediğini, konuyla ilgili teorik açıklamalarda belirtmiştik. Duygusal emek süreci bir anlamda duygu denetimi sürecidir. İşgören sahip olduğu duygu ve düşünceleri, örgütün ondan beklediği yönde şekillendirmektedir. İşgörenlerin yaşlarının ilerlemesiyle birlikte, tecrübelerinin de katkısıyla, duygularını denetim altına almaları daha kolay olmaktadır ve bu yüzden de duygusal emek gösteriminde daha başarılı olmaktadır. Duygusal emek gösterim durumuna, araştırmaya katılan çalışanların yaşı açısından baktığımızda; olumlu yönde duygusal emek çabası gösterenlerin yığıldığı yaş aralığının 26-40 yaşları arasında olduğu görülmektedir.

Duygusal emek gösterim sürecini çalışanların eğitim seviyeleri açısından ele aldığımızda; duygusal emek harcadığını belirten çalışanların içerisinde lisans mezunu çalışanların oranı, önlisans, yüksek lisans ve lise mezunu çalışanların oranından daha fazladır. Lisans mezunlarının %43,7'si duygusal emek harcarken, %13,3'ü duygusal emek harcamamaktadır; yüksek lisans mezunlarının %10'u duygusal emek harcarken, %3'ü harcamamaktadır; önlisans mezunlarının %11,3'ü duygusal emek harcarken, %6'sı duygusal emek harcamamaktadır; lise mezunlarının ise %9,7'si duygusal emek harcarken, %3'ü duygusal emek harcamamaktadır. Ayrıca kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye

zorladığını belirten çalışanlar ve iş ortamında özgür olmadığını ve duygu-düşüncelerinden ödün verdiğini düşünenlerin eğitim durumlarıyla ilgili veriler de, duygusal emek gösterdiğini belirten çalışanların eğitim durumları verileriyle paraleldir. Araştırmamızda eğitim seviyesi ve duygusal emek gösterimi arasında anlamlı bir ilişki (ki-kare anlamlılık değeri  $0,412 > 0,05$ ) bulunmamış olmasına rağmen konuyla ilgili daha önce yapılan araştırma sonuçlarına baktığımızda eğitim seviyesinin duygusal emek gösterim sürecine etki ettiğini gösteren bulgular vardır.

Çalışanların yetiştikleri aile ortamının ve buldukları sosyal tabakanın, onların örgütsel sosyalleşmelerine, örgüt içinde kendilerinden beklendiği gibi davranmaya ve düşünmeye ne derece uyum sağlayabildiklerini etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca farklı aile yapılarında yetişen insanların ve farklı sosyal tabakalarda bulunan kişilerin duygusal emek harcama durumları, kendilerini örgütsel uyuma zorlama dereceleri de farklılık göstermektedir. Görüşülen çalışanlar içerisinde, duygusal emek harcadığını belirten çalışanlardan demokratik ailede yetişenlerin oranı (%45,1), otoriter (%12,5) ve muhafazakâr ailede (%28,6) yetişenlere oranla daha fazladır. Kendisini kuralcı olarak tanımlayan çalışanlar içerisinde de, demokratik ailede yetiştiğini belirten çalışanların oranı daha yüksektir (%49,7). Buna ek olarak duygusal emek harcadığını belirten çalışanlardan, orta tabakada bulunduğunu düşünenlerin oranı, üst ve alt tabakada bulunduğunu düşünenlerin oranından daha fazladır. Orta tabakada bulunduğunu düşünenlerin %65,7'si duygusal emek harcarken, %20,3'ü duygusal emek harcamamaktadır; üst tabakada bulunduğunu düşünenlerin %5,3'ü duygusal emek harcarken, %4,7'si harcamamaktadır; alt tabakada bulunduğunu düşünenlerin ise %3,7'si duygusal emek harcarken, %0,3'ü duygusal emek harcamamaktadır.

Çalışanların beden sunumlarındaki, beden dilini etkili kullanabilmelerindeki ve iş ortamında müşteriye karşı olan ikna yeteneklerindeki farklılıklar, onların duygusal emek gösterim durumuna etki ettiği düşünülmektedir. Araştırmamıza katılan çalışanlardan duygusal emek harcadığını belirten çalışanların büyük çoğunluğu beden diline dikkat etmektedirler (%81,3) ve müşterilere karşı her zaman ikna edici olduklarını düşünmektedirler (%62,9). Duygusal emek sürecinin, duygu ve davranışların, işgörenden beklenen yönde şekillendirilmesi süreci olduğunu daha önce belirtmiştik; bununla birlikte duygusal emek süreci de çalışanın duygu ve davranışlarıyla boyut kazanmaktadır. Çalışanın beden sunumu, ikna yeteneği de bu sürecin müşteri karşısında nasıl daha etkili yönetilebileceği konusunda belirleyicidir. Görüştüğümüz işgörendenlerin, ilgili sorulara verdikleri cevaplara baktığımızda, bu konuda başarılı olduklarını belirtmek mümkündür.

