



Turizm Akademik Dergisi

Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek: Eleştirel Bir Yaklaşım*

Yasin KELEŞ^{a**}, Muharrem TUNA^b

^a Ondokuz Mayıs Üniversitesi Turizm Fakültesi, SAMSUN

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi, ANKARA

Öz

Turizmde tüketicilerin memnuniyetinde en önemli belirleyicilerden biri, çalışanların tüketicilere karşı sergiledikleri davranışlardır. Bu husus turizmde fiziksel ve zihinsel emeğin yanında, duygusal emeğin önemli bir yeri olduğunu göstermektedir. Çalışanların duygularını işletmelerin beklediği şekliyle düzenleyerek tüketiciye yansıtması olarak ifade edilebilecek duygusal emek, turizm işletmeleri için önemli bir emek biçimi haline gelmiştir. Duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, işletmeler açısından faydalarına ve sonuçlarına odaklanan, çalışana yönelik sonuçları dahi işletmeler açısından değerlendiren bir yaklaşımla karşılaşmak mümkündür. Oysaki fiziksel ve zihinsel emeğin yanında diğer bir emek biçimi olan duygusal emeğin de ticari bir karşılığı/değişim değeri bulunmaktadır. Söz konusu değişim değerini yalnızca ücret ile ifade edebilmek yeterli değildir. İşletme açısından uygun olan davranışları sergileyebilmek için duygu durumunu düzenleyecek çalışanın da birtakım beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Duygusal emek konusuna yalnızca sonuçları ve işletmeler açısından faydaları açısından yaklaşmak, eksik ve hatalı uygulamaları beraberinde getirecektir. Bu noktadan hareketle, turizm sektöründe önemli bir yeri olan duygusal emeği ortaya çıkaran, etkileyen ve yönlendiren faktörleri ortaya koyabilmek; gerek işletmeler ve çalışanlar açısından gerekse sektörün süregelen sorunlarına çözüm geliştirebilmek adına oldukça önemlidir. Kuramsal nitelik taşıyan bu çalışmada duygusal emek konusu eleştirel bir bakış açısıyla ve çalışan yönüyle irdelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, duygusal emek konusunda gelecekte yapılacak çalışmalara gerekse turizm endüstrisindeki yönetici uygulamalarına yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Turizm, duygusal emek, derin davranış.

Abstract

One of the most important determinants of the customer satisfaction in tourism is the behaviors of employees towards consumers. That situation shows that emotional labor has an important place in tourism besides physical and mental labor. Emotional labor, which can be defined as reflecting emotions of the employees to the consumers by organizing their emotions as expected, has become an important form of labor for tourism enterprises. When the studies on emotional labor are examined, it is possible to come up with an approach that focuses on the benefits and results of the enterprises and the results for the employees even in the context of enterprises. However, besides the physical and mental labor, another phenomenon which is emotional labor has a commercial value / exchange value. It is not possible to express exchange value in question only with a fee. In order to exhibit the behaviors that are appropriate in terms of company, the expectations of the employee who will regulate the emotional situation must also be met. Approaching emotional labor only in terms of results and benefits for the enterprises will bring about incomplete and erroneous practices. From this point of view, to be able to reveal the factors that affect and direct the emotional labor which has an important place in the tourism sector; both in terms of businesses and employees, as well as the ongoing problems of the sector is so important in order to develop a solution. In this study which is regarded theoretical, the issue had been examined judicially from the employees' point of view. As a result of the study, suggestions are made regarding the future of emotional labor and the managerial practices in tourism industry.

Keywords: Tourism, emotional labor, deep acting.

JEL CODE: L83, M14, Z39

Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 28.09.2018

Düzeltilme : 15.10.2018

Kabul : 22.10.2018

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Keleş, Y. & Tuna, M. (2018). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek: Eleştirel Bir Yaklaşım, Turizm Akademik Dergisi, 5 (2), 129-140.

* Bu makale, Prof. Dr. Muharrem Tuna danışmanlığında yürütülen Dr. Yasin Keleşin "Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

** Sorumlu yazar e-posta: yasin.keles@omu.edu.tr

GİRİŞ

Çalışan davranışları, hizmet endüstrisinde en fazla önem gösterilen unsurlardan biri olup müşteri memnuniyetinde ve tatmininde en önemli belirleyicilerden biridir. Bu durum, işletmelerin müşterilere karşı sergilenen davranış kurallarını belirlediğini; çalışanların da duygularını kontrol ederek belirlenen davranış kurallarına yönelik hareket etmeleri gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin hedefleriyle uyumlu kılınmaya çalışılan duygular, çalışma yaşamı içinde ekonomik piyasa tarafından yönetilen ve pazarlık unsuru haline getirilen bir nitelik kazanmıştır (Kart, 2011: 224). Bazı sektörlerde çalışanların iş yerinde sarf ettikleri emeğin önemli bir kısmının duygularıyla ilgili olması (Ashforth & Humphrey, 1993: 89), fiziksel ve zihinsel emeğe ek olarak, duygusal emeğin de ticari bir karşılığı olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Kozak & Güçlü (2008: 42), hizmet endüstrisindeki işlerde çalışanlara ödenen ücretin, işgörenin sadece teknik yönleri için değil, aynı zamanda bir değişim değerine sahip olan duygusal çaba sergilemeleri için de ödendiğini belirtmektedir. Yani çalışanın yaptığı işe verdiği fiziksel ve/veya zihinsel emeğin yanı sıra duygularını da kontrol ederek farklı bir emek verdiğini; bu emek biçiminin de ücretlendirmede esas alınması gerektiğini ifade etmek mümkündür. Turizm sektörü açısından konuya bakıldığında verilen emeğin önemli bir bölümü duygusal emekten oluşmaktadır.

