

**T.C.  
EGE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı  
Kişilerarası İletişim Bilim Dalı**

**İLETİŞİM TEMELLİ EĞİTİM PROGRAMLARININ KURUM  
ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sultan BAŞARAN**

**DANIŞMANI : Prof. Dr. Gaye EREL**

**İZMİR-2018**

**T.C.  
EGE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı  
Kişilerarası İletişim Bilim Dalı**

**İLETİŞİM TEMELLİ EĞİTİM PROGRAMLARININ KURUM  
ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sultan BAŞARAN**

**JÜRİ ÜYELERİ**

**Prof. Dr. Gaye EREL  
Prof. Dr. Füsun TOPSÜMER  
Doç. Dr. Ferah ONAT**

**İZMİR-2018**

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum İletişim Temelli Eğitim Programının Kurum Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkileri adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Sultan BAŞARAN





T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : Sultan Başaran

Numarası : 92150001577

Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler ve Tanıtım

Tez Başlığı (Türkçe) : İletişim Temelli Eğitim Programının Kurum Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkileri

Tez Başlığı (İngilizce) : The Effects of Communication Skills Program on the Behaviours of Emotional Labor in Organizations

Tez Savunma Tarihi : 10.09.2018

Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık: İletişim Temelli Eğitim Programının Kurum Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkileri

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı

Unvan, Adı, Soyadı : Prof. Dr. Gökçe ERGİL

Karar :  Başarılı  Başarısız  Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Prof. Dr. Ron TOPSUNTR

Karar :  Başarılı  Başarısız  Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç. Dr. Ferah ONAT

Karar :  Başarılı  Başarısız  Düzeltme

İmza :

TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle

Oy çokluğuyla

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	I
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	V
TABLolar DİZİNİ .....	V
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İLETİŞİM, İLETİŞİM EĞİTİMİ YÖNETİMİNE BAKIŞ

1.1. İş yaşamında Başarı için Gerekli İletişim Becerileri.....	4
1.1.1. İletişim.....	5
1.1.1.1. İletişim Kavramı.....	5
1.1.1.2. İletişimde Amaç.....	6
1.1.1.3. İletişimin Süreci.....	7
1.1.1.4. İletişimin İşlevleri.....	8
1.1.1.5. İletişimin Türleri.....	9
1.1.2. Kişilerarası İletişim.....	10
1.1.2.1. İletişimde Kişisel Tarzlar.....	11
1.1.2.2. Kişilerarası İletişim ve Davranış.....	11
1.1.2.3. Kişilerarası İlişkilerde İletişimin Rolü.....	12
1.1.3. Kurumsal İletişim.....	13
1.1.3.1. Kurumsal İletişim Kavramı.....	14
1.1.3.2. Kurumsal İletişimin Amacı.....	14
1.1.4. Çalışan İletişimi Açısından Kurumsal İletişim.....	15
1.1.4.1. İç paydaşlarla Çalışan İletişimi.....	15
1.1.4.2. Dış Paydaşlarla Çalışan İletişimi.....	16
1.2. İş Yaşamı Sürecinde İletişim Temelli Eğitim Programının Önemi.....	18
1.2.1. İletişim Temelli Eğitim Programlarına Bakış.....	19
1.2.2. İletişim Temelli Eğitim Programı Yönetimi.....	21
1.2.3. İletişim Temelli Eğitim Programının İçeriği.....	23
1.2.3.1. Sözlü ve Sözsüz İletişim.....	25

1.2.3.2. Aktif Dinleme.....	32
1.2.3.3. Stres Yönetimi ve Öfke Kontrolü.....	36
1.2.3.4. Çatışma Yönetimi.....	41
1.2.3.5. Motivasyon.....	42
1.2.3.6. İkna Edici İletişim.....	45
1.2.3.7. Empati.....	47
1.2.3.8. Duyguları Tanımak Kontrol Etmek ve Pozitif Duyguları Güçlendirmek .....	48

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMLARDA DUYGUSAL EMEK KURALLARI ve DAVRANIŞLARI

2. Duygusal Emek Kuralları ve Davranışları.....	49
2.1. Duygusal Emek Kavramı.....	50
2.2. Duygusal Emek Kavramına İlişkin Yaklaşımlar.....	55
2.2.1. Hochschild Yaklaşımı.....	55
2.2.2. Ashforth ve Hamprey Yaklaşımı.....	57
2.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı.....	58
2.2.4. Grandey Yaklaşımı.....	59
2.3. Duygusal Emek Stratejileri.....	61
2.3.1. Yüzeysel Davranış.....	61
2.3.2. Derinlemesine Davranış.....	62
2.3.3. Samimi / Spontan Davranış.....	63
2.4. Duygusal Emeği Etkileyen Demografik Faktörler.....	64
2.4.1. Cinsiyet.....	65
2.4.2. Yaş.....	66
2.4.3. Eğitim Durumu.....	67
2.4.4. Medeni Durumu.....	67

2.4.5. Meslek Tecrübesi.....	68
2.5. Duygusal Emek Davranış Kuralları.....	68
2.6. Duygusal Emek Davranışlarının Kurum ve Çalışanlar Üzerinde Olumlu Sonuçları.....	70
2.6.1. İşe Duygusal Boyutta Bağlılık.....	70
2.6.2. İş Doyumu.....	71
2.6.3. Yüksek Düzey Performans.....	71
2.6.4. Yüksek Düzey Motivasyon.....	72
2.6.5. Kurumsal Birey Davranışlarında Gelişme.....	73
2.6.6. Fiziksel, Bilişsel ve Psikolojik Boyutlarda Gelişme.....	73
2.6.7. Finansal Rahatlık (Ekonomik fayda).....	74
2.6.8. Müşteri İlişkilerinde Tatmin.....	75
2.7. Duygusal Emek Davranışlarının Kurumlar ve Çalışanlar Üzerinde Olumsuz Sonuçları.....	76
2.7.1. Tükenmişlik.....	76
2.7.2. Duyarsızlaşma.....	78
2.7.3. İşe Yabancılaşma.....	78
2.7.4. Psikolojik Rahatsızlıklar.....	79
2.8. Duygusal Emeğin Boyutları.....	80
2.8.1. Duygusal Emeğin Gösterim Sıklığı.....	80
2.8.2. Duygusal Emek Davranış Kuralları için Gösterilen Dikkat.....	80
2.8.3. Duygusal Emek Davranışları Kuralları Çeşitliliği.....	81
2.8.4. Duygusal Uyum Sağlama Güçlüğü.....	81

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN MATERYAL VE METODU İLETİŞİM TEMELLİ EĞİTİM PROGRAMININ KURUM ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK DENEYSSEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Varsayım ve Hipotezleri.....	82
3.2. Araştırma Deseni.....	82
3.3. Uygulama Öncesi Eğitim Programının Oluşturulması.....	83
3.4. Veri Toplama Prosedürü.....	86
3.4.1. Duygusal Emek Davranışları Testi.....	86
3.4.2. Duygusal Davranış Kuralları Testi.....	86
3.5. Veri Analiz Prosedürü .....	86
3.5.1. Verilerin Analiz Edilmesi.....	86
3.5.2. Bulgular ve Yorum.....	87
3.6. Tartışma.....	100
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	106
KAYNAKÇA.....	111
TEŞEKKÜR.....	120
ÖZGEÇMİŞ.....	121
ÖZET .....	122
ABSTRACT.....	123
EKLER.....	124

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İletişim Sürecinin Bileşenleri.....	7
Şekil 2. Duygu Regülasyonunun Sosyal Etkilerinin Genel Modeli.....	60

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Duygusal Emek Üzerine yapılan Akademik Araştırmalardaki Gelişme.....	51
Tablo 2. Üç Farklı Objektiften Duygusal Emek Kavramı.....	54
Tablo 3. Bilimsel Araştırma Yöntemi.....	82
Tablo 4. Eğitim Programı Planı.....	83
Tablo 5. Katılımcıların Çeşitli Özelliklerine Yönelik Sayı ve Yüzdeleri.....	88
Tablo 6. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri Ve Bazı Betimleyici İstatistikleri.....	89
Tablo 7. Eğitim Öncesi Gruplara Göre Değişken Ortalamaları Farklılık Testi.....	91
Tablo 8. Deney Grubunun Eğitim Öncesi ve Sonrası Duygusal Emek Puanları Farklılık Testi.....	93
Tablo 9. Kontrol Grubunun Eğitim Öncesi ve Sonrası Duygusal Emek Puanları Farklılık Testi.....	94
Tablo 10. Eğitim Sonrası Gruplara Göre Değişken Ortalamaları Farklılık Testi.....	95
Tablo 11. Temelli Eğitim Programının Çalışanlarının Duygusal Emekleri Üzerindeki Etkisi.....	96
Tablo 12. Cinsiyete Göre Duygusal Emek Boyutları Farklılık Testi.....	97
Tablo 13. Deneyime Göre Duygusal Emek Boyutları Farklılık Testi.....	98
Tablo 14. Gelir Durumuna Göre Duygusal Emek Boyutları Farklılık Testi.....	99

## GİRİŞ

Kurum başarısını etkileyen en önemli faktörler içerisinde iş yerinde düzenlenen eğitimler bulunmaktadır. Kurumun gelişmesi, çalışanların performansının artması, kurumsal verimliliğin sağlanması, etkili hizmetin verilmesi ve kurumsal başarının tutarlılığı hizmet içi eğitimler kapsamında olan iletişim eğitimlerine bağlıdır. Uzmanlık alanına yönelik hizmet içi eğitimler rekabet üstünlüğü sağlama açısından çok önemli bir güce sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında gerçekleşen, çalışanların verimliliklerini, performansını, motivasyonunu, çalışanların birbirleriyle ve müşterileriyle ilişkilerini etkileyen iletişim temelli eğitimler farklı kültürlerden gelen bireyleri yeni çalışma sistemlerinde buluşturmada oldukça önemli bir yere sahiptir. Her kurum kendi yapı ve dinamiğine, hizmet sektörüne göre çalışanlarından belirli bir performans sergilemesini beklemektedir. Bu performans içerisinde çalışanların sergiledikleri davranış kuralları da bulunmaktadır.

“Duygusal Emek” kavramı ve hizmet kalitesinin artması için hangi duyguların nasıl sergilenmesi gerektiği üzerinde son otuz beş yıldır derinlemesine durulmaktadır. Duygusal emek davranış ve duygusal davranış kurallarının farkına varmak, uygulamak ve sürekliliğini sağlayabilmek kurumsal temelli iletişim eğitimleri ile mümkün olmaktadır. Kurumsal boyutta düşünüldüğünde artık sadece finansal sermaye önem arz etmemektedir. Finansal sermayenin yanında duygusal sermaye ve çalışanlar tarafından kurumun arzuladığı davranışların sergilenmesi çok daha değerli ve anlamlı bulunmaktadır. Hizmet sektöründeki hızlı değişim ve acımasız rekabet kurum çalışanlarına yönelik eğitimlerin artmasına ve bu sürece uyum sağlamalarını kolaylaştıracak duygu yönetimi eğitimlerine dikkat çekilmesini sağlamıştır. Kurum çalışanların duygularını tanıyarak, yönetmelerini sağlayan iletişim eğitimleri sayesinde öncelikle içsel iletişim sonrasında kişilerarası iletişim kurmanın önemini kavramaktadırlar. İletişim temelli eğitimler sonucunda kurum çalışanları kişilerarası iletişim, grup ve kitle iletişimi kurarken duygularını daha iyi yönetebilmekte ve duygusal emek davranışlarını sergilerken daha anlamlı çaba sarf edebilmektedirler. Kurum içerisinde uyumlu bir iletişim atmosferinin yaratılması çalışanlardaki değer ve aidiyet duygusunu beslerken çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırarak gerçekleşen

iletişim doyumu, iş doyumunu da beraberinde getirmektedir. Günümüz çalışma yaşamında kurumsal başarıda sadece maddi kazançların önemli olmadığı, iş doyumunun, sosyal ilişkilerin, kişisel gelişimin, duygu yönetiminin ve etkili iletişimin sağlam temeller oluşturarak kurumsal imajı artırdığı bilinmektedir. Özellikle, duyguların kurumsal yaşamın önemli bir bileşeni olduğu dikkat çekmektedir. Etkili duygusal davranış kuralları çerçevesinde duygusal emek sergilenmesi iletişimin duygusal boyutunu derinden etkilemektedir. Alanda birçok çalışma yapılmıştır. Duygusal emek konusunda ortaya çıkan her bir yaklaşım bir öncekine katkıda bulunmuştur. Duygusal emek çerçevesinde yüzeysel, derinlemesine ve samimi olmak üzere üç farklı davranış türü bulunmaktadır. Duygusal emeği farklı boyutlarda etkileyen demografik faktörler duygusal davranış kurallarının farklı yansıtılmasında etkileri gözlenmektedir. Duygusal emek davranış kurallarının çalışanlar ve kurum düzeyinde olumlu sonuçları olduğu gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Duygusal Emek her geçen gün daha da dikkat çeken bir konu olmuştur. Duygusal emek üzerine yapılan akademik çalışmalar her geçen gün farklı alanlarla ilişkilendirilerek artmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada duygusal emek kavramı ve duygusal davranış kuralları iletişim temelli eğitimler ile ilişkilendirilerek aşağıda belirtildiği içerikte incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde iş yaşamında çalışanların ve kurumun başarısı için gerekli olan iletişim becerileri üzerinde durulmaktadır. Öncelikle, iletişim kavramı, iletişimdeki amaç, iletişim süreci, iletişimin işlevleri ve türleri açıklanmaktadır. Kendi içimizde başlayan iletişim sonrasında kişilerarası iletişim ile devam etmektedir. Kişilerarası iletişimde kişisel tarzların bulunduğu, davranışların etkisi ve iletişimin rolüne dikkat çekilmektedir. Çalışan iletişimi açısından konuya odaklanıldığında iç paydaşlarla ve dış paydaşlarla gerçekleşen iletişim süreci ele alındığında etkili iletişimin kurum iklimini etkilediği dikkat çekmektedir. Olumlu bir kurumsal iklimin yaratılmasında etkili iletişim becerilerinin payı kayda değer bulunmaktadır. Kurumsal ortamlarda gerçekleşen uzmanlık alanlarına hitap eden hizmet içi eğitimlerin yanında sosyal paylaşımı, ilişkileri kuvvetlendiren, çalışanlar arası uyumu artıran iletişim becerileri eğitimi de oldukça önemlidir. İletişim temelli eğitim programlarının etkili yönetimi, içeriği, uygulanması kurum başarısı için önemli görülmektedir. İletişim eğitimleri sürecinde kişilerin öncelikle duygular kavramına odaklandıkları, kendi duygularını tanıdıkları, karşı taraftaki

kişinin duygularını fark edebildikleri ve eğitimler sonrasında kurumun arzuladığı doğru davranış kurallarını duygularını yöneterek sergileyebilecekleri düşünülmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle çalışma performansının yanında duyguların ve duyguların yönetiminin önemini vurgulayan duygusal emek kavramı ve bu kavrama ilişkin yaklaşımlar üzerinde durulmaktadır. İletişim temelli eğitimlerin desteğiyle kurumun arzuladığı tutum ve davranışların temelinde yatan bilişsel ve psikolojik uyumun ön plana çıkarılabileceği düşünülmektedir. “Duygusal Emek” kavramını adım adım geliştiren Hochschild, Ashforth ve Humphrey, Morris ve Feldman, son olarak Grandey yaklaşımları ile kurumlarda çalışanların duygusal dengeyi kurmalarının ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Kurum çalışanlarının hizmet sektöründe göstermeleri gereken davranışlar yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranışlar olmak üzere üç ana başlıkta ele alınmaktadır. Bu davranış türleri tepkilerin nasıl düzenlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca bu bölümde, duygusal emek ve duygusal davranış kurallarının temelinde bulunan demografik faktörler üzerinde de durulmaktadır. Duygusal emek davranışlarının sergilenmesinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve meslek tecrübesi’ nin etkilerine yer verilmektedir. Alanda yapılan çalışmalar duygusal emek davranış kurallarının önemini vurgularken bir diğer yandan da duygusal emek davranışlarının olumlu ve olumsuz sonuçlarına dikkat çekmektedirler. Duygusal emek davranışlarının içselleştirilerek kullanımı işe duygusal boyutta bağlılık, iş doyumunu, yüksek düzey performans, yüksek düzey motivasyon, kurumsal birey davranışlarında gelişme, fiziksel-bilişsel-psikolojik boyutlarda gelişme, finansal rahatlık ve müşteri ilişkilerinde tatmin gibi olumlu sonuçlar yaratırken; tükenmişlik, duyarsızlaşma, işe yabancılaşma ve psikolojik rahatsızlıklar gibi olumsuz sonuçlar da yaratmaktadır. Bu bölüm, duygusal emeğin gösterim sıklığı, duygusal emek davranışları için gösterilen dikkat, duygusal emek davranışları kuralları çeşitliliği ve duygusal uyum sağlama gücü kavramlarına odaklanıp duygusal emeğin boyutlarına değinerek sonlanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde iletişim temelli eğitim programının kurum çalışanlarının duygusal emek davranışları üzerindeki etkilerine yönelik nicel yöntem ile yürütülen araştırma yer almaktadır. İletişim Temelli Eğitim programları sektörün kamu ve özel ayrımı niteliğiyle çalışan profili ihtiyacına göre çeşitlilik göstermektedir.

Dolayısıyla bu çalışma PTT özelinde seçilmiş olup, eğitim programları kuruma farkındalık kazandırma amacıyla uygulanmıştır. Araştırmada bulunan 5 hipotez çalışanların duygularını yönetebilme ya da duyguların kontrolünü, rol yapabilme özelliklerini, derin davranışlarını ve örgütün kurallarını uygulayabilme davranışlarını artırdığı yönündedir. Uygulama sürecinde ön test – son test kontrol gruplu deneysel çalışma kullanılmıştır. Brothridge ve Lee (1998) tarafından geliştirilen Duygusal Emek Davranışları Ölçeği ve Grandey (1999) tarafından kullanılan Duygusal davranış Kuralları Ölçeği kontrol ve deney grubundan oluşan katılımcılara uygulanmıştır. Veri analizleri, bulgular ve yorumlardan oluşan veri analiz prosedürü bölümünü tartışma ve öneriler takip etmektedir. Çalışma sonuç, kaynakça, teşekkür, özgeçmiş, Türkçe ve İngilizce özet ile sonlandırılmaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İLETİŞİM, İLETİŞİM EĞİTİMİ YÖNETİMİNE BAKIŞ**

İletişim becerileri yaşamımızın her alanında ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Nasıl ilişkilerde iyileşir, ilişkilerde incinirsek; iş yaşamında da ilişkilerde başarıyı, motivasyonu yakalar, ilişkilerde tükenmişliği, doyumsuzluğu ya da çatışmayı yaşarız. İletişim her ne kadar doğaçlama gelişen bir süreç olsa da etkili iletişim kurabilmenin temelinde eğitim bu sürece değerli bir farkındalık kazandırmaktadır. Hizmet sektöründe hızla dönen çarkların ritminin bozulmaması, yanlış anlaşılmalara önlenmesi, verimliliğin ve farkındalığın artması için iletişim becerilerinin çalışanlara kazandırılabilmesinde iletişim eğitimi önemlidir.

#### **1.1.İş Yaşamında Başarı için Gerekli İletişim Becerileri**

Çalışma yaşamında başarıyı yakalamada çalışanların birbirleriyle uyumu, eğitimleri, kültürleri, alan bilgileri, tecrübeleri çok önemli olmakla birlikte duygularını, düşüncelerini hedeflerini, tepkilerini, gereksinimlerini ifade edebilme becerileri de çok önemlidir. Çalışmanın bu bölümünde öncelikle iletişim kavramı, iletişimin amacı, iletişimin nasıl bir süreç olduğu, işlevlerinin ve türlerinin neler olduğuna değinilmektedir. Sonrasında, kişilerarası iletişim kavramına, iletişimde kişisel tarzlar, kişilerarası

iletişimin rolüne odaklanılmaktadır. Bu bölümün takibinde kurumsal iletişim kavramı ve kurumsal iletişimin amacına kurumsal iletişim çerçevesinde yer verilmektedir. Son olarak, çalışan iletişimi açısından kurumsal iletişimde iç ve dış paydaşlarla çalışan iletişimi üzerinde durulmaktadır.

### **1.1.1. İletişim**

İletişim kişilerin özel, sosyal ya da iş yaşamında duygularını, düşüncelerini, hedeflerini, ihtiyaçlarını aktarabilmeleri için bir diğer kişiyle kurmak zorunda olduğu bir köprüdür, bağıdır. Kişinin kendisiyle kurduğu iletişimi çevresi ile kurduğu iletişim tamamlar. İletişim bir süreç olup, ortak amaçlara ulaşmayı sağlar.

*“İnsan topluluğu ve davranışları ile ilgili her dalın iletişimiyle ilgilenmesi zorunludur”* Wilbur Schram(Eroğlu,2011,s.59).

Diğer bir ifadeyle, kişinin kendisiyle başlayan iletişim sürecinin anlamlı bir boyutta olması, iletişim tatminini hissetmesi çevresi ile kurduğu iletişim sürecinde farkındalığının gelişmiş olması iletişimin kalitesini artırmakta ve zenginleştirmektedir. Bu bölümde iletişim kavramı, iletişimde amaç, iletişim süreci, iletişimin işlevleri ve türleri üzerinde durulmaktadır.

#### **1.1.1.1.İletişim Kavramı**

Yaşantımızın en önemli yapıtaşlarından biri olan iletişim kavramı üzerine bir çok tanım yapılmıştır. İletişim “Ortak kılmak” anlamına gelen, Latince “communis” kelimesinden türetilen bir sözcüktür(Tüzün ve Varoğlu,2014,s.532). İletişim kavramı birçok disiplinde psikolojide, sosyolojide, işletmede, eğitim bilimlerinde, sağlıkta vb. alanlarda karşımıza çıkmakta olan geniş bir konudur. Kaya’ya göre iletişim, psiko-sosyal bir süreç olup, karşılıklı olarak mesaj alışverişinin sağlandığı duygu, düşünce ve bilginin sözlü ve sözsüz iletişim türlerini kullanarak aktarıldığı ve alınan iletilerin aktaran ve aktarılan tarafından değerlendirilip, yorumlandığı karşılıklı gelişen bir süreçtir(Kaya,2015,ss.4-5). Bu bakış açısıyla, iletişim kavramına her an her yerde rastlamak mümkün olmakla beraber, içinde bulunmaktan kaçınamayacağımız bir kavramdır. Eroğlu iletişim kavramını incelediğinde binlerce farklı tanımla karşılaştığını ifade etmektedir. İletişim kavramını anlamak için insanı, toplumu, etkileşimi, iletişimi,

izlenimi, mesafeyi, sessiz kalabilmeyi unutmamak gerektiği belirtilmektedir (Eroğlu, 2011, s.61). Bu açıdan, iletişim kavramı üzerine binlerce tanım yapılsa da özünde insanın ve çevresindeki varlıklarla kurduğu iletişim sürecinin olduğunu belirtebiliriz. Doğan (2005,s.63) iletişim kavramını kişiler, sosyal topluluklar, kurumlar ve kültürler arasında kurulan “anlaşma köprüsü” ne benzetmektedir. Anlaşma Köprüsü’nün temelleri iletişimin ne kadar kuvvetli olduğuna bağlıdır. Başka bir deyişle, iletişim mesaj ve kaynağı birbirine bağlamakla yükümlüdür.

Robbins(2003,s.284) iletişim kavramını açıklarken öncelikle iletişim kurmanın grupların toplumların varlığı için ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmiştir. İletişimde kişiler ya da gruplar arasında bilginin, düşüncenin sadece aktarılması değil anlaşılması da önemlidir. Bu durumda Robbins’e göre iletişim sadece aktarım değil, mesajın içeriğinin anlaşılmasıdır. Mükemmel bir iletişim durumu kaynak ve hedefin zihinlerinde canlanan mesaj içeriği resminin aynı olması ile açıklamaktadır. Aytürk iletişim kavramını en az iki birey arasında gerçekleşen mesaj alış verişi olarak tanımlarken iletişimin özünün kişilerin birbirlerini anlaması, birbirleriyle anlaşması ve uzlaşması olarak ifade etmektedir. Her bireyin iletişim tarzını belirleyen yaş, cinsiyet, kültür, eğitim düzeyi gibi unsurların bulunduğu ifade edilmektedir. Özel, sosyal ve kurumsal yaşamda etkili iletişim kurabilmek için doğru davranışların kazanılmasında iletişim temelli eğitimin önemine dikkat çekilmektedir (Aytürk,2010,s.199). Dolayısıyla, iletişim olgusunun gerçekleşme sürecinde demografik özelliklerin ve iletişim eğitimlerinin etkili olduğu anımsanmalıdır.

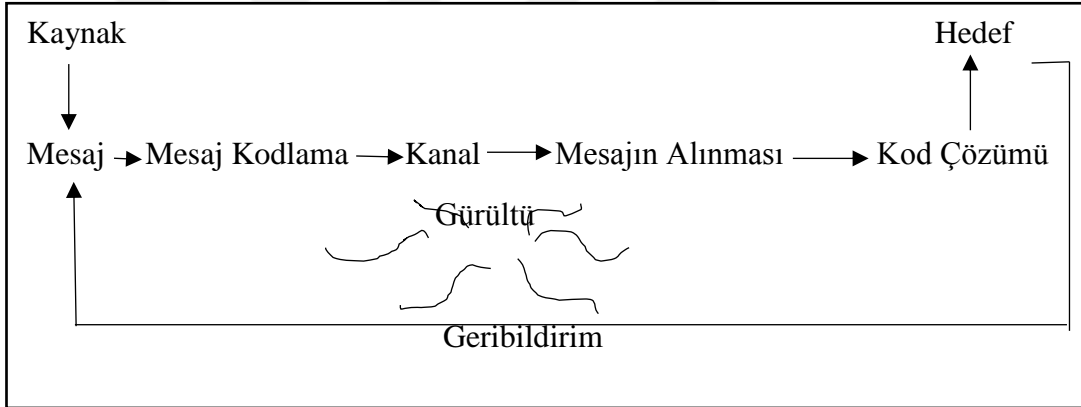
#### **1.1.1.2. İletişimde Amaç**

İletişim öncelikle kişinin kendisi, sonrasında çevresindeki kişilerle anlaşmasını ve çevresindeki kişileri etkilemesini de sağlamaktadır. Bu sayede etkili iletişim kurulabilmektedir(Erel ve Yalçın,2014,s.47). Bu durumda iletişimde istenilen amaca ulaşabilmek için etkili iletişim ve etkileşim birbirini tamamlayan iki önemli unsurdur. Gürüz ve Eğinli iletişimi ilişkiler sistemi olarak açıklamaktadırlar. Bu sistem içerisinde amaç bilgi, duygu ve düşünce paylaşımı yapılırken; kişilerin ya da grupların davranışlarını ve tutumlarını da etkilemeyi hedef almaktadır(Gürüz ve Eğinli, 2012,s.5). Dolayısıyla, iletişim sürecinin sistem içinde oluşması ve gelişmesi bilgi, duygu, düşünce paylaşımındaki değişimi de beraberinde getirmektedir.

### 1.1.1.3. İletişim Süreci

İletişim süreci kişileri, örgütleri, kurumları, toplulukları bir araya getirmede çok büyük bir öneme sahiptir(Erel ve Yalçın,2014,s.47). İletişim sürecinde kişilerin sergiledikleri davranışlar aynı zamanda onların kişiliklerini de yansıtmaktadır (Eroğlu, 2011,s.51) . Bu noktada, iletişim süreci kişilerin iç dünyalarını da yansıtmaktadır. Bu süreçte etki ve izlenim yönetiminin stratejik kullanılması gerekmektedir. Tüzün ve Varoğlu ( 2014,s.533) iletişim sürecinin yedi bileşenden oluştuğunu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir. Bu duruma ek olarak, Robbins (2003,s.284) iletişim süreci başlamadan önce kaynağın amacını, aklından geçeni çok net bir şekilde belirlemesi gerektiğini ifade etmektedir.

Şekil.1: İletişim Sürecinin Bileşenleri



**Kaynak :** Robbins,2003,s.284

Şekil 1 'de gösterilen iletişim sürecini incelediğimizde iletişimin çift yönlü olduğu görülmektedir. Bu süreçte öncelikle kaynak, zihnindeki fikri kodlayarak mesajı oluşturur. Sonrasında, sözlü, sözsüz ya da yazılı iletişim kanallarıyla mesajı hedefe ulaştırır. Hedef aldığı mesajı çözümleyerek anlamlandırır. Son olarak, hedef mesajın doğru aktarım yapıldığını geri bildirim yolunu kullanarak kaynağa bildirmektedir. Gürültü ise kaynağın istenen mesajı hedefe aktarırken karşısına çıkan engelleri ifade etmektedir. Gürültü sadece ses engeli değildir. Gürültü, hedefin içinde bulunduğu fiziksel, bilişsel ve psikolojik durumdan kaynaklandığı gibi iletişimin gerçekleştiği sosyal ya da kültürel şartların yarattığı değer, tutum, gelenek ve göreneklerden de etkilenmektedir. Gürültü ve

Gürel(2009,s.340) kaynağın hedeften gelen mesajı anlamasına engel olan her türlü negatif olguyu gürültü olarak ifade etmekte olup; fiziksel, psikolojik ve semantik olmak üzere üç gruba ayırmaktadırlar. Aynı şekilde, Güney(2012,s.234) tutum ve davranışlar gibi bireysel faktörleri, zaman baskısını ve ön yargı ve kişisel özellikler gibi algılama eksikliğini iletişimi engelleyen faktörlere eklemektedir.

İletişimin bir paylaşım süreci olduğu ifade eden Erel ve Yalçın bu paylaşımında kaynak ve hedefin sergilemiş olduğu uyum ya da uyum çabasının bu sürecin etkinliğini artırdığını belirtmektedir. Kaynağın, hedefin ve kanalın değişkenleri iletişim sürecini etkilemektedir. Kaynak ve hedef değerlendirildiğinde iletişim becerileri her iki tarafta kazanılmış olması gereken önemli bir değişkendir(Erel, Yalçın,2014, ss.48-49).Bu bakış açısıyla, İletişim Temelli Eğitim Programı, iletişim sürecini etkileyen en önemli değişkenin kazandırılmasında, kaynak ve hedefin birbirlerini anlayabilmesinde çok önemli bir yere sahiptir.

#### **1.1.1.4. İletişimin İşlevleri**

Birey davranışlarının ürettiği bir sonuç olan iletişim amaçlı yada amaçsız gelişen, kalıpları olan, sembollerle de ifade edilebilen dinamik bir süreç ve paylaşımıdır( Eroğlu, 2011,s.84). Ayrıca, Erel ve Yalçın (2014,s.50) iletişimin temelinde bilgi ve düşüncenin paylaşımına dikkat çekmekte olup yapılan bu paylaşımların kişileri, toplumları etkilemesiyle düşünce, davranış ve tutum değiştirmelerinde etkili olduğunu ve paylaşım sürecinde etkili bir eğitim ve öğretim ortamının sağlanmasının, bilginin paylaşımının, doğru kaynaktan alıcı ya da alıcılara ulaştırılmasının ve farkındalığın yaratılabilmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle burada önemli olan iletişim süreci, paylaşım ve etkileşim sonucunda farkındalığın artarak davranış değişikliklerine zemin hazırlayabilmesidir.

Robbins (2003,s.284) sosyal gruplarda ya da kurumlarda iletişimin işlevlerini kontrol, motivasyon, duygusal dışavurum ve bilgi olarak gruplandırmaktadır. İletişim sürecinde kişilerin davranışlarını kontrol etmesi gerektiğini, sağlıklı bir iletişim için motivasyonun sağlanması gerektiğini, iletişimin sosyo-duygusal bir paylaşım olduğunu ve iletişim sürecinde bilgi aktarımı yapıldığını açıklamaktadır. Robbins'e göre iletişimin işlevleri açısından her bir boyut birbirinin tamamlayıcısı konumundadır. Dolayısıyla,

hiçbir işlev diğerinden daha önemli değildir. Erel ve Yalçın(2014,s.50) iletişimin eğitim-öğretim boyutunun çalışan iletişimi açısından iç paydaşlarla ve dış paydaşlarla olumlu ilişkiler kurmada, hizmet sektöründe farklılık yaratmada, kurum içi çalışanların verimliliğini artırmada son derece önemli bir işleve sahip olduğunu belirtmektedirler. Bu bağlamda, sağlıklı bir etkileşim ve iletişim süreci sonunda elde edilen paylaşım hem sosyal hem de çalışma hayatında anlamlı ilişkilerin gelişmesini sağladığı için önemli bir yere sahiptir.

#### **1.1.1.5.İletişimin Türleri**

İletişim kavramı üzerinde durduğumuzda birçok tanımla karşılaşmıştık. Aynı durum iletişim türlerini incelerken de karşımıza çıkmaktadır.

İletişim sözlü, sözsüz ve yazılı olmak üzere üç türde incelenirken; kişilerarası, örgütsel ve kitle iletişimi boyutu ile de kaynağına göre üç grupta değerlendirilmektedir (Avcıkurt, Şahin,2010,s.217). Üstün Dökmen (2001,s.21) bu sistemin içerisine kişi içi iletişimde ekleyerek kaynağına göre dört gruba ayırmaktadır. Erel ve Yalçın(2014,s.51) kültürlerarası iletişim ve teknolojik iletişimi dahil ederek altı grupta değerlendirmektedirler. İletişimin türleri ve kaynağına göre gruplara ayrılması her birinin bağımsız olduğunu göstermez. Her biri farklı kombinasyonlar ile birbirinin tamamlayıcısı durumunda değerlendirildiğinde etkili bir iletişimi sağlamak mümkün olabilir. Görüldüğü üzere, her ne kadar iletişim türleri kaynaklarına göre farklı gruplara ayrılrsa da her biri birbirini tamamlamakta, resmin bütünü oluşturmaktadır.

Kağıtçıbaşı iletişimi gruplandırırken hem tek ve çift yönlü iletişim hem de duygusal ve ussal iletişim olarak ele almaktadır. Tek yönlü iletişimin etkin olduğu durumlarda hedef yani alıcının zekâ ya da eğitim seviyesi düşük iken çift yönlü iletişimde yüksektir. Tek yönlü iletişimde ilk anda hedef kaynak ile aynı fikri paylaşırken, çift yönlü iletişimde aynı fikri paylaşmazlar. Tek yönlü iletişimde konu karmaşık ve yeni iken; çift yönlü iletişimde basit ve iyi bilinen bir konudur. Tek yönlü iletişimde hedef kaynak ile olan iletişim sürecini sonlandırırken; çift yönlü iletişimde bu süreç devam eder. Ayrıca, duygusal ve ussal iletişim birbirinin tamamlayıcısı olarak ele alınmaktadır. İletişim sürecinde işlenen konuya göre duygusal ve ussal (mantıksal) yaklaşımın yoğunluğu değişkenlik göstermektedir(Kağıtçıbaşı,2015,s.200). Görüldüğü üzere, iletişim sürecinde

iletişimin paydaşları çift yönlü iletişim kurarak duygu, düşünce farklılıklarına, paylaşımlarına açık olduklarını vurgulamaktadır. Ayrıca, akıl ve kalp birbirinden ayrılmaz iki öge olup ancak iletişimin niteliğine göre bu süreçte sahip oldukları yoğunluklar değişkenlik göstermektedir. Akıl ve mantık değişen oranlarda birbirini tamamlayarak anlamlı bir bütünlük oluşturmaları önemlidir.

### 1.1.2. Kişilerarası İletişim

*“Yola çıkınca her sabah,  
Bulutlara selam ver,  
Taşlara, kuşlara,  
Atlara, otlara,  
İnsanlara selam ver.  
Ne görürsen selam ver.  
Sonra çıkarıp cebinden aynanı  
Bir selam da kendine ver.  
Haturın kalmasın el gün yanında  
Bu dünyada sen de varsın!  
Üleştir dostluğunu varlığa,  
Bir kısmı seni de sarsın.”*

Üstün Dökmen (Cüceloğlu,2014,s.11)

Cüceloğlu (2014,s.12) Üstün Dökmen’in kaleme almış olduğu bu şiiri insanın sadece kendisiyle değil içinde yaşadığı doğa, toplum ve dünya ile iletişime geçmenin önemini vurguladığı için önemsendiğini belirtmektedir. Kişilerarası iletişim gücünü iç iletişimden almaktadır. Bu durumda, kişinin kendi dünyası ile kurduğu iletişim ne kadar gelişmiş, sağlıklı ve güven dolu ise diğer kişilerle kurduğu iletişimde bir o kadar güçlü olur.

Sabuncuğlu ve Gümüş(2012,s.31)’e göre kişilerarası iletişim kişinin çevresiyle kurduğu iletişimi ifade etmektedir. Erel ve Yalçın (2014,s.52) kişilerarası iletişimin en az iki kişi ile kurulabilen sözlü ve sözsüz gerçekleşen iletişim türü olarak ifade etmektedirler. Gürüz ve Eğinli (2012,s.27) kişilerarası iletişimin iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleştiğini, kaynak ve hedef durumunda bulunan kişilerin amaçlarının ve

beklentilerinin sosyal ya da resmi ilişkilerle gerçekleştirildiğini belirtmektedirler. Güney, toplumsal ve örgütsel iletişimin temelini kişilerarası iletişimin oluşturduğu gibi ortak bir yaşamında sürekliliğini sağlamaktadır(Güney,2012,s.214). Bütün bunlar göz önüne alındığında, kişilerarası iletişim en az iki kişi arasında geçen beden dilinin, sözlü iletişimin ve yazılı iletişimin belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kullanıldığı süreçtir.

### **1.1.2.1. İletişimde Kişisel Tarzlar**

Kişilerin duygu ve düşüncelerini dışa vurma sürecinde sergiledikleri davranışlar kişilerin tarzlarını ifade etmektedir. Siyez (2015,s.68) iletişimde kişisel tarzlarının gözlemleyerek ve deneyimleyerek oluşup geliştiğini; bu duruma ek olarak eğitim ile yeni kazanımların sağlandığını ifade etmektedir.

Özetle denilebilir ki, iletişim sürecinin başarıya ulaşmasında kişilerin stilleri olduğu kadar sahip oldukları yetenek, geliştirdikleri ya da eğitimler yoluyla kazandıkları iletişim becerileri önemlidir. Kısaca ifade etmek gerekirse; stil, yetenek, geliştirilen ya da eğitim yolu ile kazanılan iletişim becerileri bir araya gelerek kişilerarası iletişimde kişisel tarzları oluşturmaktadır.

Sabuncuoğlu ve Gümüş (2012,s.32) İletişim kurarken kişinin hem kendi tarzını adlandırabilmesinin hem de karşısındaki kişinin tarzını fark edebilmesinin iletişim sürecinin daha sağlıklı gelişmesine yardımcı olacağını belirtmektedirler.

Kişilerin iletişim sürecinde kullandıkları ya da iletişim temelli eğitim yoluyla kazandıkları sözlü ve sözsüz iletişim becerileri kişisel tarzlarını oluşturan bir diğer unsurdur. “*Sözlü iletişim akıl, mantık ve düşünceyi, sözsüz iletişim duyguları ve ilişkileri en etkili ifade etme aracıdır*” ( Cüceloğlu,2014,s.26) . Bu bakış açısıyla, iletişim sürecine sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin dansına sağ ve sol beynin işbirliği de eşlik etmektedir.

### **1.1.2.2. Kişilerarası İletişim ve Davranış**

Sosyal, kurumsal ya da akademik yaşamda kurulan iletişim biçimi, sergilenen davranışlar ilişkilerin ve iletişimin kalitesini belirlemektedir. Eroğlu ( 2011,s.48) iletişim becerilerine sahip kişilerin uyum ve uzlaşma içinde beraberliklerinin devamını sağlayabilmelerini sahip oldukları kuvvetli ve etkili iletişim davranışlarına

bağlamaktadır. Bu bağlamda, kişilerarası ilişkilerde bireylerin duygu ve düşüncelerinin davranışa dönüşme biçimi iletişimin etkinliği ve kalitesi hakkında ipuçları içermektedir.

“ *İnsanların çoğu duvar, çok azı da aralarında köprü kurar*” Pire (Eroğlu,2011,s. 50). Pire bu ifadesiyle kişilerarası iletişimde sağlıklı iletişim becerileri kurmanın etkili davranışları sergilemedeki önemini yansıtmaktadır.

Bu noktada, kişilerin duygularını tanıması, düşüncelerini değerlendirmesi, doğru davranışları içinde buldukları topluluk ya da toplumda sergileyebilmelerinde iletişim temelli eğitimlerin yeri ve önemi birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır.

Kişilerarası iletişim sürecinde sosyal bir varlık olan insanın sergilemesi gereken davranışlardan anlayış ve uzlaşmanın temeli olan hoşgörü Mevlana'nın sözüyle açıklık kazanmaktadır: “ *İki insanın birbiriyle geçinmesi kusursuz, mükemmel, dört dörtlük insan olmalarıyla değil; iki insanın birbiriyle geçinmesi birbirlerinin kusurlarını, yanlışlarını, hatalarını hoş görmeleriyle mümkündür. Mevlana*”(Eroğlu,2011,s.55).

Böylece, iletişim sürecinde kişilerin farklı duygu, düşünce, tutum, davranış, gelenek, görenek ve alışkanlıklara saygı duyduklarını gösteren davranışlar sergilemeleri, kişilerin sahip oldukları iletişim becerilerini geliştirmeleri, eğitimler alarak eksikliklerini gidermeleri iletişim sürecini daha keyifli bir hale getirmekle kalmaz, paylaşımları artırarak daha kaliteli, kalıcı, sürdürülebilir ilişkilerin zeminini hazırlamanın da temellerini atar.