Hemen her örgütte, işgörendenlerin giyimlerini, müşteriyle olan iletişimlerini belirleyen kurallar bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işgörendenler de, bu kuralların varlığını ve bu kuralları göz ardı ettiklerinde çeşitli yaptırımlar uygulandığını belirtmişlerdir. İşgörendenlerin giyim şekillerindeki farklılıkların ve müşteriyle konuşma tarzlarının, örgüt içindeki uyumlarına da yansdığı ve bundan dolayı hissettikleri baskının derecesinin de farklılaştığı görülmektedir. Örgüt içerisindeki ilişkilerinde, duygusal emek harcadığını düşünenlerin neredeyse tamamı, kurallara göre giyindiğini ifade etmiştir (%91). İşgörendenler örgüt içerisinde, daha çok resmi kıyafetler, klasik, şık, sade ve temiz kıyafetler giymeyi tercih etmektedirler. İşgörendenlerin çok az bir kısmı (%6,3) müşteriyle olan ilişkilerinde, kıyafetin, bu iletişimi başarılı kılmada etkili olmadığını düşünmektedir. İşgörendenler müşterileriyle olan iletişimlerinde, daha çok, seviyeli bir konuşma tarzını tercih etmektedirler, bununla birlikte saygılı, samimi, içten olmaya ve doğru kelimeleri doğru zamanda kullanmaya dikkat etmektedirler.

İşgörendenlerin kariyer amaçlarındaki, gelirlerindeki, statülerindeki farklılıkların duygusal emek sergileme biçimlerini de etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlardan, duygusal emek harcadığını düşünenlerin kariyer amaçları arasında, en yüksek orana sahip olanlar; yüksek ücret ve saygınlık (%14,6), sosyal statü sağlamak (%12,8), çalışma hayatını başarılı ve onurlu bir şekilde sürdürmek (%10,9) cevaplarını verenlerden oluşmaktadır. Bu verilerden hareketle, İşgörendenlerin farklı amaçları gerçekleştirmek istemeleri, onların çalışma şekillerini, ne kadar özverili olduklarını, azimlerini ve örgütsel verimliliklerini yönlendirdiği düşünülmektedir. Görüşülenlerin, gelirlerini ölçmek için belirlenen soruya verdikleri cevaba göre; aylık gelirleri, 1.000TL ile 6.000TL arasında değişmektedir. Çoğunluk (%29) 3.000TL ile 2.000TL arası gelire sahiptir. İşgörendenlerin önemli bir çoğunluğu, aldıkları maaşı yetersiz bulmaktadır (%58,6). İşgörendenlerin, emeklerinin karşılığı olarak aldığı maaş, hem iş dışındaki yaşamlarında ihtiyaçlarını karşılayabilmesi hem de yaptıkları işten, maddi anlamda, doyum sağlayabilmeleri açısından önemlidir. Aksi halde işgörendenlerin yaptıkları işlerden ve hizmet ettiği örgütten duydukları memnuniyet azalır. Bununla birlikte yaptığı işin karşılığı olan bir ödülü alamama düşüncesi ve onun sağladığı motivasyonel etki zayıflayacaktır. Bunun sonucu olarak işgörendenlerin yeterince dikkatli ve özverili çalışmayacaklarından dolayı iş başarıları da düşecektir.