Duygusal emek, çalışma yaşamında örgüt tarafından istenilen duyguların sergilenmesini ifade ettiğinden, bireylerin gerçek duyguları her zaman yansıtılmamaktadır (Akçay & Çoruk, 2012: 5). Çalışanlar duygularını işletmelerin beklentileri doğrultusunda düzenlerken, bunu bazen isteyerek bazen de kendini zorlayarak gerçekleştirmektedir. Duygusal emek, bireyin nasıl hissetmesi gerektiğine dayanan; hissedilmeyen duygunun taklit edilmesi ya da hissedilen uygun duygunun bastırılması gibi kuralların izlenmesini gerektirmektedir (Kart, 2011: 221). Anlaşılacağı üzere duygusal emek, öncelikle işletmelerin çıkarları açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir. İşletmeler çalışanlardan duygusal emek beklerken, bu beklentinin de mutlak ve kabul edilebilir bir karşılığı olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında, müşteri memnuniyeti sağlama yönünde roller atfedilen çalışanlara, öncelikle kendilerini tatmin eden şartların sağlanması gerekliliği doğmaktadır. Duygusal emeği ortaya çıkaran faktörlerin incelendiği çalışmalar, sonuçlarına yönelik çalışmalara nazaran sınırlıdır. Bu durum da duygusal emeğe işletme tarafından bakıldığını; çalışan yönünden olumsuz sonuçlar ortaya çıksa da bu durumun yine işletmeye bağlandığını; başka bir ifade ile işletmenin karlılığına zarar vereceği yargısına varıldığını göstermektedir. Özellikle turizm sektöründe müşteri tatmininde

önemli belirleyici niteliği taşıyan çalışan davranışlarının duygusal emeğe dayanması, işletmelerin çalışanlara zarar vermeden duygusal emeği ortaya çıkaracak uygulamalardan yararlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu araştırmada, daha önce yapılan araştırmalar çerçevesinde eleştirel bir bakış açısıyla irdelenen duygusal emek konusu, çalışan faydası göz ardı edilmeden değerlendirilmiştir.

Duygusal Emek Kavramı

Duygusal emek kavramının temeli, Arlie R. Hochschild'ın 1983 yılında yayınladığı *The managed heart: commercialization of human feeling-Yönetilen kalp: insan duygularının ticarileştirilmesi* adlı kitaba dayanmaktadır. Kitabın adında da görüldüğü gibi, insan duygularının yönetilerek, satın alanın hoşuna gideceği biçimi vermek üzere tasarlandığı anlaşılmaktadır. Hochschild (2003: 7) duygusal emeği, "herkes tarafından gözlenebilen yüz ifadeleri ve beden hareketleri" olarak tanımlamakta ve bu hareketlerin ücret karşılığında yapılarak ticari değeri olduğunu öne sürmektedir. Bu husus özellikle hizmet endüstrisinde çalışanların duygularının kendi inisiyatiflerinden çıkarılarak işletmeler tarafından birtakım kurallara bağlanmış olmasından kaynaklanmaktadır. Duygusal emek olgusu başlangıçta yüz ve/veya ses teması ile karşı tarafın davranışlarını değiştirmeye yönelik basit olaylardan ibaret iken, sonrasında çalışanlar tarafından müşteriye karşı sergilenmesi gereken sistematik davranışlar olarak değerlendirilmiştir (Avcı & Boylu, 2008: 22). Hess (2003: 9), müşteriler ile iyi ilişkiler kurmanın, hizmet sırasında yüksek derecede duygu kontrolüne bağlı olduğunu ifade etmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993: 90), duygusal emeğin hizmet endüstrisi açısından neden önemli olduğunu belli başlı dört faktöre bağlamaktadır. Bunlar;

- Müşterilerle etkileşim halinde olan personelin, örgütü dış çevreye karşı temsil etme görevini üstlenmesi,
- Duygusal emek gerektiren işlerin, müşterilerle yüz yüze veya sözlü iletişimi içeren işler olması,
- Müşterilerin de bir parçası oldukları hizmet sürecinin belirsizlik içermesi ve hizmeti sunan ile alan arasındaki ilişkinin dinamik ve değişken bir yapıya sahip olması,
- Hizmet endüstrisinde müşterilere sunulanların çoğunlukla soyut olması, hizmet kalitesini ölçmeyi ve bunun müşteriler tarafından değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır.

Duygusal emek konusu örgütün sistemli bir faaliyeti olarak kabul edilmekte ve kavram, müşteri bağlılığı ve karlılığı yaratılması konusu ile birlikte anılmaktadır

(Avcı & Boylu, 2008: 22). Anleu & Mack (2005: 596), örgütlerin çevreleri ile olan iyi ilişkilerini uzun süre koruyabilmek için duygusal emek içeren iletişim biçimlerine yöneldiklerini belirtmektedir. Örgütler için hizmet sırasındaki duygu iklimi, mevcut müşteriye elde tutmak ve yeni müşteriler kazanabilmek açısından oldukça önemlidir (Hess, 2003: 9). Duygusal emek, örgüt için bir çeşit izlenim yönetimi, uygun duyguları sergileme eylemi olup örgütün koyduğu duygu kurallarının, çalışanlar tarafından belirli bir kapsamda, yoğunlukta ve sıklıkta; iç hisleri ile uyum gösterebilir veya göstermesinin uygulanmasını gerektirmektedir (Ashforth & Tomiuk, 2000: 184). Çalışanlardan hizmet sunarken müşterilerle empati kurmaları, kurum tarafından belirlenmiş rolleri üstlenmeleri; inanmasalar bile duygularını yine kurum politikaları ve stratejileriyle uyumlu bir şekilde yönetmeleri beklenmektedir (Onay, 2011: 587). Konuya müşterilerle birebir etkileşim halinde olan çalışanlar açısından yaklaşıldığında, işin nasıl bir duyguyla yapılacağı ve sunulacağı açısından duygusal emek, işin önemli bir parçası olarak görülmektedir (Jones, 2001: 283). Olumlu duygusal ifadelerin takınılması, olumlu ilişkilerin sürdürülmesi, olumsuz duygusal ifadelerin bastırılması gibi davranışlar, müşteri tatmini açısından çok önemli görülmektedir (Grandey, 2000: 95).

Duygusal Emek Boyutları

Örgütün beklentileri doğrultusunda çalışanların duygularını düzenleyerek müşterilere yansıtması olarak ifade edilen duygusal emek, duyguları düzenleme yöntemine göre boyutlandırıldığını ifade etmek mümkündür. Duyguların düzenlenmesi sürecinde ilk olarak Hochschild (1983), yüzeysel ve derin davranış boyutlarını öne sürerken; Ashforth & Humphrey (1993), bunlara samimi duyguların sergilenmesini içeren, doğal davranış olarak da ifade edilen, boyutu eklemiştir. Morris & Feldman (1996), duygusal davranış gösterimindeki sıklık, davranış kurallarına gösterilen dikkat, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişkiyi duygusal emek boyutları arasında ele alırken; Grandey (2000) ise tüm çalışmalardan yararlanarak duygusal emek boyutlarını yüzeysel ve derin davranış olarak değerlendirmiştir.

