Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi

2019, 2(7): 474-490.

DOI:10.26677/TR1010.2019.194

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası:

<https://www.sobibder.org>

KAVRAMSAL MAKALE

Çağdaş Organizasyonlarda Duygusal Emek Süreçlerinde Güncel Yaklaşımlar

Dr. Hale Nur GÜLER, e-posta: halgu76@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6333-1849>

Prof. Dr. Akın MARŞAP, İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, e-posta: akinmarsap@aydin.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2155-8137>

Öz

Örgütlerin belirtmiş oldukları kurallara uyum sağlayabilmek amacıyla duyguların yönetilerek sergilenmesi olarak bilinen duygusal emek hizmet alanlarla yüz yüze ya da telefonla iletişim halindeyken sergilenmektedir. Duygusal emeğin gerek örgütler gerekse çalışanlar açısından daha iyi anlaşılabilmesi için çalışmada duygusal emek yaklaşımları, duygusal emek boyutları ve duygusal emeğin yol açtığı sonuçlar aktarılmıştır. Bu çalışmada amaç; “Duygusal emek kavramını ve konseptini”, ilk çıktığı 1981 yılındaki belli sınırlı bakış açısından çıkartarak, çağdaş iş hayatında daha geniş bir açıda 360 derece analiz etmek, değerlendirmek, geliştirmek ve doğru bir biçimde uygulamak amacını taşımaktadır. Duygusal emeğin yol açtığı sonuçlardan tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde değerlendirmeler tartışılmıştır. Böylece çağdaş işletme organizasyonlarında, daha insani iş koşullarının, gerçekçi iş ilişkilerini ve tatminkar çalışma ortamını sağlamanın yanı sıra, verimlilik, kalite, yaratıcılık ve yenilikçiliğin arttırılması öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Duygusal Emek Yaklaşımları, Duygusal Emek Boyutları.

Makale Gönderme Tarihi: 27.04.2019

Makale Kabul Tarihi: 22.07.2019

Önerilen Atıf:

Güler, H. N. ve Marşap, A. (2019). Çağdaş Organizasyonlarda Duygusal Emek Süreçlerinde Güncel Yaklaşımlar, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(7): 474-490.

© 2019 Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi.

CONCEPTUAL PAPER

Current Approaches to Emotional Labor Processes in Contemporary Organizations

Dr. Hale Nur GÜLER, e-mail: halgu76@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6333-1849>

Prof. Dr. Akın MARŞAP, İstanbul Aydın University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, İstanbul, e-mail: akinmarsap@aydin.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2155-8137>

Abstract

Emotional labor, known as the emotional display of emotions in order to adapt to the rules that organizations have stated, is exhibited while communicating centrally or by telephone with the service areas. Emotional labor approaches, emotional labor dimensions, and emotional labor outcomes have been reported in the study so that emotional labor can be better understood by both organizations and employees. In this study; "Emotional labor concept and concept" is aimed at extracting, evaluating, developing and applying in a wider angle 360 degrees contemporary business life by extracting the first output in terms of a certain limited view in 1981. Evaluations on burnout and intention to quit from the results of emotional labor are discussed. Thus, contemporary business organizations are expected to provide more humane business conditions, realistic business relationships and a satisfying working environment, as well as increasing productivity, quality, creativity and innovation.

Keywords: Emotional Labor, Emotional Labor Approaches, Emotional Labor Dimensions.

Received: 27.04.2019

Accepted: 22.07.2019

Suggested Citation:

Güler, H. N. and Marşap, A. (2019). Current Approaches to Emotional Labor Processes in Contemporary Organizations, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 2(7): 474-490.

© 2019 Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi.

GİRİŞ

Rekabet şartlarının değişmesi ve güçleşmesi hizmet sektöründe de önemini korumaktadır. Çalışanlar örgütlerin değişim ve gelişim aşamalarında oldukça önemli başarı kriterleridir. Çalışanların örgüte katkılarının olumlu yönde olması beklenirken onların davranışlarının şekillendirilerek yönetilmesi de gerekmektedir. Bu sebeple çalışan davranışları son yıllarda örgütler açısından önemli hale gelmiştir. Çalışan davranışlarının çıktıları müşterileri örgüt karlılığını ve aynı zamanda çalışanların kendilerini de etkilemektedir.

Çalışanlar duygularını yöneterek hizmet alanların memnun şekilde ayrılmasını sağlamakla yükümlü hale gelmişlerdir. Örgütlerde müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için çalışanlar için oluşturulmuş olan davranış kuralları bulunmaktadır. Müşteriyi dinlemek, güler yüzlü olmak, aktif çözüm önerileri sunmak, eşsiz müşteri deneyimlerinin tasarlanması için müşteri beklentilerini ve oluşan şikayetleri ilgili kanallara iletmek gibi örgütler tarafından belirlenen kurallar oluşturulmuştur.

Örgütlerin koymuş oldukları kurallar çerçevesinde duyguların şekillendirilerek duygusal çaba sergilenmesi olarak adlandırılan duygusal emek önemli bir başarı etkenidir. Müşterinin beklentilerini karşılayabilmek için çalışanın sergilemesi gereken duygusal emek çalışanı müşteri karşısında daha memnun edici sonuçlar doğurmaya yöneliktir.

Duygular genel olarak hem bireysel hem de örgütsel faktörlerden etkilenecek davranışa dönüşmektedir. Duygusal emek gösterimi ne kadar etkili ise müşteriler ve örgütler için yaratılan sonuçlar o kadar olumlu hale dönüşmektedir. Duygusal emek gösterimleri örgütlerin karlılığını ve marka değerini yükseltmektedir. Duygusal emek sergilenirken çalışanın göstermiş olduğu seviye müşteri beklentisini karşılama seviyesine ve çalışanın gösterim sonuçlarına etki etmektedir. Örneğin yüzeysel duygusal emek gösterim sonucunda tükenmişlikle karşılaşma yapılan çalışmalarda daha fazla görülmektedir.

Bununla birlikte derinlemesine duygusal emek gösterimleri çalışanlardaki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerini daha az etkilemektedir. Müşteri beklentilerini gerçekten anlayarak üstün empati yeteneği ile rol yapmadan yani derinlemesine duygusal emek gösterimi daha olumlu sonuçlara sebep olmaktadır. Müşteri için yapay bir gülümseme ile gösterilen hizmet yani yüzeysel duygusal emek gösterimi çalışanlara ve yaratılmak istenen müşteri deneyimine olumsuz yansımaktadır.

Duygusal emeği etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Kişilik yapıları, cinsiyet farklılıkları, iş yükleri görev sorumlulukların yoğunluğu, aile hayatı diğer yandan örgüte olan bağlılık, örgüte olan güven, yönetici davranışları duygusal emek gösterimini farklılaştırmaktadır. Farklılıklar duygusal emeğin gösterimini şekillendirmektedir. Duygusal emeği derinlemesine anlamak, gerek yöneticiler, gerek çalışanlar, gerek müşteriler ve gerekse örgütler için önem teşkil ederken, uygulanması, denetlenmesi ve olumlu ve olumsuz sonuçlarının anlaşılması farkındalığı yükselterek yönetilmesini ve sergilenmesini daha kolay hale getirecektir.