İşgörenlerin örgütsel yönetimle ilişkisi, iş otonomisi, işle ve diğer sosyal ihtiyaçlarla ilgili sahip oldukları güvenceler açısından taşıdıkları farklılıkların, duygusal emek sergileme biçimlerini belirlediği de, tespit edilen diğer bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmadan elde edilen verilere göre işgörenlerin, amirleriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, başarılarını ve örgüte olan bağlılıklarını olumlu etkilemektedir (%65). İşgörenlerin büyük çoğunluğunun, bu konuda olumlu ifade kullanmalarından hareketle, görüşme yapılan örgütlerdeki çalışma ortamının ve var olan ilişkilerin verimli olduğunu söyleyebiliriz. İş arkadaşları ve yöneticileriyle ilişkileri iyi olan bir işgören, örgüt içinde daha huzurlu olacağından, görevlerini yerine getirirken de, daha verimli çalışacaktır. Buna ek olarak, görüşülen işgörenlerin büyük kısmı, yönetimle ilgili herhangi bir sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir (%80,3). Bunun dışında kalanlar ise, yaşanan sorunların kaynağı olarak; işgörenlerin bazı durumlarda, sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirmediklerine (%15,3), yöneticinin olumsuz tavrına (%3,4), hedef baskısına (%18,6), mevcut kuralların dışına çıkılmasına (%5,1), iletişim kopukluğuna (%11,9), bazen görev tanımlamasının dışına çıkıldığına (%13,6), yönetim şekliyle ilgili sorunlara (%5,1), aşırı müdahaleci tavırlara (%3,4) işaret etmişlerdir. Araştırma yapılan örgütlerdeki hiyerarşik yapı, işgörenlerin yarısına yakın bir kısmına göre *katı* olarak değerlendirilirken (%47,3), bir kısmına göre ise esnek olarak değerlendirilmektedir (%30,7). Hiyerarşik yapı içerisinde, işgörenin belirli bir serbestiye sahip olması, onun daha yaratıcı olmasına imkân sağlayabilir. Bu anlamda, çalışma ortamında, örgütsel kurallara bağlı kalınarak, belirli bir seviyede otonomi sağlanmalıdır.

## 7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Batı Akdeniz Bölgesi olarak adlandırdığımız Antalya, Isparta ve Burdur illerinde, banka çalışanları üzerinde yaptığımız araştırmamızda, duygusal emek istihdamının sosyolojik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra duygusal emek gösterim süreci, duygusal emeği etkileyen öncüller, duygusal emeğin boyutları, duygusal emek sürecinin sonuçları, duygusal emek ve toplumsallaşma üzerinde durulmuştur. Ayrıca günümüz çalışma hayatında duygusal emek sürecinin önemine, çalışmada yer verilmiştir.

Araştırmamızın literatür kısmında da vurguladığımız gibi duygusal emek kavramının, bugün, çalışma hayatında ön plana çıkmasının temel nedenlerinden biri, çalışma hayatında meydana gelen köklü değişimlerdir. Ortaya çıkan önemli teknolojik gelişmeler, iletişim ve bilgi ağlarının oldukça hızlanması gibi etkenler toplumsal hayatı önemli ölçüde etkilediği gibi çalışma hayatını da derinden etkileyerek, günümüzde, hizmet sektörünü daha fazla etkin hale getirmiştir. Değişen rekabet koşulları sebebiyle de, hizmet sektörü içinde en avantajlı kaynağın *işgören* olduğunun farkına varılmıştır. Hizmet sektörü içerisinde teknoloji, ürün kalitesi gibi rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler, artık küresel çapta rekabet eden örgütlerin eşit koşulları arasındadır. Günümüzde, rekabetin, üzerinden sürdürüldüğü en önemli üretim faktörü, insan faktörüdür. Konumuz açısından, özellikle hizmet sunumunda müşteri ve örgüt arasındaki en önemli etkileşim noktası olan hizmet işgöreni en önemli örgütsel kaynaklardan biri haline gelmiştir. İşverenler bu farkındalıktan hareketle, özellikle de işgörenlerin hizmet sunumu sırasında sergiledikleri duygu ve davranışlara önem vermeye başlamışlar ve işgörenlerin duygu ve davranışları üzerindeki denetimlerini doğrudan ya da dolaylı yollarla artırmışlardır. İşgörenlerden beklenen, çalışma ortamında sergiledikleri duygu ve davranışların, doğal ve kendiliğinden oluşmasının yerine, iradi bir şekilde, örgütün amaçları doğrultusunda ve verimliliği artıracak şekilde göstermeleridir. Dolayısıyla bu süreç içerisinde, duygusal emek kavramı önemli hale gelmektedir.

Davranışların temelini, duyguların ve düşüncelerin oluşturmaktadır. Duygusal emek süreci, davranışların temelini oluşturan duyguların, çalışma hayatı içerisinde, sorumlu olunan örgütün beklentileri yönünde denetim altında tutmayı ifade etmektedir. İşverenler, çalışanların görevlerini yerine getirirken, olumsuz duygularını gizleyip olumlu duygularını müşteriye yansıtılmalarını beklemektedirler. Duygusal emek kavramı, temelde işgörenlerin duygu ve düşüncelerini örgütsel hedefler doğrultusunda, örgüt içinde varolan kurallarla şekillendirme sürecine vurgu yapan bir kavramdır.