Yüzeysel davranış, hissedilen duyguların gizlenmesi; gerçekte var olmayan- hissedilmeyen- duyguların hissediliyormuş gibi gösterilmesi anlamına gelmektedir (Ashforth & Humphrey, 1993: 92; Chu & Murrman, 2006: 1182; Diefendorff & Gosserand, 2003: 954; Grandey, 2000: 97; Hochschild, 2003: 37; Seymour, 2000: 160; Steinberg & Figart, 1999: 11). Yüzeysel davranış, sesli ve sessiz işaretlerle, yüz ifadeleriyle, el-kol hareketleriyle ve ses tonuyla gerçekleştirilmektedir (Ashforth & Humphrey, 1993: 92). Örneğin, sunulan hizmet ne kadar iyi olsa da bir türlü memnun olma-

yan ve kaba davranan bir müşteriye karşı çalışanlar; duygularını kontrol ederek, gülümsemeye ve sakin bir ses tonuyla kibar cümleler kurmaya devam etmeye çalışmaktadır. Burada yapılmaya çalışılan, olumsuz duyguları gizleyerek, olumlu bir görüntü oluşturabilmektir (Diefendorff ve ark. 2005: 340). Grandey (2000: 101), yüzeysel davranışı, bireylerin belli bir duygu deneyimi sonrasında oluşan tepkiyi bastırması ya da gizlemesini içeren (Gross, 1998: 225) tepki odaklı duygu ayarlama ile paralel olarak değerlendirmiştir. Bireyler, yüzeysel davranışta duygularını değil de davranışlarını değiştirdikleri için, gerçek duyguları ile sergiledikleri davranışların çatışması sonucunda duygusal uyumsuzluk yaşamaktadırlar (Glomb ve ark. 2004: 701; Grandey, 2003: 89; Hochschild, 2003: 90; Kruml & Geddes, 2000: 13; Morris & Feldman, 1996: 992; Rupp ve ark. 2008: 907).

Derin davranış, bireylerin içsel duygularına odaklanmakta olup, örgütün sergilenmesini istediği duyguları gerçekten yaşamayı ve hissetmeyi denemesidir (Ashforth & Humphrey, 1993: 93; Chu & Murrman, 2006: 1182-1183; Diefendorff ve ark. 2005: 340; Grandey, 2000: 96; Hochschild, 2003: 38; Morris & Feldman, 1996: 990; Rupp, ve ark. 2008: 907; Steinberg & Figart, 1999: 11). Emirleri uygulamak için, içten gelen düşünceler ve duygularla bir davranış sergileme süreci (Brotheridge & Grandey, 2002: 22) olarak da ifade edilen derin davranış göstermenin; kavramı ortaya çıkaran Hochschild (2003: 38) tarafından iki yöntemi olduğu ifade edilmektedir. Birincisi, çalışanın kendisini sergilemek durumunda olduğu duyguyu hissetmeye zorlaması; ikincisi ise kendilerinden gösterilmesini beklenen duyguyu hissedebilmeleri için aldıkları eğitimi ve geçmiş deneyimleri kullanmalarıdır. Derin davranış sergilenmesi sürecinde, çalışan olumlu uygun duygular oluşturmak için sadece fiziksel ifadesini değil, geçmişteki neşeli ve iyi deneyimlerini de zihninde canlandırarak veya hatırlayarak, sergiledikleri davranışları hissetmeye çalışmaktadır (Chu & Murrman, 2006: 1182). Bu durumda, çalışan sadece dış görüntüsünde değişikliğe gitmemekte, sergilemesi gereken duyguları kendi içinde de hissedebilmek için çaba harcamaktadır (Diefendorff ve ark. 2005: 340). Derin davranışın hissedilen duygularla sergileniyor olması, çalışan özgünlüğü, becerisi, iş tatmini ve performansı konusunda olumlu iş sonuçları ortaya çıkarmakta iken; olumsuz duyguların ortaya çıkma olasılığını azaltmaktadır (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2000; Grandey, 2003; Grandey ve ark. 2005).

Duyguların doğal yolla ifadesi veya başka bir ifade ile doğal davranış boyutu, kişiliğin dışadönüklük ve geçimlilik özellikleriyle açıklanmaktadır. Bu özelliklere sahip bireylerin olumlu duygular içinde olmaları ve olumlu ilişkiler aramaları, rol yapmadan beklenen şekilde davranabilmelerini sağlamaktadır (Diefendorff

ve ark. 2005: 352). Ashforth ve Humphrey (1993: 94), bu davranış türünün bireysel ve durumsal faktörlerden dolayı çok fazla duygusal çaba gerektirmediğini belirtmiştir. Örneğin; turizm sektöründe çalışan biri dışadönük, insan ilişkilerini seven, iletişimi kuvvetli biri ise, örgüt tarafından beklenen duyguları sergilemesi için çok fazla çabaya gerek duymayacaktır. Benzer şekilde, söz konusu özelliklere sahip bir çalışan, iyi niyetli ve güler yüzlü bir müşteri ile ilgilenirken çok fazla zorluk yaşamayacak; belki de örgütün davranış kurallarının da ötesine geçebilecektir. Buna karşın, Morris ve Feldman (1996: 992) ise çalışanların yansıtmak zorunda olduğu duyguları hissediyor olsa bile, bu duyguları örgütün istediği davranışlarla uyarlayabilmek için belli bir miktar çaba harcamak zorunda olduğunu ifade etmiştir. Yine de doğal davranışta harcanan çaba miktarının, yüzeysel ve derin davranışa göre daha az olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; çalışanların yüzeysel davranış ile zorunlu olarak sahte duygular sergilediğini, derin davranışın daha samimi ve içten çaba gerektirdiğini, doğal davranışın ise en az çaba ile karşı tarafa yansıtıldığını ifade etmek mümkündür. Özellikle gerçekte hissedilmeyen ancak işletmenin beklentileri doğrultusunda düzenlenmesi gereken duyguların yüzeysel davranış ile yansıtılması, çalışanlar açısından uzun dönemde yıpratıcı olabilmektedir. Tıpkı fiziksel işlerde olduğu gibi, bu sürecin de çalışanın sağlığına etki edebileceğini ifade etmek mümkündür. Çalışanda ortaya çıkabilecek sorunlar, uzun vadede işletmeye de olumsuz olarak yansiyacaktır. Bu husus duygusal emeğin işletme açısından sonuçlarından ziyade, çalışan açısından sonuçlarına odaklanmayı daha önemli kılmaktadır.

Çalışma Yaşamında Duygusal Emeğin Sonuçları

Duygusal emeğin örgütsel ve bireysel açıdan sonuçları farklı olabilmektedir. Kavramı ortaya çıkaran Hochschild (2003: 8), duygusal emeği müşterileri memnun edecek yüz ve beden hareketleri olarak ifade etmiş ve diğer araştırmacılar da kavrama bu şekilde yaklaşmıştır. Örgüt ve müşteri beklentileri doğrultusunda gerçekleşen yüz ve beden hareketleri sonucunda, kaliteli hizmet ortaya çıkabilmekte ancak sergilenen hareketler çalışanlar için her zaman iyi sonuçlar doğurmamaktadır. Duyguların işin bir parçası haline gelmesi ve çalışanların çalışanlar tarafından belli bir duygusal formata sokulması, her ne kadar müşteri memnuniyetini arttırsa da, ortaya çıkabilecek duygusal çelişkilerden dolayı işgörenler olumsuz etkilenebilmektedir (Çelik & Turunç, 2011: 227).

