

EMOTION MANAGEMENT IN PROFESSIONAL LIFE: A CONCEPTUAL REVIEW

Kübra KILIÇ*

*Yüksek Lisans Öğrencisi, Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Nörobilim (İngilizce) Bölümü, Kubraa167@gmail.com, Orcid: 0009-0008-3580-2325

Received Date: 12.04.2025 Revised Date: 21.06.2025 Accepted Date: 02.07.2025

Copyright © 2025 Kübra KILIÇ. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Individuals experience various emotional states both in their professional and personal lives. Emotions are an integral part of human behavior and play a decisive role in many areas, from one's inner world to social relationships. People do not possess the ability to act completely independent of their emotions; however, through acquired skills, they can control their emotions and direct them toward their own goals. Emotions can influence an individual's outlook on life, level of motivation, and job performance either positively or negatively. Therefore, effective management of emotions has the potential to enhance both morale and productivity. The impact of emotions on individual behaviors is also critically important for understanding organizational attitudes and behaviors. Emotional experiences cannot be considered independently of the context in which they occur, and it is well known that various emotions are experienced in workplace settings. In modern societies, the workplace is one of the primary environments where individuals undergo intense emotional experiences. The work environment cannot be approached as devoid of emotions; in particular, the influence of emotions becomes more pronounced in professions characterized by high levels of human interaction. In professional life, individuals are expected to keep their emotions under control and to direct them appropriately. This expectation is even higher in organizations such as educational institutions, where face-to-face communication is intense. Emotion management in organizations is not merely an individual process but also encompasses shaping the overall emotional atmosphere of the organization. The management of emotional climate (ECM) aims to foster positive emotions within the organization and minimize negative emotions, thereby increasing organizational effectiveness and job satisfaction. In this context, the importance of emotion management in the business world is increasingly emphasized. This study discusses the fundamental concepts related to the management of emotional climate and explains their connections to professional life in detail. First, the concept of emotion, its basic characteristics, and functions are addressed; then, various theoretical approaches and perceptions regarding emotions are examined. Finally, key concepts related to emotion and emotion management are explained, and the dimensions of emotion management at both the individual and organizational levels—namely ECM—are comprehensively evaluated. Furthermore, managing emotions in the workplace emerges as a significant factor in enhancing employee job satisfaction, motivation, and organizational commitment. In organizations where emotions are managed effectively, trust, cooperation, and a sense of belonging develop among employees, contributing positively to both individual and organizational success. In conclusion, emotion management in professional life supports individuals' psychological well-being and forms the foundation for the sustainable success of organizations.

Keywords: Emotion, Emotion Management, Emotional Climate Management.

İŞ YAŞAMINDA DUYGU YÖNETİMİ KAVRAMSAL BİR İNCELEME

ÖZET

Bireyler, gerek iş hayatlarında gerekse özel yaşamlarında çeşitli duygusal deneyimler yaşamaktadır. Duygular, insan davranışının ayrılmaz bir parçası olup, bireyin iç dünyasından sosyal ilişkilerine kadar pek çok alanda belirleyici bir rol oynamaktadır. İnsanlar, duygularından tamamen bağımsız hareket etme yetisine sahip değildir; ancak kazandıkları beceriler aracılığıyla duygularını kontrol edebilir ve bu duyguları kendi hedefleri doğrultusunda yönlendirebilirler. Duygular, bireyin hayata bakış açısını, motivasyon düzeyini ve işteki performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, duyguların etkin biçimde yönetilmesi,



bireyin moralini ve verimliliğini artırma potansiyeline sahiptir. Duyguların bireysel davranışlar üzerindeki etkisi, örgütsel tutum ve davranışların anlaşılması açısından da kritik öneme sahiptir. Duygusal yaşantı, ortaya çıktığı çevreden bağımsız düşünülemez ve özellikle iş ortamlarında çeşitli duyguların yaşandığı bilinmektedir. Modern toplumlarda, bireylerin en yoğun duygusal deneyimlerini yaşadıkları başlıca alanlardan biri de iş yerleridir. Çalışma ortamı, duygulardan arındırılmış bir şekilde ele alınamaz; özellikle insan etkileşiminin yoğun olduğu meslek gruplarında, duyguların etkisi çok daha belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır. İş yaşamında bireylerden, duygularını kontrol altında tutmaları ve uygun biçimde yönlendirmeleri beklenmektedir. Özellikle eğitim kurumları gibi yoğun yüz yüze iletişimin yaşandığı örgütlerde, bu beklenti daha da artmaktadır. Örgütlerde duygu yönetimi, yalnızca bireysel bir süreç olmaktan ziyade, aynı zamanda örgütün genel duygusal atmosferinin şekillendirilmesini de kapsar. Duygu ikliminin yönetimi (DİY), örgüt içerisinde olumlu duyguların hâkim olmasını sağlamak ve olumsuz duyguları en aza indirerek örgütsel etkinlik ile iş tatminini artırmak amacı taşır. İş dünyasında duygu yönetiminin önemi her geçen gün daha fazla vurgulanmaktadır. Bu çalışmada, duygu ikliminin yönetimiyle ilişkili temel kavramlar ele alınmış ve bu kavramların iş yaşamı ile olan bağlantıları ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. İlk olarak, duygu kavramı ve duyguların temel özellikleri ile işlevleri üzerinde durulmuş; ardından duygulara ilişkin farklı kuramsal yaklaşımlar ve algılama biçimleri incelenmiştir. Son olarak, duygu ve duygu yönetimiyle ilgili temel kavramlar açıklanmış ve duygu yönetiminin bireysel ve örgütsel düzeydeki boyutları, yani DİY, kapsamlı olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, çalışma ortamında duyguların yönetilmesi, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığının güçlendirilmesinde önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Duyguların etkin biçimde yönetilebildiği örgütlerde, çalışanlar arasında güven, işbirliği ve aidiyet duygusu gelişmekte; bu da bireysel ve örgütsel başarıya olumlu katkı sağlamaktadır. İş yaşamında duygu yönetimi, bireylerin psikolojik iyi oluşunu desteklerken, örgütlerin sürdürülebilir başarısına da temel oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygu, Duygu Yönetimi, Duygusal İklim Yönetimi

1. GİRİŞ

Bireyler, gerek profesyonel yaşamlarında gerekse özel hayatlarında sürekli olarak farklı duygular deneyimlerler. Duygular, insan davranışının temel yapı taşlarından biri olup, bireyin iç dünyasından başlayarak kişiler arası ilişkilerine kadar geniş bir yelpazede etkili olmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008). İnsan, duygularından tamamen bağımsız hareket edemez; ancak zamanla kazandığı çeşitli beceriler aracılığıyla duygularını yönetebilir ve bu duyguları kendi hedefleri doğrultusunda kullanabilir. Duygular, bireyin hayata bakış açısını, motivasyon düzeyini ve iş performansını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebildiği için, doğru bir biçimde yönetildiklerinde kişinin moralini ve verimliliğini artırma potansiyeline sahiptir (Akın, 2004; Kervancı, 2008).

Duyguların bireysel davranışlar üzerindeki etkisi, örgütsel tutum ve davranışların anlaşılması açısından da büyük bir öneme sahiptir (Özkalp ve Cengiz, 2003). Duygusal yaşantı, içinde bulunduğu çevreden bağımsız düşünülemez ve özellikle iş ortamlarında çok çeşitli duyguların yoğun biçimde yaşandığı bilinmektedir (Rafaeli ve Worline, 2001). Modern toplumlarda, bireylerin en yoğun duygusal deneyimlere sahip oldukları başlıca alanlardan biri de çalışma hayatıdır (Seçer, 2007).

Çalışma yaşamı, duygulardan arındırılmış bir biçimde değerlendirilmemelidir. Özellikle insan etkileşiminin ön planda olduğu meslek gruplarında duyguların etkisi daha da belirginleşmektedir. İş dünyasında bireylerden, duygularını kontrol altında tutmaları ve uygun bir şekilde yönlendirmeleri beklenmektedir. Bu beklenti, eğitim kurumları gibi insan ilişkilerinin ve yüz yüze iletişimin yoğun olduğu örgütlerde daha da artmaktadır. Örgütlerde duygu yönetimi yalnızca bireysel bir süreç olarak kalmamakta, aynı zamanda örgütün genel duygusal atmosferinin yani duygusal ikliminin yönetilmesini de kapsamaktadır. Duygusal iklim yönetiminin (DİY) temel amacı, örgüt içinde olumlu duyguların hakimiyetini sağlamak ve olumsuz duyguları en aza indirerek örgütsel etkinlik ile iş tatminini üst düzeye çıkarmaktır. Bu nedenle, iş yaşamında duygu yönetiminin önemi günümüzde giderek daha fazla vurgulanmaktadır.



Bu çalışmada, duygusal iklim yönetimiyle ilgili temel kavramlar ayrıntılı olarak ele alınmış ve bu kavramların iş yaşamı ile olan ilişkisi ortaya konmuştur. Öncelikle duygu kavramı ve duyguların temel özellikleri ile işlevleri açıklanmış; ardından duygulara ilişkin çeşitli kuramsal yaklaşımlar ve algılama biçimleri üzerinde durulmuştur. Son olarak ise, duygu ve duygu yönetimiyle ilgili kavramsal çerçeve çizilmiş, duygu yönetiminin bireysel ve örgütsel düzeydeki boyutları, yani DİY, kapsamlı biçimde analiz edilmiştir.

Ayrıca, çalışma ortamında duyguların yönetilmesinin, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığının güçlendirilmesinde kritik bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Duyguların etkin şekilde yönetilebildiği örgütlerde, çalışanlar arasında güven, işbirliği ve aidiyet duygusu gelişmekte; bu da bireysel ve kurumsal başarıya önemli katkılar sağlamaktadır. İş yaşamında duyguların yönetimi, bireylerin psikolojik iyi oluşunu desteklerken, örgütlerin sürdürülebilir başarısı için de temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Duygu Kavramı Ve Özellikleri

Duygu, bireyin içsel ya da dışsal çevresinden kaynaklanan uyarıcıların, haz ya da elem gibi izlenimler oluşturmasıyla ortaya çıkan bir olgudur (Başaran, 2000, s. 117). Kervancı'ya (2008) göre, duygu; belirli bir uyaran sonucunda içsel olarak gelişen ve davranışsal tepkilere yol açan yapılandırılmış hisler bütünüdür. Çakar ve Arbak (2004) ise duyguyu, bir kişiye ya da nesneye karşı yöneltilen yoğun hisler olarak tanımlamaktadır. Latince “movere” (hareket ettirmek) kökünden türeyen duygu kavramı, mutluluk, üzüntü, korku, nefret ya da hoşlanma gibi bilinci etkileyen ve bireyin farkındalığını şekillendiren durumları kapsar. Goleman (2007), duyguyu; belirli bir his, bu hisse eşlik eden düşünceler, psikolojik ve biyolojik durumlar ile bir dizi davranış eğilimi olarak açıklamıştır.

