

DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ YÖNETİLMESİ: SAKARYA OTELLERİ ÖRNEĞİ

Aydın ÜNAL
Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY
Sakarya Üniversitesi İİBF
Turizm İşletmeciliği Bölümü

ÖZET

Çalışma yaşamında duygusal emek; çalışanların hizmet verdikleri süre içinde işletmeye verdikleri duyguları ifade etmektedir. Çalışanlar işletmeye fiziki, psikolojik son olarak ta duygusal katkıda bulunurlar. Bu çalışmada; Sakarya Bölgesi'nde yerleşik otellerin yöneticileri ile görüşülmüş, duygusal emeği yönetme tarzları sorgulanmıştır. İşletmeciler çalışanların duygularının yönetimi konusunda turizmin özel konumuna dikkat çekmektedirler.

Turistik hizmetin üretimi ve tüketimi aynı anda ve yerde olmakta, bu süreç çalışan ve müşteriye buluşturmaktadır. Bu durumda her iki tarafın da duyguları oldukça belirleyici olabilmektedir. İşletmelerin duygusal emeği yönetmek adına İKY süreçleri çerçevesinde değişik eylemler geliştirdikleri görülmektedir. Çalışanları algılamanın ve onlardan standartlara uyma ve profesyonelle davranış beklentisinin öne çıktığı görülmektedir.

Anahtar kelimeler: *Duygusal emek, duygusal uyumsuzluk, duyguların yönetilmesi, Sakarya Otelleri*

GİRİŞ

Duygu olgusu, günümüzdeki kadar geniş bir kullanım alanına sahip olmamakla beraber, 1800'lü yılların sonlarından beri üzerinde çalışılan ve çeşitli görüşler ileri sürülen bir alandır. İnsanoğlunun hislerini ve duygusal durumlarını incelemek, bunun çeşitli etkilerini tahmin etmek, literatürde her zaman ilgi çeken bir konuma sahip olması nedeniyle, hissedilenlerin ve duyguların biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel açılardan çeşitli açıklamalarına rastlamak mümkündür. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren, duyguların çalışma yaşamındaki varlığı, dışavurum biçimleri, örgütsel başarıdaki rolü giderek artan bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır.

Duygu olgusunu çalışma ortamındaki boyutlarıyla ele alırken, bu konuda önemli bir ayrımın altını çizmek gerekir. Belirli bir işte çalışma eyleminin insanoğlunun varlığının önemli bir belirleyicisi olduğu ve böylelikle sevmeye, acıma gibi çeşitli duyguların hissedildiğini söylemek mümkündür. Bunun yanında, iş doyumu, motivasyon ve performans değerlendirme gibi çalışma alanları kişinin iş ile ilgili hislerini incelemek ve açıklamakla ilgilendirir. Yani iş yaşamındaki duygular birçok alanı yakından ilgilendirmektedir. Kişinin işini yaparken sergilediği davranışlar ile karşı tarafa belirli bir duygusal mesajın iletilmesi artık iş gereksinimlerinden kabul edilmektedir. Duygular işe karşı, işten kaynaklanan ya da iş ile ilgili hissedilenler olarak değil, işi belli bir "duygu ifadesi" takınarak yapma ve daha çok işin muhatabı olan karşı tarafa bir his yaratma çabası boyutunda ele alınmakta, bu tür bir çabada "duygusal emek" olarak adlandırılmaktadır (Seçer, 2004, 814).

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Duygu olgusunu tanımlanmaya yönelik çabalar psikolojinin ve Darwin'in erken dönemlerine kadar götürülebilir. William James'in 1884 yılında yayımlanan makalesinde sorguladığı "duygu nedir?" sorusu halen gündemdeki yerini korumaktadır. Bireyler genelde duygularının neler olduğunu söyleyebilseler de, akademik çevreler duygu kavramının tanımı konusunda zorlanmaktadır. Örneğin Plutchik psikoloji literatüründe 28 farklı duygu tanımı olduğunu belirtmiştir. Kleinginna 92 farklı tanıma işaret etmektedir. Arnold ise duygular konusundaki araştırmalarını "psikolojideki en zor ve karmaşık alanlardan birisi olduğunu" belirterek

özetlemiştir. Hilmann'a göre, duygu teorisinde garip ve şaşkınlık uyandıran bir karmaşıklık vardır.

Duygu olgusu en geniş anlamıyla "öznel bir his durumu" olarak tanımlanmaktadır. Sartre ise duygu olgusunun "bir anlama sahip olmak ve bir şeyleri belirtmek" ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Thoist duygu olgusunun şu dört bileşeni içerebileceğini öne sürmüştür (Seçer, 2004, 815);

- Durumsal bir uyarıcının ya da ortamın değerlendirilmesi,
- Fizyolojik ya da bedensel hislerde değişiklik,
- Anlamli el, kol, yüz hareketlerinin özgürce ya da sınırlı olarak gösterilmesi,
- İlk üç bileşenden biri ya da daha fazlasının birleşimini kültürel bir şekilde adlandırılmasıdır.

