

## **Bölüm 5**

# **DUYGU KAVRAMI VE ÖRGÜTLERDE DUYGU YÖNETİMİ\***

**Şeyma Gün EROĞLU<sup>1</sup>**

### **GİRİŞ**

Duygu kavramının araştırılmasına yönelik tarihçe, eski Yunan dönemine kadar uzanmaktadır. M.Ö. 300'lü yıllara kadar geriye giderek o dönemin önemli filozoflarının duygu kavramını ele alış tarzlarına bakılması durumunda (Mayer & ark., 2000) ilk çağ felsefesinde duyguların ilkel, tehlikeli ve akıl dışı olarak değerlendirildiği ve bu nedenle duygu kavramının önemli ölçüde ihmal edildiği görülecektir (Cevizci, 2006). O zamandan yakın dönemlere kadar felsefede ve bilimde duygu kavramına yönelik bakış açısından çok önemli bir değişiklik olmadığı söylenebilir. Fakat, duyguların tarihi, 1980'lerde açık bir şekilde ve giderek daha fazla ilgi duyulan bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır (Stearns, 2008). Bununla birlikte disiplinler arası bir inceleme konusu haline gelen duygunun ne olduğu konusunda fikir birliği olmasa da birçok teorisyen duyguları çok bileşenli karmaşık süreçler şeklinde kavramsallaştırmaktadır (Sutton & Wheatley, 2003).

Bu gelişmelere paralel olarak örgütlerde ve işyerlerinde duyguları inceleyen araştırmaların sayısı da giderek artmıştır ve bu araştırmaların bulguları duygu kavramının açıklanmasına önemli katkılar sağlamıştır. Çünkü genellikle hiyerarşik olarak düzenlenen işyerleri, gücün ve statünün, kültürel ve örgütsel normların, duygusal deneyimlerde ve duygu ifadelerinde oynadığı rolleri keşfetmek için bir tür doğal laboratuvar ortamı işlevi görmektedir (Lively, 2006). Örgütsel davranış alanında duygu üzerine yapılan çalışmalar, aynı zamanda örgütlerde duygulara karşı olan yaklaşımların da değişmeye başlamasına yol açmıştır.

Bu çerçevede, örgütlerde duygu kavramına yönelik yerleşik bakış açılarında ortaya çıkan bu farklılıklarla beraber, örgütsel davranış literatüründe duygularla

\* Bu çalışma, Şeyma Gün Eroğlu tarafından Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde 2014 yılında tamamlanan "Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden geliştirilerek türetilmiştir.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, email: guneroglu@mu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-9411-5236

ilgili yapılan çalışmalar ışığında, örgütsel yaşamda duyguların yerine dair genel bir değerlendirme yapmak gerekliliği ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle bu bölümde, öncelikle literatürdeki önemli duygu yaklaşımları çerçevesinde duygu kavramı açıklanmıştır. Ardından örgütsel yaşamda duygu kavramı incelenmiştir. Bu kısımda örgütsel davranış literatüründe duygu kavramının gelişim sürecine, Duygusal Olaylar Teorisine, örgütlerde duygu çalışmaları için önemli bir model olarak kabul edilen çok düzeyli duygu modeline ve son olarak da örgütlerde duygu yönetimi kavramına yer verilmiştir

## **1. DUYGU KAVRAMI VE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR**

İnsanların sahip olduğu duygular, insanlık tarihi boyunca önemli bir ilgi alanı olmakla birlikte, çalışma hayatı dahilinde uzun süreler ihmal edilen bir konu olmuştur. Hâlbuki çalışanlar, iş ortamında görevlerini yerine getirebilmek, performanslarını ve verimliliklerini artırmak için profesyonel rollerinin gereği olarak duygusal ifadelerini değiştirme gerekliliğiyle karşı karşıya kalmakta ve hatta bu değişikliği yaparken zorlanabilmektedirler (Carminati, 2021). Bu nedenle, örgütlerde duyguların yerini ve duygu yönetimi kavramını incelenmeden önce duygu kavramı üzerinde durularak ve duyguyla ilgili yaklaşımlar irdelenerek konuyla ilgili bilgiler detaylandırılacaktır.