Çalışmada ele alınan duygusal emek kavramı, duygusal emeğin yaklaşımları ve en önemlisi de duygusal emeğin yol açtığı sonuçlar literatür çerçevesinde incelenmiş olup kurumlar, çalışanlar ve müşteriler açısından daha olumlu sonuçların yaratılabilmesi için sonuç ve değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmanın duygusal emekle ilgilenen organizasyon yöneticileri ve çalışanları açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

DUYGUSAL EMEK

Değişen ve gelişen hizmet sektöründe hizmet alanların firmalardan beklentileri artmaktadır. Firmaların başarılı şekilde sektörde yer alabilmeleri için yönetmeleri gereken kritik ve en önemli kaynaklardan biri insan kaynağıdır. Bu nedenle personelin şirket içinde gösterdiği davranışlar önem teşkil etmektedir ve birçok araştırmaya konu olmaktadır. Personellerin gerek iç müşteriye, gerekse dış müşteriye karşı gösterdikleri davranışlar ile firmaların başarısına katkı sağladıkları bilinmektedir.

Duygusal emek, sosyoloji, psikoloji ve davranış bilimleri alanlarında pek çok çalışmaya konu olmuştur. Duyguların yönetilmesi olarak bilinen duygusal emek, özellikle hizmet sektöründe yer almaktadır. Çünkü hizmet sektöründe zihinsel ve örgütsel aktivitelerin yanında duygusal emeğe de ihtiyaç duyulmaktadır (Beğenirbaş ve Yalçın, 2012: 28). Hizmet sektörü içinde yer alan, öğretmenler, sağlık çalışanları, çağrı merkezi çalışanları, hukuk çalışanları, banka çalışanları, turizm sektörü çalışanlarından rehberler ve resepsiyon sorumluları duygusal emeğe konu olan çalışmalarda yer almışlardır (Grandey, Diefendorff ve Rupp, 2013: 9).

Hoschild, duygusal emeği, ücret mukabilinde, işin gerektirdiği şekli ile duyguların diğerleri tarafından gözlemlenecek şekilde düzenlenerek yüzsel ve bedensel gösterimde bulunulması olarak tanımlamıştır (Diefendorff vd., 2005: 339). Hoschild'a göre, duygusal emek, hizmet çalışanlarının duygularını yönetmeleri, düzenlemeleri ve ticari beklentiler sebebi ile duygularını sergilemelerini ifade etmektedir. Halka açık bir şekilde gözlemlenebilen bir yüzsel ve bedensel görüntü yaratma hissi yönetimi olarak da ifade edilebilir (Hoschild, 2003: 7).

Duygusal emek, başkalarının duygularıyla başa çıkabilmek için girilen duygusal düzenleme olarak da tanımlanmaktadır (James, 1989: 15). Duygusal emek, çalışanların örgütsel temelli beklentileri yerine getirebilmek için duygusal görüntülerinin düzenlenmesi için verilen çabadır (Brotheridge ve Lee, 2003: 365). Genel olarak duygusal emek, duygusal davranış kurallarına uyabilmek için örgütler ve işler için duyguların yönetilmesidir. Duygusal emek gösterimi kolay değildir. Çalışanın, iyi bir gününde değilken, mutlu görünmeye ve yardımsever olmaya çalışması oldukça zahmetlidir. Yapılmaya çalışılan görev nedeni ile yaşanan bu durum, duygusal uyumsuzluğa da sebep olabilmektedir (Grandey, 2000: 95-110).

Hizmet sektöründe çalışanların sergiledikleri duygularla müşteriler ilgilenirler (Tasi ve Huang, 2002: 1001-1008), bu sebeple de örgütler, hizmet kalitesinin artması için sürekli bir çaba içindedirler ve müşteriler de her geçen gün beklentilerini yükselterek bu durumu tetiklemektedirler. Örgütler, ihtiyaçları karşılayabilmek için, bir yandan teknolojiyi en iyi şekilde takip ederken, diğer yandan da personelin eğitimlerine ve motivasyonlarına özen göstermektedirler.

Müşteriler örgütü değerlendirirken personelin kendilerine nasıl davrandıklarını, talepleri için alınan önlemleri ve sunulan imkanları değerlendirirlerken, örgütün kalitesini ölçümlemlerken oluşan problemlere karşı örgütün nasıl çözüm ürettiğini de göz önünde bulundurmaktadırlar. Gelişen ve değişen dünyada örneğin, sağlık sektöründe aileler ve hastalar tarafından kalite çok fazla eleştirilmektedir (Gray, 2012: 3). Tüm bu sebepler dolayısı ile duygusal emek önem arz etmektedir. Duyguların yönetilmesi, örgütlerin problemsiz çalışmasını sağlamaktadır (Saks, 1990: 111). İnsan kaynağı, firmaların en önemli değerlerindendir. Çalışanların duygusal emek sergileme biçimleri örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında ve iş tatmininde önem taşımaktadır.

Duygusal emek özetle, hizmetin yapıldığı sırada müşterilerle yaşanan etkileşimde, örgüt tarafından istenen duyguların sergilenmesi durumudur. Aşağıda duygusal emeğin literatürde sıklıkla yer alan tanımları yer almaktadır.

Tablo1: Duygusal Emek Kavramı Tanımları

Duygusal Emek Kavramı Tanımları	
Hoschild (1983)	Gözlemlenebilen yüz ifadeleri ve bedensel gösterimleri yaratmak amacıyla duyguların yönetilmesidir.
Ashforth ve Humphrey (1993)	Duygusal davranış kurallarına uygun duyguların sergilenmesidir.
Morris ve Feldman (1996)	Kişiler arası iletişimde örgütler tarafından istenen duyguların ifade edilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontroldür.
Grandey (2000)	Örgütün beklediği duygusal davranış kuralları gereği, duygusal ifadeleri değiştirmek için rol yapmayı, duyguları artırmayı ya da bastırmayı kapsamaktadır.
Kruml ve Geddes (2000)	Müşteriler için sunulan hizmet kalitesini garanti altına almak ve standartlaştırmak için çalışanların belirli duyguları hissetmelerinin veya belirli duygu görünümünü en azından planlamalarının gerektiği durumlarda davranış şekilleridir.
Chu(2002)	Duygusal davranış kuralları ve mesleki normlara karşılık uygun duyguları sergilemek için kişilerin görünen davranışlarını veya içsel duygularını harekete geçirmenin bir derecesidir.
Diefendorff ve Richard (2003)	İşin gerektirdiği rolün bir parçası olarak duyguların yönetilmesidir.
Diefendorff ve Gosserand (2003)	Duygusal gösterimler ve duygusal davranış kurallarının algılanmasının sürekli olarak karşılaştırılması yoluyla oluşan farklılığın kontrol edilmesi ve azaltılması sürecidir.
Brotheridge ve Lee (2003)	Hizmet etkileşimlerinin süresi, yoğunluğu, çeşitliliği ve sıklığındaki değişimlere davranışsal olarak verilen tepkiler şeklinde tanımlanmaktadır.
Glomb ve Tews (2004)	Öncelikli olarak davranışsal ifadeler ve duygusal davranış kuralları ile uyum içinde olan, hissedilen ya da hissedilmeyen duyguların ifade edilmemesi üzerine odaklanır.
Johanson (2007)	Hizmet veren örgütlerin, hizmet sunulurken istemiş oldukları duyguların ifade edilmesidir.
Guy vd. (2008)	Çalışanların görevlerini yerine getirirken duygularını iş sürecine sokarak, bastırması ya da duygularını kullanmasıdır.

