



## DUYGULAR VE DUYGU DURUMLARININ ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ALANINDA KULLANIMI

Elif DEMİR<sup>1</sup>

### Öz

Örgütlerde duygu durumları farklı açılardan incelenmiştir. Gerekli araştırmaların yapılmasıyla iş verimliliğini, çalışan memnuniyetini ve performansları etkilediği gözlemlenmektedir. Duygu durumlarında yaşanan değişiklikler örgüt içi davranışları doğrudan etkilemektedir. Bu davranışların olumlu hale getirilmesi ve doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Örgüt içi etkileşim ve iletişimin sağlanması için çalışanların duygu durumları göz ardı edilmemelidir.

Bu çalışmada duygu ve duygu durumlarının örgütsel davranış alanına etkisi incelenmiştir. Örgüt ve örgütsel davranış terimlerine değinilmiştir. Duygu kavramı ele alınarak örgütsel davranış alanının önemli bir parçası olan duygusal emek, duygusal zekâ, duygusal iklim, duygusal kimlik kavramları detaylandırılarak aralarındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Duygu, Örgüt, Örgütsel Davranış, Duygu Yönetimi.*

**Jel Kodları:** *D21, J24, L84, M12, M54, O15, P47*

## THE USE OF EMOTIONS AND EMOTIONAL STATES IN THE FIELD OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

### Abstract

Emotional states in organizations have been examined from different views. It has been observed that this affects work efficiency, employee satisfaction and performances with doing required researches. Changes in emotional states affect organizational behavior directly. It is required to make these behaviors positive and managed properly. Employees' emotional states should not be ignored to provide intra-organizational interaction and communication.

In this study, the effect of emotion and emotional states on the field of organizational behavior was examined. The terms organization and organizational behavior are mentioned. Emotional labor, emotional intelligence, emotional climate, emotional identity which are the important factor of organized behavior are detailed by using emotional state and the relationship between them is emphasized.

**Keywords:** *Emotion, Organization, Organizational Behavior, Emotion Management.*

**Jel Classification:** *D21, J24, L84, M12, M54, O15, P47*

<sup>1</sup> SBE Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, E-posta: e.demir\_94@hotmail.com, [ORCID:](#) 0000-0001-7289-5470

## GİRİŞ

...Ve duyguları insanın,  
İçinde ömrümüzün çırpına çırpına,  
Akıp gittiği o bin kollu ırmak...  
Şükrü Erbaş

Çalışma ortamlarında iş görenlerin duygusal yönlerine dikkat çekilerek yapılan araştırmalar 1990 yılından itibaren artış göstermiştir. Öncü araştırmalardan olan Hawthorne Araştırmaları sonucunda oluşan “İnsan İlişkileri Akımı” ile örgüt ortamında sadece iş görenlerin doyum noktalarının artırılmasından ziyade günümüze kadar örgüt-çalışan bağlılığı, çalışanların duygu durumlarının farkındalığı, bu duygu durumlarının motivasyon ve verimliliğe etkisi üzerine yoğunlaşmaktadır. Howard M. Weiss ve Russell Cropanzano (1996) tarafından geliştirilmiş çalışanların örgüt içinde duygu durumlarının incelenmesi üzerine bir araştırma olan “Duygusal Olaylar Teorisi” pek çok çalışmalara yön vermiştir.

Günümüz dünyasında küreselleşerek artış gösteren rekabet ortamında, gelişen ve değişen teknoloji ile beraber, örgüt içinde çalışanların, günlük iş yaşamlarında çeşitli duygu durumları ile karşılaştığı görülmektedir. Örgüt ortamında duygu farklılıklarının, örgüt içi davranışları önemli ölçüde etkilediği ve bu duygu sürecinin verimli bir şekilde yönetilmesi gündeme gelmektedir. Oluşan örgüt içi duygu durumlarının yönetilmesi için birçok değişken bulunmaktadır. Örgütün bulunduğu sektör, çalışanların kişisel geçmişleri, statüler vb. duygu yönetimini etkileyen değişkenler arasındadır.

Çalışma ortamında iş görenlerin duygu durumlarının farkındalığı özellikle yakın geçmişte daha belirgin olarak karşımıza çıkmaktadır. İş gören oranlarının TÜİK 2020 yılı Kasım ayı verilerine göre %56,2’ lik büyük bir kısmını oluşturan hizmet sektörü, çalışan istihdamında yerini almaktadır. Duygu durumları, bu yüksek orana sahip olan hizmet sektörünü etkileyen temel nedenler arasındadır. Bu çalışmada bilişsel süreçte iş görenlerin hem örgütsel hem bireysel yaşadığı duygu durumlarının etkileri ve duygu yönetme süreçleri ele alınmaktadır. Çalışan-örgüt bağlılığını olumlu yönde destekleyen duygusal süreç yönetimi amaçlanmaktadır.

Duygular, davranışları pek çok şekilde etkileyebildiğinden örgütteki davranışları anlamak açısından önemlidir (Özkalp ve Cengiz, 2003). Duygusal yaşam, meydana geldikleri çevreden bağımsız değildir. Çalışma ortamında, çeşitli duyguların hissedildiği bir gerçektir (Rafaeli ve Worline, 2001). Özellikle günümüz toplumlarında en güçlü duygusal ortamlardan birisi de insanların katıldıkları çalışma ortamlarıdır (Seçer, 2007). Sergilenen davranışlar kişinin duygu durumlarına göre değişkenlik gösterdiğinden yaşanan duygu farklılığının örgütten kaynaklı olması durumu sunulan hizmeti de yüksek derecede etkileyecektir.

Çalışanların örgüt içinde kendilerini daha adapte ve bağlı hissedebilmeleri için duygularının dikkate alınması önemli bir husustur. Olumlu duygusal yönetimin başarılı bir şekilde

gerçekleştirilmesi, çalışanların gösterdikleri performansa destekleyici nitelikte etki yaratmaktadır. Örgütün yer aldığı çevre ya da sektör, sergilenen duyguların örgüte özgü bir yönünü ortaya koymaktadır. Örgüt çalışanlarının ürün ve hizmet sunduğu sektörler göre, fiziksel ve zihinsel katkılarının yanı sıra duygusal emekleri de iş tanımlarının önemli bir parçasıdır.