### **1.1.2.3. Kişilerarası İlişkilerde İletişimin Rolü**

İlişkiler bir süreç içinde yaşanmaktadır. Kişilerin birbirlerini fark ettikleri anda başlayan kişilerarası iletişim sürecinde duygu, düşünce ve bilgi paylaşımı ile yaşanan etkileşim kişilerarası iletişim sürecini derinleştirmektedir.

Kevin Hogan ilişkide derinliğin yaşanmasını kişilerin birbirleriyle kurdukları içsel düzeydeki iletişime, kişilerin birbirlerine açılmasına, sözlü ve sözsüz iletişim davranışlarına dayandırmaktadır(Hogan,2014,s.98). Bir başka bakış açısıyla; Yıldırım, kişilerarası ilişkilerde iletişim sürecinde saygı kavramına dikkat çekmektedir. Her bireyin içinde kendine özgü bir yaşam biçimi, kültürü, değerleri, inançları, eğitim düzeyi, hayata bakış açısının olması kişilerarası farklılıkların oluşturan öğelerden sadece bir kısmıdır. Tüm bu farklılıkların farklı bakış açılarını oluşturmaktadır. Kişilerarası

ilişkilerde saygı temelli iletişim kurarak ortaya çıkan fikir ayrılıklarından beslenmek mümkündür. Ayrıca, Yıldırım kişilerarası ilişkilerde iletişimin bireylerin kendilerini geliştirmelerinde ve olgunlaşmalarında çok önemli olduğunu ifade etmektedir (Yıldırım, 2015,ss.90-92).

Siyez'in kişilerarası ilişkilerde iletişime önem vermesinin altında yatan gerekçeler bireyin kendisini kabul etmesi, benlik algısını geliştirmesi, kendisini derinlemesine tanıması, yaşamını, yaşama bakış açısını geliştirmesi, yalnızlık duygusunun önüne geçmesi olarak özetlenebilir ( Siyez,2015,ss.68-69).

Avcıkurt ve Şahin'e göre örgütsel iletişimin temelini kişilerarası iletişim oluşturmaktadır. Kişilerarası nitelikli bir etkileşim kaliteli, güvene dayalı, anlaşma uzlaşma niyetinin olduğu bir iletişim ortamının temelidir(Avcıkurt,Şahin,2010, s.221).

Japon Yönetim Teknikleri kitabının yazarları Murata ve Harison iletişim olgusunu mükemmel bir örgütün temeli olarak açıklamakta olup; örgütü her türlü bilginin, verinin, değerlerin yüklendiği ve paylaşıldığı bir bilgisayara benzetmektedirler ( 1995,s.37).

Cohen ve Hink'e göre kişilerarası iletişimin kuvvetli olmasının temel etkisi hedeflere ulaşmadaki beceride görülmektedir. Kurumlarda kişilerarası iletişimin başarılı olması iletişim süreci, kişilerin rolleri, statü farklılıkları, davranışsal beklentiler saygı düzeyi, birçok faktöre bağlıdır(Cohen,Hink,2001,s.203). Bu durumda önemli olan kurumun beklediği örgütsel davranışların kişilerin benimsediği davranış kuralları ile uyumlu olmasıdır.

### **1.1.3. Kurumsal İletişim**

Etkili iletişim kurumlarda hedeflenen başarıya ulaşma sürecinde yaşamsal bir değere sahiptir. Bu noktada örgütsel iletişim dikkat çekmektedir.

Toplumsal bir süreç olan örgütsel iletişimin temelini insanın oluşturduğu ifade edilmektedir(Aytürk,2010,s.4). Gülnar ise örgütsel iletişim kavramını açıklarken kurum içinde ve kurum dışında çalışanların bilgi, mesaj, duygu, düşünce aktarma süreci şeklinde ifade etmektedir(Gülnar,2007,s.43). Bu noktada, örgütlerin işleyişinde yapı taşı olan insan, kurulan sağlıklı ilişkiler ve iletişim ile örgütsel iletişim olgusunu beslemektedir.

### **1.1.3.1.Kurumsal İletişim Kavramı**

Son yıllarda dikkat çekmekte olan kurumsal iletişim üzerine teoriler, kavramlar, yaklaşımlar, araştırmalar önem kazanmakta ve gelişmektedir.

Hoy ve Miskel kurumsal iletişimin hedefleri ve standartları oluşturmayı, gerçekleri ve enformasyonu aktarmayı, liderlik yapmayı, diğerlerini etkilemeyi ve sonuçları değerlendirmeyi kapsadığını belirtmekle beraber iletişimin sosyalleşme ve sürdürülebilir amaçlarının, çalışanların kendilerine saygılarını, kişilerarası ilişkilerini, kişisel hedeflerini ve motivasyonlarını etkilediğini de ifade etmektedirler(Hoy,Miskel,2012,s.357).

Kurumsal iletişim her ne kadar sadece kurum içi ilişkileri önemsiyormuş gibi düşünülse de kurumun diğer kurumlar ve içinde bulunduğu toplum ile kurduğu iletişim ve etkileşim boyutunu da değerlendiren aktif bir süreçtir. Güney, kurumlardaki yapının işleyişi, hedeflerin belirlenmesi, paylaşılması ve hedeflere ulaşmak için işbirliğinin yapılması kurumsal iletişim kavramını ifade etmektedir (Güney,2012,s.215).

Aytürk, örgütsel iletişim kapsamında gerçekleşen insan ilişkilerini resmi, kurumsal ve sosyal olmak üzere üç boyutta değerlendirmektedir. Bu boyutları iletişim ve etkileşimin üst ve alt yönetim, kurum çalışanları arası diğer kurum ve toplum arasında gerçekleşmesi olarak açıklamaktadır (Aytürk,2010,s.5). Diğer bir ifadeyle, içinde bulunduğumuz her ortamda ister samimi, ister akademik, ister resmi olsun ilişkilerin temelini iletişim oluşturmaktadır. Dolayısıyla varlığımızı keyifle sürdürmede kurduğumuz ilişkilerdeki iletişimin boyutlarını düşünce, duygu davranış çerçevesinde uygun değerlendirerek yaşantıya aktarmak önemlidir.

### **1.1.3.2. Kurumsal İletişimin Amacı**

Kurumsal iletişim kurumsal başarıyı hedeflerken, çalışanlar arasında uyumun yakalanmasını, uzlaşmanın sağlanmasını da hedeflemektedir.

Sweeney ve McFarlin yaptıkları araştırmada altı büyük şirketin CEOları kurumlarını başarıya götürecek çalışmaları sıralarken iletişim becerilerini geliştirmek gerektiğini ilk sırada belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra 150 gazete inceleyerek 6000 personel aranıyor ilanı incelendiğinde iletişim becerilerine sahip olmanın ön koşul olduğunu bulgulamışlardır.( Sweeney ve McFarlin,2001,s.274).

Erel ve Yalçın kurumda çalışanları bilgilendirmek, yapılması gerekenleri aktarmak, hedefleri paylaşmak, hedeflere ulaşmak için planlar yapmak, kendi ve diğer çalışanların performansını değerlendirebilmek için kurumsal iletişimin sağlanması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca kurumsal iletişimin amaçlarına kurumlarda ki iletişimin güçlü olması, çalışan memnuniyetinin artması, huzurlu bir çalışma ortamının yaratılması, verimliliğin ve kalitenin artması, hizmet sektöründe topluma ve diğer kurumlara iyi bir izlenim verilmesi de eklenmektedir (Erel ve Yalçın, 2014,s.54). Başka bir deyişle, iletişim becerilerinin geliştirilmesiyle çalışanlar arasındaki uyumun ve kurumsal iletişimde kalitenin artacağı düşünülmektedir. Çalışanlar arasında uyumlu bir iletişimin olması, kurumsal yeterliliği de olumlu yönde desteklemektedir.

#### **1.1.4. Çalışan İletişimi Açısından Kurumsal İletişim**

Kurumda çalışan kişiler arasında belirli bir düzenin sağlanması kurulan iletişimin kalitesi ile bağlantılıdır. Bir kurumda çalışanların birbirleriyle, yöneticileri ile kurdukları sağlam temelli ilişkiler öncelikle kurum içinde verimliliğin artmasını sağlarken sonrasında çevresine, topluma, hizmet verdikleri zemine de olumlu yansımalarla bulunmalarını sağlamaktadır. Bu durumda bir kurumun iletişimi yönetebilmesi hem içi paydaşlarla hem de dış paydaşlarla olan ortak yaşantının kalitesini, verimliliğini yakından ilgilendirmektedir.

Tüzün ve Varoğlu kurumların hem iç paydaşlar hem de dış paydaşlar arasında kurdukları etkili iletişim, çalışmanın kalitesini ortaya koyacak bilgi paylaşımına, uzlaşma niyetine gereksinimleri olduğunu belirtmektedirler (2014,s.544). Bu durumda benimsenecek olan yönetim stratejisi iletişim kurma becerilerini ön plana çıkarırken, örgüt içinde ve dışında dikkat çekici bir izlenim de bırakma yolunda da ilerlemektedir.

##### **1.1.4.1. İç Paydaşlarla Çalışan İletişimi**

Kurum içinde çalışan kişilerin kurdukları iletişimin temelinde şeffaflık ve iyi niyet olmalıdır. Çalışanlar arasındaki iletişimi yönetebilmenin temelini net çizgilerle oluşturulan iletişim süreci belirlemektedir.

Erel ve Yalçın ( 2014,s.54) kurumda iç paydaşlar olarak ifade edilen çalışanların ortak bir hedefleri olduğunu, ortak zeminde uyumla çalışma hayatını paylaşmaları

gerektiğini bunu içinde kurdukları iletişimi devam ettirebilme becerisine sahip olmalarının, çalışanların duygu ve düşüncelerinin kurumsal ortama uygun davranışlarla yansımalarının kurumsal hedeflere ulaşmada çok önemli olduğunu belirtmektedirler.

Riel(1995,ss.1-2) iç paydaşların kurduğu iletişimin kurumsal iletişimi temsil ettiğini belirtmektedir. Kurumun izlediği iletişim politikasının kurumsal kimlik, kurumsal strateji ve kurumsal imaj ile uyumlu olması gerektiği belirtilmektedir. Bu noktada kurumsal iletişimde iç paydaşlar arasında kurulan iletişim ağları her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Riel iç paydaşların kurduğu iletişimi “pencere fonksiyonu” kavramı ile açıklamaktadır. Pencere fonksiyonunda vurgulanan iletişim sürecindeki hazırlık ve uygulamanın anlaşılır, tutarlı ve sempatik bir dille gerçekleşmesi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, kavramsal ve duygusal emek harcanarak ilişkilerin kurulduğu vurgulanmaktadır.

Kurum içi çalışanları kurumsal yapının işleyiş sürecini, dinamiğini oluştururken hedeflere ulaşmayı da amaçlamaktadır. Bu süreçte çalışanlar ve yönetim kadrosu arasında iletişim kanallarını oluşturan biçimsel ve biçimsel olmayan formların doğru zamanda etkili adımlarla kullanımı iç paydaşlar ile kurulan iletişimin uyumunu belirleyip, iletişim sürecini kontrol altına almaktadır. Aynı zamanda kişilerin iletişim odaklı yaklaşımları, sözlü –sözsüz davranış biçimleri, kişilikleri, eğitim düzeyleri ve kendilerini geliştirme sürecinde aldıkları eğitimler de iç paydaşların iletişim sürecinin verimliliğini belirlemektedir.

#### **1.1.4.2. Dış Paydaşlarla Çalışan İletişimi**

İç paydaşlarla kurulan etkili iletişim, kurumu oluşturan örgütün performansı olarak dış paydaşlara da yansımaktadır.

Riel (1995,ss.2-4) iletişim sürecinde dış paydaşlar ile kurulan iletişimi “ayna fonksiyonu” kavramı ile açıklamaktadır. Ayna fonksiyonu iç paydaşlar ile kurulan iletişimde uyumun dış paydaşlara verdiği izlenim, dış paydaşların zihinlerinde oluşturduğu kavramsal ve duygusal harita olarak ifade edilmektedir. Chun(2005,ss.91-109) bu yaklaşımı kurumsal itibar olarak ele almaktadır. Chun’a göre kurumsal itibar dış paydaşların kuruma olan yaklaşımını etkiler. Bu durum hizmet sektöründe dış paydaşların memnuniyeti ve sadakati ile kurumun değerini belirlemektedir. Riel(1995,ss.5-6)

örgütlerin her geçen gün parçalanmış iletişim tehlikesinin farkında olmaktan dolayı endişe duygularını belirtmektedir. Parçalanmış iletişimin dış paydaşlara yansması kurum kimliğini, imajını ve stratejisini yıpratmaktadır. Bu durumda utanç verici izlenim oluşturmak ya da gözden düşmeye sebep olacak etki yaratmak gibi kurum korkuları oluşmaktadır. Ranchhod ve Marandi(2007,s.2) dış paydaşlar ile kurulan iletişim sürecinde çalışanların kurumların sahiplenmeleri gerektiğini belirtmektedir. Dış paydaşlar ile paylaşımda kurumun yenilikçi, stratejik ve anlayışlı olduğu hissettirilebilmelidir. Bowd ve Harris (2006,s.147) kurumlarda çalışanların dış paydaşları ile olan iletişimde kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin çok önemli olduğunu belirtmekle beraber kurum çalışanlarının niyetlerini, hedeflerini net bir şekilde belirtmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Ranchhod ve Marandi(2007,ss.4-5) dış paydaşlar ile kurulan iletişimin uzun süreli olmasının kuruma değer kattığını belirtmektedir. Kurum çalışanları dış paydaşlar ile kurduğu iletişimin uzun vadeli olduğunu ve iletişim kurdukları devlet, toplum, vakıf, kuruluşlar çevre, sosyal topluluk gibi hizmet alan kişilerin ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmenin sorumluluğunu benimsemelilerdir. Bu süreçte sözlü, sözsüz ve teknolojinin hızla gelişmekte olması sebebiyle elektronik iletişim ağlarının etkili ve verimli kullanılmasının önemi belirtilmektedir. Ayrıca, dış paydaşlar ile kurulan iletişim sürecinde rakiplerin unutulmaması gerektiği vurgulanmaktadır. Dış paydaşlar ile kurulan iletişim sürecinde elde edilen deneyimleri değerlendirmenin, iletişim yönetim ve sürecini gözden geçirmenin, proaktif olmanın ve rakiplerin stratejilerini takip etmenin kuruma tecrübe kazandırdığı belirtilmektedir. Ayrıca Ranchhod ve Marandi(2007,s.40) “çift döngülü öğrenme” sisteminin dış paydaşlar ile iletişim sürecinde yaşantıları ve gelişen olayları takip etmenin, üzerinde durup düşünmenin önemine dikkat çekmektedir. Dış paydaşların hedefleri sadece var olan iletişimi korumak değil, yeni iletişim ağları kurabilmektir. Davies ve Miles (1998,ss.16-27) örgütsel iletişim çerçevesinde dış paydaşları hizmet alanlarının kurum hakkındaki düşünceleri, kurumun kendisini nasıl ifade ettiği ve kurumun gerçek kimliği olmak üzere üç bileşenin işbirliği ile değerlendirmektedir. Gümüş ve Öksüz (2009,s.2130) çalışanların iletişim becerilerini geliştirerek kurumdaki örgütsel yapısını daha iyi temsil edebileceklerini ifade

etmektedirler. Diğer bir ifadeyle, kurum çalışanları kendilerini ne kadar iyi ifade ederlerse, kurumlarını o kadar başarıyla temsil eder.

## **1.2. İş Yaşamı Sürecinde İletişim Temelli Eğitim Programının Önemi**

İş yaşamı sürecinde çalışanların iletişim becerileri üzerine çalışmaları, eğitim alarak kendilerini geliştirmeleri kişisel ve kurumsal başarıyı ön plana çıkarmakla beraber çalışanların entelektüel sermayelerini de zenginleştirmektedir.

Eğitim sistematik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu süreçte bireylerin düşüncelerinde, tutumlarında, davranışlarında ve yaşamlarında düzenlemeler ve ilerlemeler hedeflediklerini açıklamakla beraber bu sürecin aynı zamanda kişisel gelişimi sağlarken ve kişilerin farkındalıklarını artırırken, kişilerin bireysel, kurumsal ve sosyal alanda da bütünleşmelerine de yol açmakta olduğunu belirtilmektedir (Barutçugil,2002,ss.18-21). Başka bir deyişle, eğitimin kişilerin farkındalıklarını artırarak, bakış açılarını zenginleştirmelerini, var olan yaratıcılık ve potansiyellerini açığa çıkarıp geliştirmelerine ve belirli alanlarda uzmanlaşabilmelerine imkân tanıdığı kanısındayım.

Eğitimi bir lüks olarak değil de gereklilik olarak değerlendiren Noe (2009,s.3) kurumların küreselleşen dünyada, hızla ilerleyen bilgi ağı ve paylaşım çarkında değişimlere ayak uydurabilmesi, motivasyonu kazanabilmesi için değişime açık olmaları gerektiğini belirtmektedir. Durum böyle olunca, değişime ve gelişime açık olmanın en önemli adımı hizmet içi eğitimlerin bir ayağı olan iletişim eğitimlerine önem vermekten geçmektedir. Bu sayede kurum çalışanları küresel olarak nitelikli ilişkiler kurup, işbirliği yaparak bireysel ve kurumsal performanslarını üst düzeye çıkarabilirler.

Avcıkurt, Şahin(2010,s.214) çalışanların kişisel gelişimini destekleyen, iletişim becerilerini kuvvetlendiren bir yaklaşımın topluma, devlete, sosyal kurumlara hizmet sürecinde çok önemli olduğunu belirtmektedir. Cüceloğlu (2014,s.13) toplumun çağcıl düzeyde kendisini özgürce ifade ederken, anlaşma ve uzlaşma niyetiyle çevresindekilerle saygı dolu demokratik bir iletişim kurabilmesi için iletişim becerilerini öğrenmesi ve geliştirmesi gerektiğini belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, kişinin iletişim becerilerini geliştirmesi vizyonu geliştirirken misyonunu da kaliteli bir düzeyde gerçekleştirmesini, iletişim sürecini bilinçli bir farkındalık düzeyinde yaşamasını sağlar.

### 1.2.1. İletişim Temelli Eğitim Programlarına Bakış

İletişim temelli eğitim programlarının temelinde hazırlık, eğitim ve gelişme olmak üzere üç temel boyutu olduğu, eğitim odaklı kurumsal gelişmenin uzun soluklu bir süreç olduğu çünkü gelişim için atılacak adımların etkili olabilmesi için stratejik planlama sürecinden geçmesi gerektiği ifade edilmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse, bu süreç öğrenme eğitim esasına dayanır. Öğrenme süreci ile aslında kurum problem çözme becerilerini geliştirerek yenilenme sürecine de girdiği belirtilmektedir(Ellis ve Dick, 2005,s.235). Dolayısıyla, kurumun yeni fikirler, yaklaşımlar ile tanışması davranış değişikliğine gitmesi kurumsal gelişmenin öğrenme temelli olmasına bağlıdır.

Eğitimin beraberinde getirdiği değişim çabası tedirgin edici olsa da iletişim temelli eğitim sürecinin hem bu tedirginliği atmada hem de daha verimli iletişim kurmada etkili olduğu açıklanmaktadır(Sweeney ve McFarlin,2001,s.404). Dolayısıyla, İletişim Temelli Eğitim programları kurumlarda değişime karşı var olan ya da olası direnci kırmanın bir yolu olarak belirtilmektedir.

Değişime açık olmanın önemini vurgulayan Gizir (2008,s.193) kurumların gelişim gösterebilmeleri ve içinde buldukları yeniliklere uyum sağlayabilmeleri için değişime kapılarını açmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu açıdan, değişimi kabullenen kurumların öğrenme ve eğitim kavramlarını benimsemeleri değişimi sağladığı gibi, çağcıl düzene uyumu da kolaylaştırdığı belirtilmektedir.

Eğitimin kurum ortamına olumlu yansımalarından bahseden Özgen ve ark.(176 - 182) da öğrenme kavramının kurumsal düzeyde benimsenmesinin ve gerekli adımların atılmasının kurumların içinde buldukları dinamiğe olan uyumlarını kolaylaştırdığını belirtmektedirler. Bireysel öğrenme de olduğu gibi kurumsal boyuttaki öğrenme sürecinde de beklenen sonuç; ideal bir eğitim ortamında gönüllülük esası ile iletişim temelli eğitim alan çalışanların işbirliği yaparak elde ettikleri kazanımları benimseyerek hedeflenen davranış değişikliğine dönüştürebilmeleri olarak ifade edilmektedir. Eğitim sonrasında çalışanlarda oluşan olumlu değişikliğin kurum atmosferini de olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir.

İletişim temelli eğitim programı gibi her hangi bir sistemi uygulamadan önce disiplinin sağlanması ve motivasyonun yaratılması gerektiğini belirtmişlerdir (Murata ve Harison,1995,s.82). Bu noktada, bir sistemin işlerlik kazanmasında kişilerin belirli bir düzen, program içerisinde sahip oldukları bilginin çekiciliğine kapılmaları çalışanların heyecanını artırmada önemlidir.

Değişen eğitim anlayışını inceleme değerlendiren Erel ve Yalçın iletişim temelli eğitim programlarının çalışanlara kazandırdıkları farklı bakış açılarıyla onların vizyonlarını geliştirdiğini, yaşanan sorunlar karşısında uzlaşmacı çözümler bulabildiklerini, üretkenliklerini arttırdığını belirtmektedirler. Küreselleşen dünyada birçok şeyin değiştiği gibi eğitim anlayışının da değiştiğini belirtmektedirler. Bu durumda eğitim veren kurumlar eğitim sürecinde eskiden olduğu gibi sadece bilgiyi aktarmakla yükümlü olmadıklarını bu süreçte iş yaşamının gereksinimlerine duyarlı olan, motivasyonu yüksek tutan, işbirlikçi, teoriden pratiğe doğru ilerleyen bir program eşliğinde eğitimlerini tamamlamaları gerektiği ifade edilmektedir (Erel ve Yalçın,2014,ss.190-191).

Doğanay ve Keskin iletişim temelli eğitim programlarının önemine dikkat çekmektedirler. Günümüzde birçok danışmanlık şirketinin ve eğitim kurumunun bu konuda derinlemesine çalışmalar yaparak özel kuruluşların ve devlet kurumlarının ihtiyaçlarını gidermek üzere çalıştıklarını ifade etmekle beraber eğitim programlarının çoğunluğunun ikna becerileri, iletişim psikolojisi ve etkili sunum tekniklerinden oluştuğunu belirtmektedirler (Doğanay ve Keskin,2008,ss.13-14). Bu açıdan değerlendirildiğinde, önerilen iletişim temelli iletişim becerileri eğitim programının daha zengin olduğu, kişileri örgütsel iletişim boyutta çok daha etkili düzeylere taşıyacağı öngörülmektedir.

Hizmet içi eğitimlerin sürekliliğini, kişisel gelişimlerin kurumdaki önemini vurgulayan Korkmaz ve arkadaşları eğitimler sayesinde kurumlardaki insan kaynaklarının kalitesinin arttığını, değişime uyum sağlayabildiklerini ve kurumsal performansı sürdürdüklerini belirtmektedirler. Bu süreçte kurum çalışanlarının mesleki alanda gelişim gösterdikleri gibi, kurumun arzuladığı duygusal davranışları göstererek, duygusal emek sarf ederek ve etkili iletişim becerilerini kullanarak kurum başarısını arttırdıklarını ifade etmektedir(Korkmaz ve ark.2015,s.368). Bu bakış açısıyla

kurum çalışanlarının tavır, tutum ve davranışlarında eğitimler aracılığı ile elde edilen gelişme çalışanların etkili iletişim becerilerini geliştirmelerini sağlarken kurumun talep ettiği duygusal emek davranışlarını sergilemelerine de yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Yetişkin eğitimlerinin inceliklerine dikkat çeken Noe çalışanların eğitimi anlamlı bulabilmeleri için yapmakta oldukları işle bağ kurabilmelerinin, terim ve örneklerin kendi alanlarına yakın olmasının, eğitim sürecinde aktif katılmalarını kolaylaştırdığını; eğitim programının oyunlarla, canlandırmalarla, uygulamalarla, yazılı görsellerle verimli kılınmasının ve eğitim hedeflerinin önceden paylaşılmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Noe,2009,ss.140-141). Özetle denilebilir ki, eğitim sürecinin şeffaf, özenli ve keyifli olması yetişkinleri programın içine daha çok çekebilmektedir. Dolayısıyla, eğitmen ve katılımcılar arasında güvene dayalı, samimi ilişkiler gelişebilir. Bu durumda eğitim sürecine aktif katılımın artacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde iletişim temelli eğitimlerin katılımcıların duygusal emek davranışlarını nasıl etkilediklerini gösteren bulgulara yer verilmektedir.

### **1.2.2. İletişim Temelli Eğitim Programı Yönetimi**

Bir kurumun iç ve dış paydaşları ile etkili ve verimli iletişim kurmasının temelinde bir sistem olması gerekmektedir. Bu sistem çalışanların kendilerini daha net ifade etmelerini sağlarken, diğer çalışan ya da kişilerle de olumlu, çözümcül, keyifli ilişkiler kurmalarını da sağlamalıdır. Sistemin işlerliği, enformasyonu, beceri ve olumlu davranış kazandıracak olan çalışmaların yapılması kurum çalışanlarının performansının artmasıyla yakından ilgilidir.

Bu noktada çift yönlü iletişim kavramına dikkat çeken Hoy ve Miskel iletişimin etkileşimli bir süreç olarak sembolleri, işaretleri, bağlamsal ipuçlarını kullanarak, anlamlara açıklık getirerek aktarılacak istenen mesajı oluşturduğunu ifade etmektedir. Çift yönlü iletişim doğrultusunda katılımcıların mesajı aktarmada ve almada konuşma, sorgulama, tartışma ve öğretim boyutlarını kullanarak etkileşim sürecini yaşadıklarını belirtmektedir (Hoy ve Miskel,2012,s.340).

Gürüz ve Gürel (2009,s.212) eğitim sürecini tanımlarken, çalışanların bireysel gelişimlerinin önemine ve aldıkları eğitimler aracılığıyla performanslarını daha üst düzeyde gerçekleştirebilmelerinin kurum çalışanlarının sahip olması gereken

enformasyon, yetenek ve davranışların kazanılmasının önemine dikkat çekmektedirler. Görüldüğü üzere, eğitim gelişimin temelini oluşturmaktadır. Ancak sağlam temeller üzerine oturan eğitimin fark yaratması beklenmektedir.

Erel ve Yalçın(2014,s.196) bir süreç olan eğitim yönetiminin değişimi beraberinde getirebilmesi için belirli bir sistem içinde takip etmesi gereken adımlar olduğunu ve en sonunda yine başa dönülerek gelişimi, değişimi daha üst basamaklara çıkaracak yeni hedeflerin stratejilerin oluşturulması gerektiğini aşağıdaki şekilde olduğu gibi belirtmektedirler. Eğitim yönetim sürecinde birinci adım strateji ve hedeflerin belirlenmesi, ikinci adım eğitim için ihtiyaç analizinin yapılması, üçüncü adım eğitim programının organizasyon ve dizaynı, dördüncü adım eğitim yöntemlerinin seçimi ve son adım eğitimin değerlendirilmesi olarak belirtilmektedir. Bu bağlamda, eğitimin bir döngüsü olduğu söylenebilir. Bu döngü sistem dahilinde var olmaktadır. Önemli olan sistemi çözebilmek ve sonuca ulaşmayı hedeflemektir.

Eğitim yönetimi sürecinde eğitim alan her birey gibi çalışanların bireysel farklılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır. Doğan (2005,s.68) bireysel öğrenme stillerinin eğitim sürecindeki önemine dikkat çekmektedir. Bu bakış açısından değerlendirmek istersek eğitimin etkili bir şekilde her bir çalışana ulaşabilmesi için programının işitsel, görsel ve kinestetik öğrenme stillerini kapsayacak şekilde planlanması gerekmektedir.

Eğitim programı hangi temayı içerirse içersin detaylandırılmış bir program ve organizasyon çerçevesinde değerlendirilirse başarıya ulaşır. Bu durumda belirtilen yaklaşım iletişim temelli eğitimler içinde geçerlidir.

İletişim temelli eğitim programı ve organizasyonu için temel ilkeler belirlemek gerekirse öncelikle hedef iletişim becerileri bilgi ve yeteneğini kazandırmak ve kurumun beklediği davranış değişikliklerini yaratmak olmalıdır.

Demirel, öğretim etkinliklerinin önceden planlanması, görsel ve işitsel donanımın kullanılması, her bir dersin odaklandığı tek bir tema üzerinde çalışma yapılması, bilginin günlük yaşama aktarılabilmesi, eğitim süresince kişilerin aktif katılımının sağlanması, grup etkileşimini sağlarken bireysel farklılıkların göz önünde bulundurulması ve son olarak eğitim alan kişilere öğrenme disiplin ve motivasyonunun kazandırılması olarak belirtilmektedir (Demirel,1993,ss.23-26). Görüldüğü üzere, iletişim temelli eğitim

programını belirlediği her bir ilkeyi disiplin içerisinde, eğitim alan kişilerin gönlünü kazanarak gerçekleştirdiğinde başarıya ulaşır. Eğitim sürecinde akılcı ve yürekten yaklaşım çok önemlidir.

Erel ve Yalçın eğitimin detaylı olarak planlanmasını, organizasyonun özenerek yapılmasını hedeflenen başarıyı yakalamanın kilit noktaları olarak belirtmektedirler. Eğitimi planlanma aşamasında ilk adım ihtiyaç analizinin kurumsal, bireysel ya da görev boyutuyla yapılarak eğitim konularının saptanması, eğitim konularına göre alanlarında uzman kişilerin, eğitim süresinin, saatlerinin, eğitim alacak kişi sayısının ve gerekli ders materyallerinin olduğu mekanın belirlenmesi ve eğitim maliyetinin hesaplanması gerektiğini açıklamaktadırlar. Bir sonraki aşamada eğitmen/eğitmenlerin çalışma konusunun içeriğine ve grubun dinamiğine göre eğitim yöntem/yöntemlerinin belirlenmesi gerektiğine dikkat çekmektedirler. Son aşamada uygulanan eğitimin kurum ve eğitim alan kişiler tarafından nitel ya da nicel yöntemlerle değerlendirilmesi hem verilen eğitimin verimliliğini hem de bir sonraki aşamanın planlanmasına katkı sağlarken, eğitim alan katılımcılar ve kurum üzerinde de olumlu izler bıraktığını ifade etmektedirler ( Erel ve Yalçın,2014,ss.198-202). Diğer bir ifadeyle, iletişim temelli eğitim sürecinin yanı sıra eğitim kavramı değerlendirildiğinde başarıya giden yolun her bir adımı çok net olmakla beraber birbirlerinin tamamlayıcısı durumunda ilk adımdan son adıma kadar detaylı düşünmeyi ve incelikte uygulamayı gerektirmektedir. Buna ilişkin olarak Hoy ve Miskel (2012,s.41) eğitim süreci sonunda öğrenmenin gerçekleştiğini bireyin sahip olduğu enformasyon ve davranışlarında fark edilebilir değişimlerle anlamının mümkün olduğunu belirtmektedir.

Bu çerçevede aktarılan İletişim Temelli Eğitimlerin Kurum çalışanlarının duygularını tanımadada, yönetmede, kontrol etmede farklı bir bakış açısı kazanarak iç ve dış paydaşlarla etkili ve verimli ilişkiler kurup hem kendilerini fiziksel, bilişsel ve psikolojik olarak daha iyi hissetmeleri sağlamaları hem de hizmet verdikleri sektörde olumlu bir izlenim bırakmaları beklenmektedir.

### **1.2.3. İletişim Temelli Eğitim Programının İçeriği**

Kurum çalışanlarının etkili iletişim kurabilmesi, tutarlı davranabilmesi, beceriyi davranışa dönüştürebilmesi için eğitim sürecinde öğrendiklerini içselleştirmesi ve

davranışlara yansıtarak alışkanlık kazanması gerekmektedir. Kurum çalışanlarının duygusal emek davranışları sergileyebilmelerinin ancak duyguları tanıma, yönetme ve duygu çalışması yapmaları ile mümkün olabileceği düşünülmektedir. İletişim eğitimlerinin kurum çalışanlarının duygusal emek davranışlarını sergileme sürecinde farkındalık kazanmalarına destek olacağına inanılmaktadır. İletişim temelli eğitim programı sözlü-sözsüz becerilerin geliştirilmesini, aktif dinleme becerisini, öfke kontrolü ve stres yönetimini, çatışma yönetimini, motivasyon kazanımını, ikna edici iletişim kurmayı, empati becerisini, duyguları tanımayı, kontrol etmeyi ve pozitif duyguları güçlendirmeyi içermektedir.

Bütün bunlar göz önüne alındığında, kurumlarda duygusal emek davranışları ve kuralları göz önüne alındığında iş dışı eğitim yöntemlerinden Davranışsal Eğitim Yöntemi, Anlatım Yöntemi ve Grup Çalışmasına odaklanmak gerekmektedir. Alan yazında, davranışsal eğitim yönteminde iş yaşamının temel davranış kurallarını ve iletişim becerilerini eğlenerek aktarmayı hedef almanın önemine değinilmektedir. Ayrıca, anlatım yönteminde eğitmenin katılımcı merkezli bir yaklaşımla bilgiyi aktarması gerektiği vurgulanmaktadır. Grup tartışmasında eğitim süresince katılımcıların aktif olmalarının, duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade etmelerinin ve etkinliklere iletişim temelli oyunlara katılmalarını sağlamanın eğitim sürecini verimli ve keyifli kıldığı da paylaşılmaktadır. (Erel ve Yalçın,2014,ss.211-217; Gürüz ve Gürel,2009,s.222).

Yetişkinlerin nasıl öğrendiklerine dair detaylı çalışmalar yürüten Barutçugil (2002,ss.22-23) yetişkinlerin konu odaklı değil de sorun ya da fırsat odaklı olduklarını belirtmiştir. Barutçugil'e göre "Nasıl" sorusuna cevap arayan yetişkinler bilgiyi günlük yaşamda kullanabilmek ve öğrenme sürecini kontrol edebilmek isterler. Ayrıca, yetişkinlerinde farklı öğrenme stilleri ve hızda öğrendiklerini anımsatmaktadır. Dolayısıyla eğitim yöntemlerinin zenginliği süreci keyifli kılmakla beraber eğitimin verimliliğini de artırır. Eğitim sürecinde katılımcılara verilen geribildirim önemli olduğu da vurgulanmaktadır. Yetişkinler için öğrenmeyi kolaylaştıran ortamın olumsuz eleştiriden uzak, yaratıcılığı açığa çıkararak, tecrübelerin yargısızca paylaşıldığı bir zemin olması gerektiği de vurgulanmaktadır. Bu zeminde etkileşimin mükemmel olduğu bir eğitim sürecinde grup tartışmaları, örnek vaka çalışmaları, aktif katılım, aktarılmak istenen bilgi için örnekler, benzetmeler ve gerçek hikâyeler, görsel malzemeler, videolar

ve mizah gibi kullanımlar eğitimleri sıradanlıktan uzaklaştırarak farklı algılama ve öğrenme tarzlarına hitap eder.(Barutçugil,2002,ss.89-93). Böylelikle eğitmenin katılımcıların ilgisini, enerjisini her daim yüksek tutabildiğine inanılmaktadır. Eğitim sürecinin en önemli bileşenlerinden bir tanesinin de ara ara ve eğitim sonunda katılımcılara verilen geribildirim olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak, eğlenerek, keyif alarak gerçekleşen öğrenme sürecinin iş yaşamının getirdiği yorgunluğu bir yandan çalışanların duygularına hitap ederek hafifletirken bir diğer yandan da çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunarak, öğrenmeyi destekleyip kişisel ve kurumsal performansı üst düzeylere taşıyabileceği düşünülmektedir.

#### **1.2.3.1.Sözlü ve Sözsüz İletişim**

İletişim ve iletişim süreci kavramları birinci bölümde detaylı olarak vurgulamıştı. Ancak sözlü ve sözsüz iletişimin inceliklerine geçmeden önce bir kez daha üzerinde durmak istediğim birkaç nokta bulunmaktadır. Hartley (2014,s.34) iletişimin evrenselliği üzerinde durarak, etrafımızdaki bireylerle yaptığımız her şeyin iletişim içermesi gerektiğini belirtmektedir. İnceoğlu ise iletişim sürecinin hedefinin toplumsallaşma olduğunu belirtirken iletişim sürecinde kaynağın hedefin davranışlarını, duygu ve düşüncelerini etkileme ya da değiştirme niyetinde olabildiğini ifade etmektedir. Ayrıca, bu süreçte kaynak ve hedefin içinde bulunduğu şartları, kodları nasıl algıladıklarını, iletişim araçlarını nasıl kullandıkları ve buldukları ortam etkileşimi ve iletişimin verimliliğini etkilemekle beraber iletişimi yönlendirmekte kişilerin aktarılmak istenen mesajı nasıl algıladıkları ve mesaja hangi anlamı kattıkları da önem kazanmaktadır. İletişim sürecinde kaynaktan hedefe mesaj aktarılırken iletişim sürecinin yoğunluğuna ve karmaşıklığına değinmektedir.(İnceoğlu,2011,ss.201-202). Bu durum aslında iletişim sürecinin teorik olarak kaynaklarda gösterildiği gibi belirli bir düzende akmadığını, pratik uygulamalarda etkileşimin gücüyle iletişimin daha zor olabildiğini belirtmektedir. Ancak bunların önlenmesi için iletişim sürecinde kişilerin sosyal yaşamda ya da iş yaşamında sözlü ve sözsüz iletişimin inceliklerini bilmeleri iletişim temelli eğitimler yoluyla mümkün olmaktadır. Sonuç olarak eğitimler sonunda elde edilen kazanımlarla

arkadaş, meslektaş, müşteri ilişkileri gibi diyalog halinde bulunulan her ortamda iletişim verimliliğinin artacağı düşünülmektedir.

Sözlü iletişim süreci Gürüz ve Eğinli'nin (2012,s.106) belirttiği gibi ses ve işitme odaklıdır. Sözlü iletişim sürecinde kelimeler kullanılmakta olup “konuşma dili” olarak da ifade edilmektedir (Avcıkurt ve Şahin,2010,s.218). Güney (2012,s.212) dilin kullanılmasıyla duygu ve düşüncelerin paylaşıldığını, bilgi, beceri ve tecrübelerin kurallar çerçevesinde aktarıldığını ifade etmektedir. Erel ve Yalçın (2014,s.60)bu süreçte duygu ve düşüncelerin ses tonu, vurgulama, ifade biçimleri ve aksan bileşenleri çerçevesinde nasıl ifade edildiğinin ne söylendiğinden çok daha önemli olduğunu ifade etmektedirler. Her bir bileşenin kullanımı sonucu ortaya çıkan resim kişinin iletişim tarzını yansıtmaktadır. Sözlü iletişim biçimlerinin öğrenilmesinde bireyin içinde bulunduğu toplumun, kültürün, cinsiyetin, bireyin kişilik yapısının, yaşam standartlarının ve hayata bakış açısının çok önemli olduğu belirtilmektedir(Gürüz ve Eğinli,2012,s.109). Dolayısıyla, iletişim süreci sözel boyutu ile ele alınırken tek bir açıdan değerlendirilmemeli her bireyin kimliğini oluşturan bileşenler bir arada değerlendirilmelidir. Sözlü iletişim becerileri bireyden bireye olduğu gibi toplumdan topluma, kültürden kültüre farklılık göstermektedir.

Sözlü iletişimi bir mesajı iletmenin temel amacı olduğunu ifade etmekte olan Robbins (2003,ss.286-287) aynı zamanda sözlü iletişimde hızın ve geribildirimde bulunmanın avantaj olduğunu da belirtmektedir. Sözlü iletişim sürecinde geri bildirim çok hızlı olması yanlış anlaşılmalara kısa sürede önlemektedir. Robbins' e göre sözlü iletişimin en büyük dezavantajı, her bir kişinin aktarılmak istenen mesajı kendi bakış açısının etkisiyle yanlış anlama olasılığıdır.

Wal-Mart mağazaları zinciri sahibi Sam Walton gibi üst düzey yöneticilerin kişilerarası iletişimi kuvvetlendirmek için ziyaretlerini sözlü iletişim kanalını kullanarak yüz yüze yapmayı tercih ettiklerini belirten Sweeney ve McFarlin (2001,s.278), bu süreçte sözsüz iletişimin de paylaşılacak istenen duygu, düşünce ve fikirlerin aktarılmasında tamamlayıcı bir kanal olduğunu vurgulamaktadırlar.

İletişim sürecinde sesin, tonlamanın ve vurgunun sözcüklerin anlamını belirlemede, algılamada ve yorumlamada çok önemli bir yeri olduğunu ifade etmektedir (Gökçe, 2015,ss.83-86). Bu bağlamda, sesli davranışlar sözlerin anlamını kuvvetlendirmekle

beraber söylenenleri algılama sürecinde gerçek duygu düşünce dünyasına dair izler de yansıtmaktadır. Ayrıca, Gökçe iletişim sürecinde duygu ve düşüncelerin net bir şekilde ifade edilebilmesinde sözlü iletişim becerilerinin belirli bir düzeye kadar etkili olduğu ve ancak sözsüz iletişim becerileri ile tamamlandığında ifadelerin anlam kazandığı belirtilmektedir. Buna ilişkin olarak, duygu ve düşüncelerin anlamlı bir bütün olarak ifade edilmesinde sözlü ve sözsüz iletişim araçları birbirinin tamamlayıcısı konumundadır.