Duygunun tanımlanmasında; fiziksel uyarıcılar, bireysel tutumlar, davranışın etkisi ve ruhsal durum gibi çeşitli faktörler rol oynar. Bu nedenle, her araştırmacı kendi bakış açısına göre duygunun farklı bir boyutunu ön plana çıkarabilir. Örneğin, nörolojik bakış açısı, vücut sistemlerinin uyarılmasına odaklanırken; bilişsel yaklaşım, duyguları zihinsel süreçlerle ilişkilendirir. Kültürel perspektif ise duyguların toplumsal normlar ve ifade biçimleriyle şekillendiğini vurgular. Duygunun çok boyutlu bir yapıya sahip olması, amaçların ve hislerin birlikte değişim gösterdiği bir sürece işaret etmektedir.

Duygu ile bedensel ifadeler arasındaki doğal ve doğrudan ilişkinin varlığı, duyguların nörolojik bir süreç sonucunda ortaya çıktığını destekler. Örneğin, bir kişinin gülümsemesi, “mutluyum” ifadesini sözcüklerle belirtmekten daha güçlü ve doğrudan bir göstergedir (Parkinson, 1995). Duygular, olayları değerlendirmede ve bireyin harekete geçmesinde rehberlik eden içsel bir sistem olarak görülmektedir.

Tüm bu tanımlamalar ışığında duygu; bireyin iç ve dış çevresinden gelen uyarıcılara karşı öncelikle içsel olarak ortaya çıkan, ardından beden dili, duruş ve davranış üzerinde etkili olan yapılandırılmış hisler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu tanım, bireyin davranışlarının temelinde duyguların yer aldığını ve davranışların yönlendirilmesinde duyguların belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Akçay, Çoruk, 2012: 5).

Duygular, içerdiği düşünsel yönleriyle bilişsel, bedensel yansımalarıyla biyolojik, eyleme dönüşme biçimiyle ise davranışsal olarak ele alınabilir (Langelier, 2006, s. 42).

2.2. Duyguların İşlevleri

Duygular, bireyin çevresinde meydana gelen olaylar hakkında bilgi edinmesini sağlamakta ve kişisel hedeflerini belirlemesinde etkili olmaktadır (Özkalp & Cengiz, 2003; Yelkikalan, 2006). Davranışların temelinde duygular yer almakta; bu nedenle duygular, bireyleri harekete geçirerek davranışlarını yönlendiren başlıca unsurlardan biri olarak kabul



edilmektedir. Örgütlerde çalışanların kendi duygularını tanıması, bu duyguları örgütün hedefleri doğrultusunda yönetebilmesi ve harekete geçirebilmesi beklenmektedir. Ayrıca, çalışanların iş ortamında sosyal ilişkiler kurabilmeleri ve bu ilişkilerde empati yetkinliklerini etkili biçimde kullanabilmeleri büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, iş yaşamında duygusal yeterliliklerin etkin kullanımı, çalışanlar açısından kritik bir rol oynamaktadır (Titrek, 2007, 100).

Passons (1975), duyguların iki temel amaca hizmet ettiğini öne sürmektedir. Bunlardan ilki, bireyin harekete geçmesi için gerekli enerjiyi sağlamaktır. İkincisi ise, kişinin kendi ihtiyaçlarını karşılaması için çevresini yönlendirmesine veya uygun davranışları sergilemesine yardımcı olan bir rehberlik ve değerlendirme işlevi görmesidir. Eğer bu enerji, bireyin gereksinimlerini karşılamasına veya çevresini etkili biçimde yönlendirmesine katkı sağlıyorsa, olumlu duygular ortaya çıkmaktadır. Ancak, enerji faydasız ya da zararlı davranışlara yönelirse, olumsuz duygular gelişmektedir (Tuğrul, 1999).

Bütün duygular, bireyi harekete geçiren itici güçlerdir ve her duygunun bireyin duygusal repertuarında kendine özgü bir işlevi bulunmaktadır. Her bir duygu, bedeni farklı tepkilere hazırlayarak bireyi eyleme geçmeye yönlendirir. Bu biyolojik eğilimler ise, bireyin yaşantıları ve içinde bulunduğu kültür tarafından şekillendirilir (Goleman, 2007).

Duyguların kendisi evrensel olsa da, duyguların ifade edilme biçimleri; kültür, yaş, cinsiyet, meslek ve toplumsal statü gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Barutçugil, 2002). İnsanlar, akıl ve mantıklarının yanı sıra duygularının da etkisi altında hareket ederler. Duygular, başkalarını etkileme sürecinde önemli bir rol oynar ve karşıdaki bireylerin davranışlarının şekillenmesinde belirleyici olabilir (Acar, 2007). Scherer ise duyguların başlıca işlevlerini üç grupta toplamıştır (Çakar, 2002; Acar, 2007):

- Bireyi harekete geçmeye hazırlamak,
- Gelecekteki davranışları yönlendirmek,
- Sosyal ilişkilerin düzenlenmesine katkı sağlamak.

2.3. Duygulara Bakış Açıları

Bu noktada, duyguların toplum ve bireyler üzerindeki algısına ilişkin çeşitli değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Geleneksel yaklaşımda, duygular genellikle kadınsı özellikler ve düzensizlikle ilişkilendirilmiş; erkeklerde ise akılcılığın ön planda olması nedeniyle, iş yaşamında ve örgütsel yapılarda duygulara yer verilmemiştir. Ancak, demokratik değerlerin güçlenmesi ve kadınların iş hayatındaki temsiliyetinin artmasıyla birlikte, duyguların iş ortamındaki önemi yeniden ele alınmaya başlanmış ve performans üzerinde olumlu etkileri olduğu kabul görmeye başlamıştır (Titrek, 2007, 50).

Antik çağ felsefesinde, Stoacılar bilge kişinin duyguların etkisine kapılmayan biri olduğunu savunmuşlardır. Platon, duyguları alt düzeyde ve yönlendirilmesi gereken unsurlar olarak görmüş, mantığın duygular üzerinde hâkim olması gerektiğini ileri sürmüştür. Aristoteles ise, duyguların bilinçli işlevlerle birlikte ortaya çıktığını ve bu işlevlerin ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmiştir. Descartes'e göre duygular, bireyin düşüncelerine bağlı olarak şekillenmektedir. Onun da dâhil olduğu rasyonalist görüş, duyguları denetlenmesi gereken ilkel dürtüler olarak tanımlamıştır. Galen ise duyguları ruhun hastalıkları şeklinde değerlendirmiştir (Çakar ve Arbak, 2004).

Modern yaklaşımlar ise, aklın duygular üzerindeki mutlak hâkimiyetini sorgulamaya başlamıştır. Özellikle 1960'lı yıllarda Kuzey Amerika ve Avrupa'da yaşanan toplumsal hareketler, akılcılığa karşı bir tepki olarak bireylerin duygularını daha açık biçimde ifade etmelerine yol açmıştır. Sonraki yıllarda beyin araştırmalarındaki gelişmeler de, akıl ve duygu arasındaki ilişkiye dair yeni yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Zihnin duyguları tamamen kontrol ettiği ve bedenden bağımsız bir yapı olduğu yönündeki klasik



anlayış terk edilmiştir. Günümüzde düşünce ve duygunun birbirinden ayıramaz olduğu ve aralarında temel bir çatışma bulunmadığı kabul edilmektedir (Mayer, Caruso ve Salovey, 2000).

Duyguların bireyler tarafından algılanışı ve bu algının niteliği, üretkenlik ve verimlilik üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Günümüzün çağdaş yaklaşımı, duyguların örgütlerin etkinliğindeki rolüne odaklanmaktadır. Artık duygular, zayıflık, kadınsılık ya da kontrol edilmesi gereken bir unsur olarak değil; bireysel performansı ve örgütsel başarıyı artırmada önemli bir faktör olarak görülmekte ve yönetimine yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Akçay, Çoruk, 2012: 5).

2.4. Duygu İle İlişkili Kavramlar

2.4.1. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramının temeli, Thorndike'nin 1920 yılında ortaya koyduğu sosyal zekâ yaklaşımına dayanmaktadır. Howard Gardner'ın 1980'lerde geliştirdiği Çoklu Zekâlar Kuramı ile birlikte, duygusal zekâyâ yönelik ilgi artmış ve 20. yüzyılın sonlarına doğru bu kavram, önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir (Wong ve Law, 2002; Yelkikalan, 2006). Duygular üzerine çeşitli çalışmalar ve farklı görüşler bulunmakla birlikte, "duygusal zekâ" terimini bilimsel literatüre kazandıran ilk araştırmacılar Salovey ve Mayer olmuştur (1990) (Tuğrul, 1999). Mayer ve Salovey (1999), duygusal zekâyı, bireyin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını tanıma, bu duyguları yönetme ve yaşamına yön verme becerisi olarak, sosyal zekânın bir alt türü şeklinde tanımlamaktadır. Bar-On (1997) ise duygusal zekâyı, bireyin yaşam başarısı ve psikolojik sağlığı üzerinde etkili olan yetenek ve becerilerin tümü olarak değerlendirmektedir. Goleman (2000) ise duygusal zekâyı, kişinin kendi duygularını ve çevresindekilerin duygularını algılayabilmesi, kendini motive edebilmesi ve duygularını etkin şekilde yönetebilmesi olarak tanımlamaktadır. Duygusal zekâ, yalnızca bilişsel yeteneklere odaklanan akademik zekâdan farklı olup, bu zekânın tamamlayıcısı niteliğinde çeşitli yetkinlikleri içermektedir (Babaoğlu, 2010). Bu çerçevede, duygusal zekâ; duyguları doğru biçimde ifade edebilme, duygusal süreçleri bilişsel süreçlerle bütünleştirebilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini kavrama gibi becerileri kapsar (Law, Wong ve Song, 2004).

