

Halkla İlişkiler Açısından Duygusal Emek Yönetimi*

Emotional Labor Management In Terms of Public Relations

Ayşe Gül SONCU, Yrd. Doç. Dr., Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi, E-posta: agulsoncu@gmail.com

Müge BEKMAN, Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, E-posta: mugebekman@yahoo.com

Anahtar Kelimeler:

Duygu Yönetimi,
Duygusal Emek,
Halkla İlişkiler.

Öz

Duygu kelimesinin kökü latince ‘movere’ yani hareket etmek anlamından gelmektedir. Duygular; hüznün, sevinç, haz, şaşkınlık, gibi bireyin iç dünyasının yansımaları olarak ortaya çıkmakta ve ortamdaki durumlara verilen tepkileri birbirinden ayırt etmeye yarayan durumları ve iletişim sürecinin temelini de beraberinde oluşturmaktadır. Duygu yönetimi bazlı iletişimde, özellikle 21. yüzyılda artarak karmaşıklaşmakta olan formel ilişki biçimlerinin barındırdığı olumsuzlukları törpülemekte ve kurum içi enerjinin olumlu anlamda artmasına sebep olmaktadır. Duyguları yönetmek aslında duyguların farkına varmak, onları tanımak ve yön verebilme yetisine sahip olmak ve en temelinde iletişim kurma becerisidir. Bu duyguları gerektiğinde iletişim için etkili bir biçimde kullanabilme süreci ise insanların duygusal gelişmişliğine işaret etmektedir. Bir başka açıdan ise duygu yönetimi, insanların karar verme ve iletişim kurma süreçlerinde duygularını ne tamamen yok etmeye çalışması ne de onların kontrolüne kendini bırakması demektir. Bu noktada ortaya başka bir kavram da çıkmakta ve ona da duygusal emek denmektedir. Kavram ilk defa 1983’lü yıllarda Arlie Russell Hochschild tarafından kullanılarak literatürdeki yerini almıştır. Kurumsal firmalarda, çalışanın verdiği hizmet süresi boyunca karşısındakiyle kurduğu iletişim sürecinde, kurumun kendisinden beklediği davranışları sergilemek zorunda olma durumu olarak ifade edilmektedir. Böylece duygu yönetimi ve duygusal emek bir bütünün iki tarafını oluşturmaktadır. Bu makalede temel olarak duygu yönetimi, duygularla iletişim ve duygusal emek tanımlandıktan halkla ilişkiler alanına nasıl bir katkı sağladığı kuramsal olarak tartışılacaktır.

Keywords:

Emotion Management,
Emotional Labor,
Public Relations.

Abstract

The root of the word emotion originates from the latin word ”movere” that means to move. Feelings; such as sadness, joy, pleasure, surprise emerge as the reflections of the inner world of the individual and serve to distinguish the reactions against the current circumstances and form the basis of the communication processes along with them. Terms associated with emotions emerged in this process. These terms are emotional climate, emotional intelligence and emotion based communication. Thus, human knowledge is deepening each day at the point of emotion management communication, Emotion management based communication, especially in the 21st century, eases the increasing the negative effects of the complex in-house formal relations and leads to an increase in the positive energy in the corporation. Managing emotions is actually to be aware of the emotions, having the ability to recognize and direct them and to have the ability to communicate fundamentally. The process that incorporates using these feelings for an effective communication points to people’s emotional development. At another aspect, emotion management means neither working to destroy completely their decision making and forming communication processes nor leaving itself under their control. At this point, another terms emerges and it is called emotional labor. This term was used as the first time in 1983 by Arlie Russell Hochschild and has taken its place in the literature since then. In corporate companies, it is defined as the necessity of exhibiting the behaviour that the company anticipates from the worker in the process of forming communication with the other side during his service time. Thus, emotion management and emotional labor make up the two sides of a whole. In this article, how the contribution to the field of public relations has been defined as emotion management, communication with emotions and emotional labor has been theoretically debated.

*: Müge Bekman’ın 21.06.2016 tarihinde MÜ SBE Kişilerarası İletişim Ana Bilim Dalı’nda Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gül Soncu danışmanlığında yazılan Duygu Yönetimi Açısından Uçuş Personeli Ve Yolcu İletişimi isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Giriş

Duygu yönetimi kavramı en temelde içinde yaşanılmakta olan dünyada rekabet ile ilişkili bir durumu imlemektedir. Böylece duyguların yönetimi hem kişileri hem de toplumu bir bütün olarak etkisi altına almaktadır. Kişisel bazı duygusal yönetim aslında kişilerin talepleri ile birlikte açığa çıkmamakta ve bir kurumun arzu ve istekleri ile ortaya çıkmaktadır. Bu talep doğrultusunda ise kişiler, özelde iş yaşamında, kendi duygularını kontrol altına almaktadır.

Duygusal emek en temelde bir kişinin sahip olmadığı duyguları gerçekte ona sahipmiş gibi gösterip davranmasında açığa çıkmaktadır. Burada sonuç olarak ve bir süreçle birlikte tükenme, yıpranma gibi durumlar gözükmemektedir.

Kurum içi ilişkilerde de duyguların ele alınmasında da benzer bir süreç söz konusudur. Buralarda duyguların yönetilmesi ve kontrol altında tutulması bir gerekliliktir. Zaten duygusal reaksiyonları kontrol etmek, en temelde, kurumlarda açığa çıkmaktadır.

Bir başka önemli nokta ise bu duygusal emek durumunun çalışanlarda yarattığı etkiler, sonuçlardır. Çalışanlar üzerinde bazen olumlu etkiler oluşturmakta ve bazen ise olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Ancak çalışanlar üzerindeki en büyük tehlike tükenmişlik sendromu ve duygusal tükenmedir. Bu çalışmadaki amaç; bir halkla ilişkiler faaliyeti olarak kurum çalışanlarında duygusal emek yönetimi sağlamanın yöntemleri ve çıktılarını tartışmaktır. Duygusal emeğin yoğunluğu, kişiler de tükenme gibi duygulara sebep olduğu daha önceden yapılan araştırmalar sonucunda bulunmuştur.

Duygu Kavramı ve Duygu Yönetimi

Duygu kelimesinin kökü latince 'emovere' yani hareket etmek anlamından gelmektedir. Duygular; hüznün, sevinç, keder, haz, şaşkınlık, mutluluk gibi bireyin iç dünyasının yansımaları olarak ortaya çıkmakta ve ortamdaki durumlara verilen tepkileri birbirinden ayırt etmeye yarayan durumları oluşturmaktadır. Duygu kavramının önemi 1980'li yıllarının sonlarına doğru ivmelenerek önem kazanmaya başlamıştır (Kaptagel ve İlal, 1984: 93). Duygu kavramı kökensel olarak ele alındığında Türkçede, ruhsal anlamdaki değişiklikler için de kullanılmaktadır

Kişi sahip olduğu duygularını soyutlamayı başaramaz; ama geliştirdiği yetenekleriyle, duygularını yönlendirerek, sahip olduğu amaçlarına uygun ve ona hizmet edebilecek hale getirebilir. Sahip olunan duygular, yaşantıya olan bakış açısına, hislerine, motivasyonuna olumlu yönde veya olumsuz yönde etkileyebileceğinden, kişi için önemi fazladır ve iyi bir yönlendirmeyle, varolan yada hissedilen değerleri yüksetebilmektedir (Akın, 2004: 6). Duygular birey için oldukça önem taşımaktadır ve eğer yönetimi sağlanabilirse, kişisel bazda yüksek derecede performans yükseltilebilmektedir.

Çalışma hayatını da duygulardan ayrı olarak düşünmek mümkün değildir. Bireyin bir parçası olarak ön planda olabildiği işlerin içinde duyguların varlığı daha çok kendini göstermektedir. Günün varolan koşullarında, toplumların en çok duygularını gösterdikleri ortamlarından biriside sahip oldukları iş hayatlarıdır (Seçer, 2007: 813). Kişi gününün uzun saatlerini işyerinde geçirmekte ve olaylara bağlı olarak da bu ortamlarda gün içersinde değişebilen duyguları yaşamakta ve çevresine yansıtmaktadır.

