

Duygusal Emek 2.0: Ekran-Aracılı, Uzaktan ve Hibrit Çalışma

Gamze Özcan¹

Ergün Kara²

Özet

Teknolojik ilerlemeler, işyerindeki duygusal deneyimi daha da karmaşık hâle getirmiştir. Özellikle COVID-19 pandemisiyle şekillenen uzaktan çalışma ortamı, çalışanlardan sürekli uyum sağlama ve duygusal dayanıklılık gerektirmektedir. Çalışanların sürekli profesyonel görünmeleri, hızlı yanıt vermeleri ve pozitiflik sergilemeleri beklenirken; yüz yüze etkileşime özgü bedensel ipuçları ve geri bildirimler olmaksızın, sanal ortamlarda empati, ilgi ve coşku sunmaları gerekmektedir. Bu bedensellikten yoksunluk, duygusal emeğin yerine getirilmesini zorlaştırmakta, işyerindeki duygusal süreçlere daha karmaşık bir boyut kazandırmaktadır. Dijital görünürlük ve sürekli katılım beklentisi, çalışanların sanal ortamlarda daha sık yüzeyse rol yapma stratejilerine başvurmalarına yol açarken; bazı durumlarda, ilişkilerin sürdürülebilmesi ve profesyonel kimliğin korunması amacıyla derinlemesine rol yapma da zorunlu hâle gelebilmektedir. Bu çalışma, duygusal emeğin dijitalleşen çalışma yaşamında geçirdiği dönüşümü ele alarak “**Duygusal Emek 2.0**” kavramını kavramsal bir çerçeve olarak önermekte; bu kavramın literatüre sunduğu katkıyı tartışmakta ve dijital bağlamda duygusal emeğin nasıl yeniden ele alınması gerektiğine ilişkin kuramsal ve yönetsel çıkarımlar sunmayı amaçlamaktadır.

1 Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İşletme Bölümü, gaanzcozcan22@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7005-4758

2 Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İşletme Bölümü, ergunkara@osmaniye.edu.tr ORCID: 0000-0002-7815-1111

1. Giriş

Duygusal emek kavramı, çalışma yaşamında işin duygusal taleplerini karşılamak amacıyla duyguların nasıl düzenlendiğini ve yönetildiğini açıklayan önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Hochschild'ın (1983) öncü çalışmalarıyla literatüre kazandırılan bu kavram, çalışanların örgütsel beklentileri doğrultusunda duygularını bastırma, dönüştürme ya da sergileme süreçlerine odaklanmıştır. Uzun süre boyunca duygusal emek, ağırlıklı olarak yüz yüze etkileşimin yoğun olduğu hizmet sektörleri bağlamında ele alınmış; müşterilerle doğrudan temasın, çalışanların duygusal performanslarını nasıl şekillendirdiği incelenmiştir. Ancak son yıllarda çalışma hayatında yaşanan dijital dönüşüm, duygusal emeğin üretildiği ve deneyimlendiği bağlamı köklü biçimde değiştirmiştir. Özellikle uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, iş etkileşimleri büyük ölçüde ekran-aracılı hale gelmiştir. Video konferanslar, çevrimiçi toplantılar, kurumsal mesajlaşma sistemleri ve dijital performans izleme araçları, çalışanların yalnızca iş yapma biçimlerini değil; aynı zamanda duygularını nasıl ifade etmeleri gerektiğini de yeniden tanımlamaktadır. Çalışanlar sanal işyerlerine uyum sağladıkça, duygusal yönetim sorumluluğu yalnızca devam etmekle kalmamakta; teknoloji aracılı iletişim, yalnız çalışma koşulları ve artan gözetim nedeniyle çoğu durumda daha da yoğunlaşmaktadır (Zoonen ve ark., 2021). Bu süreç, duygusal emeğin daha sürekli, daha görünmez ve daha bireyselleştirilmiş biçimlerde yeniden üretilmesine yol açmaktadır (Brook, 2009; Grandey & Gabriel, 2015). Fiziksel olarak işyerinde bulunmayan çalışanlardan bile profesyonel, uyumlu ve pozitif bir duygusal duruş sergilemeleri beklenmektedir. Üstelik bu beklenti, çoğu zaman açık kurallardan ziyade örtük normlar ve dijital denetim mekanizmaları aracılığıyla inşa edilmektedir (Kellogg, Valentine & Christin, 2020).

Bu bölüm, söz konusu dönüşümü “*Duygusal Emek 2.0*” kavramı çerçevesinde ele almayı ve duygusal emek literatürüne özgün ve güncel bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Öncelikle çalışma, duygusal emeği yalnızca hizmet sektörü ve yüz yüze etkileşim bağlamında ele alan klasik yaklaşımların ötesine geçerek, ekran-aracılı etkileşimlerin, uzaktan ve hibrit çalışma biçimlerinin duygusal emek üzerindeki etkilerini kuramsal açıdan incelemekte ve dijitalleşen çalışma ortamlarında duygusal emeğin nasıl yeniden yapılandığını tartışmaktadır. Bu bağlamda önerilen *Duygusal Emek 2.0* kavramı, dijital çalışma ortamlarında duygusal emeğin süreklilik kazanan, görünmezleşen ve bireyselleştirilen yapısını açıklamayı amaçlayan kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan bu bölüm beş bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm, çalışmanın girişini oluşturarak duygusal emeğin çalışma yaşamındaki önemini ve dijital dönüşüm bağlamında ele alınma gerekçesini ortaya koymaktadır. İkinci bölümde duygusal emek kavramının ortaya çıkışı, öncülleri ve kuramsal

temelleri ve boyutları ele alınmakta; üçüncü bölüm, dijitalleşme süreciyle birlikte çalışma ilişkilerinde yaşanan dönüşüme odaklanmakta; bu bağlamda ekran-aracılı çalışma, uzaktan çalışma ve hibrit çalışma biçimlerinin duygusal emek üzerindeki etkileri alt başlıklar altında tartışılmaktadır. Dördüncü bölümde, duygusal emek ve dijital çalışma bağlamına ilişkin mevcut literatür sistematik biçimde gözden geçirilmekte ve ilgili çalışmaların bulguları değerlendirilmektedir. Beşinci ve son bölümde ise sonuçlar tartışılmakta ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmaktadır.

2. Duygusal Emek

Duygusal emek kavramı ilk kez Arlie Russell Hochschild'in 1983 yılında yayımladığı *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi) adlı kitabında sistematik biçimde ele alınmıştır. Hochschild'e göre duygusal emek, örgütlerin çalışanlardan beklediği yüz ifadeleri, ses tonu ve bedensel tepkilerin bir değişim değeri kazanarak ücret karşılığında dolaşıma sokulmasıyla ortaya çıkmaktadır (Hochschild, 1983, s. 7). Bu bağlamda Hochschild, herkes tarafından gözlemlenebilir mimiksel ve bedensel gösterimler yaratabilmek amacıyla duyguların yönetilmesini "duygu yönetimi" olarak tanımlamakta; bu sürecin ücret karşılığında gerçekleştirilmesi durumunda ise "duygusal emek" kavramını kullanmaktadır.

