



Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme

Emotions in Professional Life and Its Management: A Conceptual Study

Cengiz AKÇAY¹

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Adil ÇORUK²

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ÖZET

Örgütlerde duygu kavramı özellikle 1980'li yıllardan sonra önem kazanmıştır. Fakat bu konuda ülkemizde yeterli çalışmanın olduğunu söylemek zordur. Ülkemizde yapılan çalışmaların daha çok duygusal zekaya yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Yapılan birçok çalışmada duygusal zeka farklı bir değişkenle birlikte ele alınarak araştırılmıştır. Bu makale, son dönemlerde oldukça ön plana çıkan örgütlerde duygular ve yönetimi ile ilgilidir. Bu çerçevede; örgütlerde duyguların önemi ve örgüt içindeki işlevleri, duyguları algılama ve doğru betimleme, duygusal zeka, duygusal emek, duygusal iklim, duygusal kimlik ve duygu yönetimi gibi kavramlar ele alınarak çalışma yaşamıyla ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Bu kavramlardan yola çıkılarak örgüt ortamında duyguların yönetimine yönelik yönetim ve yöneticiler için bazı çıkarımlarda bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Duygu, Duygu Yönetimi, Duygusal İklim Yönetimi*

ABSTRACT

The term "emotion" in organizations has gained importance especially after 1980s. However, it is difficult to find enough number of studies on this topic in Turkey. It can be clearly seen that the studies in Turkey are mainly focused on emotional intelligence. In many of them, emotional intelligence has been searched by being considered with a different variable. This article concerns about emotions in organizations and their management. In this frame, an analysis has been applied by considering some concepts such as the significance and functions of emotions in the organizations, perceiving the emotions and the right description, emotional intelligence, emotional labor, emotional climate, emotional identity and emotion management and the relationship of these concepts with business life. Following these concepts, some implications have been done for management and managers about emotion management in organizations.

Key Words: *Emotion, Emotion Management, Emotional Climate Management*

¹ Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD, Çanakkale. cengiz_akcay@hotmail.com

² Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD, Çanakkale. adilcoruk@hotmail.com

Bireyler gerek iş, gerekse iş dışındaki yaşamlarında birçok duygu yaşar. 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, morali ve performansı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebildiklerinden, birey için önemlidir ve iyi yönetilebilirse bireyin moralini ve performansını yükseltebilmektedir (Akın, 2004; Kervancı, 2008).

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).

Çalışma yaşamı duygulardan bağımsız olarak düşünülemez. Özellikle insan unsurunun ön planda olduğu işlerde duyguların yoğunluğu daha da fazla hissedilmektedir. Çalışma yaşamında bireylerden duygularını kontrol etmeleri ve yönlendirmeleri beklenmektedir. Özellikle eğitim kurumları gibi insan ağırlıklı ve yüz yüze ilişkilerin ve etkileşimin daha fazla olduğu örgütlerde bu beklentinin daha da üst seviyelerde olduğu bilinmektedir. Örgütlerde duygu yönetimi sadece bireysel bir konu olmanın ötesinde aynı zamanda örgütün duygusal ikliminin yönetimini (DİY) de kapsamaktadır. DİY'nin temel amacı; örgütte olumlu duyguları egemen kılarak olumsuz duyguları en aza indirmek ve bunun sonucunda örgütsel etkililiği ve iş doyumunu artırmaktır. Bu temel amaç doğrultusunda çalışma yaşamında duygu yönetiminin önemi giderek artan bir ilgi konusu haline gelmiştir. Bu çalışmada DİY'ne ilişkin kavramlar ele alınarak çalışma yaşamıyla ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Bunun için öncelikle duygu kavramı ve özellikleri ile duyguların işlevleri açıklanmıştır. Daha sonra duygulara farklı bakış açıları ele alınarak duyguların farklı algılanış biçimlerine yer verilmiştir. DİY'ni daha iyi anlayabilmek için duygu ve duygu yönetimi ile ilgili kavramlar açıklanarak bireysel anlamda duygu yönetimi ve örgütsel anlamda duygu yönetimi, yani DİY ele alınmıştır.

DUYGU KAVRAMI ve ÖZELLİKLERİ

Duygu, insanın iç ve dış çevresinden gelen uyarıların, elem ya da haz türünden izlenimler yaratmasıdır (Başaran, 2000, s. 117). Duygu, “belli bir uyarı karşısında genellikle içsel olarak belirip davranışsal tepkilere yol açan yapılandırılmış hisler” olarak tanımlanabilir (Kervancı, 2008). Duygu en genel haliyle, birine ya da bir şeye karşı yöneltilen yoğun hislerdir (Çakar ve Arbak, 2004). Duygu kelimesi Latince “movere” (hareket etme) kökünden gelmektedir. Duygu; mutluluk, üzüntü, korku, nefret ya da hoşlanma gibi bilinci etkileyen, bilme ve bilinçli irade durumlarını fark etme ve birbirinden ayırmayı sağlayan bir durumdur. Goleman duyguyu bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi anlamında

kullanmıştır (Goleman, 2007). Tek tip olmayan ve farklı türlerde ortaya çıkan duyguların ortak özellikleri de söz konusudur. Bu özellikler şunlardır (Konrad ve Hendl, 2003; Titrek, 2007):

1. Duygu dünyası önceden tespit edilemez. Duygular kendiliğinden, irade dışında gelişir.
2. Herhangi bir duyguya kapıldığı zaman aynı anda heyecan da hissedilir.
3. Duygular bazen hoş olabilir, bazen de hoş olmayabilir.
4. Duygular kendini beden diliyle ve yüz hareketleriyle (jest ve mimiklerle) dışa yansıtır. Arzuları, amaçları ve hareketleri etkiler.

Bu tanımlardan yola çıkarak duyguyu; bireyin gerek iç çevresinden gerek dış çevresinden gelen uyaranlar karşısında öncelikle içsel olarak beliren, daha sonra bireyin beden ifadesini, duruşunu ve davranışını etkileyen durumlar ve yapılandırılmış hisler olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımdan bireyin davranışlarının temelinde duyguların yattığını ve duyguların davranışları yönlendirdiği anlaşılmaktadır.

Duygular düşünsel özellikleri anlatmaları bakımından bilişsel, vücut ile ilgili bileşenleri göz önüne alındığında biyolojik, duyguların eyleme dönüşmesi bakımından incelendiğinde ise davranışsal olarak tanımlanır (Langelier, 2006, s. 42).

Duyguların İşlevleri

Duygular bireyi, çevresinde gerçekleşen olaylara ilişkin bilgilendirmekte ve onun kişisel amaçlarını etkilemektedir (Özkalp & Cengiz, 2003; Yelkikalan, 2006). Duygular, davranışların temelidir. Duygular, insanı harekete geçirmekte ve davranışları yönlendirmektedir. Bu nedenle örgütteki işgörenlerin duygularını anlaması, örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ve harekete geçirmesi beklenmektedir. Ayrıca işgörenlerin, diğer çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler kurması ve ilişkilerinde empati becerilerini etkin biçimde kullanması gerekmektedir. Bu anlamda işgörenlerin iş yaşamında duygusal yeterliliklerini etkin olarak kullanması oldukça önemlidir (Titrek, 2007, 100).

Dökmen (2000) duyguların genel işlevini, bireyin doğaya ve topluma uyum sağlamak olduğunu ifade etmiştir. Goleman (1998) ise duyguları, bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyeni aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlamaktadır. Cooper ve Sawaf'a (1999) göre ise duygular, bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları olup, dışa doğru yayılarak başkalarını etkilemektedir (Ural, 2001).

Passons (1975)'a göre duygular iki amaca hizmet ederler. Bunlardan birincisi, kişinin harekete geçmesi için enerji temin etmeleridir. İkincisi ise, kişinin kendi gereksinimlerini karşılayabilmesi için çevreyi manipüle edebilmesi ya da bu gereksinimleri karşılayacak uygun davranışları yapabilmesi için, yönlendirici ya da değerlendirici bir fonksiyon göstermeleridir. Bu enerji kişiyi gereksinimlerini

karşılmak için harekete geçiriyor ya da çevreyi manipüle etmesine fırsat veriyorsa olumlu duygular ortaya çıkmaktadır. Eğer enerji, gereksinimlerin karşılanmasında etkisi olmayan ya da zararlı etkisi olan unsurlara yöneltilirse olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır (Tuğrul, 1999).