Örgüt çalışanlarının, çalışmalarını maksimum verimlilik esasına dayanarak sürdürebilmeleri için kendi duygularını yönetmesi ve hizmet alanlarında bunu etkin bir şekilde kullanması beklenmektedir. Özellikle yüz yüze iletişimde; duyguların karşı tarafa iletilmesinde, memnun etme unsurunun varlığı göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur. Çalışanların iletişim sürecinde örgüt standartları dahilinde duygularını kullanarak örgüt içindeki memnuniyeti etkilemektedir. Bu doğrultuda örgüt çalışanlarının duygu sürecini iyi yöneterek sergilenen hizmetteki etkiyi olumlu hale getirmesi, örgütsel açıdan da verimlilik ve motivasyon odaklı çalışmalarını sürdürmesi amaçlanmaktadır.

Birey kendisini duygulardan soyutlayamaz; fakat geliştireceği yeteneklerle duygularını yöneterek yaşadığı duyguların amaçlarına hizmet etmesini sağlayabilir. Duygular, yaşama yönelik bakış açısını, morali ve performansı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebildiklerinden, birey için önemlidir ve iyi yönetilebilirse bireyin moralini ve performansını yükseltebilmektedir (Akın, 2004; Kervancı, 2008). Bu yüzden insan duyguları ile var olduğundan yönetilmesi ve gelişime açık olması gereken safha, hedeflenen performansa maksimum seviyede verimli etki sağlamaktır.

## **DUYGULAR VE DUYGU DURUMLARININ ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ALANINDA KULLANIMI**

### **1.ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KAVRAMLARI**

Örgütler, belli bir amaç doğrultusunda kurulan ve işleyen yapılardır. Örgütsel amaçlar çerçevesinde örgüt için öncelikleri belirledikten sonra örgüt içi kaynakları etkin biçimde kullanmak, örgüt birimleri ile etkileşim sağlamak ve örgüt işlerini sürdürmek gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde iletişimin önemli bir unsur olduğu vurgulanmaktadır.

Örgüt ile ilgili alınan kararlarda çalışanlara bilgi verilmesi örgüt içi iletişimin önemli unsurlarındandır. Örgütsel iletişim, örgüt içinde yazılı veya sözlü bildirimlerin iletilme durumudur. Bahse konu olan iletişim, örgütsel yapıya göre biçimlendiğinden bireyler de olaylar karşısında davranışlarını buna göre sergilemekte; neleri yapıp, neleri yapmamaları gerektiğini öğrenmektedirler. Öte yandan örgütsel iletişimin gerçekleşmesi için yönetimin temel fonksiyonlarından olan denetim, kontrol, güdüleme, duyguların ifade edilmesi ve bilgiyi iletme kanalları kullanılmaktadır.

Örgütsel davranış, örgütsel ortamda çalışanların duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının bilimsel ve sistemli olarak incelenmesidir. Bunu kişi (mikro), grup (mezo) ve örgüt (makro) seviyede araştırmalar ile ortaya koymaktadır.

Örgütsel davranış, örgüt bünyesinde çalışanların sergiledikleri performans seviyelerini daha yüksek düzeye çıkarmak ve kaliteli bir çalışma ortamında bireylerin ve grupların etkileşimlerini

sağlamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda örgütteki iş gücünün verimli ve etkin bir şekilde çalışması, bireysel yetkinliklerin artırılması ve çalışan motivasyonunun yükseltilmesi için var olan dinamik bir yapıdır.

## **2.DUYGU KAVRAMI ve ÖZELLİKLERİ**

Yüzyıllardır psikologlar ve felsefeciler tarafından duygu kelimesinin ne ifade ettiği konusunda pek çok düşünce ortaya atılmıştır. Amerikalı psikolog Dr. Daniel Goleman, “Bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi” olarak tanımlamıştır. (Goleman, Duygusal Zekâ Neden IQ’ dan Daha Önemlidir, s.243) Salovey ve Mayer’ e göre duygu, “İnsanın yaşadığı çeşitli olayların bir karşılığı olarak ortaya çıkan, farkında olma, idrak ve fizyolojik tepkiler gibi unsurları içeren pek çok psikolojik alt sistemi koordine eden ve insanın içinde gerçekleşen bir olaydır.” (J. D. Mayer, D.R. Caruso ve P. Salovey, Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence, 2000, s.267)

Duygu, insanın iç ve dış çevresinden gelen uyarıların, elem ya da haz türünden izlenimler yaratmasıdır (Başaran, 2000, s.117). Goleman insanların duygularını yansıtırma şeklini “İnsanlar nadiren duygularını kelimelere döker; çoğu kez başka ipuçları verirler. Başkasının ne hissettiğini sezebilenin anahtarı, ses tonu, mimikler, jestler, yüz ifadesi ve benzeri türden sözsüz ifadeleri okuyabilmektir.” olarak tanımlamıştır. (Goleman, Duygusal Zekâ Neden IQ’ dan Daha Önemlidir, s.88)

Howard M. Weiss ve Russell Cropanzano “Durumsal duygulanma da kendi içinde iki kategoriye ayrılmaktadır. Bunlardan biri modlar (mood), diğeri duygulardır (emotion). Duygu, kişilere, nesnelere veya olaylara karşı bireyin tecrübeleriyle kazandığı ve bireyi bir davranışta bulunmaya hazır hale getiren hislerdir.” olarak tanımlamıştır. (Weiss ve Cropanzano, Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Cause And Consequences Of Affective Experiences At Work, 1996, s.5) Çalışanların kişisel davranışlarını inceleyen Duygusal Olaylar Teorisi, duygu ve modların çalışanlara olan etkilerini açıklamak için Weiss ve Cropanzano tarafından geliştirilmiştir. Bu teoride Weiss ve Cropanzano “Bireylerin geçmişte yaşadıkları farklı nitelikteki (pozitif veya negatif) olaylar bugünkü iş yaşamında duygusal bazı tepkilere neden olmaktadır. Teori, örgütsel davranış araştırmacılarının dikkatini zihni değerlendirmelere ve deneyimlere çekmektedir. Teori, mutlaka çok eskiden yaşanan duygusal olaylarla ilgili değildir. Gün içerisindeki bir olayın da bireyin o günün geri kalanındaki davranışlarını etkilediği söylemektedir.” diyerek bireyin davranışlarında anlık yaşanan duygu durumlarının daha önceden tecrübe ettiği duygusal deneyimlere de bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğine dikkat çekmektedir. (Weiss ve Cropanzano, Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Cause And Consequences Of Affective Experiences At Work, 1996, s.45)