Hochschild, duygusal emek sürecini bir tiyatro oyununa benzeterek, çalışanların çalışma yaşamında birer oyuncu gibi belirli rolleri sürekli olarak sergilediklerini ifade etmektedir. Ona göre özellikle hizmet sektörü çalışanları, hizmet sundukları kişilerle etkileşimleri sırasında sürekli bir duygusal performans hâlinindedir (Hochschild, 1983, s. 33). Bununla birlikte, çalışanlardan sergilenmesi beklenen duygular tüm hizmet işlerinde aynı olmamaktadır. Wharton ve Erickson (1993), bu duyguları bütünlendirici, ayrıştırıcı ve maskelenen duygular olmak üzere üç kategori altında sınıflandırmaktadır (s. 466). Bütünlendirici duygulara, ağırlama endüstrisinde müşteriyle yüz yüze etkileşim hâlinde olan ön büro çalışanlarının sürekli nazik, sıcak ve güler yüzlü olmaları örnek gösterilebilir. Ayrıştırıcı duygulara ise alacak tahsildarlarının kızgınlık ve sertlik gibi olumsuz duyguları bilinçli biçimde sergilemeleri örnek olarak verilebilir. Maskelenen duygular kapsamında ise yargıçlar veya terapistler gibi meslek gruplarının duygusal olarak tepkisiz ve tarafsız bir duruş sergilemeleri beklenmektedir. Diğer yandan, müşteriye memnun etmeye yönelik duygu gösterimleri, yapılan işin niteliğine göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin, insanların eğlenme amacıyla hizmet aldığı tatil köylerinde çalışanlardan neşeli, sıcak ve pozitif bir tutum sergilemeleri beklenirken; cenaze hizmetleri gibi yas ve kayıpla ilişkili alanlarda çalışanlardan üzgün, şefkatli ve ölçülü bir duygu gösterimi talep edilmektedir. Hastane sektörü gibi karmaşık hizmet alanlarında

ise çalışanların durumun niteliğine göre farklı duygusal tepkiler sergilemeleri beklenmekte; olumlu sonuçlar (doğum, iyileşme gibi) karşısında neşeli ve umut verici, olumsuz sonuçlar karşısında ise üzgün ve empatik bir tutum benimsemeleri talep edilmektedir (Çelik & Turunç, 2011, s. 228).

Duygusal emek kavramı literatürde dört temel boyut üzerinden ele alınmaktadır: duygusal gösterim sıklığı, gösterim kuralları için sarf edilen dikkat, sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk (Güngör, 2009, s. 171). Duygusal gösterim sıklığı, çalışanların işlerini yerine getirirken örgüt tarafından talep edilen duyguları ne sıklıkla sergilemek zorunda kaldıklarını ifade etmektedir. Gösterim kuralları için sarf edilen dikkat ise, çalışanların bu duyguları doğru ve hatasız biçimde sergileyebilmek için harcadıkları bilişsel ve duygusal çabayla ilişkilidir. Özellikle küçük hataların ciddi sonuçlar doğurabileceği sektörlerde bu dikkat düzeyi daha yoğun bir duygusal emek gerektirmektedir. Sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği, duygusal emeğin yıpratıcı niteliğini artıran bir diğer boyut olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlardan talep edilen duygu repertuarı genişledikçe, duygusal yük ve tükenme riski de artmaktadır. Son olarak, duygusal uyumsuzluk, çalışanın hissettiği duygular ile sergilemek zorunda olduğu duygular arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir. Bu uyumsuzluk; iş doyumsuzluğu, işe yabancılaşma, yalnızca “günü kurtarmaya” yönelik çalışma davranışları ve süreklilik gösteren bir huzursuzluk hâliyle ilişkilendirilmektedir (Güngör, 2009, s. 171–174).

2.1. Duygusal Emeğin Kuramsal Temelleri

James Gross (1998) tarafından geliştirilen “*Duygu Düzenleme Kuramı*” (Emotion Regulation Theory), duygusal emeği psikolojik bir süreç olarak temellendirmektedir. Bu kurama göre bireyler duygularını iki temel aşamada düzenleyebilir. İlk aşamada, bireyler duygusal tepkileri ortaya çıkmadan önce durumu ya da durumun algılanış biçimini değiştirerek öncül odaklı duygu düzenleme stratejilerine başvurabilir. İkinci aşamada ise ortaya çıkan duygusal tepkilerin bastırılması ya da değiştirilmesini içeren tepki odaklı duygu düzenleme süreci devreye girer. Bu süreçte birey, duygusal bir tepki yaşamakla birlikte, fizyolojik, deneyimsel ya da davranışsal tepkileri doğrudan etkileyerek bu duygunun nasıl ifade edileceğini kontrol eder (Gross, 1998, s. 285).

Duygusal emeğin bir diğer kuramsal dayanağı, sosyal etkileşimlerin karşılıklılık ilkesine dayanan “*Sosyal Etkileşim Kuramı*”dır (Social Exchange Theory) (Blau, 1968). Bu kuram, örgütlerin çalışanlara sağladığı kaynaklar ve destek karşılığında çalışanlardan da belirli davranışsal ve duygusal katkılar beklediği karşılıklılık normuna dayanmaktadır. Çalışanlar örgütsel destek

algıladıklarında, çabalarını artırarak bu desteği karşılıklılandırma eğilimi gösterirler. Bu bağlamda, işyerinde sergilenen duygular yalnızca bir görev gereği değil, aynı zamanda karşı taraftan olumlu bir tepki almak amacıyla yapılan stratejik bir yatırım olarak değerlendirilebilir (Côté, 2005). Çalışanlar etkileşim sürecinde, olumlu bir izlenim bırakmak ve sosyal ilişkileri sürdürmek adına duygularını bilinçli biçimde yönetirler. Bu yaklaşım, özellikle ekran-aracılı ve dijital etkileşimlerin fiziksel ipuçlarından yoksun olmasına rağmen neden hâlâ yoğun bir duygusal çaba gerektirdiğini açıklamak açısından önemlidir (Côté, 2005).

“*Duygusal Olaylar Kuramı*” (Affective Events Theory), işyerindeki belirli olayların belirli duyguları tetiklediğini ve kendiliğinden duygu odaklı davranışlara neden olduğunu açıklamaktadır. Rupp ve Spencer (2006), duygusal emeği duygu odaklı bir davranış biçimi olarak ele almışlardır. Grandey vd. (2002), duygusal emeğe yol açan duygusal işyeri olaylarına örnek olarak kişilerarası stres faktörlerini veya çatışmaları göstermektedirler. Rupp ve arkadaşları ise (2008), bireylerin duygusal emeğinin müşteri kişilerarası ve bilgi adaletsizliklerinden neden etkilendiğini açıklamak için duygusal olaylar kuramından yararlanmışlardır.

Genel olarak duygusal emek literatüründe, Hochschild’in (1983) yüzeysel ve derinlemesine rol yapma ayrımı, Ashforth ve Humphrey’nin (1993) rol temelli yaklaşımı ile Grandey’in duygu düzenleme modeli temel kuramsal çerçeveler olarak öne çıkmaktadır.

2.2. Duygusal Emeğin Boyutları ve Sergilenme Biçimleri

Literatürde en yaygın kabul gören duygusal emek boyutları; yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve doğal duyguların yansıtılması olarak ele alınmaktadır. Aşağıda her bir duygusal emek türü kuramsal çerçeve ve örnekler eşliğinde özetlenmektedir.

Yüzeysel Rol Yapma (Surface Acting): Yüzeysel rol yapma, bireyin gerçekte hissetmediği duyguları, işin gerekliliklerine uygun biçimde dışa vurması olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983; Austin vd., 2008). Bu süreçte çalışan, içsel duygu durumundan bağımsız olarak jest, mimik, ses tonu ve söylemlerini bilinçli biçimde düzenleyerek etkileşime girer. Ancak burada sergilenen duygular içselleştirilmez; yalnızca davranış düzeyinde ifade edilir, derinden bir rol yapma da yoktur (Austin vd., 2008, s. 680). Örneğin, stresli ya da gergin hisseden bir çalışanın çevrimiçi bir toplantıda gülümseyerek olumlu bir izlenim sunması yüzeysel rol yapmaya örnek teşkil etmektedir. Yüzeysel rol yapma yalnızca olumlu duyguların yansıtılmasını değil; bağlama uygun biçimde olumlu duyguların bastırılmasını, mutluluğun veya coşkunun

frenlenmesini de içerebilir (Özsoy, 2020). Brook'a göre (2009), yüzeysel rol yapma, yaşanan duygular ile sergilenen duygular arasındaki farkın artmasına, yani duygusal uyumsuzluğa yol açmakta; bu durum uzun vadede yabancılaşma ve psikolojik gerilimle sonuçlanabilmektedir.