Kaynak: Hsieh, 2009: 11

Yukarıdaki duygusal emeğin tanımları tablosuna göre yapılan tanımlarda duygusal emeğin ilişkili olduğu kavramlar yüz ifadeleri, bedensel göstergeler, müşteriler, duyguların yönetilmesi, duygusal davranış kuralları, duyguların bastırılması, duyguların harekete geçirilmesi, standartlaştırma olarak özetlenebilmektedir.

DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI

Hoschild'ın duygu ile ilgili çalışmaları 1960'lı yıllarda gözlemci bir deha olarak tanınan Goffman'dan esinlenerek başlamıştır. Hoschild'ın (1983) kendi ifadeleri ile duyguların nasıl yönetildiğine olan ilgisinin, ailesinin ABD Dışişleri hizmetine girdiğinde anne ve babasının,

konuklarının jest ve mimiklerini yorumlamalarına şahit olmasından kaynaklandığını belirtmektedir (Hall, 2015: 22).

Hoschild (1981), çalışanların müşterilerle iletişim halindeyken müşterileri seyirci, çalışanları aktör, işyerini ise sahne olarak ifade etmiştir ve bu yaşanan süreci ise sahneye konulan oyun olarak nitelendirmektedir. Hoschild'a (1981) göre hizmet sunarken personelden uygun duygusal tepkiler vermeleri konusunda genel beklentiler vardır. Bu beklentiler hissedilmesi gereken duyguların amacını süresini yoğunluğunu ve çeşitliliğini belirleyen normlara neden olmaktadır. Bu yüzden bazı meslek gruplarının gerektirdiği duygusal emek gösterim biçimleri bulunmaktadır. Örneğin çağrı merkezi çalışanlarından güler yüz, polislerden ciddi olmaları ve doktorlardan yardımsever ve şevkatli olmaları, acil tıbbi müdahale uzmanlarından gördükleri bir yara karşısında aşırı tepki göstermemeleri beklenilmektedir (Fineman, 2003: 40; Mastracci, Guy ve Newman, 2014: 42;). Her meslek grubu için farklı duyguların sergilenmesi gerektiği söylenebilir.

Duyguların, nasıl, ne zaman ve hangi duyguların gösterileceği kurallar iş hayatında belirlenmiştir (Hoschild, 2003:52; Theodosius, 2008: 225, Grandey vd., 2013: 25;). Bu kuralların gerektirdiği şekilde genel olarak bu durum iki farklı davranış türü ile açıklanmıştır. Birincisi yüzeysel davranış, kişinin gerçekten hissetmediği duyguları hissediyor gibi göstermesidir. Buna çağrı merkezi çalışanları örnek verilebilir.

Meslek gruplarını duygusal emek kullanan ve kullanmayan olarak ikiye ayırmıştır. Bu bağlamda bir meslekte duygusal emek kullanma ihtiyacının olması için üç özellik vardır. Birincisi, çalışanlar müşterilerle yüz yüze ya da telefonla etkileşim içine girmelidir. İkincisi ise çalışanlar müşterilerin duygularını ön planda tutmalıdır. Üçüncüsü, müşteriler ile çalışanların etkileşimleri örgüt yöneticilerinin kontrolü altında olmalıdır. Bu üç bileşenin olduğu yerde duygusal emek vardır denilebilir (Hochschild, 1979: 551; Smith 1992: 7). Duygusal emek, hizmetin ayrılmaz bir parçası olmakla birlikte çoğunlukla fark edilmeyen yüzüdü, gölge emek olarak tasvir edilir (James, 1993: 95-96; Xiao Yu vd., 2016: 1-26).

Duygusal emek gösterimlerinden ikinci davranış türü ise derinlemesine davranıştır. Derinlemesine davranış, kişiden göstermesi istenen duyguları gerçekten yaşamaya ve hissetmeye çalışmasıdır (Onay, 2011: 587). Hem derinlemesine hem de yüzeysel davranış zorlayıcı olabilmektedir (Debesay vd., 2014: 74). Derinlemesine davranış, iş doyumunu, duygu artışı, müşteri memnuniyeti gibi duygusal emeğin olumlu yönleri ile ilişkilidir (Chou vd., 2012:502; Golfenshtein ve Drach Zahavy, 2015: 112). Yüzeysel davranış ise duygusal uyumsuzlukla ilişkilidir, duygular arasında tutarsızlık bulunmaktadır (Cheng vd., 2013: 282 ve Karimi vd., 2014: 176).

Bu konuda ikinci yaklaşım, Ashforth ve Humphrey'in ortaya koyduğu yaklaşımdır. Hoschild'dan (1981) farklı olarak, duygusal emek uygun duyguyu verecek davranışın gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bu yaklaşıma göre önemli olan davranışların altında yatan duyguların ne olduğu üzerinde durmak değil, gözlemlenebilir davranışlara odaklanmaktır. Bu yaklaşımda duygusal emeğin bir tür izlenim oluşturma olduğunu savunmuşlardır. İzlenim oluşturmaya bir kişinin başkalarının kendisi hakkındaki düşüncelerini yönlendirme veya değiştirme girişimleri olarak tanımlamıştır (Ashfort ve Humphrey, 1993: 89). İzlenim oluşturmada kişilerin, başkalarının kendileri hakkında iyi düşünmelerini istedikleri bilinir ve herkes tarafından uygun sayılabilecek davranışları sergiler.