Sözsüz iletişim sürecinde aktarılmak istenen mesajlara yüz ifadeleri, el-kol hareketleri, ses tonu ya da bedenin duruşu eşlik eder. Cüceloğlu (2001,s.33)' na göre sözsüz iletişim sürecinde en çok dikkati çeken kavram “duyarlılık” tır. İletişim sürecinde ancak duyarlı kişilerin ifade edilmeyen/edilemeyen mesajları anlayabildikleri ifade edilmektedir. Yazıcı ise duyarlılık kavramını bir tür yetenek olarak değerlendirmektedir. Yazıcı (2015,s.159) duyarlılık kavramını kişilerin çevrelerindeki kişi ya da toplumlarla kurdukları iletişim sürecinde onların içinde buldukları durumu hissedebilme ve algılayabilme yeteneği olarak açıklamaktadır. Buna ilişkin olarak kişilerin duyarlılık yeteneğine sahip olmasının çevrelerinde olup bitenleri doğru algılayabilmelerini, içinde buldukları sosyal, profesyonel ya da akademik ortama uyum sağlayabilmelerini kolaylaştırmada pozitif yönde etkili olduğunu belirtmektedir.

Sözel olmayan davranışları organize etmekten sorumlu olan limbik sistemi Navarro(2015,s.42) şu şekilde açıklamaktadır. Sözsüz iletişimde hayatımızı devam ettirmemizde çok önemli bir yeri olan duygusal merkezimiz limbik sistemdir. Limbik sistem duygu, düşünce ve davranışlarımızı organize etmektedir. Limbik sistemin sergilediği “don, savaşı, kaç” davranışları ile insan hayatı devamlılığını sağlamaktadır. Ayrıca sözsüz davranışların evrenselliğine de dikkat çekilmektedir. Evrensel davranışların yanı sıra kişilerle özdeşleşen sözel olmayan ancak özel durumları yansıtan davranışlar idyosenkratik kavramı ile ifade edilmektedir(Navarro,2015,s.30). İdyosenkratik davranışların anlamlarını çözebilmek için paylaşımda bulunan kişilerle geçirilen zamanın ve bu süreçte yapılan gözlemin önemine dikkat çekilmektedir.

Duygular ve mikro-mimikler üzerine çalışan Paul Ekman (2015,ss.46-47) duyguların kimi zaman düşünce ve davranışların lideri olduğunu kimi zaman da düşünmeden bizi farklı yaşantılar karşısında seri davranmamızı sağlayan bir sistem olduğunu vurgulamaktadır. Paul Ekman'a göre duygular beyindeki ve vücuttaki terleme,

soluk alıp-verme, nabız atışı gibi birçok fonksiyonu harekete geçirme özelliğine sahiptir. Yaylacı ( 2008,s.216) sözsüz iletişimin iletişim sürecindeki bireylerin birbirlerinin duygu durumunu çözmede etkili olduğunu belirtmektedir çünkü beden dili, el-kol hareketleri, ses tonu kişinin duygu durumunu yansıtmaktadır.

Sözsüz iletişimin tek başına yeterli ve anlamlı olmadığı alan yazında belirtilmektedir. Bu noktaya değinen Erel ve Yalçın (2014,s.62) sözsüz iletişimin sözlü iletişimi desteklediğini ifade ederken aynı zamanda “buzdağının görünmeyen, su altında kalan kısmı” olarak da yorumlamakta ve kişilerin sözlerine eşlik eden sözsüz davranışların olumlu etkiler yaratıp avantaja dönüşebilmesi için iletişim eğitimleri olarak bilinçli kullanılması gerektiğini de ifade etmektedirler.

Sözlü ve sözsüz iletişim arasında güç kıyaslaması yapıldığında ise Murray’ın yaklaşımı dikkat çekmektedir. Murray insanların düşüncelerini herhangi bir dilde aktarabildiklerini ama beden dilinin gerçek düşünceleri ifade etmede daha güçlü olduğunu belirtmektedir. İletişim sırasında kullanılan her beden ya da yüz ifadesi sözlü mesajın içeriğini kuvvetlendiren ve tamamlayan bir öge olduğunu ayrıca iletişim sürecinde kişilerin kullandıkları sözsüz iletişim becerilerinin birbirlerini farkında olmadan içgüdüsel bir şekilde etkilediğini ifade edilmektedir. İletişim sürecinde beden dili öğeleri karşılaştırıldığında duyguların kaynağının yüz ve gözler olduğu, sonrasında el, kol ve bacak hareketlerinin dikkat çektiği, konuşmayı yönlendirdiği ve duyguları yansıttığı belirtilmektedir (Murray,2013,ss.231-234). Bu açıdan yapılan açıklamalar değerlendirildiğinde, sözsüz iletişim becerilerinin kişinin iç dünyasının aynası olduğunu ve bu süreçte kişilerin duygu ve düşüncelerini net bir şekilde aktarabildiği görülmektedir.

Aytürk (2010,s.211) sosyal, kurumsal ve akademik yaşamda doğru kullanılan beden dili unsurlarının kişiler arası iletişim sürecinde kişilerin duygu ve düşüncelerini açıklamada önemli bir yeri olduğunu ifade etmekte olan Aytürk (2010,s.211), sözsüz iletişimde beden dilinin tüm unsurları farklı mesajlar taşımakta olduğunu aktarmaktadır. Sosyal, kurumsal ya da akademik yaşam etkili iletişim kurabilmek ve başarılı olabilmek için iletişim eğitimleri aracılığı ile her bir davranışın verdiği gizli mesajın anlamını öğrenmek gerekmektedir.

Gökçe, iletişimde sözlü ve sözsüz boyutların beraber kullanılabilirdiği gibi, sözsüz boyutun tek başına da anlam ifade ettiği istenilen anlamı daha hızlı aktardığı gibi

saklanmak istenen duygu ve düşünceler konusunda da ipuçları verdiği için etkileşimi sağlamada ve ilişkileri tanımlayıp, yönlendirmede daha etkili olduğunu belirtmektedir(Gökçe,2015,ss.83-84). Dolayısıyla, sözsüz iletişim tek başına kullanılabilirdiği gibi sözlü iletişimin tamamlayıcısı olarak ta kullanılmaktadır. Sözsüz iletişim sesli davranışları, ayak ve bacak davranışlarını, gövde, kalça göğüs ve omuz davranışlarını, kol, el ve parmak davranışlarını ve yüz davranışlarını içermektedir. Durum böyle olunca, sosyal yaşantımızda ve çalışma hayatımızda beraber vakit geçirdiğimiz kişiler ile, çalıştığımız iş arkadaşlarımızla iletişim kurduğumuz süreçte gözlem yapmak, sözlü ifadelerle eşlik eden beden dili ipuçlarını değerlendirebilmek aktarılmak istenen mesajı daha çabuk kavramamızı sağlarken, kişinin içinde bulunduğu duygu ve düşünce durumunu daha hızlı analiz ederek sağlıklı değerlendirmeler yapabilmemize de yardımcı olmaktadır.

Beden hareketlerinin her birini ayak-bacak, bedenimizin orta bölümü ve el-kol davranışları olmak üzere her birini ayrı ayrı ele almaktadır Navarro, ayak ve bacak hareketlerinde gizli olan eşsiz dinamiğin temellerinin çok eskiye dayandığı belirtilmektedir. Ayak ve bacak hareketlerinin eşsiz uyumunun kimi zaman hayatta kalmak için kaçmayı, dengede durmayı sağlarken kimi zaman da coşkuyu, sevinci göstermek için eğlenmeyi mümkün kıldığı belirtilmektedir (Navarro,2015,ss.78-213). Diğer bir ifadeyle, ayaklar ve bacaklar duygu durumunu çok kısa sürede tespit edebilen ve düşünmeden harekete geçerek hayatta kalabilmeyi, tehlikelerden kaçabilmeyi ya da olumlu durumların tadını çıkarabilmeyi sağlayarak yerinde tepkilerin verilmesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca, ayaklar ve bacaklar kalbin ve zihnin aynasıdır. Çalışma ortamlarında çalışma arkadaşları ya da müşterilerle iletişim halinde iken onların akıllarından ve yüreklerinden geçenlerin yansımalarını ayak ve bacak hareketlerinde anlamlandırıp, yorumlayabilmek doğru yaklaşımın sergilenmesi, etkili iletişimin kurulmasını sağlamaktadır. Duygularımızın ve düşüncelerimiz bir diğer aynası da bedenimizin orta bölümüdür. Sözsüz iletişim sürecinde gövde, kalça, göğüs ve omuz davranışlarının da kişinin duygu ve düşüncelerini, zihninden geçenleri duygusal beynimizin aynası gibi yansıttığı belirtilmektedir. Duygusal beynimizin komutları ile gövdemiz bir kalkan gibi duygu ve düşüncelerimiz baskı altında iken korumak için gövdenin uzaklaşması, mesafe kurması, eğilmesi, kolların yardımıyla sarmalanması,

şışmesi, ortaya çıkması, nefes ritmi ve omuz hareketleri gibi belirli davranışları sergilemektedir. Kol davranışları da sözsüz iletişimde önemli mesajlar aktarmaktadır. Bedenimizin diğer bölümleri gibi kişilerin mutluluklarını, mutsuzluklarını, endişelerini, güvende hissetmelerini davranışlar yoluyla aktarmayı sağlayan uzuvlar olduğu ve dış uyaranlara olan tepkinin sadece kolların hareketi ile değil diğer uzuvların da birlikte kullanılmalarıyla gerçekleştiğini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere, kollarımız yüzümüzden daha net, gizli olmayan mesajlar aktarabilme özeliğine sahip olması özelliğiyle sözsüz iletişim de davranışları değerlendirme sürecinde çok önemlidir. Navarro ve Karlins iletişim sürecinde duygu ve düşüncelerin aktarılmasında ellerin çok özel bir yeri olduğunu, gizli güçlere sahip olduğunu ve hatta bu özelliği ile işaret dilinde kullanıldığını belirtmektedirler. Diğer bir ifadeyle iletişim sürecinde ellerin ve parmakların iletişim sırrını çözebilmek duygu ve düşünceleri okumada çok ayrıcalıklı bir noktaya sahip olmakla beraber iletişim engellerini ortadan kaldırma gücüne de sahiptir. Beden dili'nin en çarpıcı davranışlarının gözlendiği el ve parmak davranışlarından el hareketlerinin görünürlüğü, ellerin görünümü, tokalaşmanın incelikleri, ellerin titremesi ve terlemesi, yüksek ve düşük güven ifade eden el ve parmak hareketleri ve son olarak el hareketlerindeki ani değişiklikler iletişim sürecinde duygusal beyinden geçenleri yansıtmaktadır.

Yüz ifadelerinin diğer tüm beden davranışlarından çok daha ayrıcalıklı olduğu ifade edilmektedir. Evrensel bir boyutta değerlendirilen yüz ifadelerinin kullanımı bir iletişim türüdür. Karşımızdaki kişinin yüz ifadeleri birçok duygu ve düşüncüyü mimikler aracılığı ile aktarmaktadır. Ancak önemli olan bu ifadeleri tek başına değil de diğer sözsüz davranış kodlarıyla beraber değerlendirmektir. Dolayısıyla, iletişim sürecinde karşımızdaki kişinin mutlu, mutsuz, gergin, tedirgin, sıkılmış, öfkeli, yorgun, şaşırılmış yani tüm hislerini yüz ifadelerini dikkatle incelediğimizde ve diğer sözsüz iletişim kodlarıyla beraber değerlendirdiğimizde anlamlı ipuçları elde edip, gerçek duygu ve düşünce dünyasına sızabiliriz.

Yüz ifadelerini değerlendirirken, göz hareketleri, ağız ve dudak hareketleri, dil hareketleri, alın ve baş hareketleri, burun hareketleri her biri kişinin zihninden geçen duygu ve düşünceleri aktaran gizli mesajlarla doludur. Burada önemli olan her bir ifadeyi

diğer sözsüz davranışlarla bütünleyerek düşünüp, içinde bulunduğu ortama göre değerlendirebilmektir.

Susma davranışının altında birçok sebep yatabilir ya da her susma davranışı farklı bir anlamı ifade etmek isteyebilir. Gökçe (2015,s.87) susma davranışlarının beden dili davranışları ile beraber değerlendirilmesinin daha anlamlı ifadeler sunacağı belirtilmektedir.

İletişim sürecinde kurulan ve korunan mesafeler birçok gizli mesajı da aktarmaktadır. Güney'e göre kurulan mesafeler aracılığı ile kişiler birbirlerini önemsediklerini ifade ederlerken, bir yandan da birbirlerine karşı duydukları yakınlığı içinde buldukları kültürel değerler ve bireysel özellikler çerçevesinde yansıttıkları belirtilmektedir (Güney,2012,s.235). Bu durum, kişilerarası iletişim de alan kullanımının istenilen mesajı doğru aktarmada, kişinin duygu ve düşüncelerini yansıtmada içinde bulunduğu kültürel ve demografik özelliklerin çok önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Sözsüz iletişimin bileşenleri Ekman, Goleman, Erel ve Yaylacı tarafından aşağıda belirtildiği gibi değerlendirilmektedir. Ekman (2015,s.47) beden hareketlerini, yüz hareketlerini ve ses rengini duyguların aynası olarak belirtmekte ve davranışların temelinde duyguların önemine değinmektedir. Durum böyle olunca, davranışlarımız, beden dilimiz buzdağının görünen kısmı, duygularımızın etkisiyle limbik sistemimizin çalışması da buzdağının görünmeyen kısmı olarak ifade edilebilir. Goleman (1995,s.33) ise yapılan çalışmalarda olumlu ya da olumsuz her farklı duygunun beden de farklı tepkiler oluşturduğunu belirtmektedir. Buna ilişkin olarak, duyguları tanımak, yönetebilmek ve davranışlara nasıl yansıdığını bilmek iletişim temelli eğitimler aracılığı ile kazanılarak sosyal ve çalışma yaşamında daha sağlıklı iletişim süreçlerinin yürütülmesini de olanak sağlamaktadır. Erel (2015,s.26) yüz hareketlerini organize etmenin, vücut hareketlerini kontrol etmenin, salgılanan hormonların, beyne ve vücuda giden uyarı sistemlerinin her birinin limbik sistem tarafından yönetildiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, kişileri anlamada ve onların sergiledikleri beden dilini yorumlamada limbik sistemin tepeden tırnağa tüm vücuda yayılan etkisi dikkat çekicidir. Son olarak, Yaylacı (2008,s.118) etkili iletişim sürecinde birçok bileşenin olduğunu ancak duygu transferinin ve transfer edilen duygunun doğru algılandığından emin olunabilmesi için sözsüz iletişimin aktardığı ipuçlarının anlamlı bir şekilde değerlendirilebilmesinde izlenmesi

gereken yöntemlerin belirlenmesinin önemine dikkat çekmektedir. Bu noktada, iletişimin sadece mesajın kaynaktan hedefe doğru yalın bir yolculuk olmadığı içerisinde duyguların anlamlandırılması, algılanması, yönetilmesi gibi birçok faktörün bulunduğu belirtilmektedir.

Sözlü, sözsüz, susma davranış türleri ve kurulan mesafe alanları göz önüne alındığında önemli olan tüm boyutları bir bütün halinde değerlendirebilmek ve kişilerin bu davranış türlerine duyarlılık kazanmalarını sağlamak olmalıdır. Bu duyarlılık kapsamında iletişim temelli eğitimlerin kişilerin birbirlerini anlama ve algılama düzeylerini artırmak olmalıdır. Kişilerin kapasitelerini geliştirmeleri çalışma ortamlarında sergiledikleri duygusal emek davranışlarını çok daha iyi yönetebilmelerini sağladığı gibi bir müşterinin ya da çalışan kişinin sözlü ve sözsüz davranışlarını daha iyi analiz ederek hem kendi davranışlarını hem de karşısındakinin davranışlarını yorumlayarak etkili iletişim kurmalarına olanak sağlayacaktır.

#### **1.2.3.2. Aktif Dinleme**

Dinleme sürecinde etkili dinleme becerilerinin farkında olmak, etkili dinleme becerisinin önemi konusunda bilinçli olmak sağlıklı bir iletişim süreci için oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Sosyal, akademik ve çalışma yaşamında etkili dinleme becerilerinin yerinde ve doğru kullanımı ile aktarılmak istenen mesajın özünün anlaşılması kişilerin önemsendiklerini hissetmelerini sağladığı gibi iletişim kurma motivasyonunu da artırmaktadır. Çankaya (2011,s.7) etkili bir dinleyicinin %70'ini dinleme, %30'unu konuşma eylemine ayırdığını belirtmektedir. Dinleme sürecindeki bu verimlilik çalışma yaşamında bireylerin sergiledikleri duygusal emek davranışlarını daha içselleştirerek sergilemelerine yol açacaktır.

Dinlemenin bir süreç olduğuna dikkat çeken Cüceloğlu (2013,s.5) aktarılanları anlamının önemini vurgulamaktadır. Dinleme sadece belirli anlamlar üzerine kurulan bilinçli bir süreç olmanın yanı sıra keyif almak ve dinlenmek için de gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, algıda seçiciliğin dinleme sürecinde bilinçli bir anlama ve kişinin kendisini iyi hissetmesi için odaklandığı sesler boyutunda önemli bir yeri bulunmaktadır.

Dinlenme de “anlamak” kadar “farkında olmak” da önemlidir. Çankaya (2011,s.2) anlama sürecinde iletişimin başarılı olması için karşıdaki kişinin algı, olumlu tutum,

değer, duygu, düşünce ve farkındalığın iletişim sürecindeki önemine dikkat çekmektedir. Durum böyle olunca, dinlemenin sanıldığı kadar kolay olmadığını, dinleme sürecinde doğru anlamak ve doğru iletişim kurabilmek için farklı açılardan değerlendirmenin önemli olduğu dikkati çekmektedir.

Dinleme sürecinin gizli anlaşma boyutunu vurgulayan Murray bu anlaşmaya göre karşımızdaki kişinin dinlemesini sağlamanın en garanti yolunun öncelikle o kişinin dinlenmesi, verimli dinleme için bu sürece engel olabilecek kişisel ve çevresel faktörlerin kaldırılması gerektiğinden bahsetmektedir. Dinleme sürecinde dinleyen kişi aynı zamanda iyi bir duygusal okuryazar olmalıdır. Anlatan kişinin sözlü ve sözsüz mesajlarını sıkı takip ederek aktarılan gizli mesajları da yakalayabilmelidir(Murray, 2013,s.42). Bu çerçeveden bakıldığında dinlemenin aktif bir süreç olduğu görülmektedir. Aktaran ve dinleyen kişinin birbirleri ile kurduğu iletişim sürecinin verimli olması her iki tarafında farklı düşünüyor olsalar bile birbirlerini anlamaları ve birbirlerine saygı duymalarını gerektirmektedir. İşte bu aşamada, her iki taraf dikkatlerini sadece sözlerle aktarılanlara değil sözlere eşlik eden beden dili kodlarına da dikkat etmelidirler.

Dinleme sürecini içgüdüsel boyutu ile ele alan Kütükçü dinlemenin bireylerin özünde dinlemeye karşı sahip oldukları içgüdüsel dirençten dolayı kolay bir süreç olmadığını belirtmektedir. Kütükçü dinlemenin kaliteli olmasının önemine ve kaliteli dinlemenin nasıl sağlanması gerektiğine odaklanılması gerektiğini belirtmekte olup; ayrıca, dinlemenin kaliteli olması kişilerin birbirlerini doğru, hızlı ve iyi anlamalarını sağlarken toplumsal ortamlarda saygınlığı ve öz güveni de olumlu yönde desteklediğini de belirtmektedir. Kütükçü dinleme sürecinde kişilerin sarf ettikleri yoğun odaklanma neticesinde her türlü detayı yakalayabildiklerini ve birbirlerine daha çok bağlandıklarını, yakın hissettiklerini ifade etmektedir. Kaliteli bir dinleme sürecinde gerginliğin en alt seviyeye indirilirken odaklanmanın da en üst seviyeye çıkartılması gerektiği de belirtilmektedir (Kütükçü,2015,ss.476-481). Bütün bunları değerlendirdiğimizde dinleme sürecinde kişilerin içgüdüsel tepkilerinin önüne geçebilmenin, nitelikli bir dinleme kişilerin birbirlerine ve anlatılanlara yoğunlaşabilmelerinin önemli olduğu, kişilerin iletişim sürecinde birbirlerine olan saygıyı kaybetmeden huzurlu bir atmosfer çerçevesinde anlamaya ve anlaşılmaya çaba göstermeleri gerekmektedir.

Etkili ve verimli bir dinleme için etkili iletişim kurmanın önemine Çankaya şu şekilde değinmektedir; dinlemenin amacına ulaşması için kişilerin birbirlerini önemsemesi, anlamak üzere çaba göstermesi, olduğu gibi kabul etmesi, anlamlı sorular sorması, birbirlerine güven duymaları, fikirlerine saygı göstermeleri ve duygularını önemsemeleri gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca, özellikle çalışma ortamlarında yaşanan sorunları ortadan kaldırmak için çözüm sürecinde kişilerin birbirlerini desteklemeleri gerektiği belirtilmektedir. Çankaya etkili iletişimin yanı sıra etkisiz iletişimde olumsuz yanlarını belirtmektedir. Dinleme sürecinde etkisiz iletişim kullanan kişilerin karşı tarafın duygu, düşünce ve isteklerini önemsemediklerini, suçlama içeren, yargılayan sorular sorduklarını, olumsuz eleştirilerde bulduklarını, emirler vererek kişileri yönlendirdiklerini belirtmektedir (Çankaya,2011,s.6). Bütün bunlar göz önüne alındığında etkili iletişim kullanan kişilerin dinleme sürecinde paylaşımcı, çözümcül yaklaşımlar sergilediklerini ve karşı tarafın sadece sözlerine değil duygu ve düşüncelerine de odaklandıklarını söyleyebiliriz. Oysaki, etkisiz iletişim becerileri kullanan kişilerin kaliteli bir dinleme sürecini paylaşamadıklarını ve ayrıca iyi birer duygusal okuryazar olmadıklarını da belirtebiliriz.

Dinleme becerisine verilen önemi ele alan Gürüz ve Eğinli (2013,s.251) bu beceriye gerekenin önemin verilmediğini konuşma, okuma ve yazma becerilerini geliştirmek üzere yapılan eğitimlerin daha yoğun olduğunu belirtmektedirler. Gürüz ve Eğinli insanların birçoğunun dinleme becerisini sonradan kazanılan değil de anne karnından itibaren getirilen bir yetenek olarak algılamalarından kaynaklandığını belirtmektedirler. Bu noktada Gürüz ve Eğinli dinleme ve duyma kavramlarının gerçek anlamlarının karıştırıldığını ifade etmektedirler. Gürüz ve Eğinli'ye göre duyma dinleme sürecinin ilk adımındır. Bu süreçte öncelikle söylenenlerin duyulduğunu ve daha sonra duyulan her bir ifadeye anlam verilerek, anımsanıp, geri bildirimde bulunulduğunu ifade etmektedirler.

Yukarıdaki duruma benzer olarak Cüceloğlu işitme ve dinleme kavramlarına sonrasında da algı kavramına odaklanmış olup işitme eyleminin fiziksel bir boyutu olduğunu, dinlemenin ise işitme ile başlayan bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, etkili bir dinleme sürecinde kişinin işittiklerini anlamlandırabilmesi ve aktarılmak istenen mesajın özüne ulaşabilmesi için gayret göstermesi gerektiğini belirtilmektedir. Algıyı bir şifre çözücü gibi duyulanları zihinde organize edip anlam katmanın önemine

değinilmektedir.(Cüceloğlu,2015,ss.3-10). Başka bir deyişle, aktif bir süreç olan dinleme de duyma, dinleme ve algılama eylemlerinin her birinin birbiriyle ilişkili olduğunu ve etkili bir iletişim ve dinlemek için gerekli tabanı oluşturduğun söyleyebiliriz.

Dinlemenin sıradan bir süreç olmadığı, bireylerin hedef ve isteklerine paralel olan uyarılara yöneldikleri ve onları seçtikleri ifade edilmekte olup bu sürecin etkili bir iletişimin ilk basamağı olan etkili dinleme davranışında çok önemli olduğu belirtilmektedir (Gürüz ve Eğinli,2013,s.252). Dolayısıyla, özel bir süreç olarak ifade edebileceğimiz dinleme sürecinin niteliği iletişim sürecinin kalitesini de belirlemekte önemli bir yere sahiptir.

Dinleme becerisini iki boyutu ile değerlendiren Çankaya(2011,s.11) birinci boyut bilginin duyulması, tekrar edilmesi ve hatırlanması olmak üzere üç aşamadan oluşurken; ikinci boyut dinleme sürecinin davranış, ilişkiler ve duygularla olan ilişkisidir. Başka bir deyişle, birinci boyutta dinleme sürecinde hafızanın performansı dikkati çekerken, ikinci boyutta kişilerin dinlemeye olan tutum, davranış ve arzuları dikkat çekmektedir.

Dinleme sürecinde kaynak ve hedef konumundaki kişilerin eğitim düzeylerinin önemine vurgu yapan Cüceloğlu (2013,s.6) konuşmacı ve dinleyici arasında geçen dinleme sürecinde kişilerin eğitim düzeylerinin, içinde yetiştikleri kültürel özelliklerin, çevresel özelliklerin etkili olduğunu belirtmektedir. “Ne kadar bilerseniz bilin, söyledikleriniz karşınızdakinin anlayabildiği kadardır.” sözüyle Mevlana bu durumu açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, dinleme sürecinin dinamik bir boyutu olduğu ve etkili bir dinleme ve iletişim için her iki tarafında birbirlerine odaklanarak mesajı doğru aktarmak ve anlamak için nitelikli bir performans gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Çankaya dinlemenin karşı tarafın söylediklerini algılama ve anlamlandırma süreci olduğu kadar anlatan kişinin dünyasını tanımak için de önemli olduğunu belirtmekte olup bu sürecin saygı, anlayış ve empati çerçevesinde gelişmesi iletişim sürecini olumlu bir boyuta da taşıyarak kişilerin birbirlerine değer verdiklerini de göstermektedir. Gizli mesajları algılayıp yorumlayabilen kişilerin etkili iletişim kurarak karşıdaki kişinin tarzını fark edebildiklerini belirtmektedir.(Çankaya,2012,ss.12-25). Bu bakış açısıyla, dinlemek sadece anlatan kişinin söylediklerini işitip, yorumlamak değil kişilerin aktarılanlardan öte birbirlerini de keşfettikleri bir süreç olup verimli dinlemenin etkisiyle iletişim niteliği zenginleşmektedir.

Dolayısıyla, etkili dinleme tekniklerinin farkında olan bir birey, iyi bir dinleyici olabildiği gibi karşı tarafın dinleme stratejisini de çok rahat fark edebilir. Duygusal emek davranışları sergileme sürecinde etkili dinleme davranışlarının farkında olması sergilenmesi gereken davranışların niteliğini de olumlu yönde etkilemektedir diye düşünmekteyim. Sosyal, akademik ya da çalışma yaşamında duygu, düşünce bilgi ve tecrübelerini aktaramadıklarına inanan kişilerin etkili, verimli bir şekilde dinlenmedikleri için huzursuz, gergin ve mutsuz oldukları bilinmektedir. Farkında olarak ya da olmadan etkisiz dinleme davranışlarını kullanan bireylerin sağlıklı iletişim kuramadıkları, kendi dünyalarından çıkamadıkları görülmektedir. İletişim temelli eğitimlerden “aktif dinleme” nin dinleme becerisini geliştirebileceği ve duygusal emek davranışları sergileme sürecinde kişinin farkındalığının artacağı düşünülmektedir.

#### **1.2.3.3. Stres Yönetimi ve Öfke Kontrolü**

Yaşamın bir parçası olan stres belirli durumlarda ortaya çıkmakla beraber herkes tarafından da farklı algılanıp, yaşama farklı yansıtılmaktadır. Baltaş, çalışma hayatında başarılı olabilmek için değişime, anlaşmazlıklara ve belirli olmayan durumlara çözüm bulabilmenin önemine değinmektedir. Bireyin yapması gereken işler karşısında kendisini yeterli görmemesi, olaylara bakış açısını değiştirememesi ya da yapması gereken işi benimseyememesi durumunda stresin kaçınılmaz olduğunu da belirtmektedir. Stresin tek bir sebepten kaynaklanmadığını; bireysel beklentilerin, kararların, değişimin sebep olabildiği baskı ve isteklerin yanı sıra bireyin mücadele gücü gibi stresi meydana getiren farklı faktörlerin olduğunu belirtmektedir (Baltaş,2002,ss.5-6). Dolayısıyla, bu faktörler göz önüne alındığında stres her birey tarafından farklı değerlendirilmekte ve yaşanmakta olup her bireyin stres kaynağı, değerlendirmesi ve çözümlemesi çeşitlilik göstermektedir. Bu noktada kişinin içinde bulunduğu duruma uyum sağlayabilmesi, çözüm bulma becerisinin gelişmiş olması, yaşantıları farklı açılardan değerlendirebilmesi ve kendine güvenmesi stres ile başa çıkabilmesini kolaylaştırmaktadır.

Stresin yaşanan olaylara verilen bir tür tepki olduğunu belirten Carnegia (2016,s.108) ise bu tepkinin kaçınılmaz ve önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, stres yaşamın içerisinde gerginlik yaratan durumlarda yerini almaktadır.

Toksik stresin bireyin çalışma yaşamında üretkenliğini engellediğini, enerjisini tükettiğini, sağlığını ve ilişkilerini bozduğunu belirten Hallowell (2015,s.15) bu duruma ilişkin olarak çalışma yaşamında bireylerin verimlilikleri düşmekle beraber sağlıkları olumsuz yönde etkilenir ve çalışma ortamında uyumlu ilişkiler kurmakta zorlanırlar. İçinde buldukları olumsuz ortamın düzelmesi çalışanların farkındalıklarını artırmak ve bilgilendirmek üzere verilen iletişim temelli eğitimlerle olmaktadır.

Farkındalığı vurgulayan Altıntaş (2014,s.23) bireyin stresli olup olmadığını anlayabilmesi için duygu ve düşüncelerinin farkında olması gerektiğini stres durumunu saptayabilmesi içinde kendisine eskisi kadar verimli hissedip hissetmediğini, son zamanlarda olumsuz duygular içinde olup olmadığını, sinirlenip sinirlenmediğini, hasta gibi hissedip hissetmediğini sorarak değerlendirme yapabileceğini belirtmektedir. Böylece, birey aslında yaptığı içsel konuşma ile kendi duygu ve düşüncelerinin farkına varıp, soruların çoğuna olumlu yanıt veriyorsa stresli olduğu kabul edip, iletişim temelli eğitimler aracılığı ile alacağı eğitimlerin yardımı içinde bulunduğu duygu durumunu yönetebilme becerisini geliştirmiş olacaktır. Bu gelişmenin yansımaları kişinin çalışma yaşamına da ister istemez yansıtacağı kanısındayım.

Stresin pozitif yönüne dikkat çeken Baltaş (2002,s.10) yararlı stresin bireylerde olumlu duygu ve düşünceler oluşmasını sağladığını, kişiyi yaşama ve çalışmaya motive etmesiyle yaşantıları daha farklı değerlendirme gücü ve sorunlara çözüm bulunabilmesini sağladığını belirtmektedir. Bu bakış açısıyla, olumlu stresin bireye verdiği güç, çalışma yaşamında yaratıcı, yenilikçi ve çözümcül olmasını sağlamaktadır.

Stresle savaşmanın tek taraflı olmadığını ifade eden Aydın çalışma ortamında stresle mücadele etmede sadece çalışanların değil, yönetimin de destekleyen bir ortam sağlaması gerektiğini belirtmektedir. Astlardan üstlere doğru iletişim kapılarını açarak, görev tanımlamasını netleştirmesinin, iş tatminini artırmak için mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerinin önem verilmesinin ve çalışma ortamında huzurlu, neşeli bir atmosferin yaratılmasının gerekliliğine dikkat çekmektedir.(Aydın,2008,ss157-160). Dolayısıyla, çalışma yaşamında stresle mücadele etmek sadece bireysel boyutta değil, kurumsal boyutta da gerçekleşmekte olup birbirini desteklemekte olup iletişim temelli eğitim sürecinde stres yönetimi konusundaki gerçeklerin aktarılmasının çok daha huzurlu bireyler ve kurumlar yaratacağı kanısındayım.

Bütün bu tepkiler ve detaylar göz önüne alındığında her bireyin kişilik özelliklerine, eğitimine, içinde bulunduğu zaman ve ortama göre çalışma ortamında içinde bulunduğu stresi farklı algılayıp yorumladığı ve çeşitli tepkiler verdiği görülmektedir. İletişim temelli eğitimlerde stres yönetiminin çalışanlara olumlu, çözümcül bakış açıları kazandıracağı kanısındayım.

İletişim temelli eğitimlerin bir parçası olan stres yönetimi eğitimi almak bireyi çalışma yaşamında daha başarılı kılmakta olup duygu ve düşüncelerini daha iyi yönetebilmesini sağlamaktadır. Ayrıca çalışma ortamlarında kontrol edilmesi gereken bir diğer duygu öfkedir.

Tarhan öfkenin aklın kontrolden bir süreliğine çıkması sebebiyle “kısa süreli delilik” olarak ifade edildiğini belirtmektedir. Tarhan bireyin iç dünyasında yaşadığı, dışarıya yansıttığı öfkeyi kişinin rengini kızartan ve beyazlatan öfke olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Dışarıdan çok rahat gözlemlenebilen, uzun vadede kişinin toplumsal statüsünü olumsuz yönde etkileyen kızartan öfkenin ve dışardan çok rahat gözlemlenemeyen, kişiyi savunmacı olmaya zorlayan beyazlatan öfkenin kişinin hem kendisini hem de çevresindekileri olumsuz etkileyebileceğini belirtmektedir. (Tarhan, 2015,s.186). Dolayısıyla hangi tür öfke olursa olsun iş hayatında kurumsal atmosferi olumsuz yönde etkileyerek sağlıklı ilişkilerin kurulmasını önlemektedir.

Öfkeyi çift yönlü misafir olarak değerlendiren Kayaoğlu (2015,ss.10-20) öfkenin olumlu ve olumsuz etkileriyle tanınması gereken bir duygu olduğunu belirtmektedir. Öfkenin özel ya da çalışma hayatımızda varlığını sürdüren sağlıklı bir duygu olduğunu ifade etmekte olup öfkenin birikimli olduğunu yani yaşadığı anı ifade etmekten öte bir geçmişi olduğunu, bireylerin olayları kişiselleştirdiğini, kontrollerini kaybediyor olduklarını düşündüklerini ya da yaşam biçimi olarak benimsedikleri öfkeden beslendiklerini de ifade etmektedir. Kayaoğlu, normal olan öfke duygusunun olumsuz bir takım düşüncelerle kışkırtılması, bireyin değer yargılarını kaybediyormuş, kararlarına sahip çıkamıyormuş hissine kapılması sonucu saldırganlığa ya da şiddete dönüşebileceğine dikkat çekmektedir. Özellikle çalışma hayatında öfkenin verimi düşürdüğüne, dikkat dağınıklığına sebep olarak kendisine zarar verdiği gibi kişilerarası iletişimi bozduğuna da odaklanmaktadır. Öfkeyi kişiye verdiği enerji açısından ele alan Şakiroğlu (2015,ss.15-16) kişinin güçlü hissettiğini ve daha dikkatli olduğunu,

dolayısıyla öfke duygusunu nasıl kontrol edileceğinin öğrenilmesi gereken, haksızlık yapıldığında kendisini gösteren bir duygu türü olarak ifade etmekle beraber öfke kontrolü sağlanabildiğinde kişinin benliğini ve sınırlarını korumasına yardımcı olduğunu belirtmektedir. Şakiroğlu ayrıca öfkenin şiddete dönüşmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kayaoğlu (2015,ss.33-36) insan doğasında var olan öfkenin etkili bir motivasyon yöntemi olması, bireye sorumluluklarını yerine getirmesi konusunda hız kazandırması, iletişim sürecinde hedefin ya da kaynağın öfke duygusuna kapıldığına farkına varılıp sakinleştirilmesini sağlayan etkili bir duygu olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla kişinin kendisini tanıması, öfke duygusu ile nasıl baş edeceğini bilmesi önemli olmakla beraber iletişim temelli eğitimlerin doğru yöntemleri aktarmada etkili olduğu kanısındayım.

Öfkeli kişilerin iç dünyalarını belirli düşünce kalıpları ile dışa vurduklarını açıklayan Kayaoğlu bu şekilde zihinlerinde geçenleri yansıttıklarını belirtmektedir. Bu düşünce biçimleri bireyin haksızlığa uğradığına inanması, engellendiğini düşünmesi, kendisini iade etme çabası, tükenmişlik hissini yansıtması, tehdit edildiğini düşünmesi, değerlerine zarar verildiğini düşünmesi, kendisini değersiz ve yetersiz hissetmesi, kaderci olması, güç gösterisi yaparak çevresini tedirgin etmesi olarak ifade etmekte olup bu durumda olan bireylerin neden haksızlığa uğradığını düşündüğünü ifade etmesinin, motivasyonunu artırarak engellenmişlik duygusunu aşmasının, açıklamalarının dikkatle dinlenilmesi gerektiğinin, değerlerinin önemsendiğinin hissettirilmesinin ve özgüvenini kazanmasının önemine değinmektedir.(Kayaoğlu,2015,ss.41-49). Görüldüğü üzere, tüm bu düşünce kalıpları ve farkında olunması gereken çözümlerin iletişim temelli eğitimler yoluyla çalışanlara kazandırılması ve kurumlarda öfkelenen bireylerle daha yapıcı ilişkiler kurmalarını sağlayacağı kanısındayım. Bütün bunlar göz önüne alındığında öfke duygusunu birçok duygu ile bağlantısı olduğunu, öfkeyi tanımlamaya çalışırken altta yatan duyguların endişe, üzüntü, sinirlilik, korku gibi ne olduğunu tanımanın iletişim temelli eğitimler aracılığı ile fark edilebileceği ve öfke duygusunun kırıncı olmadan doğru yansıtılabileceği kanısındayım. Öfkenin yaşama yansıyan olumsuz sonuçları olduğu gibi özellikle çalışma hayatına yansıyan olumsuz yanlarının da bulunduğu belirtilmektedir. Köroğlu (2015,ss.117-118) çalışma ortamında öfkemizi yansıttığımızda ilişkilerimizin bozulmasına, başarının engellenmesine, performansın düşmesine ve işe yoğunlaşma

düzeyinin azalmasına sebep olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, Kayaoğlu (2015,ss.94-103) öfke duygusunun sağlıklı karar verme becerisini engellediğini, sorun çözme becerilerinin kaybedilmesine sebep olduğu için bireylerin çaresiz hissettiklerini, iş ortamında çalışma arkadaşlarından uzaklaştıklarını, tepkilerini kontrol edemediklerini ifade etmektedir. Yaşam doyumlarının düşük olmasının çalışma hayatına da yansıdığını, saldırgan davranışlar kullanmaya eğilimli olduklarını, çalışma ortamında saygınlıklarını kaybettiklerini, çalışma arkadaşlarını kırdıklarını ve zaman zaman pişmanlık yaşadıklarını, zamanı verimli yönetemediklerini ve üretken olmadıklarını da belirtmektedir. Özetle denilebilir ki, öfke duygusu kontrol edilemediği zaman iş ve yaşam doyumunun kalitesini düşürmekte, ilişkileri bozmaktadır. Bu durumu önlemede iletişim temelli eğitimlerin bir parçası olan öfke kontrolünün önemli bir yeri olduğunu düşünmekteyim.

Yaşantıları mantık boyutu ile değerlendirebilen kişileri gözlemleyen Tarhan (2015,ss.191-192) bu kişilerin duygularının farkında olan, duygularını çözümleyebilen bireyler olarak öfke kontrolünü sağlamada daha başarılı olduklarını, yaşantı ile yüzleşerek sağlıklı değerlendirmeler yapabildiklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla, öfke kontrolünü sağlayabilen kişilerin mantıklı düşünme sürecinden uzaklaşmadan içinde buldukları gerçekleri derinlemesine anlayıp değerlendirerek sosyal yaşamda olduğu gibi çalışma hayatında da daha nitelikli ilişkiler kurabileceği görülmektedir. Tarhan öfkeli kişilerin derinden hissettiği temel duygunun beğenilmemek, değersiz bulunmak ve reddedilmek olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla öfkeli bireylerle anlaşabilmek için onların beğenildiğinin, değerli bulunulduğunun, değer, duygu ve düşüncelerinin kabul edildiğinin net ve samimi bir şekilde ifade edilebilmesi gerekmektedir. Şakiroğlu (2015,s.16) öfke kontrol sürecinde kişinin durum, düşünce, duygu ve davranış sıralamasını kaybetmemesi gerektiğini belirtmektedir. Başka bir deyişle, birey içinde bulunduğu öfkeli durumdan hemen davranışa geçtiği anda saldırgan ya da kontrolsüz bir davranış sergileyebilirken içinde bulunduğu durumu düşünüp, hissettiği duyguyu tanımlayabilen ve daha sonrasında mantıklı davranışa geçen bir bireyin öfke kontrolünü sağlamakta daha başarılı olduğu ifade edilmektedir. Görüldüğü üzere, temel duygularımızdan biri olan öfkeyi yaşamamak değildir asıl mesele, önemli olan öfke duygusunun varlığını kabul edip bu duyguyu yöneterek kişilerde sebep olduğu belirtilen

fiziksel, psikolojik ve bilişsel zararları en aza indirmekle beraber bireyin sosyal ve çalışma yaşamında kurduğu ilişkilere zarar vermesini iletişim temelli eğitimlerin bir parçası olan öfke kontrol tekniklerini uygulayarak önlemek olmalıdır. Kişinin kendisini tanıması, gerçek duygularının farkında olması, gerekiyorsa öfke kontrolü eğitimleri alması öfke durumunda sağlıklı değerlendirmeler yapabilmesi bireyin sadece sosyal yaşamında değil, çalışma yaşamında da kurumda öfke anında duygularını yönetebilmesini sağlayacağı inancındayım.