Wharton (2009: 155), duygusal emek gerektiren mesleklerin, çalışanlar açısından psikolojik riskler taşıdığını belirtmektedir. Duygusal emeğin olumsuz

sonuçları genellikle yüzeysel davranış ve yüzeysel davranış ile doğal davranışların çatışması sonucu oluşan duygusal çelişki ile ortaya çıkmaktadır (Abraham, 1999; Arora & Falade, 2011; Bilal, 2011; Biron & Veldhoven, 2012; Brotheridge & Grandey, 2002; Chau ve ark., 2009; Cote, 2005; Cote & Morgan, 2002; Çelik & Öz, 2011; Fisk & Friesen, 2012; Goodwin ve ark., 2011; Grandey, 2003; Grandey ve ark. 2005; Gürsoy ve ark. 2011; Holman ve ark. 2002; Johnson, 2004; Judge ve ark., 2009; Karatepe & Aleshinloye, 2009; Karim, 2009; Kiffin-Petersen ve ark., 2011; Kim, 2008; Lam & Chen, 2012; Lewing & Dollard, 2003; Liu ve ark. 2004; Montgomery ve ark., 2006; Scott ve Barness, 2011; Tewksbury & Higgins, 2006; Yang & Chang, 2008; Zapf & Holz, 2006). Derin davranışın ise genellikle olumlu sonuçlar doğurduğu görülmektedir (Brotheridge & Grandey, 2002; Chau ve ark. 2009; Chu ve ark. 2012; Cote, 2005; Fisk & Friesen, 2012; Groth ve ark., 2009; Holman ve ark. 2002; Humphrey, 2012; Kim, 2008; Lam & Chen, 2012; Scott & Barness, 2011). Tablo 1'de duygusal emek ile ilgili bazı araştırmaların genel sonuçlarına yer verilmiştir:

Tablo 1'de yer verilen araştırmaların sonuçlarını özetlemek gerekirse, duygusal emeğin çalışanların iş tatminine, tükenmişlik düzeylerine, örgütsel vatandaşlık davranışlarına, örgütsel bağlılık düzeylerine, örgütsel güven algılarına, psikolojik rahatlık ve rahatsızlıklarına etki ettiğini ifade etmek mümkündür. Aynı zamanda çalışanların verimlilik karşıtı iş davranışları sergilemeleri ile olumlu-olumsuz performans sonuçlarında duygusal emeğin etkili olduğu görülmektedir.

Araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde derin davranışın çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğurduğu, yüzeysel davranışın ve/veya duygusal çelişkinin ise olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir. Buna göre derin davranış iş tatminine pozitif yönde etki ederken, yüzeysel davranış ve/veya duygusal çelişkinin tükenmişlik üzerinde aynı etkiyi oluşturduğu görülmektedir (Abraham 1999; Biron & Veldhoven, 2012; Chu ve ark., 2012; Fisk & Friesen 2012; Judge ve ark., 2009; Lam & Chen, 2012; Lewing & Dollard, 2003; Zapf & Holz, 2006). Yine örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık üzerinde derin davranışın olumlu etkiler oluşturduğu, yüzeysel davranış ve duygusal çelişkinin ise olumsuz etkilediği yönünde araştırma sonuçlarıyla karşılaşmak mümkündür (Arora & Falade, 2011; Kiffin-Petersen ve ark., 2011).

Olumsuz iş sonuçları açısından duygusal emek değerlendirildiğinde, yüzeysel davranış boyutunun tıpkı tükenmişliğe etkisinde olduğu gibi benzer sonuçlarla karşılaşmaktadır. Chau ve ark. (2009)'nın çalışmasında, yüzeysel davranışın duygusal çelişki oluşturarak işten ayrılma niyetini etkilediği ve bu durumun da

Tablo 1: Duygusal Emegin Sonuçlarına Yönelik Araştırmalar

Araştırmacılar	Sonuçlar
Abraham (1999), Arora & Falade (2011), Chu ve ark. (2012), Cote & Morgan (2002), Duke ve ark. (2009), Fisk ve Friesen (2012), Grandey (2003), Grandey ve ark. (2005), Gürsoy ve ark. (2011), Judge ve ark. (2009), Lam & Chen (2012), Lewing & Dollard (2003), Pugliesi (1999), Yang & Chang (2008), Zapf (2002)	<i>İş tatmini</i>
Abraham (1999), Arora & Falade (2011), Biron & Veldhoven (2012), Goodwin ve ark. (2011), Grandey (2003), Grandey ve ark. (2005), Holman ve ark. (2002), Johnson (2004), Judge ve ark. (2009), Kiffin-Petersen ve ark. (2011), Kim (2008), Lewing & Dollard (2003), Morris & Feldman (1997), Zapf (2002), Zapf & Holz (2006), Zapf ve ark. (2001)	<i>Tükenmişlik</i>
Brotheridge & Grandey (2002), Cote & Morgan (2002), Çelik & Öz (2011), Goodwin ve ark. (2011), Karatepe & Aleshinloye (2009)	<i>İşten ayrılma/İşte kalma niyeti, İşgören devir hızı</i>
Arora & Falade (2011), Fisk & Friesen (2012), Gardner ve ark. (2009), Humprey (2012), Kiffin-Petersen ve ark. (2011), Yang & Chang (2008)	<i>Örgütsel bağlılık, Örgütsel vatandaşlık davranışı, Örgütsel güven, Lider davranışlarına etkisi</i>
Karim (2009), Kim (2008), Liu ve ark. (2004), Montgomery ve ark. (2006), Pugliesi (1999), Tewksbury & Higgins (2006), Zapf & Holz (2006)	<i>Verimlilik karşıtı davranışlar (sinizm, stres, politik davranışlar, iş-aile çatışması)</i>
Brotheridge & Grandey (2002), Duke ve ark. (2009), Groth ve ark. (2009), Scott & Barness (2011),	<i>Performans – olumlu ve olumsuz iş sonuçları</i>
Biron & Veldhoven (2012), Brotheridge & Grandey (2002), Cote (2005), Dadrack & McAfee, (2001), Holman ve ark. (2002), Johnson (2004), Montgomery ve ark. (2006)	<i>Psikolojik rahatlık ve rahatsızlık</i>

işgören devrini ortaya çıkardığı; derin davranışın işten ayrılma niyetini ters yönlü etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Benzer şekilde Çelik & Öz (2011)'ün yaptıkları araştırmada, duygusal çelişki ile işten ayrılma niyeti arasında; Goodwin ve ark. (2011)'nin çalışmasında ise yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik ve işgören devir hızı arasında anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur.