### **1.1. Bir Kavram Olarak Duygu**

Literatürde duyguyu tanımlayan kavramsal açıklamalardan önce, insan hayatının en temel bileşenlerinden biri olan ve farklı lisanlarda değişik anlamlar kazanan duygu kelimesinin Türkçe ve İngilizce sözlüklerdeki anlamlarına değinmek önemli görülmektedir. Türk Dil Kurumu duygu kavramını “*kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik*” şeklinde tanımlamıştır (<http://tdkterim.gov.tr>). Misalli Büyük Türkçe Sözlükte ise duygu kavramı birkaç farklı anlamda tanımlanmıştır. Bu anlamlardan bazıları şu şekilde ifade edilmektedir (Ayverdi, 2005): (a) Bir duyu organı ile algılama ve bu algılama sonucunda meydana gelen his, (b) Bir şeyin insanın iç dünyasında uyandırdığı etki, his, (c) Bir kavramın algılanmasından ortaya çıkan durum (utanma duygusu, merhamet duygusu vb. gibi), (d) Kendisinden bir önceki olayın sonucu olarak ortaya çıkan ruhi durum, bir fikrin, bir tasavvurun sonucu olan sevinç, hüznün gibi ruh hali, (e) Sezgi, his.

Batı dillerinde duygu kavramına temel teşkil eden “*emotion*” kelimesinin kaynağı, Latince “*harekete geçirme*”, “*oynatma*” anlamındaki “*emovere*”dir (İlal, 1982). İngilizce sözlüklerde birkaç farklı şekilde tanımlanan duygu kelimesi şu anlamları içermektedir (<http://www.merriam-webster.com>): (a) Bilincin

duygusal yönü, his, (b) Bir hissetme durumu, (c) Tipik olarak bedendeki fizyolojik ve davranışsal değişiklikler ile beraber, genellikle belirli bir nesneye doğru yönlendirilmiş güçlü hisler veya öznel olarak yaşanan korku ya da öfke gibi bilinçli bir zihinsel tepki.

William James'in 1884'te yazdığı bir makalesinin başlığında "duygu nedir?" diye sorduğundan bu yana (Solomon, 2008) özellikle farklı bilim alanlarında duygu kavramını açıklamaya yönelik pek çok farklı tanım yapılmıştır. Fakat yapısı, bileşenleri ve türlerinin çok çeşitli olması sebebiyle duygunun tanımı üzerinde henüz bir görüş birliği yoktur. Duygu kavramı karmaşık ve esasen disiplinler arası bir konudur. Sosyal psikoloji, duygu çalışmalarına sözsüz iletişim anlamında katkıda bulunmaktadır. Kişilik psikolojisi, duyguların benlik kavramı ve psikolojik ihtiyaçlar gibi diğer güdüsel yapılarla ne şekilde ilişkili olabileceğini belirtmektedir ve kişilik ile duygulanım durumları hakkındaki bilgilerimizi artırmaktadır. Klinik psikoloji ve psikiyatri, psikopatolojide duyguların belirli kompleks bileşimlerini anlamamıza katkı vermektedir. Nöroloji bilimi, duygularda çeşitli beyin mekanizmalarının rolü hakkındaki bilgilerimizi artırmaktadır. Biyokimya ise duygularla ilgili davranışlar ve duygu süreçlerinde hormonların önemini göstermektedir (Izard, 1977).

Goleman'a göre (1996), duygu, "bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi"dir. Daha farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse duygular, belirli eylemler, koşullar, fiziksel veya duygusal olaylar karşısında harekete geçmeyi sağlayan, heyecanlandıran, motive eden veya rahatsız eden her türlü zihinsel durum olarak tanımlanabilir (Pereira & ark., 2021). Duygu kavramı, ayrıca bireyin bir durum veya olaya ilişkin bilişsel değerlendirmesiyle de ilgili görülmektedir (Lee, 2021: 98).

Duygu kavramı, psikoloji kitaplarında genellikle heyecan kavramı ile birlikte ele alınmıştır. Cüceloğlu (1991: 262-263), duygu ve heyecanların üç düzeyde incelenebileceğini ileri sürmüştür. Bu çerçevede ilk düzeyde öznel deneyim vardır. Öznel deneyim, "bir insanın belirli bir duyguyu ve heyecanı doğrudan yaşadığını; yani bu deneyimin bir başkası tarafından doğrudan ve tam manasıyla bilinmesinin mümkün olmadığını" izah etmektedir. İkinci düzeyde duygusal davranış bulunmaktadır. Burada anlatılmak istenen "başka bir kimsenin duygularını ve heyecanlarını, o kimsenin ancak davranışları ve dışa yansıttığı ifadeleri aracılığı ile anlayabiliyorken, kendi duygularımızı ve heyecanlarımızı doğrudan doğruya anlayabiliyor olmamız"dır. Üçüncü düzeyde ise, duygusal deneyim sürecinde bedende gerçekleşen fizyolojik değişiklikler yer almaktadır. İnsanların içinde buldukları duygusal deneyimlere göre "kanın kimyasal özelliklerinde, kalp atış

hızında, nefes alışverişinde, hormonal sistemde ve salgı miktarlarında önemli değişiklikler meydana gelmektedir”.