#### **1.2.3.4.Çatışma Yönetimi**

Kurum çalışanlarının sahip oldukları farklı bakış açıları, eğitim düzeyleri, kültürel yaklaşımlar ve kişilik özelliklerinden dolayı yaşanabilen çatışmanın kuruma olumlu yansımaları olabildiği gibi olumsuz yansımaları da bulunmaktadır. Baltaş (2015,ss.153-154) kurumlarda iyi geçinmenin uyumlu ilişkiler kurmanın çok önemli olduğunu aksi takdirde çalışanların potansiyellerini kullanamayacaklarını ve tükenmişlik sendromunu yaşayabileceklerini belirtmektedir. Baltaş ayrıca “iş çatışması” ve “ilişki çatışması” kavramlarının farkına dikkat çekmekte olup kurumlar açısından “ilişki çatışması”nın yıpratıcı, “iş çatışması”nın ise yapıcı olduğunu belirtmektedir. Çalışanların birbirlerini önemseydiği, görüşlerine değer verdiği, etkili dinlediği ve çözümcül oldukları sürece kurumlarında ekip bilincini oluşturabildiklerini yansıtmaktadır.

Tüm çalışanların çatışma ortamını yaratabilecek roller üstlenebileceğini vurgulayan Noe (2009,s.437) bu durumun sağlık problemleri, düşük performans, fiziksel ve psikolojik sorunlara yol açabileceğine de dikkat çekmektedir.

Kurumlarda çatışmanın kaçınılmaz olduğunu belirten Barutçugil çalışanların isteklerinin, ihtiyaçlarının birbirini tutması durumunda yaşanan gerilim ya da anlaşmazlık olarak tanımlamaktadır. Kurum çalışanlarının çatışmayı yönetebilmeleri, gerginliği azaltabilmeleri için iletişim becerilerini geliştirmeleri ve gerektiğini belirtmektedir. Bu sayede, çalışma hayatının keyifli, huzurlu olmasıyla kişilerin birbirlerine karşı yapıcı eleştirilerde bulunabileceğini, görüş ayrılıklarına tolerans gösterebileceklerini, işbirliği ortamı yaratarak kurumun performansını artırabileceklerini belirtmektedir. Ayrıca, eğitimler aracılığı ile çalışanların çatışma sürecindeki tepkilerini analiz ederek farkındalık kazanabileceğini, kendi duygularını tanıyıp, kontrol edebileceklerini, sözlü-sözsüz

iletişim becerilerini kullanarak hem kendilerini daha iyi ifade edebileceklerini hem de karşısındaki kişiyi daha iyi analiz edebileceklerini belirtmektedir. (Barutçugil,2004,ss.115-133).Tüm bunlar değerlendirildiğinde, kişinin farklı bakış açısı kazanabilmesi, kurumun arzuladığı duygusal davranışları etkili kullanabilmesi ve duygusal emek davranışları gösterebilmesi için iletişim temelli eğitimlerin faydalı olacağı kanısındayım.

Çatışma yönetimini daha çok tartışma becerilerini kullanabilme ve kişilerin olumlu taraflarını görerek değerlendirme yapabilme becerisi olarak ele almakta olan Gürüz ve Eğinli(2013,ss.219-220) çatışma sürecinin öncelikle kişiler arasında değil de kişilerin iç dünyalarında başladığına, tutum, davranış, tavır, sözlü ve sözsüz iletişim biçimleriyle aktarıldığına dikkat çekmektedirler.

“Gizli Çatışma” kavramına dikkat çeken İzgören (2016,s.133) özellikle gizli çatışmanın kurumlar için tehlikeli olduğunu, kurum işleyişini olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Bu süreçte çalışanların takıldığı sorunu saptayıp, doğru iletişim becerilerini kullanıp çözüm üretmek çatışmayı ortadan kaldırarak kurum iklimini yumuşatmanın gerekli olduğunu açıklamaktadır. Kurum çalışanlarında “çözümün parçası olmak” bilincinin yerleşmesinin önemine değinmektedir.

Kurumsal performansı olumsuz yönde etkileyen, ancak akıllıca yönetildiği zaman kurumu geliştiren çatışmanın temel sebebinin farklılıklar olduğuna dikkat çeken Korkmaz ve ark. (2015,ss.329-332) çatışmanın kurumlar üzerinde avantajları olduğu gibi dezavantajları olduğuna da değinmektedir. Korkmaz’a göre çatışma kurum çalışanlarının soruna odaklanmasını, çözüm üretmesini, yeni bakış açıları kazanmalarını sağladığı gibi; çalışanların psikolojik ve biyolojik sağlıklarını tehdit ettiğini, iş doyumunu düzeyini düşürdüğünü, kuruma aidiyet duygusunu azalttığını belirtmektedir.

### **1.2.3.5. Motivasyon**

İş hayatında motivasyonun yüksek olması hem bireysel hem de kurumsal çaba ile mümkün olmakla beraber sağlıklı bir iletişim ortamının olması ve motivasyonu artıran eğitimlerin düzenlenmesinin kurumsal hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığı bilinmektedir. Erel ve Yalçın (2014,s.78) çalışma yaşamında çalışanların iş yaşamından keyif alarak performans göstermelerinin motivasyonlarının yüksek olması ve çalışma arzusu ile dolu

olmalarına bağlı olduğunu ifade etmekle beraber, çalışanların birbirlerini olumlu yönde etkilediklerini, kurumsal hedeflere ulaşmakta daha başarılı olduklarını belirtmektedirler. Buna ek olarak her bir çalışanın bireysel farklılıklarının önemsenmesi ve saygı duyulması gerektiği, kişisel ve kurumsal boyutlarda yapılan gözlem ve değerlendirmelerle, çalışanlara tanınan hak ve ayrıcalıklarla, kurum içi etkili ve güvenilir ilişkilerin kurulmasıyla ve ihtiyaç olduğunda özel eğitim programları aracılığıyla motivasyonlarının artırılmasının önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. İzgören öncelikle kişilerin bireysel motivasyonlarını artıran, keyif veren temaları bilmeleri gerektiğini belirtirken çalışanların enerjisinin bir araya gelmesiyle oluşan kurum çalışanlarının enerjisini birbirini olumlu etkilemesi ve anlamlı bütünleşmesini sağlayan sinerji kavramına da dikkat çekmektedir. Ayrıca motivasyon yüksek ve düşük olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir. Yüksek motivasyona sahip olan çalışanların iletişim kurmada başarılı olduklarını, birbirlerini olumlu yönde etkileyerek enerjilerini yükselttiklerini, sorumluluklarını yerine getirmekle beraber birbirlerine destek olduklarını ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratma eğiliminde bulduklarını belirtirken düşük motivasyona sahip olan alışanlarında tam tersi davranışlar sergilediklerini, birbirlerine destek olmadıklarını, huzursuz bir çalışma ortamına sebep olduklarını, birbirlerini olumsuz yönde etkilediklerini, çözümcül olmadıklarını belirtmektedir (İzgören,2016,ss.147-148). Bütün bunlar göz önüne alındığında çalışma ortamında olumlu enerjinin kişilerin motivasyonunu artırırken, özellikle yüksek motivasyonlu çalışanların kurumsal verimliliğe katkıda bulunurlarken; düşük motivasyonlu alışanlarında çalışma ortamlarında huzursuz bir ortam oluşmasına sebep olduğu görülmektedir. Bu tarz olumsuz çalışma ortamlarını verimli hale dönüştürmede iletişim temelli eğitimlerin motivasyonu artıracadığını düşünmekteyim.

İçsel olarak iş yaşamında uzaklaşmaya dikkat çeken Seçer (2015,ss.547-562) alışanların motivasyonları düştüğünde ve bu durum sürekli olarak arz ettiğinde, çalışanlar işlerinden uzaklaşarak 1982 yılında Hhn tarafından kullanılan “içsel işten ayrılma” kavramı ile yüz yüze kaldıklarını belirtmektedir. Ayrıca içsel işten ayrılma durumunda çalışanların yaptıkları işe, iş yerindeki yaşantılara ve çalışma arkadaşlarına karşı duyarsızlık geliştirdiklerini ifade etmektedir. Bunlara ek olarak, Seçer içsel işten ayrılma durumunu önlemek için hem çalışanın hem de kurumun sorumlulukları olduğuna değinmektedir. Çalışanların kurum içi iletişimleri, kurumsal eğitim programları çalışanlar

arası ve çalışanlar ile yönetim arasındaki bağı güçlendirdiğini belirtmekle beraber eğitimler aracılığı ile sadece çalışanın değil kurumun kendisini daha iyi tanıdığını, ihtiyaç analizi yapabildiğini, zayıf ve güçlü alanlarını saptayabildiğini ifade etmektedir. Bunlara ilişkin olarak, çalışanların çalışma sürecinde emekli gibi hissetmelerinin, yaptıkları işe yabancılaşmalarının, duygusal emek davranışları sergileme ihtiyacı duymamalarının çalışma motivasyonunu düşürdüğünü, bu durumu düzeltmenin kurumlar tarafından organize edilen hizmet içi eğitimler, iletişim temelli eğitimler ile önlenebileceği görülmektedir. Kara öğrenmenin beyni geliştirdiğini, çalışma ortamında sürekli öğrenen kişilerin olmasının verimi artırdıkları ve işlerine daha iyi odaklanabildiklerini belirtmektedir. Kişilerarası iletişimin kuvvetli olmasının önemine, etkili iletişimin yarattığı olumlu enerji ile bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşmanın daha kolay olduğuna dikkat çekmekle beraber çalışma hayatında kişilerin öncelikle kendilerini gözlemlemeleri, işleri ile ilgili sahip oldukları düşünce kalıplarını gözden geçirmeleri, olumsuz düşünceleri nasıl yapılandıracaklarını düşünmeleri, olumlu bakış açısı geliştirerek enerji seviyelerini artırmaları, gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, fiziksel sağlığa dikkat etmenin motivasyona olan katkısına, eğitimler aracılığı ile farkındalık düzeyinin artırılmasının önemine, iş ortamında keyifli kutlamaların yapılmasının motivasyonu artırıcı etkisine de dikkat çekmektedir.(Kara,2014,ss.49-50). Görüldüğü üzere, çalışma ortamında kurulan sağlıklı iletişimin, yaratılan sinerjinin, ihtiyaçlar doğrultusunda alınan eğitimlerin bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığı görülmektedir. Keser (2006,ss.155-157) çalışma hayatında kişilerin içsel motivasyonlarının yüksek olmasının yaptıkları işi daha çok benimsemelerini ve mutlu olmalarını sağladığını, karşılaştıkları sorunlara çözümcül yaklaşabildiklerini ve sorunları çok daha kolay atlatabildiklerini belirtmekle beraber kişilerin kendilerini tanımalarının çalışma yaşamında içsel motivasyonu olumlu yönde etkileyeceğine değinmektedir. Dolayısıyla, içsel motivasyonunu yaratabilen, koruyabilen çalışanların hem kendi hem çalışma arkadaşlarının motivasyonlarını artırdıklarını, çalışma performanslarını yükselttiklerini ve sinerji yaratarak iş verimliliğini ve iletişim kalitesini artırdıklarını dile getirebiliriz.

Özsaygısı yüksek olan çalışanların motivasyonlarının da yüksek olmasının iş başarısını artırdığı belirten (Kara,2014,s.261) değerlilik ve yeterlilik duygularından

oluşan öz saygının motivasyonun temelini oluşturduğu ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, temelleri bebeklik ve çocuklukta atılan özsaygının iş hayatına değerlilik ve yeterlilik duyguları ile girdiğini ve motivasyonu artırmada ne kadar etkili olduğunu görmekteyiz.

Bancar (2016,s.37) yüksek motivasyonun çalışma ortamına yansımada çalışanları ve sosyal ilişkileri besleyen moral duygusunun önemine değinmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışma ortamlarında moral duygusunun yüksek olmasının çalışanların duygusal emek davranışlarını sergilemelerinde destek olacağı düşünülebilir.

Özkan (2012,s.168) zaman yönetiminin, planlı olmanın çalışma hayatında motivasyonu artırdığını ifade etmektedir. Kara (2014,s.232) çalışanların zamanı verimsiz kullanmaya sebep olan faktörleri belirleyebilmesinin ve işleri önem ve acillik sırasına göre planlamalarının sağlayacağı performansla çalışma hayatında motivasyonlarının daha yüksek olacağını belirtmektedir.

İletişimin bir gücü olduğunu vurgulayan Carnegie (2015,s.50) çalışma yaşamında liderler ya da işin uzmanları ile kurulan iletişimin içsel çalışma motivasyonunu artırmada, yeni bakış açıları kazandırmada, fırsatları görüp değerlendirebilmede, hedeflerine adapte olmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, çalışanların dönem dönem aldıkları iletişim becerileri eğitimleri sayesinde birbirleri ile kurdukları etkili iletişimin, enerjik yaklaşımın, iyi niyet, uyum içinde çözümcül çalışma yaklaşımının yarattığı olumlu etkiler ile çalışan motivasyonunu bir yandan artırırken bir diğer yandan da dengeli duygusal emek davranışları sergilemesini kolaylaştıracağı düşüncesindeyim.

### **1.2.3.6.İkna Edici İletişim**

İkna etmek davranış değişikliğini hedeflemeyen ancak bireylerin tutum ve davranışlarını farklı bir bakış açısıyla değerlendirmelerini sağlayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İkna etmeyi karşımızdaki kişinin düşüncelerini ve davranışlarını önemseyerek kullanılan taktiklerle istenilen duygu ve düşünceyi aşlamak olarak ifade etmekte olan Hogan (2013,s.22) kişilerin etkili iletişim becerilerini kullandığında ikna sürecini kolaylaştırdığını belirtmektedir. Dolayısıyla kurum ortamlarında çalışanların kendilerini doğru ifade edebilmelerinde, karşı tarafın bakış açısını değiştirmesini sağlama sürecinde

iletişim becerilerinin etkili kullanımı önemlidir. Yurdakul (2014,s.155) ise ikna etme sürecinin bir sistem içerisinde gerçekleştiğini belirtmekle beraber bu süreçte karşı tarafın bildiği ya da inandığı şeyleri değiştirerek istenilen düşünce ve fikirlere yoğunlaşmaları ve bunları kişilerin duygu dünyasını da önemseyerek ussal boyutta değerlendirmeleri gerektiğini de ifade etmektedir. Yurdakul ayrıca kurumsal ortamlarda çalışanların iletişim sürecinde isteklerini belirtirken gerekçelerini netleştirmelerinin, açıklamalar yapmalarının önemine dikkat çekmekle beraber ikna sürecinde kişilerin konuda profesyonel olmalarının önemine de değinmektedir(Yurdakul,2014,s.204). Goulston (2014,s.17) ise ikna etme sürecinin inceliklerle dolu olduğu bir sanat olmasının yanı sıra belirli stratejilerin uygulandığı bir bilim olarak ele alırken bu süreçte dinlemenin, empati kurmanın önemine de değinmektedir. Ayrıca Goulston empati kurarak, etkili dinleme becerilerini kullanmanın, kişilerin ikna olmaya karşı koyma güçlerini kırmada etkili olduğunu belirtmektedir. İnceoğlu (2011,s.87) algının, eğitimin ve kültürün ikna sürecindeki önemine değinmektedir. Her bir bireyin geçmişini, yaşadıklarını, çevresinde gelişen olayları değerlendirmesi, farklılık göstermekle beraber ayrıca çalışanların görsel, işitsel, dokunsal algı kanallarından hangisinin baskın olduğunun da bu süreci etkilediğini belirtmektedir. Dolayısıyla kurumlarda çalışanların içlerinde buldukları ortamı, yaşantıları değerlendirme boyutları, baskın algı kanalları da değişkenlik gösterdiği için ikna sürecinde belirtilen kriterler önemsenmekle beraber bir çok açıdan da değerlendirilmelidir. Maxwell ve Dickman (2007,s.97) çalışma yaşamında dinlemenin, empati kurmanın karşı tarafın algılamaya biçimini anlamlandırmadaki önemine değinmektedir. Bu noktada, etkili dinleme, empati becerilerinin gelişmiş olmasının ikna sürecinde çalışanların birbirlerini daha iyi anlayarak daha uyumlu olmalarını sağladığı belirtilmektedir. Hogan (2013,ss.35-44) ikna sürecinde sonuçları hesaba katarak değerlendirme yapmanın önemine değinmekte olup, yaşantının sonuçlarını öngörebilmenin bu süreçte yaşanacak olası aksiliklerin çözümlerini, süreç sonunda hedeflenen düşünce ve davranış değişikliklerini ya da beklentileri belirlemek gerektiğini ifade etmektedir.

Bu bağlamda, kurum çalışanlarının da ikna sürecinde hedeflenen düşünce ve davranış değişikliklerini gerçekleştirirken etkili sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini

kullanmaları, empati kurmaları, karşı tarafın düşünce, değer ve tutumlarına saygı gösterdiklerini samimi, içten bir yüz ifadesi ile belirtmeleri gerekmektedir.

### **1.2.3.6.Empati Becerisi**

Empatiyi kişinin duygularını dışarıya sevecen bir şekilde yansıtması olarak tanımlamakla beraber karşı tarafın duygularını okuyabilmesi, düşüncelerini anlayabilmesi, gözlemlerini bütün olarak değerlendirmesi olarak da ifade etmekte olan Tarhan (2015,ss.100-104) beyin temelli eğitim programlarının empati duygusunun gelişmesinde etkili bir katkısı olduğunu da ifade etmektedir. Dolayısıyla, empati duygusunu temelleri her ne kadar bebeklik döneminde atılmış olsa da iletişim temelli eğitimler kapsamında verilen empati eğitimleri ile de geliştirilmesinin mümkün olduğu ifade edilmektedir.

Empatinin sosyal ilişkiler ve iş yaşamındaki yerine değinen Kılıçarslan (2010,s.43) empati kavramını bireyin etrafındaki kişilerin duygu, düşünce, gereksinim ve endişelerini kavramak ve onlara anlayış göstermek olarak açıklamakla beraber sosyal dokuyu korumada, sosyal ilişkileri yönlendirmede, iş hayatında çalışanların birbirlerinin ihtiyaçlarını sezmede ve karşılama, karşı tarafla bağları kuvvetlendirmede de çok önemli bir yeri olduğunu vurgulamaktadır. Gürüz ve Eğinli (2013,ss26-27) ise empatinin karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamının yanı sıra, anlatan kişi ile benzer ya da farklı düşünceler de algıladıklarını anlatabilmek olduğunu ve ayrıca özellikle çalışma yaşamında çalışanların birbirleri ile kurdukları iletişimin anlayış, paylaşım, destek ve uyum temelli olmasını sağladığını belirtmektedirler. Keyzers, empatinin sezgiler aracılığıyla kendiliğinden oluşarak çevremizdeki kişiler ile duygusal bağ kurmamızı sağlayan empatinin için çalışma hayatındaki ilişkileri doğru yönlendirmede, çalışma arkadaşlarının duygu ve düşüncelerini sezerek etkili iletişim kurulmasını sağlamada ağırlığı olduğunu belirtmektedir (Keyzers,2011,s.XVIII).

Tüm bunlar değerlendirildiğinde, empati duygusunun gelişmesinde öncelikle bireyin bu konuda farkındalık kazanması, kendisini olabildiğince derinden tanıması ve karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini algılayarak doğru biçimde ifade edebilmesi, farklı bakış açıları kazanması sadece sosyal yaşamda değil çalışma yaşamında da

ilişkileri düzenlemektedir. Her bireyin içinde bulunduğu kültür, yetiştiği aile farklılık gösterdiği için özellikle çalışma yaşamında ortak bir anlayış belirleyebilmek adına empati eğitimlerinin verilmesinin kişilerin duygusal emek davranışlarını sergilemeye katkıda bulunacağını düşünmekteyim.

### **1.2.3.7.Duyguları Tanımak, Kontrol Etmek ve Pozitif Duyguları Güçlendirmek**

Bireyin güne başlarken içsel iletişimini kurarak o gün neler hissettiğini analiz etmesi, neşeli, endişeli, gergin, sinirli ve benzeri duygulardan hangisine sahip olduğunu bilmesi duygularını yönetebilmesi ve kontrol altında tutabilmesi için çok önemlidir. Ayrıca, hissettiği pozitif duyguları güçlendirmede, negatif duyguları kontrol altında tutmada kurum çalışanlarının farkındalıklarını artırmak için iletişim temelli eğitimler düzenlenmelidir. Bu tarz eğitimler sayesinde kurum çalışanları duygusal emek davranışlarını geliştirerek, kurumun arzuladığı duygusal davranış kurallarını içselleştirerek sergileyebileceklerdir.

Her bir duygunun amacı olan bir davranış olarak yansıdığını ve kişilere çalışma arzusu, motivasyon, hedefe ulaşma isteği, yaşamdan doyum alma isteği verdiği belirten Barutçugil duyguların zaman zaman gerginlik yaratabileceğini, bu yüzden kişinin duygularını yönetmeyi bilmesi gerektiğini de ifade etmektedir. Barutçugil duyguyu sosyal boyutu ile değerlendirdiğinde iletişimsel bir yönü olduğunu ve bu yönün kişilerin yüz ifadelerine mutluluk, üzüntü, kızgınlık, korku, şaşkınlık ya da tikslenme olarak yansıdığını belirtmektedir. Bu boyuta ek olarak, sosyal ya da çalışma yaşamında zaman zaman gerçek duygularımızı yansıtmadığımızı duruma ya da şartlara uygun bir duygu yansıtmak durumda kaldığımızı belirtir. Bu bilgiye ek olarak, Barutçugil duygunun iletişimini kurma sürecinde cinsiyet, yaş, kültür, meslek gibi özelliklerin çok etkili olduğunu vurgulamakla beraber sadece sosyal yaşamın değil kurumsal yaşamın da duygulardan etkilendiğini, duyguların çalışma hayatında stres, motivasyon ve iletişim kurma sürecinde ilişkiye yön vermesinde çok önemli olduğunu belirtmektedir.(Barutçugil,2004,ss.73-81). Dolayısıyla, çalışma ortamlarında sağlıklı ilişkilerin kurulması etkili iletişimin kurulmasına bağlıdır. İşte bu noktada iletişim becerileri eğitimlerinin çalışanların duygularını tanımada, kontrol etmede ayrıca duygusal emek davranışları sergilemede çok önemli bir yeri vardır. Doğan, kurumlarda çalışanların

iletişimini kuvvetlendirmede, kalıcı uzun süreli samimi ilişkiler kurabilmede, motivasyonlarını artırmada güven ve değer duygusu içerisinde diyalog kurulmasının önemine dikkat çekmektedir (Doğan, 2005,s.311). Görüldüğü üzere, kurum çalışanlarının etkili bir iletişim döngüsünde olmaları diyalog, güven ve değer çarklarının uyumuna bağlı görünmektedir.

Alandaki yazarlar tarafından aslında iş hayatında yaşanan gerginlikleri, çözülmemiş sorunları yok saymamak gerektiğini, çalışanların aldıkları iletişim temelli eğitimler sayesinde etkili ve doğru iletişim kurarak sorunlarını doğru zeminde doğru zamanda, yok saymadan sabır göstererek çözmeleri gerektiği belirtilmektedir. Eğitimler aracılığı ile bu yöntemlerin öğretilmesinin çalışanların duygularını daha iyi tanıyıp, kontrol ederek duygularının farkına vararak yönetebileceğini belirtmektedir.

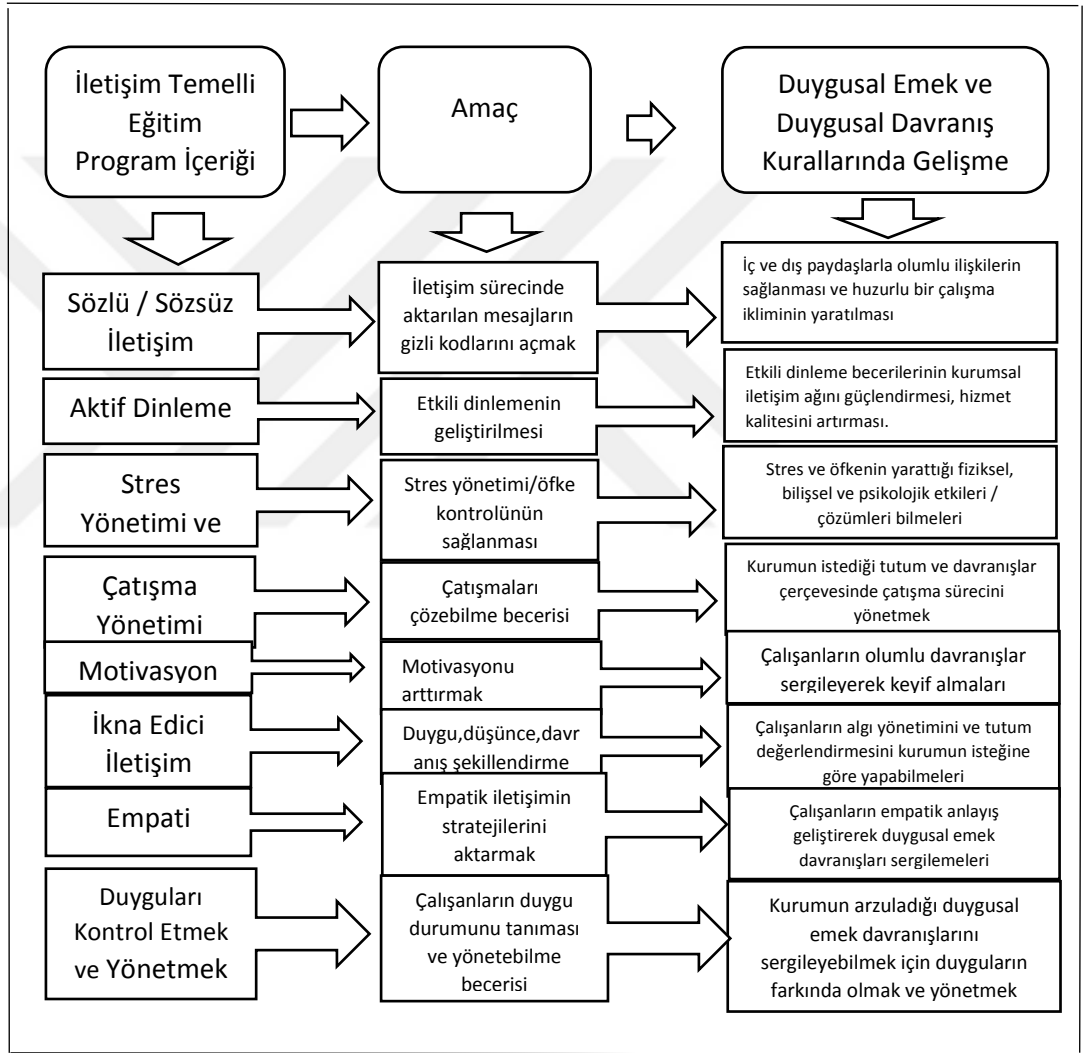
## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMLARDA DUYGUSAL EMEK KURALLARI VE DAVRANIŞLARI**

İletişim becerilerini geliştirme isteği bir farkındalıktır. Bu farkındalığın hem bireyde hem de kurumda olması beklenen başarıyı da beraberinde getireceği düşünülmektedir. Farkındalık ile iletişim becerilerini geliştirme yolunda atılan adımlar, kurumun personeline tanıdığı eğitim imkânları ile çalışanlar arası etkileşimi de olumlu yönde etkileyerek kuvvetlendireceği düşünülmektedir. Çalışanlar birbirlerini bu süreçte daha iyi tanıyabildikleri, birbirlerinin farkında olmadıkları özelliklerini keşfedebildikleri ve ortak bir amaç doğrultusunda bir arada olduklarında daha etkili temas kurabileceklerine inanılmaktadır. Çalışanların beraber iletişim temelli eğitim almaları, duygusal emek davranışı sergilemeleri gerektiğinde birbirlerine destek olmalarını kolaylaştırabilir. Çalışanların içinde buldukları duygu yüklü durum karşısında duygusal emek sergilemeleri gerektiğinde birbirlerinin duygu durumlarını çok daha kısa sürede çözüp, birbirlerine destek olabileceklerine inanılmaktadır. Çalışanların eğitimler aracılığı ile ortak bir bakış açısı kazanmaları birbirlerine olan uyumu kolaylaştırabilmekte ve olayları farklı açılardan değerlendirebilmelerini sağlayabilir. Dolayısıyla kurum içerisinde olumlu bir dinamiğin olması hizmet sürecindeki duygu, düşünce, davranış bütünlüğünü de yansıtmaktadır. Kurumun talep ettiği duygusal davranış kurallarının

benimsenmesinde çalışanların isteği kadar iletişim temelli eğitimlerin de katkısı olacağı düşünülerek bu çalışmanın uygulanması planlanmıştır.

Aşağıdaki modelde iletişim temelli eğitim programı içeriği, amaçları ve kazanımları görülmektedir. Çalışmada, kurum çalışanlarının aldıkları eğitimler aracılığı ile belirtilen kazanımları elde etmeleri hedeflenmiştir.



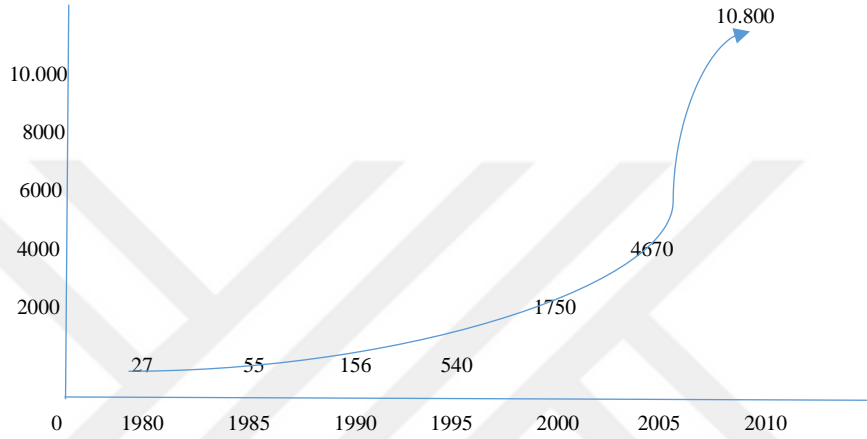
## 2.1. Duygusal Emek Kavramı

Kurumsal yaşamda bir zamanlar sadece iş, finans ya da performans önemli iken günümüzde insani değerler, duygular, duyguların yönetimi ön plana çıkmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar duyguların kurumsal yaşamın bir parçası olduğunu

vurgulamaktadır. Bu süreçte duygusal emek kavramı duyguların akıllıca yönetilmesini ve iletişim sürecinde duygu kontrolünün sağlanmasını vurgulamaktadır.

Grandey, Diefendorff ve Rupp'un 1980 ve 2010 yılları arasında yaptıkları çalışmada duygusal emek ile ilgili makalelerdeki artışı gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 1. "Duygusal Emek" üzerine yapılan Akademik Araştırmalardaki Gelişme



**Kaynak:** Grandey, Diefendorff ve Rupp, 2013,s.4

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere Duygusal Emek üzerine yapılan çalışmalar sosyoloji, psikoloji, yönetim ve pazarlama gibi bir çok alanda hızla artmaktadır. Yapılan çalışmalar sayesinde duygusal emek kavramının kapsamı, derinliği, farklı alanlarla ilişkilendirilebilirliği ve uygulanabilirliği yoğunluk kazanmaktadır.

Duygusal emek üzerine ilk detaylı çalışmaları yapan Hochschild araştırmaları ile birçok akademisyene liderlik yapmıştır. Hochschild (2012,s.7) duygusal emeğin güvenilir bir izlenim oluşturması için belirli tutum ve davranışlar içerisinde sergilenmesi gerektiğini, zihinsel ve duygusal koordinasyonu gerektirdiğini belirtirken duygusal emek kavramını yüzdeki mimikler ve beden dili ile aktarılan duyguların yönetimi şeklinde ifade etmektedir.

İnsanı özel kılan en büyük farklılığın duygular olduğuna dikkat çeken Beğenirbaş ve Çalışkan (2014,s.111) bireylerin ve bireylerin kurum içindeki davranışlarının çok önemli olduğunu, kurumları değerli kılan en mühim varlığın insan ve insanın kurum içindeki davranışları olduğunu da belirtmektedir. Dolayısıyla, ister kurum içinde olsun

ister kurum dışında olsun davranışların önemli sebeplerinden bir tanesinin duygular olduğu söylenebilir.

İletişim sürecinin aslında doğaçlama gelişmediğini, kendi içerisinde bir sistematığı olduğunu vurgulayan Morris ve Feldman(1996,s.987) duygusal emek kavramını kişilerarası iletişim süreci boyunca kurum tarafından ifade edilmesi gereken çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca, Morris ve Feldman duygusal emek kavramını çalışanların kurum tarafından istenilen davranış kurallarını sergileyebilmeleri için gereken gayreti, düzenlemeyi ve kontrolü sağlamaları olarak ifade etmektedirler. Bu bakış açısıyla Eisenberg, Fabes, Guthrie and Reiser (2000,s.137) de duygusal emek kavramını hissedilen duyguların belirli bir süreçte başlatılması, yönetilmesi, sürecinin, yoğunluğunun duruma göre değiştirilmesi ve yönetilmesi olarak tanımlamaktadırlar.

Hizmet sektöründe verimin, kazancın artmasında insan faktörüne dikkat çeken Gün Eroğlu (2014,ss.147-148) globalleşme sürecinde çalışma hayatında insan ilişkilerinin büyük bir öneme sahip olduğunu, bu süreçte çalışanların hem kendi meslektaşları ile hem de müşterileri ile kurdukları güler yüzlü, samimi ve saygı dolu ilişkinin niteliğinin çok önemli olduğunu ve kurum tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde davranışların sergilenmesi ve sonrasında kontrol edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu durumda, Gün Eroğlu duygusal emek kavramını kurum çalışanlarının duygularını, tepkilerini kurumun belirlemiş olduğu kurallara göre değiştirmeleri şeklinde açıklamaktadır.

Jimoh A. M., Odere U.M. (2015,s.2) duyguların insanların deneyimledikleri, yorumladıkları, yansıttıkları, ifade ettikleri ve yönettikleri hisler olduğunu, sosyal etkileşimlerden doğup ve sosyal, kültürel, kişilerarası ve durumsal koşullardan etkilendiğini belirtmektedirler. Başka bir deyişle, araştırmalar duygusal olarak uyum sağlayan kişilerin duygularını iyi tanıyıp, yönetebilen kişiler olduklarını aynı zamanda karşı tarafın da duygularını çözümleyebilip etkili bir şekilde yönetebildiklerini gösterdiklerini belirtmektedir.

Duygusal emek kavramına yüzeysel ve samimi davranışlar üzerinden açıklık getiren Cox (2016,s.1) duygusal emek kavramını iş yerindeki duygusallığın örgütsel hedeflere uyacak şekilde düzenlenmesi, duygu durumlarını değiştirmelerini gerektiren derin ve sahte davranışlar sergileyebildikleri yüzeysel davranışlar aracılığı ile aktarılması

olarak ifade etmektedir. Duygu durumunu düzenlemeyi daha da derin çalışan Grandey (2000,s.95-110)'e göre duygusal emek duygusal ifadeyi değiştirmek için duyguları zenginleştirmeyi, duyguları bastırmayı ya da sahte duygular sergilemeyi ifade edebilir. Ayrıca Grandey, duygusal emeğin kurumlar için faydası olsa da çalışanlar için yıpratıcı boyutlarının olabildiğini ifade etmekle beraber; duygusal emek sürecinde duyguları ifade etmenin ya da bastırmanın daha etkin işyeri iletişimi yarattığını da belirtmektedir. Davranışların niteliği konusunda çok değerli yaklaşımları olan Hochschild (2012,s.85) bireyin sahip olduğu duyarlılık ve duygu gerçekliği ile dünyayı nasıl algıladığını, ne istediğini, ne beklediğini anlamının mümkün olduğunu belirtmekle beraber duyguların kişinin kendisini bulma sürecinde önemli bir bakış açısı kazandırdığını da ifade etmektedir. Derin davranışlar yoluyla duyguların paylaşıldığını, bireyin içinde bulunduğu durumu görmek, anlamlandırmak, hissetmek için gerçek duygu ve düşünceleri bir araya getirmek için mücadele verildiğini ifade etmekle birlikte duyguların türüne, yoğunluğuna, süresine, zamanlamasına ve uygulanmasına göre toplumun gizli rehberi, yönetmeni olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Hochschild kurumdaki kişilerin duygularını düzenleyip belirli kurallar çerçevesinde davranışlar aracılığı ile aktarma sürecinde gösterilen gayreti duygusal emek olarak ifade etmektedir. Ayrıca, duygu yönetimi konusunda Oral, Köse (2011,s.465) kişilerin sosyal ve iş yaşamlarında hissettikleri duyguları içinde buldukları ortama göre şekillendirdiklerini, tepki vermeden önce duygularını kontrol altında tuttuklarını belirtmektedirler. Oral ve Köse'ye göre çalışma yaşamında başarılı olmak sadece işi değil duyguları yönetmekle de bağlantılıdır. Bu noktada duygusal emek kavramını çalışanların duygusal reaksiyonlarını kurumun hedeflerine uygun kalıplara dönüştürerek doğru davranışları sergileyebilme durumu olarak tanımlamaktadırlar.

Duyguları kurumsal yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak değerlendiren Eroğlu (2011,s.183) duyguların ilişkileri yürütmekte son derece önemli olduğunu belirtmektedir. Hizmet sektörünün gelişmesinin kurumlarda kurulan güçlü duygusal iletişimle derinlemesine bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Çalışanların kurdukları bu duygusal iletişim onların duygularını yönetmelerini de gerektirdiğini ve dolayısıyla çalışanların duygularını yansıtan davranışları kurumların hedeflerine, kurallarına uygun bir şekilde ifade etme becerisini duygusal emek olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, Eroğlu

(2011,s.185) duyguların kontrol edilmesinin ve yönetilmesinin karşı taraf için faydalı olduğunu ve bu yüzden duygusal emeği kurumlarda kişilerarası bağlantıyı sağlayan değerli bir olgu olarak ifade etmektedir.

Basım ve Beğenirbaş (2012,s.78) duygusal emek gösteriminin çalışma yaşamında çok daha yoğun olarak kullanılmakta olduğunu belirtmektedir. Bu ifadeye ek olarak duygusal emek sürecinin karşılıklı ya da telefondaki iletişimde yoğun olarak kullanıldığını ve bu süreçte bireyin duyguları tanıyıp, yöneterek karşı tarafa bir izlenim verdiğini belirtmektedir.

Duygusal emek Grandey, Diefendorf ve Rupp (2013,s.6) duygusal emek kavramını üç farklı objektiften değerlendirmektedirler. Bu değerlendirme aşağıdaki tabloda detayları ile görülmektedir.

Tablo 2. Üç Farklı Objektiften Duygusal Emek Kavramı

	Mesleki Gereksinim Olarak Duygusal Emek	Duygusal Dışavurum Olarak Duygusal Emek	İçsel Bir Süreç Olarak Duygusal Emek
Duygusal Emek Tanımı	Duygusal davranış kurallarını bir ücret karşılığında sergileyebilmek amacıyla duygu yönetimini gerektiren meslekler	Bilinçli bir çaba gerektiren ya da gerektirmeyen duygu rollerinin ifadesi	İş yaşamında etkileşim olması durumunda çalışanın duygularını emek vererek yönetmesi
Önemli Yayınlar	Hochschild (1979, 1983) Wharton (1993)	Rafaeli & Sutton (1987, 1989) Ashforth & Humphrey (1993)	Morris & Feldman (1996) Zerbe (2000) Grandey (2000)
Temel Kavramlar	Duygusal Emek ya da Duygu Yönetimi Duygusal Emek Gerektiren İşler Davranış Kuralları	Duygusal Uyum/Harmoni: duygusal beklentilerle uyumlu davranış ve duygular Duygusal Sapma: Beklentilerle uyuşmayan ifadeler Gerçeklik:	Yüzeysel Davranışlar: işin gerektirdiği beklentileri karşılamayı hedefleyen davranışlar Derin Davranışlar: işin beklentileri doğrultusunda duygu adaptasyonu

		İfadelerin gerçeğe yakın olduğu boyutlar	gerektiren davranışlar Duygusal Uyumsuzluk: duygular ve davranışlar arasında uyumun yakalanmadığında oluşan gerginlik
Ölçüm Yaklaşımları	Nitel Araştırma (gözlem ve raporlar)	Davranışları inceleyen gözlem raporları	Duygusal Emek Davranışı Sergileyen Kişilerin Bireysel raporları
Önerilen Sonuçlar	Duygusal Emek kurum için işlevsel ancak çalışanlar için işlevsel değil.	Duygusal Emek kurum ve çalışan için işlevsel, ancak her iki taraf için zorlayıcı ve sahte duygu davranışları içeriyorsa işlevsel değil.	Derin davranışlar boyutu ile duygusal emek kurum ve çalışanlar için işlevsel. Yüzeysel davranış ve uyumsuzluk boyutu ile işlevsel değil.

**Kaynak:** Grandey, Difendorff, Rupp, 2013,s.6

Görüldüğünden daha detaylı olan, açıklaması kolay olmayan “Duygusal emek” kavramını Grandey, Diefendorff ve Rupp üç temel objektiften yani bakış açısından geçirerek açıklamaktadırlar. Duygusal emek kavramını mesleki gereksinim, duygusal dışavurum ve içsel bir süreç olmak üzere üç bakış açısıyla değerlendirmektedirler. Detaylara odaklandıkları bu objektifler aracılığı ile duygusal emek disiplinin köklerine ulaşarak netliği sağlamayı ve yapılacak olan çalışmalara ışık tutmayı hedeflemektedirler.