Ashforth ve Humprey (1993), Hoschild'ın duygusal emeğin gösterim sürecindeki yüzeysel ve derinlemesine davranış türlerine ilave olarak samimi davranış türünü de eklemiştir. Yaklaşımda öne sürülen samimi davranışta gösterilmesi gereken davranış gerçekten hissedilmekte ve gösterilmektedir. Çalışanlar kendilerini kurumca belirlenen duygusal davranış kuralları ile ne kadar özdeşleştirirse o oranda samimi davranış gösterebilir. Çünkü bu durumda personel benimsemiş olduğu kurallar nedeniyle rol yapmayacak ve samimi davranışta bulunacaktır. (Grandey, 2000: 5). Duygusal emeğin sonuçlarında da değişiklik ortaya koymuşlardır. Duygusal emeğin sonuçları duruma göre bazen olumlu bazen olumsuz olabilmektedir. Duygusal emek, örgütün gösterilmesini istediği davranışlar olduğundan çalışanlar da bunu gerçekleştirebilmek için, kendilerine özgü davranışlar geliştirirler ve kendilerini ifade etme yetenekleri gelişir. Diğer yandan çalışanların hissetmedikleri halde kendilerini adapte etmeye çalışmaları onlarda rahatsızlık uyandırabilir. Duygusal çelişki doğar, kendilerine olan saygılarını yitirirler ve işten ayrılma istekleri artar (Savaş, 2009: 51). Bu yaklaşımda derinlemesine ve yüzeysel davranış gösterilirken çalışanın çaba sarf etmesi, odaklanması gerektiğini, samimi davranışta ise kendiliğinden bunun gelişeceğini ileri sürülmüştür (Pala ve Sürgevil, 2016: 76).

Tüm bunlardan yola çıkarak hizmet sektöründe hissetmediği halde hissediyormuş gibi davranarak asabi bir müşteri ile uğraşıp onun sinirini yatıştırmaya çalışmak ve bu durumda sakin kalabilmek oldukça yorucu bir görev olmakla birlikte, etkin şekilde iletişim sağlanıp amaca ulaşıldıktan sonra bile personelin ruhen yorgunluğu devam etmektedir. Bu yaklaşımda araştırmacılar tarafından “çalışanın diğer bireylerle ilişkide olduğu süre içerisinde, örgütün kendisinden beklediği duyguları sergileyebilmek için harcadığı çaba, planlama ve kontrol düzeyi” olarak tanımlanmaktadır (Yürür, 2011: 3828). Yaklaşım göre, örgütün beklediği ile çalışanın duyguları aynı olsa bile emeğin gösterilebilmesi için çaba sarf edilmektedir. Örneğin, şevkat bekleyen bir hastaya ilgi ile yaklaşabilmek konusu ele alınırsa, hastaya karşı gerçekten sorumluluk hissedip yardımcı olmaya istekli olursa da bu durum aşırı şekilde özveri gerektirmektedir. Acil serviste çalışan doktor ve hemşirelerin yaşadıkları olaylar karşısında sergiledikleri davranışlar bu davranış tarzına örnek gösterilebilir. Duygusal emeği, derinlemesine, yüzeysel ve samimi davranış yerine duygusal emek boyutları olarak farklı değişkenleri de dahil ederek incelemiştir. Bu yaklaşımda duygusal emek, koşullarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Morris ve Feldman, 1996: 986-1010):

- Duygu gösterim sıklığı
- Belirlenen duygusal davranışlara verilen dikkat
- Yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği
- Duygusal çelişki

Duyguların gösterilmesindeki sıklık; çalışanlardan beklenen davranışların ne kadar sık tekrarlanmasını ifade etmektedir. Çalışanların duygusal davranış gösterme sıklıkları ve bunun örgüt için önemi ne kadar fazlaysa, örgütün duygusal davranış kurallarının önemi de o kadar yüksektir (Genç, 2013: 14). Diğer yandan duygu gösterim sıklığı mesleklere göre değişim göstermektedir. Belirlenen duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat; daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba gerektirir. Bu nedenle bu nitelikteki işlerde daha fazla duygusal emek sarf edilir (Güngör, 2009: 172). Bu boyut iki kategoride incelenir. Bunlar duyguların sergilenme süresi ve duyguların yoğunluğudur. Bu durumda duygu yoğunluğu ne kadar fazla ise ve ne kadar uzun

süreyle yapılırsa o kadar fazla dikkat edilecektir. Kısa sürede bir müşteri ilişkisinde verilen emek az iken, süre uzadıkça gereken duyguyu canlı tutabilmek için daha fazla emek gösterilmektedir (Öz, 2007: 11-12). Örneğin, kasiyerler müşterileri ile kısa süreli ilişki halinde iken hemşireler hastaları ile uzun süreli etkileşimde bulunurlar (Güngör, 2009: 172-173). Kasiyerlerin müşterilere sadece hoş geldiniz demeleri ve gülümsemeleri yeterli iken hemşirelerin hasta ile olan ilişkileri sırasında, göstermeleri gereken duygusal emek için daha fazla çaba sarf ettikleri bilinmektedir. Yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği; müşterilere gösterilmesi gereken duyguların farklılık göstermesi ile ilgilidir. Olumlu duygular çalışanların iyi düşünmesini, olumsuz duygular müşteriye kızgın ve düşmanca davranılmasını, nötr ise tarafsız olunmasını hedeflemektedir (Savaş, 2012: 55). Birden fazla duygu sergilemek zorunda kalan çalışanlar daha fazla planlama yaparak kendi davranışlarını kontrol altına alırlar bu da daha fazla ruhsal ve bedensel efor sergilemek anlamına gelmektedir (Güngör, 2009: 173). Duygusal çelişki; örgütlerin belirlediği kurallarla çalışanların duygularının örtüşmediği anlarda duygusal çelişki yaşanmaktadır. Hatalı hizmet alan müşterinin uğradığı mağduriyet, kurumun çalışanını çok fazla etkilemediği halde, müşteriyi yatıştırmak için empati kurmaya çalışırken duygusal çelişki yaşayabilir (Morris ve Feldman, 1996: 986-1010).

Grandey' in (2000) duygusal emek yaklaşımında çalışanların örgütün takip ettiği şekilde duygularını ayarlama sürecinde harcanan çaba olarak tanımlanmaktadır (Değirmenci, 2010:14). Bu yaklaşımda psikolojide bir süreç olarak yer alan "duygu düzenlemesi" kavramını kullanarak duygusal emeği duygu uyarlaması süreci olarak ifade etmiştir.