Weisinger (1998), duygusal zekâyı duyguları mantıklı bir şekilde kullanabilme yeteneği olarak tanımlarken, Yaylacı (2006) ise duygusal zekâyı, yaşamı hissetme, anlama ve duyguların gücünden etkin biçimde yararlanabilme kapasitesi olarak açıklamış ve duyguların rasyonel yönetimine vurgu yapmıştır. Acar (2002), duygusal zekâyı; bireyin kendi duygularını fark edip tanınması, bu duyguları kontrol edebilmesi, hedeflerine ulaşmak için öz motivasyon geliştirmesi ve başkalarının duygularını anlayarak sağlıklı ilişkiler kurabilmesiyle ilgili sosyal becerilerin bir bütünü olarak ele almaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008).

Yüksek duygusal zekâyâ sahip olmak, her durumda duygusal tepkiler göstermek anlamına gelmemektedir. Tam tersine, duygusal zekâ; duyguların hangi koşullarda, ne zaman ve ne ölçüde kullanılacağını bilme ve uygulama becerisini ifade eder (Akçay, Çoruk, 2012: 5). Duygusal zekâ, yalnızca mantıkla hareket etmenin ya da sürekli duygusal tepkiler sergilemenin yeterli olmadığını, asıl önemli olanın duyguların uygun şekilde yönetilmesi olduğunu göstermektedir (Titrek, 2007, s. 59-60).

Duygusal zekâ üzerine yapılan araştırmaların temelinde, duyguların birey davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynadığı düşüncesi yer almaktadır. Bu nedenle, duyguların etkin biçimde yönetilmesinin birey açısından olumlu sonuçlar doğuracağı kabul edilmektedir. Duygusal zekâ, duyguları yönetme kapasitesiyle ilişkili olduğundan, yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin olumlu düşüncelerini performansa dönüştürme, olumsuz



düşüncelerin ise etkisinden uzaklaşarak verimliliklerini artırma potansiyeline sahip oldukları söylenebilir (Wong ve Law, 2002; Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Duygusal zekâya ilişkin çalışmalar genel olarak iki ana grupta toplanmaktadır. Birinci grup, duygusal zekâ becerileri, bu becerilerin ölçümü ve iş yaşamındaki önemi üzerine yapılan araştırmalardır. İkinci grup ise, duygusal zekânın örgütsel bağlılık, problem çözme, iş tatmini, çatışma yönetimi, performans, ekip çalışması, iletişim ve liderlik gibi çeşitli örgütsel değişkenlerle olan ilişkisini inceleyen çalışmalardır. Literatürde, duygusal zekânın en çok liderlik ile bağlantılı olarak ele alındığı görülmektedir. Liderlik araştırmalarında ise, liderin duygusal zekâ düzeyi ile sergilediği liderlik davranışları arasındaki ilişki ön plana çıkmaktadır (Akçay, Çoruk, 2012: 8).

İş yaşamı perspektifinden bakıldığında, yüksek duygusal zekâya sahip bireylerin oluşturduğu örgütlerde, yöneticilerin olumlu bir duygusal iklim yaratma süreçlerinin daha kolay gerçekleşebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin gerek işe alım süreçlerinde gerekse çalışanların mesleki gelişimlerinde duygusal zekâ düzeyine önem vermeleri, örgütsel bütünlüğün sağlanması açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Mayer, Caruso ve Salovey, 2000).

2.4.2. Duygusal Emek

Kurumlar, çalışanlarının hizmet sunumu sırasında duygularını, kendi politika ve stratejilerine uyumlu şekilde düzenlemelerini beklemektedir. Çalışanların sergilediği duygular, esasen kurumun belirlediği hedeflerin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, kurumun duygusal beklentilerinden sapmalar yalnızca bireysel performansı olumsuz etkilemekle kalmaz, aynı zamanda kurumun genel başarısını da olumsuz biçimde etkileyebilir (Güngör, 2009). Çalışanların duygularının ve bu duyguların dışı vurumunun işverenler tarafından yönlendirilme çabası, duygusal emek kavramının örgütsel davranış alanında öne çıkmasına neden olmuştur. Bu süreç, kimi zaman yazılı kurallar yoluyla, kimi zaman ise kurumun yerleşik kültürel normları veya protokol gereklilikleriyle şekillendirilmektedir. Duygusal emek, çalışanın işverenin talep ettiği duyguları uygun şekilde sergilemek üzere baskı altında kalması ve bu duyguları davranışa dönüştürmesi olarak tanımlanabilir (Mann, 2007; Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu kavram, Hochschild tarafından 1983 yılında literatüre kazandırılmıştır. İş yaşamında duygusal emek, çalışanların hizmet sürecinde kurumun kendilerinden beklediği duyguları göstermelerini ifade etmektedir (Güngör, 2009). Hochschild (1983), duygusal emeğin, bireyin kendi içsel duygularını yönetmesinden ziyade, kurum tarafından talep edilen duyguların dışı vurulması anlamına geldiğini belirtmiştir (Miller, Considine ve Garner, 2007).

Kurumların, çalışanlardan işin gereği olarak belirli duyguları sergilemelerini istemesi, çoğu zaman yapay ya da gerçek olmayan duyguların gösterilmesiyle sonuçlanmakta ve bu durum duygusal emek olarak adlandırılmaktadır (Miller, Considine ve Garner, 2007). Duygusal emek, esasen duyguların içsel olarak yönetilmesinden çok, dışarıya yansıtılan davranışların kontrolüyle ilgilidir. Bireyin hissettiği duygulardan ziyade, bu duyguların hangi davranışlara dönüştüğü ve bu davranışların gözlemlenebilirliği daha fazla önem kazanmaktadır (Güngör, 2009).

Zaman içerisinde, duygusal emeğe ilişkin beklentiler kurum kültürünün ayrılmaz bir unsuru haline gelebilir. Bu durum, iş yerinde çalışanların yalnızca davranışlarının değil, aynı zamanda duygularının da yönlendirilmesini ve denetlenmesini zorunlu kılar. Böylece, kurum kültürü çalışanların duygularını da kontrol eden bir yapıya dönüşebilir. Hochschild, duygusal emeğin kapitalist sistemde çalışanların sömürülmesine yeni bir alan açtığını ileri sürmektedir (Boyd, 2002).



İş yaşamı bağlamında duygusal emek, çoğunlukla kurumun talep ettiği duyguların sergilenmesiyle ilgili olup, çalışanların gerçek duygularını her zaman yansıtmayabilir. Özellikle hizmet sektöründe ve özel işletmelerde duygusal emek olgusunun önemi daha da artmaktadır. Bu kapsamda, duygusal emek daha çok gözlemlenebilen davranışların yönetimiyle ilişkili olup, bu yönüyle duygu yönetimi kavramından ayrılmaktadır (Akçay, Çoruk, 2012: 9).

2.4.3. Duygusal İklim

Bir örgütü diğerlerinden ayıran, ona kendine has bir karakter kazandıran ve çalışanlar tarafından algılanarak davranışlarını etkileyen tüm bireysel, kurumsal ve çevresel özellikler, örgütsel iklim kavramı kapsamında değerlendirilmektedir (Arslan, 2004). Örgütsel iklim, çalışanların iş tatmini ve kurumun amaçlarına ulaşma kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir. Benzer şekilde, duygusal iklim de kurumun ve çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olup, çalışanların hedeflerine ulaşmalarını destekleyici bir rol oynayabilir. Duygusal iklim, grup üyeleri arasındaki sosyal etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak ve baskın duygusal atmosferi tanımlar. Ayrıca, ekonomik, politik ve toplumsal gelişmeler de bu iklimin şekillenmesinde etkili olabilmektedir (Ruiz, 2007).

Çalışanların kurum içindeki ilişkilerinde duygular, çeşitli açılardan belirleyici bir unsur olarak öne çıkar. Bireylerin otoriteyi algılayış biçimlerinden, kariyer beklentilerine kadar pek çok faktör, duyguların etkisiyle şekillenir. Kahn (1998), çalışanların iş ortamında resmi örgütsel yapıların ötesinde duygusal bağlar oluşturduğuna dikkat çekmiştir. Bu tür duygusal ilişkiler, çalışanların iş çevresiyle olan etkileşimlerini anlamlı şekilde yönlendirir. Duygular, örgütsel yapının güçlenmesinde ya da zayıflamasında sosyal birleştirici işlev görmektedir (Fineman, 1993, 15). Huy (1999), yöneticilerin çalışanların duygusal gereksinimlerine duyarlılık gösterdiğinde ve bunu uygulamalarına yansıttığında, örgütün performansında artış olacağını belirtmektedir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008). Bireyin sahip olduğu duygusal durum, oluşum nedeni ne olursa olsun, yüz ifadesine, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine ve işteki verimliliğine yansımaktadır. Duyguların uygun şekilde yönetilmesi ve hedeflere yönlendirilmesi, bireysel ve kurumsal düzeyde olumlu sonuçlar doğuracaktır (Kervancı, 2008).

De Rivera ve Paez (2007), duygusal iklimi, belirli bir ortamda grup üyeleri arasında sosyal etkileşimler sırasında oluşan ve paylaşılan baskın duygular olarak tanımlamıştır. Tran (1998) ise örgütün duygusal iklimini, kurumda hâkim olan değerler, amaçlar, inançlar ve davranışların bir bütünü olarak görmektedir. Tran'a göre, örgütteki duygusal iklim, çalışanların başarılarının bir göstergesi olarak kabul edilmelidir. Bu çerçevede, duygusal iklim, örgüt üyelerinin büyük çoğunluğunun hissettiklerinin diğer üyeler tarafından nasıl algılandığını ortaya koyar (Yurtsever & Rivera, 2010).

De Rivera (1992), duygusal iklim ile kültür arasındaki farkı şöyle açıklamıştır: Duygusal iklim, değişime daha açık olup mevcut liderlik tarzları ve yönetim uygulamalarına bağlı olarak şekillenirken; kültür, nesiller boyunca aktarılan sosyalleşme süreçleriyle kalıcılaşan ve daha durağan bir yapıya sahiptir (Özçelik, Langton & Aldrich, 2001; Yurtsever ve Rivera, 2010). Farklı bir liderlik yaklaşımı, kısa sürede örgütün duygusal ikliminde değişiklik yaratabilir; ancak kurumun kültürü bu kadar hızlı değişmez. Bu nedenle, liderlik uygulamalarını değerlendirirken, kültürel yaklaşımdan ziyade iklim perspektifinin dikkate alınması daha anlamlıdır. Kurumlarda olumlu bir duygusal iklim oluşturma çabaları, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını ve kişisel gelişimlerini desteklemeyi, aynı zamanda iş ortamına olan bağlılıklarını güçlendirmeyi hedeflemektedir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).