İşgörenin duygusal emek süreci içerisinde ne derece gerçekçi, doğal, kendiliğinden davrandığı, ne derece fazla çaba harcadığı durumu, duygusal emek sergileme formlarını ortaya çıkarmıştır. Duygusal emek süreci içerisinde, işgörenin gerçekte hissettiği duyguyla örgütün ondan beklediği duygu-davranış ne kadar farklıysa ve işgören örgütün beklediği gibi davranmaya çalışıyorsa, ortaya *yüzeysel davranış formu* çıkmaktadır. Bu durum, işgörenin öyle hissetmediği halde, "muş" gibi yapıp *hissediyormuş* gibi göstermesine, yani rol yapmasına sebep olmaktadır. Diğer yandan, işgörenin gerçekte hissettiği duygu ile örgütün ondan beklediği duygu-davranış örtüşüyor ise işgörenin rol yapmasına gerek kalmamaktadır. Duygularını değiştirmeden sergileyebildiğinden dolayı ortaya

*samimi davranış formu* çıkmaktadır. Eğer ki, işgörenin gerçekte hissettiği duygu ile örgütün ondan beklediği duygu benzer olduğu hallerde hem tamamen öyle hissetmeye çabaları hem de örgütün beklediği gibi davranmaya çabaları ise *derin davranış formu* ortaya çıkmaktadır. Bu davranış formlarının duygusal emek süreci içerisinde sağlıklı bir şekilde sergilenmesi, işgörenin yaptığı işten dolayı duyduğu memnuniyeti, iş tatminini, örgüte olan bağlılığını, vb. etkilemektedir.

Duygusal emek sürecine, ilgili teorik kısımda da değinildiği gibi cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, mesleki tecrübe, empati yeteneği, kendini uyarılma becerisi, duygusal zeka kapasitesi, duygulanım biçimi gibi bireysel faktörler; duygusal davranış kuralları, otonomi, iş rutinliği, sosyal destek, ödüllendirme, güçlendirme, izlenim yönetimi gibi örgütsel faktörler ve süre, sıklık, çeşitlilik gibi etkileşim özellikleri etki etmektedir.

Duygusal emek sürecinin bahsedilen davranış formlarına ve faktörlere bağlı olarak hem işgören, hem işveren, hem de müşteri açısından olumlu veya olumsuz sonuçları ortaya çıkmaktadır. Sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinin sonuçları olarak; iş tatmini, yüksek performans, motivasyonda artış, psikolojik ve fizyolojik yönden sağlıklı olma, ekonomik fayda, müşteri ilişkilerinde başarı gibi olumlu sonuçları sıralayabiliriz. Bahsedilen sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülememesi sonucunda ise tükenmişlik sendromu, iş-aile çatışması, yabancılaşma, işi bırakma eğilimi, mobbing, güven duygusunda azalma, ekonomik kayıp gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Olumlu sonuçların ortaya çıkmasında en önemli etken, işgörenin işini yaparken hissettiği ve beklenen duygu arasında çelişkiye düşmemesi, sahte rol yapmak zorunda kalmaması, bu sayede de yaptığı işi ve örgütsel değerleri benimsemiş olmasıdır. Böylece işgören, müşteri karşısında daha gerçekçi davrandığı için, müşteri herhangi bir olumsuz düşünceye kapılmaz ve işgören aracılığıyla örgüte duyduğu güven artar. Bunun aksine, olumsuz sonuçlarının altında yatan neden ise işgören, işini yaparken sürekli hissettiğinden farklı davranışlar sergilemesi sonucunda çelişkiye düşmesi, işine ve örgüte olan bağlılığının yıpranmasıdır. Bunun sonucunda da, müşteri karşısında samimiysiz davranışlar sergileyerek, müşterinin olumsuz şeyler hissetmesine, aldığı hizmetten memnun olmamasına neden olur ve hem kendi açısından hem de örgüt açısından olumsuz bir izlenim yaratır. Duygusal emek gösterim sürecinin olumsuz sonuçlarını engellemek için çalışanların, bireysel duygu yönetimi konusunda eğitim almaları gibi etkinliklere katılmaları, verimlilikleri ve işe yaklaşımları açısından olumlu sonuçlar doğurabilir.