Liu ve ark. (2004)'ün yaptıkları araştırmada, duygusal emek ile işten kaynaklanan gerilim ve politik davranışlar arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Johnson (2004)'ün çalışmasında derin davranış ile sağlıklı duygular ve otonomi arasında pozitif, duygusal tükenmişlik arasında negatif ilişkiler tespit edilirken; yüzeysel davranış ile sağlıklı duygular, öz denetim, iş arkadaşı desteği ve sosyal destek arasında negatif, duygusal tükenmişlik ve olumsuz duygulanma arasında pozitif ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Zapf & Holz (2006)'un farklı meslek grupları üzerinde

yaptıkları araştırmada, duygusal çelişkinin stres kaynağı olduğu ve tükenmişliğe yol açtığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Cote (2005), yüzeysel davranışın işte gerginliği artıracığını, derin davranışın ise mutluluk duygusunu kuvvetlendirme ve kızgınlık duygusunu bastırma yoluyla gerginliği azaltacağını ifade etmiştir.

Duygusal emegin sonuçlarına yönelik araştırmalar, gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan olumlu sonuçların ortaya çıkmasında derin davranışın önemli olduğunu göstermektedir. Yüzeysel davranış, işletmeler açısından her ne kadar beklentilerin yerine getirilmiş halini yansıtırsa da uzun dönemde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Duygusal emegin çalışan açısından olumsuz sonuçlar doğurmaması, duygusal emegin nasıl ortaya çıktığı ile ilişkili olarak değerlendirilmelidir. Özellikle emek-yoğun özelliği vurgulanan, müşteri tatmininde en önemli belirleyicilerden birinin çalışanlar olduğu turizm sektöründe, derin davranışın ortaya çıkabilmesi için gerekli örgütsel şartların oluşturulması önem taşımaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada özellikle duygusal emeğin derin davranış boyutunun çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğuracağı ve bunun işletmelere de olumlu yansıtacağı fikrine odaklanılmıştır. Başka bir ifade ile işletme için günü kurtaran olumlu sonuçlar doğursa da uzun dönemde olumsuz sonuçlara yol açabilecek yüzeysel davranış yerine, turizm sektöründe derin davranışın gerekliliği üzerine vurgu yapılmış, gerek örgütsel gerekse bireysel açıdan olumlu sonuçlar doğuracağı değerlendirilmiştir. Bu fikir ilgili alan yazında karşılığını bulabilmektedir. Örneğin, Brotheridge & Grandey (2002)'nin çalışmasında duygusal emeğin sonuçları, çalışan ve iş odaklı değerlendirmiştir. Buna göre iş odaklı yaklaşımın yüzeysel davranışla ortaya çıkarak benlik kaybına sebep olduğu, çalışan odaklı yaklaşımın ise derin davranışı oluşturarak olumlu iş sonuçlarını doğurduğu tespit edilmiştir. Scott & Barness (2011)'in yaptıkları araştırmada, yüzeysel davranışın olumsuz duygu durumlarını ortaya çıkararak istenmeyen iş sonuçlarına (işe gelme, geç kalma, işten ayrılma) yol açtığı, derin davranışın ise olumsuz duygu durumlarını azaltarak istenmeyen iş sonuçlarının ortadan kaldırılmasında etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Benzer şekilde Johnson (2004)'in çalışmasında da derin davranış ile sağlıklı duygular ve otonomi arasında pozitif, duygusal tükenmişlik arasında ise negatif ilişkiler tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalar, çalışanların olumlu duygu durumlarının örgütler açısından faydalı olduğunu göstermektedir. Kabul etmek gerekir ki çalışanların olumlu duygularının güçlendirilmesi için örgütlerin sunduğu imkânların ve çalışma ortamının önemi büyüktür. Grandey (2000), duygusal emeğin oluşmasında örgüt ortamını şartlı değişken olarak kabul etmiş olup, çalışanların iş otonomisinin yüksek olmasının, duygu düzenleme sürecinde stresi ve duygusal tükenmişliği azalttığını ifade etmiştir. Buna göre çalışanların müşteriler ile yaşadığı zor durumlarda, olumlu iş çevresinin ve yönetici - iş arkadaşları desteğinin gönüllü olarak çalışanları daha fazla duygusal çabaya yönelteceğini; bu durumun stres ve işten ayrılma niyetini azaltacağını, iş tatminini artıracığını belirtmiştir. Rutner ve ark., (2008)'nin yaptıkları araştırmada iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, otonomi ve algılanan dağıtım adaletinin duygusal çelişkinin oluşmasında belirleyici olduğu sonuçlarına ulaşılmış olup; bu sonuçların Grandey (2000)'nin görüşünü destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Yine benzer şekilde Carlson ve ark. (2012)'nin yaptıkları araştırmada, yöneticilerin çalışanlara kötü davranışları ile çalışanların iş-aile çatışması yaşamaları arasında ilişki olduğu; bu ilişkinin de yüzeysel davranışa ve tükenmişliğe yol açtığı sonucu; örgüt içi kaynaklı oluşan duyguların, duygusal emeğe ne düzeyde etki ettiğine örnek gösterilebilir.