Çalışma hayatı bağlamında, duygusal iklim kavramı, duygusal emekten daha geniş bir anlam taşımaktadır. Duygusal emekte genellikle çalışanların duygularını bastırmaları ve kontrol altında tutmaları beklenirken, duygusal iklimde çalışanların ortaklaşa oluşturduğu ve liderin etkisiyle şekillenen bir süreç söz konusudur. Duygusal emek daha çok yöneticilik uygulamalarına karşılık gelirken, duygusal iklim ise liderliğe özgü bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, kurumlarda duygusal iklimin yönetimi oldukça karmaşık ve yoğun çaba gerektiren bir süreçtir (Akçay, Çoruk, 2012: 11).

2.4.4. Duygusal Kimlik

Kimlik kavramı, bir varlığın kendine özgü niteliklerini tanımlayan ve onu diğerlerinden ayırt etmeye yarayan temel bir olgudur. Bu kavram, esasen ait olunan gruplar ya da bireysel özellikler temelinde kategorileştirme işlevi görür ve farklılıkları ön plana çıkarır. Psikoloji literatüründe kimlik, bireyin kendisini başkalarından ayıran, tutarlı ve yapılandırılmış özellikler bütünü olarak ele alınır. En geniş anlamıyla kimlik, kişinin sahip olduğu tüm nitelikleri kapsar; bireyin kendine dair algıları kadar, toplumun ona atfettiği özellikler de bu kapsamda değerlendirilir. Bir bireyin kişiliği, çeşitli kimliklerin birleşiminden oluşur ve kişilik, bireyin bu kimlikleri bütünleştirme sürecinin bir sonucudur. İnsanlar, kimlikleri aracılığıyla toplumsal çevreleriyle uyum sağlarlar (Aşkın, 2007).

Örgütlerin klasik yapılardan uzaklaşması ve kurumsal sürekliliğin sağlanması gerekliliği, çalışanların zihinsel ve duygusal düzeyde kurumla bağ kurmasını zorunlu kılmıştır. Bürokratik yapının zayıflamasıyla birlikte, kurumların iç dinamikleri ve tutumları daha fazla önem kazanmış; bu da örgütsel kimlik kavramının öne çıkmasına neden olmuştur (Tüzün ve Çağlar, 2008; Taşdan, 2010, s. 243).

Örgütsel kimlik, bireylerin örgütle özdeşleşmesinde bilişsel ve duygusal bir temel sunar. Örgütsel kimliğe yönelik duygusal bağlılık geliştiren bireyler, bu kimliği destekleyen veya tehdit eden durumlarda harekete geçme eğilimi gösterirler (Dutton vd., 1994'ten akt. Taşdan, 2010, 255). Örgütsel kimlik, çalışanların kurumlarına duygusal olarak bağlanmalarında temel bir unsur olup, üyelerin kuruma olumlu bir şekilde bağlanmasını sağlar. Güçlü ve çekici bir örgütsel kimlik, duygusal bulaşma, kıyaslama ve empati mekanizmalarını güçlendirerek grup üyelerinin birbirlerinin olumlu duygularını daha kolay algılamasını mümkün kılar (Walter ve Bruch, 2008).

Burgess, Pugh ve Seigney (2006), bireylerin beş ayrı kimlik alanının birleşiminden oluşan bir kimlik yapısına sahip olduklarını ve bu yapıların karar alma, değerler ve vizyon üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Her bireyde baskın olan birincil bir kimlik alanı bulunur. Bu kimlik alanları; bilişsel kimlik (zihin), kültürel kimlik (ilişkiler), duygusal kimlik (kalp), fiziksel kimlik (beden) ve ruhsal kimlik (ruh) şeklinde sınıflandırılmıştır (Burgess, Pugh ve Seigney, 2006, s. 99).

Duygular, bireyin davranışlarını olumlu ya da olumsuz biçimde etkiler ve hem başkalarını algılayış biçimini hem de başkaları tarafından nasıl algılandığını belirler. Kişinin duygularının kökenini anlaması, kimliğini kavraması açısından önem taşır. Hislerin keşfi, bireyin gelecekte nasıl hissetmek istediğini şekillendirmesine olanak tanır. Duygusal hafızada biriken deneyimler, bireyin tepkilerinin oluşmasında rol oynar. Kişinin doğal tepkileri ve duygularını ifade etme biçimi, duygusal kimliğinin temelini oluşturur (Burgess, Pugh ve Seigney, 2006, s. 99-100).

İş ortamında duygular, bireylerin tutumları, kişilik özellikleri, başkalarını algılayış biçimleri ve iş ortamını değerlendirme şekilleri hakkında önemli bilgiler sunar. İş yerindeki duyguları anlamının temelinde, duygusal tetikleyicilerin farkına varmak, bu tetikleyicilere verilen tepkileri izlemek ve gerektiğinde uygun olmayan tepkileri değiştirmek yer alır (Anderson, 2002).



Duygular, tıpkı düşünceler gibi çeşitlilik gösterir ve her birey duyguları farklı biçimlerde deneyimler ve ifade eder. Duygusal kimlik, bireyin duygularının kimliğini ve dünyayı algılayışını belirlemede yol gösterici bir unsur olarak öne çıkar. Duyguların kökenini bilmek ve bunların nasıl dışa vurulduğunu anlamak, kişinin kendini daha iyi tanımasını sağlar. Kişi kendini ne kadar iyi anlarsa, başkalarını da o kadar iyi anlayabilir (Burgess, Pugh ve Sevigny, 2006).

Çalışma yaşamı açısından duygusal kimlik, bir örgütün diğerlerinden ayrışmasını sağlayan temel bir faktördür. Duygusal kimlik, duygusal iklim ve duygusal emek kavramlarının daha içselleştirilmiş bir yansıması olarak görülebilir ve bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerine katkı sağlar. Örgütte oluşan duygusal kimlik, hem duygusal iklimin oluşmasında hem de yeni üyelerin kuruma uyumunda yöneticilere önemli avantajlar sunar (Akçay, Çoruk, 2012: 12).

Duygusal zekâ genellikle bir yetenek veya beceri olarak değerlendirilse de, makalenin konusu olan duygu yönetimi açısından, bu yetenek yöneticilerin bu alanı ve sorunları yönetebilmesi için özel bir gereklilik olarak ele alınmalıdır. Ancak literatürde, duygusal zekâ çoğunlukla çalışanların davranışlarını etkileme yönüyle ele alınmakta, yöneticilerin bu beceriye olan ihtiyacı yeterince vurgulanmamaktadır. Oysa bu çalışmada duygu yönetimi, bir yönetici yeteneği ve davranışı olarak ele alınmakta ve bu yönüyle özellikle önemsenmektedir.

Duygusal kimlik ve duygusal iklim, makalenin ana odağında yer alan iki temel kavramdır. Duygusal kimlik, örgüte kendine özgü nitelikler kazandıran ve onu diğerlerinden ayıran bir unsur olarak öne çıkar. Bu kavram, örgütün gelişimi ve yönetimi açısından büyük önem taşır. Ayrıca, örgütsel sosyalleşmede ve yeni üyelerin örgüt kimliğini benimsemesinde de önemli bir rol oynar. Duygusal kimlik, örgütsel kimliğin özgün bir alanına uygulanmış hali olarak düşünülebilir ve bu kimliğin benimsenmesi, örgütsel kimliğin kabulünü kolaylaştırır. Duygusal iklim ise, örgütsel iklime oldukça yakın bir kavramdır. Örgütsel iklim, kurumu diğerlerinden ayıran ve bireylerin algılarıyla şekillenen özellikler bütünü iken; duygusal iklim, bireyler arasındaki duygusal bağların oluşturduğu bir ağ olarak değerlendirilebilir. Bu noktada, duygusal iklimin örgüt ikliminin belirlenmesinde etkili olduğu söylenebilir. Duygu yönetiminin temel amacı, kurumda olumlu duygusal ağlar meydana getirmek ve bu yapıyı güçlendirerek sürdürülebilir bir olumlu duygusal iklim oluşturmaktır (Akçay, Çoruk, 2012: 12).

Konu ile ilişkili bir başka kavram ise duygusal emektir. Duygusal emek, çalışanın kurumun beklediği ve verimliliği etkileyen duyguları geliştirmek için gösterdiği çaba olarak tanımlanabilir. Duygusal emek, duygu yönetimi alanında doğrudan etkili bir kavramdır. Yöneticilerin duygusal iklimi ya da duygusal kimliği oluşturup sürdürmeye yönelik çabaları, çalışanların duygusal çatışma yaşamalarını azaltacak ve duygusal patlamaların önüne geçerek kurumun verimliliğine katkı sağlayacaktır. Bu noktada, yöneticilerin duygu yönetimi becerilerinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu kavramların incelenmesi çalışma yaşamında duyguların etkin yönetimi açısından büyük önem taşır (Mayer, Caruso ve Salovey, 2000).

2.5. Duygu Yönetimi

2.5.1. Duygu Yönetimi Kavramı

Yönetim kavramı, insanların birlikte çalışmaya başlamasıyla ortaya çıkmış olup, kökeni insanlık tarihi kadar eskidir. Yönetim, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerin yönlendirilmesi, aralarındaki iş birliği, koordinasyon ve iş bölümünün sağlanması için yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bir başka bakış açısıyla yönetim, mali kaynakların, yardımcı malzemelerin, hammaddelelerin, iş gücünün, demirbaşların, donanımın



ve en önemlisi insan kaynağının etkili biçimde kullanılması ve karar alma süreçlerinin bütünüdür. Yönetim olgusu, topluluk içinde iş birliğinin sağlanmasına yönelik tüm çabaları içerir. Burada esas olan, gerçekleştirilen iş birliğinin bilinçli, yetkin ve sistematik bir biçimde, uygun yöntem, ilke ve modellerden yararlanılarak sürdürülmesidir (Altın, vd. 2021: 1964).

