

Toplum Bilimleri Dergisi – Journal of Social Sciences

ISSN: 1306-7877 e-ISSN: 2147-5644

Haziran / June 2019, 25 : 190-215

Eğitim Örgütleri Açısından Duygusal Emeğin Önemi

Importance of Emotion Labor for Educational Organizations

Kısmet DELİVELİ

Öđr. Gör. Dr. Muđla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Fakóltesi

Dr., Muđla Sıtkı Kocman University, Faculty of Education

dkismet@mu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-3035-7505>

Makale Bilgisi / Article Information

<http://dx.doi.org/10.29228/tbd.2007.25.3227>

Makale Türü / Article Types: Araştırma Makalesi / Research Article

Geliř Tarihi / Received: 29 Nisan / April 2019

Kabul Tarihi / Accepted: 22 Haziran / June 2019

Yayın Tarihi / Published: 23 Haziran / June 2019

Yayın Sezonu / Pub Date Season: Haziran / June

Cilt / Volume: 25

Sayfa / Pages: 190-215

Copyright © Published by Toplum Bilimleri Dergisi – Journal of Social Sciences.

All rights reserved. www.toplumbilimleri.com

Eğitim Örgütleri Açısından Duygusal Emegin Önemi¹

Öz: Bu çalışmanın amacı, duygusal emek teorisinin eğitim örgütleri açısından önemini ortaya koymaktır. Eğitim örgütleri öğrenci iletişim ve etkileşiminin en yoğun düzeyde yaşandığı dolayısıyla duyguların en çok devreye girdiği eğitim ortamlarından birisidir. Bu iletişim ve etkileşim ortamında öğrencilere rol model olacak tutum ve davranışlara sahip olması gereken öğretmenlerin kimi zaman duygularını yönetebilmesi, değiştirebilmesi ya da baskılayabilmesi gerekmektedir. Çünkü yönetsel açıdan, öğretmenlerin gerektiğinde gerçekte hissettikleri duygulardan uzaklaşarak olumsuz duygularını baskılayabilmeleri, olumlu duygularını daha çok gösterebilmeleri, özellikle içten duygular sergileyerek duygusal emek gösteriminde bulunmaları beklenmektedir. Bu açıdan sağlıklı bir örgüt iklimi ve değerlere dayalı güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması gereken eğitim örgütlerinde, duygusal emek davranışları ortaya koyabilen, duygularını düzenleyebilen ve örgütsel hedeflerle uyumlu olacak şekilde duygularını değiştirebilen öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun nedeni öğrencilere sunulan eğitim hizmetinin niteliğinin geliştirilmek istenmesidir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim örgütleri, öğretmen, duygu, duygusal emek.

Importance of Emotion Labor for Educational Organizations

Abstract: The aim of this study is to demonstrate the importance of the theory of emotional labor for educational organizations. Educational organizations are among the education settings where communication and interaction with students are experienced at the highest level. That is why emotions take action the most in such settings. Teachers, who are supposed to adopt the behaviors and approaches that would make them role models for students in such a setting of communication and interaction, are required to manage, control and suppress their emotions from time to time. Because, for the sake of management, they

¹ Bu çalışma 28.12.2018 tarihinde tamamladığımız “öğretim elemanlarının duygusal emek davranışları ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki ilişki” başlıklı doktora tezi esas alınarak hazırlanmıştır. This article is extracted from my doctorate thesis dissertation entitled “The relationship between the lecturers’ emotional labour behaviors and their organizational commitment levels”, PhD Dissertation, Department of Educational Administration, Planning ve Economics, Adnan Menderes University, Aydın/Turkey, 2018).

are supposed to abstain from their actual emotions so they suppress their negative feelings when needed, demonstrate a more positive state of feeling, and do labor emotionally especially by adopting sincere emotions in their behaviors. For the reason stated above, in the education organizations that are supposed to run under a healthy organizational climate and based on concrete organizational culture, such teachers as the ones that demonstrate behaviors of emotional labor, manage their feelings and change their feelings in line with the organizational objectives are needed. This is because of the intention that the quality in the education service offered for students is improved.

Key words: Educational organizations, teacher, emotion, emotion labor.

GİRİŞ

Eğitim temelde bir iletişim etkinliğidir. Eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insan olduğu göz önünde bulundurulacak ve özellikle öğretmenlerin, sözlü ya da sözsüz eylemlerinin öğrenci davranışlarını etkilediği düşünülecek olursa, eğitim örgütlerinde öğretmenin iletişim becerilerinin ne kadar önemli olduğu çok daha iyi anlaşılabilir.

Çağdaş eğitim anlayışına göre, öğretmenlerin öğretimin kalitesini arttırabilmek ve etkili bir sınıf yönetimi oluşturabilmek için öğrencileri etkileyen sosyal ve çevresel faktörleri bilmekle kalmayıp, öğretim hizmetinin niteliğini artırabilmek için öğrencilerle sağlıklı iletişim ve etkileşim içerisinde olmaları beklenmektedir (Balcı, 2014, Sarpkaya, 2005, Sünbül, 2007). Bu bağlamda öğrencilerin başarılı olabilmelerini sağlayacak destekleyici bir sınıf ortamının hazırlanması yanında, öğrencileri güdüleyici sözler kullanması, bunu yaparken de örgütsel hedeflerle uyumlu davranışlar göstermesi istenmektedir. Öğretmenin sevgi, saygı, hoşgörü ve güvene dayalı tutum ve davranışlar içinde olmasının güdülenme düzeylerini artırabileceği düşünülmekte, öğretmenin örgütsel hedeflerle uyumlu sözel ve sözel olmayan davranışlarıyla model olması yoluyla ise öğrencilerin başarılı, mutlu, girişken, kendisiyle barışık, empati becerileri gelişmiş, etkili iletişim kurabilen bireyler olarak yetiştirilmesi hedeflenmektedir. Bu açıdan güdüleyici ve olumlu iletişim becerilerine sahip öğretmen profili incelenirken, öğretmenin duygusal emek davranışlarının da incelenmesi gerekli görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, duygusal emek teorisinin eğitim örgütleri açısından önemini ortaya koymaktır. Bu amaç için ilk olarak duygusal emek yaklaşımları ele alınacaktır. İkinci olarak duygusal emek konusunda yapılan araştırma sonuçları değerlendirildikten sonra, hizmet sektöründe duygusal emegin önemine dikkat çekilecektir. Son olarak ise eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalar değerlendirilip, duygusal emegin eğitim hizmetinin niteliğinin geliştirilmesine etkileri ve önemi vurgulanacaktır.

1. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI

Amerikalı Sosyolog Arlie Hochschild, 'Duygusal Emek (emotional labor)' kavramını, ilk kez 1983 senesinde yayınladığı "Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi" kitabında ele alarak, sosyoloji biliminin bulgularından hareketle duygusal emek kavramını kavramsallaştırmaya çalışmış ve örgütsel davranış bilimine kazandırmıştır. Hochschild (1983) bir hava yolu şirketinde hizmet sunumu sırasında hosteslerin gözlenebilir duygusal davranış örüntülerini incelerken, işlerinin parçası olduğu için yönetimin personelden farklı duygu gösteriminde bulunmalarının beklendiğini ifade etmiştir. Personelin, hizmetin sunumu sırasında dışarıdan gözlemlenebilecek şekilde yüz ve beden hareketleriyle (jest ve mimikler) duygularını yansıtmaya çabalarını duygusal emek olarak tanımlayan Hochschild (1983), gözlemleri sonucunda hosteslerin "yüzeysel ve derinden rol yapma" olmak üzere iki yol kullandıklarına dikkat çekmiştir. "Yüzeysel davranışı"(surface action) duyguyu içselleştirmeden sadece verilen tepkinin ayarlanması olarak ele alırken, yüzeysel oyunculuğun duygulardan daha çok davranış ifadelerini içerdiğini ve bu davranış ifadelerine sözlü ve sözsüz (ses tonu, yüz ifadesi gibi) sunumların eşlik ettiğini belirtmiştir. "Derinlemesine düşünerek davranmada"(deep action) çalışanın hissettiği duyguyu gözden geçirip, göstermekle yükümlü olduğu duyguyu bizzat yaşamaya çalıştığını, dolayısıyla derin oyunculuğun da kişinin kendisinden beklenen ve istenen duyguyu hissetmesi ya da gerçekten deneyimlemiş gibi davranmaya çalışması şeklinde açıklanabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca duygusal emegin, fiziksel ve zihinsel emek gibi emek gücünün bir parçası olduğunu savunmuştur (1983:7). Kendisinden sonra gelen araştırmacılardan, Ashforth ve Humphrey (1993) Morris ve Feldman (1996), Grandey (1999) ve Kruml ve Geddes (2000),

Hochschild'in görüşlerinden (1983) yola çıkarak çalışanların duygusal emek gösterimlerini incelemişlerdir.

Hochschild'den farklı olarak Ashforth ve Humphrey (1993), duyguların kendisine değil davranışa odaklanarak, duygusal emeği uygun davranışın sergilenmesi şeklinde tanımlamıştır. Duygusal emeği *yüzeysel ve derinlemesine davranış* olarak sınırlandırmayı doğru bulmayan Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'in bahsettiği boyutlar dışında duygusal emeğin, '*samimi davranış (doğal duygulanım)*' boyutu olduğuna dikkat çekmişlerdir. Ashforth ve Humphrey (1993: 94) çalışanların kendilerinden beklenen davranışı kendiliğinden ve herhangi bir çaba harcamadan da gösterebileceğine dikkat çekerek, gözlenebilir bu davranış biçimini *samimi duyguların (genuine emotion)* gösterilmesi olarak tanımlamışlardır.

Morris ve Feldman (1996: 986-988) duygusal emeğin daha karmaşık bir kavram olduğuna dikkat çekerek, '1- beklenen duyguların gösterimindeki *sıklık*, 2- bu duyguların gösterim kurallarına olan *dikkat*, 3- gösterilmesi gereken duygularda *çeşitlilik*, 4- örgütün istediği ile bireyin hissetmediği duygunun ürettiği *ahensizlik*' olmak üzere dört boyutta incelemişlerdir. Buna göre sıklık boyutunda, sosyal çevreyi tanıırken, kişiler duygularını biçimlendirmektedirler. Dikkat boyutunda çalışanlar işveren tarafından istenen ve beklenen duygulara göstermek için dikkat göstermekte ve çaba harcamaktadır. Üçüncü aşamada ise, çalışanların farklı duyguların farklı şekilde sergilenmesi beklenmekte, hizmeti sunan çalışan sunulan hizmetin bir parçası haline gelmekte, dolayısıyla duygusal emeğin bir değişim değeri olduğundan duygusal emek meta haline gelmektedir. Son süreçte ise duyguların ne zaman ve ne şekilde sunulacağına ilişkin kurallar ortaya çıkmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 987; Güngör, 2009:170).

Grandey (1999) ise daha önceki yaklaşımları birleştirerek psikoloji biliminin de bulgularından hareketle önerdiği modelde, ilk kez *duygu düzenlemesi* kavramını kullanmıştır. Grandey (2000) daha önceki çalışmalardan yola çıkarak duygusal emeğin derin ve yüzeysel davranış düzeylerinin esasen '*duyguların düzenlenmesi*' amacıyla kullanıldığını ifade etmiştir. Bilişsel psikologların bireyin yeni bilgiye ulaşırken kullandıkları 'denge' kavramını, duygusal emeğe uyarlayan araştırmacı, duygusal davranış gösterimlerinin nasıl geliştiğini

açıklamaya çalışmış ve duygu düzenlemesini kişinin herhangi bir uyararla karşılaştığında duygularını kontrol etmesi ve duygusal dengesini sağlayarak duruma uygun tepkiler geliştirmesi olarak tanımlamıştır. Duygu düzenlemesinin ise, kişinin duygularını nerede ve nasıl yansıması gerektiği konusundaki bireysel anlayışlarına dayalı olarak yaptığı duygusal ayarlamaları içeren bir süreçte geliştiğini ifade etmiştir (Grandey, 2000: 95-97). Grandey (1999) duygusal emeğin bir süreç olarak görüldüğü takdirde, süreçteki her adımın detaylı analiziyle çalışanların örgütsel ve bireysel sonuçlarını olumlu hale getirmenin mümkün olacağını ileri sürmüştür. Geliştirdiği modelde, durumsal (sıklık, süre, gösterim kuralları vb.), bireysel (cinsiyet, duygusal zeka vb.) ve örgütsel faktörlere (yönetici ve iş arkadaşı desteği, özerklik vb.) bağlı olarak duygu düzenleme sürecini incelemiştir. Modelin öncellerindeki etkileşim beklentileri *süre, sıklık ve çeşitlilik* aynı zamanda Morris ve Feldman'ın modelindeki değişkenlerdir.

Kruml ve Geddes (2000), duygusal emeği yüzeysel davranış (surface acting), derin davranış (deep acting) ve hakiki-samimi davranış (genuine acting) olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Çalışanların hissetmeleri gereken veya en azından işleriyle ilgili etkileşimlerde belirli duyguları yansıtmak gerektiği zaman ortaya koydukları davranışları duygusal emek olarak tanımlamışlardır. Kruml ve Geddes'e göre, yüzeysel davranışlar gösteren çalışanlar kendi gerçek duygularından farklı olarak, kendilerinden beklenen duygu ifadelerini dışsal duygusal gösterimlerinde (örneğin mimikle, ses tonu ile ya da beden dili ile) değişiklik yaparak göstermektedir. Derin davranış sergilerken, istenilen ifadeleri verebilmek için fiziksel (dışsal) görünüşlerini değiştirmeden (hayal güçlerini de kullanarak daha önce yaşamış oldukları güzel deneyimleri, anıları hatırlayarak) içsel duygularını değiştirmeye çabalamaktadır. Hakiki (samimi) davranışta ise hissedilen duygular ile gösterilmesi istenilen duygular birbirine uygun olduğundan, kişi herhangi bir davranış değişikliği yapmadan, doğal bir biçimde duygusal davranışlar sergilemektedir (Kruml ve Geddes, 2000: 15). Görüldüğü gibi Kruml ve Geddes'in (2000) "yüzeysel ve derin" davranış boyutlarına yönelik açıklamaları Hochschild'ın (1983) yaklaşımındaki açıklamalar gibidir. Kruml ve Geddes'in (2000) üçüncü bir boyut olarak gösterdikleri "hakiki davranış" ise, Ashforth ve Humphrey'in (1993) çalışanların, kendilerinden beklenen davranışı kendiliğinden, isteyerek ve herhangi bir çaba harcamadan da gösterebileceklerine işaret

ettikleri “samimi davranış” boyutuyla ilgili açıklamalara benzemektedir. Bununla birlikte Kruml ve Geddes bireyin “duygusal uyumsuzluk” olarak nitelendirilebilecek davranışlar sergileyebileceklerini tespit etmişlerdir. Buna göre samimi davranış duygulanım derecesinin fazla olduğu durumlarda daha fazla duygusal uyumsuzluk görülebileceğini, daha az olduğu durumlarda duygusal uyumsuzluğun daha az olabileceğine dikkat çekmişlerdir. Derin davranış boyutunda ise, gerçekte hissedilen ve hizmet ilişkisinde müşterilere gösterilmesi istenilen davranışlar arasındaki farklılıktan kaynaklanan duygu değişimini “duygusal çaba” olarak nitelendirmişlerdir (Kruml ve Geddes, 2000: 19-21).