Tüm duygular bireyin harekete geçmesini sağlayan dürtülerdir. Bireyin duygusal repertuarındaki her duygunun kendine özgün bir rolü vardır. Her duygu bedeni birbirinden farklı tepkilere hazırlar. Bireyi eyleme geçiren bu biyolojik eğilimler; deneyimler ve kültür tarafından şekillendirilir (Goleman, 2007).

Duygular gerçekte aynı olmakla beraber, kültür, yaş, cinsiyet, meslek, statü gibi nedenlerle duyguyu ifade etme kuralları değiştiğinden duygunun iletişimi farklılaşmaktadır (Barutçugil, 2002). İnsanlar akılları, mantıkları kadar duygularının da etkisinde kalırlar. İnsanları etkileme sürecinde duyguların önemli bir yeri vardır ve duygular karşındaki insanların davranışlarının biçimlenmesinde önemli rol oynarlar (Acar, 2007). Scherer, duyguların en önemli fonksiyonlarını üç temel grupta toplamaktadır (Çakar, 2002; Acar, 2007):

- Bireyi harekete geçirmek için hazırlamak,
- Gelecek davranışları şekillendirmek,
- Sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak.

Duygulara Bakış Açıları

Bu noktada duyguların toplum ve bireylerdeki algılanışları ile ilgili bazı saptamalara gereksinim vardır. Egemen olan geleneksel bakış açısında duygu, kadınsılık ve dağınıklık ile eş anlamlı görülmüştür. Erkek mantık egemen olduğu için, duygular erkek yöneticiler tarafından iş yaşamı ve örgütlerde reddedilmiştir. Demokrasinin gelişmesi ve kadınların iş yaşamına giriş düzeyinin yükselmesi ile duygu kavramının algılanışı da değişmiş, iş yaşamında performansı artırmada etkili olabilecek bir unsur olarak ön plana çıkmaya başlamıştır (Titrek, 2007, 50).

Antik felsefede Stoacılar; bilge kişinin hiçbir duygunun etkisinde kalmayan kişi olduğunu savunmuşlardır. Platon ise duyguların alt düzeyde ve yönsüz olduklarını ve mantık tarafından yönlendirilmelerinin gerekli olduğunu öne sürmüştür. Aristo da bu görüşü sürdürerek duyguların bilinç fonksiyonlarıyla beraber ortaya çıktığını ve bu fonksiyonların refakatçileri olduklarını ifade etmiştir. Descartes'e göre, duygular kişilerin düşüncelerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Descartes'in de bağlı bulunduğu akılcı akım, duyguları kontrol edilmesi gereken ilkel unsurlar olarak tanımlamıştır. Galen'e göre ise duygular ruhun hastalıklarıdır (Çakar ve Arbak, 2004).

Modern yaklaşımlarla birlikte aklın duygulara mutlak egemenliği paradigması sorgulanmaya başlamıştır. Bu sorgulama, 1960'lı yıllarda Kuzey Amerika ve Avrupa'da görülen toplumsal olaylar ile başlamıştır. Bu dönemde insanlar, akılcılığa tepkilerini ortaya koymuşlar ve duygularını ifade etmeye başlamışlardır (Mayer, Caruso ve Salovey, 2000). Daha sonraları ise; beyin araştırmaları alanındaki gelişmeler akıl ve

duygu ilişkisi konusuna yeni bakış açıları getirmiştir. Beyin konusundaki klasik anlayış, yani zihnin duyguları mutlak şekilde kontrol ettiği ve vücuttan ayrı bir öge olduğu varsayımları giderek terk edilmiştir. İnsanın düşünceleri ve duyguları birbirinden ayrılmaz birer bütündür ve ikisinin arasında temel bir zıtlama yoktur (Çakar ve Arbak, 2004).

Bireyler genellikle duygularını açıkça belirtmekten kaçınmaktadırlar. Duygulardan kaçınmanın önemli nedenlerinden birisi uzun süredir devam eden duyguların rasyonellik için bir tehdit olarak algılanması ve “ihtiras” olarak düşünülmesine neden olan felsefi gelenektir. Ashforth ve Humphrey (1995) duygusal ve rasyonelliğin birbirine bağımlı olduğunu, duyguların örgütsel yaşamın ayrılmaz ve tamamlayıcı bir parçası olduğunu ve duyguların genellikle örgütler için işlevsel olduğunu ortaya koymuşlardır (Scherer ve Tran, 2001).

Duyguların bireyler tarafından algılanış biçimi ya da duygulara bakış açıları, sonuçta üretim ve verimlilik üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Duygulara ve onların algılanmalarına ilişkin çağdaş görüş; duyguların, örgütlerin etkililiğindeki önemli yerine ilişkin olmalıdır. Günümüzde duygular, bir zayıflık işareti, kadınsı ve denetlenmesi gereken bir tutum olarak değil; bireysel iş performansı ve örgütsel verimliliği arttırmada önemli yeri olan ve yönetilmesi yolları araştırılan bir örgütsel değişken olarak ele alınmalıdır.

DUYGU İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Çalışmanın bu bölümünde duygu ve duygu yönetimi ile ilişkili duygusal zeka, duygusal emek, duygusal iklim ve duygusal kimlik kavramlarına yer verilmiştir. Bunların açıklanması, duygu yönetimi kavramının anlaşılabilmesi ve zihinlerde berraklaşması açısından önemli katkılarda bulunacaktır.

Duygusal Zekâ

Duygusal zekânın temeli Thorndike’in 1920 yılında tanımlamış olduğu sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır. 1930 yılında Howard Gardner’ın Çoklu Zekâlar Teorisi ile önemini artıran duygusal zekâ kavramı, özellikle 20. yüzyılın sonlarında en ilgi çeken konulardan birisi haline gelmiştir (Wong ve Law, 2002; Yelkikalan, 2006). Duygularla ilgili olarak bugüne kadar çok çeşitli çalışmalar yapılmış ve farklı görüşler ileri sürülmüş olmasına karşın “duygusal zekâ” kavramını ilk olarak ortaya koyan Salovey ve Mayer (1990) olmuştur (Tuğrul, 1999). Mayer ve Salovey (1999) duygusal zekâyı; kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etme, bunlar arasında seçim yapabilme ve kişinin bu duygularını hayatına yön vermede kullanabilme yeteneğini içeren sosyal zekânın bir tipi olarak tanımlamaktadır. Bar-On (1997) duygusal zekâyı bireyin hem yaşamındaki başarısını hem de bireyin genel, psikolojik sağlığını etkileyen, yetenekler ve hüneler bütünü olarak görmektedir. Goleman (2000)’a göre duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıma,

kendisini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetme yetisini işaret eder. Duygusal zekâ, akademik zekadan, yani akademik zeka ile ölçülen salt bilişsel yetilerden ayrı olan, ancak onu tamamlayan yetenekleri tanımlamaktadır (Babaoğlan, 2010). 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).

Weisinger (1998) duygusal zekâyı duyguların akıllıca kullanımı olarak tanımlarken; Yaylacı (2006) “yaşamı hissetme, anlama, etkili biçimde gücün ve duyguların keskin zekâsına başvurma yeteneği olarak” ifade etmekte ve duygusal zekânın akılcı olarak yönetilmesi boyutuna dikkat çekmektedir. Acar (2002) ise duygusal zekâyı; “bireyin duygularını fark edip tanıması, kontrol etmesi, hedefleri gerçekleştirmek amacıyla öz motivasyonunu sağlaması ve karşı tarafın duygularını anlayarak iyi ilişkiler geliştirmesiyle ilişkili, sosyal yetenek ve becerilerin bir bileşkesi” olarak görmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008).

Yüksek duygusal zekâ, duygusal davranma demek değildir. Aksine duygusal zekâ duyguları ne zaman, nerede, ne düzeyde ve nasıl kullanacağını bilme ve uygulama yeterliliği olarak ifade edilebilir. Duygusal zekâ, salt mantıkla olaylara tepki vermeyi ve her olayda duygusal tepkiler vermenin de yanlışlığını ifade eder (Titrek, 2007, s. 59-60).

