



ÇALIŞANLARIN SERGİLEDİKLERİ DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARINDA ETKİLİ LİDERLİĞİN ROLÜ: HİZMET SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

THE ROLE OF EFFECTIVE LEADERSHIP IN EMOTIONAL LABOR BEHAVIORS WHICH EMPLOYEES DISPLAY: A RESEARCH FOR THE SERVICE SECTOR

Melis YALÇIN**

Öz

Tarihsel süreç içerisinde yönetim bilimindeki yeni gelişmelerle birlikte, kurumlarda insan faktörü ön plana çıkmakta ve çalışanların salt maddi ihtiyaçların karşılanmasına yönelik görüşlerden çok hem maddi hem de duygusal ihtiyaçların tatmin edilmesinin gerekli olduğu anlayış geçerlilik kazanmaktadır. Buna bağlı olarak, günümüzde çalışma yaşamında duyguların daha çok ele alınması ve tartışılması gerekliliği benimsenmektedir. Çalışanların, duygularını yansıtan davranışlarını, çalıştıkları kurumların beklentileri doğrultusunda sergilemesi şeklinde tanımlanan ve özellikle hizmet sektöründe giderek önem verilen bir kavram olan duygusal emek, beraberinde tükenmişlik sendromu, motivasyon düşüklüğü gibi birçok olumsuz sonuçları getirebilmektedir. Bu noktada, kurumlarda çalışanlarıyla etkili iletişim kurmada, hem kendisini hem de çalışanlarının duygularını anlayıp yönetmede önemli rol üstlenen etkili bir liderin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmanın, pek çok açıdan ele alınan liderlik olgusunun yeni bir alan olan duygusal emek ile olan ilişkisini irdelemek, teorik anlamda literatüre, pratik anlamda da sektöre ve çalışanlara somut katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Duygusal Emek Boyutları, Liderlik, Etkili Liderlik.

Abstract

With new developments in management science during historical process, human factor has become prominent in institutions and rather than opinions claiming that it is important for workers to be satisfied only with substantial needs, the perception claiming that it is important for workers to be satisfied with both substantial and emotional needs has become valid. Correspondingly, necessity of considering and discussing emotions much more in our professional life has been adopted. Emotional labor represents workers who display their behaviours reflecting their emotions according to expectations of institutions they are working for and it has been a really important concept in service sector. Unfortunately, this concept can bring many negative results like burnout syndrome, lack of motivation. At this point, an effective leader is needed who can effectively communicate with his workers in institutions and can understand and manage both his own and his workers' emotions. This study will hopefully contribute practically so much to sector and workers and teorically to the literature.

Keywords: Emotion Labor, Dimensions of Emotional Labor, Leadership, Effective Leadership.

GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet, kurumlara çalışanların duygularına daha fazla önem vermeleri gerektiğini benimsetmiştir. Müşteri odaklı anlayışın ön plana çıkmasıyla, müşteriye verilen hizmet kalitesinin, çalışanların sergilediği duygusal davranışlara bağlı olarak geliştiği kurumlar tarafından anlaşılmıştır. Bu bağlamda kurumlar, çalışanlardan kurumsal amaç doğrultusunda duygularını sergilemelerini beklemeye başlamıştır. Bu durum, duygusal emek kavramını ortaya çıkarmıştır. Böylece müşteriyle etkileşimin yoğun bir şekilde görüldüğü hizmet sektöründe duygusal yönden çaba harcarak iş sürecine duygusal becerileri katmayı temel alan duygusal emek kavramı önem kazanır hale gelmiştir.

Yüzeysel davranışın çalışan üzerindeki olumsuz etkilerinin dikkate alınması, çalışanın motivasyonunun artırılmaya çalışılması, iş rutinliğinin gidermek için gerekli önlemler alınması, işe alım sürecinde çalışanın duygusal becerilerinin doğru şekilde değerlendirilmesi için liderlik kabiliyeti öne çıkmaktadır. Etkili bir lider, çalışanları ortak bir amaç etrafında toplayabilmekte, söz konusu amaçları içselleştirmelerini sağlayabilmekte ve bu amaçlar doğrultusunda onları motive edebilmektedir. Dolayısıyla müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırarak rekabet avantajı elde etmek amacıyla çalışanların daha yüzeysel davranışa nazaran derinlemesine ve samimi davranış sergilemelerinde etkili rol oynamaktadır.

1. Duygusal Emek Kavramı ve Duygusal Emekle İlgili Yaklaşımlar

İş yaşamında duyguların yeri 1980'li yıllardan itibaren incelenmektedir. Duyguların insan yaşamındaki yeri, işte duyguların varlığı ve dışı vurum biçimi, kurumların performanslarında duyguların rolü, araştırılan konular arasında yer almaktadır (Kaya, 2009, 13). Bu konuların araştırılması, konuyla ilgili

* Bu çalışma, 2013 yılında sunulan "Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Öğr. Gör., Manisa Celal Bayar Üniversitesi Kula Meslek Yüksekokulu, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı, melisyalcin@gmail.com



literatüre katkı sağlamaktadır.

Son yıllarda hizmet sektörünün gelişmesi ile birlikte çalışanların ve müşterilerin duyguları, yönetim bilimcilerinin ilgisini çekmesi sebebiyle müşterilerin aldıkları hizmet sonucundaki memnuniyet seviyeleri ile çalışanların müşteri memnuniyetini etkileyecek duygusal dışa vurumlar, yönetim bilimciler tarafından her geçen gün daha fazla inceleme konusu yapılmaktadır (Çelik ve Turunç, 2011, 227).

Duygusal emek kavramı, kurumların müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile çalışanlardan, kendi duyguları yerine kurumun gösterilmesini istediği duyguları sergilemesi olarak tanımlanabilmektedir (Pala, 2008, 11). Aynı zamanda bir ücret karşılığında belli bir duygunun gösterimi olarak düşünülmektedir (Othman vd., 2008, 32). Bunun yanında rollerin ve görevlerin kontrol ve duygusal gösterişler şeklinde uygulanması olarak ifade edilmektedir. Böylece yetki verilen çalışanları duygularını yönetmeye teşvik etmektedir (Constanti ve Gibbs, 2004, 244). Duygusal emeğe ilişkin yapılan başka bir tanım ise, "iş gereği müşterilerle birebir iletişim halinde olan çalışanların duygusal tepkilerini örgüt için kabul edilebilir şekle sokmak veya örgüt amaçlarıyla uyumlu duygu gösterimleri yaratmak amacıyla harcadıkları çaba" şeklindedir. Agresif müşteriler karşısında duygularını denetim altında tutmak ve örgütün kendisinden beklediği şekilde davranmak, kişi için zorlayıcı olabilmektedir. Bu nedenle bireylerin bazı durumlarda örgütün davranış kurallarına uyabilmesi belirli bir çaba, yani duygusal emek sarf etmelerini gerektirmektedir (Köksel, 2009, 5). Hizmet verilen kişilerin stresli ve üzgün olduğu durumlarda onları yatıştırmak, sakinleştirmek, onların güvenini kazanmak, gerektiğinde arkadaşça ve sempatik duyguların ifade edilmesi için kısa konuşmalar yaparak gülümsemek, onları anladığını belirtmek ve kompliman yapmak gibi bir gereksinim doğuyorsa, olumlu duyguların gösterilmesi gerekebilmektedir. Hizmet veren kişi, hoş olmayan bir durumla karşılaştığında kızgınlığını ve öfkesini gizlemesi, korku yaratan bir durumla karşılaştığında veya kendisine karşı tehditkar davranıldığında bu korkusunu gizlemesi gerekebilmektedir. Bu durum, kişinin yaptığı işin "duygu işi" olduğunu göstermektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002, 35'ten aktaran Şengül, 2009, 1203).