Duygusal emek kavramı ilk kez 1979 yılında Hochschild tarafından tanıtıldı. İlk tanıtımda duygusal çalışma olarak kuralların hissedilmesi ve sosyal yapılar olarak geçti (Wong ve Wang, 2009, 249). Hochschild'in "The Managed Heart" isimli kitabında ele alınan duygusal emek, aslında sosyal aktörlerin günlük yaşamlarındaki performanslarına atıf yapmaktadır. Genel olarak duygular konusunda iki yaklaşım bulunmaktadır; organizmal ve interaktif yaklaşım. Organizmal yaklaşımda duygu; içgüdü ve dürtülere bağlı, ani bir refleks olarak ortaya çıkan bir durum olarak ortaya çıkan bir durum olarak görülür. Bu yaklaşıma göre sosyal faktörler sadece duyguların örtülmesi, yansıtılması aşamasında dâhil edilmektedir. Sosyal faktörlerin, duyguların ortaya çıkışında veya meydana gelişinde etkili olmadığı varsayılır. Dolayısıyla duygular bir başkası tarafından yönetilemezler. İnteraktif yaklaşımda ise, duygular daha sosyal bir boyutta ele alınmaktadır.

İnsanlar büyüdükçe duygularını kontrol etmeye ve yönetmeye başlarlar. Buna göre, sosyal yaşam bir dizi ilişkiler ağına sahiptir ve bu süreçte duygularını belirli kural ve ritüellerle yönetmeye başlayan bireyler, duruma uygun davranışlarını sergilemelerini sağlayan beceriyi genellikle farkında olmadan gerçekleştirirler. Dolayısıyla duygusal yönetim, özünde günlük sosyal ilişkilerin doğal yansımaları işaret etmektedir (Güngör, 2009, 169).

İşletme yönetiminin talepleri doğrultusunda belirli duyguları sergilemek zorunda kalan çalışanların bu konuda çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bu da çalışanlarda tükenmeye ve iş stresine neden olmaktadır. Kuşkusuz çalışanlar işlerini yaparken, temel düzeyde bir takım davranışlar sergilemek ve duygulara karşı tarafa yansıtım durumundadır. Fakat duygusal emek, bu temel düzeyin daha üzerinde ve süreklilik arz eden bir olguyu ifade etmektedir.

Duygusal emek; hizmetin sunulması esnasında müşterilerle yaşanan etkileşimde kurum tarafından talep edilen duyguların sergilenmesi durumudur. Bu tanımda dört temel nokta öne çıkmaktadır.

İlk olarak, duygular etkileşimci model üzerinden ele alınmaktadır. Yani, kişiler duygularını sosyal çevreyi algılayış biçimlerine göre şekillendirir. İkinci nokta, yine etkileşimci model çerçevesinde, bireyin hissettiği duygular ile kurum tarafından talep edilen duygular arasında bir uyum olsa bile, bireyin yine de bu duyguları sergilemek için belirli bir çaba sarf etmesi gerekmektedir. Üçüncü nokta, bir kez sergilenen duygu artık bir piyasa malı(meta) halini almıştır ve hizmet veren çalışan artık sunulan hizmetin bir parçası haline gelmiştir. Dördüncü ve son nokta ise, duyguların ne zaman ve nasıl sergileneceğine dair belirlenmiş kurallar bulunmaktadır. Hochschild bu kuralları "hissetme kuralları" olarak tanımlamıştır. Hissetme kuralları sosyal yapının şekillendirdiği kurallardır. Pek çok durumda nasıl davranacağımızı veya bizden nasıl davranmamız ın beklendiğini biliriz; örneğin, ne zaman birine kızma hakkımız olduğunu, yakınlarımızı kaybettiğimizde üzülmemiz veya şanslı olduğumuza

sevinmemiz gerektiğini bildiğimiz gibi. Bu kurallar belirli bazı durumlara ve mesleklere göre değişebilmektedir.

Ekman ise uygun duygusal ifadelere ilişkin bu normları "gösterim kuralları" olarak tanımlamıştır. Ekman'a göre gösterim kuralları; sadece hangi duygunun uygun olduğu ile ilgili değil, aynı zamanda bu duyguların nasıl sergileneceği ve karşı tarafa nasıl iletileceği ile ilgili davranış standartlarıdır. Dolayısıyla kişilerin ne tür duygular içinde oldukları belirli bir noktaya kadar önemlidir, fakat bu duyguların ne tür davranışlara dönüştüğü, davranışların gözlemlenebilir olması sebebiyle, daha büyük bir öneme sahiptir. Be nedenle bunlar için gösterim kavramı kullanılacaktır (Güngör, 2009, 170-171).