Bir yöneticinin başarısı, doğrudan örgütün başarısıyla ilişkilidir; aynı şekilde yöneticinin başarısızlığı da örgütün başarısızlığı anlamına gelir. Örgütlerde yönetici, adeta bir beyin işlevi görür ve yönetim, örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü merkezi bir unsur olarak kabul edilir. Bu nedenle, yönetimin olmadığı bir örgüt düşünülemez. Yöneticiler, ulaşılması hedeflenen sonuçlara ulaşmak için bir araya gelen bireyleri yüksek verimlilikle ve iş birliği içinde yönetmekle yükümlüdür. Ayrıca, örgütü yaşatmak ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak adına, örgütteki insan kaynağı ve diğer tüm kaynakları en verimli şekilde kullanma sorumluluğu da yöneticilere aittir (Mayer, Caruso ve Salovey, 2000).

Yöneticiler, örgüt hedeflerine ulaşmak için başkalarının aracılığıyla hareket eden kişilerdir (Şimşek, 2008). Bu doğrultuda, yöneticilerin kendi düzeylerindeki kişilerle müzakere yürütebilme, ilişkiler kurabilme, astların motivasyonunu sağlayabilme, çatışmaları çözebilme ve örgüt içindeki duyguları yönetebilme gibi çeşitli yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. Etkili bir yönetici, kendisine ve çalışanlarına ve işe değer vererek, çalışanların yöneticilerden beklediği beklentileri karşılayabileceğine inanarak işe başlar. Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de, çalışanların duygularını örgütün çıkarları doğrultusunda olumlu şekilde yönetebilmektir (Keçecioğlu, 1998; Aksel, 2016).

2.6. Duygu Yönetimi Sınıflandırması

2.6.1. Bireysel Duygu Yönetimi

Bireysel düzeyde duygu yönetimi, kişinin kendi içsel durumunu kontrol edebilmesi ve uygun koşullarda beklenen veya arzu edilen duygusal ifadeyi dışa yansıtabilmesi olarak tanımlanabilir (Hochschild, 1979). Özellikle iş ortamlarında, sosyal etkileşimler sırasında bireylerin duygularını nasıl yönettikleri açıkça gözlemlenebilmektedir (Sloan, 2007).

Çeşitçioğlu (2003), duygu yönetimini; duygusal zekânın kontrolsüz biçimde etkili olmasını önleyerek, akılcı düşüncenin rehberliğinde hareket etmek, duyguları doğru tanıyarak onlarla etkin biçimde başa çıkmak, bilinçaltında bastırılmış duyguları zararsız hale getirmek ve mevcut anı yaşama becerisi kazanmak olarak açıklamaktadır. Barutçugil (2002) ise duygu yönetimini, güven temelli bir yönetim süreci olarak; karar alırken gerçek değerlerin, hayallerin ve duygusal beklentilerin birbirinden ayrıştırılması ve duyguların istenen düzeyde, kimseye zarar vermeden yönlendirilebilmesi olgunluğu şeklinde değerlendirmiştir (Kervancı, 2008). Bu yaklaşımda, duyguları yönetme süreci; duyguların farkında olma, onları tanıma ve yönlendirme, duygulara uyum sağlayabilme gibi yetkinlikleri içerir ve bireyin duygusal olgunluğunun göstergesi olarak kabul edilir. Duygusal olgunluk, kişinin kendi duygularının farkında olması ve bunları denetleyebilme becerisidir (Çırpan, 2007). Bu, bireyin düşünme ve öğrenme süreçleriyle geliştirdiği, kendini kontrol etme kapasitesi olarak da açıklanabilir. Duygusal olgunluğa sahip bireyler, huzurlu bir yaşam sürdürür, farklılıklara saygı gösterir, sorunları çözebilir, düşüncelerini etkili şekilde ifade edebilir ve sağlıklı sosyal ilişkiler kurabilirler (Khairani ve Putri, 2009).

Goleman (2004), duygu yönetimini; bireylerin ya da yöneticilerin, karar alma ve görüş bildirme süreçlerinde duygularını bastırmaları ya da tamamen duygularının etkisi altına girmeleri yerine, duygularıyla yüzleşerek en uygun sonuca ulaşmaları olarak tanımlamaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008).

Bu tanımlar doğrultusunda, duygu yönetimi, bireylerin yaşamlarını etkileyen düşük benlik saygısı, kaygı, depresyon, öfke, üzüntü, panik ve stres gibi olumsuz duyguların yanı sıra,



mutluluk, sevgi, haz ve sabır gibi olumlu duyguları da etkili biçimde yönetmelerine yardımcı olur. Duygu yönetimi, bireylere olumsuz duygularla başa çıkma becerisi kazandırarak, duygusal iyilik haline ulaşmalarını kolaylaştırır. Bu süreç, kişinin kendini tanımasını ve duygularının farkına varmasını gerektirir. Kendi duygularını tanıyan bireyler, başkalarının duygularını da daha iyi anlayabilir ve empati kurabilirler. Hem iş yaşamında hem de özel hayatta elde edilen başarıların temelinde, kişinin kendi duygularını tanıması, bu duygularla etkili şekilde başa çıkabilmesi ve onları yönetebilmesi yer almaktadır (Kervancı, 2008).

2.6.2. Duygusal İklim Yönetimi (DİY)

Ashforth ve Humphrey (1995), duyguların örgütsel yaşamın temel bir parçası olduğunu ve çalışanların duygusal durumlarına gereken önemin verilmesinin zorunlu olduğunu vurgulamışlardır. Duygular, bireylerin anlaşılmasında ve onların düşünce ile davranışlarının açıklanmasında merkezi bir rol oynamaktadır (Tuğrul, 1999). Günümüzde örgütler, çalışanların duygusal durumlarına daha fazla değer verirken; yöneticiler ve çalışanlar, duyguları çeşitli yöntemlerle yönetmekte ve kontrol altında tutmaktadır. İş yerlerinde duyguların kategorize edilmesi, örgütlerde duygu yönetiminin sosyolojik yönlerinin incelenmesine imkân sağlamaktadır (Bolton, 2005). Duygular, iş performansını etkilediği sürece iş yaşamında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Özkalp ve Cengiz, 2003). Çalışanların iş yaşamında zaman içinde edindikleri duygusal deneyimler, onların iş tutumlarını ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Ashkanasy ve Daus, 2002). Fredrickson ve Losada (2005), iş ortamında yaşanan olumlu duygusal deneyimlerin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde işlevselliği artırdığını ve örgütsel dönüşümü desteklediğini ileri sürmektedir (Kimberley ve Härtel, 2007). Yöneticiler ve çalışanlar, değişen koşullara ve örgütsel yapıya adapte olabilmek, değişimi yakından takip edebilmek, bulundukları ortamdan tatmin olmak, işe karşı duygusal bağlılık geliştirmek ve iş ortamında duygusal doyum elde etmek için; duyguları tanıma, duyguların davranışlar üzerindeki etkilerini kavrama, duyguların ifade biçimlerini analiz etme ve duyguları yönlendirme konularında yetkin olmalıdır. Bu çerçevede, duygu yönetiminin önemi artmış; olumlu duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi unsurlar) bireyler ve kurumlar için değerli bir sosyal sermaye olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Kervancı, 2008; Töremen ve Çankaya, 2008). Kendi duygularının farkında olan, duygularını etkin bir şekilde yönetebilen ve başkalarının duygusal durumlarına duyarlılık gösterebilen yöneticiler ve çalışanlar, iş ortamında güven temelli ilişkiler kurabilmektedir (Perek, 2006).

Duygusal iklim kavramı öne çıkmaktadır. Duygusal iklim; gruplar, örgütler veya toplum genelinde ortaklaşa paylaşılan duygusal deneyimleri ifade eder. De Rivera (1992), duygusal iklimin yalnızca ortak duygular ve davranışları değil, aynı zamanda toplumdaki bireyler arasındaki duygusal ilişkilerin niteliğini de kapsadığını belirtmiştir.

2.6.3. Öz Duygu Yönetimi

Bireyler, zaman zaman duygusal davranışlarını çevrelerinden aldıkları duygusal ipuçlarına göre şekillendirmektedirler. Bu çerçevede öz duygu yönetimi, kişinin kendi içsel durumunu kontrol ederek, duruma uygun ve beklenen davranışı sergilemesi olarak tanımlanabilir. Öz duygu yönetimi; bireyin bilişsel, duygusal ve davranışsal süreçlerini kapsayan çok katmanlı, çok bileşenli ve tekrarlayan bir yapıya sahiptir. Kişi, biyolojik ya da toplumsal hedeflerine ulaşabilmek için, duygularını ve bu duygulara neden olan fizyolojik, psikolojik ve davranışsal süreçlerin başlangıcını, sürdürülmesini, yoğunluğunu veya süresini başlatma, engelleme, devam ettirme ya da değiştirme yollarından birini tercih edebilir. Bireyin bu süreçte, çevresel beklentilere yanıt verebilmek için duygusal tepkilerini gözlemlemesi, denetlemesi, değerlendirmesi ve gerektiğinde değiştirmesi gerekmektedir. Öz duygu yönetiminde, bireysel amaçlar, bu amaçlara ulaşmayı sağlayan beceriler ve çevresel faktörler



belirleyici rol oynamaktadır. Çünkü kişi, öz duygu yönetiminde kültürel değerlerle ve benlik algısıyla uyumlu stratejiler geliştirmektedir. Öz duygu yönetimi, bireyin kendi duygularını düzenleme sürecine odaklandığı için, çoğunlukla psikoloji alanındaki çalışmalarda ele alınmaktadır (Altın, vd. 2021: 1965).

2.6.4. Sosyal Duygu Yönetimi

Duygular, toplumsal yaşamda önemli işlevler üstlenmektedir. Kişilerarası etkileşimlerde, birey başkalarının duygularından etkilenebilmekte ve kendi duygusal durumunu, çevresinin tepkilerine göre şekillendirebilmektedir. Bu durum, insanın toplumsal bir varlık olmasının doğal bir sonucudur (Altın, vd. 2021: 1965).

Sosyal duygu yönetimi, bireyin doğumundan itibaren başlayan ve bebeklik dönemini de kapsayan bir süreçtir. Bu kavram, özellikle gelişim psikologlarının, küçük yaşlardan itibaren duygular üzerinde etkili olan kişilerarası ilişkilerin önemini vurguladıkları çalışmalarda yer almaktadır. Gelişim psikolojisi literatüründe yapılan araştırmalar, duyguların yönetilmesinin ilk olarak bakım veren kişiyle kurulan etkileşim aracılığıyla kişilerarası düzeyde başladığını göstermektedir (Holodynski, 2009). Gelişim psikologları, anne ve babaların çocuğun duygusal gelişiminde ve duygu yönetimi becerilerinin kazandırılmasında temel bir rol üstlendiklerini belirtmektedir (Altın, vd. 2021: 1965).

