

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI: SÜRECİ VE SONUÇLARI

Dr.Meltem GÜNGÖR

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Özet

Çalışma yaşamında duygusal emek; çalışanların hizmet verdikleri süre içinde, kendilerinden beklenen duyguları sergilemele-ridir. Çalışanların emek sürecine katabilecekleri son olgu duygularıdır. Özellikle hizmet sektörü çalışanlarından, müşterilere karşı bir takım duyguları sergilemeleri beklenmektedir. Kurumlar, çalışanların bu beklentileri yerine getirmeleri için, çalışanlar ise bu beklentileri karşılamak için bir takım farklı yöntemler benimsemektedir. Bir duygu yönetimi süreci olan duygusal emek, sergilenen duygularla, gerçekte hissedilen duygular arasındaki ilişkiye bağlı olarak çalışanlar ve kurum açısından bir takım olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, gösterim kuralları, duygusal uyumsuzluk

THE PHENOMENON of EMOTIONAL LABOUR: PROCESS and OUTCOMES

Abstract

Emotional labour in working life is the display of expected emotions by workers during service interactions. Emotions are the last phenomenon, workers may incorporate to the labour process. Displaying some appropriate emotions to the customers are expected especially from the workers in service sectors. Organizations adopt various methods for enabling workers to meet these expectations and workers to correspond these. Emotional labour which is an emotion regulation process, has negative and positive effects on workers and organizations, depending on the relationship between the displayed feelings and genuine feelings.

Keywords: Emotional labour, display rules, emotional dissonance

Giriş

Hizmet sektöründeki gelişmeyle birlikte, artan rekabet, müşterileri kurum açısından odak noktası haline getirmiştir. Hizmet sunumu sırasında çalışanlar müşterilerle çok daha yakın bir etkileşim içine girmektedir. Bu etkileşim, çalışanlardan işlerine duygusal emeklerini (emotional labour) de katmaları yönündeki beklentileri artırmakta, özellikle interaktif hizmet alanlarında duygusal emeğin rolünü ön plana çıkarmaktadır.

Çalışanlardan, hizmet sunarken duygularını kurum politikaları ve stratejileriyle uyumlu bir şekilde yönetmeleri beklenmektedir. Müşterilerle empati kurmak, belirlenmiş roller üstlenmek ve inanmasalar da veya çok daha farklı hisler içinde olsalar da, kendilerinden beklenen şekilde davranmaları gerekmektedir. Bu kavramı ilk kez kullanan yazarlardan biri olan Hochschild, çalışanların müşterilerle kurdukları ilişkilerde, müşterileri seyirci, çalışanları aktör, işyerini ise sahne olarak tanımlamakta ve bu ilişki sürecini sahnelenen bir oyun olarak nitelendirmektedir. Çalışanların sergiledikleri duygular, aslında kurumun onlardan gerçekleştirmelerini bekledikleri hedeflerdir. Bu hedeflerden sapmaları ise kendi performanslarını ve dolaylı olarak da kurumun performansını olumsuz etkileyecektir. Çalışanlar, kendilerinden beklenen bu tutumları ve duyguları ortaya koyarken fazladan bir çaba sarf etmekte, bu çaba da onların yıpranmasına neden olmaktadır. Bazı durumlarda bilinçli olarak bu oyuna katılsalar da, kimi zaman bu çabayı bilinçsiz bir şekilde göstermektedirler(Grandey; 2000, p.96). Bu da söz konusu durumun çalışanlar tarafından da içselleştirilmiş olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, hizmet sektöründe duygusal emeğe ilişkin talep giderek artmakta ve metalaşma sürecine giren duygusal emek yaygınlaşmaktadır.

Duygusal emeğe yönelik beklentiler zamanla kurum kültürünün bir parçası haline gelmektedir. Böyle bir yapıyı oluşturmaya ve güçlendirmeye dönük girişimler çoğunlukla işyerinde çalışanların duygularının yönlendirilmesi ve kontrolünü gerektirmektedir. Sonunda kurum kültürü sadece çalışanların davranışlarını değil aynı zamanda hislerini de kontrol etmeye yöneldikleri bir yapıya dönüşmektedir (Boyd; 2002, 154).

Kurumun çalışanlardan belirli kurallar dahilinde davranmaları veya belirli duyguları sergilemelerine ilişkin talepleri aslında yeni bir olgu değildir. Yönetimin çalışanlardan, kurum içindeki ilişkilerinde de bu tür beklentileri bulunmaktadır. Fakat söz konusu olgu,

çalışmamızda emek süreci çerçevesinde inceleneceğinden, kurum içi ilişkiler boyutu ele alınmayacaktır.

I. Duygusal Emek Kavramı

Günümüzde işverenlerin, çalışanların duygularını ve duygusal gösterimlerini şekillendirme çabaları, duygusal emek kavramının örgütsel davranış alanında önem kazanmasına neden olmuştur. İşverenler tarafından gerçekleştirilen bu yönetim, şekillendirme veya kontrol çabası, yazılı kurallar şeklinde olabileceği gibi, daha enformel bir şekilde protokol veya beklentiler biçiminde veya kurum kültürünün bir parçası olarak da ortaya konabilmektedir (Mann; 2007, 553). Çalışanlar ise kendilerinden beklenen şekilde davranabilmek için, bilinçli veya bilinçsiz olarak, çeşitli duygu yönetimi metotları kullanmaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

Duygusal emek kavramı, ilk defa 1983 yılında Arlie Hochschild tarafından kullanılmıştır. Hochschild'in "The Managed Heart" isimli kitabında ele alınan duygusal emek, aslında sosyal aktörlerin günlük yaşamlarındaki performanslarına atıf yapmaktadır. Genel anlamda duygular konusunda iki yaklaşım bulunmaktadır; organizmal ve interaktif yaklaşım. İlkinde duygu; içgüdü ve dürtülere bağlı, ani bir refleks olarak ortaya çıkan bir durum olarak görülür. Bu ilk yaklaşıma sosyal faktörler sadece duyguların gösterilmesi, yansıtılması aşamasında dahil edilmektedir. Sosyal faktörlerin, duyguların ortaya çıkışında veya meydana gelişinde etkili olmadığı varsayılır. Dolayısıyla duygular bir başkası tarafından yönetilemezler. İkinci ekolde duygular daha sosyal bir boyutta ele alınmaktadır. İnsanlar büyüdükçe duygularını kontrol etmeye ve yönetmeye başlarlar (Hochschild; 1979, 553-555). Buna göre, sosyal yaşam bir dizi ilişkiler ağına sahiptir ve bu süreçte duygularını belirli kural ve ritüellerle yönetmeye başlayan bireyler, duruma uygun davranışları sergilemelerini sağlayan beceriyi genellikle farkında olmadan geliştirebilmektedirler. Dolayısıyla duygusal yönetim, özünde günlük sosyal ilişkilerin doğal yansımalarına işaret etmektedir (Payne; 2006, 7).