Chu ve Murrmann (2006), Hochschild’in (1983), Ashforth ve Humphrey (1993) ile Kruml ve Geddes (2000) görüşlerinden yola çıkarak, hizmet sektöründe yaptıkları araştırmalarında, kendi kültürlerinde çalışanların “duygusal çaba ve duygusal çelişki” boyutlarına özgü davranışlar sergilediklerini tespit etmişlerdir. Kültürel bakış açısının çalışanların duygusal emek gösterimlerini nasıl sunmaları gerektiği konusunda belirleyici bir rol oynadığını ifade eden Chu ve Murrmann çalışmalarında iki boyutlu davranışlar sergilediklerini belirtse de, kendi kültürlerinde tespit edemediklerini ifade ettikleri üçüncü boyuta özgü davranışların farklı kültürlerde görülebileceğine işaret etmişlerdir (Chu ve Murrmann 2006: 1182-1187). Kırıl ise (2016), Chu ve Murrmann’ın (2006) yaptığı bu araştırmadan yola çıkarak Türkiye örneğinde okul yöneticilerinin duygusal emek düzeylerini incelediği araştırmasında, eğitimcilerin “yüzeysel rol yapma davranışı, derinden rol yapma davranışı ve samimi davranış” olmak üzere üç tür davranış sergilediklerini tespit etmiştir. İletişim, sağlık, eğitim gibi hizmet sektörleri açısından duygusal emegin önemine dikkat çeken Kırıl’ın (2016), gerçekte hissedilmeyen duyguların zorunluluktan dolayı hissediyormuş gibi sergilenmesini yüzeysel rol yapma davranışı; hissedilmesi gereken duygunun derinlemesine düşünerek gerçekten yaşıyormuşçasına gösterilmesini derinden rol yapma davranışı olarak ele almıştır. Diğer boyutlardan farklı olarak hiçbir çaba sarf etmeden eğitimcilerin doğal duygularını sergilemesi durumunu samimi davranış olarak tanımlamıştır (Kırıl, 2016: 73-81).

2. DUYGUSAL EMEGIN HİZMET SEKTÖRLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Günümüzde, işgücünün önemli bir kısmı özellikle gelişmiş ülkelerde hizmet sektöründe istihdam edilmektedir. Hizmet sürecinde nasıl etkileşim ve iletişim kurulduğu hizmetin kalitesini etkilediğinden; hizmet sektöründe çalışanların sürece, sadece fiziksel ve zihinsel emeklerini değil, duygusal emeklerini de katmaları beklenmektedir. Hizmet sektöründe hizmetin sunumunda duyguların da devreye girmesi önemsendiğinden, çalışanların iletişim yeteneklerini yansıttığı düşünülen duygusal çabalar yönetim örgütlerinin başarılarını ve verimliliklerini arttırması bakımından önemli görülmektedir. Duygusal emegın iş yaşamına etkileri olabileceği düşüncesi ise duygusal emegın özellikle 'turizm, ulaşım, sağlık, eğitim' gibi hizmet sektörlerinde araştırılmasına neden olmaktadır. Nitekim literatür incelendiğinde duygusal emek teorisinin yönetim alanında araştırmacıların ilgilendiği teorilerden biri haline geldiği görülmektedir. Farklı sektörlerde yaptıkları çalışmalarda duygusal emegın, örgüt ya da birey açısından olumlu ve olumsuz etkilerinin ortaya konulmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. Hochschild (1983), Rafelli ve Sutton (1987), Wharton (1993), Morris ve Feldman (1996), Grandey (1999), Brotheridge ve Grandey (2002), Chu (2002), Gosserand (2003), Chu ve Murmann (2006), Lirio (2007), Robbins ve Coulter (2007), Wong ve Wang (2009), Diefendorff, Morehart ve Gabriel (2010), Chen, Sun, Lam, Hu, Huo, Jian An, (2012), Lam ve Chen (2012), Moon, Hur, ve Jun (2013) bu araştırmacıardan bazılarıdır.

Duygusal emegın doğasını ve boyutlarını ortaya koymak için; duygusal emegın nicel yöntemlerle çalışılması ve duygusal emegın ilgili değişkenlerle sistematik bir biçimde ölçülmesi gerektiğini düşünen araştırmacıların (Adelman, 1995, Ashforth ve Humphrey, 1995, Morris ve Feldman, 1996, Wharton, 1993) ulaştıkları sonuçların duygusal emegın iş yaşamına etkileri konusunda aydınlatıcı olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal emegın boyutlarını ortaya koymaya çalışan bazı araştırmacıların da (Morris ve Feldman, 1996, Kruml ve Geddes, 2000, Brotheridge ve Grandey, 2002, Brotheridge ve Lee, 2003, Glomb ve Tews, 2004, Diefendorff ,Croyle ve Grosserand 2005), geliştirdikleri ölçeklerle duygusal emegın daha fazla çalışılmasına katkıda buldukları görülmektedir. Bu nedenle ölçek geliştirme çalışmaları yanında nicel yöntemlerle duygusal emek süreci ve boyutlarını araştıran araştırmacıların sayısı her geçen gün artmaktadır. Van Manen ve Kunda (1989), Rafaeli ve Sutton, (1991), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996), Nias,

1996, Martin, Knopoff ve Beckman, 1998, Brotheridge ve Lee (1998), Zapf, Vogt, Seifert, Mertini ve Isic (1999), Schaubroeck ve Jones (2000), Brotheridge ve Grandey (2002), Pisanti, Gaglardi ve Razzino ve Bertini (2003), Emmanuel ve Harris, (2004), Hastings, 2004, Mann ve Cowborn (2005), Diefendorff vd., (2005), Chu ve Murrmann (2006), Diefendorff ve Croyle (2008), Gardner, Fischer ve Hunt (2009), Wong ve Wang (2009), Dahling ve Perez (2010), Darcy, (2010), Chu, Baker ve Murrmann, (2012), Pagán (2012) bu araştırmacıardan bazılarıdır.

İçinde bulunduğumuz postmodern dönemde hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte artan rekabetin, hizmet alıcısını örgütlerin odağı haline getirdiğı, yönetim örgütlerinin müşteriye sunulan hizmetin niteliğinin nasıl olması gerektiğı konusuna odaklanmasına neden olduğundan, çalışanların duygusal deneyimleri ve ne tip duygusal stratejiler kullandıklarının ortaya konulması, örgütsel açıdan açıklayıcı bilgiler sunmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde hizmet sektörünün diğer sektörlerle göre büyümesi, dolayısıyla rekabetin de artmasıyla, hizmet kalitesini artıracığı düşüncesinden hareketle, yönetim örgütlerinin çalıştırdıkları personelin duygularını yönetebilmesi beklentisi içine girdikleri görülmektedir (Chau, Dahling, Levy ve Diefendorff, 2009: 1151). Dolayısıyla hem sunulan hizmetin kalitesini artıran bir unsur olarak görülmesi, hem de karı artıran ve getirisi olan bir emek türü olarak ele alınması, hizmet sektöründe çalışanlardan daha fazla duygusal emek talep edilmesine yol açmıştır (Chu ve Murrmann, 2006: 1181). Bu konuda Rafelli ve Sutton (1987: 30) duygusal emek sergileyen iş görenlerin, müşterilere karşı olumlu davranışlarda bulunmasının müşterinin hizmetten memnun kalmasına yol açabileceğini ve bu durumun da örgüte ekonomik fayda sağladığını belirtmişlerdir. Bu durum özel sektör için, daha fazla para kazanmak anlamına geldiğinin göstergesidir. Dolayısıyla duygusal emegın özel sektör açısından örgütsel yarar anlamında daha çok ekonomik getirisine odaklanıldığı söylenebilir.