## 2.2. Duygusal Emek Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

Duygusal Emek kavramın açıklanmasına yönelik ilk yaklaşım Hochschild tarafından ortaya konulmuş ve daha sonra Ashforth & Humprey, Morris & Feldman ve Grandey kendi yaklaşımlarını geliştirmişlerdir.

### 2.2.1. Hochschild Yaklaşımı

Duygusal emek kavramını duygusal emek sistemi, emek davranışlarının sergilenmesi ve emek ile ilgili duygular olmak üzere üç boyutta değerlendirmekte olan Hochschild kişilerarası iletişimi gerektiren birçok meslekte mekanik becerilerdense

iletişim becerilerinin çok daha önemli olduğuna değinmektedir. Hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte yüz yüze iletişim çalışma hayatının merkezini oluşturmaktadır(2012,ss.9-49). Hochschild bu süreçte duyguların ne olduğunun, nasıl yönetilmesi, düzenlenmesi ve nasıl dışa vurulması gerektiğine odaklanmaktadır. İletişim sürecinde duygusal emek davranışları çerçevesinde yer alan kişilerin birbirlerini güvende hissettiren duygular sergilemeleri gerektiğini belirtmektedir. Hochschild' a göre duygularımızı iki türde ifade edebiliriz; birincisi, her ne kadar gerçek duygularımızı yansıtmasa da nasıl görüldüğümüzü kontrol edebildiğimiz yüzeysel davranışlardır. İkincisi, bilinçli bir zihinsel süreç içerisinde duyguları hissetmek ve düzenlemek için emek harcamayı gerektiren derinlemesine davranışlardır. Ayrıca, kurumlar söz konusu olduğunda davranışların bireysellikten uzaklaşıp kurumsal işleyişe yerini bıraktığını, duygu yönetiminin kurumsal boyutta değerlendirilmesi gerektiğini ve kurumsal kuralların davranış kalıplarını belirlemede önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir.

Duyguları yönetmenin kurumsal hedeflere ulaşmada önemli bir adım olduğunu belirten Grandey (2000,s.96) kişinin iş arkadaşına ya da müşteriye olumsuz davranışlar sergilediğinde çalışma performansının bozulduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla Grandey, Hochschild yaklaşımında yüzeysel davranış sürecinde duyguları düzenlemek ve istenilen duyguları ifade edebilmek için bilinçli olmak ve çaba harcamak gerektiğini belirtmektedir. Buna ilişkin olarak Eroğlu (2011,ss.186-188) Hochschild yaklaşımında duygusal emek kavramının, duyguların anlatımının jest ya da mimikler aracılığı ile karşıdaki kişinin gözlemleyebileceği biçimde yönetilmesi olarak ifade etmektedir. Duygusal emek davranışlarını sergilemeyi gerektiren iş alanlarında çalışanlar için duygular iş hayatlarının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Dolayısıyla duygusal emek davranışları çalışanların verimliliğini çok yakından etkileyen özelliklerden bir tanesidir.

Hochschild yaklaşımını ve duygusal emek kavramını yorumlarken çalışanların samimi ve içten davranmalarının duygularını kontrol etmede daha başarılı olduklarını ifade etmektedir. Bu durumda çalışanların görevinin sadece profesyonel anlamda işlerini yapmak değil aynı zamanda duygularını düzenleyip, kontrol ederek kurum kurallarına uygun davranışlar sergileyebilmek için emek vermeleri olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, Eroğlu çalışanların kurumsal iletişim ağlarının güçlü olmasının duygusal emek

davranışlarının olumsuz sonuçlarından hem daha az etkilendiklerini hem de daha az duygusal emek mücadelesi verdiklerini ifade etmektedir.

Davranış türlerine odaklanan Alias (2017,s.95) Hochschild yaklaşımında duygusal emek yüzeysel ve derinlemesine olmak üzere iki davranış türü olduğunu; yüzeysel davranışta kişinin duygularının dışa dönük görüntüsünü değiştirdiğini, derinlemesine davranışta ise kişinin duygularını hem kendisini hem de başkalarını aldatacak yoğunlukta değiştirdiğini ifade etmektedir.

Hochschild kendi yaklaşımının da (2012,s.147) duygusal emek gerektiren mesleklerin ortak üç özelliği olduğunu belirtmektedir. Birinci özellik, çalışma arkadaşları ya da müşterilerle kurulan yüz yüze ya da telefonda kurulan iletişimidir. İkinci özellik, kurum çalışan personelinin iletişim sürecinde duygu durumunu yaratmasını istemektir. Üçüncü özellik ise, kurum yönetimi çalışan personelin duygularını kontrol edebilmesi için gereken eğitim ve danışmanlık hizmetini almasını sağlamaktır. Görüldüğü üzere bu özellikler, iletişim zeminine oturmakta olup, çalışan personelin duygu durumunu analiz edebilmesi ve yönetebilmesini içermektedir.

### **2.2.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı**

Hochschild yaklaşımına ek olarak duygusal emeği gözlemlenebilir davranışlar olarak ele alan Ashforth ve Humphrey yaklaşımında Grandey (2000,s.96) duygusal emeği kurumların izlenim yönetimini sağlamak amacıyla doğru duyguları gösterme davranışı olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Grandey bu yaklaşımda duyguların yüzeysel ve derin davranışlar aracılığıyla içsel yönetimini önemsemek yerine çalışanların duygusal ifadelerini etkileyen faktörlere yöneldiğini ve duygusal emeğin bilinçli bir çaba gerektirmediğini belirtmektedir. Ashforth ve Humphrey yaklaşımında yüzeysel ve derin davranışların belirli bir süreden sonra rutine dönüşebileceği ve stres kaynağı olabileceği de belirtilmektedir. Bütün bunlara ek olarak, Ashforth ve Humphrey duygusal emeğin gösterim şeklinin görev etkinliği ile pozitif yönde ilişkide bulunduğu takdirde müşterinin samimi, içten ifadeyi algıyabildiğini belirtmektedir.

Duygusal emek kavramını kurumlar tarafından uygun görülen duyguların görüntülenmesi olarak ifade etmekte olan Ashforth ve Humphrey (1993,ss.88-89) yüzeysel davranışların derinlemesine davranışlar ya da gerçek duyguların ifadesi ile

gerçekleştirildiğini belirtirken duygusal emek sürecinde çalışanın kendisini ifade etmeyi kolaylaştırdığı gibi çalışanda baskı oluşturabildiğini de belirtmektedir. Ashforth ve Humphrey, Hochschild'ın yaklaşımını inceledikten sonra geliştirerek duygusal emek kavramını daha titiz bir şekilde tanımladıklarını belirtmektedirler. Ashforth ve Humphrey duygusal emek kavramına üç açıdan değinmektedir. Birincisi, servis sağlayıcılarının yüzeysel, samimi ve derinlemesine davranışlarının duygusal emek davranış kurallarına uyumudur. İkincisi, duygusal emeğin kişilerarası etkileşimi düzenleyerek sorunları ortadan kaldırabileceği, görev etkinliğini kolaylaştırabileceği ve çalışanların rollerini kişiselleştirerek kendilerini ifade etmelerini kolaylaştırabileceğini ifade etmektedirler. Üçüncüsü ise duygusal emek kavramının sosyal kimlik teorisi ile zenginleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu noktada sosyal kimlik ne kadar etkiliyse iyi oluş üzerindeki negatif etkiler zayıf, pozitif etkiler de güçlü olur. Duygusal emeğin içsel ve kurumsal baskıları canlandırabileceği ancak davranışsal ve bilişsel savunma mekanizmaları ile davranışlara odaklanılacağından dolayı bu baskıların iyileştirilebileceği belirtilmektedir.

Duygulardan ziyade davranışlara ve sosyal kimlik kavramına dikkat çeken Oral ve Köse'de çalışma arkadaşlarının ya da müşterilerin dışardan gözlemlenebilen ve kendileri için önemli olan boyutun davranışlar olduğunu bu yüzden duygulardan çok davranışların önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, sosyal kimlik yaklaşımını duygusal emek kavramı ile beraber değerlendirmektedirler(Oral ve Köse,2011,s.466). Buna ilişkin olarak, sosyal kimlik kuramına göre kişilerin kendilerini ve çevresindekilerini sosyal grupların bir parçası olarak gördüklerini ve bu yüzden ait hissettikleri sosyal grubun özelliklerini içselleştirdiklerini belirtmektedirler.

### **2.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı**

Hochschild, Ashforth ve Humphrey yaklaşımının ardından Morris ve Feldman yaklaşımı gelmektedir. Her bir yaklaşımın birbirini tamamlayıcı özellikte olması dikkat çekicidir. Grandey (2000,s.97) Morris ve Feldman yaklaşımını kişilerin göstermeleri gereken duygu ile gerçekte hissettikleri duygu uyumlu olsa bile, kurum tarafından beklenen davranışları samimi, derinlemesine ya da yüzeysel sergileyebilmeleri için emek harcamaları gerektiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Eroğlu (2011,s.191) da çalışanların bir amacının da kurumun uygun gördüğü davranış kurallarını sergilemek için

harcanan emek olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Eroğlu kurum çalışanlarının sergilemeleri gereken davranışların, uyulması gereken kuralların açık, net bir şekilde aktarılmasının önemine de değinmektedir. Böylece, alışanların duygularını yönetme sürecinde daha başarılı olacakları düşünülmektedir.

Morris ve Feldman yaklaşımında hizmet kalitesini vurgulayan Oral, Köse (2011,s. 467) hizmet dallarındaki ilerlemenin şirketler, kurumlar arasındaki rekabeti artırmakta olduğunu, bu durumun da çalışanların nitelikleri üzerine daha çok yoğunlaştıklarını belirtmekle beraber çalışanların kurum tarafından talep edilen duygu ve davranışları gösterebilmek amacıyla kişilerarası ilişkilerin planlı ve kontrollü bir şekilde yürütülmesi gerektiğini paylaşmaktadır.

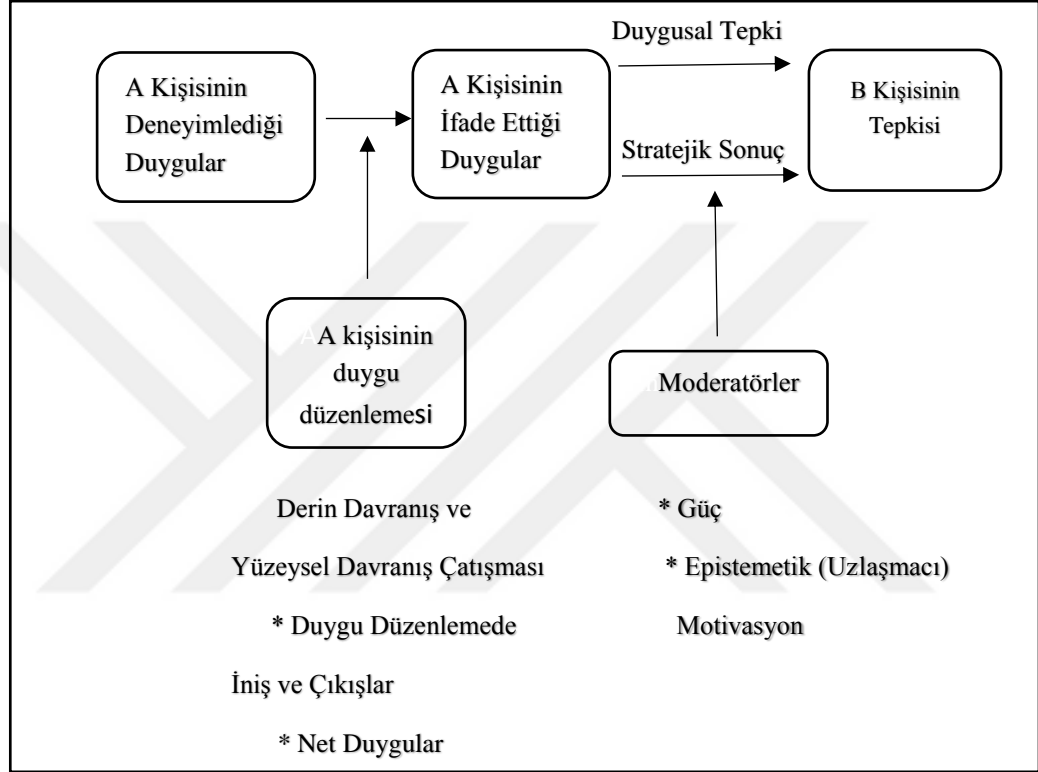
#### **2.2.4. Grandey Yaklaşımı**

Grandey yaklaşımının iki önemli özelliği olduğunu vurgulayan Oral ve Köse(2011,s.466); birinci özelliğin, Hochschild, Ashfort-Humphrey ve Morris-Feldman yaklaşımlarının bir karması olduğu; ikincisinin, çalışanların uyarınlarla karşılaşmaları durumunda duygularını kontrol edebilmelerini ve yönetmelerini sağlayarak, duygusal dengesini koruyarak duygularını düzenlenmesi gerektiğidir.

Tüm duygusal emek yaklaşımlarının ortak bir teması olduğunu belirten Grandey (2000,s.97) alışanların kurumsal hedefler için çalışma ortamlarında duygularını, davranışlarını düzenleme süreci duygusal emek olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte gözlemlenebilir ifadelerin yönetimi yani yzeyssel davranışlar ve derin etkileşim olarak ifade edilen duyguların yönetilmesi durumunun duygusal emeğin operasyonelleştirilmesinde faydalı olduğu ifade edilmektedir. Grandey yzeyssel ve derinlemesine davranışların olumlu ve olumsuz sonuçları olduğunu ifade etmektedir. Yzeyssel ve derin hareketlerin müşteri memnuniyeti gibi olumlu sonuçları olabildiği gibi, stres ve sağlık gibi de olumsuz sonuçları vardır. Duygusal Harmoninin önemine dikkat çeken Niven ve ark. (2015) kurum gereksinimlerini yerine getirmede bu harmoninin sağlanabilmesi için çalışanların öncelikle kendi duygularını düzenlemeleri, kendi duygularını yönetmeleri ve sonrasında kişilerarası duygularını düzenlenmeleri gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Duygu düzenlemesini sosyal etkileri boyutu ile değerlendiren Coté ve ark.(2013,s.80) duygu düzenlemenin duygu bileşenlerinin bir ya da birkaçını artırmanın, korumanın ya da aşağı çekmekten oluştuğunu belirtir. Bu süreci aşağıdaki tabloda belirtmektedirler.

Şekil.2: Duygu Regülasyonunun Sosyal Etkilerinin Genel Modeli



**Kaynak:** Coté, Kleef ve Sy, 2013,s.80

Coté ve arkadaşları duygu bileşenlerinin yüz ifadeleri, tecrübeler ve ruhsal belirtilerden oluştuğu ifade edilmektedir. Kurum çalışanları hissettikleri kaygının ortaya çıkmasını engellemek için çaba harcayabildikleri gibi heveslerini artırmaya da çalışabilirler (Coté ve ark,2013,s.81). Bu duruma ilişkin olarak duyguların düzenlenmesi, çalışanların karşılaştıkları durumlar karşısında yaşadıkları tecrübelerin farkında olmalarına rağmen yüz ifadelerini düzenleyebilmeleri kurum çalışanlarının iş yaşamında çok önemli bir detaydır. Bu durum hizmet kalitesini ve dolayısıyla kurumun kazancını etkilemektedir.

### **2.3. Duygusal Emek Stratejileri**

Kurumun benimsediği duygusal davranış kuralları yüzeysel, derinlemesine ve samimi/spontan davranışlar olmak üzere üç türde ele alınmaktadır. Çalışanların doğal davranışları duygusal emek gösterimi sürecinde çok önemlidir. Çünkü ne kadar doğal davranırlarsa duygusal emeğin olumsuz yansımalarının da o kadar az etkisinde kalırlar. Erel (2015,s.116) çalışanların kurumsal düzeni geliştirmek ya da korumak üzere en uygun duygusal emek davranışını sergileme sürecinde kimi zaman duygularını sakladıkları, kimi zaman rol yaptıkları, içten oldukları, duyguyu yaşantıya uyarlamaya çalıştıkları ya da gerekli gördükleri durumda duygularını değiştirme durumunda kaldıklarını belirtmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar ne kadar doğal davranırlarsa duygusal emek sergileme sürecinin olumsuz etkilerinden de o kadar az etkilendiklerini, çalışma süreci içerisinde akışa göre kurumun arzuladığı davranışları sergileyebilmek için uygun olan düşünce ve duygu durumuna geçerek en ideal şekilde tutarlılık ve sürekliliği sağlamaları gerekmektedir.

#### **2.3.1. Yüzeysel Davranış**

Yüzeysel davranışın bir süreç olduğuna dikkat çeken Dahling ve Perez (2010,s.575) yüzeysel davranışın yalnızca gözlemlenebilir duygusal anlatımı yönetmeyi içerdini, bu süreçte çalışanların iç duygularını bastırđını ve örgütsel taleplere uydurmaya çalıştıkları sahte davranışlar sergilediklerini belirtmektedir. Buna ilişkin olarak, Ashforth ve Humphrey (1993,s.92) yüzeysel davranış sürecinde kişinin davranışlarına odaklanıldığını, gerçekte hissedilmeyen duygu ve davranışların sunumunun gerçekleştirildiğini ve tüm bunların da tecrübe edilmemiş yüzeysel duyguları uyandırdığını aktarmaktadır.

Diğer bir ifadeyle Eroğlu (2011,s.188) yüzeysel davranma sürecinde sürecinin duygusal uyumsuzluk yaratması sebebiyle derinlemesine davranışa göre çalışanları çok daha derinden yıpratđını belirtmekle beraber derinlemesine davranışların çalışarlarda duygusal dengesizliği hafiflettiğini ve daha az duygusal emek davranışı sergileyeceklerini de ifade etmektedir.

Cox yüzeysel davranma sürecinde kişilerin taklit duygular, sahte gülümsemeler sergilediklerini belirtirken, duyguları düzenlemek için bu yöntemi kullanmanın genellikle

duygusal uyumsuzluğa, stres ve tükenmişlik gibi içsel çatışmalara neden olduğunu ifade etmektedir(2014,s.1). Dolayısıyla, yüzeysel davranmayı gerçekte hissedilmeyen duyguları, yüz ifadesini, jestler ve ses tonu gibi sözel ve sözsüz ipuçlarını dikkatli bir şekilde kullanarak taklit etmek olarak tanımlamaktadır.

Yüzeysel davranış kavramını kişinin öz duygu durumunu değiştirmeden ifadelerini düzenlemesi olarak açıklamakta olan Gün Eroğlu(2014,s.149) kurum hedeflerine ulaşmak, paydaşlarını memnun etmek için çalışanların sergilemek zorunda kaldıkları yüzeysel davranışların özünde samimi duyguları yansıtmadığını da belirtmektedir.

Yüzeysel davranışı duyguyu içselleştirmeden sadece verilen tepkinin ayarlanması olarak yorumlayan Çaldağ (2010,s.6) bireyler dış görünümünün dikkate alındığını dolayısıyla bireylerin gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek davranışlarını beklentilere uyumlu hale getirdiklerini belirtmektedir.

Özetle denilebilir ki, yüzeysel davranış sürecinde gerçek duygular bastırılır, hissedilmeyen duygular sergilenmeye çalışılır. Samimi olunmayan, hissedilmeyen duyguların sergilenme çabası, çalışan kişi içi yorucu kabul edilmektedir. Ancak, birey hissedilmeyen duyguya uyum sağlaması gerektiğinin bilincinde olursa daha az etkilenir.

### **2.3.2. Derinlemesine Davranış**

Ashforth ve Humphrey (1993,s.93) derinlemesine davranış sürecinde çalışan kişi göstermek istediği duyguları gerçekte deneyimlemeye ya da hissetmeye çalışmaktadır. Bu süreçte duyguların aktif olarak tetiklenebildiğini, bastırılabilirdiğini ya da şekillenebildiğini açıklayan Ashforth ve Humphrey derinlemesine davranış boyunca kişinin içsel duygularına odaklandığını eklemektedir.

Bu açıklamaya ek olarak duyguların değişimine netlik getiren Cox (2014,ss.1-5) derinlemesine davranış sürecinde çalışanın duygusal emek sergilerken duygu durumunu göstermesi gereken duyguya uyacak şekilde değiştirmesi olarak ifade etmektedir. Cox, araştırmalarda derinlemesine davranışın yöntem olarak uyumsuzluk ya da stres gibi daha az negatif sonuçları olduğunu, derinlemesine davranışın bir tür özdenetim sağladığını, çalışanların duyguları yaşamaya ve hissetmeye çalıştığını ve bu süreçte duyguların beklentilere göre şekillendirilmesinde aktif olarak teşvik edildiğini belirtmektedir.

Derinlemesine davranış kurumsal ortamlarda kişilerin ifade etmeleri gereken duyguları yansıtabilmeleri için hem dış görünüşlerini hem de içsel duygularını düzenlemeleri için aktif bir emek gösterme süreci olarak tanımlanmaktadır (Gün Eroğlu, 2004: 149).

Derinlemesine davranış stratejisini Çaldağ (2010,s.6) çalışanların içsel değerlendirmeler yaparak hissettikleri duygu ile kurum tarafından talep edilen duyguyu inceleyerek içten davranmasını gerektirecek duygu kontrolünü sağlaması durumu olarak ifade etmektedir.

Tutarlı ve pozitif bir süreç içerisinde derinlemesine davranışı gerçek duyguların yönetimi olarak ifade eden Dahling ve Perez(2010,s.575), derinlemesine davranış sürecinde çalışanların duygularının sorumluluğunu alarak tutarlı olmaları gerektiğini ve olumlu duyguları ortaya çıkarmalarının önemli olduğunu da belirtmektedir.

Bütün bunlar göz önüne alındığında, derinlemesine davranış sürecinde duygu düzenlemesi dikkat çekmektedir. Çalışanların duygularını içinde buldukları duruma göre regule etmeleri duygusal emek sürecinde samimi davranmalarını da zemin hazırlamaktadır.

### **2.3.3. Samimi / Spontan Davranış**

Derinlemesine davranış türü samimi davranış ile kıyaslandığında samimi davranış türünün çok daha az emek gerektirdiği, daha içten olduğu görülmektedir. Ashforth ve Humphrey(1993,s.94) samimi davranış türünü beklenen duygunun kendiliğinden yaşanması, çalışanın duygularını yönetmede daha az çaba sarf etmek durumunda olduğunu, bilişsel dünyası ve gerçek duyguları arasında çok fazla çelişki yaşamadan hissettiği duyguyu çok az bir çaba ile dışa vurduğunu ifade etmektedirler. Bu açıklamaya ilişkin olarak Cox(2014,ss.5-6) çalışanlar tarafından kurumlarda duyguları düzenlemek için kullanılan samimi ya da spontan davranışın en az çaba gerektiren duygusal emek davranış türü olduğunu belirtmektedir.

Duygu organizasyonuna ihtiyaç duyulmadığını ifade eden Dahling ve Perez(2010,s.575) çalışanların kurumsal taleplerle tutarlı duygular yaşadıklarını ve bu duyguların doğal olarak yaşandığını bu sebepten dolayı herhangi bir duygu düzenlemesine gerek kalmadığını anlatmaktadırlar.

Bu açıklamalara ilişkin olarak, duygusal emek stratejileri arasında en az emek harcamayı gerektiren davranış türüdür. Bu tarz davranış türünün samimi olması, çalışanın gerçek duygularını yansıtabilmesi kişiyi çok fazla ikilemede bırakmadığı için bir boyutuyla da rahatlatıcıdır.

#### **2.4. Duygusal Emegi Etkileyen Demografik Faktörler**

Duygusal emegin gösteriminin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve mesleki tecrübe gibi demografik faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Kişilerin duygularını yaşaması, yönetmesi, yansıması demografik faktörlerin etkisiyle farklılıklar göstermektedir. Alias demografik değişkenler ve duygusal işgücü stratejileri arasındaki ilişkinin araştırmacılar tarafından önemli bir ilgi odağı olmadığını, ayrıca demografik değişkenlerin derin hareket ve yüzeysel hareketi nasıl etkilediğini inceleyen çok az çalışma olmasına rağmen, üçüncü duygusal strateji samimi-doğal davranışın dikkate alınmadığını belirtmektedir. Bu durumu göz önüne alan Alias hizmet ekonomisinin köklü büyümesi ve kaliteli müşteri hizmetinin önemli olduğunu, hizmet organizasyonlarının başarısını belirlemede kritik noktanın çalışanların paydaşlarıyla etkileşim kurmaları olduğunu; dolayısıyla, çalışanlar tarafından duyguları yönetmeyi içeren duygusal emek olgusunun son zamanlarda dikkat çektiğini belirtmektedir. Karela' da ki özel bir hastanede 788 hemşire üzerinde yürütülen çalışmada tüm duygusal işgücü stratejilerinin yaşla birlikte önemli derecede değişmekte olduğu, ancak diğer demografik değişkenlerin üç duygusal iş gücü stratejisi ile farklı etkileri olduğu ortaya konulmuştur (Alias, 2017,ss.94-96). Yapılan çalışmanın sonucu olarak Alias günlük hayatta önemli bir rol oynayan duyguların çalışanlar tarafından davranışa dönüştürülmesinin bir kurumun başarısında, imajında, performansında verimli etkileşimlere zemin sağladığı için önem taşıdığını ifade etmekle beraber çalışanların sergilediği duygusal emek davranışlarının yaş, medeni durum, eğitim, iş tecrübesi gibi demografik farklılıkların olabildiğini de belirtmektedir.

### 2.4.1. Cinsiyet

Cinsiyet değişkeni göz önüne alındığında erkek ve kadın için işyerinde duyguların ve duygusal emeğin aynı derecede önemli olmadığını vurgulayan Hochschild kadınların para, güç, yetki ve toplumdaki statüye erkekler kadar bağımlı olmadıklarını belirtmektedir. Ayrıca, kadınlar için duyguları yönetmenin, ilişkisel çalışma kapasitesini kullanabilmenin çok daha önemli olduğunu; dolayısıyla, kadınların duygusal emek davranışı gerektiren işlere, erkeklerin ise hesap gibi duygusal emek gerektirmeyen işlere daha yatkın olduklarını da eklemektedir (Hochschild,2012,ss.162-165). Hochschild bu yaklaşımın temelini çocuklukta atıldığını şu şekilde açıklamaktadır; kadınların daha nazik, kibar görünmeleri için öfke ve kızgınlık duygularını kontrol etmeleri gerektiğini, erkeklerin ise kuralları bozmak, karşı gelmek, öfke duymak gibi olumsuz duyguları daha rahat yaşadıklarını belirtmektedir. Bu duruma ek olarak kadınların duygu yönetiminin erkeklerden çok daha fazla olduğunu dile getirmektedir. Hochschild kadınlar ve erkekler arasında duygu eğilimi arasında fark olduğunu, birçok çalışma da kadınların hem karşı tarafın ihtiyaçlarını daha iyi fark edebildiklerini hem de beraber çalışmaya erkeklerden çok daha iyi adapte olabildiklerini ifade etmektedir. Aynı zamanda, işbirliğine yatkın olan kadınların saygı gösterme konusunda da daha uyumlu olduklarını, kadınlar için davranışın bir sanat, duygusal çabanın ise bir araç olduğunu açıklamaktadır. Eroğlu (2011,s.192) da benzer şekilde duygu ifadelerinin ve duygusal emek gösteriminin cinsiyete göre farklı olduğunu dolayısıyla kadınların erkeklere oranla daha güçlü ve daha çok duygu gösteriminde bulduklarını ifade etmektedir.

İş hayatında kadınların sosyal becerilerde ve kişilerarası ilişkilerde erkeklerden daha iyi olduklarını, duygu yönetimini daha doğal yürüttüklerini belirten Nixon (2009,s.306) genellikle kadın çalışanların hizmet servisinde müşteri ilişkilerinde ve işi önemsemeye erkeklere göre daha baskın olduklarını da ifade etmektedir.

Cinsiyet faktörü ile ilgili Ankara'da ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan 448 öğretmene uygulanan bir çalışmada Beğenirbaş ve Basım (2013,s.53) öğretmenlerin cinsiyet demografik değişkeni ile duygusal emek gösterimleri arasında fark olduğunu, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla daha çok duygusal emek sarf ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Özetle denilebilir ki, duygusal emek davranışı sergilemede cinsiyet önemli bir faktördür. Kadınların duyguları, duyguları düzenlemeyi, yönetebilmeyi ve dolayısıyla duygusal emek davranışlarını daha çok önemsedikleri dikkat çekmektedir.

#### **2.4.2. Yaş**

Duygusal emek davranış gösterimini etkileyen demografik faktörlerden yaş söz konusu olduğunda yetişkinlerin öğrenme süreçlerinin ve tarzlarının çok önemli olduğu ve dolayısıyla iletişim temelli eğitimler aracılığı ile geliştirilen duygusal emek davranışlarını sergileme biçimini de etkileyebileceği düşünülmektedir.

Yetişkinlerin öğrenme sebeplerini bilme, problem odaklı bir yaklaşım tarzı belirleme, tecrübelerinden faydalanma ve kendilerini yönetme arzusu içinde olduklarını belirten Noe (2009,s.132) bu süreçte iç ve dış motivasyona ihtiyaçları olduğunu belirtmektedir.

Duygusal emek boyutu ile yaş faktörünü ele alan Dahling ve Perez duygusal deneyimlerin yaş ilerledikçe daha belirgin bir duruma geldiğini, daha az yüzeysel davranış sergilediklerini ayrıca yetişkinlerin hem daha fazla duygu düzenleme becerisi geliştirdiklerini hem de duygu düzenleme ve olumlu hissetmede daha iyi olduklarını belirtmektedir. Dahling ve Perez yaptıkları çalışmalarda yaşın duygusal emek stratejileri üzerinde etkilerinin yoğun olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, samimi davranışı ifade etme sürecinde yaş faktörünün pozitif yönde ilişkili olduğunu, yüzeysel davranışta ise negatif yönde ilişkili olduğunu da ifade etmektedirler. Bu duruma ek olarak, olgun yetişkinlerin olumlu duyguları daha çok hissedip samimi davranışı daha çok kullandıklarını, olumsuz duyguları daha az hissettiklerini ve yüzeysel davranışı daha az kullandıklarını belirterek olgun yetişkinlerin duygularını etkili bir şekilde düzenleyerek duygusal emek ve kişilerarası etkileşim gerektiren işlere çok daha iyi uyum sağlayabileceklerine dikkat çekmektedirler. (Dahling ve Perez,2010,s.575).

Bütün bunlar göz önüne alındığında, duygusal emek davranışı sergileme sürecinde olgun yaş önemli bir faktör olarak dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, kişilerin yaş ve duygusal deneyimlerinin artmasıyla olumlu davranışlar sergilemede daha başarılı oldukları düşünülmektedir.

### **2.4.3. Eğitim Durumu**

Yapılan araştırmalarda çalışanların uzmanlık alanları konusunda eğitim seviyelerinin yüksek olması iletişim sürecinde duygularını daha iyi yönettiklerini ve daha çok duygusal emek davranışı gösterdiklerini belirtmektedir. Ünal, uzmanlık alanlarında eğitim seviyesi düşük olan çalışanların iletişim sürecini yönetmekte zorlandıklarını ve kurumun talep ettiği davranışları göstermekte sıkıntı yaşadıklarını belirtmektedir(Ünal, 2011,ss.51-52). Diğer bir ifadeyle çalışanların uzmanlık alanları ilgi eğitim düzeylerinin yüksek olması kişilerin mesleklerine yönelik farkındalıklarını artırdıkları gibi i ve dış paydaşlarla olan ilişkileri de pozitif bir şekilde yönlendirmektedir.

2012 yılında otelcilik alanında yaptıkları bir araştırmada duyguların ya da duygusal emeğin gösteriminin çalışanların eğitim niteliklerine göre farklılıklar gösterdiklerini belirttiler(Satyanarayana ve Shanker 2012'den akt. Alias, 2017,s.96 ) .

Bu bağlamda, eğitim her alanda kişilerin, toplumların ilerlemesine, farkındalıklarının artmasına destek olmaktadır. Duygusal emek davranışları sergileme sürecinde sadece iletişim temelli eğitimlerin değil, kişinin kendi uzmanlık alanında aldığı eğitimin kendisine ve işine nitelik kattığı belirtilmektedir.

### **2.4.4. Medeni Durum**

Duygusal emek davranış türlerinin çalışanların evli ya da bekâr olma durumlarına göre farklılık gösterdiği bulgulanmıştır. Kaur ve arkadaşları tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada evli olmayanlar ile evliler arasında derin davranışlarda anlamlı bir fark olmadığını ancak yüzeysel davranışlarda önemli farklılıklar olduğunu, ayrıca evli hemşirelerin evli olmayan hemşirelerden daha fazla yüzey oyunculuk stratejisi kullandıkları gözlemlenmiştir ( Kaur S. ve Luxmi, 2014'den akt. Alias, 2017,s.96).

Başka bir deyişle, evlilik kurumu içerisinde kişilerin duygularını düzenleme ve yönetme becerileri geliştirdikleri anlaşılmaktadır. Evlilik kurumunda kişilerin uyumlu bir atmosfer oluşturmak ve sürdürmek için gösterdikleri çabanın bir benzeri de iş yaşamında görülmektedir.

#### **2.4.5. Meslek Tecrübesi**

Çalışma yaşamında mesleki anlamda tecrübeli olmanın özgüveni artırdığını düşünülmektedir. Kişinin alanda geçirmiş olduğu yıllar, yapmakta olduğu mesleği derinlemesine tanınmasını ve iş yaşamında dengeyi kurabilmesini sağlamaktadır. Tecrübeli çalışanlar için bile dengeyi sağlamanın kolay olmadığını belirten Vincent ve Braun stres içeren duyguların bastırıldığını ve duygusal geri çekilme yaşanabildiğini belirtmişlerdir(2013,s.761). Şöyle ki çalışanların tecrübeli olması durumunda farkındalıklarının yüksek olduğunu ve duygusal deneyimleri sayesinde daha profesyonel karşılık verebildiklerini ifade etmişlerdir.

Konuyla ilgili havayolları çalışanları üzerinde yapılan çalışmada Baruah ve Patrick derin ve yüzeysel davranışta mesleki tecrübeye göre farklılıklar bulunduğunu, 2-5 yıl arası çalışanlar 6 yıl ve üstüne göre yüzeysel davranışı daha çok kullandıklarını ve 31-35 yaş arası evli çalışanlar duygusal emeği 20-30 arası bekârlara kıyasla daha fazla kullandıklarını belirtmişlerdir(Baruah ve Patrick, 2014'den akt. Alias,2017,s.96) .

Eren, çalışanların karşılaştıkları sıkıntıları çözmeye bilgi ve uzmanlığın önemine değinmekle beraber bilgi ve uzmanlığın olgunlaşmasının eğitim ve deneyim sayesinde olabileceğini de belirtmektedir(Eren,2014,s.221). Turist rehberleri üzerinde yapılan bir çalışmada alanlarında tecrübeli olan rehberlerin duygusal emek davranışları sergileme konusunda daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir(Kaya ve Özhan,2012,s.26). Görüldüğü üzere, mesleki deneyimin artmasına bağlı olarak duygusal emek davranışlarının da üst seviyelere çıktığı görülmektedir.

#### **2.5. Duygusal Emek Davranış Kuralları**

Kişilerarası iletişimin kaçınılmaz olduğu kurumsal ortamlarda, duyguları ve düşünceleri ifade etmenin belirli davranış kuralları ile uygun olduğu Oral ve Köse tarafından kaleme alınmaktadır. Bu duruma ek olarak, kurumlar arası farklılık gösteren bu davranış kurallarının kurum kalitesini önemli ölçüde artırdığını belirtmektedirler. Dolayısıyla, duygusal davranış kuralları kurum tarafından öğretilmediği gibi süreç içerisinde aktarılabildiği de ifade edilmektedir. (Oral ve Köse,2011,ss.469-470).

Alanda derinlemesine çalışmalar yapan Hochschild (2012,s.56) davranış kurallarının duygusal alışverişi yöneten yetki ve yükümlülükleri oluşturarak duygusal

emeğe rehberlik eden kurallar ve duygu sistemi olduğunu belirtmektedir. Çalışanların kendi davranışlarını duygusal sözleşmeleri ile nasıl ilişkilendirdiklerini gösteren net resimler olduğunu ifade ederken duygularımızı nasıl değerlendirdiğimizi, kişinin kendisine uyguladığı yaptırımların neler olduğunu ve başkalarının duygusal görüntümüzü nasıl değerlendireceğini de düşünmemiz gerektiğini belirtmektedir.

Kurum tarafından talep edilen duygusal davranış kurallarının net ve detaylı olmasının kurum çalışanları için önemini vurgulayan Gülova ve Palamutçuoğlu bu sayede kurum çalışanlarının kendilerini kurumun istediği şekilde yönlendirebileceklerini ve duygusal emek harcayabileceklerini ifade etmektedirler (2013,s.51).

Hochschild davranış kurallarının duygularla ilişkili olduğuna ve aslında hizmet sektöründe davranış kurallarının pazarlandığını belirtirken bu süreçte önemli olan şeylerin nasıl hissedildiğine, yönetim tarafından belirlenen duyguların nasıl ifade edileceğine dair hangi kuralların koyulduğuna, çalışanların müşterilerden daha zayıf haklara sahip oldukları derin ve yüzeysel davranışların pazarlanması gerektiği, empati ve olumlu duyguların ortak kullanıma hazır olunduğu zaman, bu durumların kişinin beden diline ve duygularına nasıl yansıdığına önemli olduğunu açıklamaktadır(Hochschild, 2012,ss.89-90). Farkındalığı yüksek bir yönetimin, kuralları ve duyguları birbirinden ayırarak uzun süre yönetmenin zor olduğunu bildiğini, uzun vadede duygusal emek kriterlerinde hissetmenin ve davranış kurallarına uydurmanın bir süre sonra gerginliğe yol açabileceğinin de farkında olduğunu eklemektedir. Bu gerilimin atlatılmasının kişilerin ya hissettiklerini değiştirmesi ya da karşı oldukları şeye bakış açılarını değiştirerek mümkün olabildiğini belirtmektedir.

Eroğlu, kurum tarafından duygusal emek davranış kurallarının oluşturulmasının, standartların belirlenmesinin hem kişilerin kendi davranışlarını kontrol etmelerini hem de birbirlerinin davranışlarını gözlemlemelerini kolaylaştıracağını yaptığı çalışmalarda belirtmektedir (Eroğlu,2011,s.195). Bu duruma ek olarak, Özkan (2013,s.69) kurum tarafından duygusal emek davranış kurallarının hangilerinin önemli olduğu ve ne sıklıkla gösterilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

Özetle denilebilir ki, her kurumun kendi işleyişine göre uygun gördüğü davranış kuralları bulunmaktadır. Kurumun talep ettiği davranış kuralları iç ve dış paydaşlarla kurulan iletişimin niteliğini de etkilemektedir. Davranışların ve sözlerin temelinde yatan

duygu ve düşünceler olduğuna göre, duyguların tanınması, regülasyonu ve yönetilmesi oldukça önemlidir. Duyguların davranışlara doğru ve etkili yansıtılabilmesi çok önemlidir. Bu süreçte duygusal emek davranışlarının sergilenmesi, olumlu ya da olumsuz yansımaları ve bu davranışların ne kadar sıklıkta sergilendiği kurumsal iklime yansımaktadır.

## **2.6. Duygusal Emek Davranışlarının Olumlu Sonuçları**

Duygusal emek davranışlarının etkili kullanımı sonucunda çalışanların kuruma ait hissettikleri, iş tatmini, memnuniyet ve bağlılık duygularını daha yoğun yaşadıkları düşünülmektedir.

Oral ve Köse, Duygusal emek davranışlarının sadece çalışanlar değil kurumlar açısından da etkili yararları olduğunu, kurumlarda duygusal davranış kurallarını uygulamanın çalışan performansını artırdığı gibi kişinin işini daha üst düzeyde verimli yapabilmesine olanak tanıdığını ve öz yeterlilik kapasitesini geliştirdiğini belirtmektedir(Oral ve Köse,2011,s.473). Bu bağlamda, duygusal emek davranışlarının çalışana özellikle manevi boyutta destek olduğu düşünülmektedir.

### **2.6.1. İşe Duygusal Boyutta Bağlılık**

Brown işe duygusal boyutta bağlılık yaklaşımını iş gücü stratejileri ve refah ile ilişkilendirmektedir. Ayrıca, dışa dönük, tecrübeye açık, duygusal tutarlılığı yüksek kişilerin daha olumlu duygular sergilediğini belirtmiştir. Pozitif duygulanımı yüksek olan kişilerin doğal olarak olumlu duygular sergileme eğiliminde oldukları ve olumsuz duygulanıma eğilimli olanlara kıyasla iyimser bir bakış açısına sahip oldukları düşünülmektedir. Genel olarak kişilerarası ilişkilerin yoğun olduğu mesleklerde olumlu duyguların gösterilmesi ve negatif duyguların kısıtlanması için olumlu davranış kurallarının gösterilmesi ve uyum sağlamaya yönelik bir eğilim olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar yüzeysel davranışları sergilemek için ne kadar çok çaba sergilerlerse o kadar istenmeyen davranışlar sergilenebileceği, ancak çalışanlar derin davranışları benimsediğinde daha kolay uyum sağladıkları ifade edilmektedir.(Brown,2010,ss.50-52). Benzer şekilde Allen ve Meyer (1990,s.3) işe duygusal boyutta bağlı hisseden çalışanların aidiyet duygularının yüksek olduğunu, uzmanlık alanları ile daha derinden ilgilendikleri

ve yaptıkları işten keyif aldıklarını belirtmektedirler. Erel çalışanların duygu durumlarının kurum ortamında yaşanan olaylardan ve kurumsal şartlardan etkilenebildiğini yaptığı araştırmalarda belirtmektedir (Erel,2015,ss.128).