Çalışma hayatında ise, çalışanların müşteriler üzerinde yarattığı imaj ve çalışanlar ile müşteriler arasındaki etkileşimin kalitesi büyük ölçüde işletme yönetiminin kontrolü altına girmiştir. Bir diğer ifadeyle işletme yönetimi çalışanların kendilerini başkalarına ifade etme biçimlerini kontrol etme ve yönlendirme konusunda oldukça istekli

hale gelmişlerdir (Morris&Feldman; 1996, 986-987'den Hochschild, 1983). İşletme yönetiminin talepleri doğrultusunda belirli duyguları sergilemek zorunda kalan çalışanların bu konuda çaba sarf etmesi gerekmektedir. Bu da çalışanlarda tükenmeye ve iş stresine neden olmaktadır (Grandey; 2000, 96). Kuşkusuz çalışanlar işlerini yaparken, temel düzeyde bir takım davranışlar sergilemek ve bazı duyguları karşı tarafa yansıtmak durumundadırlar. Fakat duygusal emek, bu temel düzeyin daha üzerinde ve süreklilik arz eden bir olguyu ifade etmektedir.

Duygusal emek; hizmetin sunulması esnasında müşterilerle yaşanan etkileşimde kurum tarafından talep edilen duyguların sergilenmesi durumudur. Bu tanımda dört temel nokta öne çıkmaktadır. İlk olarak, duygular etkileşimci model üzerinden ele alınmaktadır. Yani, kişiler duygularını sosyal çevreyi algılayış biçimlerine göre şekillendirirler. İkinci nokta, yine etkileşimci model çerçevesinde, bireyin hissettiği duygular ile kurum tarafından talep edilen duygular arasında bir uyum olsa bile, bireyin yine de bu duyguları sergilemek için belirli bir çaba sarf etmek zorunda olmasıdır (Morris&Feldman; 1996, 987-988). Üçüncü olarak, bir kez sergilenen duygu artık bir piyasa malı (meta) halini almıştır ve hizmet veren çalışan artık sunulan hizmetin bir parçası haline gelmiştir (Morris&Feldman; 1996, 988'den Wichroski, 1994). Dördüncü ve son nokta, duyguların ne zaman ve nasıl sergileneceğine dair belirlenmiş kurallar bulunmaktadır. Hochschild bu kuralları "hissetme kuralları" (feeling rules) olarak tanımlamıştır. Hissetme kuralları sosyal yapının şekillendirdiği kurallardır. Pek çok durumda nasıl davranacağımızı veya bizden nasıl davranmamızın beklendiğini biliriz; örneğin, ne zaman birine kızma hakkımız olduğunu, yakınlarımızı kaybettiğimizde üzülmemiz veya şanslı olduğumuza sevinmemiz gerektiğini bildiğimiz gibi (Hochschild; 1979, 563-564). Bu kurallar belirli bazı durumlara ve mesleklere göre değişebilmektedir.

Ekman ise uygun duygusal ifadelerle ilişkin bu normları "gösterim kuralları" (display rules) olarak tanımlamıştır. Ekman'a göre gösterim kuralları; sadece hangi duygunun uygun olduğu ile ilgili değil, aynı zamanda bu duyguların nasıl sergileneceği ve karşı tarafa nasıl iletileceği ile ilgili davranış standartlarıdır (Morris&Feldman; 1996, 988'den Ekman; 1973). Ashforth ve Humphrey de duygusal emeğin, duyguların yönetiminden çok gözlemlenebilir davranışlardan meydana geldiğini ortaya koymaktadır (Ashforth&Humphrey; 1993, 89). Dolayısıyla kişilerin ne tür duygular içinde oldukları belirli bir noktaya kadar önemlidir, fakat bu duyguların ne tür davranışlara dönüştüğü,

davranışların gözlenebilir olması sebebiyle, daha büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle çalışmamızda bunlar için gösterim kuralları kavramı kullanılacaktır.

Gösterim kuralları; sosyal yapıya ilişkin norm ve kurallar, mesleki kurallar ve kurumsal kurallarının bir fonksiyonudur. Öncelikle toplumda iyi bir hizmetin nasıl olacağına dair genel bir kanı bulunmaktadır. Diğer taraftan sosyal normlar bir kültürden diğerine değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, hizmet sunumu esnasında bazı kültürlerde yakın ve samimi davranışlar beklenirken, bir başka kültürde bu tür davranışlar ciddiyetsizlik olarak tanımlanabilmektedir. Sosyal kurallarla uyumlu olmakla birlikte, ileriki bölümlerde irdeleneceği gibi, meslek gruplarına ilişkin farklı kurallar da bulunabilmektedir. Satış elemanlarından müşterilere karşı toleranslı olmaları ve olumlu davranışlar sergilemeleri beklenirken, tahsildarlardan mesafeli ve kimi zaman olumsuz davranışları talep edilebilmektedir. Aynı şekilde kurumsal kurallar da sosyal kurallarla büyük ölçüde uyum halindedir(Ashforth&Humphrey; 1993, 91-92). Tüm bunlar bir arada gösterim kurallarını, yani çalışanlardan sergilemeleri beklenen davranış kalıplarını, oluşturmaktadır.