Duygusal emeğin daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramı çeşitli açılardan ele alan yaklaşımlara değinmek gerekmektedir. Bu yaklaşımlardan sırasıyla Hochschild, Ashforth ve Humphrey, Morris ve Feldman, Grandey yaklaşımlarıdır. Hochschild (1983) duygusal emeği; müşterilere iyi hizmet vermek için çalışanların müşterilerle etkileşim içindeyken, duygularını yönetmeleri ve bu yönetim sırasında gösterdikleri emek olarak tanımlamaktadır. Çalışanlardan, duygusal davranış kurallarını gerçekleştirme esnasında duygularını kontrol etmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda Hochschild iki tür kontrol üzerinde durmaktadır: Birincisi, "Yüzeysel Davranma" diye tanımlanan duyguyu içselleştirmeden sadece verilen tepkinin ayarlanmasıdır. İkincisi, "Derinlemesine Düşünerek Davranma" olarak ifade edilen çalışanın hissettiği duyguyu gözden geçirip yeniden düşünerek göstermekle yükümlü olduğu duyguyu bizzat yaşaması, yani samimi davranmasını sağlayan duygu kontrolüdür (Öz, 2007, 3-4). Böylece derinlemesine düşünerek davranmada duyguları içsel olarak hissetmek için gösterilen bir çaba olduğunu, yüzeysel davranmada ise böyle bir durumdan söz edilemeyeceğini belirtmektedir. Hochschild özellikle yüzeysel davranmanın hissedilen duygu ile gösterilen tepki arasındaki fark nedeni ile kişilerde duygusal çelişkiye yol açacağını, bunun da kişiyi ve kurumu olumsuz etkileyeceğini ileri sürmektedir. Uçuş görevlileri ve gişede bilet satan görevliler üzerinde yaptığı bir araştırma ile de bunu desteklemektedir (Kaya, 2009, 14).

Hochschild'in yüzeysel ve derinlemesine davranışına ek olarak Ashforth ve Humphrey, samimi davranış kavramını ortaya atmıştır. Bununla birlikte yazarlar, duygusal emeğin bir çeşit izlenim yönetimi olarak da düşünülebileceğini; çünkü duygusal emek gösteren çalışanın, karşı tarafta belirli bir izlenim oluşturmak için davranışlarını bilinçli bir şekilde yönlendirdiğini belirtmektedir. Yazarlar, davranışın kalitesini yansıttığı ve karşı tarafta nasıl bir etki uyandıracığını belirttiği için duygusal emek sürecinde hangi davranış türünün gösterildiğinin yanı sıra gösterilen davranışın ne ölçüde samimi algılandığının da önemli olduğunu söylemektedir (Köksel, 2009: 8). Bu yaklaşım Hochschild'in görüşünden farklı olarak, davranışın altında yatan duygulara değil, doğrudan davranışın kendisine odaklanmıştır; çünkü işin, dışarıdan gözlemlenebilen ve karşı taraf için önemli olan kısmı davranışlardır (Çaldağ, 2010, 8).

Morris ve Feldman duygusal emeği, kişiler arası ilişkilerde kurumun istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyin sergilemesi gereken duygu ile o anda hissettiği duygu arasında her ne kadar fark olmasa da tam anlamıyla kurumun istediği duygusal davranış sergileyebilmesi için belirli bir miktar çaba sarf etmesi gerekir. Derinlemesine, yüzeysel ve samimi davranışlardan hangisini gösterirse gösterecek bir çalışanın iş yerinde duygularını kullanması duygusal emek gösterdiği anlamına gelmektedir (Köksel, 2009, 10). Morris ve Feldman (1996) yaklaşımına göre; müşterilerin hizmet kalitesi ile ilgili değerlendirmeleri önemli ölçüde



çalışanların kendilerine nasıl davranıldığıyla ilgili olmaktadır. Bu durum kurumların, çalışanlarının davranışlarını denetleme çabasındaki artışa sebep olmaktadır. Günümüzde hizmet sektöründe yaşanan gelişmeye bağlı olarak birçok çalışanın kurum tarafından belirlenen duyguları göstermesi, yaptığı işin en önemli kısmını temsil etmektedir (Oral ve Köse, 2011, 466).

Grandey'e göre; daha önce bahsedilen yaklaşımlar, duygusal emek kavramını tam olarak açıklamada yetersiz kalmaktadır. Her bir araştırmacı konuyu farklı yönleriyle değerlendirerek konunun gelişimine katkı sağlamaktadır. Duygusal emeğin gerçek anlamda kavramsallaştırılması, ancak bütün bu yaklaşımların bir senteziyle mümkün olabilmektedir. Grandey' nin duygu düzenlemesi kavramını modele dahil etmesi, onu diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Duygu düzenlemesi, kişinin herhangi bir uyarana karşılaştığında duygularını kontrol etmesi ve duygusal dengesini sağlayarak duruma uygun tepkiler geliştirmesi olarak tarif edilmektedir. Çalışanların iş yerinde uygun duyguları sergileyebilmek için duygularını düzenledikleri belirtilmektedir (Grandey, 1999, aktaran: Oral ve Köse, 2011, 466-467).

2. Duygusal Emek Boyutları

Duygusal emek stratejileri, önceleri sadece derinlemesine ve yüzeysel olmak üzere iki boyutta incelenirken daha sonra samimi davranış olmak üzere yeni bir boyut eklenmiştir. Aşağıda duygusal emeğin bu üç boyutu açıklanmaktadır:

Yüzeysel Davranış: Dış görünüşü değiştirmeye ve davranışlarında istenilen duyguyu sergilemeye çaba gösteren çalışanların "yüzeysel davranış" sergiledikleri ifade edilmektedir. Bu çalışanlar, kendi gerçek duygularından haberdar olmakta ve istenilen duygu ifadelerini dışsal görünüşlerini değiştirerek (örneğin mimikle, ses tonuyla ya da beden dili ile) göstermeye gayret etmektedir (Onay, 2011, 592). Yüzeysel davranış sergilerken çalışanlar yalnızca görünen ifadelerini değiştirmekte, hissettikleri duygu üzerinde bir düzenleme yapmamaktadırlar. Çalışanın kızgın olduğu bir müşteriye gülümser bir ifade takınıp ona arkadaşça davranması durumunda aslında düşüncesinde bir değişiklik yapmadığı için müşteriye hala kızgın olması, sadece müşteriye arkadaşmış gibi görünmesi, bu duruma örnek gösterilebilmektedir (Öz, 2007, 27). Bu örnekte çalışan, dışarıdan bakıldığında müşteriye karşı gülümser görünmektedir. Oysa ki gerçekte kızgınlık duygusunu hissetmektedir. Buna rağmen kızgınlık duygusunu bastırarak dışarıya sahte bir duygu yansıtılmaktadır.