Çeşitli durumlarla beslenen duygular, hesaplanmadan aniden gelişme ihtimali ile beraberinde tek bir çeşit duygu durumu barındırmamaktadır. Duygu durumları, daha uzun süreli, genel ve nedeni net değildir. Olumlu veya olumsuz duygu çeşitleri olağandır. Yaşanılan duygunun şiddetine göre değişkenlik göstermekle beraber kişinin yüz hareketlerine ve beden diline bu durum yansımaktadır. Bu yüzden sergilenen davranışların oluşumunda ve yönlendirilmesinde, hissedilen duyguların etkisinin çok fazla olduğu anlaşılmaktadır. Duygular davranışsal, biyolojik ve bilişsel olarak farklı türlerde ele alınmaktadır. Duyguların harekete geçmesi davranışsal, bedensel dışavurumlarının biyolojik, zihinsel ifade yönelimlerinin bilişsel olarak açıklanmaktadır.

İnsan faktörünün yoğun olduğu çalışma ortamında duygular her zamana ön planda hissedilmektedir. Örgütlerde duygu kavramı, farklı açılardan ele alınarak çalışanların olumlu duygularının pekiştirilmesi, olumsuz duyguların etkisinin azaltılması duygu durumlarının örgütsel anlamda yönetildiğini göstermektedir.

Bu bağlamda duyguların bireyler tarafından algılanması veya duygulara bakış açısı, örgüt içinde üretim, verimlilik, moral, motivasyon üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Günümüzde duygular, kontrol altında tutulması beklenen bir davranış şekli değil; bireyin performansının ve örgüt içindeki verimliliğinin artmasında önemli bir yere sahip olması ve duygu yönetimi açısından da kapsamlı bir şekilde araştırılması gereken bir örgütsel değişken olarak da ele alınmalıdır.

### 3.ÖRGÜT YAŞAMINDA NEGATİF VE POZİTİF DUYGULAR

Duygular, pozitif(olumlu) ve negatif(olumsuz) duygular olarak iki farklı başlıkta ele alınmaktadır. Pozitif duygular, bireyin motivasyonunu artırarak daha odaklı çalışmasını sağlamaya yöneliktir. Negatif duygular ise bireyin performansını düşürecek yönde oluşan verimliliğinde azalma, iş gerginliği ve yaşadığı isteksizlik gibi durumları barındırmaktadır.

**Tablo 1.** Duygu Çeşitleri

OLUMLU DUYGULAR	OLUMSUZ DUYGULAR
Mutluluk	Üzüntü
Keyif	Hayal kırıklığı
Heves	Mutsuzluk
Tatmin	Kızgınlık
Takdir edilme	Keder
Coşkulu olma	Umutsuzluk
Gurur duyma	İçe kapanma
Güvende hissetmek	Suçluluk
İyimserlik	Utanmak

**Kaynak:** Alina Maria ANDRIES, Emotions Management Within Organizations, The Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati, Economics and Applied Informatics, Galati, 2009, s.21

Örgüt içi davranışların temelinde hissedilen duygularının olumlu veya olumsuz olması üretilen ürün ve sunulan hizmet sürecinde de etkisini göstermektedir. Çünkü örgüt içinde çalışanların duyguları performansları, performansları da ürettikleri ürün ve hizmetleri doğrudan etkilemektedir. Bu ilişki örgüt ve çalışan işlevlerinde daha efektif bir sürecin temelini oluşturmaktadır.

Olumlu ve olumsuz duygusallık birbirine zıt özellik gösteren kavramlar değildir. Bir kavramın iki farklı boyutunu ifade etmektedir. Bireylerin pozitif ya da negatif duygusallık düzeyi örgütsel davranışta modlar ve duygular üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Greenberg, 2002, s.25). Olumlu-olumsuz duyguların oluşması (mod) ve sürecin daha öncelere dayanıyor olması (emotion) durumları belirtilmektedir. Bu bağlamda modu oluşturan olumlu-olumsuz duygu durumlarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Örgüt içinde çalışanların duygu durumlarının olumlu yönde olması örgüt hedefleri doğrultusunda destekleyici rol oynarken, olumsuz duyguların yoğun yaşanması örgüt-çalışan arasındaki bağlılığı zedeleyen, iş tatminini düşüren bir unsur olduğu gözlenmektedir. Örnek ile temellendirilirse örgütte var olan duygu; üzüntü, kızgınlık veya nefret ise düşük motivasyon, işten geri çekilme gibi davranışlar ile karşı karşıya kalınır, cesaretsizlik ise görevden vazgeçme davranışı, mutluluk ise etkili dinleme davranışı veya sevgi ise verimli çalışma, yüksek performans davranışı sergilenmektedir.

#### **4.DUYGU İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR**

Çalışmanın bu bölümünde duygular ve duygu durumlarının örgütsel davranış alanında kullanımı ile ilişkili duygusal zekâ, duygusal emek, duygusal iklim ve duygusal kimlik kavramlarına yer verilmiştir. Konu olan kavramların açıklanması, duygular ve örgütsel davranışları özümsemek açısından önemli katkılarda bulunacaktır.