3. EĞİTİM ÖRGÜTLERİ AÇISINDAN DUYGUSAL EMEĞİN ÖNEMİ

Hangi kademe olursa olsun eğitimcilerden, daha anlayışlı, sabırlı davranmaları ve duygularını içtenlikle gösterebilmeleri istendiğinden, duygusal emek diğer hizmetlerinde olduğu kadar eğitim kurumları açısından da önemlidir. Ancak eğitim hizmeti bir kamu hizmeti olduğundan duygusal emegın doğrudan ekonomik getirisinden ziyade, sosyal

açından bireylere ve örgütsel açıdan kurum kültürüne katkısını ölçmek gerekmektedir. Nitekim araştırmacıların gerek yurt içinde yaptıkları araştırmalarında (Çukur, 2009, Basım ve Beğenirbaş, 2012, Beğenirbaş, Meydan ve Savaş, 2012, Basım, Beğenirbaş ve Yalçın, 2013, Çoruk, 2014, Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013, Kıral, 2016) ve gerekse yurt dışında yaptıkları araştırmalarında (Grandey, 1999, Wong ve Law, 2002, Downey 2005, Dawsen, 2007, Leung, 2008, Zhang ve Zhu, 2008, Tucher, 2011, Kinman, Wray, Strange 2011, Noor ve Zauniddin, 2011, Mahoney, Buboltz ve Buckner, 2011, Yin, 2012, Yin, Lee ve Zhang, 2013, Yin, 2015, Yougmi, 2016, Lee, 2017) duygusal emeğin eğitim örgütleri açısından önemini ortaya koyarken, ekonomik getirisinden çok kurumsal anlamda örgüte ve dolayısıyla iletişim süreçlerine katkısını anlamaya çalıştıkları görülmektedir.

1999-2016 tarihleri arasında yurt dışında yapılan bazı çalışmalara bakıldığında “duygusal zeka, iş performansı, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, sosyal destek” gibi değişkenlerle duygusal emeğin ilişkisinin incelendiği ve boyutlar bazında değerlendirmeler yapıldığı görülmektedir. İlk olarak Grandey (1999), duygusal emeğin öncellerini ve sonuçlarını incelemek üzere üniversitede çalışan yönetici asistanlarıyla yaptığı çalışmada, yüzeysel rol yapma davranışının tükenmişliği pozitif yönde etkilediğini, iş doyumunu ise negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Samimi davranışın ise tam tersi olarak tükenmişliği negatif yönde etkilediğini, iş doyumunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Wong ve Law (2002), liderlerin ve takipçilerinin duygusal zeka ile emek düzeylerinin onların iş çıktılarına (iş performansı, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti) etkilerini incelemek amacıyla üniversite yönetici ve çalışanlarıyla yaptığı araştırmasında, çalışanların iş doyumunu ile duygusal zekaları, yöneticilerin duygusal zekaları ile yöneticilerin duygusal emek düzeyleri arasında pozitif ilişkiler olduğu tespit etmiştir. Zhang ve Zhu (2008), duygusal emeğin, tükenmişlik ve iş doyumuna etkisini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmada, yüzeysel davranışların, öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyumlarını olumsuz etkilediği buna karşılık derin davranış ve doğal davranışların pozitif etkileri olduğunu saptamıştır. Kinman vd., (2011), duygusal emek, tükenmişlik, iş doyumunu ve sosyal destek’ arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmalarında, duygusal emek ve kişisel başarı arasında ve duygusal emek ile tüm sonuçlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca deneyimli öğretmenlerin daha

yüksek düzeyde duygusal emek davranışları gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Mahoney vd., (2011), öğretim elemanlarıyla yaptıkları çalışma sonucunda duygusal emeğin çalışanların bağlılık düzeylerini olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Yin (2012), ilk ve orta dereceli okullarda çalışan öğretmenlerle yaptıkları araştırmalarında, derinden rol yapma ve doğal duygular boyutları ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yin vd., (2013), öğretmenlerin duygusal zekalarının iş doyumunu ve duygusal emek davranışlarını (derin davranış ve doğal davranış) olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır. Youngmi (2016), ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek, duygusal uyum ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında, Güney Koreli öğretmenlerin yüksek düzeyde duygusal emek sergiledikleri fakat düşük düzeyde duygusal uyum sergilediklerini ve duygusal uyumluluğun kişisel başarıyı artırdığını tespit etmiştir.

Özellikle Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde araştırmacıların “iş doyumunu, vatandaşlık, kişilik özellikleri, işe bağlılık, amir desteği, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, mesleki profesyonellik, yönetsel destek algısı” gibi değişkenlerle duygusal emeğin ilişkisini kurarken boyutlar bazında değerlendirmeler yaptıkları anlaşılmaktadır. Örneğin, Kaya (2009), özel okulda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, öğretmenlerin duygusal emek davranışları ve dışsal doyum arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Duygusal kontrol ile genel iş doyumunu ve dışsal doyum arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Savaş (2012), ilköğretim okul müdürlerinin duygusal zeka ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında, okul müdürlerinin duygusal zeka ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine olumlu etkilerinin olduğunu belirlemiştir. Bu bulguya dayanarak, duygusal zeka düzeyi yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının daha yüksek olduğunu ileri sürmüştür. Beğenirbaş ve Meydan (2012), duygusal emeğin, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmalarında, öğretmenlerin duygusal emeklerinin, örgütsel vatandaşlık düzeyleri üzerinde önemli etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Özellikle yüzeysel rol yapan öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık düzeylerinin düşük, duygularını doğal olarak yaşayabilenlerin ise örgütsel vatandaşlık düzeylerinin yüksek

olduğunu tespit etmişlerdir. Beğenirbaş ve Yalçın (2012), kişilik özelliklerinin, hizmet sektörü çalışanlarında aranan duygusal emek gösterimlerine etkilerini saptamak üzere kamuda çalışan öğretmenlerle yürüttükleri çalışmalarında, beş faktör kişilik özelliklerinin duygusal emeği anlamlı olarak açıkladığı tespit etmişlerdir. Araştırma sonucunda nörotiklik ile yüzeysel rol yapma, öz disiplin ile derinden rol yapma, uyumluluk ve gelişime açıklık ile de doğal duygu gösterimleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu saptamışlardır. Basım vd., (2013), öğretmenlerin kişilik özelliklerinin, duygusal tükenme düzeylerine etkisini ve bu etkide onların göstermiş oldukları duygusal emek davranışlarının aracılık rolünü belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında, genel olarak kişiliğin duygusal emeğe etkisi olduğunu, duygusal emeğin de tüm alt boyutlarının duygusal tükenme üzerinde etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gülova vd., (2013), çalışanların duygusal emek davranışlarının işe bağlılık üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkiye amir desteğinin ne yönde katkı yaptığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, duygusal emeğin “yüzeysel, derin davranış ve samimi davranış” boyutlarıyla işe bağlılık arasında pozitif ilişkiler olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca amir desteği arttıkça duygusal emek boyutları ile bağlılık arasındaki ilişkilerin daha fazla güçlendiğini tespit etmişlerdir.