Dolayısıyla, çalışanların işe bağlılık seviyelerinin, yaklaşımlarının duygu durumlarına bağlı olduğunu ifade edilmektedir. Bu durumda üretkenliğin ve performansın desteklenmesi için kurum ortamında olumlu etkiler yaratan şartların, yaklaşımların ve davranışların gerçekleşmesi gerektiği belirtilmektedir.

### **2.6.2. İş Doyumu**

Çalışanların duygusal emek davranışlarına yaklaşım tarzının onların çalışmalarında aldığı iş doyum seviyesini etkilemekte olduğu belirtilmektedir. Adelman(1995)'ın yaptığı çalışmalarda duygusal düzenlemeleri daha yüksek olan kişilerin iş yerinde daha samimi davranışlar sergiledikleri ve daha çok tatmin olduklarının görüldüğü Johnson tarafından ifade edilmektedir(Johnson,2004,s.9). Bu duruma ek olarak duygusal davranış kurallarının uygulanması sürecinde duyguları yönetmenin, duygusal emek kriterlerine uygun davranmanın hem çalışanlar hem de müşteriler arasındaki güveni kuvvetlendirdiği, ilişkileri geliştirdiği ve bu sayede iş doyumunu yüksek düzeyde hissedebildiklerini belirtmiştir. Ayrıca, bir uzmanlık alanında duygusal emek düzeyi ne kadar yüksekse iş doyumunun da o kadar yüksek olduğu Eroğlu'nun yaptığı çalışmalarda görülmektedir (Eroğlu,2011,ss.203-204).

İş doyumunu çalışan kişinin yaptığı işe karşı beslediği pozitif duygusal tepkiler olarak tanımlayan Ardıç ve Baş sergilenen olumlu duyguların hem bireysel hem de kurumsal yeterliliği ve performansı artırdığını belirtmektedir (2001,s.73).

Bu bağlamda, eğitim alanında yaşanan değişimler çalışanların aldıkları düzenli eğitimlerin iş doyumunu artıracığı ve verimliliği üst düzeylere çıkarabileceği ifade edilmektedir.

### **2.6.3. Yüksek Düzey Performans**

Duygusal emeğin ne kadar etkili olduğunun en iyi müşterilerin ve çalışanların birbirlerine verdiği olumlu duygusal tepkilerden anlaşılabilceğini Johnson (2004,s.10)

yaptığı çalışmalarda açıklamaktadır. Dolayısıyla bu durum iş performansını artırmaktadır.

Yüzeysel davranış sergileyen çalışanların iş performanslarının azaldığını, derinlemesine davranış sergileyen çalışanların davranışları ile duyguları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş performanslarını pozitif yönde etkilediğini bulgulayan Beğenirbaş ve Çalışkan (2014,s.119) davranış türlerinin performansa olan etkisine odaklanmaktadır. Bu duruma ilişkin olarak Eroğlu(2011,s.201) yüksek düzeyde sergilenen performans sayesinde çalışan ve müşteri memnuniyetinin artacağını, standartları yükselteceğini ve dolayısıyla kuruma kazanç sağlayarak refah düzeyini de olumlu etkileyeceğini belirtmektedir. Benzer şekilde Edizler yüksek performans için günümüz rekabet ortamında çalışma yaşamında bilgi, beceri, tutum, davranış ve değerlerin gelişmesi gerektiğini, ancak bu sayede birçok çalışan ve müşteri ile profesyonel ilişkiler kurulabileceğini ifade etmekle beraber yüksek seviyede performans gösteren çalışanların kendilerini açma, kişilerarası iletişim tatmini, empati, öfke kontrolü, sosyal sorumluluk ve uzlaşmacı yaklaşımlarda daha başarılı olduklarını gözlemlediğini aktarmaktadır (Edizler, 2010,ss.2970-2979).

Bütün bunlar göz önüne alındığında, duygusal emek davranışlarının etkili kullanımı iş doyumuna olumlu boyutta yansımaktadır. Çalışanların duygularının farkında olması, duygu regülasyonunu sağlayabilmeleri, duygu yönetimindeki süreklilik ve tutarlılık çalışan performansını da üst düzeylere çıkarmaktadır.

#### **2.6.4. Yüksek Düzey Motivasyon**

Motivasyon sürecinde çalışanların birbirlerini etkili bir şekilde dinleyerek, samimi davranışlar göstererek, sözlü ve sözsüz mesajlarını saygılı bir şekilde aktararak, güven vererek ve yapıcı davranarak uygun davranışlar göstermenin öneminin bir çok çalışmanın ortak noktası olduğu düşünülmektedir. Güney, çalışanların motivasyonunun sağlanmasının kurumun kuralları ve yönetim biçimine göre değiştiğini belirtmekle beraber ayrıca motivasyonun geliştirilebildiğini ve motivasyon aracılığı ile kurumsal bütünlüğü sağlamanın en etkili yolunun kurum çalışanlarının ihtiyaçlarının neler olduğunu, davranışlarının altında yatan sebeplerin neler olduğunu bilerek içten davranmak gerektiğini de ifade etmektedir (Güney,2012,s.332).

Önemli bir rekabet aracı olan duygusal emek ve duygusal davranış kurallarını çalışma ortamlarında ve müşterilerle kurulan iletişim sürecinde kullanmanın performansı ve etkinliği olumlu yönde etkilediğini dolayısıyla iş performansına da güç kattığı Eroğlu(2011,s.202)'nin çalışmalarında belirtilmektedir. Bu bağlamda çalışanların motivasyonunun artması kurumun gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Sergilenen performansın yüksek düzeyde olması hem çalışan hem de kurum için maddi ya da manevi olumlu sonuçları da beraberinde getirmektedir.

### **2.6.5. Kurumsal Birey Davranışlarında Gelişme**

Bireysel gelişimin sadece aile, okul ya da sosyal yaşamda değil iş hayatında da görüldüğü dikkat çekmektedir. Bu duruma açıklık getiren Vincent ve Braun, Goffman'ın duygusal emek sürecinde kişinin günlük yaşamda kendini savunması yaklaşımının akademik boyutta önemli bir itici güç olduğunu belirtmektedir. Bireylerin bu süreçte yaşamı bir oyun gibi algıladıklarını, iyi bir izlenim yönetimi sürdürme çabasında olduklarını ve problem çözme sürecinde kullanmaları gereken replikleri, giymeleri gereken kıyafetleri olduğunu ve tüm bunları olumlu duygu durumu içerisinde yürütebilmek için bireysel gelişimlerini önemli olduğunu belirtmektedir(Vincent ve Braun, 2013,s.754). Ayrıca, kurum çalışanlarının duygusal emek sarf ederek ve duygusal davranışları sergileyerek çalışma esnasında iç ve dış paydaşlarla kaliteli, verimli kişilerarası iletişimin kurulmasını sağladıklarını açıklayan Eroğlu (2011,s.204) alandaki çalışmalara katkıda bulunmuştur.

Kurumsal birey davranışlarındaki gelişmenin temelinde çalışma arkadaşları ile kurulan iş ilişkisinin kalitesinin önemli olduğunu vurgulayan Gülnar (2007,ss.167-168) kurum çalışanlarının arasındaki ilişkilerin aslında hizmet üzerine odaklandığını belirtmektedir. Ayrıca, bireylerin kabul edilebilir duygusal davranışlar sergileyerek dostluk, samimiyet, iyilik üzerine tutum, değer ve davranışlarını temel alırken, çalışanların kişisel davranışlarında da gelişmeler olduğunu ifade etmektedir.

### **2.6.6. Fiziksel, Bilişsel ve Psikolojik Boyutlarda Gelişme**

Duygusal emek olgusu duygusal davranış kurallarının gösteriminin psikolojik ve fiziksel iyi oluş durumunu etkilemektedir. Uzun vadede duygusal emek gösteriminin

çalışanların psikolojilerini bozduğunu, aşırı alkol tüketimine, madde bağımlılığına, baş ağrılarına ya da cinsel işlev bozukluklarına sahip olunabildiğini belirten Rafaeli ve Sutton duygusal emek gösterimi sürecinde çalışanların zorlu durumlarla baş edebildiklerini görmelerinin kendilerini gururlandırdığını, profesyonel bir şekilde sosyalleşebildiklerini gördükleri de ifade edilmektedir. Gülümsemesi beklenen çalışanların ister istemez sevinç ve coşku duygularının etkisine girerek psikolojik ve dolayısıyla da fiziksel olarak olumlu yönde etkilendikleri de belirtilmektedir(Rafaeli ve Sutton,1987,s.31).

Ayrıca dinamik bir kavram olan moral' in kurumlarda çalışanların fiziksel, bilişsel ve psikolojik durumlarını derinden etkilediğini belirten Eren, her bir çalışanın moralinin grubun moralini oluşturduğunu belirtmektedir. Fiziksel, bilişsel ve psikolojik boyutlardaki gelişmelerin temelinde güçlü bir moral duygusunun olduğunu ve tüm bunların iş verimliliğini olumlu yönde etkilediğini de açıklamaktadır. Çalışanlardaki yüksek moral duygusuna sahip oldukları sürece bedenlerinin dış etkenlere, rahatsızlıklara ve özellikle psikolojik rahatsızlıklara karşı dayanma güçlerinin yüksek olacağını anlatmaktadır (Eren, 2014,ss.197-200).

#### **2.6.7. Finansal Rahatlık (Ekonomik Fayda)**

Yaşamımızı belirli standartlarda devam ettirebilmek, ihtiyaçlarımızı karşılayabilmek için finansal rahatlık önemlidir. Gülnar (2007,s.166) finansal rahatlığı sağlayan ücretin sadece kurumla ilgili olmadığını aynı zamanda da kişisel bir değeri olduğunu, bireysel ve kurumsal başarıyı ifade ettiğini, simgeleştirdiğini, güveni sağladığını ve en önemlisi çalışanlar için yönetimsel mesafeyi kastettiğini belirtmektedir.

Kurumlarda duygusal emek sayesinde olumlu duyguların sergilenebildiğini belirten Johnson(2004,s.2) etkili duygusal davranış kuralları sayesinde duygusal ifadeler düzenlenmiş olur. Kurumlarda işin merkezine samimi, sıcak bir atmosfer yayılınca müşteri ilişkileri artarak kazanç olarak kurumu finansal yönden rahatlattığı açıklanmaktadır. Benzer şekilde, Kart duygusal emek kavramının içine çalışanların duygularını yönetmesi, kurumların arzuladıkları hedefe ulaşma çabası, kurumların kazanç koşullarını yönlendirme sürecindeki gerçekleşen piyasalaştırma olarak değerlendirmektedir. Duygusal emeğin piyasalaşma sürecinde kurumun kazancını, çalışanların güvenliğini ve kazancını ve tüm bunların gerçekleşebilmesi için kendi

duygularını yönetebilmesini ve iletişim kurduğu kişinin duygularını değerlendirerek doğru duygusal davranışlar sergilemesini, duygusal emek göstermesini kişiliğin piyasalaştırılması olarak ele almaktadır. Kart ayrıca duygusal emek kavramı içerisinde duyguların yönetilmesi sürecinde aslında kurumların verimlilikleri için duyguların ticaretleştirildiğini belirtmektedir (Kart,2011,ss.217-222). Bu durumda Kart'a göre duygusal emek sürecinde çalışan kurumun hedeflediği davranışları sergilemek için çaba göstermektedir. Ayrıca duygular çalışma ortamında düzenlenerek uzmanlık alanı dışında da bir iş yapılarak finansal kazancın hem bireysel hem de kurumsal boyutta artırılabilirdiğini ifade etmektedir. Kazanç söz konusu olduğunda Rafaeli ve Sutton finansal kazancın yanısıra tekrarlayan ve bulaşıcı kazançlardan da söz etmektedir. Tekrarlayan kazançların duyguların iletilmesiyle kurumlardaki etkisinin uzun vadeli olduğunu ve duygusal emek davranışının tekrarlayan kazançlarla kuruma faydası olduğunu ifade etmektedir. Becerilerle donatılmış duygusal emek davranışının kurumsal üretime kalite açısından da olumlu yansıdığını belirtmektedir. Duygusal emek sürecinde bulaşıcı kazancın etkisinin uzun süreli olduğu ve hedef kişiyi aştığını açıklamaktadır. Bulaşıcı kazançta duygusal emek sergileyen kişinin ününün dilden dile dolaşmakta olduğunu ve yayılarak kurumun satışlarını, popülerliğini artırdığını ifade etmektedir. Finansal-iyi oluş olarak ifade edilen maddi kazancın ise duygusal emek ile ilişkisinin çok aşikâr olduğu anlatılmaktadır. Duygusal emek sürecinde fiziksel temasında finansal kazanç üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmektedir. Düzeyli yerinde minik fiziksel temas iletilerini kullanan garsonların daha fazla bahşiş aldığı aktarılmaktadır. Bu dokunuş "Midas dokunuşu" olarak ifade edilmektedir. Duygusal emek davranışı göstermeyen doktor ya da avukatların zaman içerisinde hasta ya da müvekkil sayılarında düşüş olduğu bulgulanmıştır (Rafaeli ve Sutton,1987,s.30).

#### **2.6.8. Müşteri İlişkilerinde Tatmin**

Duygusal emeğin önemli bileşenleri arasında iş arkadaşlarıyla ve müşterilerle kurulan ilişkilerden alınan doyum bulunmaktadır. Duygusal emek olgusunu işin bir parçası olarak kabul eden Eroğlu (2011,s.202) bu emeğin yapılması gereken işin tam olarak yerine getirilmesine yardım etmekte ve işin etkinliğini artırmakta olduğunu belirtmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993,s.94) de duygusal davranış kurallarının iş

görenlerle müşteriler arasında oluşması muhtemel problemleri engellediğini ifade etmişlerdir.

Duyguların kurumdaki önemine dikkat çeken Edizler iyi yönetilemeyen duyguların kurumların gücünü yok ettiğini, maddi, manevi değerleri yitirme ve müşteri kayıpları yaşayabildiklerini açıklamaktadır. İş hayatının her ne kadar belirli kuralları olsa da kurum bazında değişiklikler gösteren kuralları da bulunduğunu aktarmaktadır. Çalışanların içsel ve kişilerarası iletişimlerini yürütebilmeleri, duygularını yönetebilmeleri, iş arkadaşları ve yöneticileri ile etkili uzlaşmacı olmalarının hizmet verme sürecine olumlu yansıdığı ve daha başarılı oldukları belirtilmektedir(Edizler,2010,s.2982). Dolayısıyla, bu yaklaşımın kurumsal performansı artırdığı ve müşteri memnuniyetini üst düzeye çıkardığı düşünülmektedir.

Müşteri memnuniyetinin çalışma hayatında önceliği olduğunu belirten Kart kurumların kurumsal davranış kurallarını ciddiye almaları gerektiğini belirtmektedir. Bu ciddiyetin getirdiği duyguları yönetme becerisinin, içten sergilenen bir beden dilinin müşterileri kuruma bağladığını ve etkilediğini açıklamaktadır. Çalışanın duygusal emek sürecinde davranış kuralları sergilerken kendisini devamlı olarak denetim altında tutmasının kolay bir iş olmadığını ancak müşteri memnuniyeti için gerekli olduğu anlatılmaktadır(Kart,2011,s.223). Bu bağlamda, müşteriye etkileme aşamasında çalışan personelin olumlu kişilik özelliklerinin hem kendisini ifade edebilme hem de karşısındaki kişiyi anlayabilme açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır.

## **2.7. Duygusal Emek Davranışlarının Olumsuz Sonuçları**

Duygusal emek davranışlarının olumsuz sonuçları çalışanlar açısından üst düzeyde emek, yüksek fiziksel ve duygusal performans, duygusal çelişkiler, yıpranma ve tükenmişlik olarak belirtilmektedir.

### **2.7.1. Tükenmişlik**

Çalışma yaşamında tehlikeli bir durum olan tükenmişlik kişilerin hayatında enerji kaçağı oluşturmaktadır. Brown için tükenme kavramı duygusal emeğin en önemli sonuçlarından bir tanesidir. Yüzeysel davranışların tükenmişlik sonuçlarına daha kolay

yol açtığını belirtmekle beraber yüzeysel davranışların bu boyutta derin davranışlara göre daha tehlikeli olduğunu belirtmektedir(Brown,2010,s.42).

Tükenmişlik kavramını duyguları yönetmenin bir parçası olarak tanımlayan Zapf çalışanların müşterileri ile iletişim kurarken duygularını yeterince yönetemedikleri bir durum olarak açıklanmaktadır. Tükenmişlik sürecine ilişkilerin çok talepkâr olmasının, yoğun empati gerektirmesinin ve fazla duygusal katılım talep edilmesinin sebep olduğu belirtilmektedir(Zapf,2002,s.256).

Tükenmişlik sendromunun çalışanlar üzerindeki etkisini detaylı inceleyen Schaufeliand ve Enzman stres denetiminin gerçekleştirilmesi, stres kaynaklarını ortadan kaldırılması veya azaltılması, iş içeriğini ve çalışma ortamını iyileştirilmesi, daha iyi zaman yönetiminin sağlanması, çatışma yönetiminin geliştirilmesi, iletişim, karar verme ve örgütsel gelişmenin sağlanmasının, çalışan ve organizasyon arasındaki uyumun iyileştirilmesinin, kariyer yönetiminin geliştirmesinin, eğitim, projelerin ve hizmetlerin kurumsallaştırılmasının, iş sağlığı, güvenlik ve yardım destek açısından zenginleştirilmesinin stres azaltma ve tükenmişliğin azaltılmasına yönelik organizasyon temelli müdahalelerin üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini belirtmektedirler. Hizmet endüstrisinin hızla büyümesinin, duygusal yükün artmasının, toplumun bağımsızlaşmasının ve psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi gibi belirli sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmelerin olması nedeniyle günümüzün modern toplumunda tükenmişliğin önemli bir sorun olduğu dile getirilmektedir. Tükenmişlik sendromunun kurumlarda işten atma, devamsızlık, azalan hizmet kalitesi ve kötü performans gibi olumsuz yansımaları olduğu ifade edilmektedir(Schaufeliand ve Enzman,1998,ss.168-185).

Uzun yıllardır tükenmişlik sendromunun eğitim, sağlık hizmetleri gibi çeşitli insan odaklı mesleklerde mesleki bir tehlike olarak kabul edildiğini ve bu tür mesleklerde ilişkilerin sürekli ve yoğun kişisel ve duygusal ilişkiler gerektirdiğini vurgulamakta olan Maslach ve Leiter bu tür ilişkilerin ödüllendirici ve ilgi çekici olmasına rağmen, aynı zamanda oldukça stresli olabildiğini çünkü bu tür meslekler içerisinde özverili olmanın, başkalarının ihtiyaçlarını ön plana almanın, uzun saatler çalışmanın ve bir müşterinin ihtiyacını karşılamak için ne gerekiyorsa yapmanın yıpratıcı olduğunu belirtmektedir. Bu duruma ek olarak, bu tür işlerde kurumsal ortamların çeşitli sosyal, politik ve ekonomik

faktörler tarafından şekillendirilebildiğini açıklamaktadır. Son zamanlarda hizmet sektöründe çalışan kişiye verilen değerden dolayı kişilerarası strese uzun süreli yanıt olarak ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olan tükenme olgusunun dikkat çektiği ifade edilmektedir. Çalışanların birbirleriyle kurduğu ilişkinin önemini vurgulayarak, ilişkilerde görülen destek eksikliğinin, çözülmemiş çatışmaların tükenme riskini artırdığını ifade etmektedir. İş ilişkilerinin iyi olmasının sosyal desteği artırdığını ve çalışanlar arasında anlaşmazlıkları gidermeye yardımcı olduğunu belirtmektedirler (Maslach ve Leiter,2016,ss.103-106).

### **2.7.2. Duyarsızlaşma**

Birçok araştırmanın tükenmişliğin tek bir boyut, yani duygusal tükenme üzerine yoğunlaştığını belirten Prentice (2013,s.188) tükenmişlik kavramını azalan kişisel başarı, duyarsızlaşma, duygusal yorgunluktan oluşan çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Duygusal tükenme, çalışanın kendisini duygusal ve bilişsel olarak işten uzaklaştırmasına yol açtığını, duyarsızlaşmanın kişinin kendisi ve diğerleri arasına mesafe koymasını açıklamaktadır. Duyarsızlaşmayı tükenmenin ani bir tepkisi olarak ifade etmektedir. Ayrıca, kişisel başarının azalmasını, duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşmayı tükenmişliği anlatan boyutlar olarak ifade etmektedir.

Bu bağlamda, Maslach, Schaufeli ve Leiter işin gerektirdiği duygusal taleplerin kişileri yorabildiğini, kişilerin müşterilerle kendileri arasına onları eşsiz yapabilecekleri nitelikleri göz ardı ederek mesafe koyma girişimleri duyarsızlaşma olarak ifade edilmektedir. Çalışanların yoruldukları ve tükendikleri zaman bilişsel uzaklığı kullandıkları açıklanmaktadır(Maslach ve ark,2001,ss.397-422). Dolayısıyla, tükenme ve duyarsızlaşma arasında güçlü bir ilişki olduğu ve bu durumun yarattığı yorgunluk uzaklaşmayı beraberinde getirdiği anlatılmaktadır.

### **2.7.3. İşe Yabancılaşma**

İşe yabancılaşma tükenmişliğin bir diğer boyutu olarak değerlendirmektedirler. Bu durumu Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001,s.406) daha düşük verim ve etkiye sebep olan işte devamsızlık yapma, ayrılma niyeti gibi durumlarla ilişkilendirilmektedirler. Dolayısıyla iş tatmininin azalmasının işe veya kuruma olan bağlılığın azalmasına neden

olduğunu belirtmektedirler. Tükenmişliği deneyimleyen çalışanların iş arkadaşları ile birbirlerini olumsuz etkiledikleri için çatışmalara ve görevde aksaklıklara sebep olduklarını ve bu durum bulaşma etkisi ile süreklilik oluşturabildiğini ifade etmektedirler.

#### **2.7.4. Psikolojik Rahatsızlıklar**

Kişisel kaynakların ve bireysel farklılıkların duygusal emeği etkileri üzerine odaklanan Greenglass ve Nash (2008,s.9), çalışan kişinin uyumsuzlukla baş edebildiği durumda zorluklarda başa çıkabildiği, kişisel başarıyı duygusal tatmini yakalayarak psikolojik olarak sağlıklı olabileceği aksi durumda psikolojik rahatsızlıkların kaçınılmaz olduğu belirtilmektedir.

Duygu durumunun kişilerin içsel süreçlerinin farkına varmalarında ve değerlendirmelerinde önemli bir değişken olduğunu belirtmekte olan Erel bu durumun kişilerin karar verme süreçlerini etkilediğini, toplumsal ve kurumsal yapı içindeki davranış ve tutumlarında ayrıcalıklı bir özellik olarak kabul edildiğini açıklamakla beraber çalışma ortamındaki pozitif duygu durumunun çalışanların psikolojik sağlığı üzerinde olumlu etkileri, negatif duygu durumunun ise olumsuz etkileri olduğunu da eklemektedir (Erel,2015,ss.129-135).

Tükenmişlik ve stres arasındaki bağlantıya odaklanan Maslach, Schaufeli, Leiter tükenmişlik ve stres ile bağlantılı psikolojik rahatsızlıkların çıkmasının ve bunların gerginlik, depresyon ve düşük benlik saygısına sebep olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, psikolojik açıdan güçlü olan kişilerin kronik stres yaratan faktörlerle daha iyi baş edebildiklerini ve tükenmişlik olgusunu daha farklı deneyimlediklerini de belirtmektedirler. Bu duruma ek olarak, duygusal olarak talepkar işler ve stres faktörü yüksek işler gözönüne alındığında zihinsel psikolojik olarak sağlıklı olan bireylerin yaptıkları işten çok daha iyi keyif aldıklarını ve stresli durumlarla başa çıkabildiklerini göstermektedir. Demografik açıdan değerlendirildiğinde 30-40'lı yaşlara göre tükenmişlik genç yaşlarda çok daha yıpratıcı olup iş bırakmaya kadar gidebildiği açıklanmaktadır. Tükenmişlik ve tecrübe söz konusu olduğunda tecrübesi olan kişiler daha az tükenmişlik sendromundan etkilenmekte oldukları, cinsiyet söz konusu olduğunda kadınlar tükenmişlik sendromundan daha fazla etkilendikleri, bekâr erkeklerin evli olan erkeklere göre tükenmişlikten daha fazla etkilendikleri ancak bekâr erkekler

boşanmış olanlara göre daha fazla etkilendikleri ve son olarak eğitim seviyesi yüksek kişilerin sahip oldukları sorumlulukların etkisiyle tükenmişlik sendromundan çok daha fazla etkilendikleri belirtilmektedir (Maslach, Schaufeli, Leiter,2001,ss.406-409).

## **2.8. Duygusal Emegın Boyutları**

Duygusal emek dört boyutu ile dikkat çekmektedir. Bu boyutlar; duygusal emegın gösterim sıklığı, duygusal davranış kurallarının gösterimi süresince harcanan emek, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olarak belirtilmektedir. Morris ve Feldman (1996,s.987) çalışanların müşterileri için yarattığı imajın ve kişilerarası iletişimin kalitesinin yönetim tarafından ciddi bir şekilde kontrol altında tutulduğunu belirtmektedirler. Sonuç olarak yapılan işin esas kilit noktasının kurum tarafından arzulanan ve belirtilen duyguların çalışanlar tarafından sunulması olarak ifade edilmektedir.

### **2.8.1. Duygusal Emegın Gösterim Sıklığı**

Duygusal emek bileşenleri arasında en çok duygusal emegın gösterim sıklığı incelenmektedir. Hizmet servisi veren ve hizmet alan kişiler arasında karşılıklı etkileşimin sıklığına Morris ve Feldman (1996,s.989) dikkat çekmektedir. Bu duruma ek olarak, duygusal davranış gösterim sıklığının duygusal emegın önemli bir göstergesi olduğunu, ancak duygusal emegın ifadeleri düzenlemek ve göstermek için planlama, kontrol ve beceriye de ihtiyacı olduğu için sadece duygusal davranış gösterim sıklığı açısından kavramsallaştırılmaması gerektiğini belirtmektedir.

### **2.8.2. Duygusal Emek Davranışları İçin Gösterilen Dikkat**

Duygusal emek gösterimi için dikkat ne kadar artarsa, psikolojik enerji ve fiziksel çabanın da çalışanlardan o kadar çok isteneceğini belirtmektedirler. Dolayısıyla bu durum duygusal davranış gösteriminde daha çok çaba gerektirecektir. Ayrıca, duygusal emek gösteriminin yoğunluğuna ve sürecine göre emek sarf eden kişilerin farklı etkilendiklerini belirtmektedirler. Duygusal emek gösteriminin uzunluğunun ve aşırı yoğunluğunun çalışanları olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedirler (Morris ve Feldman,1996,s.989).

### **2.8.3. Duygusal Emek Davranışları Kuralları Çeşitliliği**

Kurumlarda sergilenen duygusal davranış kurallarının olumlu, nötr ya da olumsuz olduklarını belirtmektedir. Wharton ve Erickson sergilenen olumlu duygusal davranış kurallarının çalışan ve müşteri arasındaki bağları kuvvetlendirmeyi hedeflediğini, nötr olarak sergilenen duygusal davranış kurallarında amacın tarafsız otorite ve statüyü yansıtmaya çalıştığını, negatif davranış kurallarının da kızgınlık ve düşmanlığı vurguladığını belirtmektedir (Wharton ve Erickson, 1993'den akt. Morris ve Feldman, 1996,s.991) .

Bu açıklamaya ek olarak Morris & Feldman (1996,s.991) duygusal emek davranış kuralları ne kadar çeşitli olursa, çalışanların sergileyeceği duygusal emeğinde o kadar yoğun olduğu belirtilmektedir. Bu durumdan da anlaşıldığı gibi, gösterilmesi gereken duygusal emek davranışlarının kurum tarafından arzulanan kalıplara oturtulmasının aktif bir planlama ve bilinçli bir yönetim gerektirdiği ifade edilmektedir.

### **2.8.4. Duygusal Uyum Sağlama Güçlüğü**

Toplumsallaşma sürecinde bireylerin ya da grupların yanlış eşleşmeleri sonucunda, gerçekte hissedilen duygu ile hissedilmesi gereken duygu ilişkisinin farklılığını duygusal uyumsuzluk olarak tanımlamakta olan Middleton bireysel duygu stillerinin birbirine uymayacağını ancak genel olarak yakın olacağı belirtilmektedir. Duygusal uyumsuzluğun duygu stiline ve bireyin kişiliğine göre farklılıklar gösterdiğini belirtmektedir. Duygu stiline arkasında sosyo-kültürel etkilerin yattığını paylaşmaktadır (Middleton,1989,s.199).

Benzer şekilde Özkan, duygusal uyumsuzluk kavramını çalışan bireyin kurum tarafından belirlenmiş duyguları yansıtması durumunda gerçekte hiçbir şey hissetmiyor olabildiği gibi tam tersi duygular içinde olduğundan yansıtılmak için bastırmak durumunda kalabildiğini ve kurum tarafından talep edilen duyguları aktarabilmek için derinden bir emek harcama durumu olarak açıklamaktadır(Özkan,2013,s.70).

Duygusal emek davranışları sürecinin farklı duygu davranışlarını gerektirmesi, duygu çeşitliliğin artmasının duygusal emek gösterme oranlarını yükselteceği Basım ve Beğenirbaş (2012,s.79) tarafından ele alınmaktadır. Dolayısıyla, ifade edilen duygu

çeşitliliğinin kurum çalışanlarında duygusal uyumsuzluk yaşanmasına yol açtığı ifade edilmektedir.

Duygusal uyumsuzluk kavramının çalışanların yaşadığı rol çelişkisi olarak açıklayan Eroğlu(2011,s.200) ise çalışan bireyin hissettiği duygulara göre davranması ile kurumun arzuladığı tepkilerin farklı olması durumunda yaşandığını belirtmektedir. Dolayısıyla, çalışanın hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yapmasının içsel çatışmaya sebep olduğu ve bu durumda duygusal emek davranışı sergilemenin hiç kolay olmadığı vurgulanmaktadır.

### **BÖLÜM 3**

#### **ARAŞTIRMANIN MATERYAL VE METODU**

#### **İLETİŞİM TEMELLİ EĞİTİM PROGRAMININ KURUM**

#### **ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ**

#### **ETKİLERİNE YÖNELİK DENEYSEL BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Varsayım ve Hipotezleri**

- H<sub>1</sub>: İletişim Temelli Eğitim çalışanların gerçek duygularını gizleyebilmelerine artırır.  
H<sub>2</sub>: İletişim Temelli Eğitim, çalışanların duygularını yönetebilme ya da duyguların kontrolünü artırır.  
H<sub>3</sub>: İletişim Temelli Eğitim, çalışanların rol yapabilme özelliğini artırır.  
H<sub>4</sub>: İletişim Temelli Eğitim, çalışanların derin davranışını artırır.  
H<sub>5</sub>: İletişim Temelli Eğitim, çalışanlarda örgütün kurallarını uygulayabilme davranışları artırır

#### **3.2. Araştırma Deseni**

Araştırmada yansız atanmış ön test – son test kontrol gruplu deneysel desen kullanılmıştır. Bu çalışmada yansız atama ile 40 katılımcıdan oluşan denek grubundan deney ve kontrol olmak üzere iki grup oluşturulmuştur. Uygulama sürecinde etkisi test edilen iletişim temelli eğitim programı 20 katılımcıdan oluşan deney grubuna verilirken, 20 kişiden oluşan kontrol grubuna verilmemiştir. Her iki gruptaki katılımcılara ön-test ve son-test uygulanmıştır.

Tablo.3: Bilimsel Araştırma Yöntemi

Grup	Öntest	İşlem	Sontest
D (Deney)	O1	X	O3
K(Kontrol)	O2		O4

**Kaynak:** Büyüköztürk Şener ve ark., 2014,s:205

### 3.3. Uygulama Öncesi Eğitim Programının Oluşturulması

#### DENEY GRUBUNA ( 20 KİŞİ) UYGULANMASI PLANLANAN EĞİTİM PROGRAMI PLANI

Tablo.4: Eğitim Programı Planı

HAF TA	KONU	SÜR E	AMAÇLAR	KAZANIMLAR	YÖNTE M	MATER YAL	DEĞERLEN DİRME
1.Haf ta	İletişim, İletişim Süreci, Sözlü & Sözsüz İletişim	2 saat (100 dk)	Kişilerarası ve örgütsel iletişim sürecinde iletişim sisteminin yapısını geliştirmek. Çalışanlara sözlü ve sözsüz iletişimin aktardığı gizli mesajların kodlarını açmak.	Kişilerarası ve örgütsel iletişimin olumlu etkileşimlerle iç ve dış paydaşlarla olumlu ilişkilerin sağlanması ve huzurlu bir çalışma ikliminin yaratılarak kurumun hizmet kalitesinin artırılması.	Microsoft Power-Point'te görseller kullanılarak hazırlanan sözlü anlatım tekniği, davranışsal Eğitim Yöntemi ve içeriği destekleyen etkinlikler	Bilgisayar, Projektör, Tahta,	Grup Tartışması Yöntemi, Eğitmenin Konuyu Özetlemesi, Katılımcıların tecrübelerini Paylaşmaları ve Örnekler vermeleri
2.Haf ta	Aktif Dinleme	2 saat (100 dk)	Dinlemenin öneminin aktarılması ve etkili dinleme becerilerinin geliştirilmesi.	Etkili dinleme becerilerinin kurum çalışanlarının becerilerine ve çalışma performanslarına olumlu yansımaları olarak iletişim ağını kuvvetlendirip , hizmet kalitesini artırması.	Microsoft Power-Point'te görseller kullanılarak hazırlanan sözlü anlatım tekniği, davranışsal Eğitim Yöntemi ve içeriği destekleyen etkinlikler	Bilgisayar, Projektör, Tahta	Grup Tartışması Yöntemi, Eğitmenin Konuyu Özetlemesi, Katılımcıların tecrübelerini Paylaşmaları ve Örnekler vermeleri
3.Haf ta	Öfke Kontrolü	2 saat (100 dk)	Öfke kontrolünün sağlanamaması durumunda çalışanların yaşama sevinçlerinin azalması, verimliliğin düşmesi, iş ve yaşam kalitesinin	Çalışanların öfke sebeplerini analiz edebilmesi, öfkenin fiziksel, psikolojik ve bilişsel etki ve sonuçları	Microsoft Power-Point'te görseller kullanılarak hazırlanan sözlü anlatım tekniği,	Bilgisayar, Projektör, Tahta	Grup Tartışması Yöntemi, Eğitmenin Konuyu Özetlemesi, Katılımcıların tecrübelerini Paylaşmaları

			bozulmasının çalışma ortamlarına yansımaları durumunun önüne geçmek hedeflenmektedir.	konusunda bilgi sahibi olmaları, öfkeyi yönetebilmeleri ve öfke durumunda nasıl davranılması gerektiğinin farkında olunması.	davranışsal Eğitim Yöntemi ve içeriği destekleyen etkinlikler		ve Örnekler vermeleri
4. Hafta	Çatışma Yönetimi	2 saat (100 dk)	Çatışmalar kişilerarası ve örgütsel yaşamda olumsuz etkileşimler yaratarak üretkenliği bozmaktadırlar. Temelinde yanlış anlaşılmanın yattığı çatışmanın çözümlenebilir olduğunu aktarmak.	Yapılan çalışma sonunda kişilerarası ve örgütsel yaşamda kişilerin bireysel ve kurumsal ilişkilerinde doğru iletişim biçimi, tutum ve davranışı kazandırarak çatışma sürecini yönetilmeleri beklenmektedir.	Microsoft PowerPoint'te görseller kullanılarak hazırlanan sözlü anlatım tekniği, davranışsal Eğitim Yöntemi ve içeriği destekleyen etkinlikler	Bilgisayar, Projektör, Tahta	Grup Tartışması Yöntemi, Eğitmenin Konuyu Özetlemesi, Katılımcıların tecrübelerini Paylaşmaları ve Örnekler vermeleri
5. Hafta	Motivasyon	2 saat (100 dk)	Örgütlerde verimliliğin, başarının artmasında motivasyonun sağlanmasının önemini vurgulamak ve çalışanların motive edilmesini sağlamak.	Çalışanları içinde buldukları örgütün amaç ve hedeflerine odaklanarak motivasyonlarının sağlanması, olumlu davranışların sergilenmesi, çalışmaktan keyif alınması beklenmektedir.	Microsoft PowerPoint'te görseller kullanılarak hazırlanan sözlü anlatım tekniği, davranışsal Eğitim Yöntemi ve içeriği destekleyen etkinlikler	Bilgisayar, Projektör, Tahta	Grup Tartışması Yöntemi, Eğitmenin Konuyu Özetlemesi, Katılımcıların tecrübelerini Paylaşmaları ve Örnekler vermeleri
6. Hafta	İkna Edici İletişim	2 saat (100 dk)	İkna edici iletişim eğitimi ile örgütte kişilerarası ilişkilerde bireylerin düşüncelerini,	İkna edici iletişim alan çalışanların birbirlerinin algı ve tutumlarını	Microsoft PowerPoint'te görseller kullanılarak	Bilgisayar, Projektör, Tahta	Grup Tartışması Yöntemi, Eğitmenin Konuyu Özetlemesi,

			duygularını, inançlarını içinde buldukları duruma göre değerlendirebilmelerini ve iletişim sürecini yürütebilecekleri davranış, düşünce, tutumlarını kurumsal formda şekillendirmeyi amaçlamaktadır.	daha iyi değerlendirerek kurumsal boyutta hizmet sektöründe olumlu yansımaların oluşması beklenmektedir.	hazırlanan sözlü anlatım tekniği, davranışsal Eğitim Yöntemi ve içeriği destekleyen etkinlikler		Katılımcıların tecrübelerini Paylaşmaları ve Örnekler vermeleri
7. Hafta	Empati Becerisi	2 saat (100 dk)	Kişilerarası ve örgütler de çalışan bireylerin iletişimin temelini oluşturan empatik iletişimi kurabilmenin ve yönetebilmenin stratejilerini aktarmak.	Kurum çalışanlarının empatik anlayışlarının geliştirilmesi, yaşantılara karşı tarafın dünyasından bakarak duygu ve düşüncelerini anlayabilmesi beklenmektedir.	Microsoft PowerPoint'te görseller kullanılarak hazırlanan sözlü anlatım tekniği, davranışsal Eğitim Yöntemi ve içeriği destekleyen etkinlikler	Bilgisayar, Projektör, Tahta	Grup Tartışması Yöntemi, Eğitmenin Konuyu Özetlemesi, Katılımcıların tecrübelerini Paylaşmaları ve Örnekler vermeleri
8. Hafta	Duyguları Tanımak, Kontrol Etmek ve Pozitif Duyguları Güçlendirme	2 saat (100 dk)	Çalışanların öncelikle duyguları tanıması, duygu durumunu tanımlaması, iletişim kurduğu kişilerinde duyguları ile empati kurarak örgütsel başarıyı yükseltmesi hedeflenmektedir.	Çalışanların duygu gelişimini sağlayarak çalışma yaşamına pozitif etkilerle somut katkılarda bulunmaları, kişisel ve örgütsel kapasitelerinin artarak yaşam boyu devam etmesi.	Microsoft PowerPoint'te görseller kullanılarak hazırlanan sözlü anlatım tekniği, davranışsal Eğitim Yöntemi ve içeriği destekleyen etkinlikler	Bilgisayar, Projektör, Tahta	Grup Tartışması Yöntemi, Eğitmenin Konuyu Özetlemesi, Katılımcıların tecrübelerini Paylaşmaları ve Örnekler vermeleri

**Kaynak:** Araştırma Sürecinde Elde Edilen Bilgiler ile hazırlanmıştır.

### **3.4. Veri Toplama Prosedürü**

#### **3.4.1. Duygusal Emek Davranışları Testi**

Grandey(1999)'in doktora tezi için Brotheridge ve Lee (1998)'nin çalışmasından aldığı sorular araştırmacı Ela Ünler Öz(2007) tarafından Türkçeye çevrilerek tezinde kullanılmıştır. Eklenen iki tür duygusal emek davranışı olan “yüzeysel davranma” ve “derinlemesine davranma” olmak üzere 19 soru içermektedir. Soruların cevap seçenekleri, belirtilen ifadelerle “hemen hemen hiçbir zaman’ dan(1), “hemen hemen her zaman (6)” yaşarım’ a kadar uzanan altı basamaklı ölçekten oluşmaktadır.

#### **3.4.2. Duygusal Davranış Kuralları Testi**

Grandey(1999)'nin doktora tezi için kullandığı 10 soru Araştırmacı Ela Ünler Öz(2007) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve doktora tezinde kullanılmıştır. Soruların cevap seçenekleri, belirtilen ifadelerle “hemen hemen hiçbir zaman’ dan(1), “hemen hemen her zaman (6)”a kadar uzanan altı basamaklı ölçekten oluşmaktadır.

### **3.5. Veri Analiz Prosedürü**

Veri analiz prosedürü kapsamında verilerin analiz edilmesi, bulgular ve yorumlar bulunmaktadır. Bulgulara dair sonuçlar tablolarda gösterilmiş ve sonrasında açıklamalara yer verilmiştir.