Duygusal emek konusunda, günümüzde bazı yönetimler gelinen son aşamada artık çalışanların fiziksel niteliklerinin yanı sıra duygularına da hükmetmekte gerekir gibi bir anlayış oluşturdu. Yeni yönetim teknikleri bu yönde yoğun "motivasyon" çabaları geliştirdi ve ne olursa olsun kişi yaptığı işten keyif aldığını dışa yansıtmalıydı. Bu da daha önce Marx'ın geliştirdiği yabancılaşma kavramının artık daha da derinlerde yaşanması sonucunu getiriyordu:"duyguların yabancılaşması" yani artık duyguların dışa vurumu olan bazı mimik ve jestler aslında temsil ettiği duyguya karşılık gelmiyordu. Bu kavram uygun duyguların sergilenmesi ya da yönetilmesi, bu arada gerçek duyguların maskelenmesi anlamında kullanılmaktadır.

Örneğin verilen bu çalışmaların (hostesler, garsonlar, çağrı merkezi çalışanları) hizmet sunarken son derece nazik ve güler yüzlü oldukları biliniyor. Özellikle çağrı merkezlerinde, yapılan tüm görüşmelerin kayıt altına alındığı bahsedilen yabancılaşmanın boyutu daha kolay anlaşılabilir. Bu kavramı ilk kullanan Hochschild genel çerçevesi yönelik sık sık şikâyetlerde bulduklarını belirtmektedir. Yani, ticarileştirilen duygulara yabancılaşmanın yaşandığı bir durumdan, konuştuğu çalışanların gülümsemelerinin üzerlerinde durduğunu ama onlara ait olmadığından bahsetmektedir. Bu çalışanlar" bir makyaj, tek tip, kayıtlı bir müzik, uçak dekorunun dinlendirici pastel renkleri ve yolcuların keyiflerini düzeltmek için alınan gündüz içecekleri gibi görünmekteydiler". Uçuş görevlileri için gülümseme, işlerin bir parçasıydı, hem de işin zahmetsizmiş gibi görünmesi için çalışanın benliğini ve duygularını düzenlemesi için gerekli bir parçadır. Ancak yine de Hochschild çalışanlarca sergilenen tüm eylemleri aynı kefiye koymamaktadır ve bu eylemleri ikiye ayırmaktadır: Yüzeysel eylem dediği eylem biçiminde çalışan gerçekten hissetmez ancak hissedermiş gibi yapar. Derin eylemde ise çalışan gerçekten hissetmeye çalışır, tıpkı bir kendisini rolüne kaptırması gibi (Man ve Öz, 2007, 79).

Duygusal emek kavramının daha iyi anlaşılması açısından söz konusu olgunun boyutlarının tanımlanması da önem arz etmektedir. Temel olarak duygusal emeğin dört boyutu bulunmaktadır; duygusal gösterim sıklığı, gösterim kuralları için sarf edilen dikkat, sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk. Duygusal gösterim sıklığı; çalışanlardan talep edilen duyguları, çalışanların hangi sıklıkla sergilemek zorunda kaldıklarıdır (Güngör, 2009, 171). Duygusal emeğin ikinci boyutu, işin gerektirdiği kuralları sergilerken gösterilen dikkat seviyesidir. Dikkat gerektiren işler, daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba gerektirdiğinden bu işlerde daha fazla duygusal emek sarf edildiği söylenebilir. Talep edilen duyguları sergilemek için ihtiyaç duyulan dikkat, duyguların sergileneceği süre ve duyguların derinliği ile yakından ilgilidir. Duygusal emeğin üçüncü boyutu, kurum tarafından sergilenmesi

talep edilen duyguların çeşitliliğidir. Sergilenen duygular temelde bütünleyici (pozitif), maskeleyici (nötr) ve farklılaştırıcı (negatif) olabilir. Son boyut ise duygusal uyumsuzluk boyutudur. Gerçekte hissedilen duygularla, kurumların sergilenmesini bekledikleri duygular arasındaki çatışmaya duygusal uyumsuzluk denir. Pek çok yazar bu durumu duygusal emeğin bir sonucu olarak görme eğilimindedir fakat duygusal uyumsuzluğu söz konusu olgunun boyutlarından biri olarak ele almakta mümkündür (Güngör, 2009, 174).

2.KURUMSAL AÇIDAN DUYGUSAL EMEK

Duygusal emek olgusunun çalışan boyutunun yanı sıra kurumsal boyutu da bulunmaktadır. Söz konusu olguyu daha iyi anlayabilmek için bu boyutun da irdelenmesiyle yarar bulunmaktadır. Kurumlar belirli bir amaçla çalışanlarından bazı duyguları sergilemelerini talep etmektedirler. Bunun için de çalışanların duygusal emeklerini yönettikleri bir eylem çerçevesi ortaya koymaktadırlar. İşverenler tarafından gerçekleştirilen bu yönetim, şekillendirme veya kontrol çabası, yazılı kurallar şeklinde olabileceği gibi, daha enformel bir şekilde protokol veya beklentiler biçiminde veya kurumun kültürünün bir parçası olarak ta ortaya konabilmektedir. Çalışanlar ise kendilerinden beklenen şekilde davranabilmek için, bilinçli veya bilinçsiz olarak, çeşitli yöntemi metotları kullanmaktadır (Güngör, 2009,169).