Derinlemesine Rol Yapma (Deep Acting): Derinlemesine rol yapma, çalışanın örgütsel bağlamın gerektirdiği duyguları yalnızca sergilemekle kalmayıp, bu duyguları gerçekten hissetmeye çalışması sürecini ifade etmektedir. Bu stratejide çalışan, yoğun bir bilişsel ve duygusal çaba göstererek sergilenmesi beklenen duyguları içselleştirmeye çalışır (Lu vd., 2019, s.2). Amaç, yaşanan ve sergilenen duygular arasındaki uyumsuzluğu azaltmaktır. Özellikle tek seferlik olmayan, süreklilik arz eden müşteri-çalışan ilişkilerinde derinlemesine rol yapma daha sık başvurulan bir strateji hâline gelmektedir. Derinden rol yapmada sadece söylemlerle değil sözel olmayan iletişim kanallarında da samimiyyetin hissettirilmesi gerekmektedir. Derinlemesine rol yapma yüzeysel rol yapmaya kıyasla daha samimi bir strateji olarak görülse de örgütsel destek olmaksızın sürekli uygulanması durumunda yoğun duygusal çaba gerektirmekte ve uzun vadede tükenmişlik riskini artırabilmektedir (Brook, 2009).

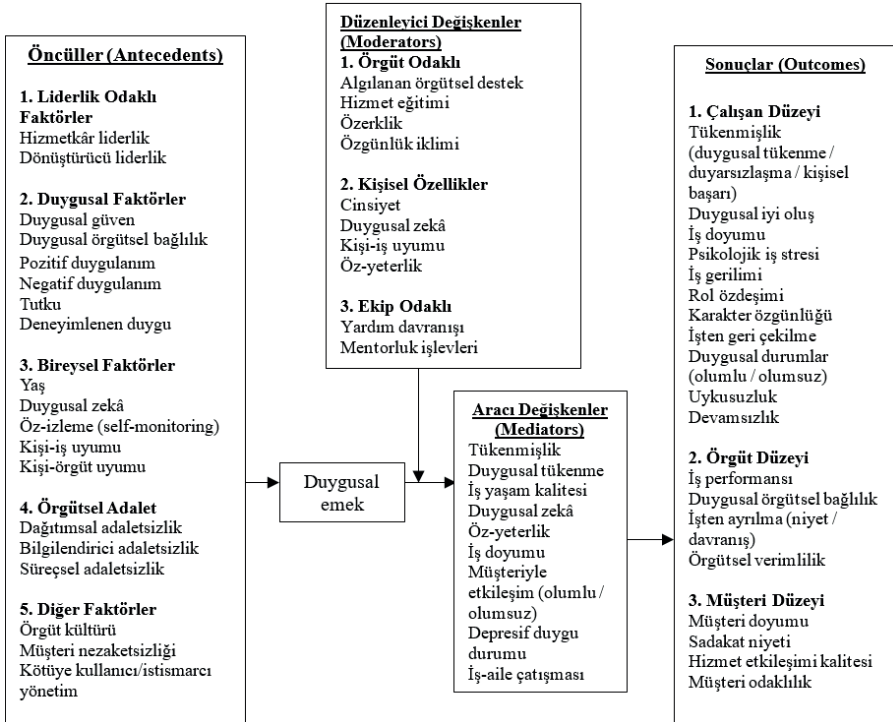
Doğal duyguların yansıtılması: Üçüncü bir duygusal emek biçimi olan, samimi davranış olarak da literatürde yer alan bu davranışta, kendiliğinden ve gerçek olan doğal duygular yansıtılmaktadır. Çalışan herhangi bir rol yapmadan bağlamın gerektirdiği duyguyu içsel olarak deneyimlemektedir (Ashforth & Humphrey, 1993, s. 94). Bu yaklaşım, birçok hizmet bağlamında çalışanların doğal duygularının sosyal ve örgütsel beklentilerle örtüştüğünü ve dolayısıyla ek bir duygusal çaba gerektirmediğini ileri sürmektedir (Ashforth & Humphrey, 1993, s. 33). Örneğin, yaralı bir çocuğa karşı bir hemşirenin içten gelen şefkat ve endişe göstermesi ya da son derece mutlu bir gününde olan bir çalışanın içinden gelerek müşterilerle etkileşimde bulunması ve samimi bir şekilde iş gereklerine uygun davranması bu duruma örnek verilebilir. Her ne kadar bu durumda bilinçli bir duygu düzenlemesi söz konusu olmasa da sergilenen duygular iş rolünün bir parçası olarak değerlendirildiği için doğal duyguların yansıtılması da duygusal emek sürecinin bir bileşeni olarak ele alınmaktadır (Ashforth & Humphrey, 1993).

Duygusal emek sürecinde hangi kuralların esas alındığı, benimsenen kuramsal yaklaşıma göre farklılık göstermektedir. Örneğin Hochschild duygusal emek sürecini duygu kuralları üzerinden açıklarken, Ashforth ve Humphrey hissedilen duygulardan ziyade sergilenen duygulara ve gösterim kurallarına odaklanmıştır. Bu nedenle bireylerin ne hissettiklerinden çok, bu duyguların nasıl davranışlara dönüştüğü ve gözlenebilir biçimde nasıl sergilendiği önem kazanmaktadır (Ashforth & Humphrey, 1993: 89-90). Bütüncül bir bakış

acıyla değerlendirildiğinde ister yüzeysel ister derinlemesine rol yapma yoluyla isterse doğal duyguların yansıtılması biçiminde olsun, tüm duygusal emek türleri belirli bir çaba gerektirmekte ve örgütün belirlediği duygusal davranış normlarının yerine getirilmesini amaçlamaktadır (Kaya & Serçeoğlu, 2013, s. 317).

2.3. Duygusal Emegın Öncülleri ve Sonuçları

Duygusal emegın öncülleri genel olarak iki temel düzeyde ele alınmaktadır: bireysel düzeyde çalışana özgü faktörler ve birey dışı bağlamsal faktörler. Bireysel faktörler; çalışanın kişisel özellikleri, duygusal yetkinlikleri ve algılarıyla ilişkiliyken, birey dışı faktörler müşteri etkileşimleri, örgütsel yapı ve kültürel bağlam gibi unsurları kapsamaktadır. Bu öncüller, çalışanın hangi durumlarda ve ne düzeyde duygusal çaba harcayacağını belirleyen temel parametrelerdir (Grandey, 2000). Literatürde bu öncüller daha ayrıntılı biçimde ele alındığında, duygusal emegi etkileyen unsurların çalışan, örgüt ve müşteri olmak üzere üç ana kaynaktan beslendiği görülmektedir. Duygusal emegın öncülleri ve sonuç değişkenleri Şekil 1'de sunulmaktadır.



Şekil 1. Duygusal emek araştırmalarında nomolojik ağ

Kaynak: Yang & Chen, 2020, s. 485.

Duygusal emeğin temelinde, çalışanın bireysel kapasitesi ve kişilik özellikleri yer almaktadır. Bireyin duygusal zekâ düzeyi, kendi duygularını tanıma ve düzenleme becerisi aracılığıyla, harcanan duygusal emeğin maliyetini belirleyen önemli bir faktördür. Yüksek öz-izleme (*self-monitoring*) yeteneğine sahip bireyler, sosyal ipuçlarını daha etkili biçimde analiz edebilmekte ve örgütsel sergileme kurallarına daha kolay uyum sağlayabilmektedirler (Diefendorff & Richard, 2003). Ayrıca bireyin kişilik özellikleri (özellikle nevrozizm ve dışadönüklük düzeyleri) hangi duygusal emek stratejisinin tercih edileceği üzerinde doğrudan etkilidir. Grandey (2000), bu kişilik özelliklerinin çalışanların yüzeysel rol yapma ya da derinlemesine rol yapma stratejilerinden hangisine yöneleceğini belirlediğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda bireysel farklılıkların duygusal emek üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar, çoğunlukla müşteriyle doğrudan etkileşim hâlinde olan ön saflarda çalışan meslek gruplarına odaklanmıştır. Polis memurları, hemşireler, otel çalışanları ve havayolu personeli gibi gruplar, farklı ve belirgin duygu gösterme kurallarına sahip olmaları nedeniyle bu araştırmalarda sıklıkla örneklem olarak seçilmiştir. Literatürde, yaş, duygusal zekâ, kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu gibi bireysel değişkenler ile duygusal emek stratejileri arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bulgular, yüksek duygusal zekaya, kişi-iş uyumuna ve daha ileri yaşa sahip çalışanların derinlemesine rol yapma stratejisini kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu; buna karşılık, düşük duygusal zekâya ve uyum düzeyine sahip, daha genç çalışanların yüzeysel rol yapmaya daha yatkın olduklarını göstermektedir. Bu sonuçlar, bireysel duygusal faktörlerin duygusal emek davranışını doğrudan etkileyen temel öncüller arasında yer aldığını ortaya koymaktadır (Yang & Chen, 2021, s. 486).