#### **3.5.1. Verilerin Analiz Edilmesi**

Araştırmada anket çalışması yapılarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde kullanılan Duygusal Emek Davranışları Testi Grandey(1999) in doktora tezinde kullanmak üzere Brotheridge ve Lee (1998) yılındaki çalışmasından aldığı sorular araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bu çalışmada Türkçeye çevrilmiş olan anket Ela Ünlüer Öz(2007) Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş sonuçlarına Etkisi adlı doktora çalışmasından alınmıştır. Aynı şekilde Duygusal Davranış Kuralları Testi Grandey(1999) doktora tezinden alınmış olup Ela Ünlüer Öz(2007) Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi adlı doktora çalışmasından alınmıştır.

İletişim temelli eğitim programının öncesinde ve sonrasında deney ve kontrol gruplarına uygulanan anketler sonucunda verilerin analizleri SPSS paket İstatistik programının 21.0 sürümü kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizinde farklılık testi, güvenilirlik analizleri ve betimleyici istatistikler, eşlenik T testi, bağımsız çift örneklem T testi, cinsiyet, deneyim ve gelir durumuna göre farklılık testleri yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha istatistiği ile yapılmış olup ölçeklerde en küçük Cronbach's Alpha istatistiği 0,684 ile Rol yapma yeteneğinde, en yüksek ortalama ise 0,810 Cronbach's Alpha istatistiği ile derinlemesine davranış boyutunda elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda güvenilirlik yeterli görülmektedir.

### **3.5.2. Bulgular ve Yorum**

İletişim Temelli Eğitim Programının Çalışanlarının Duygusal Emekleri Üzerindeki Etkisinin araştırıldığı çalışmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket üç ana bölümden oluşmaktadır. Ankette ilk bölüm çalışanları kategorize etmeye yarayan çeşitlik özelliklerini belirlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. İkinci bölümde, çalışanların duygusal emeklerini belirlemeye yönelik 19 maddeden oluşan bir ölçek yer almıştır. Son bölümde ise örgüt kültürünü de yansıtan örgütün çalışanların müşterilerine duygusal davranışlarını belirleyen kurallara yönelik maddeler yer almıştır.

Araştırmaya katılan bireylere eğitim öncesi standart bir ölçeği doldurmaları istenmiş ve bu ölçekten elde edilen puanlar bireylerin duygusal emek puanlarını oluşturmuştur. Bu ankete yanıtlar elde edildikten sonra deney grubuna sekiz haftalık bir duygusal emek eğitim programı uygulanmıştır. Bu aşamada kontrol grubuna herhangi bir eğitim verilmemiştir. Sekiz haftalık bir eğitimden sonra her iki gruba tekrar duyguların yönetimine yönelik bir ölçeği tekrar doldurmaları istenmiştir. Böylelikle eğitimin etkisinin olup olmadığı araştırılacaktır. Ayrıca kontrol grubunda doğal gelişim sonucunda bir farklılık olup olmadığı bir başka ifadeyle deney grubunda beklenen artışların doğal gelişimden olup olmadığı da test edilebilecektir.

Araştırma gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiş ve 40 gönüllü üzerinde yürütülmüştür. Ancak araştırmadan iki gönüllü anketlere eksik bilgiler verdiklerinden

analizden çıkarılmıştır. Katılımcıların %55,3'ü erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcılara yönelik veriler Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Çeşitli Özelliklerine Yönelik Sayı ve Yüzdeleri

Özellik	Kategori	N	Yüzde	Özellik	Kategori	N	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	21	55,3	Eğitim	Lisans	33	86,8
	Kadın	17	44,7		Yüksek Lisans	5	13,2
Yaş	26-33	10	26,3	Görev	Memur	17	44,7
	34-41	16	42,1		Mühendis	7	18,4
	42-49	7	18,4		Tekniker	4	10,5
	50 +	5	13,2		Diğer	10	26,3
Tecrübe	1-5	10	26,3	Deneyim	1-5	9	23,7
	6-10	9	23,7		6-10	10	26,3
	16-20	7	18,4		16-20	9	23,7
	21 +	12	31,6		21 ve üzeri	10	26,3
Gelir	2001-2500	2	5,3	Evlilik	Evlili	33	86,8
	2501-3000	11	28,9		Bekar	5	13,2
	3001 +	25	65,8				

s4 bölüm	Sıklık	Yüzde	
Geçerlilik	Posta ve Kargo	3	7,9
	PTT Bank İşletmeleri	4	10,5
	Muhasebe	4	10,5
	Satın Alma	3	7,9
	Destek Hizmetleri	4	10,5
	Yapı ve Teknik İşler	11	28,9
	Pazarlama	4	10,5
	İnsan Kaynakları	5	13,2
	Total	38	100,0

Araştırmada ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlikleri de incelenmiştir. Güvenirliğin bir ölçüsü olarak Cronbach's Alpha istatistiği dikkate alınmıştır. Sekiz haftalık eğitim öncesi uygulanan Duygusal Emek ölçeği bir bütün olarak ele alınmış olup ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha ile ölçülmüş olup Cronbach Alpha istatistiği 0,738 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçeğin ortalaması 3,242, varyansı 1,458 olarak hesaplanmıştır. Duygusal Davranış Kuralları ölçeği de bir bütün olarak ele alınmış olup ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha ile ölçülmüş olup Cronbach Alpha istatistiği 0,785 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçeğin ortalaması 3,392, varyansı 1,952 olarak

hesaplanmıştır. Sekiz haftalık eğitim sonrasında Duygusal Emek ölçeği uygulandığında Cronbach Alpha ölçümü dikkate alınmış olup Cronbach Alpha istatistiği 0,926 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçeğin ortalaması 3,785 olup varyansı 1,385 olarak bulunmuştur. Duygusal Davranış kuralları ölçeğine de Cronbach Alpha ölçümü uygulanmış olup Cronbach Alpha istatistiği 0,784 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçeğin ortalaması 3,561 olup varyansı 1,706 olarak bulunmuştur. Ölçeklerde en küçük Cronbach's Alpha istatistiği 0,684 ile Rol yapma yeteneğinde, en yüksek ortalama ise 0,810 Cronbach's Alpha istatistiği ile derinlemesine davranış boyutunda elde edilmiştir. Ölçek ortalamalarına bakıldığında 2,41 ile 4,095 arasında değişmektedir. Ölçeklere yönelik güvenirlik analizi sonuçları Tablo 6 de verilmiştir.

Tablo 6. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri Ve Bazı Betimleyici İstatistikleri

Boyutlar	Ortalama	Std. Sapma	Boyutlar	Ortalama	Std. Sapma
DEO1	3,26	1,032	DES1	3,55	1,132
DEO2	1,66	,781	DES2	2,89	1,110
DEO3	2,45	1,083	DES3	3,47	1,310
DEO4	2,39	,855	DES4	3,13	1,234
Güvenilirlik =0,692 Ölçek Ort.=2,441			Güvenilirlik =0,806 Ölçek Ort.=3,263		
DEO5	3,39	1,462	DES5	4,03	1,197
DEO9	3,74	1,131	DES9	4,16	,973
DEO12	3,84	1,346	DES12	3,95	1,138
DEO15	3,55	1,350	DES15	4,24	,943
DEO19	2,39	1,586	DES19	3,68	1,358
Güvenilirlik =0,701 Ölçek Ort.=3,384			Güvenilirlik =0,693 Ölçek Ort.=4,011		
DEO6	3,47	1,059	DES6	3,82	1,291
DEO8	2,68	1,093	DES8	3,61	1,366
DEO13	2,82	,955	DES13	3,42	1,130
DEO14	2,74	1,083	DES14	3,92	1,194
DEO16	3,50	1,247	DES16	3,58	1,308
Güvenilirlik =0,684 Ölçek Ort.=3,042			Güvenilirlik =0,802 Ölçek Ort.=3,668		
DEO7	4,32	1,338	DES7	4,32	1,118

DEO10	4,18	1,249		DES10	4,13	,935
DEO11	4,42	1,368		DES11	4,45	1,155
DEO17	3,53	1,350		DES17	3,87	1,189
DEO18	3,26	1,245		DES18	3,71	1,160
Güvenilirlik =0,772 Ölçek Ort.=3,942				Güvenilirlik =0,810 Ölçek Ort.=4,095		
DDKO1	3,08	1,383		DDKS1	3,39	1,285
DDKO2	3,26	1,329		DDKS2	3,50	1,084
DDKO3	5,21	1,234		DDKS3	4,95	1,089
DDKO4	4,71	1,558		DDKS4	4,68	1,016
DDKO5	1,47	,951		DDKS5	1,79	1,359
DDKO6	3,76	1,478		DDKS6	3,89	1,485
DDKO7	2,79	1,318		DDKS7	3,66	1,361
DDKO8	2,50	1,409		DDKS8	2,61	1,443
DDKO9	3,76	1,550		DDKS9	3,42	1,266
DDKO10	3,37	1,634		DDKS10	3,71	1,558
Güvenilirlik =0,785 Ölçek Ort.=3,392				Güvenilirlik =0,784 Ölçek Ort.=3,561		

Araştırmada öncelikle araştırmaya katılan bireylerin gruplara rasgele dağıtılıp dağıtılmadığını belirlemek için tüm değişkenler için deney grubu ile kontrol grubunun ölçeklere verdikleri yanıtlar arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Eğer bireyler gruplara rasgele dağıtılmış ise değişkenlerin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan fark olmaması gerekmektedir. Bu bağlamda tüm değişkenler için bireylerin ölçeklere verdikleri yanıtlar birer puan olarak düşünülmüş ve toplanmıştır. Toplam skorlar bireylerin ölçeğe verdiği puanlar olmaktadır. Puanların ortalaması alınarak bireylerin ortalama puanları belirlenmiştir. Gruplara göre değişkenlere yönelik ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Bağımsız çift örneklem t testi ile araştırılmış. Buna göre eğitim öncesi;

-Bireylerin deney ve kontrol gruplarına göre gerçek duygularını gizleyebilmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=-0,363$   $p=0,719$ )

-Bireylerin deney ve kontrol gruplarına göre duyguların kontrolü algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=-1,023$   $p=0,313$ )

-Bireylerin deney ve kontrol gruplarına göre duygusal rol yapabilme algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=-0,354$   $p=0,726$ ).

-Bireylerin deney ve kontrol gruplarına göre duygusal rol yapabilme algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=-0,354$   $p=0,726$ ).

-Bireylerin deney ve kontrol gruplarına göre duygusal derin davranış algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=-0,440$   $p=0,663$ ).

-Bireylerin deney ve kontrol gruplarına göre örgütün kurallarını algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=-1,138$   $p=0,262$ ).

Elde edilen bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireylerin gruplara dağıtımını rastgele olup gruplar homojen özellikler diğer bir ifadeyle birbirine benzer özellikler taşımaktadır. Benzer şekilde deney grubuna verilecek olan sekiz haftalık eğitim öncesi bireylerin duygusal emekleri ve örgütün kurallarını uygulayabilme davranışları arasında fark olmadığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Eğitim Öncesi Gruplara Göre Değişken Ortalamaları Farklılık Testi

Değişken	GRUP	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
GDG_O	DENEY	19	2,4079	,72270	-,363	,719
	KONTROL	19	2,4737	,32161		
DK_O	DENEY	19	3,2632	,64654	-1,023	,313
	KONTROL	19	3,5053	,80379		
DRY_O	DENEY	19	3,0000	,96148	-,354	,726
	KONTROL	19	3,0842	,39053		
DD_O	DENEY	19	4,0105	,84977	,440	,663
	KONTROL	19	3,8737	1,05664		
KURAL_O	DENEY	19	3,2421	,85330	-1,138	,262
	KONTROL	19	3,5421	,76907		

Araştırmada deney grubunda yer alan 19 kişiye sekiz hafta boyunca iletişim temelli eğitim program uygulanmıştır. Bu programla bireylerin duygusal emek davranışlarını geliştirerek farkındalıklarını artırmaya ve kişilerarası ve örgütsel iletişimde daha çok başarı elde etmelerini sağlamaktır. Bu bağlamda eğitim öncesi ve sonrası bireylerin duygusal emek puanları arasında fark olup olmadığı Eşlenik t Testi ile araştırılmıştır. Eşlenik t testi kullanılmasının nedeni; istatistik birimlerinden farklı zamanlarda iki ayrı ölçüm alınmıştır. Birinci ölçümden sonra birimler bir etkiye maruz bırakıldığında bırakılan etkinin birimler üzerine etkisinin olup olmadığı araştırılmak istendiğinde çalışmada gruplar bağımlı olur. Bu tip durumlarda birimler (turistler) eşleştirilmiş olur. Gruplardaki birimler aynı birimler olması nedeniyle eşlenik (eşleştirilmiş) t testi uygulanır (Hamarat 2016). Buna göre deney grubunun eğitim öncesi ve eğitim sonrası duygusal emek algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir. Buna göre deney grubu için;

-Eğitim alan çalışanlarda eğitim öncesi ve sonrası gerçek duygularını gizleyebilmeleri arasında istatistiksel açıdan bir fark olup olmadığı eşlenik t testi ile araştırılmış ve anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farka göre eğitim sonrası deney grubu çalışanların gerçek duygularını gizleyebilme algılamaları kontrol grubu çalışanlarından daha yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla İletişim Temelli Eğitim Programının Çalışanlarının gerçek duygularını gizleyebilme üzerinde olumlu etkisi olmuştur ( $t=-7,999$   $p=0,0001$ ). Dolayısıyla  $H_1$  desteklenmiştir.

$H_1$ : İletişim Temelli Eğitim çalışanların gerçek duygularını gizleyebilmelerini artırır.

-Eğitim alan çalışanlarda eğitim öncesi ve sonrası duygularını yönetebilme ya da duyguların kontrolü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı eşlenik t testi ile araştırılmış ve anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farka göre deney grubu çalışanlarının eğitim sonrası duyguların kontrolü algılamaları kontrol grubu çalışanlarından daha yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla İletişim Temelli Eğitim Programının Çalışanlarının duyguların kontrolü üzerinde olumlu etkisi olmuştur ( $t=-7,376$   $p=0,0001$ ). Dolayısıyla  $H_2$  desteklenmiştir.

H<sub>2</sub>: İletişim Temelli Eğitim, çalışanların duygularını yönetebilme ya da duyguların kontrolünü artırır.

-Eğitim alan çalışanlarda eğitim öncesi ve sonrası rol yapabilme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı eşlenik t testi ile araştırılmış ve anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farka göre eğitim sonrası deney grubu çalışanların rol yapabilme algılamaları kontrol grubu çalışanlarından daha yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla İletişim Temelli Eğitim Programının Çalışanlarının rol yapabilme üzerinde olumlu etkisi olmuştur ( $t=-6,428$   $p=0,0001$ ). Dolayısıyla H<sub>3</sub> desteklenmiştir.

H<sub>3</sub>: İletişim Temelli Eğitim, çalışanların rol yapabilme özelliğini artırır.

-Eğitim alan çalışanlarda eğitim öncesi ve sonrası derin davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı eşlenik t testi ile araştırılmış ve anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farka göre eğitim sonrası çalışanların derin davranış sergilemeleri kontrol grubu çalışanlarından daha yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla İletişim Temelli Eğitim Programının Çalışanlarının derin davranışları üzerinde olumlu etkisi olmuştur ( $t=-4,229$   $p=0,001$ ). Dolayısıyla H<sub>4</sub> desteklenmiştir.

H<sub>4</sub>: İletişim Temelli Eğitim, çalışanların derin davranışını artırır.

-Eğitim alan çalışanlarda eğitim öncesi ve sonrası örgütün kurallarını uygulayabilme davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı eşlenik t testi ile araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla İletişim Temelli Eğitim Programının Çalışanlarının örgütün kurallarını uygulayabilme davranışları üzerinde bir etkisi bulunmamıştır ( $t=-1,633$   $p=0,12$ ). Dolayısıyla H<sub>5</sub> desteklenememiştir.

H<sub>5</sub>: İletişim Temelli Eğitim, çalışanlarda örgütün kurallarını uygulayabilme davranışları artırır.

Tablo 8. Deney Grubunun Eğitim Öncesi ve Sonrası Duygusal Emek Puanları Farklılık Testi

GRUP	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
GDG_O	19	2,4079	,72270	-7,999	,000
GDG_S	19	3,9737	,79011		

DK_O	19	3,2632	,64654	-7,376	,000
DK_S	19	4,4316	,63688		
DRY_O	19	3,0000	,96148	-6,428	,000
DRY_S	19	4,2000	,87686		
DD_O	19	4,0105	,84977	-4,229	,001
DD_S	19	4,7053	,64762		
KURAL_O	19	3,2421	,85330	-1,633	,120
KURAL_S	19	3,5842	,78617		

Araştırmada örgütün kurallarını uygulayabilme değişkeni hariç diğer değişkenler için eğitim programının etkisi olduğu belirlenmiştir. İletişim Temelli Eğitim çalışanların duygularının yönetimini olumlu olarak etkilemiş ve duygusal emek puanlarında artış meydana gelmiştir. Ancak bu etkinin (artışların) çalışanların doğal gelişimleri sonucunda olup olmadığını test edebilmek için kontrol grubunun da eğitim öncesi ve sonrası duygusal emekleri arasında istatistiksel açıdan bir fark olup olmadığına da bakmak gerekmektedir. Bu bağlamda kontrol grubu için;

-Eğitim almayan çalışanlarda eğitim öncesi ve sonrası gerçek duygularını gizleyebilmeleri arasında istatistiksel açıdan bir fark olup olmadığı eşlenik t testi ile araştırılmış ve anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=-0,780$   $p=0,446$ ).

-Eğitim almayan çalışanlarda eğitim öncesi ve sonrası duygularını yönetebilme ya da duyguların kontrolü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı eşlenik t testi ile araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=-0,511$   $p=0,616$ ).

-Eğitim almayan çalışanlarda eğitim öncesi ve sonrası rol yapabilme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı eşlenik t testi ile araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=-0,324$   $p=0,750$ ).

-Eğitim almayan çalışanlarda eğitim öncesi ve sonrası derin davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı eşlenik t testi ile araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=1,711$   $p=0,104$ ).

-Eğitim almayan çalışanlarda eğitim öncesi ve sonrası örgütün kurallarını uygulayabilme davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı eşlenik t testi ile araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=0,031$   $p=0,976$ ). Kontrol grubuna yönelik bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Kontrol Grubunun Eğitim ncesi ve Sonrası Duygusal Emek Puanları Farklılık Testi

GRUP	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
GDG_O	19	2,4737	,32161	-,780	,446
GDG_S	19	2,5526	,42146		
DK_O	19	3,5053	,80379	-,511	,616
DK_S	19	3,5895	,63412		
DRY_O	19	3,0842	,39053	-,324	,750
DRY_S	19	3,1368	,67677		
DD_O	19	3,8737	1,05664	1,711	,104
DD_S	19	3,4842	,49583		
KURAL_O	19	3,5421	,76907	,031	,976
KURAL_S	19	3,5368	,75661		

Kontrol- deney grubu çalışmalarında gruplar arası farklılıklar eğitim sonrası içinde bakılması gerekmektedir. Bu bağlamda eğitim önce grupların trdeşliğinde yapıldığı gibi eğitim sonrasında da aynı testin tekrarlanması gerekmektedir. Eğer eğitimlerin deney grubu üzerinde etkisinin tesadüfi olarak belirlenmedi ise gruplar arası farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı olması gerekmektedir. Bu bağlamda eğitim sonrası;

-Çalışanların deney ve kontrol gruplarına göre gerçek duygularını gizleyebilmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre deney grubunun gerçek duygularını gizleyebilmeleri kontrol grubu çalışanlarından daha yüksek bulunmuştur ( $t=6,917$   $p=0,0001$ )

-Çalışanların deney ve kontrol gruplarına göre duyguların kontrolü algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre deney grubu çalışanların duyguların kontrolü kontrol grubu çalışanlarından daha yüksek bulunmuştur ( $t=4,084$   $p=0,0001$ ).

-Çalışanların deney ve kontrol gruplarına göre duygusal rol yapabilme algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre deney

grubu çalışanların rol yapabilme özellikleri kontrol grubu çalışanlarından daha yüksek bulunmuştur (t=4,184 p=0,0001).

-Çalışanların deney ve kontrol gruplarına göre duygusal derin davranış algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre deney grubu çalışanların duygusal derin davranış gösterme özellikleri, kontrol grubu çalışanlarından daha yüksek bulunmuştur (t=6,526 p=0,0001).

-Çalışanların deney ve kontrol gruplarına göre örgütün kurallarını algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (t=0,189 p=0,851). Eğitim sonrası gruplara göre farklılıklar Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Eğitim Sonrası Gruplara Göre Değişken Ortalamaları Farklılık Testi

Değişken	GRUP	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
GDG_O	DENEY	19	3,9737	,79011	6,917	,000
	KONTROL	19	2,5526	,42146		
DK_O	DENEY	19	4,4316	,63688	4,084	,000
	KONTROL	19	3,5895	,63412		
DRY_O	DENEY	19	4,2000	,87686	4,184	,000
	KONTROL	19	3,1368	,67677		
DD_O	DENEY	19	4,7053	,64762	6,526	,000
	KONTROL	19	3,4842	,49583		
KURAL_O	DENEY	19	3,5842	,78617	,189	,851
	KONTROL	19	3,5368	,75661		

Araştırmada İletişim Temelli Eğitim Programının Çalışanlarının Duygusal Emekleri Üzerindeki Etkisinin araştırılmıştır. Araştırmanın modeli ve elde edilen bulgular özet olarak Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Temelli Eğitim Programının Çalışanlarının Duygusal Emekleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Çift Örneklem t	Eğitim Öncesi		Eğitim sonrası		Bağımsız Çift Örneklem t
	DENEY GRUBU		DENEY GRUBU		
		GDG_Ö	Eşlenik t testi (p<0,05)	GDG_S	
		DK_Ö	Eşlenik t testi (p<0,05)	DK_S	
		RY_Ö	Eşlenik t testi (p<0,05)	RY_S	
		DD_Ö	Eşlenik t testi (p<0,05)	DD_S	
		KURAL_Ö	Eşlenik t testi (p>0,05)	KURAL_S	

	KONTROL GRUBU	GDG_Ö	Eşlenik t testi (P>0,05)	GDG_S	KONTROL GRUBU	
		DK_Ö	Eşlenik t testi (P>0,05)	DK_S		
		RY_Ö	Eşlenik t testi (P>0,05)	RY_S		
		DD_Ö	Eşlenik t testi (P>0,05)	DD_S		
		KURAL_Ö	Eşlenik t testi (P>0,05)	KURAL_S		

\* p<0,05 İstatistiksel açıdan anlamlı bir fark var. P>0,05 İstatistiksel açıdan anlamlı bir fark yok.

\*\*Kural değişkeninde deney grubu ile kontrol grubu arasında fark yoktur (p>0,05).

Araştırmada deney grubu çalışanların duygusal emeklerinin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki grupta Bağımsız çift örneklem t testi ile ikiden fazla grupta ise Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır. Aynı analizler kontrol grubu için gerçekleştirilmemiştir. Bunun nedeni kontrol grubunda duygusal emek algılamalarında herhangi bir değişiklik olmaması ayrıca araştırma aslen deney grubu üzerinde yürütülmesidir.

-Cinsiyete göre deney grubu çalışanların duygusal emekleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Bağımsız Çift Örneklem t testi ile araştırılmış ve eğitim sonrası duyguların kontrolü, eğitim öncesi rol yapabilme ve eğitim sonrası derin davranış boyutlarında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Bu farklılıklara göre;

-Eğitim sonrası deney grubu kadın çalışanların duyguların kontrolü erkek çalışanların duyguların kontrolü algılamasından daha yüksek bulunmuştur (t=-2,21 p=0,041).

-Eğitim sonrası deney grubu kadın çalışanların rol yapabilme özelliği erkek çalışanların rol yapabilme özelliğinden daha yüksek bulunmuştur (t=-2,11 p=0,050).

-Eğitim sonrası deney grubu kadın çalışanların derinlemesine davranış gösterebilme özelliği erkek çalışanların derinlemesine davranış gösterebilme özelliğinden daha yüksek bulunmuştur (t=-2,174 p=0,044). Diğer boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 112. Cinsiyete Göre Duygusal Emek Boyutları Farklılık Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
GDG_O	Erkek	11	2,4318	,84477	,165	,871
	Kadın	8	2,3750	,56695		
GDG_S	Erkek	11	3,9545	,85013	-,120	,906
	Kadın	8	4,0000	,75593		
DK_O	Erkek	11	3,0727	,61496	-1,565	,136
	Kadın	8	3,5250	,63189		
DK_S	Erkek	11	4,1818	,68384	-2,210	,041
	Kadın	8	4,7750	,37702		
DRY_O	Erkek	11	2,6364	,77366	-2,110	,050
	Kadın	8	3,5000	1,01419		
DRY_S	Erkek	11	3,9636	,83339	-1,416	,175
	Kadın	8	4,5250	,88115		
DD_O	Erkek	11	3,8909	,98940	-,709	,488
	Kadın	8	4,1750	,63640		
DD_S	Erkek	11	4,4545	,57335	-2,174	,044
	Kadın	8	5,0500	,61179		
KURAL_O	Erkek	11	3,3182	,86927	,445	,662
	Kadın	8	3,1375	,87821		
KURAL_S	Erkek	11	3,6455	,80915	,389	,702
	Kadın	8	3,5000	,80000		

-Deneyime göre deney grubu çalışanların duygusal emekleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı TYVA ile araştırılmış ancak gruptaki çalışan sayısı 7 den az olduğundan deneyim değişkeni iki gruba ayrılmıştır. Deneyim değişkeninde 1-10 yıl deneyim ile 11+ yıl deneyime sahip çalışanlar arasında duygusal emek açısından fark olup olmadığı Bağımsız Çift Örneklem t testi ile araştırılmıştır. Bağımsız çift örneklem t testine göre tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Deneyime Göre Duygusal Emek Boyutları Farklılık Testi

	Deneyim	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
GDG_O	1-10	8	2,3125	,49552	-,480	,637
	11+	11	2,4773	,86930		
GDG_S	1-10	8	3,6250	,74402	-1,729	,102

	11+	11	4,2273	,75378		
DK_O	1-10	8	3,3000	,46599	,206	,839
	11+	11	3,2364	,77366		
DK_S	1-10	8	4,2750	,64973	-,910	,376
	11+	11	4,5455	,63303		
DRY_O	1-10	8	3,1500	1,13515	,569	,577
	11+	11	2,8909	,85493		
DRY_S	1-10	8	4,3750	,67981	,732	,474
	11+	11	4,0727	1,00905		
DD_O	1-10	8	4,1750	,52847	,709	,488
	11+	11	3,8909	1,03291		
DD_S	1-10	8	4,8250	,57009	,677	,508
	11+	11	4,6182	,71249		
KURAL_O	1-10	8	3,3250	,81897	,352	,729
	11+	11	3,1818	,91194		
KURAL_S	1-10	8	3,6000	1,00570	,073	,943
	11+	11	3,5727	,63575		

-Gelire göre deney grubu çalışanların duygusal emekleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı TYVA ile araştırılmış ancak gruptaki çalışan sayısı 7 den az olduğundan gelir değişkeni iki gruba ayrılmıştır. Gelir değişkeni 2501-3000 ve 3001 ve fazlası olmak üzere iki kategori olarak ele alınmıştır. Bu duruma göre çalışanlar arasında duygusal emek açısından fark olup olmadığı Bağımsız Çift Örneklem t testi ile araştırılmıştır. Bağımsız çift örneklem t testine göre tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14. Gelir Durumuna Göre Duygusal Emek Boyutları Farklılık Testi

	Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
GDG_O	2501-3000	7	2,1786	,65692	-1,022	,322
	3001 ve fazlası	11	2,5455	,78913		
GDG_S	2501-3000	7	3,7143	,80917	-1,406	,179
	3001 ve fazlası	11	4,2273	,71985		
DK_O	2501-3000	7	3,3429	,49952	,378	,711
	3001 ve fazlası	11	3,2182	,77177		
DK_S	2501-3000	7	4,3714	,70643	-,256	,802
	3001 ve fazlası	11	4,4545	,65171		
DRY_O	2501-3000	7	3,0000	1,02632	,037	,971

	3001 ve fazlası	11	2,9818	1,01372		
DRY_S	2501-3000	7	4,2286	,45356	,104	,918
	3001 ve fazlası	11	4,1818	1,12234		
DD_O	2501-3000	7	4,0000	,68313	-,084	,934
	3001 ve fazlası	11	4,0364	1,00725		
DD_S	2501-3000	7	4,6571	,41173	-,267	,793
	3001 ve fazlası	11	4,7455	,80544		
KURAL_O	2501-3000	7	3,2857	,87451	,218	,831
	3001 ve fazlası	11	3,1909	,91701		
KURAL_S	2501-3000	7	3,8571	,76345	1,458	,164
	3001 ve fazlası	11	3,3273	,74443		

### 3.6. Tartışma

Duygusal Emek ve Duygusal Davranış Kuralları adlı kavramlar alan yazında incelendiğinde, bir çok çalışmanın literatüre katkı yaptığı görülmektedir. Her ne kadar bir çok araştırmacı “Duygusal Emek “ kavramını derinden incelese de, duygular söz konusu olduğu için tanımlamak kolay değildir. Bu bölümde 2000 yılından günümüze kadar yapılan çalışmalardan örnekler incelenmiştir ve son çalışma olarak bu tez de elde edilen sonuçlar verilmiştir. İnceleme sonucunda Duygusal Emek ve Duygusal Davranış kuralları üzerine yapılan çalışmalardan örnekler seçilmiştir.

Literatür taramasında iş yerinde sergilenen duygusal davranış kurallarındaki sapmayı incelemek üzere Dahling (2017) tarafından 51 kişi üzerinde yapılan araştırmada yorgun, kötü muamele görmüş ve kayıtsız kalmış çalışanlar üzerine odaklanılmıştır. Bu makalede çalışanların kurum tarafından onaylanmamış davranışları bilinçli olarak sergilediklerinde davranış kurallarında ortaya çıkan sapkınlıkları açıklamaktadır. Duygusal davranış kuralları hizmet sektöründe önemli bir sonuçtur çünkü iş kaybı, olumsuz imaj gibi olumsuz reaksiyonların müşterilerden gelmesine sebep olmaktadır. Müşterilerden gelen haksız davranışlar, yorgunluğa, negatif duygulara sebep olduğu için kurumun arzuladığı duygusal davranış kurallarını sergilemede isteksizlik yaratmaktadır.

Hemşireler üzerine Duygusal Emek çalışmasını yürüten Doğan ve Sığırı(2017) literatüre anlamlı katkılarda bulunmuşlardır. Doğan ve Sığırı nitel ve nicel( karma) yöntemleri kullanarak 188 hemşire üzerine uyguladıkları çalışmada hemşirelerin

duygusal emek davranışları sergileme konusunda istekli olduklarını yüzeysel davranış sergileme sürecinde çalıştıkları bölümün, tecrübelerinin ve yaşlarının etkili olduğunu, derin davranış sergileme sürecinde ise eğitim seviyelerinin önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Alana katkı sağlayan Akturan, Günsel ve Becerikli (2017) banka sektörüne servis veren bir bilişim şirketi ile yürüttüğü araştırmada çalışanların duygusal emek düzeylerinin kişisel ve takım çalışmasına olan etkisini incelemişlerdir. Bu çalışma sonucunda, duyguların kişilerin performansını etkilediğini ve kişilerin performansının da takımın verimliliğini ve motivasyonunu artırdığını belirtmektedirler. Duygusal emek düzeyinin takımı oluşturan bireyler ve onların dinamiğine göre olumlu ya da olumsuz yönde değiştiğini belirtmektedirler. Olumlu bir takım dinamiği için etkili bir iletişimin, uyumlu bir çalışma ortamının, aidiyet duygusunun önemine dikkat çekmektedirler.

Çalışma yaşamında duygusal emek ve duygu yönetimi gerektiren meslekler üzerine çalışmalar uzun bir süredir yürütülmektedir. Cox (2016) bu araştırmasında geçmiş çalışmalardan oldukça farklı olan kumarhanelerde çalışan iskambil dağıtıcılarının derinlemesine davranış stratejisini daha çok kullandıklarını ancak duygu durumlarını sürekli olarak sabit tuttukları yani değiştirmedikleri için duygusal sarsıntı yaşamaya daha eğilimli olduklarını belirtmektedir. Kâğıt dağıtıcıları müşteri ile etkileşime girdiklerinde müşteri ile etkileşime, müşterinin duygu durumuna göre kendilerinden beklenen duygusal davranışları yansıtmak üzere her an sayısız duygusal emek davranışları sergileyebildikleri ifade edilmektedir.

Sağlık çalışanları üzerinde Kesen ve Akyüz (2016) duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlüğe olan etkilerini inceledikleri çalışmada 213 sağlık personelinin duygusal emek stratejilerinden derin ve doğal davranışlar sergiledikleri zaman prososyal motivasyonlarının arttığını, yüzeysel davranış sergilediklerinde ise prososyal motivasyonlarında anlamlı bir değişiklik olmadığını ve çalışanların işlerine yoğunlaşmalarında prososyal motivasyonun pozitif etkileri olduğunu belirtmişlerdir.

Bir diğer araştırma tükenmişlik sendromunun duygusal emek ile ilişkisini inceleyen Mengenci (2015) iş tatmini yüksek düzeyde olan çalışanların derin ve samimi davranış stratejilerini daha çok kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu duruma ek olarak duygusal olarak tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanların yüzeysel davranış stratejisini tercih

ettiğini belirtmektedir. Mengenci, iş tatmini yüksek çalışanlarında zaman zaman tükenme sendromuna girdiklerini ancak bu durumun farkına varıp yönetebildiklerini belirtmektedir.

Denizli’de özel bir bankada çalışan personelin duygusal emek davranışları ve iş performansı arasındaki ilişkiyi bağlamsal ve yenilikçi iş performansları boyutu ile incelemek üzere yapılan çalışma Bursalı ve arkadaşları(2014) tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmadan elde edilen analizler sonucunda iş performansı ile yüzeysel davranış arasında negatif ve önemli bir ilişki olduğu; yenilikçi iş performansı ve derin davranışlar arasında pozitif ve önemli bir ilişki bulunduğu ve samimi davranışlar ile iş performansı, yenilikçi iş anlayışı ve bağlamsal performans arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yürütülen çalışmada samimi davranışların en yüksek değerlere sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, iş performansı açısından değerlendirildiğinde samimi duyguların yüzeysel ve derin duygulardan daha güçlü olduğu belirtilmektedir.

Demografik özelliklerin duygusal emek üzerine etkisini incelemek üzere Ankara da görev yapan 376 öğretmen ile yapılan çalışma Beğenirbaş ve Basım(2013) tarafından yürütülmüştür. Bu araştırma sonucunda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha çok duygusal emek davranışı sergilediği, diğer demografik faktörlerin çok anlamlı etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmet sektöründe duygusal emek davranışlarını hem boyutları hem de müşteri ilişkileri düzeyinde değerlendirmek üzere Özdemir, Yalçın ve Akbıyık( 2013: 301-320) tarafından yürütülen çalışmada özel bir sektör olan Boyner firmasının 181 çalışanın duygusal emek davranışları ve müşteriler ile kurdukları ilişkilere yansıyan sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda medeni durum çerçevesinde evli ve bekar çalışanlar karşılaştırıldığında bekar çalışanların duygularını daha kolay yönettikleri için derinlemesine davranış sergileme düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Yaş faktörü göz önüne alındığında yaşı yüksek olan çalışanların daha az yüzeysel daha çok derinlemesine davranış sergileyerek müşterileri ile iletişim kurdukları ve daha düşük düzeyde duygusal uyumsuzluk yaşadıkları görülmüştür. Eğitim seviyesi açısından değerlendirme yapıldığında yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların derinlemesine davranış sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet boyutu değerlendirildiğinde derinlemesine davranışın kadın çalışanlar tarafından daha çok gösterildiği bulgulanmıştır.

Turizm alanında araştırma yapan Kaya ve Özhan (2012) hizmet sektöründe çalışan bireylerin müşterilerini mutlu edebilmek için duygusal emek davranışı sergilediklerini, ancak bu emeklerin kimi zaman tükenmişlik olarak kabul edilen olumsuz etkilerle sonuçlandığını belirtmektedirler.

Turist rehberliği mesleğini asıl uzmanlık alanı olarak yürüten kişilerin samimi davranışlar gösterme oranı ek iş olarak turist rehberliği yapanlara göre daha fazla bulgulanmıştır. Samimi davranışlar sergileyen turist rehberlerinin işe karşı duyarsızlaşma düzeylerinin düşük olduğu ve kişisel başarı doyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca alanda tecrübeli olan turist rehberlerinin duygusal emek davranışları sergilemede daha başarılı oldukları da ifade edilmektedir.

Duygusal emek kavramını kurumların rekabet bakış açısına göre şekillendiren, duygusal emek performansı ile “kâr” sağlama üzerinde duran çalışmasıyla Kart (2011) literatüre farklı bir bakış açısıyla katkı sağlamaktadır. Kart çalışanların psikolojik, sosyal ve bedensel güçlerini duygusal emek davranışları gerçekleştirmek üzere kullandıklarını belirtmektedir. Kart yaptığı araştırmanın sonucunda çalışanların duygularını kurumun beklentilerine göre biçimlendirdiklerini, kurumların rekabet sürecinde kazanç elde etmeyi düşündükleri bu aşamada çalışanların cinsiyet özelliklerini geri planda bıraktıklarını, kadın ve erkek çalışanlardan aynı duygusal performans talep ettiklerini belirtmektedir. Dolayısıyla, çalışanların bu süreçten duygusal uyumsuzluk yaşayarak ya da yaptıkları işten soğuyarak yabancılaşma hissettiklerini ifade etmektedir.

Hizmet sektöründe duygusal zekâ ve duygusal emek kavramlarını bir araya getirerek farklı çalışma ortamlarındaki iş etkinliği üzerindeki etkisini temel alarak bir model öneren Othman, Abdullah ve Ahmad (2008) literatüre katkıda bulunmaktadır. Profesyonel hizmette duygusal zekanın yenilikçi, takım anlayışını benimseyen, kurumu sahiplenen yönleriyle çalışana destek olduğunu, mağazalarda duygusal emek davranışlarının duygusal zekadan daha önemli olduğunu, kitle hizmetlerinde de duygusal emek davranışlarının daha önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla hizmet sektörü türüne göre duygusal zekâ ve duygusal emek davranışlarının hizmet kalitesini etkilediğini ve önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Clarke, Hope-Hailey ve Kelliher (2007) yaptıkları çalışmada kurumlarda çalışanların gerçek kimliklerini ortaya koymalarından ya da gerçekten bir başkası olarak

davranmaları üzerine odaklanmışlardır. Clarke ve arkadaşları kurum yöneticileri üzerine odaklanmışlardır. Yöneticiler için duyguların her ne kadar gözle görünmese de işlerinin önemli bir parçası olduğunu ve iç dünyalarında çok önemli duygular yaşadıklarını vurgulamaktadırlar. Ayrıca çalışmalarında kurumsal değişimin farklı aşamalarında yöneticiler tarafından gerçekleştirilen duygu çalışmalarından veriler elde edilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Clarke ve arkadaşları yönetsel duygu çalışmasının onaylanmamış, yazılmamış ve desteklenmeyen ilişkiler olduğunu ifade etmektedirler. Bu durumda, Clarke ve arkadaşları duygu çalışmasının yönetsel faaliyetin önemli bir parçası olduğunu, kurum tarafından desteklenmesi ve onaylanması gerektiğini belirtmektedirler.

Duygusal emek kavramını iyi oluş/hissediş üzerindeki etkisini araştıran Zapf (2002) yapılan duygusal emek çalışmalarının sağlık üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinden bahsetmektedir. Ayrıca duygu gösterim sıklığının ve karşı tarafın duygularına duyarlı olma gereksiniminin de sağlık üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olduğunu belirtmektedir. Tükenmişlik ve iş tatmini arasında yaşanan duygusal emek değişkenlerinin kontrol ve sosyal destek ile yönetilebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca çalışmasında kurumsal sorunların tükenmişlik oranını artırdığını ifade etmektedir. Sonuç olarak yapılan çalışmalarda kurumsal ortamlarda duygusal emek sergilenmesinin önemli bir mesele olduğunu ve çalışanların psikolojik olarak iyi hissetme sürecinde olumsuz etkileri olduğunu açıklamaktadır.

İş yerinde yaşanan duygular konusunun birçok araştırmacı ve teorisyen tarafından ilgi gördüğünü, duygusal emek çalışmasının aslında müşterilerin beklediği davranışları yansıtma sürecinde duyguları yönetme stresini ifade ettiğini Grandey (2000) belirtmektedir. Grandey (2000) yayınladığı makalesinde duygusal emeğin önceki perspektiflerini gözden geçirmeyi ve karşılaştırmayı, bu bakış açılarına uyan bir tanım elde etmeyi, duygusal emeğin işleyişini anlayabilmek için rehberlik teorisi adında duygu düzenlemesini tartışmayı ve duygusal zeka gibi bireysel farklılıkları ve kurumsal faktörleri içeren duygusal emek modeli oluşturmayı hedeflemiştir. Çalışmanın sonucunda duygu kavramını çalışmanın kolay olmadığını, duygu düzenleme teorisi ve duygusal emek araştırmaları üzerine birkaç öneride bulunabileceğini belirtmektedir. Duygusal emek üzerine durumsal çalışmalar yapılabileceğini, çalışanlara daha fazla kurumsal

destek verilerek çalışan sağlığının, iş tatmininin artırılabilceğini ve son olarak laboratuvar çalışmaları yapılarak müşteriler üzerinde yüzeysel ve derin davranış süreçlerinin incelenebileceğini, ayrıca çalışanlar için duygu düzenlemelerini sağlayabilmeleri için eğitimler verilmesi gerektiğine odaklanmıştır.