Bazı araştırmacılar da duygusal emek teorisini araştırırken, farklı sektörlerde kullanılan, duygusal emek ölçeklerini Türkçe'ye uyarlayarak, duygusal emeğin eğitim örgütlerinde daha fazla araştırılmasına hizmet etmişlerdir. Duygusal emek öncü çalışmalarından biri, Çukur'un (2009) duygusal emek ölçeği uyarlama çalışmasıdır. Diğer hizmet sektörlerinden farklı olarak eğitim örgütlerinde öğretmenlerin meslekleri gereği ilişki kurdukları farklı kişilerle (öğrenci, çalışma arkadaşları ve idareci) duygusal düzenleme süreçlerine odaklanan bu çalışma doğrudan bir mesleğe (öğretmenlik mesleği) dönük duygusal emeği ölçmesi bakımından önemlidir. Bir çalışmada ise Basım ve Beğenirbaş (2012), Diefendorff vd., (2005) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlamasını yaparak “yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve doğal duygular” olmak üzere üç boyutlu bir yapı elde etmişlerdir. Araştırma sonucunda, duygusal emeğin derinden rol yapma ve doğal duygular boyutlarıyla tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı hissi azalması boyutu arasında negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Çoruk (2014), Grandey'in (1999), Brotheridge ve Lee'nin (1998) çalışmasından yararlanarak geliştirdiği “Duygusal Emek

Ölçeği'ni" Türkçe'ye uyarlayarak, yükseköğretim kurumlarında görev yapan idari personelin duygusal emek düzeylerini ortaya çıkarmayı amaçladığı çalışmada, idari personelin daha çok samimi davranış benimsediklerini, yüzeysel davranış boyutunu daha az benimsediklerini ifade etmiştir.

Söz konusu araştırma sonuçları incelendiğinde, eğitimcilerin (yönetici ve öğretmenler) duygusal emek düzeyleri, okul ortamında sosyalleşme deneyimleri yaşayan öğrencilere sundukları hizmetin niteliği hakkında bir fikir verdiği görülmektedir. Bu nedenle yönetsel açıdan eğitim örgütlerinde çalışanların duygusal emek gösterimlerini ne düzeyde gösterdiklerinin bilinmesi yararlı olabilir. Çünkü eğitimcilerin duygusal emek düzeylerinden en çok samimi ve derinden rol yapma davranışları sergiliyor olmaları ve daha az yüzeysel davranışlar göstermeleri hizmet alıcısının memnuniyetini artıracak için, örgüt verimliliğine olumlu etkileri olabilir. Konunun daha iyi anlaşılması için aşağıda Kırıl'ın (2016) araştırmasında kullandığı kavramlar kullanılarak duygusal emegin boyutlar yönünden değerlendirilmesi yapılmıştır.

3.1. Yüzeysel Rol Yapma Davranışı

Yüzeysel davranış düzeyinde çalışan, gerçekte öyle hissetmediği halde, gerçek duygularını baskılayarak, "mış gibi" davranmaktadır. Genellikle hizmet sektöründe çalışanlardan olumlu duygu gösterimlerinde bulunmaları zorunlu olarak beklendiğinden, yüzeysel duygu gösteriminde çalışanlar örgüt tarafından istenen duyguları yansıtmaktadır. Bunun nedeni müşteri memnuniyetinin sağlanmak istenmesidir. Bu amaca hizmet etmek için, hizmet sektöründe çalışanların tipik olarak genellikle sahte gülümsemeler sergilemeleri yüzeysel davranışa güzel bir örnektir (Cheung ve Tang, 2009: 75-76). Eğitim örgütlerinde de çalışanların yüzeysel davranışlar sergiledikleri bilinmektedir, hatta kimi durumda bu tür davranışlar sergilenmesi yararlı dahi olabilir. Örneğin, bir öğretmenin beden dilini etkin bir biçimde kullanması, öğrencilerle olumlu iletişim kurması için çok önemlidir. Ayrıca öğretmenin, beden dilini etkin kullanması, söylediklerini destekleyecek şekilde, jest ve mimikler kullanması ve bunu ses tonuna yansıtması, öğrencileri öğrenmeye güdüleyebilir. Ters durumda öğretmenin/öğretim elemanın dalgın, huzursuz, mutsuz tavırları öğrencileri rahatsız edebilir. Öğretmenin kaşlarını çatması ve sinirli tavırları, öğrenciler üzerinde

olumsuz etkiler bırakabilir. Bu nedenle pozitif bir enerji yayabilmek için, o gün morali bozuk dahi olsa, öğretmen/öğretim elemanının olumsuz duygularını baskılaması, mutlu ve güler yüzlü bir ifade takınması ve bunu ses tonuna yansıtması gerekir. Çünkü öğretmenin güler yüzlü tavırları öğrencileri de duygu durumlarını etkileyerek, derse katılımlarını sağlayabilir. Dolayısıyla öğretmenin duygu durumlarını sınıf ortamında olumlu yansıtmaya çalışması sınıf iklimini etkileyebilir. Bununla birlikte öğretmenin sürekli olarak yüzeysel davranışlar göstermesi belirli bir süre sonunda öğrencilere sahte gelebilir. Servis sektörüyle karşılaştırıldığında (örneğin bir restoranda ya da otelde hizmet sunumu sırasında) belirli bir süre içinde bulunduğu ortamda müşteri çalışanın “gülümseme, neşeli ve içten” tavırlarını hoş karşılayabilir. Ancak diğer sektörlerinden farklı olarak öğrenci-öğretmen iletişimi daha uzun süreli etkileşimi gerektirdiğinden, öğretmenlerin duygu gösterimlerinin daha inandırıcı olması gerekir. Bu açıdan öğretmenlerin sadece yüzeysel rol yapma davranışları değil, empatik bakış açısı kazanabilmek için derinden rol yapma davranış gösterebilme becerisi göstermeleri/öğrenmeleri önemlidir.