##### **4.1. Duygusal İklim**

Joseph De Rivera, 1992 yılında “Emotional Climate: Social Structure and Emotional Dynamics” adlı çalışmasında “Farklı kuruluşların ortamlarındaki önemli farklılıkları yakalamak için kullanılacak değişkenleri bulmak amacıyla örgütsel iklim üzerinde çok fazla çalışma yapılmıştır. Ne yazık ki, bu çalışmanın çoğu, nesnel faktörlere (boyut, liderlik kalıpları, iletişim prosedürleri gibi) veya öznel faktörlere (çevrenin dostça algılanması, yüksek çalışma standartlarına sahip olması, iyi çalışmayı tanınması vb.) odaklanma girişimi tarafından yönlendirilmiş gibi görünmektedir.” olarak tanımlamaktadır. (De Rivera, 1992, s.5)

Duygusal iklim, örgüt içinde yaşanan duyguların çalışanlar tarafından algılanması olarak açıklanmaktadır. Örgütsel iklim, iş tatmini ile birlikte örgüt için alınan hedeflere ulaşma kabiliyeti ile ilişkilendirilmektedir. Bu kapsamda duygusal iklim, örgüt içinde çalışanların performanslarına da etki etmektedir. Çalışanlar, örgütteki sosyal iletişimleriyle bireysel duygu etkileşimini sağlamaktadır. Örgüt çalışanlarının ortak duygu durumlarını yaşaması ve oluşan duygusal iklimin örgüt içinde benzer

şekilde hissedilmesi, bireysellikten çıkarak geneli de etkilediğini göstermektedir. Bu doğrultuda Tran (1998)'a göre örgütün duygusal iklimi örgütteki değerlerden, amaçlardan, inançlardan ve davranışlardan oluşmaktadır. Tran örgütteki duygusal iklimin, çalışanların başarısı olarak anlaşılması gerektiğini belirtmiştir. Bu açıdan bakıldığında örgütteki duygusal iklim, örgütteki üyelerin çoğunluğunun hissettiklerinin, örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir (Yurtsever ve De Rivera, 2010).

Çalışanların ait oldukları örgütlerde, hissettikleri bağlılık seviyesinin yüksek olduğu durumlarda duygusal iklim ile alakalı yönelimlerinin de aynı doğrultuda olduğu gözlenmektedir. Çalışanların duygusal eğilimlerinin ve bireysel gelişimlerinin dikkate alınması işe ve iş ortamına bağlılıklarını arttırıcı bir unsurdur. Sadece çalışanların duygu durumlarının değil, aynı zamanda yöneticilerin de etkili bir duygusal iklim süreci yönetmeleri örgüt için önemli bir etkidir. Örgüt liderinin verimli bir şekilde duygusal iklimi sürdürmesi, çalışanların işe ve iş çevresine olan bakış açılarını pek çok yönden etkilemektedir.

Duygular, örgütte çalışanların örgüt içindeki ilişkilere bakış açılarını birçok yönden etkiler. Bireylerin otoriteyi algılayışından örgüt içinde kariyer yapma konusundaki hislerine kadar birçok olay duygulardan etkilenmektedir. Kahn (1998) çalışanların iş ilişkileri bağlamında resmi örgütsel yapıların altında duygusal bağlılıklar oluşturduğunu belirtmiştir. Bu ilişkiler ve duygular çalışanların iş çevresine karşı nasıl ilişkiler geliştireceğini şekillendirmektedir. Duygular örgüt içerisinde örgütsel yapıları batıracak ya da kazandıracak sosyal bir yapıştırıcı işlevini yerine getirmektedir (Fineman, 1993, s.15). Huy (1999).

Duyguların varlığı çalışmanın örgütteki çoğu yönüne katkı sağlamaktadır. Örgütte alınan kararlar doğrultusunda başarılı ya da başarısız sonuçlanan durumların temel nedenlerinden biri de duygusal bağlılıklardır. Örgüt içinde çalışanların duygusal ihtiyaçları ve kişisel gelişimleri ele alınarak çalışanların iş ortamlarında olumlu duygusal iklimin oluşturulması iş verimliliği ve örgüte bağlılığı arttırılması amaçlanmakla beraber duygusal iklim, örgüt ile ilgili bütün duygu durumlarını kapsamaktadır. Bu yüzden örgüt içinde duygusal iklimin kontrolü ve yönetilmesi önem taşımaktadır.

#### **4.2. Duygusal Emek**

İlk defa duygusal emek (emotional labor) kavramı 1938 yılında ünlü Amerikalı sosyolog Arlie Russell Hochschild'ın "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" isimli eserinde ortaya çıkmıştır. Duygusal emek çerçevesinde çalışan tarafından hissedilen ve örgüt tarafından beklenen duyguların benzerliğinin varlığı çalışan tarafından belirli bir emek ile gerçekleştiği göz ardı edilmemelidir. Çünkü örgüt içinde belli bir çerçevede yansıtılacağı aşikardır. Hochschild'ın "hissetme kuralları (feeling rules)" olarak adlandırdığı bu kurallar sosyal yapının, işin ve işletme kurallarının ortaya çıkardığı kalıplardır. (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.91)

Duygusal emek, örgüt içinde çalışanların var olan duygularını ifade etmesi ve sergilemesi olarak tanımlamak mümkündür. Örgüt özellikle çalışanlardan hedeflere yönelik duyguların yansıtılmasını, bunun içinde gayret ve özen gösterilmesini beklemektedir. Örgüt yapılarında duygusal emek kavramının çeşitli yollarla, işin yapılma şekline ve iş çevresine bağlı olarak farklı değişkenlerle karşılaştığı gözlenmektedir. Çalışanların sosyal becerileri ve etkili iletişim kurmaları ile hissedilen duygular sayesinde sağlanan emeğin, örgütün varlığını sürdürebilmesi ve istikrarını koruyabilmesi önemli bir süreçtir.

Morris ve Feldman, duygusal emeği bireysel bir çaba olarak görerek "örgütün gösterilmesini istediği duyguları, kişilerarası etkileşimlerde yansıtmaları için harcanan bireysel çaba, planlama ve kontrol" olarak tanımlamaktadırlar ve bu çabanın da hizmet çalışanları tarafından ortaya konulduğunu belirtmektedirler. Anlaşılacağı üzere, Morris ve Feldman'ın duygusal emekle ilgili olarak önemle üzerinde durduğu konu, istenilen duyguların gösterilmesinde harcanan çabadır (Kurml ve Geddes, 2000, s.20).