İşin yapısı gibi işle ilgili ve ilişkisel öncüller ise, duygusal emeğin sıklığını ve süresini belirleyen en kritik faktörler arasında yer almaktadır. Etkileşimin yoğunluğu, sıklığı ve süresi arttıkça, çalışanın harcaması gereken duygusal enerji de doğru orantılı biçimde artmaktadır (Brotheridge & Lee, 2003). Özellikle etkileşim çeşitliliği, çalışanın farklı müşteri ya da paydaş gruplarına yönelik olarak sürekli değişen duygusal sergileme biçimleri benimsemesini gerektirdiğinden, bilişsel ve duygusal yükü önemli ölçüde artırmaktadır. Dijitalleşen çalışma ortamlarında ise ekran aracılı iletişimde sosyal ipuçlarının azalması, iletişimi “insanileştirme” çabasını işin ayrılmaz bir parçası hâline getirmiş ve bu durum duygusal emeğin önemli bir işle ilgili öncülü olarak öne çıkmıştır (Derks & arkadaşları, 2015).

Örgütsel öncüller açısından bakıldığında, örgütsel yapı ve kültür, çalışanın uyması beklenen “duygusal sergileme kurallarını” kurumsal düzeyde inşa etmektedir. Örgütün hizmet anlayışı, denetim biçimleri ve sunduğu örgütsel destek düzeyi, duygusal emeğin yönünü belirleyerek çalışanın işyerinde

sergilediği profesyonel tavrın ne ölçüde samimi ya da ne ölçüde zorlayıcı olacağını etkilemektedir (Grandey, 2000). Örgütsel destek algısının yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar, duygusal taleplerle daha sağlıklı biçimde başa çıkabilirken; katı, hiyerarşik ve yoğun denetime dayalı yapılarda “profesyonel görünme” baskısı artmakta ve bu durum duygusal emeğin maliyetini yükseltmektedir. Ayrıca aşırı iş yükü ve teknolojik altyapıdaki aksaklıklar, çalışanın stres eşiğini düşürerek harcanan duygusal emeğin psikolojik maliyetini artıran önemli dışsal öncüller arasında yer almaktadır (Wang vd., 2021).

Duygusal emeğin sonuçları incelendiğinde, bu sonuçların çalışanın sergilediği duygusal emek biçimine göre farklılaştığı görülmektedir. Duygusal emek davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini ele alan araştırmalar, özellikle yüksek düzeyde yüzeysel rol yapma sergileyen ve buna bağlı olarak duygusal uyumsuzluk yaşayan çalışanlarda stres, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin daha yüksek; iş tatmininin ise daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşılık, derinlemesine rol yapma gibi duygusal çaba gerektiren duygusal emek stratejilerinin, olumsuz sonuçlarının yanı sıra bazı olumlu çıktılarla da ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmalar (Grandey, 2000; Hülsheger & Schewe, 2011), derinlemesine rol yapmanın çalışanlarda kişisel başarı algısını ve iş tatminini artırabildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, duygusal emek davranışlarının hangi biçimde sergilenirse sergilenirse, çalışanlar açısından kaçınılmaz biçimde olumsuz sonuçlar doğuracağı yönünde eleştirel bir yaklaşım da bulunmaktadır. Bu bakış açısına göre, duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri, kapitalist üretim ilişkilerinin doğasından kaynaklanmakta; duyguların metalaştırılması süreci, her durumda emek gücünün sömürsünü yeniden üretmektedir (Kaya & Serçeoğlu, 2013, s. 317).

Duygusal emeğin örgütler üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde ise, çalışanların sergileyeceği duygusal emeğin müşteriyle kurulan olumlu etkileşimler aracılığıyla örgüte fayda sağlayabileceği söylenebilir. Ancak sergilenen duyguların müşteriler tarafından samimi olarak algılanmaması ya da duygusal emeğin çalışanlarda yarattığı olumsuz sonuçlar nedeniyle bireyin örgütsel işlevselliğinin azalması durumunda, duygusal emeğin örgüt açısından olumsuz çıktılar üretmesi de olasıdır (Güngör, 2009, s. 178–179). İfade edilen duygular ile hissedilen duygular arasındaki uyumsuzluk, zamanla doyumsuzluk, tükenmişlik ve psikolojik uzaklaşma gibi sonuçlara yol açabilmektedir. İş doyumunu içsel ve dışsal faktörlerle ilişkilendiren Gruenberg (1980) gibi geleneksel modeller, günümüzde yeni dijital ve duygusal talepler ışığında yeniden değerlendirilmek durumundadır.

3. Dijitalleşme ve Çalışma İlişkilerinin Dönüşümü: Yeni Biçimler ve Artan Talepler

COVID-19 pandemisi sonrasında tele-çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte, duygusal emek azalmamış; aksine biçim değiştirerek devam etmiştir. Çevrimiçi platformlara geçiş, duyguların ifade edilme ve algılanma biçimlerini dönüştürmüş, çalışanlardan ekran üzerinden sürekli olarak ilgili, empatik ve tepkisel kalmaları beklenir hâle gelmiştir. Van Zoonen ve arkadaşları (2021), uzaktan çalışanların fiziksel olarak orada olmamaya duygusal olarak uyum sağlama süreçleriyle nasıl mücadele ettiklerini ortaya koyarak, duygusal emeğin artık sanal mekânlarda gerçekleştirildiğini göstermiştir.

Bu çalışmada kullanılan “Duygusal Emek 2.0” kavramı, literatürde doğrudan tanımlanmış yerleşik bir terim olmaktan ziyade, duygusal emek kuramının dijitalleşen, uzaktan ve ekran-aracılı çalışma bağlamlarında geçirdiği yapısal dönüşümü kavramsallaştırmak amacıyla önerilmektedir. Mevcut çalışmalar duygusal emeğin dijital ortamlarda artan görünmezliğini, sürekliliğini ve teknolojik olarak düzenlenen doğasını tartışmakla birlikte, bu dönüşümü bütüncül bir kavram altında ele almamaktadır. Bu nedenle “Duygusal Emek 2.0”, klasik duygusal emek literatürüne dayanan ancak dijital çağın ekran-aracılı etkileşimler, sürekli erişilebilirlik gibi kendine özgü dinamiklerini açıklamayı amaçlayan analitik bir çerçeve olarak sunulmaktadır.

3.1. Ekran Aracılı Çalışma ve Duygusal Emek

Ekran aracılı çalışma (*computer-mediated work*), etkileşimin fiziksel mekândan dijital arayüzlere (bilgisayar, tablet ve telefon ekranları gibi) kaydığı bir çalışma biçimini ifade etmektedir. Bu bağlamda duygusal emek, yüz yüze iletişimde belirleyici olan gülümseme, beden dili ve jestler gibi sözel olmayan ipuçlarından büyük ölçüde arınarak; metin tabanlı ya da sınırlı görsel geri bildirim içeren bir yapıya bürünmektedir. Sözel olmayan ipuçlarının kısıtlılığı, çalışanların iletişimde oluşabilecek belirsizlikleri telafi etmek amacıyla daha fazla açıklayıcı, nezaket vurgulu ve duygusal tonlamaya dikkat eden mesajlar üretmelerine yol açmaktadır. Bu süreçte çalışanlar, dijital platformlar üzerinden profesyonel bir imaj sergilemek, yanıt hızını ayarlamak ve yazılı ya da görsel göstergeler aracılığıyla duygusal tonlama yapmak için yoğun bir bilişsel ve duygusal çaba harcamaktadır. Bu durum, bireyin ekranın diğer tarafındaki paydaşların beklentilerini yönetebilmek adına kendi duygularını bastırmasını ya da yeniden düzenlemesini gerektirdiği için, “dijital duygusal emek” olarak değerlendirilebilir. Video görüşmeler sürekli görünürlük sağladıkları için yüzeysel rol yapmayı pekiştirebilirken; eşzamansız iletişim araçları (örneğin e-postalar) daha fazla duygusal düzenleme olanağı sunabilmektedir. Dijital

araçlardaki resmiyet düzeyi, eşzamanlılık ve görünürlük, uzaktan çalışan profesyonellerin duygusal deneyimine katkıda bulunan temel unsurlardır. Özellikle COVID-19 sonrası dönemde işin dijital ve sanal biçimlere evrilmesiyle birlikte, duygusal emek uzaktan çalışan profesyonellerin işleriyle ilgili hislerini ve doyum deneyimlerini doğrudan etkileyen yeni boyutlar kazanmıştır (Wagh & Packirisamy, 2025, s. 4526).