2. Duygusal Emegın Boyutları

Duygusal emek kavramının daha iyi anlaşılması açısından söz konusu olgunun boyutlarının tanımlanması da önem arz etmektedir. Temel olarak duygusal emegın dört boyutu bulunmaktadır; duygusal gösterim (emotional display) sıklığı, gösterim kuralları için sarf edilen dikkat, sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk.

a. Duygusal Gösterim Sıklığı

Duygusal gösterim sıklığı; çalışanlardan talep edilen duyguları, çalışanların hangi sıklıkla sergilemek zorunda kaldıklarıdır. Bu boyut duygusal emek açısından en fazla incelenen ve üzerinde durulan alanlardan biridir. Kuşkusuz konu açısından önemli göstergelerden biri olmasına karşın, olgunun karmaşıklığını tam anlamıyla açıklayamamakta, duygusal ifadeler için gerekli olan planlama, kontrol ve tecrübenin düzeyini anlamada tam olarak yardımcı olamamaktadır(Wharton&Erickson; 1993, 465). Duygusal emegın boyutlarından biri olan etkileşim sıklığı, mesleklere göre değişim göstermektedir. Örneğin bir resepsiyonist saatte bir, bir müşteriyle etkileşime

girmektedirken, bir kasiyer saatte on, on beş müşteriyle ilgilenmek zorunda kalabilmektedir.

b. Gösterim Kuralları İçin Sarf Edilen Dikkat

Duygusal emeğin ikinci boyutu, işin gerektirdiği kuralları sergilerken gösterilen dikkat seviyesidir. Dikkat gerektiren işler, daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba gerektirdiğinden bu işlerde daha fazla duygusal emek sarf edildiği söylenebilir. Talep edilen duyguları sergilemek için ihtiyaç duyulan dikkat, duyguların sergileneceği süre ve duyguların derinliği ile yakından ilgilidir. Sutton ve Rafaelli'nin çalışmalarında, müşterilerle kısa süre etkileşimde bulunan mağaza görevlilerinin sadece belirli davranışları sergiledikleri ve daha senaryolaştırılmış (önceden belirlenmiş, spontane olmayan) bir etkileşim biçimleri bulunduğu tespit edilmiştir. Bu çalışanlar için, basit bir teşekkür veya bir gülümseme yeterli olabilmektedir. Dolayısıyla bu tür kısa etkileşimlerde sergilenen duygusal emek için gereken çaba daha azdır. Fakat daha uzun bir etkileşimin kurulması gereken meslekler daha fazla çaba ve duygusal emek gerektirmektedir. Çünkü etkileşimin süresinin uzaması halinde sergilenecek duygular, senaryolaştırılmış, yani belirlenmiş ve tanımlanmış, duyguların dışına çıkmakta ve çalışanın bu duyguları devam ettirebilmek için daha fazla çaba sarf etmesi gerekmektedir(Morris&Feldman; 1996, 990'dan Hochschild, 1983).

Sergilenmesi beklenen duyguların yoğunluğu ise tecrübe edilen veya ifade edilen duyguların ne kadar güçlü veya ne kadar önemli olduğuyula ilgilidir. Çalışanlar duygusal emeklerini iki şekilde sergilemektedirler; "yüzeysel rol yapma" (surface acting) ve "derinlemesine rol yapma" (deep acting). Yüzeysel rol yapma gerçekte hissedilmeyen duyguların sergilenmesidir. Derinlemesine rol yapma ise, kişinin kendisinden göstermesi beklenen duyguları gerçekten hissetmeye, tecrübe etmeye çalışmasıdır. Derinlemesine rol yapma, daha fazla çaba gerektirmektedir. Burada kişi bir takım düşünceler, canlandırmalar ve hatıralarını kullanarak kendisinde, talep edilen duyguları uyandırmaya çalışır. Dolayısıyla yoğun duygular daha fazla derinlemesine rol yapmayı gerektirir(Ashforth&Humphrey; 1993, 93).

Duygusal gösterimin süresi ile yoğunluğu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Daha kısa süren duygu gösterimleri senaryolaştırılmıştır ve daha az duygu yoğunluğu göstermektedir. Kasiyerlerde olduğu gibi, hizmet verdikleri müşteriye karşı nazik ve sıcak olmaları, gülümsemeleri ve kibar davranmaları gereklidir ve etkileşimleri kısa sürer. Fakat uzun süren duygu gösterimleri ise daha az

senaryolaştırılmış olduğundan daha yoğun ve içten bir duygu gösterimi içerir, tıpkı hemşirelerde olduğu gibi(Morris&Feldman; 1996, 991'dan Rafaelli, 1989b). Hemşireler hastalarla daha uzun süre etkileşimde bulunurlar ve bu sürede karşılaştıkları farklı durumlarda, anlayışlı, sevecen, şefkatli davranmaları gerekmektedir.

c. Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği

Duygusal emeğin üçüncü boyutu, kurum tarafından sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliğidir. Bir veya birden fazla farklı duygusal gösterimde bulunması, duygusal emeğini arz eden çalışan için önemlidir. Belirli durumlar için birden fazla duygu sergilemek zorunda olan çalışanlar, daha fazla planlama yapmak ve kendi davranışlarını bilinçli bir şekilde izlemek zorunda kalmaktadırlar. Bu da daha fazla ruhsal ve bedensel efor ile duygusal emek anlamına gelmektedir(Morris&Feldman; 1996, 991).

Sergilenen duygular temelde bütüncü (pozitif), maskeleyici (nötr) ve farklılaştırıcı (negatif) olabilir. Pozitif duygular, müşterilerle çalışanı birbirleriyle ilgili iyi düşünmeye iter, olumlu hislerle bağlanmalarını sağlar. Duygusal açıdan nötrlük, tarafsızlık ve otoriteyi aksettirmeyi, negatif duygular ise kızgınlık veya düşmanca bir yaklaşımla müşteriye yatıştırmak veya sindirmeyi hedefler (Wharton&Erickson; 1993, 466-467). Gösterilmesi beklenen duygular, mesleklere göre de değişebilmektedir; ön ofis çalışanlarından genellikle müşterilere karşı pozitif duygular yansıtılmaları beklenirken, borç tahsildarlarından olumsuz duygular, terapistler veya hakimlerden ise nötr duygular sergilemeleri beklenmektedir(Grandey; 2000, 102). Duyguların çeşitliliğine örnek vermek gerekirse; müşteri yoğunluğunun az olduğu zamanlarda satış elemanlarından müşterilerle tek tek ilgilenmeleri beklenirken, işlerin hızlandığı zaman, özellikle kapanma saatleri yaklaştıkça müşterilerle ilgilenme sürelerini kısaltmaları beklenmektedir(Morris&Feldman; 1996, 991'dan Leidner, 1989, Rafaelli, 1989a). Veya avukatlardan müvekkillerine karşı yakın ve anlayışlı yaklaşımları beklenirken, icra için gittikleri yerlerde sert, taviz vermez ve saldırgan davranmaları beklenmektedir. Bazı durumlarda bu değişimi dakikalar içinde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Sınırlı süre içinde beklenen bu değişim, daha fazla planlama, kontrol ve duygusal emek anlamına gelmektedir.