Çalışma yaşamı açısından bakıldığında duygusal emek, çalışanların kişisel duygularından ziyade örgüt amaçları doğrultusunda değişiklik gösteren duyguların ifadesi olarak incelenebilmektedir. Örgütlerde asıl önemli olan husus çalışanların örgüt yararına duygularını kontrol ederek, iş odaklı çalışmalarını sürdürmeleri ve görevlerini ifa ederken süreci başarılı bir şekilde yönetmeleri beklenmektedir. Duygusal emek süreci, çalışanların kişisel görüşlerini göz ardı etmeden örgüt için olumlu gelişmeler sağlamaya yönelik gayret ve istek barındıran bütünleşik yapıdır. Bireyin örgüt amaçlarını benimseyerek, örgüte uyumlu bir şekilde davranış sergilemesini sağlamaktadır. İsteyerek ya da istem dışı sergilenen bu duygu davranışları örgüt hedefleri doğrultusunda belli bir emeği gerektirmektedir. Genel anlamda müşteri memnuniyeti üzerinde çalışma sürdüren örgütler için duygusal emek önemlidir. Müşteri kazanma ve duygularını etkileme amacıyla yapılan duygusal emeğin verimliliğe etkisi olumlu yöndedir.

### **4.3. Duygusal Zekâ**

Psikometrinin öncülerinden ilk uyarıcı-tepki psikoloğu olan Edward Lee Thorndike, 1920'li yıllarda sosyal zekâ kavramını üzerine çalışmalar sürdürmüş böylelikle duygusal zekâ kavramının oluşmasına katkı sağlamıştır. New Hampshire Üniversitesi'nde duygusal zekâ ve kişilik psikolojisi konusunda uzmanlaşan Amerikalı psikolog John D. Mayer ve Yale Üniversitesi'nde Amerikalı sosyal psikolog duygusal zekânın ilk önde gelen araştırmacısı Peter Salovey tarafından 1990 yılında duygusal zekâ kavramı ortaya atılmıştır. Bu kavram, 1995 yılında Goleman tarafından kaleme alınan "Emotional Intelligence Why It Can Matter More Than IQ" eserinde yer alarak yaygınlaşmış ve birçok araştırmacıya ilham olmuştur. 1997 yılında Robert K. Cooper, Applying Emotional Intelligence In The Workplace makalesinde "Bireyler, duygusal zekalarına güvenerek başarılı bir kariyerin ve daha iyi ilişkilerin tadını çıkarabilirler." olarak bireyin duygusal zekâ ile ilişkisini ele almıştır.



Goleman'a (1999) göre duygusal zekâ, bireyin kendi kendini motive, kontrol etmesi ve empati kurabilmesi gibi birçok becerileri ile meydana gelmektedir. Fakat Salovey ve Mayer duygusal zekâyı "Kişinin kendi duygu ve hisleri ile başkalarının duygu ve hislerini gözlemleyebilme, bunlar arasında bir ayırım yapabilme ve bu bilgiyi düşünce ve hareketlerinde rehber olarak kullanabilme kabiliyetidir." olarak tanımlamıştır. (Salovey ve Mayer, 1990, s. 189) Bu görüşler doğrultusunda Goleman duygusal zekâ yönündeki tanımında duyguların ilişkisini, öz yönetim ve öz farkındalık şeklinde temel nokta olduğuna değinirken Salovey ve Mayer duyguların ve düşüncelerin birbiri ile harmanlanması, duyguların anlamını ve analizinin yapılması, bireysellikten çıkılarak duyguların yönetilmesine odaklanıldığını ileri sürmektedirler.

Duygusal zekâ, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir (Law, Wong ve Song, 2004). Duygusal zekâ, örgüt kapsamında incelendiğinde mikro ve makro olarak sınıflandırılmaktadır. Bireyin duygusal zekâsını mikro, personel ve örgütlerin duygusal zekâsının da makro tarafı oluşturmaktadır. Bireyin duygusal zekâ (mikro) düzeyi yüksek olması durumunda iş ve örgüt yaşamında kendi duygularını iyi ifade edebilmesi aynı zamanda diğer çalışanların duygularının da farkında olarak davranışlarını sergileyebilmesi ile başarılı bir örgüt içi iletişim sağlanacaktır. Mevcut rekabet ortamı, örgütlerin rakipleriyle çalışmalarını beraber ve etkili bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda bireylerin duygularını iyi bir şekilde yönetmeleri hem kendi hem de diğer çalışanlarla adapte olarak verimli bir iş ortamı yaratacaktır.

Duygusal zekâsı yüksek bireylerin, duygusal iklimin sağlandığı örgüt ortamında daha iyi şekilde yönetilecekleri öngörülmektedir. Duygusal iklimin sağlandığı örgüt ortamında duygu akışlarının anlaşılır ve iyi yönetilmesi amaçlanmaktadır. Bu durumda yöneticilerin işe alım sürecinde çalışanların duygusal zekâ seviyesine hassasiyet göstermesi ve bireyin duygusal yetkinliklerinin farkına varması örgütsel açıdan hedeflenen duygusal zekâ yönetiminin önemli bir parçasıdır.

#### 4.4. Duygusal Kimlik

Duygular her eylemi olumlu veya olumsuz olarak etkiler ve bireyin diğerlerini nasıl algıladığını ve bireyler tarafından da nasıl algılandığını şekillendirir. Duyguların kökenini tanımak bireyin kendisinin kim olduğunu anlaması açısından önemlidir. Hisleri keşfetmek bireyleri gelecekte nasıl hissetmek istediklerini şekillendirme konusunda güçlendirecektir. Duygusal hafızanın birikimi bireyin nasıl tepki göstereceğine karar vermesini sağlar. Doğal olarak nasıl tepkide bulunduğu ve duyguların nasıl açıklandığı duygusal kimliği oluşturur (Burgess, Pugh ve Sevigny, 2006, s. 99-100).

Örgüt içinde hissedilen duygular kişinin karakteristik özellikleri, karşı taraftan nasıl anlaşıldığı ve davranışları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Aynı zamanda bireyin işi ve iş çevresini nasıl gördüğü, neler düşündüğü ve örgüt içi ilişkilere bakış açılarını da ele almaktadır.

Duygusal kimlik, dinamik bir örgütün gelişimi açısından önemli görülen bir kavramdır. Örgüt kültürünü farklı açılardan değerlendiren ve özgün bir yapı oluşturma çabasıdır. Örgütte var olan duygusal kimlik, etkili bir duygu yönetimi sağlandığında hem örgüt çalışanlarını hem de işe yeni başlayan çalışanların adaptasyon süresini düşürmektedir. Bu doğrultuda oluşan çalışma ortamında, motive edilen çalışanların verimliliği kaçınılmaz olacaktır. Örgüt bu sayede vermiş olduğu hizmeti başarılı bir seviyeye taşıyacaktır.