Duygu yönetimi kavramı, günümüzün sosyal çevresinde, artan rekabet ortamının etkisi ile hızla artan günlük değişimin payıyla birlikte, insanlarda algısal kaygılar oluşturarak, belirsizliklerle dolu amaçlar, zorunlu rekabet, güven konusunda çekinceler, topluma yani bulunulan çevreye yabancılaşarak daha da yalnızlaşma duygusu gibi birçok konuda bireylerde duygusal problemlerinin zemini oluşturur hale gelmektedir. İnsan, içinde bulunduğu kültür, sosyolojik algıları, çevresi, onu bazı duygularını seçmeye de yöneltmektedir (Anık, 2014: 207). Bu seçim, onun toplumdaki yerini oluşturmaktadır.

Kurumun çalışanlarının ve yöneticilerinin, değişen ortama ve koşullara, kurumsal yapınının değişkenliğine daha iyi bir şekilde kısaca hızlıca uyum sağlayabilmeleri için, yaptıkları işten memnun kalarak, doyum sağlayabilmeleri için sahip oldukları duyguları iyi bir biçimde tanıyabilmeleri, bu duygularının kendi davranışlarını nasıl ve ne şekilde etkilediğini bilmeleri, onları ifade edişlerinin önemini ve kendi duygularının nasıl yönlendirmesi gerekliliği konularında bilgi sahibi olmayı zorunlu tutmaktadır. Motivasyon da insan davranışına yön veren bir paradigma olarak bu konuda dikkate alınarak, duygulara etkisi göz önünde bulundurulmalıdır (Anık, 2016: 103). Paradigma; insanın dış dünya ile bağlantı kurmasını sağlamaktadır.

Duyguların insanları değil, insanların kendi duygularını yönettiği bir süreç güven üzerine inşa edilmiş makul bir yönetimdir (Yaylacı, 2006: 45). Duyguları yönetmek aslında duyguların farkına varmak, onları tanımak, yön verebilme yetisine sahip olmak ve bu duyguları gerektiğinde etkili bir biçimde kullanabilme süreci insanların duygusal gelişmişliğine işaret etmektedir. Bir başka açıdan ise duygu yönetimi, insanların karar verme süreçlerinde duygularını ne tamamen yok etmeye çalışması ne de onların kontrolüne kendini bırakması demektir (Goleman, 1998: 60). Kişi duygularını tanımalı ve duygularını hangi durumda ve şartta olursa olsun belirli gereklilikler içerisinde ortaya koyarak duygularını yönetmeyi başarabilmelidir. Duyguların toplumsal ve bireysel bazdaki karşılıkları üzerine düşünülmelidir. Tabula rasa paradigması duygusal bağlamda doğuştan duyguların gelmediğine bir vurgu da olsada, insan aklı, duygu ve düşünceleriyle diğer varlıklardan ayrılmaktadır (Anık, 2005: 105). Kurum içerisinde çalışanlarının ve yöneticilerinin, bir parçasını oluşturdukları kuruma karşı olumlu duygular hissetmeleri ve beklentilerinin pozitif yönlü artış gösterebilecek şekilde sahip olabilmeleri için temelde birkaç özelliğin daha fonksiyonel olması beklenmektedir (Albrecht, 2006: 66). Bu özellikler :

- Bireylerin sahip olduğu düşünceleri zor kullanarak değiştirmeye çalışmamak,
- Hepbirlikte harekette bulunmak ve önyargılardan arınmış bir şekilde davranmak,
- Sahip olunan düşünceleri paylaşmak,
- Mantıklı bir biçimde cevaplamak,
- Dinlemeyi öğrenmek için yapmak,
- Kişisel yeteneklerin ilerletilmesi,
- Saygılı ve pozitif bir tavır takınmak,

Kurum çalışanları yönetimin kendilerinden beklentilerini iyice anlamalıdır. Bahsedilen özellikleri anlamak ve uygulanabilir davranışlara dönüştürmek, o kurumun çalışma ortamında olumlu bir durum yaratarak, verimliliği artırmaktadır. Düşünce yeteneğine sadece birey sahiptir ve duygular düşüncelere düşünceler de simgesel düzeneklere dönüşmektedirler (Anık, 2015: 115). Kişinin düşünce dünyası duyguları da etkilemektedir.

Duygusal Emek ve Kurumsal Davranış

Duygusal emek kavram ilk defa 1983'lü yıllarda Arlie Russell Hochschild tarafından kullanılarak literatürde ki yerini almıştır. Kurumsal kurumlarda, çalışanın verdiği hizmet süresi boyunca, kurumun kendisinden beklediği davranışları sergilemek zorunda olma durumu olarak ifade edilmektedir. Kurumlar çalışanlarından duygularını, kendi kurum kültürlerine, sahip olunan politikalarına göre davranışları yönünde yönetmelerini beklememektedir. Duygusal bağlılıklarla ilgili durumlar da değişkenler arası ilişkiler de kategorileştirilmiş ve göstergelerle ifade edilmiştir (Anık, 2013: 164). Kurumun kendi belirlediği çevresel koşullar ve ifade etme çerçevesinde duygusal emek olarak adlandırılan bu durumda duyguların büyük çoğunluğu yapay olarak meydana gelmekte ve böyle sergilenmektedir (Miller vd, 2007: 231). Bu kavramda asıl farklılık, duyguların kontrol edilmesinden ya da yönlendirilmesinden çok daha gözlemlenme şansı olan davranışlardan meydana gelmesidir.

Bu kavramda asıl farklılık, duyguların kontrol edilmesinden ya da yönlendirilmesinden çok daha gözlemlenme şansı olan davranışlardan meydana gelmesidir. Bireylerin hissettikleri duygular belli bir oranda önemliyken, burada duyguların dönüştüğü davranışlar ve onların gözlemlenebilir yanları daha ön planda bulunmaktadır (Güngör, 2009: 167). Toplumlara özgü olan amaçlara benzer, kurumların da kendi amaçları, çevreye bakış açıları, değerleri, özellikleri, ilkeleri, yani kendi kurumlarına has nitelikleri bulunmaktadır. Bir kurumun sahip olduğu tüm çalışanları tarafından paylaşılan, büyük kısmının yazılı olmadığı kuralların, değerlerin, inançların ve bütünün birleşmesiyle de kurum kültürünü oluşturmaktadır. Bir kültür o toplumu oluşturan bireylerin, davranışlarını belirleyen en önemli etken ise, kurumlara özgü kendi kültürleri de zaman içinde oluşarak, kurum çalışanlarının etkileşim kurma ve davranışlarına da etki ederek o kuruma özgü bir kültür yaratmaktadır (Grunig, 2005: 607). Bu zamanla o kurumun kendi kültürünü oluşturmaktadır.

Kurum tarafından duygusal emek başlığı altında ki beklentiler zamanla kurumun kültürü haline gelmektedir. Böylesi bir süreç, kurumlarda ki çalışanların, duygusal yönlerinin kontrol ve kanalize edilmesini gerektirmektedir. Sonuç olarak kurumda ki kültür, çalışmakta olanların davranışlarını değil, onların duygu dünyalarını kontrol altına almaya yöneliktir (Boyd, 2002: 160). İnsanların duygularının emek piyasasında alınıp-satılarak bir meta haline gelmesini fark etmekte (Hochschild, 1979: 569) ve duygusal emek; belirli bir paranın karşılığında duygusal süreçlerin kontrol edilmesidir (Aktaran: Grandey, 2000a: 95). Aynı zamanda duygusal emek kavramı kişiler arası ilişkilerde, çalışmakta olanın kurum tarafından beklenen duyguları ortaya koyması olarak da tarif

edilmektedir (Robbins, 2002: 114). Aslında duygusal emek denilen şey, doğru duyguların ortaya konması sürecidir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89). Hochschild'den daha farklı bir biçimde duygusal emek çalışmalarında Ashforth ve Humphrey davranışların sebebi olarak görülen duygulardan daha çok, bir eylem olarak davranışların kendisi üzerinde durmayı tercih etmişlerdir.