İşgören performansını ve buna bağlı olarak da örgütsel verimliliği etkileyen duygusal emek süreci, işgörenin örgüt içi ve örgüt dışı sosyalleşme süreciyle belirli bir etkileşiminin bulunmasını gerektirmektedir. Zira birey, çalışma hayatına başlayana dek belirli sosyalleşme evrelerini geçirmektedir ve bunun sonucunda da çeşitli deneyimler edinir. Bireyin edindiği deneyimler, bir anlamda onun kişilik özelliklerini de şekillendirir. Çalışma yaşamına başladığında, artık belirli bir birikim sahibi olan birey, çalışma yaşamı boyunca bu birikiminden faydalanır. Sonuç olarak bireyin örgüt dışında geçirdiği sosyalleşme süreci, belirli konularda, birey tarafından örgüt içi sosyalleşme sürecine de taşınır.

Araştırmamızdan elde ettiğimiz sonuçlarla, çalışmanın başında ifade edilen varsayımları değerlendirecek olursak şunları söyleyebiliriz:

Araştırmamızın temel varsayımı "*işgörenlerin küçüklüğünden itibaren tabi olduğu sosyalleştirme mekanizmalarındaki farklılıklar ile diğer bireysel farklılıklar, çalışma ortamlarında sergilenen davranışlar üzerindeki formel örgütsel baskının derecesini belirler*" şeklindedir.

Bu temel varsayımdan yola çıkarak oluşturduğumuz alt varsayımlarımız ve sınanmasına yönelik sonuçlar ise şöyledir:

"*İşgörenlerin eğitim düzeylerindeki farklılıklar formel örgütsel baskının derecesini belirler.*" Bu varsayımımız doğrulanmamıştır. Zira, çalışanların eğitim seviyeleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları (ki-kare anlamlılık değeri 0,744>0,05), kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (ki-kare anlamlılık değeri 0,845>0,05), duygusal emek harcama durumları (ki-kare anlamlılık değeri 0,412>0,05) arasında *anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.*

"*İşgörenlerin sosyalleştiği ailelerin sosyolojik özelliklerindeki farklılıklar formel örgütsel baskının derecesini belirler.*" Çalışanların yetiştikleri aile ortamındaki farklılıklar ve iş ortamındaki özgürlük durumları (ki-kare anlamlılık değeri 0,942>0,05), kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (ki-kare anlamlılık değeri 0,688>0,05), duygusal emek harcama durumları (ki-kare anlamlılık değeri 0,701>0,05) arasında *anlamlı bir ilişki bulunamadığından dolayı bu varsayımımız da doğrulanmamıştır.*

"İşgörenlerin, yaş ve cinsiyetlerindeki farklılıklar formel örgütsel baskının derecesini belirler." Çalışanların yaş ve cinsiyetlerindeki farklılıklar ve iş ortamındaki özgürlük durumları, kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları ve duygusal emek harcama durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından bu varsayımımız da doğrulanmamıştır. Ki-kare bağımsızlık testi sonucuna göre çalışanların cinsiyeti ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,526>0,05), iş ortamındaki özgürlük durumları (0,337>0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,468>0,05) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Aynı zamanda yaş faktörüyle de çalışanların kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,728>0,05), iş ortamındaki özgürlük durumları (0,84>0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,849>0,05) arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

"İşgörenlerin beden sunumları, ikna kabiliyetleri, giyim şekilleri vb. bireysel özelliklerindeki farklılıklar formel örgütsel baskının derecesini belirler." Bu varsayımı sınavabilmek için çalışanların, kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallara uyma durumları, müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan giyim ve konuşma tarzı, müşterileriyle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat etme durumları, işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna durumları ve iş ortamındaki özgürlük durumları, kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya zorlama durumları, duygusal emek harcama durumları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Ki-kare bağımsızlık testine göre çalışanların örgütlerinde bulunan kılık-kıyafetlerini belirleyen kurallara uyma durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,043<0,05), iş ortamındaki özgürlük durumları (0,008<0,05), arasında anlamlı bir ilişki varken; iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,458>0,05) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Çalışanlara göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan giyim tarzı ve kendilerini, örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,027<0,05) arasında anlamlı bir ilişki varken; iş ortamındaki özgürlük durumları (0,066>0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,876>0,05) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Çalışanlara göre müşterileriyle olan ilişkilerini başarılı kılan konuşma tarzı ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,019<0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,000<0,05) arasında anlamlı bir ilişki varken; iş ortamındaki özgürlük durumları (0,358>0,05) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Çalışanların müşterileriyle olan ilişkilerinde beden dillerine dikkat etme durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,219>0,05), iş ortamındaki özgürlük durumları (0,653>0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,850>0,05) arasından anlamlı bir ilişki yoktur. Çalışanların işle ilgili konularda müşterilerine karşı ikna durumları ve kendilerini çalıştıkları örgütün onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,030<0,05) arasında anlamlı bir ilişki varken, iş ortamındaki özgürlük durumları (0,548>0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,053>0,05) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Varsayımımızı, bu etkilerin hepsini bir bütün olarak ele alarak değerlendirdiğimizde kısmen doğrulandığını, ayrıca varsayımların sınanmasına yönelik olarak değerlendirilen değişkenlerin birbirleriyle mutlak bir nedensellik ilişkisi olmamakla birlikte, kısmi bir nedensellik ilişkisinin olduğunu da söylemek mümkündür.