Derinlemesine Davranış: Derinlemesine davranma, çalışanın kendisinden beklenen role uygun olan duyguyu hissetmek için çaba göstermesidir. Bu durumda davranışın yanı sıra duyguların da düzenlendiği belirtilmektedir (Eroğlu, 2010: 21). "Derinlemesine davranış gösteren çalışanlar; istenilen ifadeleri verebilmek için dışsal görünüşlerini değiştirmeyip içsel duygularını, hayal güçlerini kullanarak ya da daha önce yaşamış oldukları güzel deneyimleri, anıları hatırlayarak duruma uygun ifadeyi verebilmektedirler" (Onay, 2011, 592). Derinlemesine davranışta çalışanların hissettikleri ve dışarıya yansıttıkları duygu arasında benzerlik bulunmakta, çalışanların bu duyguyu bizzat yaşamaları söz konusu olmaktadır (Öz, 2007, 27). Dolayısıyla çalışanlar, kendisinden beklenen duyguları içlerinde hissetmek için belli bir uğraş göstermektedir. Yüzeysel duygusal emek davranışlarıyla derinlemesine duygusal emek davranışları arasındaki ortak nokta, gerçekte hissedilmeyen duyguların yansıtılmasıdır. Aralarındaki farka bakıldığında; yüzeysel duygusal emek boyutunda çalışan, ilgili davranışları sergilemeyi zorunluluk olarak görmekte ve isteksizce hareket etmektedir. Derinlemesine duygusal emekte ise çalışan, işin gerektirdiği duygusal davranışları sergilemeyi bir gereklilik olarak görmekte ve bu duyguları gerçekten hissedebilmek için çaba harcamaktadır (Kaya ve Özhan, 2012, 112-113). Böylece iş sürecine sarf ettiği emek, yüzeysel davranışa göre daha fazla olmaktadır.

Samimi Davranış: Samimi davranış, çalışanın gerçek duygularıyla yansıtmak zorunda olduğu duyguların aynı olması durumunda meydana gelen davranış türünü temsil etmektedir (Köksel, 2009, 83). Bu davranış türünde duyguların içten bir şekilde sergilenmesi söz konusu olmakta, herhangi bir maskeleye ya da rol yapma görülmemektedir. Yansıtılan duygular, doğallıkla kendiliğinden gelişmektedir.

3. Etkili Liderlik Kavramı

Etkileyici liderlik, diğer insanların kendi kişisel ihtiyaçlarını boşalttıkları bir kaba benzetilmekte, bu liderliğin soru sorma, personelin iyi bildiği alanlarda bilgi eksikliğini ortaya koyma ve dürüstçe bilgilendirme şeklinde olduğu belirtilmektedir. Bu doğrultuda lider, yetki gücüyle değil de kendi kişisel gücüyle etkilemektedir. Kişisel gücü artıran unsurlar arasında ise net bir vizyon, görev duygusu, enerji, moral, güç, karakter sağlamlığı, motivasyon ve iletişim yeteneği, ikna edicilik, kendine güven, cesaret, dışa dönüklük, yeterlilik, güvenilirlik, doğruluk ve karizma yer almaktadır (Clayton, 2000, 158-163). "Bazı yönetim araştırmacılarına göre liderliğin etkililiğine tesir eden unsurlar şunlardır" (Taşdemir, 2009, 155):

- Örgüt tarihi



- Liderin yaşı ve tecrübesi
- Lider olunan grubun psikolojik ortamı
- Liderin yürüttüğü iş türü
- Lider olunan grubun büyüklüğü
- Grup üyeleri arasındaki işbirliği seviyesi
- Üyelerin kültürel beklentileri
- Grup üyelerinin kişilikleri
- Karar alma için gereken ve izin verilen süre

Lider etkililiği, liderin bir grubun ya da örgütün amaçlarına ulaşmada katkı sağlama derecesini göstermektedir (George ve Jones, 2002, 390'dan aktaran Sabuncuoğlu, 2008, 66). Etkili bir liderin değişim ve yeniliği yönetmek için taşıması gereken özellikler dört boyut şeklinde ele alınmaktadır (Gill, 2002, 311):

Entelektüel/Bilişsel Boyut (düşünce): Bilgiyi anlamak ve algılamak için entelektüel ya da bilişsel yetenekler, sebep-sonuç ilişkisi kurma, olasılıkları hayal etme, sezgileri kullanma, yargılama, problem çözme ve karar verme, etkili liderliğin koşulları arasında yer almaktadır. Bu yetenekler, paylaşılan ortak değer ve insanların akıllarını kazanmayı amaçlayan vizyon ve misyon stratejileri üretmektedir.

Ruhsal Boyut (anlam): Liderliğin ruhsal boyutu, insanların ne aradıkları ve ne yaptıkları konusunda değerlilik hissi ve anlama karşı duyulan özlemlerle ilişkilidir. Anlam ve bu değerlilik hissi, vizyon ve paylaşılan değerlere bağlı olarak değişim göstermektedir. Bu bağlamda etkili liderlik, insanların ruhlarını kazanmaktır. **Duygusal Boyut (hissetme):** Etkili liderlik, kendini ve diğer insanları anlayabilme, kendini kontrol edebilme, kendine güvenebilme ve karşdakini etkilemede uygun yollar bulabilme becerileri gerektirdiğinden yüksek düzeyde duygusal zeka becerilerine sahip olmayı ifade etmektedir. Duygusal zeka, bilişsel ve ruhsal zekaya ek olarak, insanlara ilham vermede, onları yetkilendirmede, vizyon, misyon ve stratejileri teşvik etmede ve tanımlamada anahtar role sahip olmaktadır. Duygusal yönden zeki liderler, güçlerini mevki ve otoritelerinden ziyade kişisel güçlerinden almaktadır. Buna bağlı olarak, insanların kalplerini kazanmaktadır.

Davranışsal Boyut (eylem): Liderliğin gerektirdiği davranışsal yetenekler, hem duyguları kullanmayı hem de duygulara karşılık vermeyi ifade etmektedir. Örneğin beden dili; yazma, konuşma, dinleme gibi iletişimdeki diğer yolları ve fiziksel davranışı içermektedir. Buna yönelik olarak, iletişimin, kurumların can damarı olduğu belirtilmektedir. Etkili kurumsal yönetim olarak tasavvur edilen liderlik, neredeyse sadece liderlik ve liderlik çalışmaları alanına hakim olmaktadır. Bir etkin yönetim süreci olarak değerlendirilen liderlik literatüründe etkili liderlik, proaktif düşünebilme ve duruma göre uygun çözümler üretebilme becerisi olarak açıklanmaktadır (Safety, 2003, 28). Etkili liderlikte önemli rol oynayan faktörlerden biri motivasyondur. Motivasyon, bir insanın harekete geçmesine sebep olan uyarıcı ya da enerji şeklinde tanımlanmaktadır. Ortak bir vizyona bağlılık, kişisel motivasyonu artırıcı işlev üstlenmektedir. Bunun beraberinde, sık sık ve doğal geri bildirim, övgü ve takdir yoluyla motivasyon artırabilmektedir (Clayton, 2000, 158-159). Bu da ekip çalışmasında başarının yakalanmasına katkı sağlamaktadır. Yüksek verimli ekipler, etkili liderliğin önemli çıktıları olarak değerlendirilmektedir. Yüksek verimli ekipleri özellikleri arasında ise; net ve gerçekçi hedefler, amaca dair ortak paylaşım duygusu, kaynakların en doğru şekilde kullanımı, şeffaflık ortamı, aşamaları değerlendirme, deneyimlerden faydalanma ve ekip içi çatışmaların başarılı bir şekilde yönetimi yer almaktadır (Adair, 2008, 91). Görüldüğü üzere; verimli ekiplerin oluşmasında ve bu ekiplerin çalışmalarını başarılı bir şekilde yürütmesinde etkili liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Stodgil ve Chandakesaran, liderliğin etkililiğine etki eden unsurları altı kategoriye ayırmaktadırlar. Stodgil bunların, fiziksel özellikler (örneğin yaş), sosyal geçmiş (örneğin eğitim ve statüko), akıl (örneğin bilgi ve zeka), kişilik (örneğin aktif, ısrarcı, kendine güvenen, sabırlı), sosyal beceriler (örneğin nezaket ve yardımseverlik), işle ilgili beceriler (örneğin sorumluluk, başarı için arzu, girişimci) olduğunu belirtmekte, Chandakesaran ise bunların, sosyal ve duygusal olgunluk, iyi bir ruh sağlığı, teknik beceriler, eğitimin gücüne saygı, taklit edilme isteği uyandırma, gönüllü insanları cesaretlendirme olduğunu ifade etmektedir (Stodgil, 1974; Chandakesaran, 1994'den aktaran Safety, 2003, 402).