Burada iki temel sebep göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki çalışanın ortaya koyduğu gözlemlenebilir davranışların kendisi ve bunlara uyumudur. İkincisi ise kişi kendi duygularını kontrol altına almadan da genel davranış kurallarına uyabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90). Her iki temel durumda da bireyin duyguları önem taşımaktadır.

Kurumlar çalışanlarından hizmet sunumu esnasında kurumun takındığı tavıra uygun bir eylem ve duygusal katılım beklemektedir. Kurum tarafından oluşturulan bu hedeflerden sapılması direkt olarak gene kurumun imajını ve performansını olumsuz anlamda etkileyecektir. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, çalışanlar da beklenen davranış ve duygusal emeği ortaya koyarken büyük bir enerji harcamakta ve bu durum onların kaçınılmaz olarak yıpranmalarına sebebiyet vermektedir. Çalışanlar her zaman için bilinçli bir tavır takınmamakta ve bazen de ortaya koydukları duygusal emeği farkında olmadan yerine getirmektedirler (Grandey, 2000: 96). Bazen duygular, tamamen içselleştirilmiş olarak ortaya çıkmaktadır.

Duygusal emek olgusu artık hizmet sektörünün ayrılmaz bir parçası olmakta ve hatta metalaşarak yaygınlığı artmaktadır. Her kurumun duygusal emekle alakalı olarak beklentileri zaman içerisinde kurumların kendi kültürlerinin vazgeçilmez bir parçası haline gelebilmektedir. Ancak böylesi bir sistemi ve içselleştirmeyi inşa etmeye dönük her tavır çalışanların çok ciddi bir biçimde sahip oldukları duygulanımların kontrolünü mecburi kılmaktadır (Boyd, 2002: 154). Böylece kurum kültürü denilen şey sadece ve sadece çalışanların eylemlerini değil ve aynı zamanda da onların hislerini de yönetmekle alakalıdır. İşverenlerin bu yönetim şekli yani duyguları kontrol etme ihtiyacı yazı kurallarla ya da belirli sözel beklentiler içerisinde gerçekleştirilebilmektedir (Mann, 2007: 553). Çalışan kişiler ise kendilerinden beklenildiği gibi davranabilmek adına, bazı duyguyu yönetimlerini denemektedirler.

Sonuç olarak kavram, sosyal ilişkiler sürecinde ele alınmaktadır. Bu kavramla alakalı olarak yapılan araştırmalarda karşılıklı bir etkilenme hali yaşanmaktadır. İnsanların neyi hissettikleri ve buradan hareketle duygularının sonucu olarak ortaya çıkan davranış biçimlerini nasıl yönettiği üzerinde durulmaktadır (Thoits, 1989: 317). Çalışanların istemedikleri davranışları sergilemekte çok büyük bir çaba sarf ettikleri gözlenmektedir. Bu durum çalışanların kendilerinde tükenmeye, ruhsal bozukluklara ve aşırı strese sebep olabilmektedir (Grandey, 2000: 96). Ancak şüphesiz ki çalışanlar işe dair eylemlerini yerine getirirken azami düzeyde de olsa bazı davranışlar ortaya koymakta ve bazı duygulanımları karşı taraftaki insanlara yansıtmaktadırlar. Ancak duygusal emek kavramsallaştırması buradaki temel seviyenin üzerinde ve devamlılık içindeki bir durumu ifadelendirmektedir. Her halükarda duygusal emek şöyle tanımlanabilir; hizmetin sunumu sırasında müşterilerle girilen ilişkide, kurumun arzu ettiği duyguların ortaya konmasıdır.

Bu tanım içerisinde dört odak nokta ön plana çıkmaktadır. Öncelikli olarak, duyguların kendisi etkileşimci model etrafında kurgulanmaktadır. Aslında insanlar kendi duygularını sosyal çevrelerini algılayış biçimlerine göre inşa etmektedirler. İkinci olarak ise gene etkileşimci model etrafında insanın hissettiği duygulanımlar ile kurumun talep ettiği duygular arasında bir eşleşme hali olsa dahi, çalışanın bu duyguları ortaya koyabilmek adına bir uğraş göstermeleri zorunluluktur (Morris ve Feldman, 1996: 987-988). Çalışanın hissetmediği duyguları, hissediyor gibi yapması için duygusal açıdan da bir uğraş sergilemesi gerekmektedir.

Üçüncü olarak, sergilenmeye başlanan duygu artık kesinlikle bir tüketim nesnesine dönüşmüştür. Böylece çalışan ortaya konan hizmetin herhangi bir unsuru haline gelmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 988). Dördüncü olarak duyguların hangi koşullarda ne zaman ve nasıl var olduğu konusunda kurallar vardır. Bu tarz kurallar, hissetme biçimindeki kurallar olarak ele alınabilmektedir. Bununla beraber hissetme biçiminde ifade edilen kurallar, sosyal yaşamın her halükarda şekil verdiği kurallardır.

İnsanlar genellikle nasıl davranacaklarını bilirler. Mesela ne zaman acılı bir durum yaşadıklarında üzölmeleri gerektiğini veya şanslı olduklarını hissettiklerinde sevinmeleri gerektiğini bilirler (Hochschild, 1979: 563-564). Burada uygun olarak adlandırılan duygusal tepkilerle alakalı olarak bu normun kendisini gösterim kuralları olarak tanımlanmaktadır (Ekman, 1973: 169). Gösterim kuralları şunu sağlamaktadır; sadece hangi duygunun nereye ve hangi koşula uygun olduğu ile ilgilenmemekte, bununla beraber buradaki duyguların nasıl ortaya koyulduğu ve karşıda bulunan insanlara hangi şekilde aktarılacağı ile alakalı davranış normlarıdır (Morris ve Feldman, 1996: 988). Duygusal emek sadece duyguların yönetimiyle ilgilenmemekte, aynı zamanda da görülebilir tavırlardan da meydana gelmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89). Böylece insanların nasıl duygular içerisinde oldukları bir noktaya kadar önem taşımaktadır. Ancak bu tarz duygulanımların hangi tipte davranışlara yol açtığı fiziksel açıdan daha gözlemlenebilir olmasından ötürü daha büyük bir önem arz etmektedir. Bunlara kısaca gösterim kuralları denilebilmektedir. Gösterim kuralları daha çok sosyal yapıyla alakalı olarak norm ve kuralların, aynı zamanda da işle ve kurumla alakalı kuralların bir göstereni konumundadır.

Duygusal Emek Kavramı Ve Davranış Etkileşimi

Duygusal emekle alakalı olarak yapılan çalışmaların temelini kişilerin kendilerinden beklenen davranışları nasıl gösterdikleri yani toplumsal davranış kurallarına nasıl uydukları belirlemektedir. Böylece çalışanlar üç temel yolu takip etmektedirler (Diefendorf vd, 2005: 243). Bunlar sırası ile şöyledir; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak adlandırılmaktadır.

Yüzeysel Davranış

Burada temel olarak ‘mış gibi yapmak’ durumu söz konusudur. İngilizcede ise surface acting olarak adlandırılmaktadır. Çalışan her ne kadar da olsa o iş esnasında kendinden beklenen davranış kalıplarını hissetmese dahi ortaya koymaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 92-93). Bunlar içerisinde yüz ifadesi, jest ya da ses tonu sayılabilir. Ancak bu durum çalışanın herhangi bir şekilde hiçbir şey hissetmediği gibi bir anlama

da gelmemektedir. Burada sadece bir insan olarak çalışanın yaptığı şey ortaya koyduğu duygulanımlarının aslında sadece hissettiklerinden farklı olmasıdır (Chu ve Murrmann, 2006: 1182). Böylece hissedilenin dışında ortaya konan davranış şekli de yüzeysel olmaktadır.