Video konferanslar, çevrimiçi toplantılar ve yazılı dijital iletişim ortamları, çalışanların duygusal ifadelerini sürekli olarak bilinçli biçimde düzenlemelerini gerektirmektedir. Sözel olmayan ipuçlarının (Mimik, beden dili ve jest gibi) sınırlılığı, duyguların doğru aktarımını zorlaştırmakta; bu durum, mesaj tonu ve zamanlamasının sürekli denetlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu görünmez ancak süreklilik arz eden duygusal emek biçimi, uzun vadede duygusal yorgunluk ve iş doyumunda azalma riski yaratabilmektedir (Wagh & Packirisamy, 2025).

Bilgisayar aracılı iletişime dayalı etkileşimler, destek verme ve destek alma süreçlerinde de önemli zorluklar yaratabilmekte ve özellikle uzaktan çalışma bağlamlarında işyeri ilişkilerinin daha zayıf gelişmesine yol açabilmektedir. Çalışanların bilgisayar aracılı iletişim yoluyla yaşadıkları destekleyici iletişim deneyimleri çoğu zaman tutarsız olmaktadır. Bu deneyimlerin olumsuz yönleri arasında, çalışanların kendilerini izole hissetmeleri, belirsizlik durumlarında ya da iş kesintileri sırasında gerekli desteğin ne zaman ve nasıl sağlanacağını öngörememeleri yer almaktadır (Shin vd. 2025, s. 29).

3.2. Uzaktan Çalışma ve Duygusal Emek

Uzaktan çalışma tarihsel olarak çalışma zamanında ve mekânında esneklik anlayışının bir yansıması olarak ortaya çıkmıştır. İş ve özel yaşam arasındaki sınırların giderek silikleşmesi, örgütleri iş-özel yaşam dengesini gözeten uygulamalar geliştirmeye yöneltmiş; bunun bir sonucu olarak uzaktan çalışma giderek yaygınlaşmıştır. Tarihsel süreçte uzaktan çalışma, doğrudan ortaya çıkmış bir kavram olmayıp; *tele-çalışma*, *ev-ofis çalışması* ve *evden çalışma* gibi kavramların devamı niteliğindedir. Bu kavramların ortak noktası, işin fiziksel olarak işyeri dışında yürütülmesidir. İş, ofis dışında genellikle evden yürütülmektedir (Başol ve Çömlekçi, 2022, s. 246). Dolayısıyla uzaktan çalışmanın odak noktasının “mekân” ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Uluslararası Çalışma Örgütü’ne (ILO, 2020) göre uzaktan çalışma, işverenin işyeri dışında gerçekleştirilen işler için akıllı telefonlar, tabletler, dizüstü bilgisayarlar ve/veya masaüstü bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) kullanımı ile gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bu yönüyle uzaktan çalışma, çalışanın asıl işyerine gitmeden, işini işveren tarafından sağlanan dijital iletişim

araçları üzerinden sürdürmesini esas alması bakımından, diğer esnek çalışma biçimlerinden ayrılmaktadır (Başol & Çömlekçi, 2022, s. 247).

Van Zoonen ve arkadaşları (2021), uzaktan çalışmaya geçişle birlikte çalışanların iş doyumlarını etkileyen hem zorluklar hem de fırsatlar yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bazı çalışanlar için özerklik ve esneklik artarken, diğerleri duygusal kopukluk, geri bildirim eksikliği ve kişilerarası ilişkileri sürdürme güçlüğüyle karşı karşıya kalmıştır. Bu çoğu zaman örtük ve fark edilmeyen duygusal talepler çalışanlar tarafından yoğun bir duygusal düzenleme gerektirmekte ve sanal işyerlerinde iş doyumunun önemli bir belirleyicisi ya da gerilemesinin temel nedeni olabilmektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi döneminde çalışanlar, yüz yüze etkileşimlerin aniden bilgi teknolojileri ile yer değiştirmesine tanık olmuş; bu durum mevcut uygulamaların bozulmasına ve iş yükünün artmasına neden olmuştur (Shin vd. 2025, s. 4).

Uzaktan çalışma modelinde, iş ve özel yaşam arasındaki fiziksel sınırların ortadan kalkması, çalışanların yoğun bir rol çatışması ve sınır yönetimi (boundary management) emeği harcamalarına neden olmaktadır (Ashforth vd., 2000). Uzaktan çalışmada duygusal emek, yalnızca ekran başındaki etkileşimlerle sınırlı kalmamakta; evdeki aile rolleri ile iş rolleri arasındaki sınırın korunmasına yönelik çabaları da kapsamaktadır. Dolayısıyla farklı duygusal rollerin eş zamanlı olarak yönetilmesi söz konusudur. Kamera açık toplantılar, ekip işbirliği platformları ve gerçek zamanlı mesajlaşma araçları, dijital duygusal beklentileri artırarak iş ile özel yaşam arasındaki sınırları daha da bulanıklaştırabilmektedir (Wagh & Packirisamy, 2025, s. 4527).

Mann ve Holdsworth (2003, s. 196), uzaktan çalışanların, yalnızlık, sinirlilik, endişe ve suçluluk gibi olumsuz duyguların ofis çalışanlarına göre daha yüksek olması nedeniyle, uzaktan çalışmanın çalışanlar üzerinde önemli bir duygusal etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Uzaktan çalışırken aşırı teknolojik araç kullanımı, bilgi aşırı yüklenmesi, iş kesintileri ve bireylerin teknoloji uyarlamalarıyla ilgili psikolojik sıkıntı yaşadığı teknostres yoluyla çalışanların tükenmişlik düzeyleri artabilmektedir (Shin vd., 2025, s. 2). Aşırı eşzamansız iletişim, biriken görevlere ve yönetilmesi gereken bilgi yığınına katkıda bulunarak bireyleri bunaltma potansiyeline sahiptir. Çalışma arkadaşlarına anında yanıt verme baskısı, yüz yüze etkileşimin eksikliği ve sorunları çözmek için yanıt gönderip alma süreçlerindeki gecikmelerle birleştiğinde iş yükünü daha da ağırlaştırabilmektedir (Ayoko, Konrad & Boyle, 2012). Uzaktan çalışanlar, sürekli dijital görünürlük ve üretkenlik ile katılım göstermeleri gerekliliği nedeniyle yüzeysel rol yapmaya daha sık başvurabilmektedir. Bu durum, özellikle çalışanların uzun süre boyunca gerçek duygusal durumlarını bastırmak zorunda kaldıkları koşullarda, duygusal tükenmişlik ve zorlanmayı

artırabilmektedir (Wagh & Packirisamy, 2025, s. 4527). Bu noktada; uzaktan çalışmada çalışanın işinden memnun olmasının, duygusal emeğin örgütsel uygulamalar ve teknolojik sistemler aracılığıyla nasıl yönetildiği, deneyimlendiği ve desteklendiğine güçlü biçimde bağlı olduğu önem arz eden bir konudur.

3.3. Hibrit Çalışma ve Duygusal Emek

Hibrit çalışma, çalışanların işlerini fiziksel ofis ortamı ile uzaktan (ev, uydu ofis, ortak çalışma alanı vb.) bir arada sürdürdüğü esnek çalışma düzenidir (Martinez & Nguyen, 2021). Bu karma modelde, belirli günlerde ofise gelme ve diğer günlerde çevrimiçi olarak çalışma gibi farklı kombinasyonlar uygulanmaktadır. Hibrit çalışma, yüz yüze ve dijital etkileşimleri birleştiren bir işleyiş biçimi olarak, çalışanların mekânsal bağlılığını azaltırken iletişim ve işbirliği süreçlerinin büyük ölçüde dijital araçlar üzerinden sürdürmelerini gerektirmektedir (Choudhury, Foroughi & Larson, 2021).