3.2. Derinden Rol Yapma

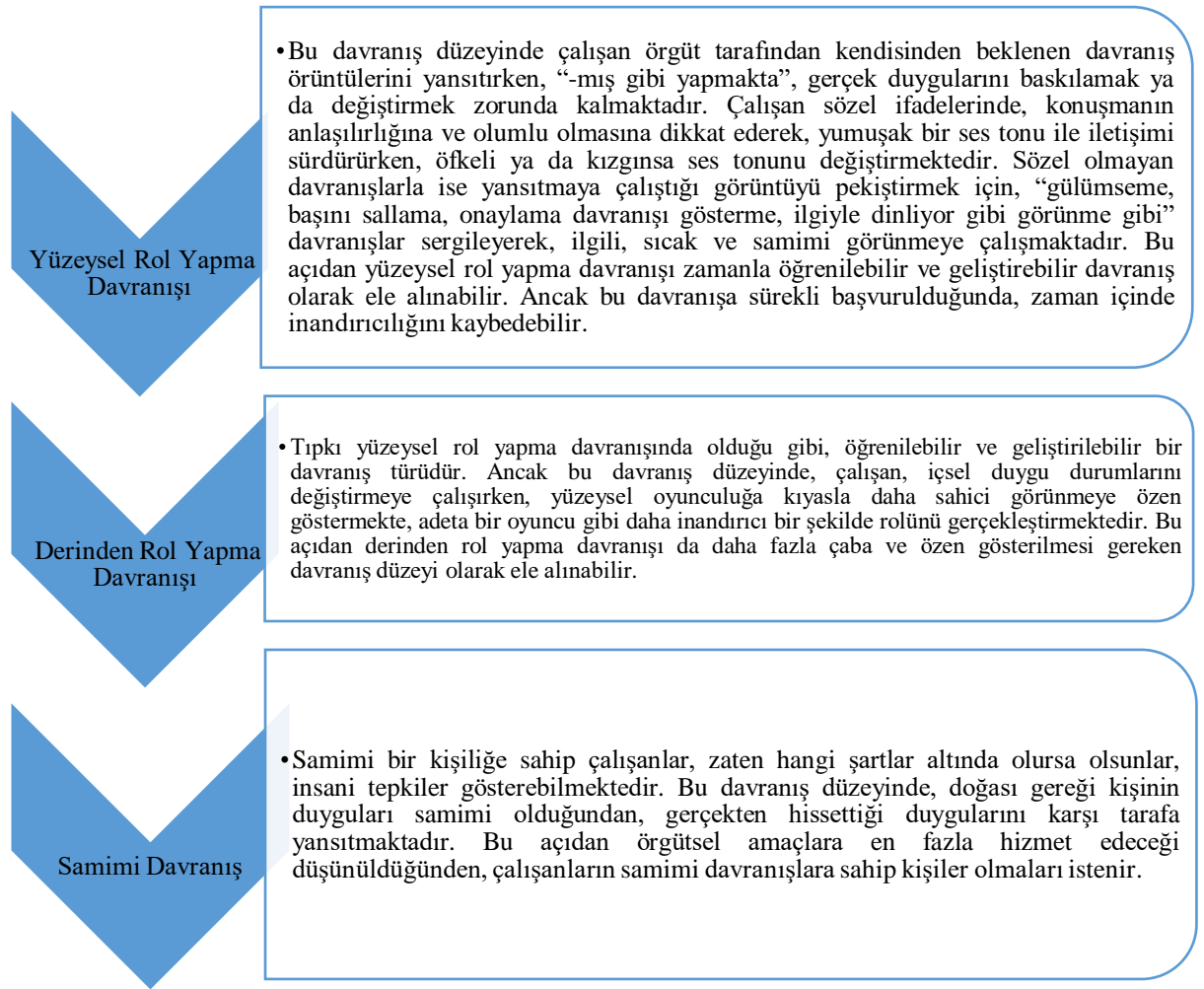
Bu davranış türünde çalışanlar, örgütsel beklentileri karşılamak için içsel duygusal durumunu değiştirmektedir (Hochschild, 1983: 33). Birçok meslekte, olumlu duyguların gösterilmesine yönelik genel bir beklenti olduğundan, derinden davranış genellikle olumlu duyguların sergilenmesini gerektirmektedir (Diefendorff vd., 2005:340). Derinden rol yapma davranışı içsel duygu ve düşüncelerin de kontrol altına alınması istenen davranışları içerirken, yüzeysel davranışta sadece dışa vurulan duygular kontrol edilmektedir (Chang, 2011: 22). Bu açıdan öğretmenlerin derinden rol yapma davranışını sergilerken, yüzeysel davranışa göre daha inandırıcı olabilmek için daha fazla çaba göstermeleri beklenir. Hangi kademe çalışırsa çalışsın öğrencilerle kurduğu ilişkide, öğrencilerin davranışı olumsuz olsa dahi, öğretmenlerin öğrencilerini sevdiğini, değer verdiğini hissettirmesi önemlidir. Bu nedenle sınıfta disiplin problemleri olduğunda ya da öğrenciler dersi dağıtan davranışlar sergilediğinde, öğretmen öğrencilerle göz teması kurup, öğrencilerin dikkatlerini çekebilmesi ve suçlayıcı ya da yargılayıcı bir dil kullanmadan, rahatsızlık veren durumları ortadan kaldırabilmeyi başarabilmelidir. Öğretmenlerin öğrenciye rehberlik hizmetleri sunarken,

olumsuz duygu durumunu kontrol altına almaya çalışması, öğrenciyle göz kontağını kurarken, onu ilgiyle dinlemeye çalışması iletişimi olumlu etkileyebileceği bilinmelidir. Bu süreçte öğrenciye “seninle ilgileniyorum, seni dinliyorum, sana değer veriyorum” mesajını duygu durumunu düzenleyerek vermeye çalışması öğrenciyi olumlu davranışlara özendirme bakımından gereklidir. Böylece öğretmeni model alan öğrenci de etkin bir dinleyici olmaya, empati kurmaya ve iletişim süreçlerinde olumsuz duygularını baskılamayı öğrenebilir. Bu nedenle öğretmenlerin yüzeysel davranışlardan daha çok derinden rol yapma davranışlarını öğrenmeleri önerilir.

3.3. Samimi Davranış

Çalışanlar hizmeti sunarken, göstermesi gereken duyguyu gerçekten hissederek davrandığı durumlar da olabilmektedir. Bu davranış tipi samimi davranış boyutudur. Samimi davranış boyutunda, çalışanlar örgütün kendisinden beklediği davranıştan ziyade, olağan şartlar içinde verilecek ya da gösterilecek insani davranışı sergilemektedirler. Bu süreçte çalışanın rol yapmaya gereksinimi yoktur (Ashforth ve Humprey, 1993: 33-94). Bu nedenle, kişi tam da öyle hissettiği ve içinden geldiği gibi davrandığı için, diğer insanlarla iletişim sürecinde ortaya koyduğu davranışlar samimi algılanmaktadır. Bu tür davranışlarında çalışan hiç tanımadığı ve hizmet ettiği insanların sorunlarını dinlerken dahi samimi ve içten davranmaktadır. Örneğin; bir öğretmen, ders etkinliği sırasında öğrenciyi ilgiyle dinlerken, öğrencinin eksiklerini ve yanlışlarını düzelterek dönüt verirken; sözel ifadelerinde olduğu kadar, duygusal anlamda samimi davranışlar içinde bulunabilir. Esasen iletişim sürecini sağlıklı hale getirmeyi ve öğrencinin motivasyonunu da artırmayı hedefleyen bu öğretmen tutumu, öğrenciye öğretmenin samimi tutum ve duygular içinde olduğunu hissettirebilir. Kaldı ki eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin samimi davranışlar içinde olması beklenir.