d. Duygusal Uyumsuzluk

Gerçekte hissedilen duygularla, kurumların sergilenmesini bekledikleri duygular arasındaki çatışmaya duygusal uyumsuzluk

(emotional dissonance) denmektedir (Middleton; 1989, 199). Pek çok yazar bu durumu duygusal emeğin bir sonucu olarak görme eğilimindedir fakat duygusal uyumsuzluğu söz konusu olgunun boyutlarından biri olarak ele almak da mümkündür. Sosyal yapı ve kurumların belirlemiş olduğu gösterim kuralları çerçevesinde, çalışanların hissettikleri gerçek duygular her zaman kendilerinden sergilemeleri beklenen duygularla örtüşmeyebilmektedir. Duygusal emeği çalışan açısından daha zorlu kılan ve emek yoğun hale getiren de aslında bu çatışmadır. Çalışan kendisinden beklenen duygu ile bir yakınlık hissediyorsa, bu duyguyu sergilemek için daha az çaba harcayacaktır. Örneğin satmakta olduğu ürüne güvenen ve yararlı olduğunu düşünen bir satış elemanı daha az duygusal emek harcayacaktır. Fakat uzun zamandır ilgilendiği bir hastasını kaybeden bir hemşirenin nötr duygular sergilemesi daha zor olacağından daha fazla duygusal emek sarf etmesi gerekecektir(Morris&Feldman; 1996,992).

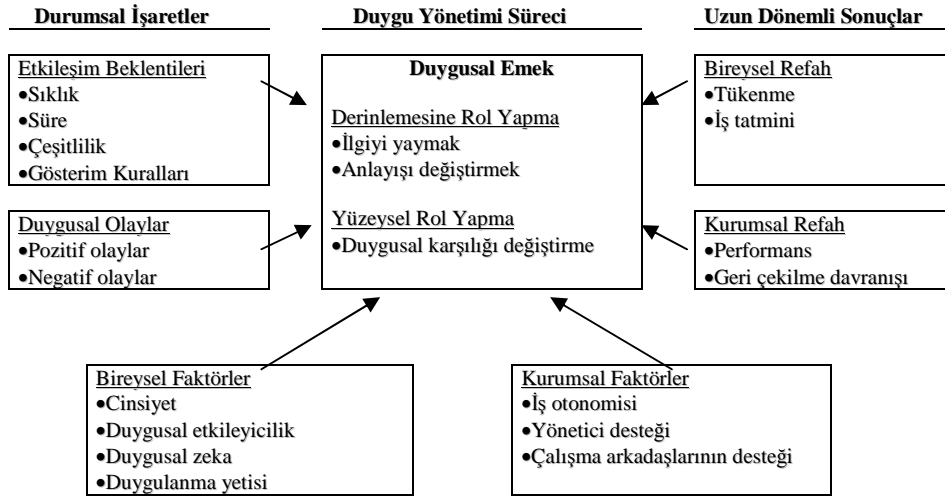
3. Duyguların Yönetimi

Çalışanlar işlerinin gerektirdiği gösterim kurallarına uymak adına duygularını kontrol ederler. Duygusal emeğin doğal sürecinde gerçekleşen bu durumda çalışan farklı yöntemler benimseyebilir. İlk yöntem ilgiyi yaymaktır. Kişi, çalışma sırasında kendisini mutlu eden veya iyi hissetmesini sağlayacak şeyler düşünebilir veya bir takım aktivitelerde bulunabilir. Örneğin şarkı söylemesini seven bir garson servis yaparken kendi kendine bir şarkı mırıldanabilmektedir. Sevdiği bir şeyi yapan kişi, bu şekilde rahatlayarak kendisini iyi hissetmekte ve müşterilere karşı da olumlu duygular sergileyebilmektedir. İkinci yöntem ise, mevcut durumu bir başka biçimde değerlendirmek olarak tanımlayabileceğimiz, anlayış değiştirme yöntemidir. Buna da, sorunlu yolcularla sabırlı bir şekilde ilgilenmek zorunda olan uçuş personelinin, yolcuları birer çocuk yerine koyarak onlara yaklaşması örnek olarak verilebilir. Böylece çalışanlar, yolcuların sürekli taleplerini, şikayetlerini ve negatif davranışlarını daha kolay karşılayabilmektedir. Diğer bir boyutta kişi, içinde bulunduğu durumu yeniden yapılandırmak yerine, duygularını, sergilemesi gereken duygulara göre yeniden yapılandırabilir veya sadece bu duygularla ilgili olarak rol yapmayı tercih edebilir. Duygusal karşılığı değiştirme olarak tanımlanan bu yöntem aslında bir kandırmacadır, çalışan gösterim kuralları çerçevesinde bir maskeleye yapmaktadır. Bunu yaparken karşı taraf yani müşteriler için inandırıcı olması gerekir. Aksi halde samimiyetsiz olduğu anlaşılacak olan duygular ve davranışlar müşteri üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Bu noktada ilk iki yöntem daha çok derinlemesine rol

yapma olarak değerlendirilebilirken, üçüncü yöntemde yüzeysel rol yapma söz konusudur. Çalışan tüm bunları gösterim kurallarına uygun davranmak adına yapmaktadır (Grandey; 2000, 99).

Buraya kadar ele alınanlar çerçevesinde, aslında bir duygu yönetimi süreci olan duygusal emek için bir model oluşturmak gerekirse, duygusal emeğe dair bundan sonra ele alınacak boyutları da içeren bir modele aşağıda yer verilmektedir.