Duygusal zekâ konusunda yapılan araştırmaların merkezinde duyguların bireylerin davranışlarında önemli bir fonksiyona sahip olduğu düşüncesi yer almaktadır. Buradan hareketle duyguların iyi yönetilmesinin bir takım olumlu katkıları olacağı söylenebilir. Duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili olduğu için yüksek duygusal zekâ sahibi bir bireyin de pozitif düşüncelerini yüksek performans çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını arttırması beklenmektedir (Wong ve Law, 2002; Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Duygusal zekâ ile ilgili yapılan çalışmalar iki grupta ele alınabilir. Birinci grupta duygusal zekâ becerileri, duygusal zekânın ölçülmesi, duygusal zekânın çalışma yaşamındaki yeri ve önemine yönelik çalışmalar yer almaktadır. İkinci grupta ise duygusal zekâ bir başka örgütsel değişkenle (bağlılık, problem çözme, iş doyum, iş tatmini, çatışma yönetimi, performans, takım çalışması, iletişim, liderlik vb.) birlikte ele alınarak incelenmiştir. İlgili literatür incelendiğinde duygusal zekânın en çok ilişkilendirildiği konunun liderlik konusu olduğu görülmektedir. Liderlikle ilgili çalışmalarda ise duygusal zekânın liderlik davranışı ile ilişkisi ve liderin duygusal zekâsının liderlik uygulamaları ile ilişkisi konuları ele alınmıştır.

Çalışma yaşamı açısından bakıldığında duygusal zekâsı yüksek kişilerden oluşan örgütlerde yöneticilerin duygusal iklimi oluşturma çabalarının daha kolay olacağı düşünülebilir. Bu bağlamda yöneticilerin gerek işe alım sürecinde gerekse de iş başında yetiştirme sürecinde çalışanların duygusal zekâ düzeylerine dikkat etmeleri örgütteki birlikteliği sağlama açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Duygusal Emek

Çalışanlardan, hizmet sunarken duygularını kurum politikaları ve stratejileriyle uyumlu bir şekilde yönetmeleri beklenmektedir. Çalışanların sergiledikleri duygular, aslında kurumun onlardan gerçekleştirmelerini bekledikleri hedeflerdir. Çalışanların bu hedeflerden sapmaları kendi performanslarını ve dolaylı olarak da kurumun performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Güngör, 2009). İşverenlerin, çalışanların duygularını ve duygusal gösterimlerini şekillendirme çabaları, duygusal emek kavramının örgütsel davranış alanında önem kazanmasına neden olmuştur. İşverenler tarafından gerçekleştirilen bu yönetim, şekillendirme veya kontrol çabası, yazılı kurallar şeklinde olabileceği gibi, daha informal bir şekilde protokol veya beklentiler biçiminde veya kurum kültürünün bir parçası olarak da ortaya konabilmektedir. Duygusal emek işverenler tarafından istenen işin gereksinimlerine uygun duyguların gösterilmesi için bir etki (baskı) yaratmak (Mann, 2007) ve uygun duygunun sergilenmesi hareketi olarak tanımlanabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Duygusal emek kavramı, ilk defa 1983 yılında Hochschild tarafından kullanılmıştır. Çalışma yaşamında duygusal emek; çalışanların hizmet verdikleri süre içinde, kendilerinden beklenen duyguları sergilemeleridir (Güngör, 2009). Hochschild (1983) duygusal emeğin birilerinin kendi duygularını yönetmekten farklı olduğunu, duygusal emeğin örgüt tarafından istenilen duyguların sergilenmesi olduğunu belirtmiştir (Miller, Considine ve Garner, 2007).

Örgütün işin bir parçası olarak duyguların belirlenen bir şekilde ifade edilmesini tavsiye etmesi duygusal emek olarak bilinir ve duygusal emek büyük ölçüde yapay duyguların sergilenmesini ifade etmektedir (Miller, Considine ve Garner, 2007). Duygusal emek, duyguların yönetiminden çok gözlemlenebilir davranışlardan meydana gelmektedir. Dolayısıyla kişilerin ne tür duygular içinde oldukları belirli bir noktaya kadar önemlidir, fakat bu duyguların ne tür davranışlara dönüştüğü, davranışların gözlenebilir olması sebebiyle, daha büyük bir öneme sahiptir (Güngör, 2009).

Duygusal emeğe yönelik beklentiler zamanla kurum kültürünün bir parçası haline gelebilmektedir. Böyle bir yapıyı oluşturmaya ve güçlendirmeye dönük girişimler çoğunlukla iş yerinde çalışanların duygularının yönlendirilmesini ve kontrolünü gerektirmektedir. Sonunda kurum kültürü sadece çalışanların davranışlarını değil aynı zamanda hislerini de kontrol etmeye yöneldikleri bir yapıya dönüşmektedir. Hochschild'e göre duygusal emek kapitalistlerin çalışanları sömürmeleri için yeni bir alan sağlamıştır (Boyd, 2002).

Çalışma yaşamı açısından bakıldığında duygusal emek, daha çok örgüt tarafından istenilen duyguların sergilenmesini ifade ettiğinden, bireylerin gerçek duygularını her zaman yansıtmayabilmektedir. Duygusal emek daha çok hizmet sektöründe ve özellikle de kamu kurumları dışında kalan özel işletmelerde üzerinde daha çok durulan bir olgudur. Bu açıdan bakıldığında duygusal emek daha çok sergilenen davranışların kontrolü, yönetilmesi ile ilişkili bir kavramdır. Bu yönüyle duygu yönetimi kavramından ayrıldığı söylenebilir.

Duygusal İklim

Örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki personel tarafından algılanan veya onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütününe örgüt iklimi denir (Arslan, 2004). Örgütsel iklim hem iş doyumunu hem de örgütün amaçlarına ulaşma becerisi ile ilişkilidir. Benzer bir şekilde duygusal iklim de örgütün ve üyelerinin davranışı ile ilgili olduğu kadar, çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesinin artırılması ile de ilişkilidir. Duygusal iklim grup üyelerinin sosyal etkileşimleri yoluyla ortaya çıkan ortak üstün duyguları ifade etmektedir. Duygusal iklim, grubu etkileyen ekonomik, politik ve sosyal olaylardan etkilenmektedir (Ruiz, 2007).

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, 15). Huy (1999) yöneticilerin, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına yönelik gerekli dikkati gösterdiklerinde ve bunu yöntem ve uygulamalarıyla ortaya koyduklarında örgütün performansının artış göstereceğini ileri sürmektedir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008). Bireyin içinde bulunduğu duygusal durum hangi sebeple olursa olsun yüzüne, iş arkadaşlarına, etkinliğine ve verimliliğine yansır. Uygun şekilde kontrol edilebilen ve amaçlara yönlendirilen duyguların birey ve örgüt için yarar sağlayacağı söylenebilir (Kervancı, 2008).

De Rivera ve Paez (2007) duygusal iklimi belirli bir çevre içerisinde grup üyelerinin sosyal etkileşimi süresince oluşturulan ortak hüküm süren duygular olarak tanımlamıştır. Tran (1998)'a göre örgütün duygusal iklimi örgütteki değerlerden, amaçlardan, inançlardan ve davranışlardan oluşmaktadır. Tran (1998) 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 & Rivera, 2010).

De Rivera (1992) duygusal iklim ile kültür arasındaki farkı şu şekilde açıklamıştır: Duygusal iklim daha çok değişime tabidir ve var olan liderlik tarzlarına ve yönetim politikalarına bağlıdır. Kültür ise nesiller boyu sosyalleşme uygulamaları sonucu bir yere yerleşmiştir ve dinamik olarak kararlıdır (Özçelik, Langton & Aldrich, 2001; Yurtsever ve Rivera, 2010). Farklı bir yönetim tarzına sahip olan bir lider örgütün duygusal iklimini çok kısa bir süre içerisinde değiştirebilir fakat örgütün kültürü aynı kalır. Bu ayırmadan yola çıkarak liderlik uygulamalarına odaklanmak kültürel bakış açısından ziyade iklim bakış açısıyla daha tutarlıdır. Örgüt içinde olumlu duygusal iklim uygulamaları çalışanların duygusal ihtiyaçlarını ve kişisel gelişimlerini ele almaya ve

çalışanların iş çevresine bağlılığını artırmaya odaklanmaktadır (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

Çalışma yaşamı bağlamında duygusal iklim duygusal emek kavramından çok daha fazlasını ifade etmektedir. Duygusal emek kavramında çalışanların duygularının genellikle bastırılması yoluyla bir kontrol söz konusu iken duygusal iklim kavramında ise çalışanların ortaklaşa oluşturduğu ve liderin veya yöneticinin etkilemesi yoluyla oluşan bir süreçten bahsetmek mümkündür. Duygusal emek bir yöneticilik uygulaması, duygusal iklim ise daha çok bir liderlik uygulaması olarak düşünülebilir. Bu bağlamda örgüt yaşamında duygusal iklimin yönetimi oldukça zor ve daha çok çaba gerektiren bir durumdur.