4. Çalışanların Sergiledikleri Duygusal Emek Davranışlarında Etkili Liderliğin Rolü

Duygusal emek, beraberinde tükenmişlik sendromu, stres, mesleği bırakma eğilimi, performans ve motivasyon düşüklüğü gibi birçok olumsuz sonuçları getirebilmektedir. Bu noktada, söz konusu olumsuz sonuçları yönetmede, çalışanlarıyla etkili iletişim kurmada, işe ve kuruma karşı duygusal bağlılık geliştirmede, çalışanlara duygusal davranış kurallarını benimsettirmede, müşteri memnuniyetini artırmada önemli rol üstlenen etkili bir liderin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.



İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum halinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarına yansımaları şeklinde ifade edilmektedir. İçselleştirmede birey, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabul etmekte ve benimsemektedir (Zeren, 2007, 69). Böylece kendi kendini yönlendirebilmekte, aynı zamanda karizmatik liderin davranışını da etkileyebilmektedir. Karizmatik bir liderin yetkilendirme davranışıyla arttırılan yüksek güç ihtiyacına sahip takipçiler, kendi kendini yönlendirme yeteneğini geliştirmeye ve uygulamaya motive edilmektedirler (Choi, 2006, 35). Bu sayede oto kontrol yeteneği gelişen çalışanların duygusal davranış kurallarını benimsemesi kolaylaşmaktadır. Bunda etkili liderin öneminin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

5. Çalışanların Sergiledikleri Duygusal Emek Davranışlarında Etkili Liderliğin Rolüne İlişkin Hizmet Sektörüne Yönelik Araştırma

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada amaç, sekiz kurumsal şirkette hizmet sağlayıcı konumunda olan ve müşterilerle birebir iletişim halinde bulunan çalışanların duygusal emek davranışları üzerinde etkili liderliğin etkisini incelemek, ortaya çıkan sonuçları sunmaktır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışmanın ana kitlesini; turizm sektöründe, sağlık sektöründe, bankacılık sektöründe, havacılık sektöründe ve restoran sektöründe yer alan Türkiye'nin önde gelen kurumların yöneticileri oluşturmaktadır. Ana kitlenin bu kurumların yöneticileri olmasının temel sebebi, hizmet sektöründe yer alan gelişmiş kurumlardan olmaları ve duygusal emek davranışının bu sektörde çok gerekli olmasıdır.

Araştırma, sadece yöneticiler üzerinde gerçekleştiği için çalışanlardan geri bildirim alınamaması nedeniyle yöneticiler ile sınırlıdır. Araştırmanın sınırlılıklarından biri de soruların, yapılandırılmış görüşme biçimine göre hazırlanmasından dolayı yanıtların çok az esnek olması ve yenilikleri/yeni kavramları sınırlayabilecek olmasıdır. Araştırmanın etkinliği açısından ve alanda uzman olmaları sebebiyle hava yolu şirketi müdürü, banka müdürü, otel ön büro müdürü, acente müdürü, pazarlama ve halkla ilişkiler departmanı müdürü, hemşirelik hizmetleri müdürü, İzmir il kültür ve turizm müdürlüğü şube müdürü ile görüşme yapılmıştır.

5.3. Araştırma Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma konusu itibarıyla bütünsel ele alınması gereken, algıların ve düşüncelerin betimlenmesini gerektiren bir konu olması sebebiyle nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Nitel araştırmalarda yaygın kullanılan teknikler, katılımlı gözlem ve görüşmedir (Kuş, 2003, 77). Nitel araştırma tekniklerinden biri olan görüşme, amaca yönelik belli soruların belirlenen kişilere sorulduğu ve cevapların alındığı bir yöntemdir. Görüşme biçimleri, yapılandırılmamış (informel), yarı yapılandırılmış (yarı formel) ve yapılandırılmış (formel) olarak üç şekilde tasarlanmaktadır (Erdoğan, 2003, 190). Yapılandırılmamış görüşmelerde, görüşmenin istenen çerçeve dışına çıkma ihtimali yüksek, verilerin değerlendirilmesi oldukça güçtür (Karasar, 2004, 165). Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmada sorulacak belli başlı soruları hazırlar. Bu soruları sorar ve mülakatın akışına göre yeni sorular sorma gereği ortaya çıkarsa, onları sorar ve yanıtları kaydeder (Erdoğan, 2003, 190). Yapılandırılmış görüşmede araştırmacı, önceden soruları hazırlayarak sadece o sorular çerçevesinde hareket eder. Araştırma yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda yapılandırılmış görüşme, denetiminin kolay olması, birden çok görüşme sonuçlarının birbirleriyle kıyas edilebilmesi ve daha geneli temsil eden sonuçlara ulaşabilmeyi sağlaması yönüyle tercih edilmiştir.

5.4. Verilerin Analizi

Görüşme sonucu elde edilen bilgiler betimsel analize tabi tutulmuştur. Görüşme sonucunda elde edilen veriler, yapılan araştırmalar çerçevesinde yorumlanmış ve açıklanmıştır.

5.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

İzmir'de hizmet sektöründe yer alan duygusal emek davranışlarının sergilendiği başarılı kurumlar, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme metodunun bir türü olan ve araştırmacının ana kütle içinden örneği kendi iradesiyle belirlediği "kararsal örnekleme metodu" tercih edilmiştir. Kararsal örnekleme çerçevesinde hizmet sektöründe ulusal ve uluslararası sekiz kurum örnekleme içinde bulunmaktadır. İzmir'deki hizmet sektöründe yer alan birçok kurumun kurumsal düzeyde olmaması ve bu kurumlarda konuya yönelik ilgi gösteren yöneticilerin azlığı nedeniyle bu örnekleme metodu seçilmiştir. Bununla birlikte duygusal emek kavramına ilişkin farkındalığın az olması, bu örneklemin tercih edilmesinde önemli etkenlerden biridir. Bu tür örneklemler, özellikle potansiyel katılımcılara ulaşma ve onlardan bilgi alma ihtimali çerçevesinde yapılmaktadır (Ay ve Karadal, 2003, 46). Görüşmeciyi daha kolay



bir şekilde erişilmesi, kararsal örneklemin tercih edilmesinde etkili olmuştur.

5.6. Araştırmanın Hipotezleri

H1. Çalışanların uygun duygusal davranış sergilemelerinde lider önemli rol oynamaktadır.

H2. Etkili liderler, çalışanların sergiledikleri davranışların etkisini ölçmek amacıyla müşterilerden geribildirim almaktadır.

H3. İşe alım sürecinde çalışanların duygusal becerileri etkili liderler tarafından dikkate alınmaktadır.

H4. Çalışanlar, müşteriyle etkileşim içindeyken uygun duygusal davranış göstermedikleri durumda liderler, bazı yaptırımlar uygulamaktadırlar.

H5. Etkili liderler tarafından çalışanlarda görülen iş rutinliğini önlemek için gerekli tedbirler alınmaktadır.

H6. Çalışanlar derinlemesine ve samimi davranışları etkili liderler tarafından teşvik edilmektedir.

H7. Etkili liderlik, çalışanların samimi ve derinlemesine davranışlarını artırmakta, yüzeysel davranışlarını ise azaltmaktadır.

H8. Çalışanların motivasyonunu artırmak adına etkili liderler çeşitli ödüllendirme yöntemleri uygulamaktadır.