Duygusal emeğin yönetilmesinin kuruma doğrudan veya dolaylı olarak birtakım olumlu etkileri olmaktadır. Bu nedenle kurumlar çalışanlarının duygularını kendi talepleri doğrultusunda yönlendirmek için çeşitli yöntemler belirlerler.

2.1.Çalışanların Duygularını Yönlendirmek için Kurumların İzlediği Yöntemler

Kurumlar, sergilenmesini bekledikleri duyguları oluşturmak ve çalışanların bu duyguları göstermelerini sağlamak için üç yöntem benimsemektedir. Kurumlar öncelikle seçme ve işe alma aşamasında, daha sonra sosyalleştirerek ve ödül/ceza mekanizmalarını işleterek çalışanları işe uygun duyguları sergilemelerini sağlamaya çalışmaktadır. Kurumların gösterdikleri bu çaba, müşterilere verdikleri önem derecesi, çalışanlarla müşterilerin kurdukları ilişkinin sıklığı ve müşterilerin uygun duygusal gösterimler konusundaki inançların önemi ile doğru orantılıdır.

2.2.Duygusal Emeğin Kurumsal Açidan Çıktıları

Çalışanların sergilemiş oldukları duyguların kurumsal performansı üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Duygusal emek kurumlara anında veya kısa dönemde, tekrarlayan ya da uzun dönemde ve yayılcı kazançlar sağlamaktadır. Sergilenen duygular kurum için anında birtakım sonuçlar doğurabiliyor. Örneğin; müşteri bağlılığı sağlandıktan sonra bu bağlılık başka müşterilere de aktarılarak, kurumun vermekte olduğu hizmet kulaktan kulağa yayılabilir (Güngör, 2009, 178).

Duygusal emeğin kurumsal açıdan olumsuz çıktıları da bulunmaktadır. Çalışanın sergilediği duyguların, müşteriler tarafından samimi duygular olarak algılanmaması halinde, müşteriye olumsuz bir reaksiyon olabilir. Doğal olmayan, yapay yaklaşımlar bazı durumlarda hiç olmadığı kadar olumsuz karşılanabilir.

Diğer taraftan müşterilerin aldıkları hizmete ilişkin beklentileri değişebilmekte, bazı durumlarda çalışan ise bu beklentileri karşılamayabilmektedir. Ayrıca bazı durumlarda, birtakım olumsuz önyargılarla yaklaşım müşteriler, aldıkları hizmeti yetersiz görebilmektedir.

Diğer taraftan ise, işteki strese bağlı olarak ortaya çıkan devamsızlık ve yüksek işçi devri aynı zamanda kurumun hizmet kalitesini de olumsuz etkileyebilmektedir.

3. YÖNTEM

Turizm sektörü emek-yoğun bir sektör olması nedeniyle diğer endüstri işletmelerinden daha karmaşık bir yapıya sahiptir ve beşeri ilişkiler daha fazladır. Bir endüstri işletmesinde çalışan sadece ast/üst konumundaki kişiyle ve özel yaşamındaki kişilerle ilişki içerisinde iken, turizm sektöründe çalışanlar hem ast/üstleriyle hem özel

yaşamındaki kişilerle hem de müşterilerle ilişki içerisinde. Bu karmaşık ilişkilerden dolayı çalışanlar fiziksel ve duygusal olarak farklı davranışlar sergilemektedir.

Literatürde bu konuda kaynakların çok sınırlı olduğu ve yapılan çalışmalarda da konunun genellikle çalışanların düşünce, algı ve duygularına odaklanılarak açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, literatürde görülen bu eksikliği de gidermek üzere, konunun işletme yöneticilerinin bakış açısıyla irdelenmesine çalışılmıştır. Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek gösterim sıklığı, duygu çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluklarının işletme yöneticileri tarafından nasıl yönetildiğinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Verilerin elde edilmesi sürecinde kalitatif tekniklerden birisi olan yarı biçimlendirilmiş mülakat tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte araştırmacı kaba hatlarıyla bir yol haritasına sahiptir ancak cevaplayıcının ilgi ve bilgisine göre farklı sorular sorarak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışılır. Bazen yol haritasının dışına çıkılarak sohbet havasında söyleşi farklı yönlere kayabilir (Altunışık ve ark. 2007: 84).

Çalışmanın ana kütlesi Sakarya ili otelleridir. Örneklem olarak ise farklı standartlarda hizmet veren sekiz tane konaklama tesisinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analize dâhil edilen otellerden altı tanesi üç yıldızlı, iki tanesi de beş yıldızlıdır. Görüşmeler 24.02.2010-04.03.2010 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Otellerin üst kademe yöneticileriyle on beşer dakikalık görüşmeler yapılmış ve görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

4. BULGULAR

Yapılan görüşmelerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan olgular başlıklar halinde aşağıda sıralanmıştır;

•Duyguların Turistik Üretim Süreci Açısından Önemi

Çalışanların duygularının yönetimi konusunda katılımcılar turizm özel konumuna dikkat çekmektedirler. Turistik hizmetin üretimi ve tüketimi aynı anda ve yerde olmakta, bu süreç çalışan ve müşteriye buluşturmaktadır. Bu durumda her iki tarafın da duyguları oldukça belirleyici olabilmektedir.