Duygusal Kimlik

Kimlik, bir özellik, bir nitelik belirtisidir ve kimlikler her şeyden önce farklılıkları da ortaya koyar. Kimliğe yüklenebilecek işlem bir sınıflama işlemidir ve bu işlem farklılıkları belirtir. Psikologlar kimliği, bireyi, diğer bireylerden ayırt eden tutarlı ve yapılanmış göstergeler olarak tanımlamışlardır. Kimlik en geniş anlamıyla, bireyin tüm özelliklerini kapsar; hem kişinin kendisini nasıl gördüğü, hem de toplum tarafından nasıl görüldüğü, kimlik kavramıyla ilgili konulardır. Bir insanın kişiliği birçok kimlikten oluşmaktadır. Kişilik, bireyin kimlikler içinde ve kimliklerle bir örgütlenmesidir. Çünkü birey, kimlikler aracılığıyla toplumsal çevreye uyum sağlar (Aşkın, 2007).

Geleneksel örgüt yapılarının değişmesi, örgütsel metotların kurumsallaşması ve kurumsallaşmayı sürdürme isteği, örgütlerin üyelerinin hem kalplerinde hem de zihinlerinde yer edindirme zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bürokratik yapıların azalması, örgütün nasıl duruş sergilediği gibi içsel yapıları daha önemli hale getirmiş, örgütsel kimlik kavramının önemi ortaya çıkmıştır (Tüzün ve Çağlar, 2008; Taşdan, 2010, s. 243).

Örgüt kimliği kişinin örgütle özdeşleşmesine bilişsel ve duygusal temel oluşturur. Örgütsel kimlik ile duygusal olarak özdeşleşen bireyler, örgütsel kimliği destekleyen ya da tehdit eden konularda eylem alma isteği içinde olurlar (Dutton vd., 1994'ten akt. Taşdan, 2010, 255). Örgütsel kimlik; çalışan grubunun duygusal bağlamının önemli bir parçasıdır ve örgüt üyelerinin örgüte olumlu bağlılıklarını etkiler. Güçlü ve çekici bir örgütsel kimlik duygusal bulaşma, duygusal mukayese ve empati mekanizmalarını geliştirir ve grup üyeleri birbirinin olumlu ifadelerini daha kolay bir şekilde fark eder (Walter ve Bruch, 2008).

Burgess, Pugh ve Sevigny (2006) bireylerin 5 kimlik alanının tek bir karışımına sahip olduklarını ve kararların, değerlerin ve vizyonun bu alanların yaşantıyı nasıl etkilediği ile belirlendiğini belirtmiştir. Herkesin ön planda çalışan kimlik alanı farklıdır ve buna asıl, öncelikli kimlik alanı denilmektedir. Bu kimlik alanları bilişsel kimlik

(zihin), kültürel kimlik (ilişkiler), duygusal kimlik (kalp), fiziksel kimlik (beden) ve ruhsal kimlik (ruh) olarak sınıflandırılmıştır (Burgess, Pugh ve Sevigny, 2006, s. 99).

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).

İş yerindeki duygular bireylerin tutumları, kişiliği, bireylerin başkalarını nasıl algıladığı ve bireylerin iş çevrelerini nasıl yorumladığı hakkında birçok şey söylemektedir. İşyerinde duyguları anlamamanın ana fikri; duygusal tetikleyicilerin farkına varmak, bu tetikleyicilere karşı bireylerin cevaplarının (tepkilerinin) farkına varmak ve takip eden davranışın uygun olmadığı hallerde cevabı (tepkiyi) değiştirme girişiminde bulunmaktır (Anderson, 2002).

Duygular bireyi üstün olmaya, en iyisini ortaya çıkarmaya sevk eder veya bireyin en büyük zayıflıklarını ortaya çıkarır. Duygular düşüncelerin ve eylemlerin kılavuzu ve hızlandırıcısı olarak hareket ederler. Aslında zaman içerisinde bireyin nasıl hissettiği bireyin kim olduğunu şekillendirir, dünya ile ilişkilerini şekillendirir ve kendini nasıl gördüğünü şekillendirir. Duygusal kimliğin niçin tanınması ve yönetilmesiyle ilgili üç temel neden vardır. Bunlar (Burgess, Pugh ve Sevigny, 2006, s. 100):

1. Duyguları ihmal etmek bireylerin yaşantılarında ani patlamalar, öfke, depresyon, fobiler ve karışıklık oluşturur.
2. Duyguları kullanmak bireyi güçlendirir.
3. Eğer bireyler duygularını yönetemezse, diğerleri bireyin duygularını yönetir.

Duygular doğaldır ve düşünceler gibi çeşitlidir. Herkes farklı duyguları tecrübe eder ve farklı biçimlerde açıklayabilir. Duygusal kimlik; hislerin bireyin kim olduğu ve dünyayı nasıl gördüğü ile ilgili yol göstermesine ilişkin kişisel algılarıdır. Duyguların kökenlerini tanımak ve onların ifade edilmiş biçimi bireyin kendisini anlaması açısından önemlidir. Birey kendisini ne kadar iyi anlarsa başkalarını da o kadar iyi anlar (Burgess, Pugh ve Sevigny, 2006).

Çalışma yaşamı açısından bakıldığında duygusal kimlik örgütün diğer örgütlerden ayrılan yönünü ifade etmesi açısından önemlidir. Duygusal kimlik duygusal iklim ve duygusal emek kavramlarının daha içselleştirilmiş biçimleri olarak ele alınabilir ve kişilerin örgütleriyle özdeşleşmelerine yol açar. Örgütte oluşturulan duygusal kimlik, hem duygusal iklimin sağlanmasında hem de örgüte yeni katılan bireylerin örgütle özdeşleşmesinde yöneticilere önemli avantajlar sağlar.

İlgili Kavramların Karşılaştırılması

Yukarıda DİY'ni açıklamaya yardımcı olacak ilgili kavramlar verilmiştir. Bu kavramların başında duygusal zekâ gelmektedir. Duygusal zekâ, yetenek veya beceri olarak algılanmaktadır. Bu yetenek, makalenin konusunu oluşturan DİY açısından bakıldığında, yöneticilerin bu alanı ve sorunu yönetme gereksinimi olan bir yetenek olarak ele alınmalıdır. Ancak duygusal zekâ yöneticilerin değil, daha çok işgörenlerin davranışlarını etkileme konusunda ele alınan bir kavram olarak araştırılmakta; yöneticilerin bu yeteneğe olan özel gereksinimini gereğince vurgulayan araştırmalara yeterince rastlanmamaktadır. Oysa bu makalede duygu yönetimi, bir yönetici yeteneği ve davranışı olarak ele alınmakta ve özel olarak vurgulanmaktadır.

Duygusal kimlik ve duygusal iklim, makale konusuyla ilgili diğer iki kavramdır. Duygusal kimlik, örgüte kendine özgü nitelikler kazandıran ve örgütü diğerlerinden farklılaştıran yönleriyle ele alan bir kavramdır. Örgütün duygusal kimliği, birkaç açıdan önem kazanmaktadır. Öncelikle duygusal kimlik, örgütün geliştirilmesi açısından ele alınan ve kullanılan bir kavramdır. Örgütleri diğerlerinden ayıran ve kendine özgü yanları ile özerk bütünler olarak ele alınmasında ve yönetilmesinde bu kavram son derece önemlidir. Yine duygusal kimlik örgütsel toplumsallaşmada önemi olan bir kavramdır. Örgüte yeni giren bireylerin öğrenmesi ve benimsemesi gereken konulardan birisi de örgütün kimliğidir. Duygusal kimlik, örgütsel kimliğin özel bir alana uygulanmasından oluşur. Duygusal kimliğin benimsenmesi, örgütsel kimliğin kabulüne kolaylık sağlar. Duygusal iklim de örgütsel iklimle son derece yakın bir kavramdır. Örgütsel iklimi, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve kişilerin algılarıyla oluşan özellikler bütünü; duygusal iklimi ise kişilerin ilişkilerinde oluşturdukları duygusal bağlarla oluşan bir ağ olarak düşünebiliriz. Bu noktada duygusal iklim örgüt iklimini belirlemede etkili olmaktadır. DİY'nde amaç, örgütte olumlu duygusal ağlar oluşturmak, bunları çoğaltmak ve sonuçta olumlu bir duygusal iklim yaratmak ve sürdürmektir.