Hibrit çalışma modeli, iş-özel yaşam sınırlarının esnemesi ve yeniden tanımlanması, sürekli dijital iletişim gerekliliği ile birlikte çalışanlardan hem örgütsel hem de çevrimiçi duygusal ifade yönetimi talep etmektedir. Dolayısıyla hibrit çalışma, çalışanların yalnızca teknik görevleri yerine getirmelerini değil, aynı zamanda çoklu çalışma ortamlarında etkili duygusal düzenleme stratejileri uygulamalarını da gerektiren karmaşık bir çalışma biçimi haline gelmiştir (Bailey & Kurland, 2020). Hibrit çalışma modelinde duygusal emek, bir bağlam değiştirme sorunsalına dönüşmektedir. Çalışan, ofiste olduğu günlerde geleneksel yüz yüze duygusal emek beklentilerini karşılarken, uzaktan çalıştığı günlerde dijital prezentizm ve çevrimiçi etkileşim yoğunluğuyla başa çıkmak zorundadır (van Zoonen vd., 2021). Bu iki farklı çalışma disiplini arasındaki sürekli geçiş, duygusal uyum sağlama zorunluluğunu beraberinde getirerek bilişsel ve duygusal yükü artırmaktadır (Choudhury vd., 2021). Hibrit modelde başarılı bir performans sergilemek, bireyin her iki çalışma ortamının gerektirdiği farklı duygusal sergileme kurallarına aynı anda hakim olmasını ve farklı bağlamlara hızla uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Profesyonel duygusal performans ile kişisel yaşam talepleri arasında gerilim oluşması durumunda, duygusal tükenmişlik riski ortaya çıkmakta, duygusal düzenleme sorumluluğu giderek bireyselleşmektedir (Grandey & Gabriel, 2015).

En kısa şekilde özetlemek gerekirse; ekran aracılı çalışma etkileşiminin *nasıl* yapıldığıyla; uzaktan çalışma etkileşiminin *nereden* yapıldığıyla (mekanla); hibrit çalışma ise bu ikisinin *zamanlaması ve entegrasyonu*yla ilgili olmaktadır.

Tablo 1. Duygusal Emek 1.0 ve Duygusal Emek 2.0'ın Karşılaştırılması

Boyut	Duygusal Emek 1.0	Duygusal Emek 2.0
<i>Çalışma Başlamı</i>	Fiziksel işyeri	Dijital, uzaktan ve hibrit çalışma ortamları
<i>Etkileşim Biçimi</i>	Yüz yüze, anlık etkileşim	Ekran-aracılı, eşzamanlı ve eşzamansız etkileşim
<i>Mekansal Sınırlar</i>	Belirli ve tanımlı	Belirsiz ve geçirgen
<i>Zamansal Yapı</i>	Çalışma saatleriyle sınırlı	Sürekli erişilebilirlik beklentisi
<i>Duygusal Performansın Görünürlüğü</i>	Görece görünür	Büyük ölçüde görünmez
<i>Duygusal Emek Türleri</i>	Yüzeysel ve derinlemesine rol yapma	Sürekli duygu düzenleme ve dijital öz-denetim
<i>Denetim Mekanizması</i>	Yönetici ve müşteri temelli	Algoritmik izleme ve performans metrikleri
<i>Duygusal Emegın Tanınması</i>	Kısmen tanınan	Çoğunlukla tanınmayan
<i>Sorumluluk Atfı</i>	Örgütsel beklenti	Bireysel baş etme yükümlülüğü
<i>İş-Özel Yaşam Sınırı</i>	Görece net	Bulanık ve iç içe geçmiş
<i>Psikolojik Etkiler</i>	Duygusal uyumsuzluk, stres	Tükenmişlik, sürekli yorgunluk, kimlik aşınması
<i>Kuramsal Varsayım</i>	Duygusal emek işyerinde gerçekleşir	Duygusal emek her an yeniden üretilir

Kaynak: Yazar tarafından Hochschild (1983), Grandey (2000), Ashforth & Humphrey (1993), Derks ve ark. (2015), van Zoonen ve ark. (2021) ve ilgili literatürden derlenmiştir.

Tablo 1'de sunulan karşılaştırma, duygusal emegın dijitalleşen çalışma yaşamında niceliksel bir artıştan ziyade niteliksel bir dönüşüm geçirdiğini göstermektedir. "Duygusal Emek 2.0", klasik duygusal emek yaklaşımlarının ötesine geçerek, ekran-aracılı etkileşimler, algoritmik denetim ve sürekli erişilebilirlik bağlamında yeniden üretilen duygusal düzenleme süreçlerini açıklamayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle 2.0 kavramsallaştırması, yalnızca mevcut literatürü genişletmekle kalmamakta; dijital çalışma ortamlarında duygusal emegın yapısal ve bağlamsal boyutlarını daha anlaşılır hale getirmektedir.

4. Duygusal Emegın Örgütsel Sonuçları ve Dijital Çalışma Bağlamında Dönüşümü

Duygusal emegın çalışanların işyeri tutumları, refahı ve performansı üzerindeki etkileri, farklı metodolojik yaklaşımlar kullanılarak kapsamlı biçimde

incelenmiştir. Bono ve Vey (2005), duygusal emeğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı algısı, fiziksel şikâyetler, rol içselleştirme, özsaygı ve iş memnuniyeti gibi çok boyutlu işyeri çıktılarıyla olan ilişkisini korelasyonel düzeyde ele almış ve duygusal emeğin çalışan tutumları ve davranışlarıyla yakından bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Benzer biçimde Hülsheger ve Schewe (2011), duygu-kural uyumsuzluğu, yüzeysel rol yapma ve derinlemesine rol yapma gibi duygusal emek stratejilerinin refah ve performans sonuçlarıyla ilişkisini nicel olarak incelemiş; özellikle yüzeysel rol yapmanın olumsuz refah çıktılarıyla daha güçlü biçimde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, Mesmer-Magnus ve arkadaşlarının (2012) meta-analitik çalışmasıyla daha geniş bir bağlamda desteklenmiş; hissedilen ve sergilenen duygular arasındaki uyumsuzluğun sağlık, tutum ve performansla ilişkili çok sayıda olumsuz sonuçla sistematik biçimde bağlantılı olduğu ortaya konmuştur. Duygusal emeğin çalışan sağlığı üzerindeki etkileri, özellikle yüzeysel rol yapma bağlamında daha da belirginleşmektedir. De Castro, Agnew ve Fitzgerald (2004), sık ve sürekli yüzeysel rol yapmanın duygusal iyi oluşu aşındırdığını ve depresyon ile anksiyete gibi kronik ruh sağlığı sorunlarına yol açabileceğini göstermiştir. Bu bulgular, duygusal emek kuramının, duygusal emeğin hizmet ve bilgi temelli mesleklerde merkezi bir unsur hâline geldiği post-endüstriyel toplumlarda iş sağlığı uygulamalarına entegre edilmesi gerektiğini desteklemektedir. Ancak bu çalışmaların büyük bölümü, duygusal emeği ağırlıklı olarak yüz yüze etkileşimlerin hâkim olduğu çalışma bağlamlarında ele almıştır.

Bu klasik literatür üzerine inşa edilen araştırmalar, son yıllarda dijitalleşme ve uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte yeni bir bağlama taşınmıştır. van Zoonen ve arkadaşları (2021), uzaktan çalışanların ekran-aracılı etkileşimlerde duygusal uyum sağlama çabalarının arttığını ve bu durumun iş doyumunu ile psikolojik iyi oluş üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, dijital ortamlarda duygusal emeğin daha görünmez ancak yoğun bir biçimde yeniden üretildiğini göstermektedir. Walther'ın (1996) hiper-kişisel iletişim modeli de, ekran-aracılı etkileşimlerin duygusal sunumu daha stratejik ve yoğun hâle getirdiğini ileri sürerek, dijital bağlamda duygusal emeğin neden daha ypratıcı olabileceğini açıklamak için önemli bir teorik zemin sunmaktadır.