“Bir çalışan her zaman aynı performansı taşıyabilir. Kimi çalışanlar vardır çok duygusal olabilir. Dışarıda yaşadıklarını işe yansıtabilir. Bazı çalışanlar da çok vurdumduymazdır. İnsanlara anlayışlı olmak gerekmektedir. sattığımız en büyük şey hizmet. Hizmet sattığımız için de 100 farklı çalışanımız varsa 100'ünün de aynı davranmasını bekleyemeyiz. Bir çalışanın iki müşteriye gösterdiği aynı davranış çok farklı algılanabilir. Olay geri bile tepebilir. Bir müşteri samimi bulabilirken bir diğeri samimi bulmayabilir. Bunlarla ilgili motivasyon çalışmaları yaparak bu çalışanlar kazanılmaya çalışılır” (Görüşme 1).

“Kimi insanlar iş becerileri yüksek olmasına rağmen yüzlerinde bu samimi ifadeyi göremeyebiliriz. Bu nedenle de insan ayrımcılığı gibi olmasın ama böyle insanlarla çalışmıyoruz.” (Görüşme 2)

“Hizmet sektörüne bütün departmanlar birbirine bağlı. Çarkın dönmesi için her departman mutlaka hazır olması gerekiyor. Ön büroda yapılacak bir hata servis departmanı zor durumda bırakır. Otomatikman servis departmanı ön büroyu kontrol ediyor. Şefler var ama bölümlerde birbirlerini kontrol ediyor. Duygusal bir bağ zaten zamanla oluşuyor. Bunu da bazen dışarıda yemek yiyerek, piknikler düzenliyoruz. Birisinin yakınının cemaatine, cenazesine beraber katılıyoruz.” (Görüşme 2)

•Çalışanı Algılama

Küçük işletmelerin özellikle farklı alt kültür gruplarından çalışanları istihdam konusunda çok tutucu davrandıkları görülmektedir. Bölgede yaşamayan ve ülkenin farklı alt kültür gruplarından kişilerin çalıştırılmak istenmediği görülmektedir. Burada özellikle bölgede yaşamayanları çalıştırmak istememeleri etkilidir. Bölgede yaşayan

biri olursa daha sonra bir sorun olması halinde kişiye ulaşma, gidip bulma imkânları işletmelerin çalışan seçimini etkilemektedir.

Bazı işletmelerin çalışanı duyguları ile birlikte ele almadığı ve duygusal tepkimeler ve yönelimlerin doğurduğu sorunlar karşısında sorun anında çalışanı uyardıkları anlaşılmaktadır. Bunun karşısında bazı işletmelerin sorun anında çalışanı uyarmanın duygusal bir isteksizlik, atalet yaratacağının farkında oldukları gözlenmektedir. “Bir yöneticinin yapacağı en büyük yanlış iş esnasında bir çalışanı uymaktır. Eğitimde bu yönden çok önemlidir kişiyi direk yanlısını söylemek eğitimin getirdiği gelişimin önünü tıkayabilir.” (Görüşme 1).

•Duyguların Yönetimine Yaklaşımı Belirleyen Yapısal Etken

Beş yıldızlı otellerde çalışanla birebir ilgilenip duygusal teşvikler verme ya da duygusal destek sağlama vb. yaklaşım beş yıldızlı otellerde daha az görülüyor. **Baştan psikolojik testlerle** ölçüm yapılarak işe alınan kişi biçimsel eğitimlerle işletme kültürüne adapte ediyor. **Eğitim ve oryantasyon** aşaması büyük işletmeler için çok önemli görülüyor. Bu aşamada çalışanın duygusal vb. alanlarda gerçek eğilimlerini tespit edebildiklerini belirtiyorlar. Sorunu olanlar işe devam edemiyor. Geriye kalan zamanda **örgüt kültürü** davranışı belirliyor. Büyük işletmelerin duyguları değerlendirme düzlemi “standartlara gelip dayanmaktadır. İşletme kuralları ve standartları kapsamında ve “profesyonelle” davranış beklenmektedir. “İnsanlar keşke bir robot olsa bunları yansıtmaları evlerinde ayrı burada ayrı bir davranış sergileyebilseler. İnsan olmamız dolayısıyla çok mümkün değil. Mesela tiyatrocunun akşam rahatsız olsa da oyununu oynuyor. ...Zaten her şeyden önce çalışanlara bu profesyonel mantaliteyi kazandırmak önemli.” (Görüşme 2)