Çalışanların örgütsel amaçlara odaklanabilmesi için, örgütsel amaçlarda kişisel amaçlarını görebilmesi gerekliliği, klasik yönetim anlayışında dahi kabul edilen bir husustur. İşletmelerin beklentilerini karşılayacak olan çalışanlar, öncelikle kendi beklentilerine karşılık bulmak durumundadırlar. Özellikle turizm sektöründe en önemli emek biçimi olarak vurgulanabilecek duygusal emeğin olumlu sonuçlar doğurabilmesi için çalışanlara uygun çalışma ortamını hazırlayarak olumlu duygu durumları oluşturma gerekliliği, belki de ilgili alan yazında gözden kaçırılan ya da diğer konulara göre üzerinde daha az durulan konular arasındadır. Daha önce de ifade edildiği gibi turizm sektöründe duygusal emeğin derin davranış boyutuna odaklanmak, sektöre yönelik birçok sorununun önüne set çekecektir. Derin davranış ile çalışanlar kendilerini daha sağlıklı ve huzurlu hissedecek, bu da örgütler açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Dünyada turizm sektörünün her geçen yıl büyümesi, ülke politikalarına da yön verecek bir boyut kazanmıştır. Ülkelerin turizm politikalarındaki temel anlayış, mümkün olan bütün kaynakları turizm arzına dönüştürmeye ve tüketiciyi memnun eden, tekrar ziyaret etmesini sağlayan hususlara odaklanmaktadır. Her ne kadar ülkeler turistik destinasyonları ile ön plana çıkmaya çalışsa da, bir destinasyonun tekrar ziyaret edilmesindeki en önemli faktörlerden biri insan kaynaklarıdır. Turizmde insan kaynaklarının niteliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar, aynı şekilde turizm politikalarına ve işletmelerin stratejik planlarına yansımış olup turizmde gerek örgün gerekse hizmet içi eğitime verilen önem artmıştır. Elbette ki çalışanların niteliğinin geliştirilmesinde eğitimin yeri ve önemi yadsınamaz. Bununla birlikte eğitimi tamamlayan, kendini geliştiren ve gerçekleştiren insanların da turizm endüstrisinden birtakım beklentileri bulunmaktadır. Dünyada en sorunlu sektörlerden biri olan turizm sektöründe işgören devir hızının yüksek olduğu, eğitilmiş kişilerin sektörde kalmak istemediği görüşünü kuvvetlendiren birçok çalışma bulunmaktadır (Aksu & Köksal, 2005; Jiang & Tribe, 2009; Keleş, 2017; Kokko & Guerrier, 1994; Kozak & Kızıllırmak, 2001; Pelit & Güçer, 2006; Roney & Öztin, 2007; Üngüren, 2007, Üngüren & Ehtiyar, 2008; Üzümcü ve ark., 2015) ve süregelen bu sorunlara çözüm(!) aranmaktadır. Bununla birlikte söz konusu sorunlar sabitken, çalışanlardan da müşteriye memnun edecek, tekrar satın almalarını sağlayacak duyguların ve davranışların sergilenmesi işletmelerin en büyük beklentileri arasındadır. Bu durum işletmelerin çalışanlarından beklentisinin karşılığında, uygun çalışma şartlarını ve ortamını ne kadar sağladığı sorusunu akla getirmektedir.

Kapitalist ekonomi anlayışının küreselleşme ile birlikte daha geniş bir boyut kazanarak, hizmet sektör-

ründe de kuvvetli bir biçimde hissedildiği açıktır. Kapitalizmin fiziksel emek ile başlayıp zihinsel emek ile devam eden emek sömürüsü, hizmet sektörünün gelişimi ile birlikte duygusal emeğe de yansımıştır. Üretim araçlarını elinde bulunduran işletmelerin mümkün olan en fazlasını en az yatırımla elde ederek ek sermaye oluşturma anlayışı, çalışanların duygusal emeğinden de artık değer yaratma çabalarını da beraberinde getirmiştir. Buna karşın iletişim niteliğinin ön planda olduğu turizm sektöründe, işletmelerin elde ettikleri kazanımların, başka bir ifade ile biriken sermayenin, çalışanların derin davranış sergilemelerini güçlendirecek ortamları oluşturmaya da yansımaları gerekliliği gözden kaçırılmaktadır. İşletmelerin, çalışanların bireysel özelliklerini de dikkate alarak derin davranış oluşturma için çalışma ortamını ve iş süreçlerini düzenlemeleri, önemli bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu kapsamda adil, güvene dayalı, çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını gözeterek, kişilerarası ilişki niteliği yüksek olan bir örgüt ortamının oluşturulması, çalışanlarda olumlu duygular oluşturacaktır. Bu durum ise çalışanlarda bireysel ve örgütsel açıdan faydalı sonuçlar doğurabilecek derin davranış sergileme eğilimini tetikleyecektir. Turizm sektöründe çalışanların sergileyecekleri derin davranış, işletmelere de olumlu yönde yansıtacaktır. Aksi takdirde duygusal emeğin yalnızca olumlu örgütsel sonuçlarına odaklanmak-yalnızca işletme karlılığını gözetmek-, turizm sektöründe çalışma yaşamına ilişkin mevcut sorunları arttırarak büyümeye devam edecektir. Turizm sektörünün yapısı gereği insanla insana hizmet sunulmaktadır. Hizmet sunan insanın çalıştığı işletmeye karşı sağlıklı duyguların oluşturulamadığı bir ortamda hizmet alan insanın memnuniyetini hedeflemek, işletme yönetimlerinin en büyük yanılığarı olarak değerlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1999). Negative affectivity: Moderator or confound in emotional dissonance-outcome relationships?. *The Journal of Psychology*, 133(1), 61-72.
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 3-25.
- Aksu, A. ve Köksal, C.D. (2005). Perceptions and Attitudes of Tourism Students in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 436-447.
- Arora, N., & Falade, T.A. (2011). Employee's emotional dissonance: The organizational causal factors, consequences and moderators. *Invertis Journal of Management*, 3(1), 7-15.
- Anleu, S.R., & Mack, K. (2005). Magistrates' everyday work and emotional labour. *Journal of Law and Society*, 32(4), 590-614.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Ashforth, B.E., & Tomiuk, M.A. (2000). Emotional labour and authenticity: Views from service agents. Stephen Fineman (Ed.), içinde *Emotion in organizations*, (ss.184-203). London: SAGE.
- Avcı, U., & Boylu, Y. (2008). Türk turizm çalışanları için duygusal emek ölçeği geçerlemesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(2), 20-29.
- Bilal, K. (2011). Emotive toil and hospitality management at the workplace: A case of airline industry in Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 185-191.
- Biron, M., & Veldhoven, M.V. (2012). Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation. *Human Relations*, 65(10), 1259-1282.
- Brotheridge, C.M., & Grandey, A.A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C.M., & Lee, R.T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23, 849-859.
- 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, 1151-1163.