"İşgörenlerin örgüt içi statü, gelir, kariyer amacı, örgütsel yönetimle ilişkisinin önemi, iş otonomisi, işle ve diğer sosyal ihtiyaçlarla ilgili sahip olduğu güvenceler açısından taşıdıkları farklılıklar duygusal emek sergileme biçimlerini belirler." Bu varsayımımız da doğrulanmamıştır. Zira, ki-kare analizi sonucu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Çalışanların örgütte çalıştıkları pozisyon ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,085>0,05), iş ortamındaki özgürlük durumları (0,457>0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,363>0,05) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Görüşülenlerin çalışma hayatlarındaki kariyer amaçları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,467>0,05), iş ortamındaki özgürlük durumları (0,217>0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,588>0,05) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Görüşülenlerin yönetimle ilgili sorun yaşama durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,511>0,05), iş ortamındaki özgürlük durumları (0,981>0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,308>0,05) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Çalışanların işle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisinin yanlışlığıyla ilgili görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,001<0,05) arasında anlamlı bir ilişki varken; iş ortamındaki özgürlük durumları (0,772>0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,260>0,05) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Çalışanların herhangi bir kural korkusu olmadan serbestçe kurabilecekleri ilişkilerin verimliliği nasıl etkileyeceğine dair görüşleri ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi

davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,921>0,05), iş ortamındaki özgürlük durumları (0,222>0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,319>0,05) arasında *anlamli bir ilişki yoktur*. Görüşmenin yapıldığı örgütlerde, çalışanların büyük bir kısmı (%80,3) yönetimle ilişkilerinde herhangi bir sorun yaşamadığını belirtmiştir. Bununla birlikte çalışanların yönetimle ilgili sorun yaşama durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,511>0,05), iş ortamındaki özgürlük durumları (0,981>0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,308>0,05) arasında *anlamli bir ilişki bulunmamıştır*. Görüşülen çalışanların çoğunluğu (%62) işleriyle ilgili olarak kurallardan kaynaklanmayan bir iş ilişkisi yanlış bir ilişki olduğunu düşünmektedir. Çalışanların doğru bir iş ilişkisinin nasıl olması gerektiğiyle ilgili düşünceleri ve iş ortamındaki özgürlük durumları (0,772>0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,260>0,05) arasında *anlamli bir ilişki bulunamamışken*; kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,001<0,05) arasında *anlamli bir ilişki vardır*. Çalışanlara göre (%65) amirleriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri başarılarını ve örgüte olan bağlılıklarını olumlu etkilemektedir. Çalışanların amirleriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin başarılarına ve örgüte olan bağlarına etki durumu ve iş ortamındaki özgürlük durumları (0,927>0,05), kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,461>0,05) arasında *anlamli bir ilişki bulunamamışken*; iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,001<0,05) arasında *anlamli bir ilişki vardır*. Çalışanların iş yerinde resmi ya da yöneticilerin koyduğu kurallar dışında hareket etme durumları ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,199>0,05), iş ortamındaki özgürlük durumları (0,764>0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,195>0,05) arasında *anlamli bir ilişki yoktur*. Çalışanların sahip oldukları sosyal güvence ve kendilerini örgütlerinin onlardan beklediği gibi davranmaya ve hissetmeye zorlama durumları (0,382>0,05), iş ortamındaki özgürlük durumları (0,950>0,05), iş ilişkilerinde duygusal emek gösterme durumları (0,632>0,05) arasında *anlamli bir ilişki yoktur*.