Konu ile ilgili kavramlardan bir diğeri de duygusal emektir. Duygusal emek, işgörenin örgüt tarafından geliştirilmesi istenen ve verimliliği etkileyen duyguların geliştirilmesi için harcanan bir güç olarak tanımlanmaktadır. Duygusal emek, duygu yönetimi alanında doğrudan etkili bir kavramdır. Yöneticilerin duygusal iklimi veya duygusal kimliği oluşturarak kontrol etmeye çalışacakları bir duygusal emek çalışanların duygularıyla ilgili ikilemde kalmalarını etkileyecek, duygusal patlamaları önemli ölçüde azaltacak ve bu da örgütün verimliliğini etkileyecektir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin duygu yönetimi becerileri ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla bu kavramların ele alınması çalışma yaşamında duyguların yönetimi açısından son derece önemlidir.

DUYGU YÖNETİMİ

Bu kavram, birbirinden oldukça farklı iki olguyu işaret etmektedir. Bunlardan birincisi bireyin “*kendi duygularının yönetimi*”, diğeri ise örgütteki bireyin algılamalarından oluşan “*duygusal iklim yönetimi*”dir. Bu alt bölümde bu iki kavram tanımlanmış ve birbirinden farklı yönleri ele alınmıştır.

Bireysel Duygu Yönetimi

Bireysel anlamda duygu yönetimi bir kişinin kendi içsel durumunu kontrol edebilmesi ve duruma uygun olarak düşünülen bir sergileme meydana getirmek için beklenen veya arzu edilen durumu dışsal olarak yansıtmasıdır (Hochschild, 1979). Bireyler duygularını farklı şekillerde yönetirken, iş yerindeki sosyal etkileşimler duygu yönetimi sürecinin kolaylıkla gözlenebileceği önemli yerlerdir (Sloan, 2007).

Çeşitçioğlu (2003) duygu yönetimini, “duygusal zekanın 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 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 (Kervancı, 2008). Bu tanımda *duyguları yönetme süreci; duyguların farkında olma, duyguları tanıma ve yönlendirebilme, duygulara uyum sağlayabilme yetilerine sahip olmayı ve bunları etkili kullanabilme süreci içerisinde bireyin duygusal olgunluğu olarak kabul edilmektedir. Duygusal olgunluk; duygularımızın farkında olmayı ve onları kontrol edebilmeyi ifade eder (Çırpan, 2007). Duygusal olgunluk düşünme ve öğrenme sonucu oluşan bireyin kendini kontrol etme yeteneği olarak anlaşılabilir. Duygusal olgunluk kişinin barış içinde yaşaması, farklılıklara saygı duyması, problemleri çözmesi, düşüncelerini iyi bir şekilde ifade etmesi ve diğerleri ile iyi ilişkiler kurması ve bunu sürdürmesidir (Khairani ve Putri, 2009).*

Goleman (2004)’a göre 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 gitmeleridir (Töremen ve Çankaya, 2008).

Bu tanımlamalar ışığında duyguları yönetme, kişilerin yaşamlarını önemli ölçüde etkileyen düşük benlik saygısı, kaygı, depresyon, öfke, üzüntü, panik, stres gibi olumsuz duygularla birlikte mutluluk, sevgi, haz, sabır vb. olumlu ve başa çıkılması gereken duyguları etkili bir şekilde nasıl yöneteceklerini öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Duyguları yönetme, duygusal olarak iyi oluşa giden yolda kişilerin sağlıklı bir şekilde onları sıkıntıya sokan duygularıyla baş etmelerini kolaylaştırmayı ve bu doğrultuda bir takım beceriler kazandırmayı öngörmektedir. 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).

Yaylacı (2006) duyguları etkili yönetebilmenin belirli özelliklere sahip olmaya, onları geliştirebilmeye ve etkili kullanabilmeye bağlı olduğunu ifade etmektedir (Kervancı, 2008). İnsanlar olayları her zaman kontrol edemez; ancak duygularını nasıl yorumlayacaklarına ve yöneteceklerine kendileri karar verebilirler. Birey kişisel değer, düşünce, tepki ve eylemleri hakkındaki geçmiş deneyimlerinden sonuçlar çıkararak kendini ve duygularını kontrol edebilir (Barutçugil 2002, s. 82; Acar, 2007). Bireylerin, yaşamlarında mutluluğu bulabilmeleri, güçlü ve geliştirilebilecek yanlarının farkında olmaları, duygularını ve davranışlarını yönetebilmeleri ve çevresindeki kişilerin de duygu ve düşüncelerini anlamaları ile gerçekleştirilebilir (Girgin, 2009).

Bireysel duygu yönetimine ilişkin buraya kadar değinilen hususlara dayalı olarak bireysel duygu yönetiminin belli başlı amaçlarını şu şekilde belirtmek olanaklıdır:

Bireysel duygu yönetiminin temel amacı; kendinin ve duygularının farkında olarak, olumsuz olduğu kadar olumlu duygularını da nasıl yöneteceklerine ilişkin bireylere yardımcı olmak ve böylece hem bireysel düzeyde hem de bireyin etkili olabileceği örgütsel mekânlarda olumlu duyguları egemen kılmaktır.

Duygusal İklim Yönetimi (DİY)

Ashforth ve Humphrey (1995) duyguların örgütsel yaşamla iç içe olduğunu ve örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu, bu nedenle de çalışanların duygusal durumlarına daha fazla önem verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Duygular insanı anlamada, düşünce ve davranışlarını anlamlandırmada çok önemli bir role sahiptirler (Tuğrul, 1999). Çağdaş örgütlerde duyguya daha çok önem verilmekte, duygular çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı yöntemlerle yönetilmekte ve kontrol edilmektedir. İşyerinde duyguların tipolojisinin yapılması, örgütlerde duygu yönetiminin sosyolojik açıdan incelenbilmesine olanak sağlamaktadır (Bolton, 2005). Duygular, iş performansını etkilediği sürece; duyguların iş üzerinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir (Özkalp ve Cengiz, 2003).

Çalışanların zamanla iş yaşamında karşılaştıkları duygusal durumlar bireylerin hem iş tutumlarını hem de davranışlarını şekillendirmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2002). Fredrickson ve Losada (2005) iş yerindeki olumlu duygusal deneyimlerin hem bireysel olarak çalışanların hem de örgütün işlevselliğini geliştirerek örgütü dönüştürdüğünü iddia etmektedir (Kimberley ve Härtel, 2007). Yönetici ve çalışanların değişen koşullara ve örgüt yapılarına uyum sağlayabilmeleri, değişimi izleyebilmeleri, bulunduğu ortamdan memnuniyet duyabilmeleri, işine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri, duyguları iyi

tanıyabilmelerini, duyguların davranışları nasıl etkilediği, duyguların ifade ediliş biçimleri ve duyguların nasıl yönlendirilebileceği konularında daha donanımlı olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte duygu yönetiminin önemi giderek artmış ve pozitif duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum, vb.) bireyler ve örgütler için önemli bir sosyal sermaye haline gelmiştir (Kervancı, 2008; Töremen ve Çankaya, 2008). Duygusal zekâsını kullanan, başka bir deyişle kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan yöneticiler ve çalışanlar, işyerlerinde güvene dayalı kişilerarası ilişkiler kurabilmektedirler (Perek, 2006).

Burada duygusal iklim kavramı ön plana çıkmaktadır. Duygusal iklim, gruplarda, örgütlerde ve hatta toplumun genelindeki paylaşılan olayları anlatmak için kullanılan bir kavramdır. De Rivera (1992)'ya göre duygusal iklim kavramı sadece ortak hisler ve davranışlar anlamına gelmemekte, ayrıca toplum içindeki bireylerin birbiriyle duygusal olarak ilişki kurma yollarını da belirtmektedir.

Duygusal İklim Yönetiminin Amaçları

DİY'nin temel amacının, “*örgüt üyelerinde olay, durum ve kişilere karşı ortak algı, tavır ve değerlendirmeler geliştirmek ve olumlu bir duygusal iklim oluşturmak*” olduğu söylenebilir.

Örgüt üyeleri paylaşılmış sosyal çevre ve ortak deneyimlerden dolayı benzer değerler, güdüler, inançlar ve tutumlar geliştirirler. Bu benzerlikler belirli olaylara bir karşılık olarak benzer duygular üretmeye yönelik üyelerin paylaşılmış değerlendirme tavırlarıdır. Bu paylaşılmış tavırlar örgüt kültürünün veya örgütsel iklimin önemli bileşenleridir. Örgüt üyelerinin olayları ortak olarak algılamaları ve değerlendirmeleri, olaylara karşı duygusal tepkilerde ortak eğilimler üretmesi önemlidir. Bunlar örgütlerde duygusal iklimin oluşması için birer önkoşuldur (Scherer ve Tran, 2001).