- Chu, K.H., Baker, M.A., & Murrmann, S.K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915.
- Chu, K.H.L., & Murrmann, S.K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Cote, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *The Academy of Management Review*, 30(3), 509-530.
- Cote, S., & Morgan, L.M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 947-962.
- Çelik, D.A., & Öz, E.Ü. (2011). The effects of emotional dissonance and quality of work life perceptions on absenteeism and turnover intentions among Turkish call center employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2515-2519.
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2011). Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: İş-aile çatışmasının aracılık etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250.
- Deadrick, D.L., & McAfee, R.B. (2001). Service with a smile: Legal and emotional issues. *Journal of Quality Management*, 6(1), 99-110.
- Diefendorff, J.M., & Gosserand, R.H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H., & Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 66, 339-357.
- Duke, A.B., Goodman, J.M., Treadway, D.C., & Breland, J.W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1013-1034.
- Fisk, G.M., & Friesen, J.P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23, 1-12.
- Gardner, W.L., Fitcher, D., & Hunt, J.G. (J). (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?. *The Leadership Quarterly*, 20, 466-482.
- Glomb, T.M., Kammeyer-Mueller, J.D., & Rotundo, M. (2004). Emotional labor demands and compensating wage differentials. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 700-714.
- Goodwin, R.E., Groth, M., & Frenkel, S.J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548.
- Grandey, A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.
- Grandey, 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., Fisk, G.M., & Steiner, D.D. (2005). Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Gürsoy, D., Boylu, Y., & Avcı, U. (2011). Identifying the complex relationships among emotional labor and its correlates. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 783-794.
- Hess, U. (2003). Emotion at work. Rapport Bourgogne, CIRANO, Montreal, Qc. 1 Eylül 2012 tarihinde <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2003RB-03.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Hochschild, A.R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California.
- Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.
- Humprey, R.H. (2012). How do leaders use emotional labor? *Journal of Organizational Behavior*, 33, 740-744.
- Jiang, B. ve Tribe, J. (2009). 'Tourism Jobs-Short Lived Professions': Student Attitudes Towards Tourism Careers in China. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 8(1), 4-19.
- Johnson, H.A.M. (2004). The story behind service with a smile: The effects of emotional labor on job satisfaction, emotional exhaustion, and affective well-being. Master dissertation, University of South Florida, College of Arts and Sciences, Florida.
- Jones, A.W. (2001). Caring labor and class consciousness: The class dynamics of gendered work. *Sociological Forum*, 16(2), 281-299.

- Judge, T.A., Woolf, E.F., & Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62, 57-88.
- Karatepe, O.M., & Aleshinloye, K.D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 349-358.
- Karim, J. (2009). Emotional labor and psychological distress: Testing the mediatory role of work-family conflict. *European Journal of Social Sciences*, 11(4), 584-598.
- Kart, E. (2011). Bir duygu yönetimi süreci olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 3, 215-230.
- Keleş, Y. (2017, Ekim). Neden Turizm Eğitimi? Lisans Düzeyinde Turizm Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. 18. Ulusal Turizm Kongresi'nde sunulmuş bildiri. Mardin Artuklu Üniversitesi, Mardin.
- Kiffin-Petersen, S.A., Jordan, C.L., & Soutar, G.N. (2011). The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor. *Personality and Individual Differences*, 50, 43-48.
- Kim, H.J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management* 27, 151-161.
- Kokko, J. ve Guerrier, Y. (1994). Overeducation, Underemployment and Job Satisfaction: A Study of Finnish Hotel Receptionists. *International Journal of Hospitality Management*, 13(4), 375-386.
- Kozak, M.A., & Güçlü, H.N. (2008). Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 39-56.
- Kozak M. & Kızıllırmak, İ. (2001). Türkiye`de Meslek Yüksekokulu Turizm Otelcilik Programı Öğrencilerinin Turizm Sektörüne Yönelik Tutumlarının Demografik Değişkenlere Göre Değişimi: Anadolu, Akdeniz ve Karadeniz Teknik Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 9-16.
- Kruml, S.M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14, 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.
- Lewing, K.A., & Dollard, M.F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.
- Liu, Y., Perrewe, P.L., Hochwarter, W.A., & Kacmar, C.J. (2004). Dispositional antecedents and consequences of emotional labor at work. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 12-25.
- Lupton, D. (2002). Duygusal yaşantı. (Mustafa Cemal, Çev.). İstanbul: Ayrıntı.
- Montgomery, A.J., Panagopolou, E., Wildt, M., & Meenks, E. (2006). Work-family interference, emotional labor, and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 36-51.
- Morris, J.A., & Feldman D.C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 257-274.
- Morris, J.A., & Feldman D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Pelit, E. & Güçer, E. (2006). Turizm Alanında Öğretmenlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Turizm İşletmelerinde Yaptıkları Stajları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 139-164.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.
- Roney, S.A. & Öztin P. (2007). Career Perceptions of Undergraduate Tourism Students: A Case Study in Turkey. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education* 6(1), 4 -17.
- 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.
- Scott, B.A., & Barnes, C.M. (2011). A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender. *Academy of Management Journal*, 54(1), 116-136.
- Seymour, D. (2000). Emotional labour: A comparison between fast food and traditional service work. *Hospitality Management*, 19, 159-171.
- Steinberg, R.J., & Figart, D.M. (1999). Emotional labour since the managed heart. *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 561, 8-26.

Tewksbury, R., & Higgins, G.E. (2006). Examining the effect of emotional dissonance on work stress and satisfaction with supervisors among correctional staff. *Criminal Justice Policy Review*, 17(3), 290-301.

Üngüren, E. (2007). Lise ve Üniversitelerde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Umutsuzluk ve Kaygı Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi: Antalya'da Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Üngüren E. ve Ehtiyar, R. (2008). Geleceğin Turizmcilerinin Umutsuzluk Tipolojilerinin Belirlenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 201- 219.

Üzümcü, T.P., Alyakut, Ö. ve Günsel, A. (2015). Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin, Mesleğin Geleceğine İlişkin Bakış Açılıarı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(33), 179-199.

Wharton, A.S. (1999). The psychological consequences of emotional labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 158-176.

Yang, F., & Chang, C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.

Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1-28.

Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16, 527-545.

Extensive Summary

Emotional Labor in Tourism Enterprises: A Critical Approach*

Yasin KELEŞ**, Muharrem TUNA

INTRODUCTION

Employee behavior is one of the most important factors in the service industry and one of the most important determinants of customer satisfaction and pleasure. This situation indicates that businesses determine the rules of conduct to be displayed against customers and requires employees to act in accordance with the rules of conduct determined by controlling their emotions. In some sectors, the fact that a significant portion of the labor which employees use at the workplace is related to their emotions (Ashforth & Humphrey, 1993:89), reveals the fact that emotional labor is a commercial equivalent in addition to physical and mental labor. Namely, besides the physical and / or mental labor the employee gives to his work, he also controls his emotions and shows a particular effort; it is possible to state that this form of labor should be taken as basis in remuneration. In terms of the tourism sector, an important part of the given labor consists of emotional labor.

Emotional labor is seen as an important element for the interests of the enterprises. While businesses expect emotional labor from employees, this expectation must be an absolute and acceptable response. From this point of view, it is necessary to provide the employees who are assigned roles in order to ensure customer satisfaction. Studies investigating the factors that reveal emotional labor are limited compared to the results studies. And this case indicates that emotional labor is viewed in terms of business; although negative results are observed in terms of employees, it is concluded that this situation is judged to harm the profitability of the enterprise. Employee behavior, which is an important determinant of customer satisfaction especially in tourism sector, is based on emotional labor, which makes it necessary for enterprises to benefit from practices that will reveal emotional labor without harming employees. In this study, the subject of emotional labor, which has been analyzed from a critical point of view within the framework of previous research, was evaluated with not ignoring the employee benefit.

* This article is based on the Yasin Keleş's doctoral thesis titled "The Effect of Organizational Justice on Emotional Labor: A Research in Five-Star Hotels in Antalya" under the supervision of Muharrem Tuna.

** Corresponding author at: Ondokuz Mayıs University, Faculty of Tourism,
E-Mail Address: yasin.keles@omu.edu.tr

Theoretical Framework

Hochschild (2003: 7) describes emotional labor as “facial expressions and body movements” that can be observed by everyone and puts forward that these movements are made for wages and have commercial value. While the phenomenon of emotional labor was initially composed of simple events aimed at changing the behavior of the opposite party with face and / or sound contact, it was evaluated as systematic behaviors that should be exhibited by the employees against the customer (Avcı & Boylu, 2008: 22). Hess (2003: 9) states that establishing good relationships with customers depends on a high degree of emotion control during service. Emotional labor is a kind of impression management for the organization, it is the act of exhibiting the appropriate emotions and it requires the application of whether or not it shows harmony with its inner feelings (Ashforth & Tomiuk, 2000: 184). Emphasizing with customers while providing service from employees, taking on the roles assigned by the institution; even if they do not believe, they are expected to manage their emotions in line with their corporate policies and strategies (Onay, 2011:587). Emotional labor is seen as an important part of the work in terms of how the work will be done and presented when the issue is approached by the employees who are in direct interaction with the customers (Jones, 2001: 283).

According to the expectations of the organization, it is possible to express that the emotional labor, which is expressed as reflecting the emotions of the employees to the customers, is sized according to the method of regulating the emotions. While Hochschild (1983) first put forward the surface and deep acting dimensions of emotion regulation, Ashforth & Humphrey (1993) added the dimension, expressed as naturally felt emotions, including the demonstration of intimate feelings. While Morris & Feldman (1996) deals with the frequency of emotional behavior, the attention to behavioral rules, the diversity of emotions that must be exhibited, and the emotional conflict between the dimensions of emotional labor; Grandey (2000), on the other hand, evaluated all dimensions of emotional labor as surface and deep acting.

Surface acting means concealing feelings; in fact, it means that emotions, which are not present, can be seen as non-existent (Ashforth & Humphrey, 1993: 92; Chu & Murrmann, 2006: 1182; Diefendorff & Gosserand, 2003: 954; Grandey, 2000: 97; Hochschild, 2003: 37; Seymour; , 2000: 160; Steinberg & Figart, 1999: 11). The deep acting focuses on the inner feelings of individuals, and it is an attempt of the organization to feel the emotions it wants to be exhibited (Ashforth & Humphrey, 1993: 93; Chu & Murrman, 2006: 1182-

1183; Diefendorff et al., 2005: 340; Grandey, 2000: 96; Hochschild, 2003: 38; Morris & Feldman, 1996: 990; Rupp, et al., 2008: 907; Steinberg & Figart, 1999: 11). Expression of emotions in a natural way or, in other words, the naturally felt emotions dimension is explained by the extraversion and the characteristics of dependence of personality. Being in positive emotions and seeking positive relationships of individuals with these features enable them to act as expected (Diefendorff vd. 2005:352). Generally; it is possible to say that the employees exhibit false behaviors with surface acting, the deep acting is more sincere and sincere, and the naturally felt emotions is reflected with the least effort. Reflecting the feelings that should not be realized in reality but in line with the expectations of the enterprise by surface acting can be long-term destructive for the employees.

Emotional labor can be different in organizational and individual terms. It is possible to state that emotional labor affects employees' job satisfaction, burnout levels, organizational citizenship behaviors, organizational commitment levels, organizational trust perception, psychological comfort and discomfort. At the same time, it can be seen that emotional labor is effective in exhibiting workers' anti-productivity behaviors and positive-negative performance results. The negative consequences of emotional labor usually arise from the emotional contradiction between surface acting and surface acting and the conflict of the naturally felt emotions. It is observed that deep acting usually produces positive results. Research on the results of emotional labor shows that deep acting is important in the emergence of positive results both individually and organizationally. Although the surface acting reflects the expectations of the enterprises in terms of expectations, it can cause negative results in the long term.

Discussion and Conclusion

In this study, it was focused on the idea that the deep acting dimension of emotional labor would have positive results for the employees and this would have a positive effect on the enterprises. Research shows that positive emotions in cases of employees are beneficial for organizations. It should be admitted that the opportunities and work environment offered by the organizations to strengthen the positive feelings of the employees are of great importance. Employees, who will meet the expectations of the enterprises, must meet their expectations first. In order for emotional labor, which has an important place especially in the tourism sector, to produce positive results, the necessity of creating positive moods by preparing the appropriate working environment for the employees is

perhaps among the topics that are overlooked or less emphasized than other subject in the related literature. Focusing on the deep acting dimension of emotional labor in the tourism sector will hinder many problems for the sector. People working with deep acting will feel more healthy and peaceful, which will have positive results for organizations.

Efforts to improve the quality of human resources in tourism reflected in both tourism policies and strategic plans of enterprises. In order to improve the quality of human resources, tourism education is emphasized on and in-service training opportunities are provided to employees who practice their profession. Of course, the place and importance of education cannot be denied in improving the quality of employees. However, people who complete their education, who develop and realize themselves have some expectations from the tourism industry. In the tourism sector, which is one of the most problematic sectors in the world, there are many studies suggesting that it has a high turnover rate and that the educated people do not want to stay in the sector (Aksu & Köksal, 2005; Jiang & Tribe, 2009, Keleş, 2017; Kokko & Guerrier, 1994; Kozak & Kızılırmak, 2001; Pelit & Güçer, 2006; Roney & Öztin, 2007; Üngüren, 2007, Üngüren & Ehtiyar, 2008; Üzümcü vd., 2015) and the solution (!) to these ongoing problems is being sought. However, when these problems are stable, it is among the biggest expectations of the enterprises to exhibit the feelings and behaviors that will satisfy the customer from the employees and enable them to buy again. This raises the question of how the enterprises provide appropriate working conditions and environment in return for their expectations from their employees.

As a result, it is seen as an important necessity for the organizations to regulate the work environment and business processes in order to create deep acting by taking into account the individual characteristics of the employees. In this context, creating an organizational environment based on fair, trustful, material and spiritual needs of employees, qualified relations, will create positive emotions in employees; this case, it will trigger the tendency to exhibit profound behaviors that may cause beneficial results in individuals and organizations. Focusing only on the organizational results of emotional labor will continue to grow by increasing the problems in the tourism sector. Due to the structure of the tourism sector, services are offered to people by people. Targeting the satisfaction of the service receiver in an environment where the service provider is not satisfied should be accepted as the biggest mistake of the management.