Duygu düzenlemesi, kişinin herhangi bir olayla karşılaştığında duygularını nerede ve nasıl ifade etmesi gerektiği konusundaki görüşe dayanarak yaptığı duygu ayarlamasıdır. Çalışanlar işlerinin gerektirdiği gösterim kurallarına uymak için duygularını kontrol eder ve uygun tepkiler ortaya koyabilirler (Savaş, 2012: 57). Bu yaklaşımda diğer üç yaklaşım birleştirilmiş ve yeni bir model oluşturulmuştur. Bu modelde öncel odaklı duygu düzenleme ve tepki odaklı duygu düzenlemeye yer verilmiştir. Öncel odaklı duygu ayarlama, ortamı seçme, ortamı değiştirme, dikkati farklı yöne çevirme ve bilişsel değişimden oluşmaktadır (Grandey, 2000: 8):

Ortamı seçme; belirli duyguların oluşturacağı duygulara yaklaşmak ya da ortamdan kaçmaktır. Sinirli bir müşteri ile yüz yüze gelmemek için personelin kendisi için toplantıda dedirtmesi buna verilebilecek bir örnektir. Ortamı değiştirme; olumlu ya da olumsuz duygular yaratabilecek ortam üzerinde farklılık yaratılmasıdır. Dikkati farklı yöne çevirmede ise çalışanın, çalışma süresinde kendisini iyi hissettiren şeyler düşünmesi ya da yapmasıdır. Çalışırken müzik dinlenmesi ya da öğle tatilinde firmanın spor kompleksinde spor yapılması buna örnektir. Bilişsel değişim ise, var olan durumun farklı şekilde değerlendirilmesidir. Örneğin, korna çalan bir araçtan rahatsız olunabilir ancak aracın içinde hasta olduğu görüldüğünde duygular değişir ve durum farklı şekilde değerlendirmeye başlanır (Özgen, 2010: 29). İlk etapta görülen durum ile sonradan anlaşılan durum arasında fark olduğunda duygularda değişiklik hissedilmektedir. Bilişsel değişim örnekleri, kendi kendine konuşma, başka bir şey düşünerek durumu stresli olmaktan ziyade zorlayıcı olarak tekrar çerçevelemektir (Totterdell ve Holman, 2003: 55).

DUYGUSAL EMEK BOYUTLARI

Yüzeysel davranışta çalışanlar, hissetmeseler bile hissediyormuş gibi hareket ederler yani duyguyu içselleştirmeden sadece verdikleri tepkileri ayarlamaktadırlar. Çalışanlar hissetmedikleri duyguları sergilemektedirler. Yüzeysel davranış, çalışanların hislerini gerçekte değiştirmeden kendilerinden beklenen davranışlara uyumlu hale getirdikleri davranış biçimidir (Grandey, 2003: 86). Gerçekten hissetmemelerine rağmen, duygusal davranış kuralları gereğince duygusal göstergelerini değiştirmeye yönelik stratejiyi ifade etmektedir (Yin ve Lee, 2012: 56; Zembylas, 2002: 187). Örgütler tarafından sergilenmesi istenen davranışlara çalışanlar kendi duygularını katmadıklarında sahte şekilde davranmış olurlar (Cheung ve Tang, 2009: 75-76). Yüzeysel davranışın bir nevi sahte şekilde davranmak ya da rol yapmak olarak ifade edildiği görülmüştür. Yüzeysel davranışta, yüz ifadesi, jestler ve ses tonu gibi sözlü ve sözsüz ipuçları ile oyunculuk yapılarak sunum, karşı tarafa ulaşmaktadır. Yüzeysel davranışta çalışanlar hissettikleri olumsuz duyguları bastırıp olumlu duygular içindeymiş gibi davranırlar. Çalışanlar burada sergilemek durumunda oldukları hisleri gerçekte hissetmezler. Kendilerine hakaret eden bir müşteri karşısında takındıkları pozitif ifadeyi kaybetmeden aynı nezaket içinde hareket ederler ve müşteri ile hiçbir şey olmamış gibi vedalaşırlar (Mark, 2005: 304).

Derinlemesine davranışta çalışan, kendisinden beklenen davranışa hislerini uyumlaştırmak için çaba göstermektedir diğer bir şekliyle duygusal davranış kurallarının gerektirdiği şekilde duygusal ifadelerin sergilenmesi için bilişsel tekniklerle (kendi kendini ikna etme gibi) duygularını değiştirme sürecidir (Grandey, 2003: 250; Yin, 2016: 13). Yüzeysel davranıştan farklı bu davranış şeklinde çalışan sadece hareketlerini değil, duygularını da kendisinden beklenen davranışla uyumlaştırmaya çalışmaktadır. Duygusal davranış kurallarında belirtildiği şekli ile çalışan, içsel düşüncelerini ve duygularını da uyumlaştırmaya çabalamaktadır (Chang, 2011: 22). Gerçekte hissedilen duyguların olması gereken duygulara adapte edilmeye çalışılmasıdır, uygun duyguların hissedilebilmesi için bilişsel bir değişimdir (Zapf vd., 1999: 375; Gelderen, Konijn ve Bakker; 2016: 852). Derinlemesine davranış gösterirken etkili olabilmek için, gerekli duygunun hissedilebilmesi için içsel duygunun değiştirilmesi gerekmektedir (Zapf vd., 1999: 371).

Çalışanın müşteri ile empati kurması, onu sinirlendiren ve zor bir müşteri haline dönüştüren sebepleri anlamaya çalışması ve olumlu duygularla yaklaşması derinlemesine davranıştır (Gülova ve Palamutçuoğlu, 2013: 45). Genelde derinlemesine davranışın en çok sergilenmesi beklenen duygusal emek türü olduğu söylenebilir.

Samimi davranış, çalışanların ifade etmek zorunda oldukları duyguları hissetmek durumunda sergiledikleri davranış türüdür (Köksel 2009: 35). Örneğin, bir doktorun hastasının hayatını kaybetmesi üzerine sergilediği emek samimi davranıştır. Morris ve Feldman, çalışanın gerçek duyguları ile yansıtması beklenen duygularının aynı olması halinde bile, yine de çalışanın belli bir miktar çaba sarf etmek zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Samimi davranış gösteriminin hizmet alanların olumlu tepkilerine neden olduğu bilinmektedir (Hennig Thureau vd., 2006: 60).

Gösterilen davranışın ne ölçüde samimi olduğu da önemlidir. Bu durum davranışın kalitesinin yanı sıra karşı tarafın tepkisini de belirlemektedir (Köse, Oral ve Türesin, 2011: 170). Bir restoran çalışanın işini sergilerken güler yüzlü şekilde davranması ve bunu içten hissetmesi yüzeysel ve derinlemesine davranmaktan farklıdır ve samimi davranıştır. Bu duygunun müşteriye geçmesi halinde müşteri aldığı hizmet kalitesinden memnun kalarak davranışlarını buna göre şekillendirmektedir.