Derinlemesine Davranış

İnsanlar genel olarak ortaya koydukları davranışları ile hissettikleri duyguları eşlerler. Sonuçta duygular ortaya konur, üstü örtülmeye çalışılır, tamamen yok sayılır ya da yön verilir. Hochschild's derinlemesine davranışın iki boyutta gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bunlardan birincisi kişinin kendi hislenimlerini, duygulanımlarını yok saymasıyla ya da onları oluşturmaya yönelik bir tetiklenme ile oluşturmasıdır. İkincisi ise insanın hayal gücünü kullanarak bir konuyu düşünmesi ve oradaki duyguyu hissetmesidir. Mesela sevdiğin insanla evlenmeyi hayal etmek ve bunun üzerine düşünmek ile kişi mutluluk ilişkisi kurar. Yüzeysel davranış daha çok kişinin dışa dönük eylemlerine odaklanırken, derinlemesine davranış ise kişinin iç dünyasına odaklanmaktadır. Burada herhangi bir davranışsal değişim ise çok dolaylı bir sonuçtur çünkü insanların davranışları öncelikli olarak duyguların değişmesi ile şekillenmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93). Çünkü bireyin duyguları davranışlarına dönüşmektedir.

Hochschild'ın duygusal emek tanımında kurumun beklentilerine uymak için iki yoldan birini ele almak gerekmektedir. Burada hizmeti sunan kişi olarak çalışan, aktif ya da pasif şekilde duygularını yönetmeye yani kontrol altında tutmaya çalışmaktadır. Ancak bu noktada ortaya bir problem çıkmaktadır. Bu kavramsallaştırma insanların kendisinden beklenen yani talep edilen duyguları doğal olarak ve içtenlikle yaşaması yani bir norm haline getirip ortaya koyması gibi bir durumu hesaplayamamaktadır (Grandey, 2000: 96). Duygusal emek ile alakalı olarak yapılan çalışmaların çoğunluğu kişi ve kurum üzerinde kavramın boyutlarını görmek üzerinedir. Burada genel olarak altı çizilen şey duygusal emek olgusunun kurum için faydalı ancak kişiler için olumsuz sonuçlar doğurduğudur (Grandey, 2000: 98). Bununla beraber bir şekilde duygusal emeğin tükenmişliğe ve iş tatminsizliğine (Pugliesi, 1999: 125) sebep olduğu anlaşılmaktadır.

Duygusal emeğe dair yapılan ikili tasnifte kişinin kendi duygularını kontrol altında tutması ve karşısında bulunan insanın da duygularını yönetmesi mevcuttur. Buradaki her iki yöntemin de çalışmakta olanların stresini arttırdığı, işten alınan tatmini azalttığı ve kişinin psikolojik sıkıntılarını da yükselttiği gözlemlenmiştir (Pugliesi, 1999: 140). Daha özelde ise öfke gibi çok güçlü ve olumsuz duyguların bastırılması sonucunda kişilerde tükenmişlik duygusunun yüksek bir derecede artışı gözlemlenmiştir (Erickson ve Wharton, 2001: 150). Bunun yanı sıra duygusal açıdan tükenme kişileri yüksek derecede yıpratmaktadır (Martinez-İnigo, 2007: 300). Bir diğer yandan da strese sebep olmakta ve kişinin iş hayatını etkilemektedir.

Duygusal emek konusunda bazı araştırmacılar emeğin etkilerini düşünürken, onun hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar ortaya koymasını kuramsal açıdan açıklayabilmek için hem yüzeysel davranışı ve hem de derinlemesine davranışı ayırmaktadır (Bulan vd, 1997: 235). Ve bu ayırımın yapıldığı araştırmalar incelendiğinde genel olarak yüzeysel davranışın, tükenmişlik sendromunu ortaya çıkardığı yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Grandey, 2000: 97), duygusal tükenmenin davranışlardaki samimiyetsizliğin ortaya çıktığı olumsuz sonuçlarla ele alındığı görülmektedir.

Aslında çalışan insanların gerçekte hissettikleri duyguların değiştirilip dönüştürülmesiyle ilgili olan derinlemesine davranış bireysel başarı ile (Brotheridge ve Grandey, 2002: 30), hizmetin verimliliğini arttırma, işi bırakma arzusunu azaltma (Chau vd, 2009: 1151), işe duyulan bağlılığı arttırmaya bağlı olumlu neticeler ortaya çıkardığı gözlemlenmiştir.

Samimi Davranış

Duygusal emeğin bu boyutunda ise bazı durumlarda kurumun çalışanlarının, duruma uyan davranışlarını sergilerken, kurumun kendisinden beklediği davranışı değil, olağan şartlar içinde verilecek ya da gösterilecek davranışı kısaca uygun olanı sergilemektedirler. Samimiyetle yani bireyin samiyetiyle ortaya çıkmakta olan bu davranışlara duygusal emeğin samimi davranış boyutunu oluşturmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Mesela barda çalışan barmenin, o gün gelen hiç tanımadığı barın müşterisinin sorunlarını dinlemesi gibi (Chu ve Murman, 2006: 1182). Bir doktorun muayene saatleri dışında sürekli etrafındakilerin sorularına cevap vermesi de örnek olarak verilebilir.

Mesela bir hizmet elemanı hiçbir ekstra çaba sarf etmeksizin kendisinden bir tavır olarak beklenen duyguları hissedip ortaya koyabilir. Bir başka örnek olarakta yara almış bir çocuğa iyi duygular besleyen bir doktorun özü itibariyle hissetmediği duyguları ortaya koymaya ihtiyacı yoktur. Tam da burada işçi tarafından gösterilmesi beklenen duygular, çok içsel ve samimi olarak hissedilip sergilendiğinde samimi bir tavır olarak değerlendirilmektedir ve bu kavramsal anlayış duygusal emeğin üçüncü şekli olarak da değerlendirilebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Bireyin kendiliğinden, hissettiği duygularla birlikte hareket ettiğinde ortaya çıkan davranışlar olduğundan ortamdaki diğer insanlara da samimi gelmektedir.

Duygusal emek kavramı temel olarak gösterim kurallarına uymak demektir. Bu süreçte duyguların yönetilmesi hali, yüzeysel ve derinlemesine davranış tiplerini de içine katarak bir duygusal uyumun var olacağını tasarlamaktadır (Hochschild, 1983: 7). Ancak bu anlayışın dışında, hizmetin bazen de çalışan kişinin yüzeysel ve derinlemesine davranış tiplerini ortaya koymadan doğal yollarla ifade edebileceğine dair bir anlayış mevcuttur. Bu süreçte rol yapmaya gereksinimi yoktur (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Samimi yani gerçek davranış tipinde çalışan kişinin bir hizmeti gerçekleştirdiği sırada müşteriye bir sahiçilik içerisinden davranmaktadır.

Duygusal Emekte Duyguların Yönetimi

Her çalışan yapmış olduğu işin gerekliliklerinden olan gösterim kurallarına uyabilmek için duygularını kontrol etmeye çalışır. Bu durumda çalışan duygusal emeğin kontrol edebilmek adına farklı yöntemler benimseyebilmektedir. Buradaki ilk yöntem ilgiyi yayabilmektir. Birey, işini gerçekleştirdiği süreç esnasında kendisini iyi hissettirecek şeyleri düşünebilir ya da mutlu edecek eylemleri ortaya koyabilir. Mesela sakız çiğnemesini seven bir garson servis esnasında ya da işinin diğer kısımlarında iken kimseye fark ettirmeden sakız çiğneyebilir. Böylece sevdiği şeyi yapan çalışan kendisini rahatlatıp olumlu bir hisse kapılmaktadır ve bu durum da onunu müşterilerle kuracağı ilişkiyi de olumlu bir düzleme çekecektir.

İkinci bir yöntem olarak içinde bulunulan durumu başka bir biçimde algılamak yani değerlendirmek söz konusudur. Buna kişinin kendi bakış açısını ya da anlayışını değiştirmesi denebilmektedir. Çalışan içinde bulunduğu koşulları değiştiremediğinde, orada kendisinden beklenen duygusal emeğe göre kendisini yeniden inşa edebilir ve ya da hiç inanmadığı duyguları rol yaparak ortaya koyabilir.