Sosyal duygu yönetimi kapsamında, bireyin sosyal iletişimi kullanarak başkalarının duygularını etkilemeye çalışması da söz konusu olabilmektedir (Zaki ve Williams, 2013). Duyguların sosyal etkileşimler üzerindeki rolü, onların kişilerarası boyutunu anlamamıza katkı sağladığı için sosyal iletişim açısından büyük önem taşımaktadır (Keltner ve Haidt, 1999). Sosyal duygu yönetimi kavramı, daha çok gelişim psikolojisi alanındaki araştırmalarda ele alınmaktadır (Altın, vd. 2021: 1965).

2.6.5. Bilişsel Duygu Yönetimi

Duygu yönetimini bilişsel bir süreç olarak ele alan ve bilincin bireyin diğer psikolojik süreçleri üzerinde etkili olduğunu savunan bu yaklaşım, özellikle işlevselci perspektifte öne çıkmaktadır. İşlevselci bakış açısı, duygu yönetimini yalnızca bilişsel bir süreç olarak değerlendirmekte ve bilinçdışı duygu yönetimini kabul etmemektedir. Duygu yönetimi, çok katmanlı, çok bileşenli ve döngüsel bir süreç olarak görülmektedir. Bu nedenle, duyguların yönlendirilmesi amacıyla birey veya sosyal çevresi tarafından, otomatik ya da kontrollü, bilinçli veya bilinçsiz biçimde müdahale edilebilmektedir (Zaki ve Williams, 2013). Bilişsel duygu yönetimi modeli, özellikle bilişsel psikoloji araştırmalarında ve eğitim kurumlarında yaygın olarak kullanılmaktadır.

2.6.5. Bilinçdışı Duygu Yönetimi

Bu yaklaşım, duygu yönetiminin her zaman bilinçli bir şekilde gerçekleşmediğini; toplumun, bireyin hangi koşullarda hangi duyguları hissetmesi gerektiğini belirleyen hissetme kuralları aracılığıyla duygu yönetimini etkilediğini ileri sürmektedir. İnsanlar kimi zaman, başkalarıyla benzer duyguları hissedip, benzer tepkiler verebilmektedir. Örneğin, bir kişinin bir karara yönelik heyecanı, bir başkasının o kararı değerlendirmesini etkileyebilir ya da birey, kendisine iletilen sözel veya sözel olmayan mesajları, toplumsal hissetme kuralları doğrultusunda farklı biçimlerde yorumlayıp, davranışlarını buna göre düzenleyebilir (Altın, vd. 2021: 1966).

Bireyin, içinde bulunduğu ortamda istemsiz olarak duygusal bir duruma girmesi; beden dili, mimik ve ses tonunun diğerleriyle uyumlu hale gelmesi ve benzer duyguları deneyimlemesi, “duygusal uyum (emotional contagion)” kavramıyla açıklanmaktadır. Bu süreçte, duygusal zekâ, güç, itibar gibi bireysel faktörler ile örgütsel sosyalleşme gibi kurumsal faktörler önemli rol oynamaktadır (Altın, vd. 2021: 1966).



Grup içindeki bireylerin sahip oldukları güç ve statü, kişinin duygularını diğerlerinin duygularına göre ayarlamasında belirleyici olmaktadır (Ridgeway ve Smith-Lovin, 1999). Örgüt içinde duyguların statü ve güce göre şekillenmesi, toplumsal kültürün bir yansımasıdır. Özellikle bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda, yüksek statüye sahip ve sevilen kişiler tarafından belirlenen hangi duyguların kabul edilebilir olduğuna dair kurallar daha kolay benimsenmekte, bu kişiler örgütte duygusal uyumun sağlanmasında daha etkili olabilmektedir.

Duygusal uyum, örgütsel sosyalleşmenin en kalıcı sonuçlarından biri olarak görülmektedir (Balci, 2003). Örgütsel sosyalleşme uygulamaları, bireyin kurumun bir üyesi olabilmesi için hangi duyguları göstermesi gerektiğini, sosyal bağlamda hangi duyguları yaşaması gerektiğini ve istenmeyen duygularını nasıl kontrol edeceğini öğretmektedir (Ashforth ve Kreiner, 2002; Domagalski, 1999). Böylece, örgüte yeni katılan bireylere açık davranış kurallarının yanı sıra, duygu yönetimi gibi örtük normlar da aktarılmaktadır (Scott ve Kroman Myers, 2007). Bilinçdışı duygu yönetimi modeli, örgütsel sosyalleşme yoluyla özellikle eğitim kurumlarında uygulanan bir duygu yönetimi yaklaşımıdır.

2.6.6. Olumlu Duygu Yönetimi

Bireyin, toplumsal kültürün genel normlarına ve örgüt kültürünün özel beklentilerine uygun davranışlar sergilemek amacıyla çeşitli bilişsel stratejiler kullandığı bir süreç olarak tanımlanabilir. Örgüt içinde sosyalleşme sürecinde, bireyin beklenen olumlu duyguları ortaya koymak için duygularını düzenlemesi, literatürde yukarı yönlü duygu düzenlemesi (upward emotion regulation) olarak adlandırılmaktadır. Olumlu duygu yönetimi, bireyin örgütsel bağlamda hissetme ve davranış kurallarına uygun hareket ederek duygularını kontrol etmesini kapsamaktadır. Olumlu duygu yönetiminin eğitim kurumlarında uygulanan bir duygu yönetimi modeli olduğu söylenebilir (Altın, vd. 2021: 1966).

2.6.7. Olumsuz Duygu Yönetimi

Alanyazında, genellikle bireylerin duygu yönetimini olumlu duygular yaşamak amacıyla gerçekleştirdiği kabul edilmektedir. Ancak, bireyler belirli toplumsal olaylar veya durumlar karşısında, bilişsel değerlendirme süreçlerinden yararlanarak, toplumsal normlara uygun tepkiler vermek veya belirli bir duygulanım yaşamak amacıyla duygularını olumsuz bir şekilde de yönetebilmektedir.

Olumsuz duygu yönetimi, literatürde aşağı yönlü duygu düzenlemesi (downward emotion regulation) olarak tanımlanmaktadır. Bireyin, belirli duyguları açıkça göstermesinin beklenmesi, sosyal, mesleki ve örgütsel normların bir gereğidir. Örneğin, bazı kültürel ortamlarda, mağlup olan muhaliflerin veya destekçilerin bulunduğu bir ortamda, elde edilen bir başarının ardından mutluluk gibi duyguların bastırılması gerekebilir. Olumsuz duygu yönetimi, örgütsel normların bir sonucu olarak bireylerin duygularını düzenlemesini gerektirdiğinden, eğitim kurumlarında da karşılaşılan bir duygu yönetimi biçimidir. Örneğin, bir okul yöneticisinin, örgüt normlarına aykırı gelişen olumsuz bir durumda, örgüt değerlerini ön plana çıkarmak amacıyla duygularını olumsuz yönde yönetmesi ve bu duyguları açıkça ifade etmesi bu duruma örnek gösterilebilir.

2.7. Duygusal İklim Yönetiminin Unsurları

Örgüt içerisinde duyguların yönetilmesini belirleyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. İşin niteliği, servisin örgüt içindeki büyüklüğü, mevcut servis çeşitliliği, statü farklılıkları, çalışanların geçmiş deneyimleri ve hizmet verilen müşteri profili, duygu yönetimini etkileyen başlıca değişkenler arasındadır (Bolton, 2005).

Humphrey (2000), örgütsel ortamın, işin karakteristiklerinin ve bireysel farklılıkların, iş yerinde duyguların dışa vurulmasında belirleyici olduğunu belirtmektedir. Her örgütsel yapı, duyguların ifade edilmesine dair kendine özgü normlar ve kurallar geliştirmiştir. Ayrıca



birçok örgüt, duyguların kontrolü amacıyla çeşitli denetim mekanizmaları oluşturmuştur. Duyguların ifadesi, işin ve örgütün özelliklerine göre öğrenilen bir süreçtir (Kesken, Çapraz ve Şengül, 2003).

Yöneticilerin duygusal durumu, örgütün genel duygusal atmosferini ve dolayısıyla örgütün duygusal sağlığını doğrudan etkileyebilmektedir (Brotheridge ve Lee, 2008). Araştırmalar, liderlerin örgütsel duygusal iklimi ve çalışanların duygusal durumlarını şekillendirme konusunda önemli bir yetkinliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Liderlik uygulamalarının temelinde, çalışanların duygusal potansiyelini örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek yer almaktadır. Planlama, koordinasyon, örgütlenme ve karar alma gibi bilişsel süreçlerin yanı sıra, çalışanların duygularının yönetimi de etkili liderliğin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Olumlu bir duygusal iklimin oluşmasına katkı sağlayan liderlik davranışları arasında; çalışanların duygusal gereksinimlerine duyarlılık göstermek, olumlu geri bildirimlerle çalışanları motive etmek, gelişim fırsatları sunmak ve takım çalışmasını teşvik edecek bir ortam oluşturmak sayılabilir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

Liderler, çalışanlar ve örgüt iklimi, duygusal iklim yönetiminin temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Örgütlerde olumlu duyguların ortaya çıkmasını sağlamak ve bu duyguları etkili şekilde yönetebilmek için, bu unsurların rollerinin iyi kavranması gerekir. Liderlerin yönetim anlayışları, liderlik biçimleri, otorite tarzları ve çalışanlara yönelik tutumları, örgütte olumlu ya da olumsuz bir duygusal atmosferin oluşmasında belirleyici rol oynamaktadır. Örgütün yapısal özellikleri ve genel iklimi, bireyler üzerinde doğrudan etkili olurken; bireylerin sahip oldukları bireysel ve paylaşılan duygular da örgüt iklimini doğrudan etkileyebilmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008).