Duygusal kimlik kavramı örgütün geliştirilmesi açısından önemli olmakla beraber bu kimlik bireylerin farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Böylelikle bu farklılığın örgüt içinde örtüşmesi, örgütün parçası olma eğilimine işaret etmektedir ve duygusal kimliğin benimsenmesi bireyin örgüte daha hızlı adapte olmasını sağlamaktadır. Duygusal kimliğe uyum sağlayan birey, örgüt kimliğini benimsemekte, örgütü kolay bir şekilde diğerlerinden ayırarak kendine özgü yanlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu yüzden bireyin duygusal kimlik kazanımı, örgüte olan bağlılığını artırmakla beraber örgüte karşı aidiyet duygusunun geliştiğinin göstermektedir.

#### **4.ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE DUYGU İLİŞKİSİ**

İnsanlar örgüt içi veya örgüt dışındaki hayatlarında birçok duygu ile karşı karşıya kalmaktadır. Süregelen yaşamda hissedilen duygular, insanın benliğinin oluşmasında ve dış çevresiyle kurduğu iletişim alanında etkileyici unsurdur. Bireyin davranış şekillerinin oluşumunda büyük öneme sahiptir. Birey duyguları ile bir bütündür. Bu bütünlük doğru yönetilirse geliştirebilmekte ve değişim gösterebilmektedir. Böylelikle hedefe doğru davranışlarla ulaşılmaktadır.

Duygular, bireyin iş yaşamındaki davranışlarını yansıtan temel belirleyici etkenlerdendir. Bireyin duygusal durumları, oluştuğu ortamdan ayrı tutulmamakla beraber örgüt ortamında da oldukça yüksek seviyede etki göstermektedir. Örgüt yapısının temelini oluşturan çalışanlar, duygusal ortamların da temelini oluşturmaktadır. Örgüt içi çalışanların, değişen ve gelişen çalışma şartlarında uyumu ve memnuniyeti, çalışma ortamına olan bağlılığı, duygularının farkında olarak iyi yönetmesi, duygularını karşı tarafa doğru aktarması gibi durumları göz ardı etmeden bilinçli ve yetkin bir şekilde sürdürmesi örgütün başarısını artıracaktır.

Çalışanın bağlılığını, tutumunu dolayısıyla duygu durumlarını gösteren olgulardan biri de örgütsel özdeşleşmedir. Bu kavram çalışanların bağlı bulunduğu örgüte olan aidiyet durumunun ortaya çıkması ve örgütün önemli bir parçası olarak birey-örgüt uyumunun sağlanması şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanların duygularını etkili yönetebilmesi, örgüt bakımından çalışanın iş tatminini, örgüte olan uyumunu, performansını, örgüt içi iletişimini etkilediğinden örgütsel özdeşleşme sürecinin koordine edilmesi örgüt içi başarı için kaçınılmazdır.

Morris ve Feldman 1996 yılında The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor makalesinde duyguların davranış üzerindeki etkilerini “Duygusal davranış

kurallarının açıklığı ile davranış kurallarının ne kadar açık ne kadar net olarak anlatıldığına vurgu yapmaktadırlar. Kurum tarafından paydaşa aktarılması beklenen duygular, bu duyguların davranış olarak aktarılma standartları ve/veya kurum içi ilişkilerde uyulması gereken duygusal davranış kuralları iş görenlere ne kadar açık ve belirgin anlatılıyorsa iş görenlerin kendi duyguları üzerindeki kontrollerinin de o kadar kolaylaşacağı beklenmektedir.” olarak tanımlamıştır.

Örgütlerde etkili, olumlu duygular oluşturabilmek ve duyguları pozitif olarak yönetebilmek için temel unsurların iyi bilinmesi ve bu unsurların oynadıkları rollerin önemini iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu unsurların örgütlerde olumlu duygusal atmosfer oluşturabilmeleri için kendilerine ait rolleri yerine getirmeleri ve karşılıklı etkileşim içerisinde olmaları iyi bir duygu yönetimi için gerekli şartlar arasında yer tutmaktadır (Barutçugil, 2006). Çalışma ortamında işveren ve iş görenlerin karşılıklı olumlu duygular beslemeleri için düşüncelerini özgürce paylaşmaları, dinleyerek ve anlayarak iletişim kurmaları, gerekli hassasiyet ve özeni göstermeleri, önyargısız olmaları, takım çalışmasında bulunmaları, kişisel beceri ve yetkinliklerini desteklemeleri ve saygı çerçevesinde bir iş ortamı yaratmaları örgüt içi işleyişin etkin ve başarılı ilerlemesinde önemli hususlar arasında yer almaktadır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmaya konu olan duygu ve duygu durumları hakkında örgütlerin geçmiş dönemlerde çalışmalarının yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle örgüt yönetiminin ekonomi vb. konulara yönelik çalışmalara odaklandığı ancak çalışan performans ve verimliliğinde önemli rol alan duyguların göz ardı edildiği görülmüştür. Gelişen günümüz örgüt anlayışlarında çalışan üzerindeki farkındalığın artması ile beraber çalışan psikolojisini etkileyen duygu durumlarının değişkenliği hususunda hassasiyet artış göstermiştir.

Toplumsal gereksinimleri ve beklentileri yerine getirmek hedefi ile yola çıkan örgütlerin işveren ve iş görenler tarafından duygusal tatmininin doğru bir şekilde sağlanması, etkin bir duygu yönetiminin uygulanması örgütün sistemsal yapısına olumlu yönde yansımaktadır. Sektörde var olan örgütlerin süregelen rekabet ortamından ekonomik başarı olgularının dışına çıkılarak, çalışanların hizmeti sağlayan bir unsur olarak konumlandırılması, ast-üst sınıfının ayrımı, iş ortamını benimsememesi, iş yoğunluğunun fazla olması, kişisel görüşlere değer verilmemesi ve çalışanların duygusal gereksinimlerinin göz ardı edilmesi durumlarında örgütlerdeki iş ortamının gelişime kapalı olduğunu ve çalışanları sosyal-duygusal bakımdan yoksun bıraktığını söylemek mümkündür.