Literatürde üç türlü duygusal emek stratejisinden bahsedilmektedir. Yüzeysel, derinlemesine ve samimi duygusal emek stratejilerine ek olarak çok yüzeysel duygusal emek gösterimi de eklenebilir, çalışanların hissetmediği halde hissediyormuş gibi yüzeysel duygusal emek gösterimlerinin daha da gerisinde hiçbir çaba sergilemeden duygu durumunu değiştirme ve empati çabasından uzak duygusal emek gösterimlerinin de olduğu ileri sürülebilir. Bununla birlikte yüzeysel duygusal emek gösteriminden daha ileri boyutta olan orta duygusal emek gösterimine de yüzeysel ve derinlemesine duygusal emek gösterimi ile aralarında yer verilerek incelenebileceği düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında duygusal emeğin gösterim biçimleri beş evreli şekilde aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil1: Beş Evreli Duygusal Emek Boyutları (2018)

Yüzeysel, derinlemesine ve samimi duygusal emek gösterimlerine ek olarak belirtilen çok yüzeysel duygusal emek gösterimlerinde çalışanlar hiç çaba sergilemeden görevlerini yerine getirmektedirler. Duygularını uyumlaştırmaya çalışmadan müşteri memnuniyeti gözetilmeksizin ve örgütlerin koymuş oldukları davranış kuralları çerçevesine uyum sağlamadan hizmet etmektedirler. Banka çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcisinin havalimanında uçuş öncesi kredi kartını kaybeden ve seyahat öncesi olumsuzluk yaşayan müşteri ile görüşmesinde görüşmeyi kısa tutmak istemesi ve müşteriye bu yönde ikaz etmesi çok yüzeysel duygusal emek gösterimine örnek verilebilirken, müşterinin yerine kendini gerçekten koymaya çalışması öncesinde sergilediği davranış ise yarı derinlemesine duygusal emek olarak belirtilebilir. Orta duygusal emek boyutunda yüzeysel duygusal emek ile derinlemesine duygusal emek arasında belli belirsiz duygularını tam olarak uyumlaştırmadan empati kurmaya çalıştığı sırada sergilenen duygusal emektir. Hem kendisi hem de müşteri açısından bu boyutta tatmin edici sonuçların tam olarak doğmayacağı düşünülmektedir.

DUYGUSAL EMEĞİN YOL AÇTIĞI SONUÇLAR

Çalışanlar kurumun belirlemiş olduğu davranış kuralları ile hareket ettiklerinde müşterilerin gösterecekleri olumlu davranışlar sebebi ile ruhsal olarak daha az yıpranmaktadır. Bu yaklaşımda çalışanların bu davranışları sergilerken yaşayacakları yıpranma payı dikkate alınmamaktadır (Güngör, 2009: 179).

Yaratılan müşteri memnuniyeti de çalışanın performansına yansıtacağından ve kurumların bu performansı değerlendirdiklerinde olumlu tutumları, çalışanın kariyer fırsatlarına kavuşmasını

ve buna bağlı olarak da çalışan için maddi anlamda rahatlık sağlamasına olanak tanımaktadır. Duygusal emek gösterimleri sonucunda elde edilen sonuçların olumlu olması durumunda iş tatmini de sağlanmaktadır (Pugliesi, 1999: 130). Duygusal emeğin olumlu etkileri olumsuz etkilerine göre daha az olarak gözlemlenmektedir (Güngör Delen, 2017: 108). Çalışanın sergilediği duygular ile gerçekte hissettiği duygular uyumsuz ise duygusal uyumsuzluk yaşanmaktadır. Çalışanlarda oluşan duygusal uyumsuzluk strese ve duygusal tükenmişliğe yol açmaktadır (Abraham, 1998: 137). Duygusal uyumsuzluk, çalışanın hayatını zorlaştırmakta ve onun iş yerindeki başarısını azaltmaktadır. Duygular uygun şekilde yönetilmez ise düşmanlık duygusu, güven eksikliği, bilinç kaybı gibi sonuçlara da yol açmaktadır (Gray, 2012: 4). Duygusal emeğin yol açtığı olumsuz etkiler takip edilmelidir.

Tükenmişlik, mesleki bir tehlike olarak nitelendirilir ve başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenmenin neticesinde güç veya enerji kaybının oluşması veya isteklerin karşılanmaması nedeniyle bireyin iç kaynaklarındaki tükenmeyi ifade eder (Yıldırım, 2013: 92). Grandey' in (1996) araştırmasında duygusal emekle tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğu, duygusal emeğin tükenmeye sebep olduğu belirlenmiştir. Grandey'in (2000) diğer çalışmasında, çalışanın işyerinde gösterdiği duygusal emeğin tükenmişliğe sebep olmasının iki sebebi bulunmaktadır. Bunlardan ilki duygusal çelişkinin kişide yarattığı gerilimdir. Diğer ise sürekli rol yapmak durumunda kalan personelin duygusal kaynaklarının tükenmesidir (Maslach ve Jackson, 1981: 101). Derinlemesine davranışın duygusal tükenmeyle ilgili olmadığı da saptanmıştır (Köse, Oral ve Türesin, 2011: 172). Derinlemesine davranışın yüzeysel duygusal emek davranışına göre daha çok olumlu sonuçlara yol açtığı ifade edilebilir.

Judge, Woolf ve Hurst'un yaptıkları çalışmada yüzeysel davranışla negatif ruh hali arasında ilişki olduğu, iş tatmini ile derinlemesine davranış arasında ise bir ilişki bulunmazken, yüzeysel davranışın daha düşük iş tatmini ve daha yüksek duygusal tükenmeye neden olduğu ileri sürülmüştür (Gülova ve Palamutçuoğlu, 2013: 54). Performans geribildirimi, çalışanlarının refahını önemli ölçüde etkilemekte ve belki de yüzeysel davranışın zararlı yönlerini telafi edebilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 309). Duygusal emek gösterimi performanstaki azalmalara, geri çekilmenin artmasına, çalışan memnuniyetinin düşmesine sebep olmaktadır (Koys, 2001: 101; Grandey vd., 2004: 397; Goodwin vd., 2011: 538).

Duygusal emek davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmalarda, yüksek düzeyde yüzeysel davranışta bulunanların, duygusal çelişki yaşayanların, stres, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek ve iş tatmin düzeylerinin ise daha düşük olduğuna ilişkin sonuçlar elde edilmiştir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 317). Örgütler için duygusal emek davranışlarının sonucunun çatışma ve verimsizlik olduğu ifade edilmektedir (Bayrakçı, 2017: 583). Otel çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada derinlemesine duygusal emeğin duygusal tükenme üzerinde negatif etkisi olduğu belirtilmiştir (Kaplan ve Ulutaş, 2016: 165). Yapılan çalışmalara da dayanarak duygusal emek gösterimlerinin hem yüzeysel hem de derinlemesine boyutunun olumsuz göstergelerinin bulunmakta olduğu söylenebilir.