2.8. İlgili Araştırmalar ve Duygusal İklım Yönetiminin Yöntemleri

Daha önce de vurgulandığı üzere, çalışanlar arasındaki duygusal bağlar ve ilişkiler ağı olarak tanımlanan Duygusal İklım Yönetimi (DİY), bireysel duygu yönetiminden farklı bir yaklaşıma sahiptir ve bu farklılık, amaçlara ulaşmada kullanılan yöntemlerde de kendini göstermektedir. Kurumların da bireyler gibi kendilerine özgü duygusal ve toplumsal dinamikleri bulunmakta olup, kurumsal başarının sürdürülebilmesi için bu dinamiklerin etkili şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Kurumsal duyguların uygun biçimde yönetildiği ortamlarda; güven ve doğruluk esasına dayalı bir kurum kültürü oluşturulabilir, yetkin çalışanlar kuruma çekilebilir, sorunlara odaklanarak çözüm üretmek mümkün olur, değişim süreçlerine daha çabuk uyum sağlanır ve sağlam ilişki temelleri atılabilir. Böylece, kurumun başarısını olumsuz etkileyen duyguların önüne geçilmesiyle zaman kaybı önlenmiş ve verimlilik artırılmış olur (Beceran, 2002; Doğan ve Demiral, 2007).

Yöneticiler, işyerinin duygusal atmosferini şekillendirme konusunda önemli bir rol üstlenmekte ve iş yerinin duygusal sağlığından sorumlu olmaktadır. Bu nedenle, örgüt ikliminin çalışanların duyguları üzerindeki etkisi daha da belirginleşmektedir. Örneğin, Tsai (2001) tarafından Tayvan'daki perakende mağazalarında gerçekleştirilen bir araştırmada, örgütün duygusal ikliminin çalışanların olumlu duygularını ifade etme eğilimlerini artırdığı ve bunun da müşteri sadakatini güçlendirdiği tespit edilmiştir. Özçelik ve çalışma arkadaşları (2007) ise, işverenlerin çalışanların duygusal ve kişisel gelişimlerine önem vererek ve olumlu duyguların paylaşımını teşvik ederek oluşturdukları olumlu duygusal iklimin, gelir artışı, stratejik büyüme ve performans gelişimi gibi kurumsal çıktıları olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir (Brotheridge ve Lee, 2008).

Poggi ve Germani (2003) tarafından yürütülen “Emotions at Work” başlıklı çalışmada, iş ortamında olumlu ve olumsuz duyguların yaşandığı; bazı duyguların yoğunluğunun cinsiyet ve statüye göre değişkenlik gösterdiği saptanmıştır. Araştırmanın bulguları, iş yerinde



hissedilen duyguların hem davranışları şekillendirdiğini hem de iş yaşamını etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, olumlu duyguların motivasyon ve iş bağlılığını artırdığı, olumsuz duyguların ise bu etkilerden yoksun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye’de ise iş yaşamında duyguların yönetimine ilişkin çalışmaların genellikle duygusal zekâ kapsamında ele alındığı; duygu yönetiminin çoğunlukla duygusal zekânın bir alt boyutu olarak ve bireysel düzeyde incelendiği görülmektedir (Akçay, Çoruk, 2012: 18).

Konuyla ilgili literatürden hareketle, örgütlerde duygusal iklimin yönetimine ilişkin başlıca yöntemler şu şekilde özetlenebilir:

- Yöneticilerin DİY yeterliliğinin geliştirilmesi: Liderlerin, duygusal iklimin yönetiminde en etkili aktörler olmaları nedeniyle bu alanda eğitilmeleri ve yeterliliklerinin artırılması gerekmektedir.
- Örgütün duygusal haritasının çıkarılması: Örgütteki çalışanların duygusal yapılarını analiz ederek, duygu profilleri ve tipolojileri oluşturmak, duygusal iklimin yönetiminde önemli bir adımdır. Sosyometrik analizler ve sosyolojik değerlendirmeler bu süreçte temel araçlardır.
- Duyguların yönetsel rol ve işlevlerinin belirlenmesi: Her örgütte bazı duyguların ortak ve örgüte özgü işlevleri bulunabilir. Bu yöntemde, bilimsel analizlerle hem genel hem örgüte özgü duygusal rollerin ve işlevlerin tespit edilmesi amaçlanır.
- Duygusal yeterliliği yüksek bireylerden yararlanılması: Yüksek duygusal yetkinliğe sahip çalışanlar, alt grupların yönetiminde önemli rol oynayabilir ve bu yöntemle örgütün lider kadroları belirlenip geliştirilebilir.

2.9. Duygu Yönetiminin Alt Alanları

2.9.1. Özdenetim

- Özdenetim, bireyin zararlı olabilecek duygularını ve bu duygulara yol açan etkenleri kontrol altında tutabilme becerisidir. Bu yetkinliğe sahip olan kişiler, içgüdülerini ve kişisel risk oluşturan duygularını yönetebilme kapasitesine sahiptir. Bu çerçevede, özdenetim sayesinde bireyler, stresli koşullarda dahi sakinliğini koruyabilir ve dikkatli davranışlar sergileyebilir. Başka bir ifadeyle, özdenetim; kişinin rahat kalabilmesi ve uygun davranışlar geliştirebilmesi için duygularını etkin biçimde yönetebilmesidir. Böylece, özdenetim; bireyin karşılaştığı durumlar ve kişiler karşısında ortaya çıkan duygusal engellerle başa çıkabilmesini olanaklı kılar (Yavuz, 2023: 23).
- Özdenetimin temel amaçlarından biri, zorlayıcı koşullarda dahi duygusal yoğunluk yaşandığında kişinin kendini kontrol edebilmesini sağlamak ve böylece karşılaşılabilecek sorunların en aza indirilmesine katkıda bulunmaktır. Özdenetim, özellikle duygusal gerilimin arttığı anlarda kişinin sakinliğini sürdürebilmesi ya da öfkeli bir tutum sergileyen birine karşılık olarak aynı şekilde tepki vermemesi durumunda açıkça gözlemlenebilmektedir.

2.9.2. Özbilinç

Bireyler yaşamları boyunca çeşitli duygusal durumlar deneyimlemektedir. Bu duygusal durumların farkına varmak ve onları tanımlayabilmek ise özbilinç kavramını ifade etmektedir. Kendisini tanıyan bir birey, iç dünyasında gerçekleşen olayların bilincindedir. Ayrıca, özbilince sahip olan kişiler, çevrelerindeki bireylerin kendileri üzerindeki etkisinin düzeyini ve yönünü de algılayabilmektedir.

Özbilinç, kişinin hissettiği duyguları, bu duyguların etkilerini, süreçlerini, olası alternatiflerini, kaynaklarını ve hislerini kavrayabilmesini kapsayan bir anlayıştır. Dolayısıyla, özbilinç; bireyin duygularının oluşumunu fark etmesini ve kendisini daha iyi anlamasını sağlayan bir yetkinliktir. Özbilincin geliştirilmesi bireye çeşitli avantajlar sunar. Bunlar arasında; kişinin hissettiklerinin bilincinde olması, yaşamını daha etkin şekilde



kontrol edebilmesi içsel duygularını, fırsatlarını, kaynaklarını ve duygusal tepkilerini doğru biçimde değerlendirebilmesi gibi yararlar bulunmaktadır (Yavuz, 2023: 24).

2.9.3. İletişim

Duyguların ifadesinde iletişim her zaman temel bir rol oynamaktadır. Çünkü bireyler, çoğunlukla duygusal durumlarına bağlı olarak diğer insanlarla etkileşim kurarlar. İletişim, yalnızca duygu ve düşüncelerin karşı tarafa aktarılması değil, aynı zamanda etkin bir şekilde dinlemeyi de kapsamaktadır. Etkili iletişim becerisine sahip olan bireyler, ilişkilerinde sağlıklı bir denge kurabilir, karşılaştıkları sorunları daha kolay çözebilir, duygusal tepkilerini tanımlayabilir ve hem olumlu hem de olumsuz durumların farkında olabilirler. Bu doğrultuda, iletişim kuran kişiler, kendi duygu ve düşüncelerini başkalarına aktarma ihtiyacı hissederler (Baltaş, 2013). Tüm bu bilgiler ışığında, iletişim yaşamın sürekli bir parçası olup, hayatta kalmak için beslenmenin ne kadar vazgeçilmez olduğu düşünüldüğünde, iletişimin de en az onun kadar önemli olduğu görülmektedir (Kervancı, 2008, 51).

2.9.4. Sosyal Beceriler

Sosyal beceriler, bireyin yalnızca kendi yeteneklerini ortaya koymasını değil, aynı zamanda başkalarının potansiyellerini de göz önünde bulundurarak onların gelişimine katkı sağlamasını, etkili iletişim kurmasını ve bu ilişkileri sürdürebilmesini ifade etmektedir (Kervancı, 2008, 52). Başka bir deyişle, sosyal beceri; etkili ikna tekniklerini kullanabilme, başarılı iletişim kurabilme, anlaşmazlık durumlarında uzlaşma yolları bulabilme, liderlik yapabilme, değişimi başlatıp yönetebilme, amaca yönelik ilişkiler oluşturabilme, ortak hedefler doğrultusunda iş birliği yapabilme ve grup sinerjisini ortaya çıkarabilme gibi yetkinlikleri kapsamaktadır (Goleman, 2011, 39).

Yüksek düzeyde sosyal beceriye sahip bireyler çeşitli avantajlara sahiptir. Bunlar arasında kolaylıkla ilişki kurabilme, başkalarını hedeflerine uygun şekilde yönlendirebilme ve ortaya çıkabilecek çatışmaları etkin biçimde yönetebilme gibi üstünlükler bulunmaktadır. Bu avantajlar sayesinde bireyler, bir topluluğun ortak düşüncelerini anlayabilir ve bu düşünceler doğrultusunda tutum geliştirebilirler. Böylece, toplumsal etkileşimler bireylerin ruh sağlığını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Keskin vd, 2013).

2.9.5. Empati

Empati kavramı, kökenini Yunanca “empathia” kelimesinden almakta olup, ilk kez 1897 yılında Theodor Lipps tarafından Almanca “Einfühlung” teriminin karşılığı olarak kullanılmıştır. Dökmen (2009), empatiyi, bireyin iletişim kurduğu kişinin duygu ve düşüncelerini anlayabilmesi ve onun bakış açısını benimseyebilmesi olarak tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle empati, kişilerin karşısındaki insanın içinde bulunduğu durumu anlamalarını, beden dilinin inceliklerini ve sözcüklerin taşıdığı duygusal anlamları kavrayabilmelerini sağlayan bir yetidir (Yavuz, 2023: 25).