Grandey çalışmasında duygu yönetimi için eğitim verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu bakış açısından yola çıkarak iletişim temelli eğitim programının Kurum çalışanlarının Duygusal Emek davranışları üzerindeki etkisini araştırdığım bu çalışmada nicel yöntem kullanılmış olup, ön-test ve son-test uygulanmıştır. Eğitimde sürekliliğin önemini vurgulamak amacıyla İletişim Temelli Eğitim programı 8 haftada 16 saat olmak üzere düzenlenmiştir. Eğitim öncesi uygulanan ölçeklerde deney ve kontrol grubu katılımcılarının duygusal emek ve duygusal davranış kurallarını uygulamaları arasında fark görülmemiştir. Eğitim alan deney grubundaki kurum çalışanlarının duygularını gizleyebilme, duygularını kontrol edebilme, duygularını yönetebilme algılarının geliştiği, rol yapabilme özelliklerinin, derin davranış sergileyebilme becerilerinin ve kurum kurallarına uyma davranışlarının arttığı sonucuna varılmıştır. Demografik faktörler değerlendirildiğinde kadın çalışanların duygu kontrolü, rol yapabilme ve derin davranışlar sergileyebilme özellikleri erkek çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Gelir ve deneyim özellikleri dikkate alındığında ise cinsiyetler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu çalışma da eğitim programının düzenli bir şekilde iki ay boyunca haftada bir gün görüşülmesi sonucunda katılımcılarda eğitim de süreklilik algısının oluşturulduğunu düşünülmektedir. Bu süreçte düzenli eğitimin programına uyum sağlayan katılımcıların daha iyi motive olmaları ve eğitim almadıkları günlerde öğrendiklerini konuşmaları ve bir sonraki haftayı merakla beklemeleri hedeflenmiştir. Elde edilen bulguların yanında çalışma bazı sınırlılıklarda içermektedir. Eğitimin belirli aralıklarla denetlenememesi, kurum çalışanların yoğunluğu bu araştırmanın kısıtlamaları olarak kabul edilebilir. Bu çalışmada kurum çalışanlarının duygusal emek davranışları ve duygusal davranış kuralları sınanmıştır. Bulgular eğitimlerin duygusal emek ve duygusal davranış kurallarını geliştirdiğini destekler niteliktedir. Duygusal emek konusu literatürde gelişime açık ve pratik yaşamda da talep gören bir alandır. Bu konunun daha çok sağlık, uçuş, eğitim ve hizmet sektörlerinde daha yoğun gündeme geldiği görülmektedir. Duygusal emek konusu gelecekte emniyet, sivil savunma ve diğer kamu alanlarında da

daha detaylı araştırılabilir. Ayrıca duygusal emek ve duygusal davranış kuralları genellikle demografik özellikler ve yukarıda belirtilen alanlarda dikkat çekmektedir. Lively, bu alanın kültür boyutunda da değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kadın ve erkeğin duygu kültüründen farklı etkilenebileceklerini ve kültürün etkisiyle algılamada, sergileyecekleri davranışlarda farklılıklar olabileceğine dikkat çekmektedir. Lively, kültürel inançların bireylerin duygu dünyasını şekillendirdiğini ve sonuç olarak bu durumun duygusal emek performans süreçlerine de yansıtacağını belirtmektedir(Lively,2013,ss.223-227). Lively, kültürel izlerin sadece kadın – erkek davranışlarında etkisi olmadığına, küreselleşen dünyada farklı kültürlerden bireylerin beraber çalışmasına ve bu durumun davranışlara yansımaya da dikkat çekmektedir

Mesquita ve Delvaux duygusal emek ve kültür üzerine çalışmalar yaptıklarında özellikle duyguların düzenlenmesi konusuna ağırlık vermişlerdir. Kültürel modellerin duygu düzenlemelerinin arka planını oluşturduğunu belirtmektedirler. (Mesquita ve Delvaux,2013,ss.252-254). Dolayısıyla sergilenen davranış kuralları da kültürün etkisindedir.

## **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Toplumun en değerli varlığı olarak kabul edilen insan, diğer insanlarla iletişim kurarak varlığını devam ettirebilir. Kişiler arasında duygu, düşünce, enformasyon ve davranış paylaşımının olması iletişim olarak ifade edilmektedir. Bu paylaşımlar en doğal ve en temel ihtiyaçlarımız olarak kabul görmektedir. Paylaşım sürecine kelimeler, cümleler, beden dili, ses tonu gibi sözlü ve sözsüz iletişim becerileri eşlik etmektedir. İletişimi öncelikle kendimizle kurarız. Sonrasında, iletişim kurmaya en yakınımızdakilerle evde, sokakta, işyerinde devam ederiz. Kendimizle başlayan iletişim, evde, sokakta, alışverişte, işyerinde devam etmektedir. Yetişkinler olarak zamanımızın büyük bir kısmını çalışma ortamına ayırmaktayız. Kurumlarda çalışma arkadaşlarımızla ve hizmet verdiğimiz müşterilerle kurduğumuz iletişim profesyonelliği yansıtmak durumunda olduğu için çok önemlidir. Kurumlarda çalışanların birbirleriyle kurduğu iletişim dinamiği bir uyum ve denge içerisinde yürütülmelidir. Bu uyumu ve dengeyi

yakalamak için çalışanların sahip olmaları gereken önemli becerilerden bir tanesi de iletişim becerileridir. Etkili iletişim becerileri çalışma hayatında başarının, üretkenliğin en önemli yapıtaşlarından birisi olarak görülmektedir. İletişim sürecinde çalışanların kullandıkları sözcükler, tutum, davranış, beden dili, yüz ifadeleri, duygularını ifade edişleri, karşı tarafın duygularına verdikleri tepkiler kısaca içinde buldukları psikolojik durum çok önemlidir. Çalışma ortamının en büyük özelliği iletişim sürecini kişisellikten profesyonelliğe taşıması olarak ifade edilebilir. Çalışma arkadaşları ve hizmet verilen kesim ile iletişim kurarken çok daha hassas olunması ve profesyonelliği yansıtabilme için özel bir çaba harcanması gerekmektedir. Kurumsal ortamın dinamiği insan faktörü ile sağlanmaktadır. Dolayısıyla, kurumsal ortamda başarı merdivenlerini tırmanmada insan çok değerlidir. Kurumsal ortamlarda güçlü insan ilişkilerinin temelinde etkili iletişim bulunmaktadır.

Etkili iletişim becerilerinin kazanılmasında eğitimin çok önemli olduğu düşünülmektedir. Eğitim çalışanların öğrenme sürecine tekrar adım atarak olumlu davranışlar kazanmalarına, uzmanlık becerilerini geliştirmelerine, sosyal becerilerini kuvvetlendirmelerine, iş yaşamının gerektirdiği değişim sürecine girmelerine destek olmaktadır. Değişim içerisinde olan yenilikçi, yaratıcı çalışma yaşamına uyum sağlayabilmek için kurumların eğitimler aracılığı ile beceriler kazanması gerektiğine inanılmaktadır. Kurumsal performansın, verimliliğin artmasında iletişim becerilerinin kuvvetli olması gerekmektedir. Güçlü iletişim becerilerinin geleceğin iş dünyasında başarının anahtarı olduğuna inanılmaktadır. 4.0 Sanayi devrimi sürecinde, küreselleşen dünyada teknolojik gelişmelerin ne kadar çok önemsendiği bilinmektedir. Ancak şu da bir gerçektir ki, sosyal becerilerin kazanılması, geliştirilmesinin çok daha zahmetli bir süreç olduğu belirtilmektedir. Teknoloji aracılığı ile üretimin hız kazanması rekabet ortamını artırmakla beraber müşteri memnuniyetini de beraberinde getirmektedir. İç paydaşların yanı sıra dış paydaşlarla da sürekli etkileşim durumunda olan kurumların amaçları doğrultusunda çalışanların duygu ve davranışlarını yönetebilme, kontrol edebilme becerileri dikkat çekmektedir. İletişim temelli eğitim programları çalışanların motivasyonlarını, performanslarını ve verimliliklerini artırmaları için gereken beceri ve yeterliliği kazanma sürecinde oldukça önemlidir. İletişim temelli eğitim programları çalışanların sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini, birbirlerini daha iyi anlamalarını ve

birbirlerine uyum sağlamalarını sağlayacak aktif dinleme becerisini, kötü bir iletişimin zeminini oluşturacak stresli duygu durumunu kontrol etme becerisini, yaratıcılığın önemli bir payı olduğu problem çözme becerilerini geliştirerek uyum sağlama becerilerini geliştirmelerine, motivasyonlarını artırmalarını, ikna etme becerilerini geliştirmelerine, empati duygularını beslemelerine, kendi duygularını tanıyıp kontrol ederek olumlu duygular geliştirmelerine destek olmaktadır. Bütün bunlar göz önüne alındığında “İletişim Temelli Eğitim Programının Kurum Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkileri” konulu tez çalışmasının birinci bölümü iletişim, kişiler arası iletişim, kurumsal iletişim, çalışan iletişimi açısından kurumsal iletişim, iş yaşamı sürecinde iletişim temelli eğitim programının önemi sözlü ve sözsüz iletişim, aktif dinleme, stres yönetimi, öfke kontrolü, çatışma yönetimi, motivasyon, ikna edici iletişim, empati, duyguları tanımak, kontrol etmek ve pozitif duyguları güçlendirmek konularını ele almaktadır. Kurum çalışanları ve müşteri arasında kurulan bağın en can alıcı noktası o anda duygu ve davranışların kurumun talepleri ile uyumlu olması durumudur. Bu noktada, insan ilişkilerinin, olumlu etkileşimin oluşumunda, ilişkilerin tutarlılığı ve sürdürülebilirliğinde duygular dikkat çekmektedir. Duyguların olmadığı bir yaşantıdan söz etmek neredeyse imkânsızdır. Bu bağlamda duygu ve davranışların kurumun arzuladığı şekilde sergilenmesi gerekmektedir. Böylece, “duygusal emek” yaklaşımı bu süreçte etkili olmaktadır.

Çalışma sürecinde birey hissettiği duygu ve düşüncelerini doğal olarak etrafına yansıtmak yerine kurumun arzuladığı davranış kurallarını sergilemesi gerekmektedir. Çalışma yaşamında etkili iletişim kurabilmek, verimli olabilmek için insan olarak en önemli özelliğimiz olan duygularımızı yönetebilmeliyiz. Özel yaşantıda kişileri etkileyen sıkıntıların, problemlerin, olumsuz yaşantıların iş hayatını etkilemesine izin vermemek gerekmektedir. İşte bu noktada duygusal emek ön plana çıkmaktadır. Duygusal emek bir süreç olup kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için uygun gördüğü davranış kurallarını içerir. Bu kuralların doğru uygulanmasının hizmet kalitesini etkilediği belirtilmektedir. Duygusal emek beraberinde iyi bir planlama, çaba ve yönetim becerisini getirmektedir. Duygusal emek sergileme sürecinde duygusal davranış kuralları yüzeysel, derinlemesine ve samimi olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Belirli davranış kurallarını içeren duygusal emek sürecini şekillendiren etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler arasında

duygusal emek stratejileri, kurumdan kuruma farklılık gösteren duygusal davranış kuralları, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, tecrübe gibi demografik etmenler, kendini bilmeyi, objektif ve duyarlı olmayı sağlayan iletişim becerileri bulunmaktadır. İletişim temelli eğitim programları çalışanların motivasyonlarını artırdığı gibi, duygu durumlarını kuvvetlendirmelerini de sağlamaktadır. Sürekli gelişim ve değişim içerisinde bulunan hizmet sektöründe kurumsal imajı yaratmada, çalışan motivasyonunu artırmada, iş ortamına uygun davranışları sergileyebilmede ve duyguları yönetebilmede iç ve dış paydaşlar ile doğrudan tatmin edici iletişim kurarak müşteri memnuniyetini artırmak önemlidir. Gelişime ve yeniliğe açık olan hizmet sektöründe müşteri odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi, çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutlarda emek harcamalarını da gerektirmektedir. Bütün bunlara ilişkin olarak, çalışmanın ikinci bölümü duygusal emek kavramı, duygusal emek kavramına ilişkin yaklaşımlar, duygusal emek stratejileri, duygusal emeği etkileyen demografik faktörler, duygusal emek davranış kuralları, duygusal emek davranışlarının kurum ve çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçları ve duygusal emeği etkileyen faktörleri incelemektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümü iletişim temelli eğitim programının kurum çalışanlarının duygusal emek davranışları üzerindeki etkilerine yönelik deneysel bir araştırmadan oluşmaktadır. Araştırma da ön test ve son test aşamalarında Duygusal Emek Davranışları ve Duygusal Davranış Kuralları ölçekleri kullanılmıştır. Duygusal Emek Davranışları testini Grandey(1999) doktora tezi için Brotheridge ve Lee(1998)'nin çalışmasından almıştır. 19 sorudan oluşan Duygusal Emek Davranışları testi Ela Ünler Öz tarafından Türkçeye çevrilerek doktora tezinde kullanılmıştır. Aynı şekilde Duygusal Davranış Kuralları testi Grandey(1999) doktora tezinden alınmış olup Ela Ünler Öz(2007) tarafından kullanılmıştır. İletişim temelli eğitim programının öncesinde ve sonrasında deney ve kontrol gruplarına anket uygulanmıştır. SPSS paket istatistik programının 21.0 sürümü kullanılarak yapılan analizlerde en küçük Cronbach's Alpha istatistiği en düşük 0,684, en yüksek 0,810 ortalama ile güvenilirlik yeterli görülmektedir. Bu çalışmada, iletişim temelli eğitim programının çalışanların gerçek duygularını gizleme becerisine, duygularını yönetebilme ya da kontrol edebilme yeterliliklerine, rol yapabilme özelliklerine, derin davranışlara etkisine ve kurumun kurallarını uygulayabilme davranışlarına olan etkileri incelenmiştir. Çalışma sonucunda hedeflenen kişilerin

duygusal emek davranışlarını geliştirerek farkındalıklarını artırmak, kişilerarası ve kurumsal iletişimde daha başarılı olmalarını sağlamaktır. Bu bağlamda çalışma sonunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. İletişim temelli eğitim sonunda eğitime katılan çalışanların gerçek duygularını gizleyebilme becerilerinin arttığı bulgularak Hipotez 1 desteklenmektedir. Çalışanların duygularını yönetebilme ya da duygularını kontrol edebilmeleri üzerine yapılan araştırmada anlamlı bir fark bulunarak Hipotez 2 desteklenmektedir. Çalışanların rol yapabilmelerinde iletişim temelli eğitimin katkısı görüldüğü için Hipotez 3 araştırma sonucunda desteklenmektedir. Eğitim sonrasında çalışanların derin davranış sergilemeleri daha yüksek bulgulandığı için Hipotez 4 de desteklenmektedir. Ancak, iletişim temelli eğitim programının çalışanlarda kurumun arzuladığı davranış kurallarını uygulayabilme becerilerini artırmaları konusunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Dolayısıyla, Hipotez 5 desteklenmemektedir. Kuramsal bilgi çerçevesinde demografik faktörlerin duygusal emek davranışları sergileme sürecinde yansımaları olduğu belirtilmişti. Buna ilişkin olarak, cinsiyet faktörü söz konusu olduğunda eğitim sonrasında kadın çalışanların duygu kontrolü, rol yapabilme özellikleri, derinlemesine davranış gösterebilme özellikleri daha yüksek bulunmuştur. Deneyim ve gelir faktörleri açısından değerlendirildiğinde deney grubu denek sayısı az olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bulguların yazına katkısına ek olarak, kurum ve kuruluşların insan kaynakları politika ve uygulamalarına ışık tutabileceği düşünülmektedir. Duygusal emek davranışlarının ve duygu durumunun düzenlenmesinde kültürlerarası çalışmalar yapılarak, farklı kültürlerin bir arada bulunduğu çalışma ortamlarında iletişim temelli eğitimler verilerek çalışanlar arasında kültürel temasın yoğunlaştırılması, iletişim becerilerinin bu doğrultuda kullanılması ve duygu durumunun düzenlenmesi, çalışma motivasyonunun artırılması üzerine gelecekte derinlemesine çalışmalar yapılabilir. Çalışanların yoğun iş temposu içerisinde fiziksel ve zihinsel çaba sarf etmelerinin yanı sıra duygusal çaba da harcadıklarını gören kurum yöneticilerinin çalışanlarını eğitimlere katılmaları için destekleyebilir, teşekkür-takdir belgeleri verebilir, pozisyon yükseltebilir, eğitim sonunda eğlence ya da tatil organize ederek çalışanların eğitime bakış açılarını değiştirebilirler. Eğitimler aracılığı ile farkındalığı artan çalışanların birbirlerine olan

bağlılıklarının artacağı, kuruma olan aidiyet duygularının kuvvetleneceği düşünülmektedir. Eğitimler sonunda anket sonuçları değerlendirilmeli, gözlem raporları tutulmalı ve beklentileri netleştiren ihtiyaç analizleri yapılmalıdır. Çalışmalar sürecinde ve sonucunda eğitim alanların sayısının yüksek olmasının istatistiksel açıdan daha anlamlı sonuçlar çıkararak alan araştırmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

“İletişim Temelli Eğitim Programının Kurum Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkileri” konulu tez çalışmamdaki literatür bilgilerine yayınlanmış eserlerden, makalelerden, üniversitelerin veri tabanlarından ve iletişime açık olan elektronik kaynaklardan ulaştım. İletişim temelli eğitim programımı PTT Baş Müdürlüğü, Güzelyalı-İzmir’de tamamladım.

## **KAYNAKÇA**

- Akturan, A., Günsel A. ve Becerikli M. (2017). Duygusal Emek Kavramı ve Duygusal Emegin Takım Başarısı Üzerindeki Etkileri: Bilişim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. 1 (1), ss.34-47.
- Alias, R. (2017) Aryabhata Journal of Mathematics and Informatics(Impact Factor-5.586)Exploring the Relationship between Demographic Variables and Emotional Labour Strategies in Health Care – Reena Alias, Research Scholar, School of Management Studies, Cochin University of Science and Technology Kerala, India, Cilt: 09, Sayı -01, Haziran - Temmuz, ISSN: 2394-9309E/0975-7139(P)
- Allen N. J. ve Meyer J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology, Cilt:3, ss. 1-18.
- Ardıç, K. Ve Baş, T.(2001). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmini Düzeyinin Karşılaştırılması. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Silivri – İstanbul

- Ashforth, E. B. ve Humphrey, H. R. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, 18(1), ss. 88-115
- Altıntaş, E. (2014). Stres Yönetimi. Ankara: Anı Yayınları
- Avcıkurt, C. ve Şahin, S. (2010). Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim. Editörler: Özmen Ömür ve Topaloğlu Cafer, İstanbul: Beta Yayınları
- Aydın, İ. (2008). İş Yaşamında Stres. Ankara: Pegem Yayınları
- Aytürk, N. (2010). Örgütsel ve Yönetimsel Davranış. Ankara: Detay Yayınları
- Basım, H.N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. Cilt:19, Sayı:1 19/1, ss. 77-90
- Baltaş, A. (2015). Akılsız Duyguların Cezasını Kararlar Çeker. İstanbul: Remzi Yayınları
- Baltaş, Z. (2002). Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres. İstanbul: Remzi Yayınları
- Bancar, Ali (2016). Örgüt DNA'sı. Ankara: Nobel Yayınları
- Barutçugil, İ. (2002). Eğiticinin Eğitimi. İstanbul: Kariyer Yayınları
- Barutçugil,İ.(2004).Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları
- Basım, H. N. ve Memduh, B. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. Cilt:19, Sayı:1 19/1, ss. 77-90
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. Business and Economics Research Journal, ISSN: 1309-2448, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 109-127,
- Beğenirbaş, M. ve Nejat B. H. (2013) Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences, ISSN 1390-6761, Cilt:10/1, ss. 45-57
- Bowd Ryan, Bowd Les, Harris Phill,(2006). "Community Corporate Social Responsibility: An Exploratory Case Study of a Major UK Retail Centre", Journal of Public Affairs, 6(2):147-155

- Brown, S.(2010). The Effects of Emotional Labour on Wellbeing: Contrasts between Health care Settings, Eylül, Cilt:14, ss. 42-50
- Bursalı, M. Y., Bağcı, Z. Ve Kök B. S., (2014). The Relationship between emotional Labor and task/contextual/innovative job performance: A study with private banking employees in Denizli. 2(2), ISSN: 2147-6284, ss. 221-228
- Büyüköztürk, Ş.ve ark., (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Pegem, Ankara: Pegem Yayınları
- Carnegie, D. (2016). Stres ve Endişeyle Başa Çıkmanın Yolları. İstanbul: Nemesis Yayınları
- Carnegie, D. (2016). İşine Aşık Ol. İstanbul: Nemesis Yayınları
- Cohen R. A., Fink L. S. (2001). Effective Behaviour in Organizations. The U.S.A.: McGraw Hill Irwin
- Clarke C., Hope-Hailey V. ve Kelliher C. (2007). Being Real or Really Being Someone Else. Cilt: 25, Sayı. 2, ss.92-103
- Cox J. L. (2016). Emotional Labour: Surface Acting a Better Emotional Regulation Strategy for Dealers. UNVL University Libraries, p.1
- Cox J. L. (2014). Emotional Labor: Surface Acting a Better Regulation Strategy For Dealers? James Luverna Cox, Masters of Arts in Industrial /Organizational Psychology University of Missouri St. Louis, ss.1-28
- Çaldağ M.A. (2010). Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Çankaya C. Z. (2011). Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi, Ankara: Nobel Yayınları
- Cüceloğlu D., Erdoğan İ. (2015). Öğretmen Olmak. İstanbul: Final Yayınları
- Dahling J.J., Perez L.A. (2010). Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies, ss. 574-578

- Dahling J.J. (2017). Exhausted, Mistreated or Indifferent? Explaining Deviance from Emotional Display Rules at Work. C,lt: 26, Sayı:2, ss.171-182
- Davies G. ve Miles L. (1996). Reputation Management. Cilt:2.(1), ss.16-27
- Demirel Ö. (1993). Yabancı Dil Öğretimi. Ankara: Usem Yayınları
- Doğan A. ve Sığırı Ü. (2017). Duygusal Emek: Hemşireler Üzerine Bir Çalışma. Cilt.4, Sayı. 2, ss. 113-126
- Doğan S. (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi. İstanbul: Kare Yayınları
- Doğan, Y. (2013). Dinleme Eğitimi. Ankara: Pegem Yayınları
- Doğanay, Ü. ve Keskin, F.(2008). Türkiye’deki Kişilerarası İletişim Eğitimi Üzerine bir Değerlendirme, Kültür ve İletişim. Cilt: 11(1), ss. 9-32 Ankara: Ankara Üniversitesi, İletişim Fakültesi
- Dökmen, Ü. (2001). İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri. Journal Of Yasar University, Cilt:18, Sayı:5, ss. 2970-2984
- Eisenberg, Fabes, Guthrie and Reiser.(2000), Dispositional Emotionality and Regulation: Their Role in Predicting Quality of Social Functioning, Journal of Personality and Social Psychology, ss: 136-157
- Ekman, P. (2015). Yalan Söylediğimi Nasıl Anladın. İstanbul: Okyanus Yayınları
- Ellis, S. ve Dick, P. (2003). Introduction to Organizational Behaviour. UK: McGrawHill
- Erel, Ö. G. (2015). Duygusal Zeki Organizasyonlar. Konya: LiteraTürk Yayınları
- Erel, Ö. G. ve Yalçın, M. (2014). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: MediaCat Yayınları, ss. 47-90
- Eren, E. (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları
- Eroğlu, E. (2011). İletişimci Liderlik. Konya: LiteraTürk

- Eroğlu, Ő. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 19, ss.147-160
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2, ss. 182-196
- Goleman, D. (2014). Duygusal Zekâ. İstanbul: Varlık
- Gordon, T.(2013). Etkili Liderlik Eğitimi. İstanbul: Profil Yayınları
- Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, Journal of Occupational Health Psychology, Cilt:5. Sayı:1, ss. 95-110
- Grandey ,A.A., Diefendorff M. J. ve Rupp E. D. (2013). Emotional Labor in the 21st Century, U.K.: Routledge
- Greenglass, E. ve Kyle, N.(2008). Coping and Emotional Labor: Theoretical Considerations, Stress and Anxiety, Application to Life Span Development and Health Promotion, Edited by Petra Buchwald, Tobias Kingeisen, Michael Eysenck, Berlin, ss. 7-15
- Gülнар, B. (2007). Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu. Konya: Literatürk Yayınları
- Gülova, A. A., Bedrettin, T. P., ve Aynur, T. P. (2013) Dokuz Eylül Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:28, Sayı:2, ss. 41-74
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi, Journal of Yaőar University, Cilt: 4(14), 2129-2150
- Güney, S. (2012). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayınları
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları
- Gürüz, D. ve Eğinli, T. A. (2012). Kişilerarası İletişim. Ankara: Nobel Yayınları
- Gürüz, D. ve Eğinli T.A. (2013). İletişim Becerileri. Ankara: Nobel Yayınları
- Goulston, M. (2014). İknanın Anahtarı. İstanbul: Alfa Yayınları

- Hamarat, B. (2016). İstatistik. Paradigma Akademi Basın Yayın Dağıtım Çanakkale, ss. 163
- Hallowell, E. (2015). Stres Yönetimi. İstanbul: Optimist
- Hartley, P. (2014). Kişilerarası İletişim. Ankara: İmge Yayınları
- Hochschild, A.R. (2012). The Managed Heart. London: University of California Press
- Hogan, K. (2013). Başkalarını Sizin Gibi Düşünmeye Nasıl İkna Edersiniz?. İstanbul: Yakamoz Yayınları
- Hogan, K. (2014). Konuşarak İkna Psikolojisi. İstanbul: Yakamoz
- Hoy, K.W. ve Miskel, G.C.(2012). Eğitim Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları
- İnceoğlu, M. (2011). Tutum Algı İletişim. Ankara: Siyasal Kitapevi
- İzgören, Ş. A. (2016). İş Yaşamında 100 Kanguru. Ankara: Elma Yayınları
- Johnson, Hazel-Anne M.(2004). TheStory behind Service with a Smile: The Effects of Emotional Labor on Job Satisfaction, Emotional Exhaustion and Affective Well-being. University of Florida
- Jimoh, A.M. ve Odere, U.M.(2015). The Predictive Influence of Demographic Factors, Emotional Labour and Conscientiousness on career fulfillments of nurses in Ibadan, International Journal of Nursing, Midwife and Health related cases, Cilt:1, Sayı:1, ss.1-13
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (2015). İnsan ve İnsanlar. İstanbul: Evrim Yayınları
- Kara, T.B. (2014). İşte Yaşam Koçluğu. Ankara: Nobel Yayınları
- Kaya, A. (2015). Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim. Ankara: Pegem Yayınları
- Kaya, U. ve Özhan, K.Ç. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine bir Araştırma. Çalışma İlişkileri Dergisi. Cilt:3, Sayı:2

- Kesen, M. ve Akyüz, B. (2016). Duygusal Emek ve Prososyal Motivasyonun İşe Gömülmüşlüğe Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine bir Uygulama. Cilt 25, Sayı 2, ss. 233-250
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Yayınları
- Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S.(2015). Çalışma Yaşamında Davranış. Kocaeli: Umuttepe Yayınları
- Keyzers, C. (2011). Empatik Beyin. İstanbul: Alfa Yayınları
- Kılıçaslan, E. (2011). İletişim Kurma Becerileri. Edirne: Paradigma Akademi
- Kılıçaslan, F.(2010). 10 Adımda Duygusal Zekâ. Ankara: Nobel Yayınları
- Korkmaz, M., Germir, H. N., Şahbudak, E., Şen, E., Gürkan, A., Kuzucuoğlu, H.A. (2015). Stres, Performans, Verimlilik. İstanbul: Çatı Yayınları
- Kütükçü, T.(2015). İş Dünyası İletişim Rehberi. İstanbul: Ötüken Yayınları
- Lively, K.J. (2013). Social and Cultural Influencers: Gender Effects on Emotional Labor at Work and at Home. Editörler: Grandey, A.A., Diefendorff, J. M., Rupp, D. E. Emotional Labor in the 21st Century. U.K.: Routledge
- Maxwell, R. ve Dickman, R. (2014). İkna Yöntemleri. İstanbul: Alfa Yayınları
- Maslach, C. ve Michael P. L. (2016). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. Cilt:15 (2), ss. 103-111
- Maslach, C., Wilmar, B. S. ve Michael, L. (2001). Job Burnout, Cilt: 52, ss. 397-422.
- Mesquita, B. ve Delvaux, E. (2013). A Cultural Perspective on Emotion Labor. Editörler: Grandey, A.A., Diefendorff, J. M., Rupp, D. E. Emotional Labor in the 21st Century. U.K.: Routledge
- Middleton, R.D.(1989). Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions. Ethos. Cilt:17, Sayı:2, ss. 187-201

- Morris, J.A. ve Feldman, D.C. (1996). "The Demensions, Antecedents, and Cosequences of Emotional Labor", *Acedemy of Management Review*. Cilt: 21(4), ss. 986-1010-
- Murata, K. ve Harison, A. (1995). *Japon Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Rota Yayınları
- Murray, K. (2013). *Liderlik Dili*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Navarro, J. ve Karlins, M. (2015). *Beden Dili*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Niven, K., David, G., Ilmovander, L., David, H. ve Warren, M. (2015) *Becoming Popular: Interpersonal Emotion Regulation Predicts Relationship formation in Real Life Social Networks*, Cilt: 6, 1452, PMC4586352
- Nixon, D. (2009). 'I can't put a Smiley Face On' : Working Class Masculinity, Emotional Labour and Service Work in the 'New Economy'
- Noe, A. R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Othman, K.A., Abdullah, S.H. ve Ahmad, J. (2008). *Emotional Intelligence, Emotional Labour and Work Effectiveness in Service Organizations*. Cilt: 12, Sayı: 1, ss. 31-404
- Prentice, C. (2013) *Emotional Labor and its Consequences: the Moderating Effect of Emotional Intelligence*. *Research on Emotion in Organizations*. Volume: 9, Editors: Wilfred J. Zerbe, Neal M. Ashkanasy and Charmine E. J. Hartel, UK: Emerald
- Riel, van B.M.C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Pearson
- Robbins, P. S. (2003). *Essentials of Organizational Behaviours*. Prentice Hall
- Ronchhod, A., Marandi, E. (2007). *The Official CIM Coursebook: Strategic Marketing in Practice*. Elsevier
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Kriter Yayınları
- Schaufeliand, W. ve Enzman, D. (1998). *The Burn Out Companion to Study and Practice a Critical Analysis*, UK: Taylor & Francis

- Siyez, M. D. (2015). Kişilerarası İlişkilerin Başlangıcı ve Gelişimi. Editör: Alim Kaya, Ankara: Pegem Yayınları
- Sweeney, D.P. ve McFarlin, B.D. (2001). Organizational Behaviour: Solutions for Management, The U.S.A.: McGraw Hill Irwin
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş doyumunu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:16, Sayı:2, ss. 463-492
- Öz, Ünler Ela, Duygusal Emek Davranışlarının İş Sonuçlarına Etkisi, 2007, İstanbul, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özdemir, G., Yalçın, M. ve Akbıyık, M. (2013). Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Davranışlarının Müşteri İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Boyner Örneği. E-Journal of New Word Science Academy, 8.3.4C0169, 301-321
- Hüseyin Özgen, Kemal Can Kılıç, Bahattin Karadem, (2003) İİBF İşletme Bölümü ) (176 Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı-
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Yayınları
- Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim, Cilt:7, 4, ss. 69-70
- Özkan, Ö. (2012) .Hayat Bakım İster. İstanbul: Omega Yayınları
- Rafaeli, A. ve Sutton I. R. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. Cilt:12, Sayı:1, ss. 23-37
- Tarhan, N. (2015). Duyguların Psikolojisi. İstanbul: Timaş Yayınları
- Tüzün, K.İ. ve Varoğlu, K.A. (2014). Örgütsel Davranış, Editörler: Ünsal Sığırı, Sait Gürbüz, İstanbul: Beta Yayınları
- Ünal A. (2011). Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,  
Sakarya

Vincent, C. ve Braun, A. (2013). Being “Fun” at Work: Emotional Labour, Class, Gender and Childcare. Cilt: 39, Sayı: 4. ss. 751-768

Yıldırım, B. (2015). Duygusal Zekâ. İstanbul: Destek Yayınları

Yaylacı, Ö. G. (2008). Kariyer yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği. İstanbul: Hayat Yayınları

Yazıcı, H. (2015). Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim. Editör: Alim Kaya. Ankara: Pegem Yayınları

Yurdakul, S. (2014). Etkileme-İkna ve Müzakere Teknikleri. İstanbul: Sokak Kitapları

Zapf, D. (2002) Emotion Work and Psychological Well-Being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations, Human Resource Management Review, Cilt:12, ss: 237-268

## **TEŞEKKÜR**

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ilgisini ve desteğini esirgemeyen, bilgilerini paylaşan, kullandığı her kelime ile tezime destek veren saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Gaye EREL’e, çalışmayı tamamlamamda bir an olsun yardımını esirgemeyen Arş. Gör. Dr. Miray BEŞBUDAK’a, araştırmanın gerçekleşmesinde bana yol gösteren Doç. Dr. Suat TÜRKOĞUZ, Doç. Dr. Ebru GÜZELOĞLU ve Öğr. Gör. Bahattin HAMARAT’a, akademik çalışmalarımda destek olan ve güven duyan Prof. Dr. Demet GÜRÜZ, Prof. Dr. Ş. Emet GÜREL, Prof. Dr. Müjde Ker DİNÇER, Prof. Dr. Abbas TÜRÜNÜKLÜ, Prof. Dr. Gürkan ERSOY, Doç. Dr. Ayşen TEMEL EĞİNLİ ve Doç. Dr. Özgür KÖSEOĞLU’na en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım. İletişim Temelli Eğitim Programımı uygulamam için elinden gelen tüm desteği gösteren İzmir PTT Baş Müdürü Şerif KAÇMAZ, eğitimleri organize eden Abidin ADIGÜZEL ve sekiz hafta boyunca çalışmalara katılan seçkin PTT

personeline en derin saygılarımı sunarım. Gece-gündüz manevi desteğini esirgemeyen kızım İLAYDA BAŞARAN ve eşim Cem Hakan BAŞARAN'a, arkamda olan dostlarıma ve her zaman yanımda olup bana destek olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

### **ÖZGEÇMİŞ**

Sultan BAŞARAN 1974 yılında Kütahya'da doğdu. 1996 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, İngiliz Dili Eğitimi Anabilim dalını Lisans eğitimini, 2002 yılında da aynı anabilim dalında Yüksek Lisans eğitimini tamamladı. 2015 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Kişilerarası İletişim Yüksek Lisans Programında eğitimine başladı. Aynı zamanda Kişilerarası İletişim Doktora Programında eğitimine devam etmektedir. Dokuz Eylül Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu'nda İngiliz Dili Eğitmeni - Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır.

## TÜRKÇE ÖZET

*“İletişim Temelli Eğitim Programının Kurum Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkileri”* başlıklı Yüksek Lisans tezi kapsamında iletişim temelli eğitim programı, duygusal emek ve duygusal davranış kuralları konu edilmektedir. Duygularımız hayatımızdaki pusulalarımızdır. Bu pusulayı doğru ve etkili kullanabilmek duyguların eğitimi ve iletişim becerilerini geliştirmek ile mümkündür. İletişim becerilerini geliştirmek, öğrenme isteği yaratmak, duygusal eğitim sürecinde kişinin kendisini tanıyabilmesi, karşı tarafın duygularının farkına varabilmesi ve sorumluluk alabilmesi önemlidir. Duyguları yönetebilmek ve denetleyebilmek duyguların eğitimi ile mümkündür. Modern yönetim anlayışında çalışanların duygularına önem verildiği belirtilmektedir. Hizmet sektöründe müşteri ile etkileşim içinde bulunan çalışanların empati kurabilmeleri, duygularını kontrol edebilmeleri, kurumun beklediği davranışı sergileyebilmeleri, duygusal emek kavramı ve duygusal davranış kurallarına dikkat çekmektedir. İletişim Temelli Eğitim programı ile çalışanların duygu yönetim becerisini geliştirmeleri sonucu sergilemekte oldukları duygusal emek davranışlarının çalışan-çalışan ve çalışan-müşteri kalitesini arttırmaları, duygu kontrolünü sağlayarak, kurumun beklediği davranışları sergileyerek yaptıkları işten doyum almaları hedeflenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** eğitim, iletişim becerileri, duygusal emek, duygusal davranış kuralları

## **ABSTRACT**

The Master's Degree thesis called "*The Effects of Communication Skills Training Program on the Behaviours of Emotional Labor in Organizations*" focuses on communication based training program, emotional labor and emotional behaviour. Our feelings are our compasses in our lives. It is possible to use these correctly and effectively by improving the training and communication skills of emotions. It is important to develop communication skills, to create learning desire, to be able to recognize and take the responsibility for the others' feelings. It is possible to manage emotions and to control them through the training of emotions. It is stated that the emotions of the employees are emphasized in the understanding of the modern management system. Employees interacting with the customer in the service sector draw attention to showing empathy, controlling their emotions, exhibiting the behaviours that the organization expects in the concept of emotional labor and emotional behaviour. It is aimed that emotional labor behaviours which empower employees to develop their emotional management skills increase the quality of employees' interaction among each other and the interaction between the employees and the customers. As a result, this provides emotional control, regulations and demonstration of the behaviors that the organization expects.

**Key Words:** training, communication skills, emotional labor and emotional behaviour rules

## EKLER

### Ek 1. Duygusal Emek Davranışları Ölçeği

#### LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Sultan Başaran tarafından yürütülen "İletişim Temelli Eğitim Programının Kurum Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkileri " başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

#### *Bir müşteri ile iletişim içindeyken.....*

		Hemen hemenher zaman (6)	Çok sık (5)	Oldukça Sık (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Hemen hiçbir zaman (1)
1	Gerçek duygularımı göstermemek için çaba sarfederim.						
2	Hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım.						
3	Karşımdakilere göstermem gereken duygu hangisi ise o duyguyu hissetmek için çaba sarf ederim.						
4	Genellikle o sırada hissettiğim gerçek duygularımı gizlemeye çalışırım.						
5	Asabi bir müşteri ile konuşurken						

	sinirlenmemek için kendimi rahatlatacak şeyler düşünmeye çalışırım.						
6	Müşterilere uygun davranmam gerektiği için gerçek tepkilerimi bastırırım.						
7	Sinirli bir müşteriyle konuşurken, esasında benim görevimin ona yardım etmek olduğunu düşünürüm.						
8	Müşteriyle ilişki sırasında kurumun benden göstermemi istediği duyguları yansıtabilmek için rol yaparım.						
9	Kendi duygularımı kontrol etmeye çalışırım.						
10	Sinirli müşterilerimle bile, olaylara onların bakış açısından bakmaya çalışarak konuşurum.						
11	İşimin benden beklediği "kişi" olabilmek için içtenlikle çaba sarf ederim.						
12	Kendimi çok kötü hissettiğim zaman bile arkadaşça davranıp gülümserim.						
13	Karşımdaki kişiyle ilgilenirken sıkıntılı ve sinirli olduğumu belli etmemek için rol yaparım.						
14	Müşteri ile ilişkim sırasında yansıtmam gereken duygu, benim ruh halimle uyuşmasa						

	bile o duyguyu yansıtmaya çalışırım.						
15	Müşteriyle ilişkim sırasında, benim duygularıma ters gelse bile, o sırada işim icabı göstermem gereken duygu ne ise, onu hissetmeye çalışırım.						
16	Müşterilerle etkileşim sırasında içimden geçenleri hissettirmemek için gayret gösteririm.						
17	Sinirli bir müşteriyle konuşurken, onların aramızda geçenlere değil başka bir şeye hiddetlendiklerini düşünürüm.						
18	Müşterilere yardım ederken neşeli olduğumu göstermeye çalışınca bir süre sonra kendimi hakikaten neşeli bulurum.						
19	Müşteriye sinirlensem bile ona karşı kibar davranmaya devam ederim, ama içimden küfür ederim.						

## Ek 2. Duygusal Davranış Kuralları Ölçeği

### LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Sultan Başaran tarafından yürütülen " İletişim Temelli Eğitim Programının Kurum Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkileri " başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

		Hemen hemen her zaman	Çok sık	Oldukça Sık	Bazen	Nadiren	Hemen hemen hiçbir zaman
		(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1	Müşterilere nasıl davranmamız gerektiği hakkındaki kurallar yazılı olarak iş yerimiz tarafından hatırlatılır.						
2	İş yerimizdeki diğer çalışanlar genelde nasıl hissediyorlarsa öyle davranabilirler.						
3	İş yerimiz bizden, olumsuz duygularımızı müşterilere yansıtmamamızı bekler.						

4	İş yerimiz bizden göstermekle yükümlü olduğumuz duygusal ifadeleri(dostça ifadeler gibi) göstermemizi bekler.						
5	Müşterilerle ilişki sırasında göstermemiz gereken duyguları yansıtmanın karşılığında iş yerimiz bize ödül veya ikramiye verir.						
6	Müşterilerin iyi hissetmelerini sağlamanın işimizin bir parçası olduğu bize belirtilir.						
7	İş yerimiz, müşterilere belli duyguları yansıtmanın için bize eğitim verir.						
8	İş yerimiz işe alımlarda, uygun duyguları yansıtma yeteneğine sahip olanları seçmeye çalışır.						
9	İş yerimiz, müşteri hizmeti verirken tüm çalışanların arkadaşça ve samimi davranmalarının gerekli olduğunu dile getirir.						
10	İş yerimiz, müşteri hizmeti sırasında, yansıtmanın gereken duygular konusundaki kuralları açık ve net olarak bildirir.						