Duygusal emeğin yoğun gösterildiği meslek gruplarında işten ayrılmanın sıkça yaşandığı, işe devamsızlığın yüksek olduğu bilinmektedir. Sürekli birilerini memnun etmek zorunda olarak çalışanların, yapmacık davranışlarda bulunanların duygu dünyaları olumsuz etkilenir, kendileriyle ilişkileri bozulur ve kendilerini yorgun hissederek. Çalışan, çok sayıda kurduğu yapay ilişkiler nedeni ile yabancılaşmaya sürüklenir. İnsanlarla görüşme isteği duymaz, ailesinden uzaklaşır, insanlara olan güveni azalır ve kendisine olan saygısını yitirir (Kart, 2011:

223). Hemşirelikte, sürekli hastalar ve hasta yakınları ile kurulan ilişkilerde gösterilen duygusal emek sonucunda stres ve tükenmişlik ortaya çıkmaktadır (Delgado vd., 2017: 71). Hemşirelerin yanı sıra, en bilinen meslek gruplarından polislerin, öğretmenlerin de aynı sonuçlarla karşılaştıkları yapılan araştırmalarla ortaya çıkartılmaktadır. Hissetmediği halde hissediyormuş gibi yapmak ve davranışlarını buna göre şekillendirmek bir süre sonra, çalışanın hizmet verdiği müşterileri de olumsuz etkilemeye başlamaktadır. Duygusal zekanın da duygusal emekle ilişkili olduğu derinlemesine duygusal emeğin iş tatmini ile olumlu yönde ilişkili olduğu da çalışmada ifade edilmiştir (Lee ve Chelladurai, 2017: 393). Derinlemesine duygusal emek gösterimi sonrasında günlük iyileşme ölçümü için daha olumlu sonuçlar elde edildiği yapılan çalışmada vurgulanmıştır (Xanthopoulou vd, 2017: 481). Duygusal emeğin derinlemesine boyutunun çalışanların tutkularından da etkilendiği yapılan bir başka çalışmada ifade edilmiştir (Chen, Chang ve Wang, 2019: 163). Yine yapılan öğretmenler üzerindeki bir çalışmada duygusal emeğin yüzeysel gösteriminin tükenmişliği artırdığı ifade edilmiştir (Lee, 2017: 236).

Duygusal emeğin etkilendiği faktörler olduğu gibi sonuçlarından da bahsetmek mümkündür. Çalışmalardan yola çıkarak duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından stres, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti olduğu söylenebilirken genellikle duygusal emeğin yüzeysel gösterimi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Duygular yönetilerek hizmet sektöründe hem çalışanlar hem hizmet alanlar hem de örgütler için fayda sağlanmaya çalışılmaktadır. Gölge emek olarak da bilinen duygusal emek örgütlerin uygulanmasını istediği kurallar çerçevesinde çalışanların duygusal olarak ortaya koydukları çaba olarak bilinmektedir. Duygusal emek sergilenirken konulan kurallar, çalışma ortamı, yönetim şekli, çalışanın bireysel özellikleri gibi pek çok faktörden etkilenmektedir. Duygusal emek sergilendiğinde çalışanlar, hizmet alanlar ve örgütler için olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Olumsuz sonuçların azaltılması ya da ortadan kaldırılabilmesi için duygusal emeğin derinlemesine anlaşılmasına ve duygusal emek gösterenlerin ulaşmak istedikleri desteğin sağlanmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Teknolojideki gelişim, dijital dönüşüm, yapay zeka çalışmaları organizasyonların müşterilerindeki beklentileri saptamasına kolaylık sağlamaktadır. Bu yönde pozitif gelişmeler yaşanırken diğer yandan insan faktörünün duygu yönetimi de kontrol edilmelidir. Çalışanların müşteri ile etkileşimleri sırasında sergiledikleri yaklaşımlar müşteri beklentileri üzerinde oldukça etkilidir. Organizasyon içinde çalışanların birbirleri ile etkileşimi, yönetici çalışan iletişimi de oldukça etkilidir. Tüm bu iletişim faaliyetleri esnasında sergilenen duygusal emek sadece çalışanların kendi çabalarına bırakılamayacak kadar önemlidir. Yöneticiler, organizasyonların İnsan kaynakları bu konuya ciddiyetle eğilmeli, çalışan beklentileri karşılanmalıdır ki böylece “üç yüz altmış derece duygusal emek yaklaşımı” korunmalıdır.

Çalışanların sergiledikleri duygusal emek ve kendilerine gösterilen duygusal emeğin boyutları anlaşılabilir hale gelmeli ve duygusal emeğin artırılması ve yüzeysel boyuttan çıkarılmaya çalışılması gerekmektedir. Gerek örgütler ve gerekse bireysel duygusal emek gelişimi için gerek konunun anlaşılması gerekse ilerleme kaydedebilmek amacı ile duygusal emek eğitimleri, bireysel gelişim aktiviteleri ve örgütlerinse değişim ve gelişim platformları yaratmaları

gerekmektedir. Örgütlerden beklenen çalışanlara sağlayacağı desteğin ve destekleyici denetimlerin artırılması olacaktır.

Çalışan ve müşteri etkileşiminin yanı sıra örgütler, duygusal emek stratejilerinde çalışanın yöneticisi ile olan ilişkileri bağlamında da değerlendirilmeli ve gereken destek ve yönlendirmeler sağlanıyor olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında sergilenecek duygusal emeğin örgüt bazında üç yüz altmış derece yönetilebiliyor olması gerekmektedir. Organizasyonlarda duygusal emek süreçlerinin sürekli gelişimi için, "duygusal emek uzmanları (DEM)" tarafından analiz, destek, eğitim ve sürekli gelişim faaliyetlerine gereksinim vardır. Böylece, bağlılık, kalite, iş tatmini, iyi ilişkiler ve yüksek verimlilik sağlanabilir.

Gelecek araştırmacılar duygusal emeğin hizmet sektöründe önemli hale geldiğini bilerek, duygusal emek gösterimlerinin ve sonuçlarının daha yakından izlenmesi amacı ile farklı meslek gruplarında araştırmaya devam etmeleri yararlı olacaktır. Duygusal emeği etkileyen faktörler cinsiyet, medeni hal, çocuk sayısı, mesleki deneyim ve diğer yandan örgütsel bağlılık, yönetici desteği, örgütsel güven, organizasyon desteği, insan kaynakları uygulamaları araştırılmaya devam edilerek duygusal emeğin yükseltilebilmesi için etki eden duygusal emeğe etki eden değişkenler ortaya çıkartılmalıdır. Çalışmada duygusal emeğin daha iyi anlaşılabilmesi için duygusal emeğin sergileniş biçimleri, ortaya çıkarken etkilendiği faktörler ve sonuçları aktarılmıştır. Çalışmanın duygusal emeğin araştırılmasında ve derinlemesine anlaşılmasında fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators, *Leadership & Organizational Development Journal*, 19(3), 137-146
- Altın Gülova, A. ve Palamutçuoğlu, B.T. (2013). Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF*, 28(2), 41-74.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, Ronald, H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *Academy of Management*, 18, 89-115.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of The Art, *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bayrakçı, E. (2017). Interaction of Emotional Labor and Organizational Commitment: A Phenomenology Research Upon Bank Employees, *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 7(2), 566-589.
- Beğenirbaş, M. ve Yalçın Can, R. (2012). Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkileri, *Çağ University Journal of Social Sciences*, 9(1), 47-65.
- Brotheridge, C.M. and Lee, R.T. (2003), Development and Validation of The Emotional Labor Scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-79.