Şekil. 1. Duygusal Emek Boyutları



Görüldüğü gibi derin davranış boyutunda kişinin iç dünyasına, yüzeysel davranış boyutunda ise kişinin dışa dönük eylemlerine odaklanılmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93). Yüzeysel davranmada bireyler gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek davranışlarını beklentilere uyumlu hale getirmektedir. Oysaki derin davranış türünde, kişi hissettiği duygularla kendisinden beklenen davranışların

gerektirdiği duyguyu dengelemeye çalışmaktadır (van Gelderen, Konjin ve Bakker, 2011: 163). Böylece derin davranışta çalışanlar içsel kanaatleriyle uygun duygu durumlarını yansıtmak için özel bir çaba göstermektedir. Samimi davranışın ortaya konulmasında ise gerçek duygunun dışı vurumu söz konusudur. Bu anlamda çalışan örgütsel açıdan beklenen duyguyu gerçekten hissetmektedir (Chu ve Murmann, 2006: 1182). Bu açıdan samimi davranış sergileyebilen çalışanlar, içlerinden geldiği gibi yani rol yapmadan duygularını yansıtırken, örgütsel açıdan da beklenen/istenen daha insancıl tepkileri ortaya koymaktadır. O halde 'sağlık, turizm' gibi hizmet sektörlerinde olduğu gibi, eğitim sektöründe de sunulan hizmetin niteliğinin geliştirilebilmesi için çalışanların daha çok samimi, sonra sırası ile derinden rol yapma ve yüzeysel rol davranış düzeyinde duygusal davranış örüntüleri sergilemeleri beklenebilir. Bu bağlamda, örgütsel verimliliğin artırılması için, samimi ve derinden rol yapma davranışı sergileyebilen öğretmenlerin eğitim örgütlerine kazandırılmasına özen gösterilmesi önerilebilir. Samimi ve derinden rol yapma düzeyleri yüksek kişilerin tercih edilirken 'kişilik testleri, portfolyo inceleme, insani yardım kuruluşlarına üyelik durumu, sosyal anlamda gönüllü eğitim çalışmalarına katılım durumu' incelenebilir. Göreve başladıktan sonra ise hizmet içi eğitimler sırasında da 'drama, örnek olay vb.' gibi uygulamalar yapılarak öğretmenlerin samimi ve derinden rol yapma davranışlarının artırılması yararlı olabilir. Ayrıca farklı kademelerde yapılan araştırma sonuçlarına bakılarak öğretmenlerin ne tür duygusal emek davranışlar gösterdikleri değerlendirilerek, sonuçlar okul geliştirme amaçlı yapılacak uygulamalarda ya da etkinliklerin tasarlanmasında kullanılabilir. Öğretmenlerin örgütsel beklentilerle uyumlu davranışlar geliştirmeleri sağlayabilmek amacıyla planlanma süreçlerinde kararlar alınırken sonuçlar yol gösterici olabilir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Eğitim örgütlerinde yapılan neredeyse bütün işlem ve eylemler, iletişim etkinliğidir ve duyguların yönetilmesini gerektirmektedir. Tıpkı diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de çalışanlardan işlerini yapmaları yanında doğru davranışlar sergileyerek nezaket içeren tutum ve davranışlar göstermeleri beklenmekte ve hangi kademe olursa olsun, eğitimcilerin neşeli, sakin ve sıcak davranışlar sergilemesi istenmektedir. Bununla birlikte diğer hizmet sektörlerinden farklı olarak, eğitim örgütlerinde hizmet alıcısı-

hizmet veren ilişkisinde, eğitim hizmeti sunan eğitimciler ortaya koydukları tutum ve davranışlarla hizmet alıcısı öğrencilerine rol model olmaktadır. Bu bakımdan öğrencilerin duygusal emek düzeylerinin öğrenilmesine yönelik öğrenme yaşantıları edinmelerinde de eğitimcilerin önemli rolü olduğu söylenebilir. Dolaylı etkiler göz önünde bulundurulduğunda; öğrencilerin iletişim etkinliklerinde duygusal emek davranışları gösteriyor olmaları da hem iletişimi başarılı bir şekilde sürdürmelerine ve hem de istendik tutum ve davranışlar göstermelerine neden olabilir. Bu açıdan eğitimcilerin sahip oldukları duygusal emek davranışlarıyla öğrencilerin tutumlarını da etkileyebilecekleri söylenebilir.

Bu araştırma sonucunda duygusal emeğin, gerek yurt içi ve gerekse yurt dışında yaptıkları çalışmalarında araştırmacıların ilgilendikleri konulardan biri olduğu ve eğitimcilerin duygusal emek düzeylerinin hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli etkileri olduğu sonucuna ulaştıkları anlaşılmıştır. Boyutlar yönünden değerlendirmeler yapıldığında, tıpkı diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi eğitim örgütleri açısından da çalışanların önem sırasına göre 'samimi davranış, derinden rol yapma ve yüzeysel' düzeyinde davranış örüntüleri sergilemelerinin öğretim hizmetinin niteliğini artırılması bakımından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca dayanarak, samimi ve derinden rol yapma davranışları sergileyebilen öğretmenlerin eğitim örgütlerine kazandırılmasına özen gösterilmesi önerilirken, 'kişilik testleri, portfolyo inceleme, insani yardım kuruluşlarına üyelik durumu, sosyal anlamda gönüllü eğitim çalışmalarına katılım durumu' incelenebileceğine dikkat çekilmiştir. Göreve başladıktan sonra ise 'drama, örnek olay vb.' gibi uygulamalarla öğretmenlerin samimi ve derinden rol yapma davranışlarının artırılması yönünde hizmet içi eğitim seminerlerinin yapılmasının yararlı olacağına vurgu yapılmıştır. Farklı kademelerde yapılan araştırma sonuçlarına bakılarak ise öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin anlaşılabilir, okul geliştirme amaçlı faaliyetler yürütülürken mevcut durumun değerlendirilmesinde kullanabileceği önerilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel beklentilerle uyumlu davranışlar geliştirmeleri sağlayabilmek amacıyla planlanma süreçlerine yönelik kararlar alınırken de tasarlanacak etkinliklerin neler olabileceğinin kestirilmesi anlamında sonuçların yol gösterici olabileceğine dikkat çekilmiştir.

KAYNAKÇA

- Adelmann, P.K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress., S.L. Sauter, & L.R. Murphy. (Eds), *Organizational risk factors for job stress in* (371-381) (First edition). Washington. American Psychological Association.
- Ashforth, B.,& Humphrey, R. (1993). Emotionallabor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*,18(1), 88-115.
- Ashforth, B.,& Humphrey, R. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125. 19.01.2017 <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul, okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma* (7. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Basım, H. N., ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,19(1), 77-90.
- Basım, H. N., Beğenirbaş, M., ve Yalçın, R. C. (2013). Öğretmenlerde kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisi: Duygusal emegin aracılık rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*,13(3), 1488-1496.
- Beğenirbaş, M., ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal emegin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. *İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,4(3), 1-24.
- Beğenirbaş, M., ve Yalçın, R. C. (2012). Öğretmenlerin kişilik özelliklerinin duygusal emek gösterimlerine etkileri. *Çağ University Journal of Social Sciences*, 9(1), 47-66.
- Beğenirbaş, M., ve Meydan, C. H. (2013). Öğretmenlerde kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisi: Duygusal emegin aracılık rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice*,13(3), 1477-1496.
- Brotheridge, C.M.,& Lee, R., (1998, August). On the dimensionality of emotional labor: Development and validation of an emotional labor scale. *Paper Presented at the First Conference on Emotions in Organizational Life*. San Diego, CA, 74-91.

- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behaviour*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C.M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labor scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Chang, H. Y. (2011). *Restaurant service providers' emotional labor: The antecedents and effectson employees' intention to leave*. Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, WestLafayette, Indiana.
- Chau, S. L., Dahling J. J., Levy P. E., & Diefendorff J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163.
- Chen, Z.X., Sun,H., Lam,W., Hu,Q., Huo, Y., & Jian A.Z. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826-845.
- Cheung, F. Y. L., & Tang, C. S. K. (2009). The influence of emotional intelligence and affectivity on emotional labor strategies at work. *Journal of Individual Differences*, 30(2), 75-86.
- Chu, K.H.L.(2002). *The effects of emotional labor on employee work outcomes*. Unpublished Doctoral Dissertation, Polytechnic Institute and State University, Virginia.<https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/28164/Chuetd.pdf?sequence>
- Chu, K. H.L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(6), 1181-1191.
- Çoruk, A. (2014).Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 79-94.
- Çukur, C. Ş. (2009). Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği Geliştirme: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(2), 527-574.