Bahsedilen verilerden de anlaşılacağı üzere temel varsayımımız ve buna bağlı olarak oluşturduğumuz alt varsayımlar, literatür araştırması sonucu elde edilen bilgilere göre teorik olarak doğrulanırken; bu araştırma açısından uygulamada, ki-kare analizi sonucu elde edilen anlamlılık değerinin kritik değerin üzerinde olması nedeniyle doğrulanmamıştır.

İşgörenin, örgüt dışı sosyalleşme mekanizmalarını ve sahip olduğu bireysel farklılıklarını; yetiştiği aile, tabi olduğunu düşündüğü sosyal tabaka, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, beden sunumu, ikna kabiliyeti, giyim şekli vb. şeklinde ele aldığımızda çalışma ortamında bu faktörlerin işgörenin sergilediği davranışları etkilediğini ifade etmek yanlış olmaz. Verilerimiz arasında ki-kare anlamlılık testi sonucunda bir anlamlılık elde edememiş olsak dahi konuyla ilgili daha önce yapılmış mevcut araştırmalarda bahsedilen örgüt dışı sosyalleşme faktörlerinin ve bireyin sahip olduğu özelliklerin, örgüt içinde işgörenin duygu ve davranışlarını belirleme konusunda etkili olduğu yönünde veriler bulunmaktadır. Bu açıdan baktığımızda, bu faktörler, işgörenin çalışma hayatında sergilediği duygu ve davranışları belirlediği gibi bu duygu ve davranışları örgütsel davranış kuralları çerçevesinde denetim altına alması için ne kadar çaba harcaması gerektiğini de belirler. Buradan hareketle, duygu ve davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda şekillendirmesi için maruz kalacağı formel örgütsel baskının derecesini de belirlediğini söyleyebiliriz. Zira işgören, örgüt dışı sosyalleşme süreciyle edindiği deneyimleri, duygu ve düşünceleriyle, ister istemez örgüt içi sosyalleşme sürecine de yansıtır; işgörenin örgüt içindeki duygu ve davranışları bir anlamda hem örgütsel kültüre uyumunun hem de örgüt dışı sosyalleşme sürecinin bir ürünüdür.

Aynı şekilde son varsayımımızı da ele alabiliriz. İşgörenlerin örgüt içinde sahip olduğu statü, gelir, çalışma hayatı boyunca edindiği kariyer amacı, örgütsel yönetim unsurlarıyla olan ilişkisi, iş otonomisi, işle ve diğer sosyal ihtiyaçlarla ilgili sahip olduğu güvenceler onun çalışma hayatı boyunca sergilediği duygu ve davranışları belirlemektedir. Çünkü işgören sahip olduğu imkânlar dâhilinde ve edindiği amaç doğrultusunda hareket etmektedir. Bu durum, doğrudan, işgörenin duygusal emek gösterim sürecini etkilemektedir.

İşgören, ne ölçüde örgütsel kültüre uyum sağlarsa, örgüt değerleriyle bütünleşirse, işini icra ederken, gerçekten hissettiği ve sergilediği duygu ve düşünceler de, örgütsel hedefler doğrultusunda, ondan beklenenlerle aynı olur. İşgören, kendiliğinden sahip olduğu duygu ve davranışlarını değiştirmek için herhangi bir çaba harcamaz ve bu yönde herhangi bir formel baskıya da maruz kalmaz. Fakat durum bunun tam tersi olur ise yani işgörenin kendiliğinden sahip olduğu duygu ve davranışlar, örgütsel hedefler doğrultusunda ondan beklenen duygu ve davranışlarla çelişiyor ise işgören, kendiliğinden sahip olduğu duygu ve davranışları gizleyip, örgütün ondan

beklediği şekilde hissetmeye ve davranmaya çalışmak zorunda kalır. Bu da, işgören için fazlasıyla çaba harcamasını gerektiren ve belirli bir formel baskıyı da beraberinde getiren bir süreç haline gelir.