Küçük işletmelerde ise özellikle çalışanın kendi varlığını işletmenin varlığına bağlı düşünmesi istenmektedir. Bu işletmelerde çalışanın zihnine “işletme varsa ben varım” düşüncesini yerleştirmek duygusal emeği yönetmenin en önemli sorunu olarak görülmektedir. Büyük işletmelerde bu yaklaşım çalışandan görevi dışında ilave katkı üretme beklentisine dönüşmektedir. “çalışanın yanında yarattığı ekstra farklılıkları dikkate alıyoruz. Görev dışında herhangi bir şey yapması bizim için daha önemli.(Görüşme 3)”

•Duygusal Davranışın Değerlendirilmesi

İşletmelerde çalışanların duygusal davranışlarını ve emeklerini değerlendirdikleri ve bunu somut çıktıya dönüştürmek suretiyle çalışana geribildirim sundukları bir sistem olarak **ödüllendirme sistemi** öne çıkmaktadır. Çoğu işletme “ayın personeli” uygulamasına bu kapsamda dikkat çekmektedir. Çalışanın duygularını işe yansıtma düzlemi, olumsuz duyguların olumsuz davranışlara öncül olması durumu vb. gibi etkenler bu aşamada işletme tarafından değerlendirilmekte ve çalışana olumlu veya olumsuz şekilde yansımaktadır.

Müşteri anketleri sonuçları da hem büyük hem küçük işletmelerde çalışanın değerlendirme kriteridir. Bunun yanında işletmeler bazen de doğum günlerini kutlama gibi uygulamalarla çalışanları duygusal anlamda teşvik etmeye çalışmaktadırlar.

Bazı işletmelerin “sosyal bir ağ” kurmak şeklinde ele aldığı çalışan ilişkileri sayesinde onların duygusal emeklerini teşvik ettikleri görülmektedir. “...işletmeye olan sosyal bağlarıyla alakalı. Bunu da sık sık bir araya gelerek sağlıyoruz. Ayda bir mangal yakıyoruz. Mutlaka doğum günlerinde herkesin özel doğum gününü hatırlıyoruz. Zaten bir aile ortamımız var. Birbirimize karşı bir sorumluluğumuz zaten var.” (Görüşme 4)

•Duyguların Yönetiminde Çalışan Ayrımı

Her çalışanın duyguları ve duygusal emek düzeyi işletmeler için aynı düzeyde önemli değil. **Müşterilerle temas halinde çalışanların** duygusal yönelimleri, duygusal emek düzeyleri ve davranışa yansımaları büyük oranda izleniyor ve olumsuzlukların giderilmesi için anında harekete geçiliyor.

•Duygusal Tepkilerin Anlaşılmasında Kritik Denge Noktası

İşletmelerin çalışanların duygularını değerlendirmede ve bilhassa olumsuz davranışa yol açan duyguları değerlendirmelerinde mutlaka bağlı kaldıkları bir değerlendirme noktası veya otorite olarak müşteriler ortaya çıkmaktadır. Özellikle büyük işletmelerde önemli bir ölçüt müşteri memnuniyeti anketleridir. Çalışanlardan iş ortamının gerektirdiği rolü oynaması ve sonuçta müşteriyi memnun kılması beklenmektedir. "Burası bir sahne ve bizlerde tiyatrocularız. Bu yüzden de yaptığımız her harekete de dikkat etmek zorundayız. Çalışanlarımızın problemleri büyük ya da küçük olsa da biz onları uyararak zorundayız. Duygusal yönden de yaşanan sorunların önüne geçmek için müşteri memnuniyeti anketlerinden elde ettiğimiz geri bildirimler çerçevesinde kendimizi geliştiriyoruz. (Görüşme 4)

•Duygusal Emeği Düzenleme Yolları

Özellikle duygusal tepkimelerin olumsuz olduğu zamanlarda işletmelerin çalışana o gün için izin verdikleri görülmektedir. Küçük işletmelerde bu süreç yöneticinin müdahale ettiği ve çalışanla birebir ilgilendiği anlaşılmaktadır. Zaten az sayıda çalışan olduğu için yönetici bu çalışanları rahatça izleyebilmekte ve davranışlarına da müdahale edebilmekte. Çalışanı günlük izin veya arka ofislerde değerlendirme yoluna gitmektedirler. Büyük işletmeler ise daha fazla oranda (vazgeçemedikleri bir çalışan değilse) resmi yoldan uyarı cezası vb. verme yoluna gitmektedirler.