Şekil 1. Duygusal Emek Süreci



Kaynak: Alicia A.Grandey, "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", Journal of Occupational Health Psychology, Vol.5, No.1, 2000, p.101.

Durumsal işaretler, duygusal emeğin ortaya çıkış sürecindeki boyutları tanımlamaktadır. Duyguların hangi sıklıkta sergilendiği, etkileşimin ne kadar sürdüğü, çeşitliliği ve gösterim kuralları çalışandan kurması beklenen etkileşimi belirlemektedir. Bu etkileşim pozitif veya negatif yönde olabilmektedir. Çalışanlar belirli bir duyguyu sergilerken, duygu yönetimi çerçevesinde, derinlemesine rol yapma veya yüzeysel rol yapma yöntemlerini kullanabilmektedirler. Diğer taraftan bu süreci etkileyen bireysel ve kurumsal faktörler bulunmaktadır. Bireysel faktörler arasında en fazla üzerinde durulan cinsiyettir. Yapılan araştırmalarda, kadınların erkeklere nazaran daha rahat ve daha fazla duygusal gösterimde bulunabildiği tespit edilmiştir (Deaux; 1985, 72-73). Ayrıca bireyin, duygusal etkileyciliği, duygusal

zekası ve duygulanma yetisi de önemli faktörlerdendir. Kurumsal faktörler ise şu şekilde sıralanabilir; iş otonomisi, yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği. Doğal olarak, belirli bir çaba gerektiren sürecin birey üzerinde bir takım etkileri bulunmakta ve uzun dönemde bu etkilerin kuruma yansması da görülmektedir.

4. Hissedilen Duygular ile Sergilenen Duygular Arasındaki İlişki

Çalışanlardan sergilemeleri beklenen duygular ile çalışanların gerçekte hissettikleri duygular arasındaki ilişki, aslında duygusal emek olgusunun temelini teşkil etmektedir. Bu ilişkinin nasıl olduğu hem kurumlar açısından; duygusal emeğin etkinliği, hem de çalışanlar açısından; duygusal emeğin kendi üzerlerindeki etkileri açısından önemli bir noktadır. Belki de bu alandaki çalışmaların odaklanması gereken ana nokta da bu ilişkiler ağıdır. Esasen oldukça karmaşık bir yapı olan insan ve onun duygularının kurumsal düzeyde irdelenmesi sırasında, sürece bir takım başka değişkenlerin de eklenmesi, sorunu daha da karmaşık bir hale getirmektedir.

Fakat bu ilişkiler zincirini basit anlamda ele alacak olursak; sergilenen duygularla hissedilen duygular arasında bir uyum, uyumsuzluk veya sapma söz konusu olabilmektedir. İfade edilen duygular, hissedilen gerçek duygularla, dışsal gösterim kurallarıyla veya içselleştirilmiş gösterim kurallarıyla az ya da çok örtüşebilir. Bu duygu ifadeleri, duygusal uyum (emotional harmony), duygusal uyumsuzluk veya duygusal sapmaya (emotional deviance) yol açabilir (Rafaeli&Sutton; 1987, 32).

Sergilenmesi beklenen duygular ile hissedilen duygular benzer ise, bu durumda duygusal bir uyum söz konusudur. Neşeli ve canlı davranması gereken bir satış elemanının aynı zamanda kendisini neşeli ve canlı hissediyor olmasındaki gibi. Duygusal uyum, kişinin çevresiyle iyi uyduğu anlamına gelmektedir ve bu şekilde hisseden bir çalışan işin getirdiği stresten de uzak olacaktır. Çalışanların sergilediği duygular, gösterim kurallarını karşılarken, diğer taraftan kişinin içsel duygularıyla çatışabilir. İşin gerektirdiği bir zorunluluk olarak sergilenen bu duygusal ifadeler aslında birer aldatmacadır. Bu durum çalışanın kişisel değerleriyle işteki rolleri arasında bir çatışma yaratır. Duygusal uyumsuzlukta, çalışanlar aslında gösterim kurallarını içselleştirememişlerdir, dolayısıyla izlendiklerini bildiklerinden, uygun şekilde davranmaktadırlar. Duygusal sapma ise duygusal uyumsuzluğun tam tersidir. Sergilenen duyguların mevcut normlarla

çatışması durumudur. Kişi içsel duygularını yansıtır ve gösterim kurallarına uymaz. Bu nedenle, gerek müşterilerin gerekse yönetimin olumsuz tepkileriyle karşılaşabilirler. İçselleştirme burada da hissedilenle sergilenen duygular arasındaki uyumsuzluğu azaltmaya yardımcı olmakla birlikte, tükenmişlik sendromu da en fazla bu kişilerde ortaya çıkmaktadır(Lashley; 2002, 256)

II. Kurumsal Açıdan Duygusal Emek

Duygusal emek olgusunun çalışan boyutunun yanı sıra kurumsal boyutu da bulunmaktadır. Söz konusu olguyu daha iyi anlayabilmek için bu boyutun da irdelenmesinde yarar bulunmaktadır. Kurumlar belirli bir amaçla çalışanlarından bazı duyguları sergilemelerini talep etmektedirler. Bu yaklaşımın kuruma doğrudan veya dolaylı olarak bir takım olumlu etkileri olmaktadır. Bu nedenle kurumlar çalışanlarının duygularını kendi talepleri doğrultusunda yönlendirmek için çeşitli yöntemler belirlerler.

1. Çalışanların Duygularını Yönlendirmek İçin Kurumların İzlediği Yöntemler

Kurumlar, sergilenmesini bekledikleri duyguları oluşturmak ve çalışanların bu duyguları göstermelerini sağlamak için üç yöntem benimsemektedir. Kurumlar öncelikle seçme ve işe alma aşamasında, daha sonra sosyalleştirerek ve ödül/ceza mekanizmalarını işleterek çalışanların işe uygun duyguları sergilemelerini sağlamaya çalışmaktadır. Kurumların gösterdikleri bu çaba, müşterilere verdikleri önem derecesi, çalışanlarla müşterilerin kurdukları ilişkinin sıklığı ve müşterilerin uygun duygusal gösterimler konusundaki inançlarının önemi ile doğru orantılıdır(Ashforth&Humphrey; 1993, 103).