Sonuç olarak duygusal emek süreci olarak ele aldığımız işgörenin duygularının örgütsel hedefler doğrultusunda şekillendirilmesi süreci, sadece örgüt içi sosyalleşmenin belirlendiği bir süreç değil, aynı zamanda örgüt dışı sosyalleşmenin de etkisinin olduğu bir süreçtir. Ve günümüz çalışma hayatında *işgören* unusunun en önemli rekabet faktörlerinden biri olduğunu tekrar hatırlayacak olursak, duygusal emek sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, hem işgören hem işveren hem de müşteri açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

## KAYNAKÇA

- Akbıyık, M. (2013). Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme", Eğitimde Politika Analizi Dergisi, 1(1), 3-25.
- Akçit, V. (2011). Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ayyıldız, T. (2011). Toplumsallaşma Süreçleri Açısından Örgütsel Turistik Toplumsallaşma: Kuşadası'ndaki Konaklama İşletmeleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1990). Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım, H.N., Tatar, İ. ve Şahin, N. H. (2006). "Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", Türk Psikoloji Yazıları, 9(18), 1-17.
- Beck, U., (2014). Risk Toplumu: Başka Bir Modernliğe Doğru, 2.Baskı, İstanbul: İthaki Yayınları.
- Brotheridge, C. M. and Grandey, A. A. (2002). "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work", Journal of Vocational Behavior, 60, 17-39.
- Bulgulu, M. B. (2008). İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chu, K. H. And Murrmann, S. K. (2006). "Development and validation of the hospitality emotional labor scale", Tourism Management, 27, 1181-119.
- Çaldağ, M. A. (2010). Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çalık, T. (2003). "İş görenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme)", Türk Eğitim Bilimler Dergisi, 1(2), 163-177.
- Çelik, M. ve Turunç Ö. (2011). "Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 40(2).
- Deadrick, D.L. and McAfee, R. B. (2001). "Service with a smile legal and emotional issues", Journal of Quality Management, 6, 99-110.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. and Gosserand, R. H. (2005). "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies", Journal of Vocational Behavior, 66, 339-357.
- Doğan, Z. (1987). İnsan Davranışları İnsan İlişkileri, İzmir: Uğur Ofset Matbaacılık ve Ticaret.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3).
- Edizler, G. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri", Journal of Yasar University, 18(5).

- Emirgil, B.F. (2010). "Yeni Kapitalizmde Emeği Sorunsallaştırmak: Emeğin Maddi-Olmayan Görünümleri", *Çalışma ve Toplum*, 1, 221-238.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.
- Eroğlu, E. (2011). *İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma*, Konya: Literatürk Yayınları.
- Giddens, A. (2014). *Modernite ve Bireysel Kimlik*, 2.Baskı, İstanbul: Say Yayınları
- 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.
- Güngör, M. (2007). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Olgusu: Türkiye'de Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güngör, M. (2009). *Duygusal emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları*, *Kamu-İş Dergisi*, 1(1).
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of human feeling*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Kaçmaz, N. (2005). "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", *İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Kart, E. (2011). "Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi", *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 3.
- Keser, A. (2006). "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 100-119.
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2012). "İşe Bağlanma", A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları .
- Koç, A. (2007). *Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini ile İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Kurml, S. M. and Geddes, D. (2000). "Exploring the dimensions of emotional labor: Hochschild's work", *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- McMillan A. and Lopez T. B. (2001). "Socialization and Acculturation: Organizational and Individual Strategies to Toward Achieving P-O Fit in a Culturally Diverse Society", *The Mid - Atlantic Journal of Business*, 37(1), 19-34.
- Örnek, N. (2009). *Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öz, E. Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Özdeveci, M. ve Aktaş, A. (2007). "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özkan, G. (2011). *Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özkaplan, N. (2009). "Duygusal Emek Kadın İş Erkek İş", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2.
- Özmete, E. ve Eker, I. (2013). "İş-Aile Yaşamı Çatışması ile Başa Çıkma Kullanılan Bireysel ve Kurumsal Stratejilerin Değerlendirilmesi", *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(1), 19-49.
- Özkul, M. (2016). *Kurumlar Sosyolojisi (Ders Notları)*, Isparta: Fakülte Kitapevi.



- Putnam, R.D. (1995). "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", Journal of Democracy, vol: 6, Num: 1,pp.65-78.
- Seçer, H. Ş. (2007). "Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme", Sosyal Siyaset Konferansları, 50, 813- 834.
- Seçer, Ş. (2012). "Duygusal Emek: Teorik Yaklaşımlar, İşleyiş ve Sonuçları ", A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Ed.), Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, içinde (209-244), Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Steinberg, J. R. and Figart, D. M. (1999). "Emotional Labor Since The Managed Heart", ANNALS, AAPSS, 561, 8-25.
- Şengül, A. (2009). "Hizmet İlişkilerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İşgörenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi", Ege Akademik Bakış, 9(4).
- Topateş, H. ve Kalfa, A. (2010). "Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek", İktisat Dergisi, 513.
- Ünal, A. (2011). Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, H. (2008). Stratejik Liderlik, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış, Ankara: Detay Yayıncılık.