İşletmelerin duygusal tepkilerden önce çalışandan takım ruhunu hatırlamaları istenmektedir. Özellikle sorunlu zamanlarda problem yaşadıkları müşteriyi o an sakin kalabilen başka bir çalışana yönlendirmeleri sorunu çözebilecektir. Bu da otel çalışanlarının duygusal açıdan hassas zamanlarında dikkate almaları beklenen profesyonel çözümlerden biridir. "Karşıdaki sinirli müşteriyi daha aşağıya çekmek. Yaşanan bir sıkıntıyı diğer departmandaki bir arkadaşın hatayı üstlenip arkadaşına adına özür dilemesi çok önemlidir. Bu zor bir şeydir ama yapılması önemlidir. İşletmeyi bir takım olarak ele alırsak çalışanlarda takımın birer üyesidir." (Görüşme 2)

•Personel Alımında Duygusal Emeğin Rolü

Sakarya turistik otelleri personel alımında öncelik olarak iş becerilerini ve daha önceki deneyimleri göz önünde bulundurmaktadırlar. Üç yıldızlı otellerin duygusal becerileri ölçen tekniklere sahip olmadıkları görülmektedir. Beş yıldızlı oteller ise psikolojik testler uygulamaktadırlar. Personel alımında genel olarak, işletme sahipleri veya yönetici pozisyonundaki kişiler yetkilidir ve iş görüşmelerinde kendi sorularına yeterli cevap aldıklarına inandıkları takdirde personeli işe almaktadırlar. Ancak, personeli alım aşamasında çok iyi tanınmanın olanak dahilinde olmadığını, bu nedenle duygusal durumunu özellikle oryantasyon aşamasında gözlemeyi ve değerlendirmeyi düşündükleri anlaşılmaktadır.

• Otel Çalışanlarının Duygularını İşlerine Yansıtma Sıklığı ve İşletmelerin Olumsuz Duyguları Önleme Girişimi

Hem üç yıldızlı hem de beş yıldızlı tesislerde yöneticiler çalışanlarının işe duygusal davranışlarını yansıtıklarını belirtmektedirler. Bayan çalışanlarda bu durum daha sık yaşanmaktadır. Otel yönetiminin, çalışanların olumsuz davranışlarına karşı yapıcı ve geliştirici çalışmaları ise şunlardır:

- Öncelikle yönetici ve çalışan karşılıklı olarak bu davranışın nedenini konuşmaktadır.
- Olumsuz davranışın nedenine göre o gün veya birkaç gün izin uygulaması söz konusudur.
- Olumsuz davranışın devam etmesi durumunda çalışan daha arka plandaki işlerde değerlendirilmektedir.
- İşletme için vazgeçilmez bir çalışansa, duruma yapıcı yaklaşıyor fakat işletme için çok kritik bir noktada çalışan değilse işten çıkarmaya kadar süreç ilerletilebilmektedir.

•Çalışanların Kültürel Özellikleri, Yetiştirme Şartları, Öğrenim Seviyelerindeki Farklılıklar vb. Etkenlerin Duygusal Davranışlarını Etkileri Ve İşletmenin Bu Konudaki Öngörüsü

Çalışanların kültürel özellikleri, yetiştirme şartları, öğrenim seviyeleri gibi etkenlerin duygusal davranışı etkilemesi konusunda yöneticiler benzer şekilde cevaplar vermişlerdir. Mutlaka bu farklılıkların davranışları da etkilediği görüşünde birleşmişlerdir. Üç yıldızlı tesislerde yöneticiler; çalışan sayısının az olması, genelde kendi yörelerinin insanlarını çalıştırmaları ve yöneticilerin kontrol alanlarının daha sınırlı olması sayesinde bu farklılıkların ortaya çıkardığı davranış farklılıklarının önüne geçebilmektedirler. Beş yıldızlı tesisler ise sürekli iş eğitimleriyle bu farklılıkların ortaya çıkardığı olumsuzlukları engellemeye çalışmaktadırlar. Otel işletmeleri çalışanların kişilik özelliklerinin farklılığından kaynaklanan olumsuz davranışları önleme adına yaygın olarak bu tür çalışanları misafirle daha az karşılaşılacak ve misafirle iletişimin en düşük olduğu alanlarda değerlendirme yolunu seçmektedirler.

•Duygusal Uyumsuzluk Durumlarını Önleme Adına Uygulamalar

Sakarya otellerinde doğrudan bu konuya yönelik uygulamalar ve teknikler mevcut değildir. Duygusal uyumsuzluk sorunlarını üç yıldızlı tesisler kısa süreli izinler, karşılıklı görüşmeler, ihtar ve uyarı cezalarıyla önlemeye çalışmaktadır. Beş yıldızlı tesisler ise bu konuda sürekli eğitim vermektedirler. Misafir-çalışan ilişkilerini memnuniyet anketleriyle takip etmektedirler. Bir sorun ortaya çıktığı zaman çalışanların tümü toplantıya davet edilerek onlara sorundan ve çözüm yollarından bahsedilmekte ve böyle bir durumda neler yapmaları gerektiğini anlatılmaktadır.