Empatiye ilişkin yapılan tanımlardan hareketle, dikkate alınması gereken bazı temel unsurlar bulunmaktadır. Etkili empati kurabilmek için, bireyin karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamaya yönelik bir çaba göstermesi gereklidir. Örneğin, karşımızdaki kişiyi anlamak ve onunla etkili iletişim kurmak amacıyla aktif dinleme becerisine sahip olmak önemlidir (Kervancı, 2008). Empatide esas olan, iletişim sırasında karşıdakinin söylediklerini onaylamak ya da kabul etmekten ziyade, onu anlamaya çalışmaktır. Bu yaklaşım benimsendiğinde, empatik iletişim kurulmasının yanı sıra, sağlıklı bir iletişim ortamının oluşmasına da katkı sağlanmış olur (Yavuz, 2023: 25-26).

3. SONUÇ

Neo-karizmatik liderlik kuramları, özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımı, etkili liderlikte duygusal farkındalık ile duyguların yönetimini ön plana çıkarmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003). Günümüzde duygu yönetimi, örgüt içi ilişkilerde önemli bir sosyal sermaye ve sinerji



kaynağı olarak kabul edilmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008). Bu sinerjinin yaratılmasında en önemli sorumluluk ise yöneticilere aittir. Suchy (1999)'nin de belirttiği gibi, etkili liderler, örgüt içerisinde ortak duyguları olumlu biçimde birleştirerek, olumsuz duyguların yarattığı negatif atmosferi ortadan kaldıracak kişilerdir. Dolayısıyla, liderler ile takipçileri arasındaki etkileşimde birçok duygusal unsur rol oynamaktadır. Literatürde, yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin, örgütün başarısına anlamlı katkılar sunduğu ifade edilmektedir (Weymes, 2001; Çakar ve Arbak, 2003).

20. yüzyıl boyunca, yönetimler örgütlerdeki duyguları, özellikle olumsuz duyguları ve öfkeyi kontrol altında tutmak amacıyla ciddi çabalar harcamışlardır (Asforth ve Humphrey, 1995). Duygu ve zekâ arasındaki ilişkiye dair güncel yaklaşımlar, örgütlerin insan kaynağına bakışını da değiştirmiştir. Artık insan; yalnızca üretim sürecinin bir unsuru olarak değil, sahip olduğu duygu ve düşüncelerle örgütün en kıymetli varlığı olarak görülmektedir (Çakar ve Arbak, 2004). Yöneticiler de bu değişimi dikkate alarak, örgüt içindeki duyguları yönetmeyi temel bir yönetim aracı olarak kullanmak durumundadırlar (Ashkanasy ve Daus, 2002; Çakar ve Arbak, 2004).

Örgütlerde olumlu bir duygusal iklimin oluşturulması, çalışanların örgütlerini kendi ihtiyaçlarının karşılandığı ve değer gördükleri bir ortam olarak algılamalarını sağlar. Bu durum, çalışanların bağlılık ve motivasyon düzeylerini artırır ve örgütleriyle daha güçlü duygusal bağlar kurmalarına olanak tanır. Duygusal bağlılığın güçlendirilmesi, işe yönelik bağlılık düzeyini de yükseltmektedir. Kahn (1990), duygusal olarak işine daha çok bağlı olan çalışanların, hem görev performansına hem de diğer çalışanların rol performanslarına daha fazla önem verdiğini göstermiştir. Kahn (1993) ise, liderlerin olumlu duygusal iklimi destekleyen uygulamalara ağırlık verdiklerinde, çalışanların fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak görevlerine daha fazla katılım sağladığını belirtmiştir. Edmondson (1999) da liderlerin psikolojik açıdan güvenli ve duygusal anlamda destekleyici bir iş ortamı oluşturduğunda, çalışanların yenilikçi olmaya ve yeni fikirler üretmeye daha istekli hale geldiklerini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, George ve Brief (1996) tarafından yapılan araştırmada, örgütlerinde olumlu duygular yaşayan çalışanların iş olaylarını daha olumlu değerlendirdikleri ve gelecekteki başarıya daha iyimser yaklaşımları tespit edilmiştir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

Yapılan araştırmalar, yöneticilerin duygu yönetimi uygulamalarının bireysel ve örgütsel performans üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008). Etkili duygu yönetimi, örgütlerin sağlıklı bir biçimde işleyebilmesi için bireysel, örgütsel ve yönetsel düzeylerde büyük bir öneme sahiptir. Bireysel anlamda, çalışanlar iş yerinde en çok duygusal temelli sorunlarla karşılaşmakta; bu sorunları aştıklarında ise daha huzurlu ve mutlu hissetmektedirler. Bu durum, iş doyumu ve memnuniyetin artmasına, dolayısıyla iş performansının yükselmesine katkı sağlamakta; örgütsel ve yönetsel düzeyde de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bireylerin yaşamlarının her alanında mutluluğu yakalayabilmeleri için, güçlü ve gelişime açık yönlerinin farkında olmaları ve duygularıyla davranışlarını yönetebilmeleri gerekmektedir.

Son yıllarda, çalışma yaşamında duygulara olan ilgi hızlı bir şekilde artmıştır. Tıpkı bireylerde olduğu gibi, örgütlerin de duyguları etkin biçimde yönetmesi gerekmektedir. Olumlu duygusal iklimin hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki ilişkiler daha sağlıklı gelişmekte ve olumsuz duyguların yayılması önlenmektedir. Bu da örgüt içinde bir sinerji oluşturarak, örgütsel performansın yükselmesine katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin, örgütteki duyguları anlama, yönlendirme ve harekete geçirme konusundaki çabaları, duygu yönetimini kolaylaştıracak ve bu alandaki uygulamaların etkinliğini artıracaktır. Bu başarı, yöneticilerin duyguları yönetme konusundaki motivasyonunu da artıracaktır. Örgüt



çalışanlarının duygularının etkin biçimde yönetilmesiyle, bireylerin duygusal olgunluğa ulaşması kolaylaşacak ve olumlu bir duygusal iklim sayesinde örgütsel verimlilik ile başarı sağlanacaktır.

Türkiye özelinde değerlendirildiğinde, çalışma yaşamında duygu yönetimi konusuna yönelik araştırmaların sayıca yetersiz olduğu görülmektedir. İş ve duygu genellikle birbirinden bağımsız iki unsur olarak ele alınmakta; oysa bireyler işyerine duygularını da beraberinde getirmektedir. Türkiye’de yapılan çalışmaların çoğunlukla duygusal zekâya odaklandığı ve konunun daha çok bireysel bir çerçevede ele alındığı gözlemlenmektedir. Oysa iş yaşamında duygular yalnızca bireyleri değil, aynı zamanda diğer çalışanları ve tüm örgütü de derinden etkilemektedir. Bu çalışmanın, ülkemizde duygulara bakış açısında bir farkındalık yaratacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda, iş yaşamında duyguların rolüne ilişkin araştırmaların artırılması ve duygulara yönelik bakış açısının değiştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, çalışma yaşamında duygu yönetimi ve örgütlerin duygusal iklimine dair deneysel araştırmalar yapılabilir; yöneticilere bireysel ve örgütsel düzeyde duygu yönetimi becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler düzenlenebilir. Yöneticilerin duygu yönetimi becerileri, örgütsel performans, bağlılık ve adalet algısı gibi değişkenlerle ilişkilendirilerek yeni çalışmalar gerçekleştirilebilir.

REFERENCES

- Acar, E. (2007). *İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri Ve Önemi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Acar, F. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Akçay, C. Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme, *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 2012, Cilt 1, Sayı 1, s. 3-25 *Journal of Policy Analysis in Education* July, 2012, Volume 1, Issue 1, pp. 3-25.
- Akın, M. (2004). *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yönetimciler İle Astlar Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Altın, M.; Koç, M.; Özkan, Z.; Kaplan, M. & Subatan, M. (2021). Okul Yöneticilerinde Duygu Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık, *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(45):1960-1976.
- 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. & Kreiner, G. E. (2002). Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review*, 12(2), 215-235.
- 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.
- Baltaş, Z. (2006). Duygusal zeka (2. Basım). Yayın yeri: Remzi Kitapevi.
- 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., & Seigny, 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. Yayımlanmamış 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 İncelenmesi. *Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* (22), 131-140.
- Goleman, D. (2007). *Duygusal zeka*. (B. S. Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2011). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (Çev. B. Seçkin Yüksel). Yayın yeri: 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, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *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.
- Holodyski, M. (2009). Milestones and mechanism of emotional development. In Röttger-Rössler, B. ve Markowitch, H. J. (Eds), *Emotions as biocultural process* (pp. 139-165). Springer, Germany.
- Keçecioğlu, T., (1998). *Liderlik ve Liderler*, Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim, İstanbul.
- Keltner, D. & Haidt, J. (1999). Social functions of emotions at multiple levels of analysis, *Cognition and Emotion*, 13 (5), 505-521.
- Kervancı, F. (2008). *Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye.
- Kervancı, F. (2008). *Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kesken, J., Çapraz, B. ve Şengül, A. (2003). “İş Hayatında Duygulara Yer Yoktur” ya da Davranış Bilimleri Perspektifinden İş Hayatında Duygular: Keşifsel Bir Çalışma. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 957-958). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Keskin, H. Akgün, A. E., Yılmaz, S. (2013). *Örgütlerde Duygusal Zeka Ve Duygusal Yetenekler: Çalışma Ortamında Duyguların Akıllıca Yönetimi*. Yayın yeri: Der Yayınları.
- 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 mentalability. 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.
- Parkinson, B. (1995). *Ideas and realities of emotion*. London: Routledge.
- 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-anahtari1duygusal-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.
- Ridgeway, C. L. & Smith-Lovin, L. (1999). The gender system and interaction, *Annual Review of Sociology*, 25, 191-216.
- 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.
- Scott, C. & Kroman Myers, K. (2007). The socialization of emotion: Learning emotion management at the fire station, *Journal of Applied Communication Research*, 33 (1), 67-92.
- 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.
- Şimşek, M.Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Adım Ofset Matbaacılık, Yenilenmiş 10. Baskı, Konya.
- 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: DUYGULARI ZEKİCE 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 İletişim Etkinliği İlişkisi. 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.
- Yavuz, İ. (2023). *Duygu Yönetiminin İş Yaşam Dengesi Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Yer Hizmetleri Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- 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.
- Zaki, J. & Williams, W. C. (2013). Interpersonal emotion regulation. Emotion, 13 (5), 803-810.