- Dahling, J.J., & Perez, L.A. (2010). Olderworker, differentactor? Linking age and emotional labor strategies. *Personality and Individual Differences, 48*(5), 574-578.
- Darcy, S. (2010). Inherent Complexity: Disability, Accessible Tourism and Accommodation in Formation Preferences. *Tourism Management, 31*(6), 816-826.
- Dawson, C.L. (2007). *The relationship between the emotional intelligence and emotional labor*. Unpublished Master Thesis, Angelo State University, Texas.
- Diefendorff, J. M., Croyle M. H., & Grosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior, 66*, 339-357.
- Diefendorff, J. M., & Croyle, M. H. (2008). Antecedents of emotional display rule commitment. *Human Performance, 21*(3), 310- 332.
- Diefendorff, J.M., Morehart, J., & Gabriel, A. (2010). The influence of power and solidarity on emotional display rules at work. *Motiv Emot, 34*(2), 120-132.
- Downey, J.A. (2005). *The influence of emotion on perceptions of job satisfaction among community college administrators in Virginia*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Virginia, Virginia.
- Emmanuel O., & Harris, L.C. (2004). Work intensification and emotional labour among UK University lecturer: An exploratory study. *Organization Studies, 25* (7), 1185-1203.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J.G. (2009). The leadership quarterly, emotional labor and leadership. *A threat to authenticity, 20*, 466-482.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 1-23.
- Gosserand, R. H. (2003). *An examination of individual and organizational factors related to emotional labor*. Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, Louisiana.

- Grandey, A. A. (1999). *The effects of emotional labor: Employee attitudes, stress and performance*. Unpublished Doctoral Dissertation, Colorado State University, Fort Collins.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psycholog*, 5(1), 95-110.
- Gülova, A. A., Palamutçuoğlu B. T., ve Palamutçuoğlu , A. T. (2013). Duygusal emekle işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü: Üniversitede öğrenci işleri personeline yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,28(2), 41-74.
- Hastings, W.(2004). Emotions And The Practicum: The Cooperating Teachers Perspectives. *Teachers And Teaching: Theory and Practice*,10(2),135-148.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. California: University of California Press.
- Kaya, E. (2009). *Özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kıral, E. (2016a). Psychometric Properties of the Emotional Labor Scale in a Turkish Sample of School Administrators. *Eurasian Journal of Educational Research*,63, 71-88.
- Kıral, E., ve Kaçar, O. (2016). The relationship between teachers' school commitment and school culture. *International Education Studies*, 9(12), 90-108.
- Kinman, G., Wray, S., & Strange, C. (2011). Emotional labour, burnout and job satisfaction in UK teachers: the role of workplace social support. *Educational Psychology*,31(7) 843-856.
- Kruml, S. M.,& Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*,14(8), 8-49.

- Lam, W. & Chen, Z. (2012). When I Put on My Service Mask: Determinants and Outcomes of Emotional Labor among Hotel Service Providers According to Affective Event Theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 3-11.
- Leung, G.A. (2008). *Examining the relationship of emotional labor with an ability-based conceptualization of emotional intelligence*. Unpublished Master Thesis, University of Akron, Ohio.
- Lirio, P. (2007). Exploring Career-Life Success And Family Social Support of Successful Women In Canada, Argentina And Mexico. *Career Development International*, 12(1), 28-50.
- Mahoney, K., Buboltz, W., Buckner, J., & Doverspike, D. (2011). Emotional labor in American professors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 406-423.
- Mann, S. & Cowburn, J. (2005). Emotional labour and stress within mental health nursing. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 12(2), 154-162.
- Martin, J., Knopoff, K., & Beckman, C. (1998). An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at the body shop. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 429-469.
- Moon, W. T., Hur, W. & Jun, J.(2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105-123.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996a). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Morris, A. J., & Feldman, D. C. (1996b). The impact of emotional dissonance on psychological well-being: The importance of role internalisation as a mediating variable. *Management Research News*, 19 (8), 19-28.
- Nias, J. (1996). Thinking About Feeling: The Emotions in Teaching. *Cambridge Journal of Education*, 26(3), 293-306.

- Noor, N. M., & Zainuddin, M. (2011). Emotional labor and burnout among female teachers: Work-family conflict as mediator. *Asian Journal of Social Psychology*, 14(4), 283-293.
- Pagán, R. (2012). Time Allocation in Tourism for People with Disabilities. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1514-1537.
- Pisanti, R., Gagliardi, M. P., Razzino, S., & Bertini, M. (2003). Occupational stress and wellness among Italian secondary school teachers. *Psychology and Health*, 18, 523-536.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotions as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rafaeli, A., & R. I. Sutton (1991). Emotional contrast strategies as means of social influence: Lessons from criminal interrogators and bill collectors. *Academy of Management Journal*, 34, 749-775.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2007). *Management* (Ninth edition). London: Prentice-Hall.
- Sarpkaya, R. (2005). Bir Meslek Olarak Öğretmenlik. (Editörler: Musa Gürsel ve Muhsin Hesapçioğlu), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş içinde*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Savaş, A. C. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zeka ve duygusal emek yeterliliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, GaziAntep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Schaubroeck, J. & J. R. Jones. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, (163-183).
- Sünbül, A. M. (2007). "Otokratik Öğretmenlere Karşı İnsancıl Öğretmenler", (Editör: Ali Murat Sünbül), *Eğitim, Gelişim ve Değişim 1 içinde* (160-168) Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

- Tucker, E.D. (2011). *An experimental and causal study of the effects of training on service employees' emotional labor and well-being*. Unpublished Master Thesis, Oklahoma State University, Oklahoma.
- Van Maanen, J., & G. Kunda (1989). Research in Organizational Behavior. L.L. Cummings, L.L., & Staw, B.M., (Eds), *Real feelings: Emotional expression and organizational culture* in (43-103). (First Edition) Greenwich, CT: JAI Press.
- Wharton, A. S. (1993). The Affective Consequences of Service Work Managing Emotions on the Job. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.
- Wong, C.S., & Law, K.S. (2002). The effect of leaders' and followers' emotional intelligence on performance and attitudes: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Wong, J.-Y., & Wang, C.H. (2009). Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study. *Tourism Management*, 30, 249-259.
- Yin, H. (2012). Adaptation and Validation of the Teacher Emotional Labour Strategy Ccale in China. *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 32(4), 451-465.
- Yin, H. (2015). The Effect Of Teachers' Emotional Labour On Teaching Satisfaction: Moderation of Emotional Intelligence. *Teachers and Teaching*, 21(7), 789-810.
- Yin, H. B., Lee, J. C. K., & Zhang, Z. H. (2013). Exploring the relationship among teachers' emotional intelligence, emotional labor strategies and teaching satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 35, 137-145.
- Youngmi, K. (2016). *Emotional Labour and Burnout Among Public Middle School Teachers in South Korea*. Master Thesis in Education, University of Jyväskylä, Department of Education.

Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: Theconcept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8, 371-400.

Zhang, Q.,& W. Zhu, (2008). Exploring emotion in teaching: Emotional labor, Burnout, and satisfaction in Chinese higher education. *Communication Education*, 57(1), 105-122.