•Duygusal Davranışın Performans Değerlendirme, Ödüllendirme ve Cezalandırmaya Etkileri

Sakarya'daki üç ve beş yıldızlı otellerin biri hariç tümü performans değerlendirme faaliyetleri uygulamaktadır. Yaygın uygulamalar ise ayın personelini seçme ve doğum günü kutlamalarıdır. Performans değerlendirmedeki kriterler üç ve beş yıldızlı tesislerde farklılık göstermektedir. Üç yıldızlı işletmelerde öncelikli değerlendirme kriteri çalışanların işlerine fiziki olarak sağladıkları katkılardır. Beş yıldızlı tesisler ise fiziki çabaların yanı sıra duygusal davranışlarında etkisine ve katkısına inanmalarından dolayı, duygusal emeği değerlendirmeye dâhil etmektedirler. Tüm tesislerde performans değerlendirme sürecinde diğer çalışanlardan bilgi alınması yolu ile işletilmektedir. Sürece yönetim çok az dâhil olmaktadır. Cezalandırma konusunda ise duygusal davranışların etkisi çok azdır. Görüşülen beş yıldızlı tesislerin ikisinde, üç yıldızlı tesislerin ise sadece birisinde çalışanların ödüllendirme ve cezalandırmasında duygusal davranışların etkisi olduğu anlaşılmıştır.

•Duygusal Uyumsuzluk Gösteren Çalışanlara Yaklaşım

Görüşülen üç yıldızlı tesisler kendilerini sadece ticari kazanç noktası olarak görmektedirler. Bu nedenle kendilerini maddi olarak kayba uğratacak en küçük bir olumsuzluğa tahammülleri olmadığı görülmektedir. Olumlu ve çalışanın kazanılması yönünde de yapıcı uygulamalara sahip değillerdir. Beş yıldızlı tesisler ise misafir memnuniyetinin sağlanmasında çalışan memnuniyetinin de gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Bu nedenle de çalışanların sürekliliği ve mutlu olması için gerekli tedbirleri almaktadırlar.

•Çalışanın Kendi Duygularını Yönetmesi Konusunda Eğitilmesi

İşletmelerin eğitim uygulamalarında çalışanın duygularını kontrol etmesine dair bir eğitim verilip verilmediği sorulmuştur. Üç yıldızlı tesisler iş eğitimi süreçlerinde bu konuya fazla değinmemektedir. Bir sıkıntı olduğunda doğrudan çalışanla görüşülmesi ve yaptıkları davranışın yanlış olduğunu onlara benimsetilmesi yoluna gidilmektedir. Personel toplantılarında ise doğrudan o çalışanın değil, bağlı bulunduğu bölümün yetkilisinin uyarılması söz konusudur. Beş yıldızlı tesisler ise çalışanlarını sık sık

uyarmak yerine iş eğitimi süreçlerinde bu becerilerin kazandırılması gerektiğini savunmaktadırlar. Sık sık uyarılan bir personelin kendisinde sürekli hata arayacağını ve daha fazla hata yapacaklarını düşünmektedirler.

5.SONUÇLAR

Sakarya ilindeki turizm işletmeleriyle yapılan görüşmeler de küçük ve büyük işletmelerin duygusal emek sürecine yaklaşımlarının farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üç yıldızlı oteller personelin seçimi sürecinde çalışanların duygusal boyutunu analiz eden testlere sahip değilken, büyük işletmeler işe alım süreçlerinde çalışanların duygusal boyutlarını da dikkate almaktadır. Hem küçük hem de büyük işletmeler çalışanlardan profesyonelce bir yaklaşım beklemektedirler.

Küçük işletmeler çalışanlarına anlık eğitimler vermekte ve bir sorun yaşandığında kısa vadeli çözümler üretmekte iken kurumsallaşmış büyük işletmelerde örgüt kültürünün çalışana aktarılmasına ve standartlara uygun davranış geliştirmesine yönelik uzun vadeli eğitimler verilmektedir. Küçük işletmeler performans değerlendirme süreçlerinde çalışanların işletmeye fiziki olarak katkılarını dikkate almaktadır. Büyük işletmeler ise performans değerlendirme sürecinde çalışanların yansıttıkları duygusal emek boyutunu da dikkate almaktadırlar. Sakarya'daki turizm işletmelerinde uyumsuzlukları baştan önlemek adına, yerel halktan çalışanların seçilmesine özen gösterilmektedir.

KAYNAKÇA

ALTUNİŞİK, R, Recai COŞKUN, Serkan BAYRAKTAROĞLU, Engin YILDIRIM (2007), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS UYGULAMALI, Sakarya.

AUSTIN, J. Elizabeth, Timothy C.P. DORE, Katharine M. O'DONOVAN (2007), "Associations Of Personality And Emotional Intelligence With Display Rule Perceptions And Emotional Labour", United Kingdom.

GÜNGÖR, Meltem (2009), Kamu-İş Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, ss.167-182, İstanbul.

MAN, Fuat, Cihan Selek ÖZ (2007), Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı:1, ss.75-90, İstanbul.

SEÇER, Şebnem (2004), "İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", 9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler, ss.814-830, Denizli.

WONG, Jehn-Yih, Chih-Hung WANG (2009), "Emotional Labor of The Tour Leaders: An Exploratory Study", Taiwan.