Duygu durumunda yapılan böylesi bir değişiklik aslında kişinin kendi kendisine yaptığı bir kandırmadır. Kişi gösterim kurallarının içerisinde kalarak maskelemektedir. Burada önemli olan nokta müşteriler açısından çalışan kişinin inandırıcı bir tavra sahip olmasıdır. İnandırıcı olmadığı durumlarda ise müşteri üzerinde hiçte hoş olmayan samimiyetsiz ve uzaklaştırıcı bir etki oluşturacaktır. Böylece ilk iki yöntem genel itibariyle derinlemesine rol yapma olarak ele alınırken, üçüncü yöntem ise yüzeysel bir rol yapma olarak değerlendirilmektedir (Grandey, 2000: 99). Sonuç olarak bir kurum adına çalışan kişi tüm bunları gösterim kurallarına uygun davranabilmek için sergilemektedir. Zaman geçtikçe bazı şeyleri hissetmek kendi duygularının yerini almaktadır (Al, 2015: 50). Duygular zaman içinde başka anlamlara da sahip olmaktadır.

Duruma ait işaretler duygusal emeğin ortaya çıkış süreciyle ilgilenmektedir. Sonuçta duyguların hangi sıklıklarla ortaya konduğu, duygusal iletişimin ne kadar sürdüğü ve çeşitliliği gösterim kuralları bağlamında kurumun kendi çalışanından beklediği bir şeydir. Ancak burada unutulmaması gereken şey, buradaki iletişimin hem olumlu hem de olumsuz yönde olabilmesidir. Bilindiği gibi çalışanlar bir duyguyu ortaya koyarken ve bunu duygu yönetimi içerisinde gerçekleştirirken ikili bir seçeneğe sahiptir. Bunlar derinlemesine rol yapma ya da yüzeysel rol yapma yöntemleridir. Aynı zamanda bu süreci etkileyen hem kişisel hem de kurumsal boyutlar vardır.

Burada kişisel faktörlere bakıldığında cinsiyetin ön plana çıktığı görülmektedir. Yapılmış olan bir çok araştırmaya göre kadınlar erkeklere göre daha rahat ve duygusal tepkilerde bulunmaktadır (Deaux, 1985: 72-73). Aynı zamanda kişinin duygusal zekası ve karşısındakini duygusal açıdan anlamlandırabilmesi de önemli bir boyuttur.

Kurumsal boyutta ise işe dair özgürlük alanlarıyla birlikte yöneticilerin ve iş arkadaşlarının desteği ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak bu süreçler kişiler üzerinde bir takım etkiler yaratmaktadır ve bu durum uzun dönemde etkilerini kurumsal açıdan gösterebilmektedir.

Hissedilen Duygular ile Sergilenen Duygular Arasındaki İlişki

Çalışan kişilerin göstermeleri gereken duygu ile hissettikleri duygu arasındaki temel ilişki duygusal emek konusunun özünü yaratmaktadır. Buradaki ilişkinin nasıl olduğu hem kurumlar hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Kurumlar duygusal emeğin müşterilerdeki yankısını merak ederken çalışanlar da kendi üzerlerindeki etkisi üzerinde düşünmektedirler. Ve büyük bir zorunluluk içerisinde aslında bu alanda yapılan çalışmalar buraya odaklanmalıdır. Bir tarafla anlaşılması çok zor olan insanın duyguları ve onun kurumlar nezdinde ele alınıp incelenmesi, farklı değişkenlerin de hesaba katılmasını devreye sokmakta ve bu da sorunu iyice içinden çıkılmaz bir noktaya doğru götürmektedir.

Ancak konu daha basit bir düzlemde ele alınacak olursa, gösterilen duygular ile içten gelen duygular arasında birbirlerini tamamlayan, uyumsal bazda birlikte ve ya uyumsuzluk gösterebilen ya da aralarında sapmalarında ortaya çıkabildiği görülmektedir. Ortaya konan tavırlar aslında hissedilen duygularla örtüşebilir de, örtüşmeyebildiği durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 32). Çünkü duygularda kişisel bazda ve yaşanan olaylar karşısında değişiklik gösterebilmektedir.

Gösterilmesi gereken duygular ile hissedilen duygular benzer olduğunda buna duygusal uyum denmektedir. Mesela kendisini iyi ve mutlu hiseden bir uçuş personelinin aynı zamanda davranışlarının da böyle olması gibi. Aslında duygusal uyum bireyin çevresiyle iyi bir uyum oluşturduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu şartlar içerisinde çalışan bir kişi de işin getirdiği olumsuz koşullardan uzakta kalacaktır.

Çalışan kişilerin ortaya koyduğu duygular, gösterim kurallarına uyum gösterirken bir diğer yandan da bireyin içsel duygularıyla çatışabilmektedir. Bazı tipteki işlerin gerektirdiği bir zorunlu hal olarak sergilenen bu tarz duygusal ifadeler aslında bir aldatmacayı içerisinde barındırmaktadır. Sonuç olarak bu durum çalışan kişinin kendi değerleriyle ve iş hayatındaki rolleri içerisinde bir zıtlık ve sorun yaratmaktadır. Böylece duygusal uyumsuzluk yaşayan bireyler aslında var olan gösterim kurallarını bir kendileri açısından bir norm haline getirememişlerdir.

Duygusal sapma olgusu ise duygusal uyumsuzluk olgusuyla tam tersi bir ilişki kurmaktadır. Duygusal uyumsuzluk daha çok ortaya konan duyguların normal şartlarla çatışması halidir. Birey burada kendi içsel duygularını sergiler ancak gösterimin kurallarına uymaz. Böyle olduğunda ise hem müşterilerden hem de kurum tarafından gelen olumsuz tepkilere maruz kalmaktadır. Burada yapılmaya çalışan şey içselleştirme ile uyum göstermektir ancak uyumsuzluğu azaltmaya dair her çaba tükenmişlik sendromunu tetiklemektedir (Lashley, 2002: 256). Çalışan kendinde olumsuz duygular hissetmekte ve bu sosyal yaşantısına da etki etmektedir.

Halkla ilişkiler ve Duygusal Emek Yönetimi

Halkla ilişkiler kavramsal çerçevesi bakımından fazlasıyla tartışmalı bir konudur. Farklı tanımlamalarla birlikte, temel olarak bir iletişim disiplini. Mesela İngiltere'deki Halkla İlişkiler Enstitüsü, halka ilişkileri şu şekilde tanımlamaktadır; bir kurum ve kurumun hedef müşteri kitlesi ile karşılıklı iyi niyet ve anlayışla oluşturduğu ilişkilerini sürdürmek için önceden planlanmış çabaları olarak ifade edilmesidir (Jefkins, 1989: 1-2). Bir diğer tanımlama biçimi ise şöyle demektedir; çift taraflı iletişime dayalı ve karşılıklı yararlar sağlamakta olan, dürüst ve sorumluluk uygulamaları ile birlikte kamuoyunda etki oluşturmaya yönelik, önceden planlanmış çabalardan oluşmaktadır (Cutlip vd , 1985: 3). Halkla ilişkileri, hedefteki kitleyi ikna etmeye dayalı bir iletişimsel süreç olarak değerlendirilmektedir (Marston, 1963: 3). Bu disiplinin temel amaçlarından biri iletişimi kullanarak, karşısındakini iknaya yöneltmektir.

Halkla ilişkiler amaçları olan bir iletişim pratiğidir. Kurumun sahip olduğu amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirebilmek için kurum çalışanlarına ve hedef

kitlesine karşı iletişimini profesyonelce yönetebilmek için halkla ilişkiler faaliyetlerine başvurmaktadır. Bu faaliyetlerle ulaşılmak istenen hedef kitle, kurum için ikna edilmeye çalışılmaktadır (Erdem ve Akbaba, 2007: 188). Halkla ilişkiler sorumlu bir çevre amacını gütmektedir. Çevrede yer alan bireylerle ve kurumlarla, kısaca ulaşmayı istediği hedef kitlesi ile uyumlu ve olumlu ilişkiler kurmak, birey ve toplumun bütünleşmesini sağlamak, halkla ilişkilerin temel amacı olarak görülmelidir (Sabuncuoğlu, 2004: 13). Halkla ilişkiler modellerinin amaçları baz alarak gelişimi, kurumların halka ve halkla iletişimi bakışlarındaki değişimi ve gelişmesini de ifade etmektedir (Grunig, 2005: 311). Hızla gelişen yeni dünya düzeninde değişim halkla ilişkileri de etkilemektedir.