Olumlu duygusal iklim; örgüt üyelerinin duygusal ihtiyaçlarının ve çalışanların kişisel gelişimlerinin dikkate alındığı, olumlu duyguların paylaşılmasını ve üretilmesini cesaretlendiren bir yönetimin olduğu örgütsel çevredir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

DİY'nin sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların duygusal bağlılıklarını geliştirir ve yönetimin liderlik rolünü güçlendirir.
- Çalışanların stratejik eylemlere katılmadaki etkililiğini ve kalitesini artırır.
- Yöneticilerin çalışanların duygularına ve hislerine saygılı olduğu durumlarda, onların değişime karşı daha destekleyici tutum sergiledikleri ortaya konulmuştur.
- Olumlu duygusal iklimin geliştirilmesi ve sürdürülmesi yöneticilere; çalışanlarının stratejik büyüme değişikliklerini kendi kendine başlatma ve yüksek performans sağlama konusunda yönlendirme kolaylığı sağlamaktadır.

- Yöneticilerin olumlu duygusal iklim oluşturmak için niyetlerinin çalışanların stratejik değişiklikleri kabul etmelerinde yardımcı olduğu söylenebilir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2001).
- Duygusal iklim çıktılarının/ürün gelişmesinde önemli etkilere sahiptir.

Sonuç olarak, çalışanlardan daha fazla verim elde etmenin yolu onları ödüllendirmekten çok olumlu bir duygusal iklim sağlamak olarak görülmektedir. Bu bağlamda Kohn (1993) da çalışanların ödülleriyle cezalandırıldığını vurgulamaktadır. Kohn ödüllere odaklanmaktan ziyade olumlu iklimin sağlanması gerektiğini savunmaktadır (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2001).

Duygusal İklim Yönetiminin Unsurları

Örgüt içinde duygunun nasıl yönetileceğini etkileyen pekçok değişken vardır. İşin doğası, servisin örgüt içindeki büyüklüğü, örgütte bulunan servislerin türleri, statüler, çalışanların kişisel geçmişleri, müşteri tipleri örgütlerde duygu yönetimini etkileyen değişkenler arasındadır (Bolton, 2005).

Humphrey (2000) örgütsel çevre, işin özellikleri ve bireysel farklılıkların işyerlerinde duyguların sergilenmesinde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Her bir örgütsel çevre, duyguların sergilenmesinde kendine özgü biçimlere ya da kurallara sahiptir. Aynı zamanda pek çok örgüt, duygular üzerinde denetim mekanizmaları kurmuşlardır. Duyguların sergilenmesi, işe ve örgüte özgü olarak öğrenilmektedir (Kesken, Çapraz ve Şengül, 2003).

Örgütün duygusal iklimi yöneticinin duygularını ve dolayısıyla örgütün duygusal sağlığını da etkiler (Brotheridge ve Lee, 2008). Araştırmalar liderlerin örgütün duygusal iklimini ve çalışanların duygularını etkilemede güçlü bir kapasiteye sahip olduğuna yönelik kanıtlar sunmaktadır (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

Liderlik uygulamaları, çalışanların duygusal kaynaklarını, örgütsel performans için önemli bir etken olarak seferber etmeyi amaçlar. Planlama, eşgüdümleme, örgütlenme ve karar verme gibi daha bilişsel görevlere ek olarak çalışanların duygularının yönetimi etkili liderliğin önemli etkenleri olarak kabul edilmektedir. Olumlu duygusal iklimi kolaylaştıran liderlik uygulamaları arasında şunlar sayılabilir: çalışanların duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmak, çalışanlara olumlu geribildirim vererek cesaretlendirmek, çalışanların ilerlemesi için olanaklar sunmak, takım çalışmasına ve çalışanlar arasında olumlu duygusal klime yönelik uygun bir çevre oluşturmak için inisiyatif almak (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

Liderler, işgörenler ve örgüt iklimi, örgütlerde duygu yönetimi unsurlarının başında gelmektedir. Örgütlerde etkili, olumlu duygular oluşturabilmek ve duyguları olumlu olarak yönetebilmek için temel unsurların iyi bilinmesi ve bu unsurların oynadıkları rollerin önemini iyi anlaşılması gerekmektedir. Liderlerin yönetim felsefesi, liderlik tarzı, otorite biçimi, işe ve bireylere karşı tutumları, örgütlerde olumlu veya olumsuz duygusal atmosferlerin oluşmasında en önde gelen faktörlerdir. Örgütlerin özellikleri ve örgüt iklimi, bireyler üzerinde doğrudan etkisini gösterdiği

gibi, bireylerin sahip oldukları bireysel ve ortak duygular da örgüt iklimine doğrudan etki edebilmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008).

İlgili Araştırmalar ve Duygusal İklim Yönetiminin Yöntemleri

Daha önce de belirtildiği gibi, işgörenlerin ilişkilerindeki duygusal bağlarla oluşan bir ağ olan DİY, bireyin duygularının yönetiminden oldukça farklı bir kavram olup farklı amaçlara, farklı yöntemlerle ulaşmak söz konusudur. Bireylerin olduğu gibi, kurumların da duygusal ve toplumsal yaşamları bulunmaktadır ve kurumsal başarının sağlanmasında bu yaşamın iyi yönetilmesi gerekmektedir. Kurumsal duyguların iyi yönetildiği bir ortamda; güven ve doğruluğa dayanan bir kurum kültürü yaratılabilecek, yetenekli çalışanlar olacak, politikalar yerine sorunlar üzerine odaklanılacak, değişim girişimlerine daha çabuk adapte olunacak, sağlam temellere dayanan ilişkiler kurulabilecektir. Sonuçta kurumun başarısını etkileyen olumsuz duyguların önüne geçilmesi için harcanan zaman azalabilecek ve etkinlik sağlanabilecektir (Becerem, 2002; Doğan ve Demiral, 2007).

Yöneticiler işyerlerinin duygusal iklimini etkilemektedir ve iş yerinin sağlığını sağlamakla sorumludur. Bu durum da çalışanların duygularında örgütün duygusal ikliminin etkisinin önemini artırmaktadır. Örneğin Tsai (2001) tarafından Tayvan perakende satış mağazalarında yapılan bir araştırmada örgütün duygusal ikliminin çalışanların olumlu duyguları ifade etme eğilimlerini etkilediği ve bunun da müşterilerin mağazaya tekrar gelmelerini sağladığı bulunmuştur. Özçelik ve diğerleri de (2007) iş sahiplerinin işyerlerinde çalışanların duygusal ve kişisel gelişimlerini göz önünde tutarak ve çalışanları olumlu duyguları paylaşma konusunda cesaretlendirerek olumlu duygusal iklimi kolaylaştırma girişimlerinin artan gelir, stratejik büyüme ve sonuçların gelişmesi gibi çeşitli örgütsel çıktılarının kestirimcisi olduğunu bulmuşlardır (Brotheridge ve Lee, 2008).

Poggi ve Germani (2003) tarafından yapılan “*Emotions at Work*” isimli çalışmada işyerinde olumlu ve olumsuz çeşitli duyguların yaşandığı, hissedilen bazı duyguların cinsiyete göre yoğunluğunun değiştiği, yine hissedilen bazı duyguların yoğunluklarının statüye göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre işyerinde hissedilen duyguların işyerindeki yaşamı ve davranışları hem etkilediği hem de neden olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmada olumlu duyguların kişinin motivasyonunu ve işe bağlılığını artırmada yardımcı olduğu, olumsuz duyguların ise bu yardımdan uzak olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özçelik (2004) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise farklı sektörlerde çalışan 257 çalışana işyerinde duygusal uyuma yönelik bir ölçek uygulanmıştır. Çalışmada duygusal faktörlerin işyerinde çalışanların iş deneyimlerini etkilediği, örgütlerin örgüt üyeleri tarafından ortak olarak algılanan ve paylaşılan duygusal bir bağlama sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Riggio (2007)’ya göre duygusal ve sosyal becerilere sahip yöneticilerin işlerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri daha olasıdır. Riggio özellikle duygusal olarak daha

etkileyici yöneticilerin karizmatik olarak algılanmasının ve iş yerinde olumlu bir duygusal iklim oluşturmasının daha olası olacağını iddia etmektedir. Riggio ayrıca duygusal olarak daha duyarlı ve anlayışlı yöneticilerin çalışanların olumsuz ruh hallerini daha iyi değerlendirerek ve yöneterek çalışanlar arasında kaliteli ilişkileri geliştirmesinin daha olası olduğunu belirtmiştir (Brotheridge ve Lee, 2008).