5.7. Araştırmada Elde Edilen Bulgular

5.7.1. Kurumların Duygusal Davranışlara Yönelik Bakış Açıları

Kurum 1 temsilcisi, hizmet sektöründe en önemli şeyin güler yüz olduğunu belirtmekte, misafirin (müşterinin) resepsiyona sorunlu bir şekilde geldiğinde çalışanın gülümsemesiyle yumuşatılabileceğini ifade etmektedir. Aynı şekilde nazik davranmayla, anlayışlı davranmayla da bunun gerçekleştirilebileceğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla hizmet sektöründe insan unsurunun birinci planda olması ve olumlu kurum imajı oluşturma açısından duygusal davranışların önemli olduğunun altını çizmektedir.

Kurum 2 temsilcisi, çalışanların duygusal davranışlarının kurum açısından çok önemli olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda çalışanların çalıştıkları yerde mutlu olmaları ve inisiyatif sahibi olmaları gerektiğine değinmektedir. Bununla birlikte kendini ifade edebilen bir çalışanın, kendini çok daha işin içinde gördüğünden çok daha verimli çalışabileceğini ifade etmektedir.

Kurum 3 temsilcisi, çalışma ortamında duygusunu da katabilecek ölçülerle çalışma ortamını sahiplenen bir çalışanın, çalıştığı ortama çok şey katacağını ileri sürmektedir. Ayrıca böyle bir çalışanın diğer çalışanların da aynı duygusal emek çerçevesinde hareket etmesi için onu teşvik edeceğini belirtmektedir. Bunların, genelde çalışma ortamında verimin artması yönünde sonuç aldığını ve almaya da devam ettiğini ifade etmektedir. Diğer yandan işini sahiplenme duygusunun, çalışanın kuruma olan güveniyle yakından ilgili bir durum olduğunu vurgulamaktadır. Böylece çalışma ortamı içerisinde kurumun çalışana olan ihtiyacının devam edeceğini, en ufak bir yalpalama sırasında çalışanından vazgeçmeyeceğini, çalışma güveninin devamının sağlanacağını, çalışanda kurumu sahiplenme duygusunu artıracığını bildirmektedir. Dolayısıyla bu etkinin, çalışma ortamına bir tür amatör çalışma ruhu kattığı için verimliliği de artıracığına, çalışanları daha özverili davranmaya iteceğine değinmektedir. Bu nedenle hizmet sektöründe duyguların göz ardı edilmemesi gerektiğini savunmaktadır.

Kurum 4 temsilcisi, çalışanların gelen müşterilere belirli prosedürler gereği hizmet verdiklerine, ancak bu hizmeti verirken duygusal tepkilerini de sergilemek durumunda kaldıklarına vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte karsıdakini memnun etmek açısından çalışanların güler yüzlü olmaları, konuşma tarzları, beden dilini kullanmaları, ilgi göstermeleri gerektiğine, böyle bir yaklaşım sergilendiğinde bunun geri dönüşümünün pozitif olacağına değinmektedir. Dolayısıyla duygusal davranışların, müşteri memnuniyeti ve kurum imajı açısından çok önemli olduğunun atını çizmektedir.

Kurum 5 temsilcisi, duygusal davranışların önemli olduğundan bahsetmekte, çalışanın bunu olumlu ya da olumsuz olarak yansıtaacağını belirtmektedir.

Kurum 6 temsilcisi, iş yaşamında duygusal davranıldığında kuralların çiğnenmiş olunacağını ve çalışanların duygusal davranmamaları gerektiği için duygusal davranışlarının kurum açısından önemli olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan her zaman empati kurduklarını, inisiyatif kullanabildiklerini, ancak bunu yaparken yine de kurallar dahilinde hareket edilmesi gerektiğini dile getirmektedir.

Kurum 7 temsilcisi, işe alım sürecinde insanların duygusal olarak sorunlu olmamalarına dikkat ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda çalışanların güler yüzlü olması, müşteriye nazik davranması gibi duygusal davranışlar kurumumuz açısından önemli olduğunu ifade etmektedir.



Kurum 8 temsilcisi, hasta memnuniyetinin çalışanlar için iş doyumunu beraberinde getirmesi nedeniyle çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu yüzden de çalışanın güler yüzlü olması ve hastayı anlayabildiğini ona hissettirebilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunun doğal sonucu olarak hastanın yüzünde görülen memnuniyet ifadesinin (hastadan alınan olumlu geribildirim) çalışanın iş doyumunu artıracığına, bunun da kuruma direkt yansiyacağına dikkat çekmektedir. Bu yüzden duygusal davranışların kurum açısından önemli olduğunu dile getirmektedir.

5.7.2. Çalışanların Uygun Duygusal Davranışlar Sergilemelerinde Liderin Rolü ve Etkisi

Kurum 1 temsilcisi, görüş bildirmemiştir. Kurum 2 temsilcisi, liderin davranış şekliyle çalışanların davranışlarının şekillendiğini öne sürmektedir. Çalışan değiştirmeyi pek sevmediğini, onun yerine elimde olan değerlendirmeyi sevdiğini belirtmektedir. Liderin çalışanlardan beklediği uygun duygusal davranışları önce kendisinin sergilemesi, başka ifadeyle önce kendisinin çalışanına karşı samimi olması, çalışanıyla empati kurması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kurum 3 temsilcisi, sadece o işlemle karşı karşıya kaldığında çalışanlardan belli duygusal davranışları sergilemesinin beklenmemesi gerektiğini dile getirmektedir. Liderin kendisinin de müşteriyle karşı karşıya kaldığında bu empatiyi kurabildiğini bildirmektedir. Müşteriyle iletişim halindeyken müşteriye memnun edecek yaklaşımlar gösteriliyorsa zaten liderin bu yaklaşım tarzının etrafındaki çalışanlar tarafından görülmesinin mümkün olduğunu ve bu durumun onların da aynı şekilde davranmasını sağladığını belirtmektedir. Olumsuz bir şey olduğunda bazen o anda müdahale ettiğini, bazen de daha sonraki etapta konuyu açıp konuştuğunu yönlendirme yaptığı anlatmaktadır.

Kurum 4 temsilcisi, kamu sektörü olduğumuz için işe yeni başlayanlara hizmet içi eğitim verildiğini, bu eğitimin davranış eğitimi, halkla ilişkiler eğitimi, etik eğitimini kapsadığını belirtmektedir. Bu eğitimleri önce ders olarak aldıklarından, sonrasında ise bu derslerin uygulamasının olduğundan (amirlerin gözetiminde uygulamaların yapıldığından) ve uygulamaların sonunda bir sınava tabi tutulmalarından söz etmektedir. Diğer yandan iş başı eğitimine değinmektedir. Bu eğitimde çalışanın kurum kültürünü öğrendiğini belirtmektedir. Çalışan, çalışırken amirinden nasıl görüyorsa veya nasıl yönlendiriliyorsa, çalışma ortamından, çalışma arkadaşlarından bir şekilde bunları kurum kültürü olarak aldığını öne sürmektedir. Lider olarak örgüt kültürünü yaymanın, çalışanlara benimsetmenin önemli olduğuna değinmekte, bunu liderin bir yaşam tarzı gibi sergilemesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Liderin, çalışanlardan beklediği şeyleri öncelikle kendisinin uygulaması gerektiğini ileri sürerek, çalışanların misafire nasıl davranmasını istiyorsa kendisinin de misafire öyle davranması gerektiğinin altını çizmektedir. Bununla birlikte liderin personeline karşı saygıyla ve sevgiyle yaklaşması, onu anlamaya çalışması karşısında personelin de lidere o şekilde yaklaşacağını, onu anlamaya çalışacağını ifade etmektedir.

Kurum 5 temsilcisi, liderin örnek olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Yöneten kişinin agresif, kaba bir kişiye alt kadronun da onu örnek alacağını bildirmektedir. Lider ne kadar anlayışlı, hoşgörülü, pozitifse çalışanın da aynı şekilde olacağını ve bu konuda çalışanıyla empati kurduğunu ileri sürmektedir.