Örgüt-çalışan arasında amaçlanan doğru duygu yönetimi ve ortak değer algısının oluşturulması örgütsel özdeşleşme sürecinin son derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bazı araştırmacılar örgütsel özdeşleşmeyi; Tajfel (1978), “Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşması”, Tajfel (1982), “Özdeşleşme için gerekli olan iki unsur; örgüt üyeliğinin farkında olmak (bilişsel), farkındalığın belirgin değerlerle ilişkilendirilmesi (değerlendirici)”, Ashforth

ve Mael (1989), “Gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı”, Dutton, Dukerich ve Harquail (1994), “Kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ”, Pratt (2000), “Örgütün kişinin benliğini tanımlaması hakkındaki bireysel inancı”, Dukerich, Golden ve Shortel (2002), “Kendi benlik bağlamının içeriğinin örgüt özellikleri ile bağlanma derecesi” şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu tanımlar çerçevesinde örgüt ile birey arasında bir bağ kurarak yani iş ile bütünleşerek bireyin güven duygusuna, aidiyetine, başarısına, inancına, kendini tanımasına olanak sunmaktadır.

Duyguları yönetme süreci, kendini tanımak, bir anlamda duygularının bilincinde olmak demektir. Kendi duygularını tanıyan insanlar, başka insanların duygularını daha iyi anlayabilir, onlarla empati kurabilirler. Gerek iş yerinde gerekse özel yaşamda elde edilen başarıların temelinde, kişinin duygularını tanıması ve farkına varması, farkına varılan duygularla etkin bir şekilde başa çıkması, yani duygularını yönetmesi yatmaktadır (Kervancı, 2008). Çeşitçioğlu (2003), “duygusal zekânın iktidara gelmemesi için gerekli önlemleri alarak beyni akılcı zihnin yönetiminde tutmak, duyguları iyi tanıyarak onlarla etkili bir şekilde başa çıkma yolunda bilinçli bir çaba göstermek, daha önceden bilinçaltında bastırılmış olan duyguları zararsız hale getirmek ve son olarak da anı yaşama yetkisi kazanmak” şeklinde duygu yönetimini tanımlamaktadır. Barutçugil (2002) ise duygu yönetimini “Güvene dayalı bir yönetim süreci olarak; karar almada gerçek değerleri, hayaller ve hissi beklentilerden ayırt edebilme ve duyguları yansıtma biçimini kişilere zarar vermeden istenilen düzeyde yönlendirebilme olgunluğu” olarak tanımlamıştır. Etkili duygu yönetimini bireysel ve yönetsel açıdan ele almak mümkündür. Bireysel duygu yönetiminde, çalışanların iş ortamında yaşadığı duygusal problemlerin çözüme kavuşturulmasıyla çalışan memnuniyeti ve motivasyonu açısından destekleyici etki gördüğü ve bunun performansına olumlu yansıdığı görülmektedir. Bireyin duygu durumunu iyi yönetmesi ve olumsuzluk içeren duygular ile mücadele ederek olumlu sonuçlar yaratması örgütün yönetsel yapısını da olumlu yönde etkileyecektir. Bireyin iş yaşamı boyunca memnun bir çalışma ortamı sağlamak için yetkinliklerinin farkına varması ve örgüte bağlılığının artması, duygu yönetiminin bireysel açıdan kontrollü yönetilmesiyle örtüşmektedir.

Olumlu ve olumsuz duyguların var olduğu örgütlerde, yaşanan duygu çeşitliliğine göre örgüt yönetiminin farklı duygusal yönetim yaklaşımları bulunmaktadır. Olumlu duyguların olduğu iş ortamında çalışanlar arasında oluşan sinerji ile yönetici davranışları şekillenecektir. Bu durum yöneticilerin duygu yönetimi konusundaki başarısını yükseltecektir. Böylelikle örgütsel verimlilik artacaktır.

Tüm bunlardan yola çıkılarak örgüt içinde etkili duygu yönetiminin hassasiyeti ve çalışma hayatının duygular ile bağlantılı, doğru duygu yönetimi ile beraber pek çok kanalda başarı ve aidiyet durumlarının pozitif yönde olduğu ve bunun da örgüt içindeki duygusal atmosferi olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır. Yapılan bu araştırma sonucunda örgüt içi çalışanlar, yaşanan duygu durumlarını kavramsal açıdan anlamlandırma ve bu durumu bilinçli bir şekilde yönetebilme imkanı

erişeceklerdir. Bu bağlamda çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyen unsurlar arasında duygu durumlarının önemli bir yerde olduğu görülmektedir. Yaşanılan duygu durumlarından kaynaklı değişiklik gösteren davranış şekilleri hakkında farkındalık oluşturulmuştur. Çalışanların etkili bir duygu yönetimi yapabilme becerisinin gelişimine katkı sağlayacaktır. Duygu kontrolünün sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi örgütsel çalışmayı güçlendireceği gibi disiplini olumlu yönde etkileyerek alt üst çalışma hiyerarşisini pekiştireceği, çalışma alanında ve sosyal hayatta kurulan ilişkilerde motivasyon artırıcı olumlu sonuçlar doğuracağı öngörülmektedir.

## ÖNERİLER

Örgüt içinde yöneticiler çalışanların duygu yönetimini başarılı bir şekilde yaparak olumlu ve olumsuz duygu durumlarını koordine etmeli, saygılı, samimi ve motivasyon odaklı olabilmeli, iş görenlerin görüşlerine değer vermeli, yaşanan başarısızlıklara ortak olmalı, zaman yönetimini etkili kullanmalı, baskı ve sert üsluptan kaçınmalı, sağlıklı iletişim kurabilmeli, ileriye dönük gelişen teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmelidir. Bu doğrultuda yöneticiler, çalışanların duygu değişimlerini daha bilinçli ve duyarlı bir şekilde yönetebilecektir.