Ülkemizde ise çalışma yaşamında duyguların yönetimine ilişkin çalışmaların daha çok duygusal zekâ boyutunda ele alındığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda duygu yönetiminin daha çok duygusal zekânın bir alt boyutu olarak bireysel düzeyde ele alındığı ve farklı bir değişkenle ele alınarak incelendiği görülmektedir.

Konuyla ilgili araştırmalardan yola çıkılarak örgütlerdeki duygusal iklimin yönetimi (DİY) ile ilgili başlıca şu yöntemler önerilebilir:

- a) **Yöneticilerin DİY yeterliğini yükseltme.** Liderler, duygusal iklimin yönetiminde en etkili etkenlerden birisi olduğundan öncelikle bu konuda yetiştirilmeli ve DİY yeterlikleri yükseltilmelidir.
- b) **Örgütün duygu haritasını çıkarma.** Örgütün duygusal ikliminin yönetimi için işgörenlerin duygularını anlamak çok önemlidir. Bunun için de işgörenlerin duygu yapıları bir haritayla belirlenebilir. Bu haritada işgörenlerin duygu profilleri, duygusal açıdan gruplamalar yapılarak duygu tipolojileri ortaya konmalıdır. İşyerindeki sosyometrik incelemeler, sosyolojik çözümlenmeler bu harita için çok önemli olacaktır.
- c) **Duyguların yönetsel rollerini ve işlevlerini belirleme.** Her örgütte belli duyguların ortak rol ve işlevleri olabileceği gibi örgütsel özellikler gösteren örgüte özgü rol ve işlevler de bulunabilecektir. Bu yöntemde bilimsel çözümlenmelerle duyguların genel rol ve işlevleri yanında örgüte özgü rol ve işlevleri belirlenmelidir.
- d) Bir başka DİY yöntemi de **duygusal yeterliği yüksek kişilerden yararlanmaktır.** Bu kişiler, alt grupları yönetmek açısından önemlidir. Bu yöntemle, örgütün lider kadroları da belirlenip yetiştirilmiş olacaktır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Neo-karizmatik yaklaşımların ve özellikle de dönüşümcü liderlik yaklaşımının içerdiği duygusal öğeler, başarılı bir liderlik için duygusal farkındalığı ve duyguların yönetilebilmesini gerekli kılmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003). Duygu yönetimi, çağımızda örgüt içi ilişkilerde, önemli bir sosyal sermaye ve sinerji kaynağıdır (Töremen ve Çankaya, 2008). Bu sinerjiyi yaratması gereken kişiler ise özellikle yöneticilerdir. Suchy (1999)'e göre etkin bir lider örgütteki ortak duyguları olumlu yönde toplayıp, zararlı duyguların yarattığı havayı ortadan kaldıran bir unsurdur. Sonuç olarak lider ve izleyicinin etkileşimi pek çok duygusal öğeyi içinde barındırmaktadır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin örgütün başarısında önemli bir etki sağlayacağı savunulmaktadır (Weymes, 2001; Çakar ve Arbak, 2003).

Dünya ölçeğinde yönetimler, 20. yüzyıl boyunca örgütteki duyguları, özellikle öfkeyi kontrol edebilmek için büyük mücadeleler vermişlerdir (Asforth ve Humphrey, 1995). Duygu ve zekâ ilişkisine ilişkin modern yaklaşımların etkisi ile örgütlerin de bakış açıları değişmeye başlamış ve örgütlerin insana bakışı bilimsel yönetim anlayışında olduğu gibi insanın üretim sürecinin girdilerinden birisi olduğu görüşünden uzaklaşarak, insanın ve de onun duygu ve düşüncelerinin örgütün sahip olduğu en önemli değerler olduğu görüşüne dönüşmeye başlamıştır (Çakar ve Arbak, 2004). Yöneticiler de bu durumun artan önemini değerlendirerek örgüt içindeki duyguların yönetimini önemli bir yönetim aracı olarak kullanmak zorundadırlar (Ashkanasy ve Daus, 2002; Çakar ve Arbak, 2004).

Örgütteki olumlu duygusal iklim uygulamaları, çalışanların; örgütü, ihtiyaçlarının desteklendiği ve kişisel önemlerinin dikkate alındığı bir yer olarak algılamalarını sağlar ve bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırarak katkıda bulunur. Sonuç olarak da çalışanlar örgütleri ile güçlü duygusal bağlar geliştirirler. Çalışanların duygusal bağlılıklarının geliştirilmesi yararının yanı sıra olumlu duygusal iklim uygulamaları çalışanların iş ile ilgili bağlılık düzeyini de güçlendirir. Kahn (1990) duygusal olarak iş çevresine daha bağlı olan çalışanların ayrıca görev performansları ile de daha bağlı hale geleceğini ve diğer örgüt üyelerinin rol performanslarıyla duygusal olarak daha ilgili hale geleceğini belirtmiştir. Kahn (1993)'a göre örgütteki lider olumlu duygusal iklimi kolaylaştırıcı uygulamalarla ne kadar çok ilgili olursa çalışanlar da fiziksel olarak, bilişsel olarak ve duygusal olarak görev çevresiyle daha ilgili olmaktadır. Edmondson (1999) da liderlerin iş çevresinde duygusal olarak destekleyici davranışlarda bulunduğu ve psikolojik olarak güvenli bir çevre oluşturduğu durumlarda, çalışanların da yeni fikirleri ve ilgi çekici konuları ileri sürmeye daha yatkın olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir biçimde George ve Brief (1996) tarafından yapılan iş motivasyonu ve duygular arasındaki bağlantıların araştırıldığı kapsamlı analizde de, örgütlerinde olumlu duygularla karşılaşan çalışanların işle ilgili olayları olumlu bir bakış açısıyla yorumladığı ve gelecekteki başarı olasılığı hakkında daha iyimser olduğu sonucuna varılmıştır (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

Araştırmalar yöneticilerin duygu yönetimi uygulamalarının hem örgütsel hem de bireysel performansı etkilediği görüşünü desteklemektedir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008). Etkili duygu yönetiminin, örgütlerin sağlıklı bir işleyiş bütünlüğüne kavuşabilmelerinde bireysel, örgütsel ve yönetsel açıdan etkileri oldukça önemlidir. Bireysel açıdan etkileri ele alındığında, çalışanların işyerlerinde en fazla duygusal kaynaklı sorunlar ile karşılaştıkları ve bu sorunların üstesinden geldiklerinde ise bireylerin kendilerini mutlu ve huzurlu hissettikleri düşünülmektedir. Bu durum da bireylerin iş doyumunu ve memnuniyet düzeylerini etkileyerek iş performansı üzerinde olumlu etkilere neden olmaktadır ve dolayısıyla örgütsel ve yönetsel açıdan da olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bireylerin, hayatlarının her aşamasında mutluluğu yakalayabilmeleri için, güçlü ve geliştirilebilecek yanlarının farkında olmaları, duygularını ve davranışlarını yönetebilmeleri gerekmektedir.

Çalışma yaşamında duygulara olan ilgi son yıllarda hızlı bir şekilde artış göstermiştir. Bireylerde olduğu gibi örgütlerin de duyguları etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Olumlu bir duygusal iklime sahip olan örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler daha etkindir ve bu durum da olumsuz duyguların barınmasını zorlaştırmaktadır. Böylelikle örgütlerde bir sinerji meydana gelmekte ve bu durumun da örgütün performansının artmasına neden olacağı düşünülmektedir. Yöneticilerin örgütteki duyguları anlama, yönlendirme ve harekete geçirme çabaları, duygu yönetimini kolaylaştıracak ve bu doğrultuda uygulanacak yöntemleri etkinleştirecektir. Bu hususlardaki başarı, yöneticinin duyguları yönetmedeki enerjisini göstermesi konusunda da cesaretlendirecektir. Sonuç olarak örgütte çalışanların duygularının etkin bir şekilde yönetilmesiyle DİY başarılacak, bireylerin duygusal olgunluğa ulaşması kolaylaşacak ve olumlu, ılımlı bir duygusal iklim yoluyla örgütsel verimlilik ve başarı sağlanacaktır.