- Chang, H.Y. (2011). Restaurant Service Providers Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Employees Intention to Leave, Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Chen, K.Y., Chang, C. W. and Wang, C.H. (2019). Frontline Employees Passion and Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Emotional Labor Strategies, *International Journal of Hospitality Management*, 76, 163-172.
- Cheng, C. Bartram, T. Karimi, L. and Leggat, S.G. (2013). The Role of Team Climate in The Management of Emotional Labour: Implications for Nurse Retention, *Journal of Advanced Nursing*, 69(12), 2812-2825.
- Cheung, F.Y.L and Tang, C.S.K. (2009). The Influence of Emotional Intelligence and Affectivity on Emotional Labor Strategies at Work, *Journal Of Individual Differences*, 30(2), 75-86.
- Chou, H.Y., Hecker, R.O.B. and Martin, A. (2012). Predicting Nurses Well-being from Job Demands and Resources: A Cross Sectional Study of Emotional Labour, *Journal of Nursing Management*, 20(4), 502-511.
- Debesay, J.Harslof, I., Rechel, B. and Vike, H. (2014). Dispensing Emotions: Norwegian Community Nurses Handling of Diversity in A Changing Organizational Context, *Social Science & Medicine*, 119, 74-80.
- Değirmenci, S. (2010). Hemşirelerde Duygusal Emek Davranışı ve Etkileyen Faktörler, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Delgado, C. Dominic, U. Kristen, R. Trentham, F. and Kim F. (2017). Nurses Resilience and The Emotional Labour of Nursing Work: An Integrative Review of Empirical Literature, *International Journal of Nursing Studies*, 70, 71-88.
- Diefendorff, J.M. and Gosserand, R.H.Croyle, M.H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Fineman, S. (2003). Understanding Emotion at Work, Sage Publications, London.
- Feldman, D.C. and Morris, C.A. (1996). The Dimension, Antecents and Consequences of Emotional Labour, *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Goodwin, R. E., Groth, M. and Frenkel, S. J. (2011). Relationships Between Emotional Labor, Job Performance and Turnover, *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 5.
- Grandey, A. A. (2003). When the Show Must Go On: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer Rated Service Delivery, *Academy Of Management Journal*, 46 (1), 86-96.
- Grandey, A. A. Dickter, D. N., and Sin, H. P. (2004). The Customer Is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418.

- Grandey, A.A., Diefendorff, J.M. and Rupp, D.E. (2013). Bringing Emotional Labour Into Focus: A Review and Integration of Three Research Lenses, *Emotional Labor in the 21st Century*, Taylor And Francis, New York.
- Gray, B. (2012). Face to Face with Emotions in Health and Social Care, Springer, London.
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları, *Kamu İş*, 1, 172-173.
- Güngör Delen M. (2017). Duygusal Emek ve Tinsel Emek, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Hall, T.H. (2015). Emotional Diplomacy: Official Emotion on The International Stage, Cornell University Press, London, 22.
- Hennig Thurau, T., Groth, M., Paul, M., and Gremler, D. D. (2006). Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships, *Journal of Marketing*, 70, 58-73.
- Hochschild, A. (1979). Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure, *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, A. (2003). The Managed Heart Commercialization of Human Feeling, University of California Press, London.
- Hsieh, C.W. (2009). Emotional Labour In Public Service Roles: A Model of Dramaturgical and Dispositional Approaches, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Florida State University.
- James, N. (1993). Divisions of Emotional Labour: Disclosure and Cancer, In S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations*, 94-117. London, Sage.
- Kaplan, M. ve Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 165-174.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Çalışma ve Toplum*, 1, 317-345.
- Koys, D. J. (2001). The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior And Turnover On Organizational Effectiveness: A UnitLevel, Longitudinal Study, *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Köse, S. Oral, L. ve Türesin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 170-185.
- Lee, Y.H. (2017). Emotional Labor, Teacher Burnout and Turnover Intention in High School Physical Education Teaching, *Sage Journals* (1), 236-253.
- Lee, Y. H. and Chelladurai, P. (2017), Emotional Intelligence, Emotional Labor, Coach Burnout, Job Satisfaction and Turnover Intention in Sport Leadership, *European Sport Management*, 18, 393-412.
- Mark, A. (2005). Emotion in Healthcare Organization, *Journal of Health Organization and Management*, Emerald Group Publishing Limited.

- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Mastracci, S.H. Guy, M.E. and Newman, M.A. (2014). Emotional Labor and Crisis Response: Working on The Razor's Edge, Taylor and Francis, London And Newyork.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 4, 589-600.
- Özgen, I. (2010). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek, Detay Yayıncılık.
- Pala, T. ve Sürgevil, O. (2016). Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması, *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 773-787.
- Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction and Well Being, *Motivation and Emotion*, 23(2),130-154.
- Saks, K. (1990). Does It Pay to Care? Circles of Care: Work and Identity In Women's Lives, Sunny Press, New York, 111-136.
- Savaş, A.C. (2012). Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 57, 139-148.
- Smith, P. (1992). The Emotional Labour Of Nursing. London: Macmillan.
- Tasi, W. and Huang, Y. (2002). Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions, *Journal of Applied Psychology*, 87(5),160-169.
- Theodosius, C. (2008). Emotional Labour In Healthcare: The Unmanaged Hearth of Nursing, Routledge, Newyork.
- Totterdell, P., and Holman, D. (2003). Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing A Model of Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55-73.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Oerlemans, W.G.M. and Koszuckai M. (2017). Need for Recovery After Emotional Labor: Differential Effects of Daily Deep and Surface Acting, *Journal of Organizational Behaviour*, 39, 481-494.
- Xiao Yu, L. Ho, K.K, Long, Z.W. and Xiao, M.Z. (2016). Emotional Labor and Family Quality: The Role of Work Family Positive Spillover, *The International Journal Of Human Resource Management*, 29(6), 1-26.
- Yıldırım, M. H. ve Erul, E.E. (2013). Duygusal Emek Davranışının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 92-99.
- Yin, H. and Lee, J.C.K. (2012). Be Passionate, But Be Rational as Well: Emotional Rules for Chinese Teachers Work, *Teaching and Teacher Education*, 28, 56-65.
- Yin, H. (2016). Knife Like Mouth and Tofu Like Heart: Emotion Regulation By Chinese Teachers In Classroom Teaching, *Social Psychology Of Education*, 19, 1-22.

Yürür, Ş. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.

Zapf, D. Vogt, C. Seifert, C. Mertini H. and Isic A. (1999). Emotion Work As a Source Of Stress: The Conceptand Development Of An Instrument, *European Journal Work And Organizational Psychology*, 8(3), 371-400.

Zembylas, M. (2002). Structures Of Feeling In Curriculum And Teaching: Theorizing The Emotional Rules, *Educational Theory*, 52, 187-208.