Kurum 6 temsilcisi, Çalışanların uygun duygusal davranışları sergilemelerini kontrol etmede liderin rolü ve katkısı çok yüksek olduğundan söz etmektedir. Liderin yapmış olduğu hareketlerle müşteri beklentisinin giderildiğini, çalışanın kendisine biraz çekidüzen verdiğini, çalışanın görmediklerini ona göstererek, daha düzgün hizmet vermesini sağladığını belirtmektedir. Dolayısıyla liderin, hem çalışanları anlaması gerektiğini hem de onlara neyi, neden yaptıklarını anlatması gerektiğini ifade etmektedir.

Kurum 7 temsilcisi, suratu asık personelin durumunun müşteriye de yansıtıldığını, o yüzden burada liderin çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu arada lider eğitilmeden personel eğitilmediğini inandığı için liderlere yönelik 2 ayda bir eğitim düzenlediklerini belirtmektedir.

Kurum 8 temsilcisi, Liderin rolü çok önemli olduğunu ifade ederek, çalışanların liderin bakış açısıyla bakmayı sevdiklerini, hep pozitifse, hep pozitif yönde çözümler buluyorsa onlar da pozitif yönde olduklarını anlatmaktadır. Onları anlayabildiğini ve bunun geçici olduğunu, bu tür sıkıntıları herkesin yasayabildiğini mesleğin hep iyi şeyleri değil kötü şeyleri de gördüğünü bundan etkilendiğini ve bunun mümkün olduğunca başka kimselere yansıtılmaması gerektiğini söylediğini ve onları dinlediğini ifade etmektedir. Aynı zamanda onlar odaya geldiklerinde masanın diğer tarafında oturmaya çalışarak araya mesafe koymamaya çalıştığını ve sonunda olumlu geri bildirimler aldığını ileri sürmektedir. Buna ek olarak, onları anlamaya motive etmeye ve çözüm odaklı davranmaya çalıştığını bildirmektedir. Buna yönelik her ay klinik toplantılarına katıldığını, onları tanımak istediğini, onların kuruma ait hissetmeleri için elimden geleni yaptığını, aile ve bir bütün olduğumuzu vurgulayarak böylece onların işlerini sevmelerine katkı sağladığını belirtmektedir.

5.7.3. Çalışanların Kurumun İsteddiği Duygusal Davranışları Sergilemeleri İçin Yapılan



Sistemantik Uygulamalar

Kurum 1 temsilcisi, ilk başta gelen çalışanlara oryantasyon süreci olduğunu bildirmektedir. Adayla ilk görüşüldüğü zaman onun olumlu ya da olumsuz profilinin çıkartılarak bunun genel müdürlükle paylaşıldığını ileri sürmektedir. O onayladığı takdirde çalışanın 3 aylık bir deneme süresi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu süreç içinde belli periyotlarda gözlemler yapıldığını, gerekli eğitimlerin verildiğini vurgulamaktadır. Belirli yazılı kuralların, standartların bulunduğunu, eğitimlerde işe başlama sürecinden önce bu kuralları çalışanlara dağıttıklarını anlatmaktadır. Misafire çalışanın yüzeysel davranış sergilemesinin bazen profesyonellik olabildiğini bazen de müşteri memnuniyeti azalttığını, çalışanın istemeyerek ve sevmeyerek iş yapmış olduğunu öne sürmektedir.

Kurum 2 temsilcisi, müşterilerin yanlış anlaması durumunda standartların devreye girdiğini, bu standartlardan taviz verilmediğini ifade etmektedir. Öte yandan çalışanla sürekli ilgilendiğini belirterek, bu sayede çalışanın çok rahat şekilde düşüncelerini dile getirip sorunları çözüme kavuşturduğunu ileri sürmektedir. Bunun da çalışanların mutlu olmalarını, işini sevmelerini sağladığını anlatmaktadır.

Kurum 3 temsilcisi, Her bir çalışanın bankaya yeni alınmaya başladığı dönemde belirli dönem aralıklarıyla eğitime tabi tutulduğunu belirtmektedir. Bu eğitimin temelinde beşeri ilişkiler ve iletişim eğitiminin yer aldığını, bu tür eğitimlerin çalışanda müşteriye karşı yaklaşıma yönelik farkındalık yarattığını bildirmektedir. Bunun beraberinde beşeri ilişkiler ve iletişim eğitiminin ardından bilgi birikimi eğitimi gerçekleştirildiğini, dolayısıyla bu eğitimleri alan çalışanın kendine olan güveni arttığını, müşteriye karşı hizmet sunma aşamasında eksik olmadığını, doyurucu hizmet sunabileceği inancıyla hareket etmeye başladığını ve çok daha rahat davrandığını belirtmektedir. Bunun yanı sıra birim yöneticisinde bulunan kişinin çalışanlara kendisini model göstererek eğitimi vermeye çalıştığını ileri sürmektedir.

Kurum 4 temsilcisi, eğitim çalışmalarımız yapıldığını, özellikle personel toplantıları aracılığıyla onların sorunları, beklentileri dile getirildiğini, bunlara çözüm getirmenin çok önemli olduğunu belirtmektedir. Bunun dışında belirli haftalarda (Turizm haftası, kütüphaneler haftası, müzeler haftası..vs.) kutlamaların olduğunu, bu haftalar boyunca birtakım etkinliklerin düzenlendiğini, bu etkinliklerde tüm personelle birlikte olunduğunu, eğlendiğini, paylaşıldığını ifade etmektedir. Diğer yandan bu tür uygulamaların onların duygusal yönden kuruma bağlılıklarını artırdığını, kurumsal değerleri benimsemelerini sağladığını anlatmaktadır.

Kurum 5 temsilcisi, Zaman zaman yemekler, piknikler gibi sosyal faaliyetlerin düzenlendiğini, personelle ilişkilerin aile yapısına bezer bir tarzda yürüdüğünü ileri sürmektedir. Ayrıca tecrübelerine dayanarak birtakım kurallar uyguladığını, bunları aylık yapılan toplantılarda çalışanlara aktardığını belirtmektedir. Sorunları bu toplantılarda dile getirdiğini, hatalı bile olsalar onlarla empati kurduğunu vurgulamaktadır.

Kurum 6 temsilcisi, dönemsel iç denetimlerin olduğunu açıklayarak, kalite departmanının gelip her şeyi (dosya düzeni, kılık kıyafet, verilen hizmet..vs.) denetlediğini anlatmaktadır. Doğru davranışları sergilemek için sürekli denetimlere tabi tutulduklarının altını çizmektedir. Bunun yanı sıra geri bildirimleri dikkate aldıklarını, şikâyet formlarını göz önünde bulundurduklarını ifade etmektedir.

Kurum 7 temsilcisi, ayda 2 defa düzenlenen eğitimlerin ve bayi toplantılarının buna örnek gösterilebildiğini belirtmektedir. Bu bayi toplantılarında en iyi ciro yapmış bayidense en çok müşteri teşekkürü almış ya da en çok müşteri şikâyeti almış bayilerin önem olduğuna vurgu yapmaktadır. Bunları hep yayınladıklarını, çok iyi olanlara belirli hediyeler verdiklerini ileri sürmektedir.

Kurum 8 temsilcisi, Eğitim verdiklerini, sık hizmet içi eğitimleri, iletişim eğitimleri, isteyen kongrelere gönderildiğini belirtmektedir.