Örgütlerde çalışan duygularına yönelik sürdürülen faaliyetlerin geliştirilmesi ve duyarlılığın artırılması için çalışmalar yapılmalıdır. Bu bağlamda istenilen olumlu duygusal ortamın oluşması için hem yöneticilere hem de çalışanlara eğitimler verilebilir. Yapılan çalışmalar neticesinde bahse konu olan duyguların örgütsel davranış alanında daha stratejik öneme sahip olduğu anlaşılmalı ve gelişime açık destekleyici etkinlikler düzenlenmelidir.

## KAYNAKÇA

- Akbaba Altun, S., (2000). *Örgüt nedir ve neden vardır?* <https://slideplayer.biz.tr/>. [24.11.2020]
- Akçay, C., ve Çoruk, A., (2012). *Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme, Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, cilt.1, sa.1, 3-25.
- Akın, M., (2004). *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yönetimciler ile Astarlar Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Andries, A. M., (2009). Emotions Management within Organizations, *The Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati, Economics and Applied Informatics*, no.2, 17-34.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1993). Emotional Labor In Service Roles: The Influence Of Identity. *Academy of Management Review*, 88-115.
- Barutçugil, İ., (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Başaran, İ. E., (2000). *Örgütsel Davranış*. (3. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Begenirbaş, M., (2014). İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt.4, sa.2, 223-246.
- Beliktaş, A., (2016) *Örgütsel iletişim nedir?* <http://ahmetbeliktay.com/>. [26.11.2020]
- Büyükgöze, H., ve Özdemir, M., (2017). İş Doymu İle Öğretmen Performansı İlişkisinin Duygusal Olaylar Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, cilt.18, sa.1, 311-325.
- Carlson, R., (2018). *Ufak Şeyleri Dert Etmeyin*. (29.Baskı). (M.B., Konuk, Çev.). İstanbul: Beta Kitap.
- Cooper, R. K., (1997). Applying Emotional Intelligence In The Workplace, *Training & Development*, vol.51, no:12, 31+.
- Çeşitçioğlu, M., (2003). *Kaliteli İnsan*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Çetintaş, H.B., (2016). Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, cilt.4, sa.1, 3-10.
- Çiçek, B., ve Almalı, V., (2020). Kurumsal Kimlik Oluşturmada Kurumsal İmaj Algısının Rolü: Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi*, cilt.27, sa.2, 219-238.
- De Rivera, J., (1992). Emotional Climate: Social Structure and Emotional Dynamics, *International Review of Studies On Emotions*, vol.2, 197-218.
- Devecioğlu, M., (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, cilt.59, sa.1, 181-202.
- Duman Atakan, Ş., Paşamehmetoğlu, A., ve Poyraz, A. B., (2013). Örgütsel Kimlik Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Journal Of Business Economics and Political Science*, cilt.2, sa.4, 75-89.
- Dur, A. İ. B., Nurdoğan, A. K., ve Öztürk, M., (2018). Çalışma Hayatında Örgütsel Davranış Açısından Emek Kavramı, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, cilt.6, sa.3, 9-19.
- Durgun, M., (2017). *Örgütsel davranış ve iş hayatı*. <http://www.yonetselzihin.com/>. [23.11.2020]
- Eroğlu, E., (2013). Örgütsel İletişimin İş Görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi, *Selçuk İletişim*, cilt.6, sa.3, 18-33.

- Erol Korkmaz, H. T., (2014). Çalışanların Günlük Duygu Durumu ve Üretim Karşıtı Davranışları Arasındaki İlişki: Genel Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü, *Türk Psikoloji Yazıları*, cilt.17, sa.33, 77-87.
- Garmon, M. (2004). *The Relationship Between Organizational Learning, Culture, Image, Identity and Identification: An Empirical Study*. Doctoral Thesis, Touro University International College Of Business Administration, Cypress, California.
- Goleman, D., (2016). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, (Çev. Banu Seçkin Yüksel) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Grandey, A. A., (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.5, no.1, 95-110.
- Güllüce, A. Ç., (2010). *Duygusal Zekanın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hochschild, A. R., (1979). Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure, *American Journal of Sociology*, no.85, 551-575.
- Hochschild, A.R., (2003). *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling*. (3.Baskı) University of California Press.
- Kalemci Tüzün, İ., ve Çağlar, İ., (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi, *Journal Of Yaşar University*, cilt.3, sa.9, 1011-1027.
- Katı, Y. (10 Şubat 2021). İşgücünün Genel Profili. 7 Mayıs 2021. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Kasim-2020-37480>.
- Kervancı, F., (2008). *Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Law, K. S., Wong, C., & Song, L. J., (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility For Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, no.89, 483-496.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., ve Salovey, P., (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence, *Intelligence*, vol.27, no.4, 267-298.
- Morris, J.A., & Feldman, D.C., (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review*, vol.21, no.4, 986-1010.
- Öz, E. Ü., (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Özdevecioğlu, M., Can, Y., ve Akın, M., (2013). Organizasyonlarda Pozitif Ve Negatif Duygusallık İle Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, cilt.5, sa.2, 159-172
- Özyer, K., ve Aşan, Ö., (2003). Duygusal Zekaya Etki Eden Demografik Faktörlerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt.21, sa.1, 151-167.
- Rafaeli, A., & Worline, M., (2001). Individual Emotion In Work Organization. *Social Science Information*, cilt.40, sa.1, 95-123.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, vol.9, no.3, 185-211.
- Scherer, K., & Tran, V., (2001). Effects Of Emotion On The Process Of Organizational Learning, *Handbook of Organizational Learning*, 369-392.
- Seçer, H. Ş., (2007). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, sa.50, 813-834.
- Sürgevil, O., (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Töremen, F., ve Çankaya, İ., (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi, *Kurumsal Eğitim Bilim Dergisi*, cilt.1, sa.1, 33-47.
- Tuna, Y., (2009). Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygularını Yönetebilme Yeterlilikleri, *Selçuk Üniversitesi Dergisi*, cilt.5, sa.4, 2-12.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R., (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Cause And Consequences Of Affective Experiences At Work, *Research In Organizational Behavior*, vol.18, 1-74.
- Yukl, G., (2018). *Örgütlerde Liderlik*, (Ş. Çetin ve R. Baltacı, Çev.). Ankara, Nobel Yayınevi.
- Yurtsever, G., & Rivera, J. D., (2010). Measuring the emotional climate of an organization. *Perceptual and Motor Skills*, cilt.110, sa.2, 501-516.