Kurumların yarattığı çevrenin, evrenin adı kurum iklimidir. Burada çalışan insanların direkt ya da dolaylı olarak davranışlarına etkide bulunan her şeyin toplandığı matematiksel olarak ölçülebilir olan iklimdir (Ertekin, 1978: 18). İnsanların kendi kendilerini ya da diğer insanları olumlu anlamda etkileyebilmelerinde kurum iklimi ve diğer yapısal faktörler çok temel bir öneme sahiptir. Burada kişilerin iş yaşamındaki özerklikleri, teşvik sistemi, ödüllendirme mantığı, samimi ilişkiler gibi etmenler kurum içi iletişimin ve iklimin olumlanmasını sağlamakta ve bunu geliştirmeye yaramaktadır (Campell ve Dunette: 1970: 28). Böylece kurum iklimi iş ilişkilerinin neticesinde ortaya çıkmakta ve ona göre şekillenmektedir.

İnsanların kendi isteklerine bağlı bir biçimde hem birbirlerini hem de içinde buldukları kurumları gönüllü bir şekilde desteklemeleri olarak değerlendirilmektedir (Organ, 1997: 88). Kişilerin kendilerini duygusal bir açıdan kurumların bir parçası olarak görmelerinin bazı belirtileri vardır. Bunlar; empati, uyumluluk, güvende hissetme, verimlilik ve adanma gibi hallerdir. Burada kurumsal vatandaşlığı geliştiren, işverenle ve çalışan arasındaki ilişkileri pozitif anlamda var eden ve işyerine ait bazı temel unsurlar vardır. Bunlar arasında yardımlaşmak, inanmak, güvenmek, uyum, adalet gibi kavramlar olumlu tesirlerde bulunmaktadır (Podsakoff, 2000: 516). Çalışanlar üst düzey yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteğini hissettiği ortamlarda, kuruma kendilerini daha ait hissetmekte ve bunun sonucunda da daha üretken bir ortam ortaya çıkmaktadır.

İnsanların içinde buldukları kuruma ya da çevreye karşı kendilerini duygusal ve bireysel çıkarlar anlamında bütünleştirmeleridir (Meyer ve Allen, 1997: 45). Daha özelden ise insanın duygusal olarak kendi çevresine ve kurumuna karşı bağlılık hissetmesidir. Böylece insanların kuruma olan bağlılıkları onların performanslarını olumlu anlamda etkilemektedir.

Burada işin içerisine duygusal tetikleyiciler girmektedir. En temelde insanların sahip oldukları duygulanımlar ve bunların sonucunda oluşan yargılar, iki biçimde etkilenmektedir. Bunlardan birincisi iç tetikleyicilerdir. Burada temel olarak olaylara verilen anlamlar, düşünceler ve imajinasyonlardır. İkincisi ise dış tetikleyicilerdir. Burada olgular, tecrübeler, iletişim yöntemleri ve bireylerin yaklaşımları ön plana çıkmaktadır (King, 2006: 16). Birçok duygusal reaksiyonun temel nedeni yüklenen anlamla ilişkilidir. İnsanın o an içerisinde sahip olduğu düşünceler, duygusal tepkiyi belirlemektedir. Sonuç olarak bu durumun tespit edilebiliyor olması, insanların kendi duygulanımlarını ve bunların sonucunda ortaya koyacağı tepkileri kontrol edebileceği anlamına gelmektedir.

Çalışanların Duygularını Yönlendirmek İçin Kurumların İzlediği Yöntemler

Kurumlar arzu ettikleri duyguların gösterilmesi için teme olarak üç yöntem belirlemiştir. Kurumlar öncelikli olarak bir elemanı seçme ve işe alma süreçlerinde ve sonrasında ise sosyalleştirme araçlarıyla ve aynı zamanda ödül/ceza gib sistemleri çalıştırarak elemanlarının kendi işlerine duyguları ortaya koymalarını sağlamaya çalışmaktadır. Kurumların burada ortaya koydukları enerji, müşterilerine verdikleri önemi göstermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 103). Aynı zamanda çalışanların müşterilerle sağladıkları iletişim ve buradaki duygusal emek pozitif bir ilişki biçimini yaratmaktadır.

Kurumlar en temelde iş için doğru olan duygusal emeği sergileyebilecek insanları işe almaktadır. Bu durum zaten işe alım ilanlarında bile gözükmektedir. Mesela iş tanımı içerisinde kişide aranan özellikler şunlar olabilmektedir; olumlu ve yapıcı olması, ikna edici ve gülümseyen bir yüze sahip olması (Rafaeli ve Sutton, 1987: 26). Mesela kamuya ait bir hava yolu ya da başka bir kurum yeni kabin görevlilerini işe alırken, uzun ve meşakkatli uçuşlarda yolcularına karşı samimi ve güler yüzle davranabilecek insanları almaya özen göstermektedir (Sutton ve Rafaeli, 1988: 461). Tabi ki bu tutum fazlasıyla anlaşılabilir. İşe alım sürecinde kurum kendince belirlediği bir takım davranışlar ve eylemler beklemektedir. Sonuçta arzulanan tavırları uygun bir biçim de ortaya koyabilecek insanların işe alınması gerekir. Ve bu durum işe alım süreçlerinin kurum tarafından başarılı bir biçimde gerçekleştirildiğini göstermektedir.

İşe alım sürecinden sonra kurumsal sosyalleşme ya da sosyal uyumun yakalanması da önemli bir noktadır. Burada ortaya konması ve saklanması gereken duygular vardır. Kurumsal sosyalleşme de buradaki normlar ve gösterim kuralları ile ilgili olmaktadır (Hochschild, 1979: 564-565). Şüphesiz ki böylesi kuralların kurumların çalışanlarına aktarılmasının bazı yöntemleri vardır.

Mesela bir çok kurum gösterim kurallarını çalışanlarına öğretebilmek için kurum içi eğitimler verebilmektedir ya da işe yeni alınmış olan kişileri bir oryantasyon sürecine sokabilmektedir. Bir başka yöntem de küçük kitapçıkların ya da broşürlerin hazırlanmasıdır. Burada kurumların tavrını ve normlarını ortaya koyacak ve çalışanların da bunu öğrenmesini sağlayacak sloganlar da işe yarayabilmektedir. Burada öğrenme yolları sonsuz sayıda olabilmektedir. Bunlardan bir başkası da öğrenmenin diğer çalışanlar vasıtasıyla gerçekleşmesidir. Ancak bazı meslek tiplerinde mesela doktorlukta bu tip bir öğrenme daha yaygındır (Rafaeli ve Sutton, 1987: 26-27). Sosyalleşme her halükarda kurumların elemanlarına hangi tipte duyguların ortaya konması gerektiğini öğretmektedir. Burada yöntem olarak da ödül ve ceza sistemi duyguların sergilenmesini kolaylaştırmaktadır. Mesela bir çok kurum kendi çalışanlarının istediği tipte duyguları ortaya koyup koymadığından emin olabilmek adına onları takip etmektedir. Buradaki takip etme ya da izleme farklı yollarla gerçekleştirilebilmektedir. Bazen yöneticiler tarafından ya da kamera sistemiyle doğrudan izleme gerçekleştirilebilmektedir. Bazende müşteriler aracılığıyla bilgilendirme gerçekleştirilebilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 28). Mesela Amerika'da bir kurum, müşterilerini tatmin edici bir biçimde karşılayamadığında ya da güler yüzlü ve samimi bir hizmeti sağlayamadığında, çalışanları adına özrü mahiyetinde,

müşterilerine beş dolar vermektedir (Sutton ve Rafaeli, 1988: 461). Bazı kurumlarda ise taraflarına gelen müşteri bildirimlerinde, içerikleri incelemeden her müşteri haklıdır mantığı feyz alınarak, hemen karşılığında bir özür cevabı yollanarak, geribildirim için teşekkür edilmekte ve daha sonra konu ile ilgili bilgi içeren geri dönüşün yapılacağı konusunda bilgi verilmektedir.