Tablo 1. Kurumlar Tarafından Çalışanlardan Beklenen Duygusal Emek Davranışlarının Tematik Çözümlemesi

Belirlenen Alt Temalar	Kurum 1	Kurum 2	Kurum 3	Kurum 4	Kurum 5	Kurum 6	Kurum 7	Kurum 8
Alt Tema 1: Güler yüzlü olma	X	X	X	X	X	X		X
Alt Tema 2: Nezaket gösterme	X			X	X	X		X
Alt Tema 3: Empati kurma			X					X
Alt Tema 4: İlgî gösterme		X	X	X		X		X
Alt Tema 5: İçten davranma								
Alt Tema 6: Sabırlı olma			X					
Alt Tema 7: Sakin olma					X	X		



Tablo 1’de görüldüğü üzere, kurumlar tarafından çalışanlarda aranan duygusal emek davranışlarına yönelik yedi tema bulunmaktadır. Güler yüzlü olma alt temasında kurum 7 dışında tüm kurumlar, nezaket gösterme alt temasında kurum 1, kurum 4, kurum 5, kurum 6 ve kurum 8, empati kurma alt temasında kurum 3, kurum 8, ilgi gösterme alt temasında kurum 2, kurum 3, kurum 4, kurum 6 ve kurum 8, sabırlı olma alt temasında sadece kurum 3, sakin davranma alt temasında kurum 5 ve kurum 6 görüş bildirmiştir. İçten davranma alt temasında ise hiçbir kurum görüş bildirmemiştir.

Tablo 2. Duygusal Emek Davranışlarının Kurum Açından Önemine İlişkin Tematik Çözümleme

Belirlenen Alt Temalar	Kurum1	Kurum 2	Kurum 3	Kurum 4	Kurum 5	Kurum 6	Kurum 7	Kurum 8
Alt Tema 1:Olumlu kurum imajı oluşturma	X			X				
Alt Tema 2: Müşteri memnuniyetini artırma	X	X		X	X	X	X	X
Alt Tema 3: Yüksek iş doyumu sağlama		X	X					X
Alt Tema 4: Rekabette öne çıkma						X		
Alt Tema 5: Kurumsal verimliliği artırma		X	X	X				

Tablo 2’de görüldüğü gibi, duygusal emek davranışlarının kurum açından önemine ilişkin beş tema bulunmaktadır. Olumlu kurum kimliği oluşturma alt temasında kurum 1 ve kurum 4, müşteri memnuniyetini artırma alt temasında kurum 1, kurum 2, kurum 4, kurum 5, kurum 6, kurum 7, kurum 8, yüksek iş doyumu sağlama alt temasında kurum 2, kurum 3, kurum 8, kurumsal verimliliği artırma alt temasında kurum 2, kurum 4, kurum 3 görüş bildirmişler, rekabette öne çıkma alt temasında ise sadece kurum 6 görüş bildirmiştir.

Tablo 3. Liderin Çalışanların Uygun Duygusal Davranış Göstermelerindeki Etkisine İlişkin Tematik Çözümleme

Belirlenen Alt Temalar	Kurum 1	Kurum 2	Kurum 3	Kurum 4	Kurum 5	Kurum 6	Kurum 7	Kurum 8
Alt Tema 1: Deneyimin etkisi	X				X			X
Alt Tema 2: Model olma		X	X	X	X			X
Alt Tema 3: Empati kurma	X	X	X	X	X	X	X	X
Alt Tema 4: İletişim becerisi	X	X	X	X	X	X	X	X
Alt Tema 5: Motive etme	X	X					X	X
Alt Tema 6: Yönlendirme	X	X	X		X	X	X	X
Alt Tema 7: Güven kazanma	X	X						X
Alt tema 8: Örgüt kültürünü benimsetme	X	X		X				X
Alt tema 9: Samimi olma		X	X	X				X

Tablo 3’te görüldüğü gibi, liderin çalışanların uygun duygusal davranış göstermelerindeki etkisine ilişkin dokuz tema bulunmaktadır. Deneyimin etkisi alt temasında kurum 1, kurum 5, kurum 8, model olma alt temasında kurum 2, kurum 3, kurum 4, kurum 5, kurum 8, empati kurma alt temasında kurumların hepsi, iletişim becerisi alt temasında kurumların hepsi, motive etme alt temasında kurum 1, kurum 2, kurum 7, kurum 8, yönlendirme alt temasında kurum 4 dışında yer alan kurumlar, güven kazanma alt temasında kurum 1, kurum 2, kurum 8, örgüt kültürünü benimsetme alt temasında kurum 1, kurum 4, kurum 2, kurum 8, samimi olma alt temasında kurum 2, kurum 3, kurum 4 ve kurum 8 görüş bildirmişlerdir.



Tablo 4. Çalışanların Kurumun Beklentisi Yönünde Duygusal Davranış Sergilemeleri Amacıyla Yapılan Uygulamalara İlişkin Tematik Çözümleme

Belirlenen Alt Temalar	Kurum 1	Kurum 2	Kurum 3	Kurum 4	Kurum 5	Kurum 6	Kurum 7	Kurum 8
Alt Tema 1: Oryantasyon	X	X						X
Alt Tema 2: Periyodik eğitimler düzenleme	X	X	X	X			X	X
Alt Tema 3: Standartlar belirleme	X	X	X	X	X	X	X	X
Alt Tema 4: Açık iletişim kurma	X	X	X	X	X		X	X
Alt Tema 5: Denetleme	X	X		X		X	X	X

Tablo 4'te görüldüğü üzere çalışanların kurumun beklentisi yönünde duygusal davranış sergilemeleri amacıyla yapılan uygulamalara ilişkin tematik çözümlemesine ilişkin beş tema bulunmaktadır. Oryantasyon alt temasında kurum 1, kurum 2, kurum 8, periyodik eğitimler düzenleme alt temasında kurum 1, kurum 2, kurum 3, kurum 4, kurum 7, kurum 8, standartlar belirleme alt temasında kurumların hepsi, açık iletişim kurma alt temasında kurum 1, kurum 2, kurum 3, kurum 4, kurum 5, kurum 7, kurum 8, denetleme alt temasında kurum 1, kurum 2, kurum 4, kurum 6, kurum 7 ve kurum 8 görüş bildirmişlerdir.

Tablo 5. Müşteriyle İletişim Esnasında Çalışanların Empati Kurmaları İçin Liderin Sergilediği Yaklaşım Yönelik Tematik Çözümleme

Belirlenen Alt Temalar	Kurum 1	Kurum 2	Kurum 3	Kurum 4	Kurum 5	Kurum 6	Kurum 7	Kurum 8
Alt Tema 1: Çalışanlarla empati kurma	X	X	X	X	X	X		X
Alt Tema 2: Otokontrolü geliştirme		X		X				
Alt Tema 3: Sinerji yaratma	X	X	X	X				X
Alt Tema 4: Paylaşımçı olma	X	X		X		X	X	X
Alt Tema 5: Gözlem yapma	X		X	X				

Tablo 5'te görüldüğü üzere, görüldüğü üzere, müşteriyle iletişim esnasında çalışanların empati kurmaları için liderin sergilediği yaklaşıma yönelik beş tema bulunmaktadır. Çalışanıla empati kurma alt temasında kurum 7 dışında yer alan tüm kurumlar, otokontrolü geliştirme alt temasında kurum 2, kurum 4, sinerji yaratma alt temasında kurum 1, kurum 2, kurum 3, kurum 4, kurum 8, paylaşımçı olma alt temasında kurum 1, kurum 2, kurum 4, kurum 6, kurum 7, kurum 8, gözlem yapma alt temasında kurum 1, kurum 3 ve kurum 4 görüş bildirmişlerdir.