Ülkemiz açısından bakılığında çalışma yaşamında duyguların yönetimine ilişkin yeterli çalışmanın olduğunu söylemek zordur. İş ve duygu birbiriyle karıştırılmaması gereken iki olgu olarak algılanmaktadır. Oysa bireyler işe gelirken duygularını da beraberinde getirmektedirler. Ülkemizde yapılan çalışmaların daha çok duygusal zekâya yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Yapılan birçok çalışmada duygusal zekâ farklı bir değişkenle birlikte ele alınarak araştırılmıştır. Duygusal zekâ konusu ise daha çok bireysel bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Oysa çalışma yaşamında duygular sadece bireyleri değil, bireylerle birlikte diğer çalışanları ve örgütleri de derinden etkilemektedir. Bu çalışmanın ülkemiz açısından duygulara bakış açısına yönelik bir farkındalık oluşturacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda duyguların çalışma yaşamındaki rolüne ilişkin çalışmalar artırılarak duygulara ilişkin bakış açısı değiştirilmelidir. Buna yönelik olarak da çalışma yaşamında duyguların yönetimine ve örgütlerin duygusal iklimine yönelik deneysel çalışmalar yapılabilir. Yöneticilerin hem bireysel olarak hem de örgütteki duyguları yönetme becerilerini artırmaya dönük eğitimler düzenlenebilir. Yöneticilerin duygu yönetimi becerileri örgütsel performans, örgüte bağlılık, adalet algısı vb. değişkenlerle ilişkilendirilerek yeni çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Acar, E. (2007). *İşletme yönetiminde duygusal zekânın yeri ve önemi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Akın, M. (2004). *İşletmelerde duygusal zekânın üst kademe yöneticiler ile astlar arasındaki çatışmalar üzerindeki etkileri (Kayseri'deki büyük ölçekli*

- işletmelerde bir uygulama*). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Anderson, L. (2002). *How to manage emotional climate in the workplace*. 01 15, 2011 tarihinde thebusinessjournal.com. adresinden alındı.
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 9 (1), 203-228.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review* , 18 (1), 88-115.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations* , 48 (2), 97-125.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive* , 16 (1), 76-86.
- Aşkın, M. (2007). Kimlik ve giydirilmiş kimlikler. *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 10 (2), 213-220.
- Babaoğlu, E. (2010). Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 11 (1), 119-136.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi.1. Baskı*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış (3. Baskı)*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Beceren, E. (2002, Temmuz). Kurumsal duygusal zeka. *Human Resources* .
- Bolton, S. (2005). *Emotion management in the workplace*. Gordonsville, ABD: Palgrave Macmillan.
- Boyd, C. (2002). Customer violence and employee health and safety. *Work, Employment&Society* , 16 (1), 151-169.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2008). Introduction: The emotions of managing: an introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology* , 23 (2), 108-117.
- Burgess, T., Pugh, K., & Sevigny, L. (2006). *The Personal Vision Workbook*. New York, USA: <http://books.google.com.tr/books?id=wfpRRqMqj0C&printsec=frontcover&q=The+Personal+Vision+Workbook&source>.
- Çakar, U. (2002). *Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik davranışı üzerindeki etkisi* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 18 (2), 83- 98.
- Çakar, U. Ve Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 6 (3), 23-48.
- Çırpan, H. (2007). Yönetişimin yapı taşı: “Olgun” birey. *Çerçeve Dergisi* , 15 (44), 103-107.

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 14 (1), 209-230.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi* , 9 (2), 187-209.
- Fineman, S. (1993). Organizations as emotional arenas. S. Fineman içinde, *Emotion in Organizations* (s. 9-35). London, England: Sage Publications.
- Girgin, G. (2009). Öğretmen adaylarında duygusal zekanın bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* (22), 131-140.
- Goleman, D. (2007). *Duygusal zeka*. (B. S. Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş Dergisi* , 11 (1), 167-184.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 9 (2), 174-190.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology* (85), 551-575.
- Kervancı, F. (2008). *Büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesinde duygu yönetimi eğitimi programının etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye.
- Kesken, J., Çapraz, B. ve Şengül, A. (2003). “İş hayatında duygulara yer yoktur” ya da...davranış bilimleri perspektifinden iş hayatında duygular: Keşifsel bir çalışma . *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 957-958). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Khairani, R., & Putri, D. E. (2009). *Differences of emotional maturity between men and women who married young* . Unpublished article, Gunadarma University, Undergraduate Program, Faculty of Psychology,.
- Kimberley, N., & Härtel, C. E. (2007). Building a climate of trust during organizational change: The mediating role of justice perceptions and emotion functionality, intentionality and morality. *Research on Emotion in Organizations* , 3, 237-264.
- Konrad, S., & Hendl, C. (2003). *Duygularla güçlenmek*. (M. Taştan, Çev.) İstanbul: Hayat Yayınları.
- Langelier, C. A. (2006). *Duygu yönetimi beceri çalışma kitabı*. (M. Bilgin, & R. Çeçen., Çev.) Ankara: Pegem Yayıncılık.
- 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* (89), 483-496.
- Mann, S. (2007). Expectations of emotional display in the workplace. *Leadership & Organizational Development Journal* , 28 (6), 552-570.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence as Zeitgeist, as personality, and as a mental ability. R. Bar-On, & J. D. Parker içinde, *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and*

- Application at Home, School and in the Workplace* (s. 92-117). New York, USA: Jossey-Bass/Wiley.
- Miller, K. I., Considine, J., & Garner, J. (2007). "Let me tell you about my job": Exploring the terrain of emotion in the workplace. *Management Communication Quarterly*, 20 (3), 231-260.
- Özcelik & H. (2004). Emotional fit in the workplace: Its psychological and behavioral outcomes. Unpublished doctoral dissertation. The University of British Columbia, Canada.
- Özçelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2001). Does intention to create a positive emotional climate matter? A look at revenue, strategic and outcome growth. *Academy of Management Proceedings*, (s. 1-7). Washington, D.C.
- Özçelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good. The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 186-203.
- Özkalp, E. ve Cengiz, A. A. (2003). İşyerinde duygular ve yönetimi. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 943-955). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Perek, Z. A. (2006). İşyerinde başarının anahtarı: Duygusal zekayı kullanabilmek ve duyguları yönetebilme . 12 15, 2010 tarihinde <http://www.ikademi.com/psikoteknik/1274-isyerinde-basarinin-anahtari-duygusal-zekayi-kullanabilmek-ve-duygulari-yonetebilme.html>. adresinden alındı
- Poggi, I., & Germani, M. (2003). Emotions at work. In Proc. 8th Intl. Conf. on Human Aspects of Advanced Manufacturing: Agility and Hybrid Automation (HAAMAHA'03), pp. 461-468, Rome, Italy, 2003.
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2001). Individual emotion in work organization. *Social Science Information*, 40 (1), 95-123.
- Rivera, J. D., & Paez, D. (2007). Emotional climate, human security, and cultures of peace. *Journal of Social Issues* (63), 235-253.
- Ruiz, J. I. (2007). Emotional climate in organizations: Applications in Latin American prisons. *Journal of Social Issues*, 63 (2), 289-306.
- Scherer, K. R., & Tran, V. (2001). Effects of emotion on the process of organizational learning. M. Dierkes, J. Child, & I. Nonaka içinde, *Handbook of Organizational Learning* (s. 369-392). Oxford University Press.
- 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* (50), 813-834.
- Sloan, M. M. (2007). The "real self" and inauthenticity: The importance of self-concept anchorage for emotional experiences in the workplace. *Social Psychology Quarterly*, 70 (3), 305-318.

- Taşdan, M. (2010). Örgütsel kimlik. H. B. Memduhoğlu, & K. Yılmaz içinde, *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Titrek, O. (2007). *IQ'dan EQ'ya: Duyguları zekice yönetme*. Ankara: Pegem A.
- Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1 (1), 33-47.
- Tran, V. (1998). The role of the emotional climate in learning organisations. *The Learning Organization*, 5 (2), 99-103.
- Tuğrul, C. (1999). Duygusal zeka. *Klinik Psikiyatri*, 1, 12-20.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *E-Journal of Yaşar University*, 9 (2), 1011-1027.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde duygusal zekanın üç boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 209-219.
- Walter, F., & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: a dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 239-261.
- Weymes, E. (2001). Relationships not leadership sustain successful organisations. *Journal of Change Management*, 3 (4), 319-331.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Yelkikalan, N. (2006). 21. yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal zekâ. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1, 39-50.
- Yurtsever, G., & Rivera, J. D. (2010). Measuring the emotional climate of an organization. *Perceptual and Motor Skills*, 110 (2), 501-516.