Kurumlar, iş rolleri için gerekli olan duyguları gösterebilecek kişileri işe almaya çalışmaktadırlar. Bu durum iş ilanlarında bile göze çarpmaktadır; pozitif, problem çözücü, ikna edici, güler yüzlü, vs. gibi özellikler sıralanabilmektedir(Rafaeli&Sutton; 1987, 26). Örneğin Delta Havayolları yeni kabin görevlileri alırken, uzun ve yorucu uçuşlarda yolculara karşı güler yüzlü ve ilgili davranabilecek kişileri seçmeye çalışmaktadır(Sutton&Rafaeli; 1988, 461). Bu oldukça anlaşılabilir bir yaklaşımdır. İşin yapılması ile ilgili olarak kurum tarafından belirlenmiş bir takım davranış kalıpları bulunmaktadır. Bu davranış kalıplarına uygun şekilde davranabilecek bir mizaca sahip kişilerin işe alınması, seçme ve yerleştirme sürecinin başarılı olduğunu göstermektedir.

Kurumsal sosyalleşme veya sosyal uyumun sağlanması, genellikle sergilenmesi gereken ve saklanması gereken duygulara dair öğrenilen normlar veya hissetme (gösterim) kuralları ile ilgilidir (Hochschild; 1979, 564-565). Bu kuralların çalışanlara aktarılmasının bir takım yolları bulunmaktadır. Pek çok kurum hissetme kurallarına dair kurum içi eğitimler vermekte veya oryantasyon sürecinde çalışanların yararlanabilmeleri için kitapçıklar hazırlamaktadırlar. Kurumun misyonunu oluşturan bir takım sloganlar da çalışanlara müşterilere karşı nasıl yaklaşmaları ve ne tür duygular sergilemeleri gerektiğine dair ipuçları verebilmektedir. Bir diğer öğrenme yöntemi ise diğer çalışanlar yoluyla olmaktadır. Özellikle belirli mesleklerde (doktorlar, denetim elemanları, hemşireler, vb.) bu tür öğrenme daha yaygındır(Rafaeli&Sutton; 1987, 26-27).

Sosyalleşme çalışanlara hangi duyguların sergilenmesi gerektiğini öğretirken, ödül ve ceza mekanizmaları bu duyguları sergilemelerini sağlamaktadır. Pek çok kurum çalışanlarının doğru duyguları sergileyip sergilemediklerinden emin olmak için onları izlemektedir. Bu izleme çeşitli şekillerde yapılabilmektedir; kimi zaman yöneticiler tarafından, kimi zaman telefonların dinlenmesi yoluyla veya kamera sistemiyle doğrudan, kimi zaman ise müşteriler yoluyla olabilmektedir(Rafaeli&Sutton; 1987, 28). Örneğin Amerika'da bir mağaza, kendilerini iyi bir şekilde karşılamayan ve güler yüzlü bir hizmet vermeyen çalışanlar için müşterilerine beş dolar vermektedir (Sutton&Rafaeli; 1988, 461).

2. Duygusal Emegin Kurumsal Açıdan Çıktıları

Çalışanların sergilemiş oldukları duyguların kurum performansı üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri bulunmaktadır. Duygusal emek kurumlara anında veya kısa dönemde, tekrarlayan veya uzun dönemde ve yayılmacı kazançlar sağlamaktadır. Sergilenen duygular kurum için anında bir takım sonuçlar doğurabilir. Örneğin bir satışçı pazarladığı ürünü ifade ettiği duygular yardımıyla hemen satabilir. Diğer taraftan çalışanın etkileşimde bulunduğu müşterinin sürekli olarak kuruma bağlanmasıyla uzun dönemde çıkar sağlanabilir. Bu durumda müşteri çalışan ile kurmuş olduğu etkileşim nedeniyle söz konusu kurumu tercih eder hale gelmiştir. Ayrıca bu bağlılık bir müşteriden bir başka kişiye aktararak, kurumun vermekte olduğu hizmet kulaktan kulağa yayılabilir(Rafaeli&Sutton; 1987, 29-30).

Duygusal emegin kurumsal açıdan olumsuz çıktıları da bulunmaktadır. Çalışanın sergilediği duyguların, müşteriler tarafından

samimi duygular olarak algılanmaması halinde, müşteride olumsuz bir reaksiyon yaratabilmektedir. Doğal olmayan, yapay yaklaşımlar bazı durumlarda hiç olmadığı kadar olumsuz karşılanabilir(Thompson; 1976, 115). Diğer taraftan müşterilerin aldıkları hizmete ilişkin beklentileri değişebilmekte, bazı durumlarda çalışan ise bu beklentileri karşılayamayabilmektedir. Ayrıca bazı durumlarda, bir takım olumsuz önyargılarla yaklaşan müşteriler, aldıkları hizmeti yetersiz görebilmektedir(Ashforth&Humphrey; 1993, 96).

Diğer taraftan, işteki strese bağlı olarak ortaya çıkan devamsızlık ve yüksek işçi devri aynı zamanda kurumun hizmet kalitesini de olumsuz etkileyebilmektedir. Duygusal emeğin çalışanlarda tükenmeye neden olması sonucunda bu kişiler kurum açısından artık işlevsiz hale gelebilmektedir(Mann; 2007, 556).

III. Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Hochschild'e göre; çalışanların işin gerektirdiği duyguları sergilemek için belirli bir çaba sarf etmesi gerekmektedir. Bu da çalışanlarda tükenmeye ve iş stresine neden olmaktadır. Ashforth ve Humphrey ise, farklı olarak, çalışanların bazı durumlarda bu davranışları sergilemek için kendilerinde strese neden olan bilinçli bir çaba sarf etmelerinin gerekemeyebileceği, bu tür davranışları bir rutin içinde herhangi bir çaba göstermeden sergileyebileceklerini öne sürmektedirler(Grandey; 2000, 96). Dolayısıyla, duygusal emeğin çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır.

1. Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkiler

İş için öngörülen normatif duyguların veya gösterim kurallarının, çok sınırlı da olsa, bazı durumlarda çalışanlar üzerinde olumlu etkileri gözlenebilmektedir. Bunların başında maddi kazanç gelmektedir. Yüzde usulüyle çalışan servis elemanları buna örnek olarak verilebilir. Müşterilerle kurdukları sıcak etkileşim ve göstermiş oldukları yakın ilgi, çalışanların bahşiş almalarını sağlayabilir veya miktarını artırabilir. Diğer taraftan çalışanların kurumun belirlemiş olduğu gösterim kurallarına uygun davranmaları, bir takım olumsuz davranışlar ve durumlarla karşı karşıya kalmalarını önlemekte, böylece ruhsal ve bedensel sağlıkları korunabilmektedir(Rafaeli&Sutton; 1987, 3031). Elbette ki bu yaklaşım çalışanların bu duyguları sergilerken yaşadıkları yıpranmayı göz ardı etmektedir.

2. Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkiler

Duygusal emeğin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkilerin başında, duygusal uyumsuzluğun neden olduğu sonuçlar gelmektedir. Duygusal uyumsuzluk daha önce de belirtmiş olduğumuz üzere; sergilenen duygularla, hissedilen duyguların birbirinden farklı olması halinde ortaya çıkan bir durumdur. Bu durum bir rol çatışması olarak tanımlanabilir. Çünkü kişisel değerlerle, işteki rol talepleri çatışmakta ve duygusal uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması da strese ve dolayısıyla duygusal tükenmişliğe yol açan en önemli nedenlerden biridir(Abraham; 1998, 137). Bu durum belirli meslek gruplarında, özellikle borç tahsilatı yapan kişiler arasında sıkça görülmektedir. Bu çalışanlardan, borçlulara karşı bir sempati ve acıma duymalarına karşın, kurumları tarafından katı ve acımasız davranmaları beklenmektedir(Morris&Feldman; 1996, 1003). Böyle bir durumda çalışanlarda iki farklı reaksiyona meydana gelebilmektedir; daha katı bir ruhsal yapıya sahip olan kişiler, talep edilen kurallara uygun davranarak kendi standartlarından uzaklaşmalarının, kurallardaki anormallikten kaynaklanmakta olduğu sonucuna varabilir; diğer taraftan daha esnek bir yapıya sahip olan kişiler, bu durumu kişisel zayıflıklarına bağlayarak duygusal uyumsuzluğu içselleştirebilirler. Her iki durumda da, kurum tarafından sergilenmesi zorlanan duygularla hissedilen duygular arasında aykırılık bulunmaktadır ve duygusal uyumsuzluk mevcuttur. Farklı tepkiler gösterilse de her iki grupta da bu durum belirli bir stres yaratacaktır (Abraham; 1998, 138).

Çalışan üzerinde aşırı düzeyde stres yaratan bu çatışma, anksiyete, sinir ve depresyon gibi psikolojik sorunlara neden olmasının yanı sıra, uykusuzluk ve melankoli gibi tipik stres belirtilerinin ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. Diğer taraftan zamanla, yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak sorunları veya alkol/ilaç alışkanlıkları gibi fiziksel bir takım rahatsızlıklar da ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işyerinin stresli ortamından kaçma eğilimi gösteren kişi, işe geç gitme, gitmeme veya sık sık hastalık izni almak gibi kendisini işyerinden uzak tutacak tepkiler de geliştirebilmektedir. Duygusal uyumsuzluğun çalışanlar üzerinde yarattığı stres, iş tatmininde de azalmaya neden olmaktadır(Abraham; 1998, 137).

Daha ileri aşamalarda, duygusal emeğiyle çalışan kişilerde tükenmişlik sendromu (burn-out) da gözlenebilmektedir. 2006 yılında Almanya'da yapılan bir araştırmada, duygusal emekle tükenmişlik sendromu arasında yakın bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Zapf&Holz; 2006, 24). Hollanda'da kabin görevlileri üzerinde yapılan

bir araştırmada da benzer bir sonuca ulaşılmıştır(Heuven&Bakker; 2003, 95).

Sonuç

Günümüz çalışma hayatında yaygınlaşan ve özellikle müşteri ile yüzyüze ilişkiyi zorunlu kılan hizmet sektöründeki işlerde kendisini gösteren duygusal emek yaklaşımı, toplumun hizmet çalışanlarından güler yüzlü bir nezaket ve hizmet kalitesi beklediğini ileri sürmektedir. Bu durum çalışanlardan müşteride, beklenen “ruhsal durumun” yaratılmasına yardım edecek veya kurumun gösterim kurallarıyla uyumlu olan duygusallığı sergilemeleri beklentisine yol açmaktadır. Bu kapsamda çalışanlardan sahip oldukları kişisel endişe, korku veya farklı duygular yerine mutlu, keyifli ve müşteriye hizmet etmekten memnun gözükmeleri veya kurumun talep ettiği diğer duyguları sergilemeleri beklenmektedir(Boyd; 2002: 153).

Bu yaklaşıma göre çalışanlar, içinde buldukları ruh durumu ne olursa olsun kendilerinden beklenen bu duyguları gösterim kuralları çerçevesinde, mimikleri, tavırları ve davranışları yoluyla karşı tarafa yansıtılmadıkları. Yansıttıkları bu duygularla, gerçekte hissedilen duyguların uyumlu olması ve kişilerin doğal olarak bu duyguları sergilemeleri halinde ciddi bir sorun ortaya çıkmamaktadır. Fakat insanlar her zaman aynı duygusal ruh hali içinde bulunamayabilmekte, buna rağmen kurumlar çalışanlardan her zaman gösterim kurallarına uygun davranmalarını beklemektedir. Böyle durumlarda çalışanlar duygularını çeşitli biçimlerde yönetmek zorunda kalmaktadırlar. Çalışanlar bazen ilgiyi yayararak, bazen mevcut duruma ilişkin anlayışı değiştirerek, bazen de kendi duygularını değiştirmeye çalışarak kendilerinden talep edilen duyguları sergilemeye çaba harcamaktadırlar. Bu efor, çalışanlar üzerinde belirli bir stres yaratmakta, çalışanın ruhsal ve bedensel sağlığını tehdit etmektedir.