SONUÇ

21. yüzyılın yönetim anlayışında duygular, önemle üzerinde durulan bir konu olmuştur. Öyle ki kurumların sunduğu hizmet kalitesi, kurumlar arasında rekabet kriteri haline gelmiştir. Duygu kavramına ilişkin yapılan tanımlarda duygunun insanın davranışları üzerinde yarattığı psikolojik etkiye vurgu yapılmakta, pozitif ve negatif olmak üzerinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Çalışanlar, iş yaşamında sadece fiziksel bir emek sergilemekle kalmamakta aynı zamanda duygularını da bu sürece dahil etmektedir. Bunu yaparken de kurumların belirlemiş olduğu birtakım duygusal davranış kurallarını dikkate almaktadır. Bu kurallar doğrultusunda kurumun kendisinden beklediği davranışları sergilemek durumunda kalan çalışan, duygusal yönden bir çaba göstermektedir. İş sürecinde çalışanın sergilediği bu çaba, duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Duygusal emek, özellikle müşteriyle yüz yüze iletişimin yoğun şekilde görüldüğü hizmet sektöründe gün geçtikçe değer kazanan bir kavram haline gelmektedir. Başta turizm olmak üzere,



havacılık, sağlık, iletişim, bankacılık sektörleri, duygusal emeğin görüldüğü sektörlerle örnek olarak gösterilebilmektedir.

Liderler, çalışanların müşterilere karşı samimi ve derinlemesine davranmasının kurumu pozitif yönde etkilediğini, yüzeysel davranmanın ise negatif yönde etkilediğini belirtmektedir. Bu açıdan liderler tarafından çalışanlar, samimi ve derinlemesine davranış sergilemeleri yönünde teşvik edilmektedirler. Bununla birlikte samimi ve derinlemesine davranış sayesinde çalışma veriminin arttığı, kurum imajının olumlu olduğu, müşterinin güveni kazanıldığı ve sadakatinin sağlandığı ifade edilmektedir. Diğer yandan yüzeysel davranış sergilemenin müşteriler tarafından fark edildiğinde genelde negatif olarak algılandığı, kurum imajının zedelenmesine neden olduğu, çalışma verimini düşürdüğü ileri sürülmektedir. Çalışanların müşteriyle empati iletişim kurmaları için etkili lider, duygusal zekaya dayalı yönetim sistemini uygulayarak çalışanını anlamaya çalışmakta, onun sorunlarını dinleyerek uygun çözüm yolu bulması için çabalamakta, istediği zaman sıkıntısını rahat bir şekilde dile getirebilme fırsatı sunmakta, otokontrol sağlamakta, onun görüşünü sormakta, üzerinde baskı kurmadan onu denetlemekte, motive edici olmakta, ona içten davranmakta, güven vermekte, işini sevmesini ve içselleştirmesini sağlamakta, sevgi ve saygı çerçevesinde onunla yakından ilgilenmektedir. Bu bağlamda etkili liderler tarafından çalışanların müşterilere karşı samimi ve derinlemesine davranmasının teşvik edildiğini belirten hipotez 6 ile etkili liderliğin samimi ve derinlemesine davranışı artırıp yüzeysel davranışı azalttığını ileri süren hipotez 7 desteklenmektedir.

Çalışanların uygun duygusal davranış sergilemelerinde lider önemli rol oynamaktadır. Liderler, çalışanlardan bekledikleri davranışları önce kendileri sergileyerek onlara örnek olmalıdır. Çalışanların müşteriyle iletişim halindeyken samimi ve derinlemesine davranmalarını istiyorsa liderin kendisi, çalışanına ve müşteriye karşı samimi davranmalı, onlarla empati kurmalıdır. Çalışanların işlerini sevmelerini istiyorsa önce kendisi işini sevmelidir. Çalışanların kuruma aidiyet hissetmelerini sağlamalıdır. Kurum kültürünü çalışanlara aşılmalıdır. Kurumsal değerleri benimsetmelidir. Bunun yanı sıra neyi neden yaptıkları konusunda çalışanları bilgilendirmelidir. İşe yeni başlayanlara hizmet içi eğitimler kapsamında halkla ilişkiler eğitimi, davranış eğitimi, etik eğitimi vb. eğitimler verdirmelidir. Hatta bu eğitimleri liderler de almalıdır. Bu nedenle önce liderler eğitilmelidir ki çalışanlar eğitilebilsin.

Çalışanların kurumun istediği duygusal davranışları sergilemeleri için yapılan sistematik uygulamalar arasında oryantasyon sürecinde çalışanlara eğitimler verilmesi, bu süreç içinde belirli periyotlarda gözlemler yapılması, yazılı kuralların (standartların) işe başlamadan önce çalışanlara verilmesi, toplantılar düzenlenmesi, sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi (yemekler, piknikler vs.) yer almaktadır. Bu uygulamalar aracılığıyla aldıkları eğitimler sonucunda çalışanlarda müşteriye karşı yaklaşıma yönelik farkındalık oluşmakta, çalışanların kendilerine güveni ve kuruma bağlılıkları artmakta, işlerini daha çok sevmeleri sağlanmaktadır. Bu nedenle çalışanların uygun duygusal davranış sergilemelerinde liderin önemli rol oynadığını belirten hipotez 1 desteklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2008). *Patronlar Değil Liderler*. Çeviren: Gülay Doğançalı. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ay, Ü. ve Karadal, H. (2003). Yönetici Yaşama Bilimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Tekstil, Çimento, Sigorta, ve Gıda Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, s. 39-55.
- Brotheridge, C., M. ve Grandey, A., A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, Number: 60, p. 17-39.
- Chanrasekeran, J. (1994). Functional Representation: A Brief Historical Perspective, *Applied Artificial Intelligence*, Volume: 8, Number: 2, p. 173-197.
- Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy and Empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume: 13, No: 1, p. 24-43.
- Clayton, S. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*. Çeviren: Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Constanti, P. ve Gibbs P. (2004). Higher Education Teachers And Emotional Labour. *International Journal of Educational Management*. Volume: 18, Number: 4, p. 243-249.
- Çaldağ, M. A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Çelik, M. ve Turunç Ö. (2011). Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 40, Sayı: 2, s. 226-250.
- Erdoğan, I. (2003). *Pozitivizm Metodoloji Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*. Ankara: Erk Yayınları.
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İş görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetime Olan Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Sayı: 3, Cilt: 6, s. 18-33.
- George, J. ve Jones G. (2002). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gill, R. (2002). Change Management or Change Leadership? *Journal of Change Management*, Volume: 3, Issue: 4, p. 307-318.
- Grandey, A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*. Colorado State University Fort Collins PhD Thesis. Colorado.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



- Kaya E. (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kaya, U. ve Özhan Ç. K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 109-130.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Kuş, E.(2003). *Nitel- Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Morris, J. Andrew and Feldman, Daniel, C. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, Volume: 21, Issue: 4, p. 986-1010.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 11, Sayı: 4, s. 587-600.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, s. 463-492.
- Othman, A. K., Abdullah, H. S., Ahmad, J. (2008). Emotional Intelligence, Emotional Labour and Work Effectiveness in Service Organizations: A Proposed Model *the Journal of Business Perspective*, Volume: 12, Issue: 1, p. 31-42.
- Öz, E. Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Pala, A. (2008). Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 23, s. 13-23.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). *Liderlik, Değişim ve Yenilik*. Editör: Celalettin Serinkan. *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Safety, A. (2003). *New Paradigms in Leadership*. Editörler: Adel Safety ve Halil Güven. *Global Leadership Paradigms: Leadership for Human Development*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Stodgil, M. R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Şengül, A. (2009). Hizmet İlişkilerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İş görenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*. Cilt, 9, Sayı: 4, s. 1193-1211.
- Taşdemir, E. (2009). Toplumların İdaresinde Liderler ve Yöneticiler. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 29, s. 149-165.
- Zeren, H. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ve Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İlli Örneği)*. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa.