



Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış

Meryem AKOĞLAN KOZAK *, Volkan GENÇ **

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, değişim sürecinde çalışanların değişime gösterdikleri direnci önlemede duyguların önemine dikkat çekmektir. Günümüz işletmelerinde sık sık yaşanan değişim uygulamalarında en önemli engel çalışanların direncidir. Bu direnci önlemede genellikle, tahmin etme, katılımı sağlama, iletişim, eğitim, uzlaşma ve zorlama gibi yöntemler kullanılmaktadır. Ancak turizm işletmelerinin emek yoğun veya insan odaklı yapısı dikkate alındığında direnci önlemede bu geleneksel yöntemler yanında, duyguların yönetilmesinin de bir yöntem olarak kullanılması gerekmektedir. Konuyla ilgili literatür üzerinden yapılan değerlendirmeler sonucunda; duygu yönetimi konusunda sektörde bir farkındalık olduğu, ancak bir direnç önleme yöntemi olarak kullanılmadığı görülmüştür. Turizm işletmelerinde değişim sürecindeki direnci önlemede ise duyguların yönetiminden yararlanılmasının bu süreci kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Bu amaçla; çalışanların sürekli bilgilendirilmesi, desteklenmesi ve onlara karşı açık olunması, çalışanlara özel ilgi gösterilmesi, istek ve gereksinimlerini saptayarak bunları gerçekleştirmek için çaba sarf edilmesi ve sürekli öğrenmenin teşvik edilmesi gibi uygulamalara başvurulabileceği önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Direnç, Duygu Yönetimi, Direnç Önleme Yöntemleri, Hizmet İşletmeleri

JEL Sınıflandırması: L83, M12

The Importance of Emotion Management Emerging for the Prevention of Resistance in the Change Process: A Perspective for Service Businesses

ABSTRACT

The aim of this study is to draw the attention to the importance of emotions preventing employees' resistance to change during the change process. The most important obstacle in today's enterprises is the resistance of the employees to changing applications. To prevent this resistance methods such as prediction, ensure participation, communication, education, reconciliation, force are usually used. However, considering the structure of tourism managements which is labor-intensive or human-oriented, besides these traditional methods to prevent resistance also must be used as a method of managing emotions. As a result of the evaluation about the subject over literature; emotion management is an awareness in the sector, but it isn't used as a method of preventing resistance. Emotion management which is used for preventing resistance in change process is expected to make easier this process in tourism managements. For this purpose, employees constantly informing, supporting and clarity towards them, special interest to them, by pinpointing desires and needs, to perform the effort up and continuous learning to encourage such applications are recommended.

Keywords: Change, Resistance, Emotion Management, Resistance Prevention Methods, Service Businesses

JEL Classification: L83, M12

Geliş Tarihi / Received: 29.04.2014 Kabul Tarihi / Accepted: 26.06.2014

* Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, mkozak@anadolu.edu.tr

** Araş. Gör., Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Meslek Yüksekokulu, volkangenc@anadolu.edu.tr

1. GİRİŞ

Genel anlamda değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşması şeklinde tanımlanabilir. Değişimin sonuçları bireyleri ve örgütleri yakından etkilediğinden kolay gerçekleşmez. Bu süreçte direnç en fazla uğraşılması gereken konu olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu süreçte, bireylerin değişimi ve değişimin getireceği etkileri kabullenmesi için fazladan bir çaba sarf edilmesi gerekmektedir (Vos, 2006; Barutçugil, 2004).

Bilginin, rekabetin, ticaretin, sosyal ve örgütsel değişimlerin, çalışan niteliklerinin ve sosyo-kültürel etkileşimlerin, tahminlerin ötesinde hızlandığı çağımızdaki bu hızlı değişim, bireylerde gelecek kaygısı, belirsizlik, rekabet, bireysel mücadele, güvensizlik ve duygusal doyumsuzluk, sosyal yalnızlık, yabancılaşma vb. birçok sosyal ve duygusal problemin temelini oluşturmaktadır (Öke, 2001'den aktaran Töremen ve Çankaya, 2008). İşletmelerin hızlı değişime ayak uydurma çabaları, aynı zamanda, çalışanların iş kaybetme, iş yükü artışı, teknik bilgi yetersizliği ve bilinmeyen korkusu gibi çok sayıda duygusal olayın etkisiyle bireyleri tedirgin etmekte ve bireyin değişime karşı direnç göstermesine neden olmaktadır. Aslında, her örgütte hemen hemen her gün üzüntü, kızgınlık, neşe, korku, öfke, kin, nefret, güven ve güvensizlik, sevgi ve bağlılık gibi değişim dışındaki nedenlere bağlı olarak yoğun duygular yaşanır. Yöneticiler örgüt iklimini iyi anlamak ve iyi yönetmek yanında, bazı durumlarda ortaya çıkmış olan direnci kırmada da çalışanların yoğun duygularının farkında olmak ve onları kontrol altında tutmak zorundadırlar. Çünkü yöneticiler, çalışanların kararlarından ve davranışlarından sorumlu olduğu kadar örgüt içerisindeki duygularından da sorumludur (Barutçugil, 2004). Konu turizm sektörü bağlamında ele alındığında da bu değerlerin sektör aktörleriyle önemli ölçüde örtüştüğu görülür. Özellikle, müşteri ve çalışanların mutluluğu, refahı, çalışma ortamı gibi faktörler hizmet kalitesini doğrudan etkileyeceğinden çalışanların istek ve gereksinimlerine odaklanması başarılı bir yönetim için önem taşımaktadır (Çevik ve Akoğlan Kozak, 2011).

Değişim öncelikle zihinde başlar ve duygularla yönetilebilir. Değişimle birlikte bireyin olaylara ve dünyaya bakış açısı farklılaşır. O halde bireyin değişimi kabul edebilmesi için ilk önce zihninde bu kavramı ve önemini kabullenmesi gereklidir. Çünkü değişimin gerçekleşmesi ile birlikte bireyin o konudaki tüm doğruları da değişecektir (Bulut, 2010). Bu bağlamda, insanlar akıllarıyla hareket ettikleri kadar duygularıyla da hareket ettiklerinde, entelektüel bakımdan, değişiklikleri ne kadar benimsemiş olursa olsunlar; hislerinin de bu süreçte etkili olacağına dikkat çekmek gerekmektedir. Bu çerçevede hazırlanan bu çalışmada, ilgili alan yazın üzerinden sağlanan bilgilere dayalı olarak değişim sürecinde kullanılan direnç önleme yöntemlerine dayalı bir değerlendirme yapılarak, direnci önlemede duyguların önemi üzerinde durulacaktır. Çalışma, şimdiye kadar denenmiş olan direnç önleme yöntemlerine ek olarak duyguların yönetimini de tartışması yönüyle önemlidir.

2. DİRENÇ VE DİRENCİ ÖNLEME YÖNTEMLERİ

Değişime direnç bir bakıma, örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime engel olma, güvensizlik, şüphe ya da değişimi önleme gibi çalışan davranışlarıdır. Çalışanlar örgüt içerisinde değişime farklı nedenlerle direnç gösterebilmektedir. Değişimin bir faydası olacağına inanmamak, değişimin anlatılan şekliyle bir yarar sağlamayacağı düşüncesi veya değişim sonucunda işten çıkarılma korkusu, pozisyonunda değişmeden dolayı, güç ve statü kaybı endişesi gibi nedenlerle çalışanlar değişime direnç gösterebilmektedir. Değişim beraberinde, bir takım yeni iş ilişkilerini de getirmektedir. Özellikle, değişim sürecinde, dışarıdan nitelikli

eleman alınarak, üst kademelerde istihdam edilmesi oldukça yaygındır. Bu durumda eski sistemde, belirli güç ve etkisi olan kişiler, sahip oldukları güç ve etkileme yeteneğini kaybedecekleri için direniş geçebilmektedirler (Akoğlan Kozak, 2004). Çalışanların değişime direnç göstermesinin nedenlerinden bir diğeri de kaynak dağılımıdır. Örgüt içinde kaynakları kontrol eden ve dağıtımını yapan kişi veya gruplar, değişimi kendilerine yönelmiş bir tehdit olarak görmekte ve değişime direnç gösterebilmektedir (Özkalp, 2013). Burada önemli olan çalışanların direnç gösterim psikolojilerini anlayabilmektir. Değişime karşı tepki, genel olarak insanın doğasında vardır. Çünkü her insan alışkanlıklarıyla beraber yaşamakta ve bu alışkanlıklarından vazgeçmesi ayrıca, mevcut haklarından fedakârlık etmesi kolay değildir (Peker ve Aytürk, 2000).

Literatürde Coch ve French'in (1948) değişime karşı direnç konusunda yaptıkları araştırma ilk çalışmalardan biri olarak gösterilebilir. Araştırmacılar, değişime direncin önlenmesi için çalışanların değişimi planlama ve yönetim sürecine dâhil edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Burada önemli olan çalışanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin, kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir. Bowman ve Ash (1987) birçok durumda çalışanların yöneticilerine değişimi yapıcı bir şekilde kabul etmede ve değişime karşı direnci azaltmada yardımcı olduklarını belirlemişlerdir. Bu davranışı sergilemede, yöneticilerin farklı iletişim stratejileri kullanmaları, eğitim ve katılımı önemli uygulamalar olarak kabul ettikleri görülmektedir (Okumus ve Hemmington, 1998).

Otel işletmelerine çeşitli yollar öneren çalışmalarda ise (Kotter ve Schlesinger, 1979; Akoğlan Kozak, 2004; Tokat, 2012; Clarke vd., 1996; Schermerhorn vd., 2002), altı değişim stratejisi ileri sürülmüştür. Bunlar; eğitim ve iletişim, katılım ve içselleştirme, kolaylaştırma ve destek, değer kaybı ve anlaşma, manipülasyon ve kooptasyon, zorlamadır. İletişim, eğitim, katılım, içselleştirme, planlama ve güç, Okumus ve Hemmington'ın (1998) çalışmasında yöneticiler tarafından kullanılan önemli araçlar olarak ortaya çıkmıştır. İletişim değişim sürecinde en önemli faktör olarak görülmüştür. Eğitim bu değişim stratejilerinin ikinci önemli ve yaygın olarak kabul edilen yönüdür. Katılım ve içselleştirme değişime uyum sürecinde sonraki stratejilerdir. Birçok yönetici değişimi yönetmeyi bir öğrenme süreci olarak ele almış; kazanılan deneyimin ve bilginin sürekli değişim ile başa çıkmada yardımcı olacağını ileri sürmüşlerdir (Yeniçeri, 2002; Akoğlan Kozak, 2004; Burnes ve Jackson, 2011). Sonraki yıllarda Erem (2003) tarafından hizmet işletmeleri üzerine yapılan çalışmada, çalışanların değişime karşı gösterdikleri direncin önlenmesinde katılımı sağlamanın etkili bir yöntem olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak çalışanların hazırladıkları değişiklik planları işletme için uygun değilse, değişim zaman alıcı olabilmektedir.

Değişimin başarısı önemli ölçüde, yöneticilerle astlar arasında iyi bir diyalog kurulması ya da etkili bir iletişime bağlıdır (Keenan, 2002). Bu konuda otel işletme yöneticileriyle yapılan bir araştırma sonucunda, çalışanların direnç gösterimini önlemede iletişim yönteminin daha etkili olduğu yolunda bulgulara ulaşılmıştır (Chiang, 2010). Akbaba ve Mesci (2007) de otel işletmelerinde iletişim eksikliğinin dirence neden olacağını vurgulamışlardır. Bovey ve Hede (2001) ise hizmet işletmelerinde değişimin başarısız olmasının en önemli nedeni olarak direnç faktörünü belirtmişlerdir. Eğer değişim sürecinde direncin engellenmesi isteniyorsa yöneticilerin iletişim yöntemine önem vermeleri gerekmektedir. Sonraki yıllarda İnce (2008) tarafından yapılan başka bir çalışmada otel işletmelerinde çalışanların göstereceği direncin yine iletişim yoluyla önlenebileceği ortaya koyulmuştur. İletişim, her ne kadar örgütler tarafından çok sık kullanılan bir yöntem (Yeniçeri, 2002; Burnes ve Jackson, 2011; Pieterse vd., 2012) olarak görülse de değişim çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntem olarak

görülmektedir. Bu bağlamda, iletişim yöntemini kullanmanın direnci önlemede tek başına yeterli olmayacağı söylenebilir.

Değişim esnasında, sürekli olarak yeni bilgi ve süreçler örgüt içine girmektedir. Bazı durumlarda bu yeni bilgi ve süreçler bazı çalışanlar için bilinmeyen, bilinmediği için korkulan konular olarak görülebilir. Bu nedenle, çalışanlar üzerinde bilmemekten kaynaklanan korkunun yenilebilmesi, değişim sürecinde sürekli eğitimin başarıyla uygulanmasına bağlı olmaktadır (Basım vd., 2009). Turizm işletmelerinde uygulanacak olan hizmet içi eğitimlerle çalışanların direnç gösterimleri azaltılırken, işletmelerin de öğrenen organizasyonlar haline gelmeleri sağlanabilir (Clarke vd., 1996; Schermerhorn vd., 2002). Alagöz (2009) araştırmasında, otel işletmelerinde çalışanların göstereceği aktif veya pasif direncin eğitim yöntemiyle önlenilebileceğini belirtmiştir. Göztepe (2009) tarafından yapılan başka bir çalışmada da hizmet sektöründe oluşabilecek direncin eğitim ve katılımı sağlama yoluyla azaltılabileceği vurgulanmıştır. Türkay vd. (2011) ise otel işletmelerinde değişim sürecinde direncin oluşmasının ve değişimin başarısız olmasının çalışanın bilgi, beceri ve eğitim yetersizliğinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Örgüt içerisinde çalışanın ya da yöneticinin direncinin önlenilebilmesi için yürütülen eğitim çalışmalarında, çalışanlar değişimle ilgili olarak bilgilendirilirken, aynı zamanda gelecekte olmaları gereken pozisyonlarla ilgili çalışanlara eğitimler de verilmektedir (Okumuş ve Hemmington, 1998).

Çalışanları zorlama da bazı durumlarda direnci önleme yöntemi olarak kullanılmaktadır. Başka yöntemlerin uygulanma imkânının olmadığı durumlarda yöneticiler, güç ve otorite kullanarak değişimlerin kabul edilmesini sağlayabilmektedirler (Kotter ve Schlesinger, 1979). Özellikle bu, değişimin acilen uygulanması gereken durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Devrimci bir değişim öngörmesi nedeniyle değişim mühendisliği gibi değişim araçlarını kullanan turizm işletmelerinde zorlama sıklıkla başvurulan direnç önleme yöntemlerinden biri olarak görülebilir (Aksu, 2000). Ancak zorlama yöntemiyle direncin tam anlamıyla önlenilebileceğini söylemek güçtür.

Davranışları etkileyen sosyo-psikolojik faktörlerin bilinmesi de direncin önlenmesinde önemlidir. 1980'li yıllardan itibaren, duyguların çalışma yaşamındaki varlığının, artan bir şekilde tartışılmaya başlanmasıyla çalışanların duygularına işletmelerde daha fazla önem verilmiştir (Seçer, 2007). Değişim sürecinde çalışanların gösterdikleri direncin, duygusal durumlarının bir parçası olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü değişimde çalışanın kendinden şüphe etmesi, endişe, korku ve belirsizlik gibi duyguları yaşaması (sinizm gibi) aslında direncin en önemli sebeplerinden birkaçı olarak gösterilebilir. Duygular insanların davranışlarına yön veren önemli etkenlerden biri durumundadır ve çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarına yön vermesi açısından incelenmelidir (Steinberg ve Figart, 1999).

Değişim sürecinde duyguların incelenmesine Huy (1998) öncülük etmiştir. Huy (1998) duygusal zekâyâ ve duygusal yeteneğe sahip çalışanların radikal değişimler sonucunda örgüte daha kolay uyum sağladıklarını belirtmektedir. Ancak Huy'un (1998) çalışmasından sonra yapılan araştırmaların önemli bir kısmında, değişimin büyük oranda başarılı olamadığı görülmektedir. Çünkü değişim sürecinde olumsuz duygular sonucunda çalışanların güven duygularını yitirdikleri ve çeşitli korkular yaşadıkları bilinmektedir. Bu da değişim sürecinde çalışanların direnç göstermesine neden olmaktadır.

Leana ve Barry (2000) tarafından yapılan çalışmada, grup yapılarının çalışanların duygularını etkilediği belirtilmiştir. Başka bir çalışma da Bartunek vd. (2006) tarafından

yapılmıştır. Burada araştırmacılar, duygusal bulaşmanın¹ etkileri üzerine durmuşlardır. Özellikle, örgüt içindeki bireylerin duyguları grupların hareketlerini etkilemektedir. Çünkü gruplar üyelerinin ortak amaçları ve bu amaçlara erişmenin ortak inancıyla ayakta durmaktadır. Bu amaçların olumlu olması grubun oluşmasına destek sağlarken, olumsuz olması ise grubun oluşmasına engel teşkil etmektedir. Bir işletmede, ortak arzu ve gereksinimler tatminkâr bir şekilde karşılanıp uygun bir duygusal ortam olarak devam ettiği ölçüde grup üyelerinin tatmin düzeyleri yüksek olacaktır. Örgütte grup yapıları ne kadar sağlam ve sabit bir özellik taşırsa, o gruba değişiklikleri kabul ettirmek ve uygulamak o derece zor olmaktadır. Sabit yapıli gruplara değişikliklerin benimsetilmesi grubun moral durumuna ve grup liderinin tutumuna bağlıdır (Eren, 2012). Çevik ve Akoğlan Kozak (2011) tarafından yapılan araştırmada, turizm işletmelerinde değişim sürecinde çalışanların göstermiş oldukları direnci önleyebilmek için liderliğin önemi vurgulanmıştır. Çünkü grup lideri değişiklikleri ne kadar uygun bulursa iş arkadaşlarına da kabul ettirmekte güçlük çekmeyecektir.

Değişim sürecinde direnç gösterim nedenlerinden bir diğeri de çalışanın yaşadığı duygusal karmaşadır. Duygusal karmaşa, çalışanın örgüt içerisinde hem olumlu hem de olumsuz duyguyu aynı anda yaşamamasıdır. Örneğin, bir çalışan değişim sürecinde, değişimin getireceği yenilikleri merak ederek bir heyecan duygusuna kapılırken, aynı anda işini kaybedeceği korkusu da yaşayabilir. Piderit (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, duygusal karmaşanın örgüt içerisinde olumlu ve olumsuz etkilerinin olacağına değinilmiş ve değişim yöneticileri örgüt içerisinde çalışan duygularını yönetebilirlerse değişimin başarıyla sonuçlanabileceğini belirtilmiştir. Duygu karmaşası yaşayan çalışanın direncini kırmanın tamamen olumsuz duygular içerisinde olan çalışana göre daha kolay olduğu söylenebilir. Burada önemli olan çalışana değişim sonrasında olumsuzluk yaşamayacağı hissi yaratabilmektir. Çalışan duygularının yönetilememesi sonucunda değişimlerin başarılı olamadığını ve mevcut direnç önleme yöntemleriyle istenen başarıların elde edilemediği ve eksikliklerinin devam ettiği güncel çalışmalarla tespit edilmiştir (Avey vd., 2008; Klarner vd., 2011). Dolayısıyla, direnci önlemede duyguların yönetimi oldukça önemli ve üzerinde durulması gereken bir yöntem olduğu söylenebilir.

3. DİRENCİ ÖNLEMEDE DUYGULARIN ÖNEMİ

İnsan sosyal bir varlıktır ve doğduğu andan itibaren hayatı boyunca diğer insanlarla bir arada bulunmak ve çalışmak zorundadır. Bu yüzden, hayatı kolaylaştırma ve yaşam kalitesini yükseltme arayışında, insan davranış özelliklerinin çözümlenmesi büyük önem taşımaktadır. İnsanın davranış özelliklerine verilen bu önem günümüzdeki işletme yönetimlerindeki, insanla ilgili temel davranışsal özelliklerin referans alınmasında görülebilir (Akin, 2004; Gülerterkin, 2013). Burada önemli olan çalışan duygularını anlayabilmektir. Clark (2000) duyguları, ruhsal, fiziksel ve davranışsal öğeleri olan, karmaşık hisler olarak tanımlamaktadır. Duygulara en genel haliyle bakıldığında, belirli bir işte çalışma eyleminin insanoğlunun sosyal varlığının önemli bir belirleyicisinin olduğunu ve böylelikle sevmek, nefret etmek, acıma, korku, hüsrana, sevinç, suçluluk, kıskançlık gibi çeşitli duyguların hissedildiği ve ortaya konulduğu bir alanı temsil ettiğini söylemek mümkündür (Seçer, 2007).

Duygu yönetimi, bireylerin ve yöneticilerin görüş, fikir ve karar alma sürecinde duygu ve hislerini bastırmaları veya tamamen onların etkisine girmeleri değil, bireylerin duygular ile yüzleşerek etkili sonuca gitmeleri olarak kabul edilmektedir (Goleman, 2005). Duyguları

¹ Duygusal bulaşma, bireyler arasındaki duyguların yayıldığı süreçtir (Klarner vd., 2011).

yönetme süreci ise duyguların fakında olma, duyguları tanıma, yönlendirebilme ve duygulara uyum sağlayabilme yetilerine sahip olmayı ve bunları etkili kullanabilme sürecinde bireyin duygusal olgunluğu olarak kabul edilmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008).

Turizm işletmeleri dış çevre koşullarından oldukça fazla etkilenen ve sürekli değişime maruz kalan bir yapıdadır. Bu işletmeler, değişim esnasında sık sık direnç ile karşı karşıya kalmaktadır. Çünkü turizm işletmelerinde hizmet soyuttur ve insan aracılığıyla gerçekleştirilir. Bu işletmeler her ne kadar son teknolojiyi bünyelerinde barındırsalar da bu teknolojiler hizmet için sadece birer araç konumundadır. İşletmenin müşterilerle olan bağlantısı insan aracılığıyla gerçekleştirilmekte ve yine aynı şekilde işletmenin imajı da bu hizmetin müşteride bıraktığı etkiyle şekillenmektedir (Çevik ve Akoğlan Kozak, 2011). Dolayısıyla, turizm işletmelerinde çalışanların istek ve gereksinimlerine odaklanılması da önem taşımaktadır. Sadece örgütün amaçlarına odaklanarak çalışanların ihtiyaçlarını göz ardı etmek turizm işletmelerinde çalışanların direnç gösterimlerine neden olmaktadır. Chu (2002) tarafından otel işletmeleri üzerine yapılan araştırmada, yöneticiler tarafından gösterilen duygusal desteğın iş tatminini arttırdığına yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Woo (1998) ise otel işletmelerinde duyguların örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden biri olduğunu belirtmiştir. Spiess (2011) da, hizmet işletmelerinde yöneticilik/liderlik tarzının örgüt içerisindeki duyguların şekillenmesinde önemli bir etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle, turizm işletmelerindeki yöneticilerin/liderlerin değişimin başarısı için çalışanların duygularının olduklarını unutmamaları gerekmektedir. Çalışanları dinlemeleri, onlardan bir şeyler öğrenmeye çalışmaları, onların istek ve gereksinimlerini karşılamaları, kişisel gelişimlerine önem vermeleri, onlarla ilgilenmeleri, onların korkularını anlayabilmeleri yani onların bir anlamda duygularını yönetmeleri de önem taşımaktadır.

Çalışanlar fiziksel görünüşleri ile olduğu kadar kişilik yapısı itibariyle de birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıklardan dolayı çalışanlar, belirli olaylara karşı farklı duygusal tepkiler vermektedirler (Eren, 2012). Yapılan çalışmalar kişiliğın beş faktörde derlenebileceğini göstermiştir. Bu faktörler dışa dönüklük, duygusal denge/nevrotizm, yumuşak başlılık, sorumluluk ve deneyime açıklık/kültür olarak ifade edilmiştir (Bacanlı İlhan ve Aslan, 2009). Vos (2006) tarafından yapılan bir araştırmada, duyguların ve kişilik yapısının değişime direnç gösterilmesinin önemli nedenlerinden olduğu belirtilmiştir. Özellikle, örgüt içerisinde dışa dönük kişilik yapısına sahip çalışanlar değişimi daha çabuk benimsemektedirler. Aynı zamanda örgüt içerisinde genellikle olumsuz duyguların daha baskın olduğu bu çalışma sonucunda ortaya konulmuştur. Dolayısıyla, çalışanların duygularının yönetilmesinde yönetici/liderlerin kişilik yapısına da dikkat etmesi gerekmektedir.

Yöneticilerin duyguları olumlu olarak yönetebilmesi, takım ruhu ve moral olarak adlandırabilen güçlü etkiler yaratabilmektedir. Bu da örgütün performansını doğrudan etkilemektedir. Bazen bu etkileme örgüt içerisinde yavaş yavaş göze çarparken bazen de bir anda oluşmaktadır. Yapılan araştırmalar, duyguların yönetiminin grup üzerinde güçlü etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Amerika'daki bir şirkette yapılan araştırmada, departman yöneticilerinin kendisinin ve takım arkadaşlarının primleri üzerine tartışmaları istenmektedir. Yöneticilerden istenilen rol, kendi çalışanları için en yüksek payı ve grubun geneli için en iyi kararları almaya çalışmaktır. Ancak yöneticiler bu kararları alırken, grubun içinde diğerlerinin bilmediği deneyimli bir aktör bulunmakta ve bu aktör bazı gruplara karşı olumsuz bazılarına ise olumlu bir tavır sergilemektedir. Daha sonra bu tartışmaların video görüntüleri şirketin tepe yöneticileri tarafından incelendiğinde, aktörün takım içerisinde departman yöneticilerinin olumsuz durumlarda morallerini bozarak ve olumlu durumlarda morallerini arttırarak grupların ruh halleri üzerinde bir etki yarattığı gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler de tartışma

içinde bir değişimi fark ettiklerini ama buna neyin sebep olduğunu anlayamadıklarını belirtmişlerdir. Ancak aktörün, yöneticilerin davranışlarını olumlu etkilediği grupların rakiplerine nazaran daha az direnç yaşadıkları ve daha fazla işbirliği sergiledikleri gözlemlenmiştir (Caruso ve Salovey, 2007). Duygusal bulaşma olarak da bilinen böyle bir etki alanı özellikle değişim sürecinde yer alan grupların ve kişilerin duygularının karşılıklı etkisini vurgulamaktadır. Bu etki değişimle ilgili algıların (olumlu-olumsuz) oluşumunda önemlidir. Böylece, değişim sürecindeki alıcıları diğer bireylerin duygularından sonuç çıkarabilir ve duygulardan etkilenebilirler (Klarner vd., 2011).

Duyguların değişim sürecinde direnç gösterimindeki rolünü duygusal olaylar teorisi açıklamaktadır. Duygusal olaylar teorisi, çalışanların iş yerinde gerçekleşen olaylara verdikleri duygusal tepkileri ve bu tepkilerin iş performansını ve memnuniyetini nasıl etkilediğini göstermektedir. Bu teori, duyguların, çalışma ortamında gerçekleşen bir olaya tepki olduklarını kabul etmekle işe başlamaktadır. Çalışma ortamı, iş taleplerini, otonomluk derecesini ve duygusal çalışma talebini içeren bir ortamdır. Çalışma ortamı içinde direnç gösterimi de, sevindirici olaylar da veya her ikisi de mevcut olabilmektedir. Dirence örnek olarak, üzerlerine düşen işleri yavaşlatan veya bilerek yanlış yapan çalışan gösterilebilir. Sevindirici olaylarsa, bir çalışma arkadaşının desteği, bir hedefe ulaşmak veya bir başarı için ödüllendirilmek olabilir (Robbins ve Judge, 2012). İş yerinde gerçekleşen bu olaylar, kişilerin karakterlerine göre az veya çok yoğunlukta hissededeği olumlu veya olumsuz duygusal tepkileri tetiklemektedir.

Robbins ve Judge (2012) duygusal olaylar teorisine göre yapılan testler sonucunda, düşük derece alan çalışanların, olumsuz olaylara daha güçlü direniş gösterdiklerini; ayrıca çalışanların aynı olaya verdikleri duygusal tepkilerin, o anki duygu durumuna göre değişiklik göstereceğini belirtmektedir. Aynı zamanda duygular, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüte bağlılık, gösterilen çaba, işten ayrılma eğilimi ve iş yerinde sapkınlık gibi birçok performans ve tatmin değişkenlerini etkilemektedir. Bu bağlamda, duygusal olaylar teorisi iki önemli mesaj vermektedir. Birincisi, iş yerindeki direncin ve sevinçlerin iş performansını ve tatminini nasıl etkilediğini anlayabilmek için duyguların önemli bir bilgi kaynağı sağladığı; ikincisi ise çalışanların ve yöneticilerin duyguları ve onları yaratan olayları hiçbir zaman göz ardı etmemesi gerektiğidir (Robbins ve Judge, 2012).

Burada üzerinde durulması gereken konulardan bir diğeri ise duygulanımdır. Duygulanım, bireylerin genel olarak her şeye veya herkese karşı belirli bir duygusal eğilimle yaklaşımları olarak açıklanabilir (Morris ve Feldman, 1996). Yani insanların devamlı olarak içinde yaşadıkları ruhsal bir durumu betimlemekle ilgilidir. Olumlu ve olumsuz duygulanım olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Olumlu duygulanım, hayata karşı genellikle olumlu; olumsuz duygulanım ise olumsuz bir bakış açısına sahip olmayı ifade eder. Olumlu duygulanıma sahip kişilerde; istekli, canlı, atik, neşeli, enerjik davranışlar, olumsuz duygulanıma sahip kişilerde ise; nefret, öfke, kaygı, korku, bıkkınlık, tikslenme söz konusudur (Grandey, 2000). Bu konuda Avey vd. (2008) tarafından yapılan araştırmada, duygu durumları olumlu olan çalışanların değişimin başarılmaması üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Burada, değişim yöneticileri veya liderlerinin özellikle bu tür duygu durumları yaşayan çalışanları tanıması önemli olabilmektedir. Çünkü olumsuz duygulanıma sahip çalışanların değişim fikrinin olumsuz yönlerini görmeksizin, değişimin yetersiz taraflarını ispata yeltenebilmekte (Eren, 2012), bu da diğer çalışanların duygularını etkilemektedir.

Değişim sürecinde duyguların rolünü süreç olarak ele alan çalışmalar da yapılmıştır. Bunlardan biri Fox ve Hamburger (2001) tarafından yapılan çalışmadır. Araştırmacılar, değişimde liderin çalışana verdiği temel mesaja, mesajın nasıl oluşturulduğuna, değişim liderlerinin karakterine, çalışanlarla değişim liderlerinin etkileşimine, değişim liderleri ile

çalışanlar arasındaki uyuma dikkat çekmişlerdir. Liu ve Perrewe (2005) örgütsel değişimde duyguların rolü üzerine bir süreç modeli geliştirmişlerdir. Bu modelde örgütsel değişim sürecinde duyguların rolüyle ilgili dört aşama tespit etmişlerdir. İlk aşamada duyguların insanları ileriye dönük hareketlerini etkilemesine; ikinci aşamada duygusal deneyim sonuçlarının olumlu ve olumsuz sonuçlar doğuracağına; üçüncü aşamada çalışanların direnç göstermelerinde duygusal deneyimlerin etkisi olduğuna değinmişlerdir. Dördüncü ve son aşamada, farklı duyguların kişilerin davranışlarını harekete geçirdiğini ve değişim süreçleri boyunca çalışan duygularını harekete geçirmek ve çalışanları değişime adapte edebilmek için değişim ajanlarının iletişim kanallarını açık tutması gerektiğinden bahsetmektedirler. Fassauer (2011) ise örgüt içerisinde değişime direnci üç ana yaklaşımla açıklamaktadır. Bunları, örgüt içerisindeki değişime karşı direncin normal bir süreç olduğunu, değişim sürecinde çalışan davranışının potansiyel bir dirence yol açacağını ve direncin duygusal sonuçlarının olacağını ifade etmiştir. Aslında değişimler belirli aşamalardan geçmekte ve değişimlerin belirli direnç noktaları bulunmaktadır. Özellikle, örgütlerin bu direnç noktalarını çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Örneğin, bir otel işletmesinde toplam kalite yönetimi uygulanmak isteniyorsa, öncelikle örgütteki tüm çalışanların etkin rol oynadığı bu yönetim tekniğinde örgüt içi çatışmalar, işten ayrılma niyeti, stres faktörleri, psikolojik şiddet davranışı, dedikodu, tükenmişlik gibi duygusal davranış çıktılarının en aza indirilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanların örgüt içerisinde mutlu olmaması iş davranış sonuçlarına da etki edebilmektedir (Gülertekin, 2013).

İlgili çalışmalardan direnç kavramının odak noktasının birey olduğu görülmektedir. Birey çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak işinde ilerlemek istemektedir. Örgüt içerisinde direnci önleyebilmek için bireyi anlamak gerekir. Bu bağlamda, literatürde sıklıkla geçen direnç önleme yöntemlerinin biri veya birkaçının etkili olacağı düşüncesinden ziyade daha geniş bir perspektiften bakmak gerekmektedir. Bu da direnci önlemede çalışan duygularının yönetilmesi gerekliliğidir. Çünkü direnç oluşmasının en önemli nedeni çalışanların korkuları yani duygularıdır. Oysa değişim esnasında en yaygın yapılan hata, onun insanlar ve onların duyguları üzerindeki etkisini küçümsemektir. Birçok yönetici veya lider, çalışanlarına değişimleri gerektiğini söylediğinde onların değişeceğini düşünmektedir. Alışılmış iş yapma biçimlerinden ve davranış kalıplarından vazgeçmenin ne kadar zor olduğunu anlamamaktadırlar. Bunun ne kadar tedirgin edici bir durum olduğunu ve insanların uyum sağlamak için zamana ihtiyaç duyduklarını akıldan çıkarmamak gerekmektedir (Barutçugil, 2004).

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Her değişimde az ya da çok örgütsel sorunlar yaşanır. Bu sorunların değişimin temel unsuru insan üzerinde yoğunlaşması ise özellikle, turizm ve otel işletmeleri gibi emek yoğun alanlarda daha belirgin bir hal alır. Bilindiği gibi otellerde çalışan, müşteri ve diğer paydaşlar değişim sürecinde önemli roller üstlenmektedirler. İnsan faktörüne dayalı olarak ortaya çıkan en önemli değişim engeli dirençtir ve bunun önlenmesi ise çalışanların desteğinin kazanılmasına bağlıdır.

Değişim literatürü incelendiğinde, direncin önlenmesinde sıklıkla tahmin etme, katılımı sağlama, iletişim, eğitim ve zorlama gibi yöntemlerin kullanıldığı dikkat çekmekte, ancak duygu yönetiminin ihmal edildiği görülmektedir. Bilindiği gibi bireyler gerek iş gerek iş dışındaki yaşamlarında birçok duyguyu yaşamaktadırlar. Bu anlamda duygular, insan davranışının bir parçası olup bireyin iç dünyasından karşılıklı ilişkilere kadar birçok alanda belirleyicidir ve insan davranışında temel bir role sahiptir (Erkuş ve Günlü, 2008). Birey kendisini duygulardan

soyutlayamaz; fakat geliştireceği yeteneklerle duygularını yöneterek yaşadığı duyguların amaçlarına hizmet etmesini sağlayabilir. Duygular, yaşama yönelik bakış açısını, moralini ve performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebildiğinden, bireyler için önemlidir ve iyi yönetilebilirse bireylerin moralini ve performansını yükseltebilmektedir. Dolayısıyla, çalışma yaşamı duygulardan bağımsız olarak düşünülemez.

Değişim sürecinde ise duyguları yoğun ve kafaları karışık olan çalışanların sorularının, korkularının ve çekincelerinin üstesinden gelinmesi beklenmektedir. Bu süreçte çalışan duygularının doğru yönetilmesi, bireylerin duygusal olgunluğa ulaşmasını kolaylaştıracak ve örgüte olumlu bir iklim yoluyla çalışanların direncini azaltabilecektir. Bu açıdan yöneticiler çalışanların en çok nelerden korktuğunu ortaya çıkarmak için özel raporlar hazırlatmalı, çalışanların duygularının yönetilmesi özellikle sinik tutumların önlenmesi için çaba harcamalıdır. Bu bağlamda, çalışanları sürekli bilgilendirme, destekleme ve onlara karşı açık olunması önerilmektedir. Ayrıca, çalışanlara özel ilgi gösterilmesi, istek ve gereksinimlerinin saptanarak bunları gerçekleştirilmesi için çaba sarf edilmesi ve sürekli öğrenmenin teşvik edilmesinin de önemli olduğu görülmektedir. Ancak yapılan taramalar, konunun ülkemiz yöneticileri tarafından yeteri kadar içselleştirilmediğini ortaya koymaktadır. İş yaşamında duygu konusu ağırlıklı olarak duygusal zekâya ve duygusal emeğe (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2008; Pala, 2008; Doğan ve Demiral, 2007; Özgen, 2010; Yürür ve Ünlü, 2011; Kaya ve Özhan, 2012; Duran ve Gümüş, 2013; Genç, 2013) yönelik olarak ele alınmıştır. Oysa çalışma yaşamında duygular sadece bireyleri değil, bireylerle birlikte diğer çalışanları ve örgütleri de derinden etkilemektedir. Bu nedenle, değişim sürecinde yöneticilerin esas sorunu olan direncin önlenmesinde emek yoğun bir sektör olan turizmde insani bir uygulama olarak duyguların ele alınması ve bu konuya dikkat çekilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, değişim sürecinde duyguların önemine ilişkin çalışmalar artırılarak değişimde dirence ilişkin bakış açısı değiştirilmelidir. Buna yönelik olarak da çalışma yaşamında değişim sürecinde duyguların yönetiminin önemiyle ilgili ölçek geliştirilip ampirik çalışmalar yapılabilir. Dahası değişim sürecinde duyguların önemine ilişkin çalışmaların artmasıyla, yöneticilerin dirence ilişkin bakış açılarının zaman içinde daha olumlu hale gelebileceği ve değişimlerin birer kriz olduğu algısının da değişebileceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Alağöz, G. (2009). *Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği: 4 ve 5 Yıldızlı Kıyı ve Şehir Otellerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Akbaba, A. ve Mesci, M. (2007). Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesi: Antalya Belek Bölgesinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 33-50.
- Akın, M. (2004). *İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler ile Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri, (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Akoğlan Kozak, M. ve Güçlü, N. (2008). Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerinde Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 39-56.
- Akoğlan Kozak, M. (2004). *Değişim Yönetimi Otel İşletme Müdürlerinin Değişim Yönetimi ile İlgili Algulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aksu, A. (2000). Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(2), 37-48.

- Avey, J., Tara S. W. V & Fred L. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitude and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Bacanlı, H., İlhan T. ve Aslan, S. (2009). Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 261-279.
- Bartunek, M. J., Denise M. R., Jenny W. R. & Judith A. D. (2006). On the Receiving End Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H. N., Yeloğlu H.O., Sağsan, M. Şeşen, H. ve Çetin, F. (Ed.). (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. Ankara: Siyasal-Yayın Dağıtım.
- Bovey, H. W. ve Hede, A. (2001). Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Bowman, C. ve Ash, D. (1987). *Strategic Management*. Macmillan: Basingstoke.
- Bulut, Y. (2010). Bireysel Değişim. İçinde Ömür N. T. Ö. ve Topaloğlu, C. (Ed.), *Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar* (s. 311-328). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Burnes, B. ve Philip, J. (2011). Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162.
- Caruso, R. D. ve Salovey, P. (2007). *Duygusal Zeka Yöneticisi*. (Çev. H. Kayra), İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Chiang, C. F. (2010), Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal Of Hospitality Management*, 29, 157-167.
- Chu, K. H. L.(2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*. Unpublished PhD Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Çevik, S. ve Akoğlan Kozak, M. (2011). Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik, *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, 80-87.
- Clark, L. (2000). *SOS Duygularla Güçlenmek: Bunaltı, Öfke ve Depresyonun Yönetilmesi*. (Çev. Gültekin Yazgan), İstanbul: Evrim Yayıncılık.
- Clarke, S. J., Chad D. E., Bateman, J. M. & Rugutt, J. K. (1996). Faculty Receptivity/Resistance to Change, Personal and Organizational Efficacy, Decision Deprivation and Effectiveness in Research I Universities, To the Educational Resources (Eric).
- Coch, L. ve French, J. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Doğan, S. ve Demiral. Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 209-230.
- Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 11-29.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erem, N. G. (2003). *Toplam Kalite Yönetiminin Hizmet İşletmelerinde Uygulanması ve Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Fassauer, G. (2011). Messages on Resistance to Change in German Change Management Approaches, *Dresden Discussion Papers on Organization Research*, 11(1), 1-13.
- Fox, S. A. ve Hamburger, Y. A. (2001). The Power of Emotional Appeals in Promoting Organizational Change Programs. *Academy o Management Executive*, 15, 84-93.

- Genç, V. (2013). *Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Goleman, D. (2005). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*. (Çev. Banu Seçkin Yüksel), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Göztepe, H. (2009). *Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnavasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- 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.
- Gülertekin, S. (2013). *Duygu İklimi ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Huy, N. Q. (1998). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, Special Multilevel Issue.
- İnce, C. (2008). Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 57-70.
- Kaya, U. ve Özhan, K. Ç. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Keenan, J. P. (2002). Whistleblowing: A Study of Managerial Differences. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(1), 17-32.
- Klärner, P., By, R. T. & Diefenbach, T. (2011). Employee Emotions During Organizational Change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 332-340.
- Kotter, J. ve Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.
- Leana, C. R. ve Barry, B. (2000). Stability and Change as Simultaneous Experiences Organizational Life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753-759.
- Liu, Y. ve Pamela, L. P. (2005). Another Look at the Role of Emotion in the Organizational Change: A Process Model. *Human Resource Management Review*, 15, 263-280.
- Morris, J. A ve Daniel, C. F. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Okumus, F. ve Hemmington, N. (1998). Barriers and resistance to change in hotel firms:an investigation at unit level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(7), 283-288.
- Özgen, I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkalp, E. (2013). *Sosyolojiye Giriş*. Bursa: Ekin Basın Yayın.
- Pala, T. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Peker, Ö ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Pieterse H. J., Marjolein C. J. C. & Thijs H. (2012). Professional Discourses and Resistance to Change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798-818.
- Robbins, P. S. ve Timothy A. J. (2012). *Örgütsel Davranış Organizational Behavior*. (Çev. Ed. İnci Erdem), İstanbul: Nobel Kitap.
- Schermerhorn, R. J., James G. H. & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Seçer, H. Ş. (2007). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Kitap*, 50, 813-834.

Spiess, J. A. K. (2011). *The Effect of Emotional Climates in Leader-Follower and Employee-Customer Relationships in a Service Context. Unpublished Phd Thesis*, Gallen University, UZH, Zentralsteller.

Steinberg, J. R. ve Figart, M. D. (1999). Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis. *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*, 561, 177-191.

Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kurumsal Eğitim Bilim Dergisi*, 1(1), 33-47.

Türkay, O., Solmaz, A. S., Yazıt, H. ve Demirdelen, D. (2011). Otel İşletmelerinde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamalarına Yönelik Nitel Bir Araştırma. *I. Uluslar arası Turizm ve Otelcilik Sempozyumu*, 228-239.

Vos, J. (2006). *The Role of Personality and Emotions in Employee Resistance to Change*. Unpublished PhD Thesis, Erasmus University Faculty of the Social Sciences, Rotterdam.

Woo, S. B. (1998). Leader Behaviors and Their Effects on Satisfaction, Commitment, Justice and Organizational Citizenship Behavior in Korean Hotel Employees. *Proceedings of Advances in Hospitality and Tourism Research*, 3, 516-528.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yürür, Ş. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. "İŞ, GÜÇ" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 81-104.