Duygusal Emegin Kurumsal Açidan Çıktıları

Bir kurumda çalışanların duygusal verimlilikleri, kurumların ortaya koyduğu performansı hem olumlu hem de olumsuz anlamda etkileyebilmektedir. Duygusal emek kurumlara kısa süreli olduğu gibi uzun süreli kazançlar da sağlayabilmektedir. Ortaya konan duygulanımlar kurum adına hemen sonuç vermektedir. Mesela bir satış uzmanı duyguları aracılığıyla bir ürünün satış sürecini kolaylaştırabilmekte ve hızlandırabilmektedir. Aynı zamanda yaşanan duygulanımlar malı alan kişinin yaşadığı etkiyi uzun bir vadeye yayabilir ve kurum bir müşteri kazanmış olmaktadır. Böylece çalışanın ortaya koyduğu duygusal emek müşteride karşılık bulmakta ve bu da o kurumu tercih etme sebebi olarak gözükmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 29-30). Aynı zamanda yaşanan bu durum müşteriler arasında kulaktan kulağa aktarılmakta ve kurumun yarattığı etki başka insanlara da böylece ulaşmaktadır.

Ancak şu da unutulmamalıdır ki, duygusal emegin kurum açıdan olumlu olduğu kadar olumsuz sonuçları da bulunabilmektedir. Mesela çalışanlar tarafından ortaya konan duygular, müşteriler tarafından samimi bir şekilde algılanmaz ise işte o zaman müşteri de fazlasıyla negatif bir tutum oluşturmaktadır (Thompson, 1976: 115). Bazen de müşterilerin hizmet kalite beklentileri değişmekte ve kurumun çalışanları da bu değişimi takip edememekte ve bu durum da müşteri de duygusal bir hoşnutsuzluk yaratmaktadır. Bazen müşterinin kendisi önyargılı bir biçimde yaklaşım göstermekte ve bu da müşterinin aldığı hizmeti yetersiz bir biçimde hissetmesine sebep olmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 96). Algının kendisi sadece verilen hizmetle ilişkili olmamakta aksine müşterinin yaklaşımı da durumu belirlemektedir.

Kurumlar açısından işin yarattığı stres ve devamsızlık hali duygusal emek kalitesini aşağılara çekmektedir. Bazen de duygusal emek, çalışanlarda duygusal açıdan tükenmeye sebep olmaktadır. Bunun sonucunda ise bu tipteki çalışanlar kurumlar açısından değersiz bir hale gelebilmektedir (Mann, 2007: 556). Çalışanın kendisinin psikolojik açıdan değersiz olarak hissetmesi hissetmesi hem kendi açısından hem de kurum açısından olumsuz duygular ve durumlar yaratabilmektedir.

Duygusal Emegin Kurum Çalışanları Üzerindeki Etkileri

Her zamanki gibi kurum çalışanların bir görevin gerekliliği olan duyguları ortaya koyabilmesi için bireysel bazda bir çaba göstermesi gerekmektedir. Burada ki durumda ise çalışanlar açısından duygusal tükenmeye ve yaptıkları iş açısından strese sebep olmaktadır. Ancak çalışanlar bazı durumlarda bu tipteki davranışları strese yer vermeden sadece belirli bir rutin içerisinde ve duygusal emeği yoğun bir biçimde yaşamadan ortaya koyabilir (Grandey, 2000: 96). Sonuç olarak duygusal emegin çalışanlar üstünde hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkileri

İş için ortaya konan duyguların ya da gösterim kurallarının, ara sıra da olsa, bazı durumlarda söz konusu olduğunda çalışanlar üzerinde pozitif sonuçları gözlemlenebilmektedir. Bu sonuçların başında maddi kazanç vardır. Burada da yaptığı satış üzerinde yüzde alan elemanlar düşünülebilir. Bir başka örnekte bahşiş mevzuunda gerçekleşmektedir. Çalışanın müşterisine göstermiş olduğu yakın ilgi bahşiş almalarını hem kolaylaştırmakta hem de alınan miktarı artırmaktadır. Çalışanların, kurumun belirli hedefler doğrultusunda belirlemiş olduğu gösterim kurallarına uyması, onları yaşanabilecek kötü davranışlardan ve durumlardan korumakta, böylece de duygusal açıdan sağlıklı bir biçimde kalmalarını sağlamaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987: 303). Ancak bu tarz bir yaklaşım duygusal emeğin ortaya konarken yaşanan yıpranmayı göz ardı ettiğini de unutmamak gerekir.

Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Duygusal emek olgusunun çalışanlar nezdinde oluşturduğu kötü sonuçlarının başında bizatihi duygusal uyumsuzluğun yarattığı olaylar sayılmakta ve gelmektedir. Burada hissedilen duygularla gösterilen duyguların farklılığından kaynaklanmaktadır. Bu durumun kendisi rol çatışması olarak adlandırılabilir. İnsanın sahip olduğu değerlerle iş hayatında ondan istenen duygular arasındaki farklılık, sonuç olarak bir duygusal uyumsuzluğa sebep olmaktadır (Abraham, 1998: 137). Ortaya çıkan rol karmaşası ve çatışması; kaygıya, strese ve duygusal tükenmeye yo açmaktadır.

Bu tarz durumlar en çok borç tahsilatı yapan insanlarda görülmektedir. Bu kişiler, borç sahibi olan insanlara en temel acıma duygusu ile yaklaşmaktadırlar. Ancak çalıştıkları kurum onlardan daha katı ve sert olmalarını talep etmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 1003). Böylesi bir durumda işçilerden iki tipte eylem ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi sert bir mizaca sahip olanlar, kendilerinden beklenen eylemleri yerine getirmektedirler. Ancak onlar da yaptıkları 'doğru olmayan' eylemleri, kuralların gerekliliği olarak açıklayarak işin içinden çıkmaya çalışacaklardır. Ancak duygusal kişiler, yapılan işten çok daha fazla etkilenecekler ve çok daha büyük bir duygusal uyumsuzluk yaşayacaklardır. Ancak yaşanan her iki örnekte de kurum tarafından istenen eylemlere kişisel duygulanımlar çatışma halindedir (Abraham, 1998: 138). Her ne kadar farklı kişilerden farklı tepkiler gelse de stres olgusu her iki grup için de geçerli olacaktır.

Bu durum kişiler üzerinde büyük bir stres yaratmaktadır. Sonuçta da daha sinirli olma ve depresyona girmek gibi sorunlara neden olmaktadır. Bunların yanında geceleri uykusuzluk çekmek ve daimi halsizlik benzeri bazı stres belirtilerinde baş göstermesine de sebep vermektedir. Bir diğer yandan da bazı fiziksel rahatsızlıklara da neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar, işyerinin yoğun stresinden ötürü işyerinden uzaklaşma çabasının içerisine girerler ve bu da hastalık izinlerinin artmasına neden olur. Duygusal çatışmanın kurumların çalışanları üzerinde yarattığı olumsuz baskı yani stres, işten alınan hazzı, keyfi ve tatmini de azaltmaktadır (Abraham, 1998: 137). Böylece duygusal çatışma şirketi daha verimli hale getirme çabalarının sonucunda geri dönüp, şirketi olumsuz anlamda etkilemektedir.

Bunların daha ileri aşamalarında ise tükenmişlik sendromu baş gösterebilmektedir. Yapılan araştırmalarda, duygusal emek ile tükenmişlik sendromu arasında beklenenden daha fazla bir ilişkinin var olduğu anlaşılmıştır (Hollanda’da ise uçuş hosteleri ile ilgili yapılan bir çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Heuven ve Bakker, 2003: 95). Bu çalışmalar her iki olgunun da birbirine ne kadar yakın olduğunu göstermektedirler.