Grandey & Gabriel (2015), duygusal emeği; (a) yapı geliştirme ve ölçüm, (b) kronik ve anlık belirleyiciler, (c) çalışan refahının öngörülmesi ve (d) örgütsel performans üzerindeki etkiler olmak üzere çok boyutlu bir çerçevede ele almış ve duygusal emeği duygusal gereksinimler, duygu düzenleme ve duygu performansından oluşan dinamik bir entegrasyon olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu yaklaşım, duygusal emeğin statik bir davranıştan ziyade bağlama duyarlı ve süreklilik gösteren bir süreç olduğunu vurgulaması açısından önemli olmakla birlikte aynı zamanda dijital çalışma ortamlarında duygusal emeğin neden daha

yoğun, sürekli ve görünmez hâle geldiğini anlamak için de açıklayıcıdır. Bu dönüşüm, yalnızca iletişim biçimlerinin değişmesiyle sınırlı kalmamış; yapay zekâ ve duygu tanıma teknolojilerinin işyerlerine entegrasyonu ile daha da karmaşık hâle gelmiştir. Bromuri ve arkadaşları (2020) ile Henkel ve arkadaşları (2020), hizmet bağlamlarında, uzaktan çalışma dâhil, stresi tanıma ve duygu düzenlemeyi destekleme potansiyeline sahip yapay zekâ sistemlerini ele almıştır. Ancak Boyd ve Andalibi (2023), bu tür sistemlerin işyerinde artan gözetim ve duygusal standartlaşma riskleri yaratarak çalışan özerkliği ve iş doyumunu üzerinde olumsuz etkiler doğurabileceğine dikkat çekmektedir. Nitekim Wagh ve Packirisamy (2025), dijital işyerlerinde duygusal emeğin uzaktan çalışan profesyonellerin iş doyumunu üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yarattığını göstermiştir. Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, duygusal emeğin dijital bağlamda yalnızca bireysel bir duygu düzenleme süreci olmaktan çıkarak, teknolojik, örgütsel ve etik boyutları olan çok katmanlı bir olgu hâline geldiği görülmektedir.

Literatürde yer alan ampirik, nicel ve meta-analitik çalışmalar, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını güçlü biçimde belgelemekle birlikte, bu sürecin dijitalleşen iş ortamlarında nasıl yeniden yapılandığını sınırlı ölçüde ele almaktadır. Bu nedenle seçilen çalışmalar, bir yandan duygusal emeğin kuramsal temellerini ve sağlık, tutum ile performans çıktıları üzerindeki etkilerini ortaya koyarken; diğer yandan ekran-aracılı etkileşimler, uzaktan çalışma ve yapay zekâ destekli sistemler bağlamında duygusal emeğin geçirdiği dönüşümü bütüncül bir bakış açısıyla görünür kılmayı amaçlamaktadır.

Sonuç, Tartışma ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Daha dijitalleşmiş ve uzaktan bir çalışma düzeniyle birlikte, işin kendisi de köklü biçimde değişmiş; bu dönüşüm yalnızca çalışanların nasıl ve nerede çalıştığını değil, aynı zamanda işin doğasında yer alan duygusal dinamikleri de etkilemiştir. Uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, duygusal emek fiziksel mekânlardan bağımsızlaşmış; ekran-aracılı etkileşimler (Zoom, Teams vb. platformlar) üzerinden süreklilik kazanan bir yapıya bürünmüştür. Bu durum, çalışanların duygusal düzenleme yükünü artırırken, söz konusu emeğin örgütsel düzeyde tanınmasını ve fark edilmesini ise zorlaştırmıştır. Daha önce ağırlıklı olarak müşteri hizmetleri ve sağlık sektörü bağlamında incelenen duygusal emek, artık uzaktan veya hibrit şekilde çalışanların rolünün ayrılmaz bir bileşeni hâline gelmiştir. Bu çalışma, dijitalleşen çalışma yaşamında duygusal emeğin niteliğinde yaşanan dönüşümü ele alarak, klasik duygusal emek yaklaşımlarının sınırlarını görünür kılmayı amaçlamıştır. Çalışmada kullanılan “Duygusal Emek 2.0” kavramı, dijital çalışma ortamlarında duygusal emeğin yalnızca müşteri ilişkileriyle sınırlı

olmadığını; aynı zamanda yöneticiler, ekip üyeleri ve algoritmik sistemlerle kurulan etkileşimlerde de merkezi bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Teknolojik aracılığın artması, sınırlı yüz yüze etkileşim ve iş/özel yaşam sınırlarının aşınması, yeni çalışma biçimlerinde duygusal talepleri önemli ölçüde artırmakta; çalışanlardan sürekli uyum ve duygusal düzenleme çabası talep etmektedir. Uzaktan çalışmada sınır yönetimi, duygusal emeğin temel kaynaklarından biri hâline gelmiştir. Ev ortamının kişisel sorumlulukları ile mesleki roller arasındaki çatışma, çalışanların profesyonel duruşlarını sürdürmesini daha maliyetli kılmakta; özellikle video konferanslar sırasında mahremiyetin korunması ile kurumsal kimliğe uygun davranma zorunluluğu psikolojik kaynakları zorlayabilmektedir. Bu bağlamda uzaktan çalışmada duygusal emek, yalnızca kişilerarası etkileşimleri değil, aynı zamanda iş ve özel yaşam rolleri arasındaki geçişlerin yönetilmesini de kapsayan çok boyutlu bir yük hâline gelmiştir. Ekran-aracılı çalışmada ise temel zorluk, sosyal ipuçlarının sınırlılığı ve teknik süreçlerin (zoom yorgunluğu gibi) yarattığı bilişsel yüküdür. Sürekli çevrimiçi görünme beklentisi, dijital presentizm olgusunu beraberinde getirerek duygusal emeği daha yoğun ve yıpratıcı hâle getirmektedir. Hibrit çalışma düzenlerinde ise çalışanlar, farklı bağlamlar arasında sürekli geçiş yapmak zorunda kalmakta; ofis ve ev ortamlarının farklı normları arasında denge kurma çabası, duygusal uyum sağlama maliyetini artırmaktadır. Her ne kadar yeni çalışma biçimleri esneklik ve özerklik sunarak iş doyumunu artırma potansiyeline sahip olsa da yeterli sosyal etkileşim ve örgütsel destek sağlanmadığında bu yapıların duygusal tükenmişlik riskini artırdığı görülmektedir. Bu nedenle dijital ve uzaktan çalışma bağlamlarında duygusal emeğin tanınması ve desteklenmesi, tatmin olmuş ve dayanıklı bir işgücünün sürdürülebilmesi açısından kritik önemdedir.

Çalışanların sürekli erişilebilir, uyumlu ve duygusal olarak dengeli görünme beklentisi, duygusal emeği bireysel bir sorumluluk haline getirmiş olarak görünse de dijital çalışma yaşamında duygusal emeğin yalnızca bireysel baş etme stratejileriyle ele alınması yetersiz kalacaktır. Dijital altyapılara giderek daha fazla bağımlı hâle geldiğimiz günümüzde, örgütlerin, yöneticilerin ve politika yapıcılarının, duygusal emeğin dijital bağlamda aldığı yeni biçimleri tanınması ve bu emeğin çalışanların ruh halleri üzerindeki etkilerini dikkate almaları gerekmektedir. Yalnızca verimliliğe değil; aynı zamanda uzaktan çalışan profesyonellerin duygusal yaşamlarına da duyarlı, duygusal zekâyâ sahip çalışma ortamlarının oluşturulması gerekmektedir. Duygusal emeği görünür kılan, destekleyen ve etik sınırlar içinde yöneten örgütsel uygulamalar, dijital işyerinde uzun vadeli iş doyumunu, iyi oluş ve bağlılığın temelini oluşturacaktır. Aksi halde, görünmezleşen duygusal emeğin, uzun vadede tükenmişlik, yabancılaşma ve kimlik aşınması gibi riskleri beraberinde getirmesi kaçınılmazdır. Diğer

yandan örgütler, çalışanlara yeterli özerklik vererek ve olumlu ifade kurallarına odaklanarak etkili duygusal emeği teşvik etmede üzerlerine düşeni yapmalıdır. Özellikle liderlerin sergilediği duygusal ifadelerin çalışanlar üzerinde bulaşıcı bir etki yarattığı göz önüne alındığında, duygusal olarak destekleyici ve güvenli çalışma iklimlerinin oluşturulması, iş doyumunu ve iyi oluş açısından belirleyici olacaktır. Doğru şekilde uygulandığında ve yönetildiğinde, duygusal emek çalışanların refahını, müşteri memnuniyetini ve genel olarak örgütün verimliliğini artırabilen bir unsurdur.