Bununla birlikte çalışanlar kimi zaman bu davranışları farkında olmadan da sergileyebilmektedirler. Kurumun kendilerinden belirli bir biçimde davranmalarına ilişkin bir talebi olduğunun farkında olmadan, bunun yapmakta oldukları işin bir parçası olduğunu düşünürler. Bu durumdaki çalışanlar diğer çalışanlara nazaran daha az etki altında olsalar da, bu kişiler de zamanla duygusal emeğin olumsuz etkilerine maruz kalırlar.

Açıktır ki kişinin kendisini zorlayarak sergilediği duygular çoğu zaman gerçek ifadeler değildir. İşteki rollerini içselleştirememeleri

halinde, gösterim kuralları ile gerçek duyguları arasında bir çatışma ortaya çıkmaktadır. İşte bu çatışma karşısında kişi, gösterim kurallarını reddederek hissettiği şekilde de davranabilir. Bu ise kurumun asla kabul edemeyeceği bir tanıdır. Dolayısıyla bu tavrın sonucu çalışan açısından eleştiri, ceza mekanizmalarının işletilmesi ve hatta işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlar olarak kendisine gösterecektir.

Çalışanın kendi kişisel yapısından kaynaklanan davranış kalıpları veya özellikleri ile, yapakta olduğu işin mahiyetinden doğan ve bundan dolayı kurumca istenen davranış ve tutum modelleri, çalışandan gerçekte kendisi olmayan bir role bürünmesini istemektedir. Bu ise kısmen dahi olsa çalışanlarda kişilik çatışmasına, özgüven kaybına neden olabilmektedir. Çünkü kurum çalışandan-haklı olarak-belirli bir davranış modelini talep etmektedir.

Duygusal emeğe ilişkin bu yüksek beklentinin neticesinde ortaya çıkan stres, endişe ve duygusal tükenme, çalışan açısından yüksek bir risk yaratmaktadır. Bu alandaki bir çok araştırma, duygusal emeğin yarattığı fonksiyon bozukluğu boyutuna özellikle dikkat çekmektedir. Çalışma sürecinin bir boyutu olarak duygusal emek bu nedenle işle ilişkili hastalıklar, devamsızlık ve düşük verimlilik oranları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir(Boyd; 2002: 152). Diğer taraftan pek çok çalışanın sadece iş hayatları ve sağlıkları olumsuz etkilenmemekte, aynı zamanda bu olumsuz etkiler özel hayatlarına ve diğer insanlarla kurdukları ilişkilerine de yansiyabilmektedir.

Sonuç olarak duygusal emek kavramı, hizmet sektöründe özellikle müşterilerle birebir ilişkide bulunan çalışanların emek sürecinde söz konusu olan bir olgudur. Bu çalışanlar, fikri emeklerinin yanı sıra, duygularını da emek sürecine dahil etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu ise çalışanın istihdamdayken arz edebileceği son gücüdür. Görüleceği üzere kıyasıya rekabetin yaşandığı kapitalist üretim ve tüketim ilişkileri ağında, çalışanın duyguları da piyasanın sağlıklı işleminin birer aracı haline gelmekte, özel alandan tüketim alanına intikal ederek üretim/satış sürecine dahil olmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Abraham, Rebecca; "Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators", Leadership & Organizational Development Journal, Vol.19, No.3, 1998, 137-146.

- Ashforth, Blake E. & Ronald H., Humphrey; "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, Vol.18, No.1, 1993, 88-115.
- Boyd, Carol; "Customer Violence and Employee Health and Safety", *Work, Employment & Society*, Vol. 16, No.1, 2002, 151-169.
- Deaux, K; "Sex and Gender", *Annual Review of Psychology*, Ed.by. M.R. Rosenzweig&L.W. Porter, Vol.36, CA: Annual Reviews, Palo Alto, 1985, 49-82.
- Ekman, P.; "Cross-Culture Studies of Facial Expression", *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review*, Ed. By P. Ekman, Academic Press, New York, 1973, 169-222.
- Grandey, Alicia A.; "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.5, No.1, 2000, 95-110.
- Heuven, E. & A.B. Bakker; "Emotional Dissonance and Burnout Among Cabin Attendants", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.12, No.1, 2003, 81-100.
- Hochschild, Arlie R.; *The Managed Heart*, University of California Press, Berkeley, 1983.
- Hochschild, Arlie R.; "Emotion Work, Feeling Rules And social Structure", *The American Journal of Sociology*, Vol.85, No.3, 1979, 551-575.
- Lashley, Conrad; "Emotional Harmony, Dissonance and Deviance at Work", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.14, No.5, 2002, 255-257.
- Leidner, R; *Working on People: The Routinization of Interactive Service Work*, Unpublished Doctoral Dissertation, Northwestern University, Evanston, IL, 1989.
- Mann, Sandi; "Expectations of emotional Display in the Workplace", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol.28, No.6, 2007, 552-570.
- Middleton, Dewight R.; "Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions", *Ethos*, Vol.17, No.2, 1989, 187-201.
- Morris, J. Andrew & Daniel C. Feldman; "The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, Vol.21, No.4, 1996, 986-1010.

Kamu-İş; C:11, S:1/2009

- Payne, Jonathan; What's Wrong with Emotional Labour?, University of Warwick Research Paper (No: 65), April 2006, 1-36.
- Rafaelli, A.; "When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expression on the Job", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, 1989a, 385-393.
- Rafaelli, A.; "When Cashiers Meet Customers: An Analysis of the Role of Supermarket Cashiers", *Academy of Management Journal*, 1989b, 245-273.
- Rafaeli, Anat & Robert I. Sutton; "Expression of Emotion as Part of the Work Role", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, 1987, 23-37.
- Sutton, Robert I. & Anat Rafaeli; "Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores", *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.3, 1988, 461-487.
- Thompson, V.A.; *Bureaucracy and the Modern World*, General Learning Press, N.Y., 1976.
- Wharton, Amy S. & Rebecca C. Erickson; "Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles", *Academy of Management Review*, Vol.18, No.3, 1993, 457-486.
- Wichroski, M.A.; "The Secretary: Invisible Labor in the Workworld of Women", *Human Organization*, Vol.53, 1994, 33-41.
- Zapf, D. & M. Holz; "On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.15, No.1, 2006, 1-28.