Sonuç

Halkla ilişkiler kurum kültürü yaklaşımı ile çalışanlar, hedef kitle ve kurum yöneticileri arasındaki davranışları herkesin karına olacak şekilde düzenleme amacı taşımaktadır. Kurum çalışanları hedef kitleleri ile her kurumsal karşılaşmada iş performansı gösterirken aynı zamanda iletişim performansı da sergilemektedir. İletişim performanslarını en çok etkileyen değişken ise duygulardır. Duygusal emek yaklaşımı duygu yönetiminin bir alt başlığı olarak, alana önemli bir katkı sağlamaktır. Kurumlar kurum kültürü bağlamında çalışanlarının hedef kitleye nasıl bir duygu aktarımında olacağını artık önemsemektedir. Duygusal emek kavram ilk defa 1983’lü yıllarda Arlie Russell Hochschild tarafından kullanılarak literatürde ki yerini almıştır. Kurumlarda, çalışanın verdiği hizmet süresi boyunca, kurumun kendisinden beklediği davranışları sergilemek zorunda olma durumu olarak ifade edilmektedir. Kurumlar çalışanlarından duygularını, kendi kurum kültürlerine, sahip olunan politikalarına göre davranmaları yönünde yönetmelerini beklememektedir. Çalışanlarını ortaya koyduğu duyguları, kurum tarafından gerçekleşmesi beklenen hedefleri oluşturmaktadır.

Kurum çalışanları samimi ve içten olduklarında hedef kitle nezdinde kurumun imajını da olumlu yönde sağlamaktadırlar. Doğal olarak her çalışan samimi duygular besleyebilir ama yüzeysel duygu aktarımları olumsuz bir imaja neden olmaktadır. Bu yüzden çalışanların derinlemesine duygu hissetmeleri sağlanabilirse, yalnızca çalışanların değil hem kurumun hem de hedef kitlenin olumlu bir kavşakta buluşmaları sağlanabilir. İnsanlar genel olarak ortaya koydukları davranışları ile hissettikleri duyguları eşlerler. Bu kavramda İngilizcede deep acting ismi verilmiştir. Sonuçta duygular ortaya konur, üstü örtülmeye çalışılır, tamamen yok sayılır ya da yön verilir. Hochschild’s derinlemesine davranışın iki boyutta gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bunlardan birincisi kişinin kendi hislenimlerini, duygulanımlarını yok saymasıyla ya da onları oluşturmaya yönelik bir tetiklenme ile oluşurmasıdır. İkincisi ise insanın hayal gücünü kullanarak bir konuyu düşünmesi ve oradaki duyguyu hissetmesidir. Kurum içi eğitimlerle çalışanlara duygusal emeklerinin nasıl yönetebilecekleri anlatılabilir. Halkla ilişkiler bir uygulama alanı olarak, duygu yönetiminin bir alt kavramı olan duygusal emeği; kurumsal kültür pratiğinde, örgütsel verimlilik için derinlemesine davranışı, bireyin içselleştirmesi ve normalleştirilmesi için profesyonel bir bakış açısı oluşturmaktadır.

Kaynaklar

Kitaplar

Albrecht, K. (2006). *Social Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Al, E. (2015). *Göz ve Kamera Bağlamında Görüntünün Gerçeklik, İktidar ve Bakış ile Olan İlişkisi*, İstanbul: Form Baskı Yayınları.

Anık, C. (2016). *Siyasal İkna*, İstanbul: Derin Yayınları.

Anık, C. (2015). *Meşruiyetin Sosyal Psikolojisi*, İstanbul. Kaknüs Yayınları

Anık, C. (2014). *İletişim Sosyolojisi*, İstanbul: Derin Yayınları.

Anık, C. (2013). *Sendikalar Geleceğini Arıyor*, Ankara: Hizmet-İş Sendikası yayınları

Anık, C. (2005). *Yarınki Siyaset*, Ankara: Nobel Yayınları

Campell, J. P. ve M. D. Dunette. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. Newyork: Mc Graw Hill.

Cutlip, S. M, A. H. Center ve G. M. Broom, (1985). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall Inc

Ekman, P. (1973). *Cross-Culture Studies of Facial Expression*. Ekman, P. (Ed.). *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review*. New York: Academic Press, 1973, 169-222.

Erdem, A., Akbaba, E. (2007), "Halkla İlişkiler Nedir Ne Değildir?" İçinde, Ed: Metin Işık, *Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım* (s.181-206): Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları,

Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları.

Grunig James E, (2005), *Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, (Çev. Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları.

Goleman, D. (1998). *Duygusal Zeka*. (B. S. Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2006). *Sosyal Zeka*. (Ç. D. Osman, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.

Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. Berkeley: University of California Press.

Jefkins, F. (1989). *Public Relations*. London: Pitman Publishing.

Kaptagel, İ, G. (1984). *Tıpsal Psikoloji* (2. b.). İstanbul: Beta Basım.

King, K. S. (2006). *Imagineering for Health*. Hunaworks: Theosophical Publishing House.

Marston, J. (1963). *The Nature of Public Relations*. USA: McGraw Hill Book Comp.

Meyer, J. P. ve N. J. Allen. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Morris, J. A. Ve Feldman D. C. (1996). *The Academy of Management Review: The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor* Vol. 21, No.4, pp. 986-1010: New York.

Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, (2004), *Halkla İlişkiler*, İstanbul: Aktüel yayımları.

Yaylacı, Ö. G. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Makaleler

Abraham, R. (1998). *Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators*. *Leadership and Organizational Development Journal*. 19.3, 137-146.

Ashforth, B. E. ve R. H. Humphrey. (1993). *Emotional labor in service roles: The influence of identity*. *Academy of Management Review*. 18.1, 88-115.

Boyd, C. (2002). *Customer violence and employee health and safety*. *Work, Employment and Society*. 16.1, 151-169.

Bulan, H, F, J. E. Rebecca ve S. W. Amy. (1997). *Doing for Others on the Job: The Affective Requirements of Service work, Gender, and Emotional well-Being*. *Social Problems*. 44.2, 235–256.

Brotheridge, C. M. ve A. Grandey. Alicia. (2002). *Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”*. *Journal of Vocational Behavior*. 60, 17–39.

Chu, K. H. L. ve S. K. Murman (2006). *Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale*. *Tourism Management*. 27, 1181-1191.

Chau, S, L. Jason, J. Dahling, E. L. Paul ve J. M. Diefendorff. (2009). *A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover*. *Journal of Organizational Behavior*. 30, 1151–1163.

Deaux, K. (1985). *Sex and Gender*. *Annual Review of Psychology*. 36.1, 49-81.

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. (2009). *Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları*. *Kamu-İş Dergisi*. 11.1, 167-184.

Heuven, E. ve A. B. Bakker. (2003) *Emotional Dissonance and Burnout Among Cabin Attendants*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12.1, 81-100.

Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*. 85.3, 551-575.

Lashley, C. (2002). Emotional Harmony, Dissonance and Deviance at Work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 14.5, 255-257.

Mann, S. (2007). Expectations of emotional display in the workplace. *Leadership and Organizational Development Journal*. 28.6, 552-570.

Martinez-Inigo, D, T. Peter, M. A. Carlos and H. David. (2007). Emotional Labour and Emotional Exhaustion: Interpersonal and Intrapersonal Mechanisms. *Work and Stress*. 21.1, 30-47.

Miller, K, I. J. Considine. ve J. Garner. (2007). Let me tell you about my job: Exploring the terrain of emotion in the workplace. *Management Communication Quarterly*. 20.3, 231-260.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*. 10, 85-97.

Podsakoff, P. M. (2000). Organizational Citizenship Behaviours; Acritical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research. *Journal of Management*. 26.3,

Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being. *Motivation and Emotion*. 23.2, 125-154.

Rafaelli, A. , Sutton, R. I. (1989). When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expression on the Job. *Journal of Applied Psychology*. 74, 385-393.

Seçer, H. Ş. (2007). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 50, 813-834.

Sutton, R. I. ve Rafaelli, A. (1988). Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores. *Academy of Management Journal*. 31.3, 461-487.

Thoits, P. A. (1989). The Sociology of Emotions. *Annual Reviews Social*. 15, 317-342.

Wharton, A. S. ve R. C. Erickson. (1993). Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles. *Academy of Management Review*. 18, 3. 457-486).

Tezler

Akın, M. (2004). İşletmelerde duygusal zekânın üst kademe yöneticiler ile astlar arasındaki çatışmalar üzerindeki etkileri (Kayseri'deki büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.