Ekran aracılı çalışmada, geleneksel açıdan bağlılık veya yakınlık göstermeye yönelik davranışlar ortadan kalktığı ya da teknoloji aracılığı ile iletildiği için (örneğin, ofis ortamında iş arkadaşının omzuna dokunma, bir gülümseme veya nasılsın sorusu gibi bağlılığı artıran insani belirtiler dijital ortamda ya yok olur ya da ekran üzerinden soğuk bir şekilde iletilir) sıcaklık ve samimiyet eksikliği örgütün sunacağı destek mekanizmalarının (takdir edilme, dinlenme hakkı, anlaşılma gibi) teknolojiyle uyumlu hale getirilmesi ile giderilmelidir. Çalışan ekran başında olduğu zamanlarda yöneticisinin ne kadar yorulduğunu gördüğünü ve kendisine destek olduğunu düşünebiliyorsa, işine olan bağlılığı ve mutluluğu da önemli düzeyde artacaktır. Dolayısıyla duygusal emeğinin değer gördüğünü ve desteklendiğini düşünen çalışanlar, daha yüksek düzeyde iş doyumunu sergileyeceklerdir. Hibrit çalışma düzeninde ise çalışanlar, farklı ortamlarda farklı duygusal roller üstlenmek zorunda kalabilmektedir. Bu durum, duygusal emeğin bağlama göre çeşitlenmesine ve karmaşıklaşmasına yol açmaktadır. Özellikle örgütlerin bu geçişleri destekleyici politikalarla yönetmemesi durumunda, çalışanların duygusal tükenmişlik yaşama olasılığı artmaktadır.

Son olarak, gelecek araştırmalar için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Duygusal emeğin olumsuz etkilerini dengeleyebilecek örgütsel süreçlerin ve liderlik tarzlarının incelenmesine yönelik araştırmalar yapılmalıdır. Bu kapsamda, çevrimiçi iletişim kültürünün rolü, duygusal destek ağlarının işleyişi, sanal ekip dinamikleri ve duygusal dayanıklılığı geliştirmeye yönelik eğitim programları önemli araştırma alanları olabilecektir. Bu tür çalışmalar, uzaktan çalışma ortamlarını daha sağlıklı ve tatmin edici hâle getirmek isteyen örgütler için yol gösterici bilgiler sunabilir.
- Duygusal emek 2.0'ın farklı sektörlerde, kültürel bağlamlarda ve örgütsel yapılarda nasıl deneyimlendiğini inceleyen ampirik çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu tür çalışmalar, dijital çalışma ortamlarında daha sürdürülebilir ve insan odaklı örgütsel uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

- Uzaktan çalışmaya uzun süreli maruz kalmanın duygusal emek üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla boylamsal araştırmalar yürütülmesi gerektiği düşünölmektedir.
- Teknoloji, sağlık, eğitim ve müşteri hizmetleri gibi uzaktan çalışmanın yaygın olduğu sektörlerde, duygusal emeğin sektöre özgü etkilerinin araştırılması önerilmektedir. Sektör temelli karşılaştırmalar, farklı duygusal talepleri görünür kılarak destek stratejilerinin geliştirilmesine olanak tanıyabilir. Ayrıca bu çalışmalar, tamamen uzaktan, yüz yüze ve hibrit çalışma biçimleri arasındaki farkları ortaya koyarak fiziksel mesafenin duygusal düzenleme ve iyi oluş üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sunabilecektir.

Kaynakça

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.
- Austin, E. J., Dore, T. C. P., & O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 679–688.
- Ayoko, O. B., Konrad, A. M., & Boyle, M. V. (2012). Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. *European Management Journal*, 30(2), 156–174.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2020). Interpersonal dynamics and hybrid work: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 509–525. <https://doi.org/10.1002/job.2416>
- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2022). Uzaktan çalışma tutumu ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 243–261. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.862439>
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. In D. L. Sills (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences* (Vol. 7, pp. 452–457). Macmillan.
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp. 213–234). Lawrence Erlbaum Associates.
- Boyd, R. L., & Andalibi, N. (2023). Algorithmic management and emotional labor: The hidden costs of affective computing. *Human-Computer Interaction*, 38(4), 475–514.
- Bromuri, S., Zufferey, D., Haller, S., & Schumacher, M. (2020). Towards cognitive stress management using physiological sensors. *AI & Society*, 35(2), 493–508.
- Brook, P. (2009). In critical defence of 'emotional labor': Refuting Bolton's critique of Hochschild's concept. *Work, Employment and Society*, 23(3), 531–548. <https://doi.org/10.1177/0950017009337071>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotional labor on employee well-being. *Academy of Management Review*, 30(3), 509–530.

- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2011). Duygusal emek ve tükenmişlik: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 223–236.
- De Castro, A. B., Agnew, J., & Fitzgerald, S. T. (2004). Emotional labor: Relevant theory for occupational health practice. *AAOHN Journal*, 52(3), 109–115.
- Derks, D., Fischer, A. H., & Bos, A. E. (2015). The role of emotion in computer-mediated communication. *Computers in Human Behavior*, 54, 345–357.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284–294.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.
- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 323–349.
- Grandey, A. A., Tam, A. P., & Brauburger, A. L. (2002). Affective states and traits in the workplace. *Motivation and Emotion*, 26(1), 31–55.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299.
- Gruenberg, B. (1980). The happy worker: An analysis of educational and occupational differences in determinants of job satisfaction. *American Journal of Sociology*, 86(2), 247–271.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş*, 11(1), 167–184.
- Henkel, A. P., Seidler, A., & Voigt, K. I. (2020). Digital nudging: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 106, 106251.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389.
- International Labour Organization. (2020). *In the face of a pandemic: Ensuring safety and health at work*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_protect/—protrav/—safework/documents/publication/wcms_742463.pdf adresinden 1 Şubat 2026 tarihinde alınmıştır.
- Kaya, U., & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1, 311–345.
- Lu, Y., Wu, W., Mei, G., Zhao, S., Zhou, H., Li, D., & Pan, D. (2019). Surface acting or deep acting? *Frontiers in Human Neuroscience*, 13, 151.

- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Martinez, L., & Nguyen, T. (2021). Híbrido: Understanding hybrid work models in the post-pandemic era. *Journal of Workplace Studies*, 13(2), 98–117.
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6–53.
- Özsoy, E. (2020). Duygusal emek. In C. Aksoy (Ed.), *Çalışma hayatında duygular* (ss. 57–73). Detay Yayıncılık.
- Rupp, D. E., & Spencer, S. (2006). When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 971–978. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.971>
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S., & Sonntag, K. (2008). Customer (in)justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34(5), 903–924. <https://doi.org/10.1177/0149206307309261>
- Shin, I., Riforgiate, S. E., Godager, E. A., & Coker, M. C. (2025). Remote worker communication technology use related to role clarity, coworker support, and work overload. *Sustainability*, 17(7), 2830. <https://doi.org/10.3390/su17072830>
- Van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Factors influencing adjustment to remote work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6966.
- Wagh, P., & Packirisamy, P. (2025). Emotional labor in the digital workplace. *Journal of Organizational Psychology*. Advance online publication.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wharton, A. S., & Erickson, R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home. *Academy of Management Review*, 18(3), 457–486. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309035147>
- Yang, C., & Chen, A. (2021). Emotional labor: A comprehensive literature review. *Human Systems Management*, 40(4), 479–501. <https://doi.org/10.3233/HSM-200937>