Izard'a (1977) göre duygu kavramının tam bir tanımı, üç yön veya bileşenin bütünü göz önüne alınarak yapılmalıdır: (a) duygu deneyimleri veya bilinçli hisler, (b) sinir sisteminde ve beyinde meydana gelen süreçler ile (c) duyguların özellikle yüze yansıyan ve gözlenebilen dışavurumsal modelleri. Thoits (1989) ise duygu kavramının çeşitli tanımlarında yer alan duygu bileşenlerini belirlemiştir. Bu bileşenler: (a) Durumsal bir uyarının değerlendirilmesi, (b) fizyolojik ya da bedensel değişimler, (c) dışa yansıtılan vücut hareketlerinin özgürce ya da sınırlandırılarak sergilenmesi, (d) ilk üç bileşenden biri ya da daha fazlası ortaya çıkarken kültürel izler taşınması şeklinde ifade edilmiştir. Thoits (1989) ayrıca, duyguların yaşanması ya da başkaları tarafından anlaşılması için bütün bu dört bileşenin de aynı anda ortaya çıkmasına gerek olmadığını belirtmiştir.

Literatürde duygu kavramının tanımı üzerine odaklanan çalışmalarda, duygularla yakından ilişkili diğer kavramların tanımlarına da yer verilerek açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu açıklamalardan birinde Dimas ve diğerleri (2023), duygu (emotion) ve ruh hali (mood) kavramları arasındaki farklılıkları vurgulamışlardır. Duygular çoğunlukla belirli bir nesne veya olayla ilgilidir ve genellikle yoğun duygusal durumların süresini içermektedir. Ruh hali ise dağınık ve daha az yoğun, ancak daha uzun süreli, dış olaylara bağlı olarak değişebilen bir duygusal durum olarak tanımlanmaktadır.

Duygu olgusunun tüm kapsamını anlamak için duyguların, duygulanım ve ruh hali kavramlarıyla birlikte ele alınması gerektiğine vurgu yapan Hwang, Shi & Wang (2021) duygulanımın, olumlu ve olumsuz duyguları tanımlayan genel bir terim olduğuna dikkat çekmişlerdir. Onlara göre duygulanım, ruh hallerini ve duyguları da içine alan daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Duygularla karşılaştırıldığında ruh halleri, daha az yoğundur ancak daha uzun sürelidir. Ruh halleri, bireylerde sürekli bir duygusal iklim yaratırken, duygular nispeten geçicidir ve belirli olaylara bağlı olarak dalgalanmaktadır.

Duygu ve benzer diğer kavramlar arasındaki farklılıkların açıkça belirtilmesi gerektiğini düşünen yazarlardan biri olan Shouse (2005), his (feeling), duygu (emotion) ve duygulanım (affect) kavramları arasındaki ayrımın ortaya konmasının, duygu kavramının sınırlarını ve içeriğini daha net bir şekilde belirlemek için önemli olduğunu ifade etmiştir. Shouse'a (2005) göre duygulanımın kişisel bir his değildir. Hisler, kişiseldir; duygular ise sosyaldir. His, önceki deneyimlerle karşılaştırılan ve bunun sonucuna göre nitelendirilen

bir duyumsamadır. Duygu, bir hissin gösterilmesidir. Hislerin aksine, duygunun gösterimi gerçek ya da sahte olabilir. Duygulanım, bilinçli olmayan bir yoğunluk deneyimidir; biçimlendirilmemiş ve yapılandırılmamış potansiyel bir kuvvettir. His, duygu ve duygulanım kavramları içinde duygulanım, en soyut olanıdır, duygulanım her zaman bilinçten önce ve bilincin dışındadır. Kısaca duygulanım, bedenimiz, çevremiz ve diğerleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

## **1.2. Duygu Kavramıyla İlgili Yaklaşımlar**

Genel anlamda duygular konusunda literatürde iki farklı yaklaşım dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımlardan birincisi, *organizmal yaklaşım*; ikincisi ise, *interaktif yaklaşımdır*. Organizmal yaklaşımda duygu, “içgüdü” ve “dürtülere” bağlı ani ve refleks olarak ortaya çıkan durumlar olarak ifade edilmektedir. Sigmund Freud, Charles Darwin ve William James organizmal yaklaşımı benimseyen teorisyenlerdir. İnteraktif yaklaşımda ise duygular, daha sosyal bir boyutta değerlendirilmiştir. İlk yaklaşımda sosyal faktörler sadece duyguların gösterilmesi ve yansıtılması aşamasında dahil edilmiş ve sosyal faktörlerin duyguların ortaya çıkışında veya meydana gelişinde etkili olmadığı varsayılmıştır. Dolayısıyla duyguların başkaları tarafından yönetilemeyeceği görüşü vurgulanmıştır. İkinci yaklaşımda ise duygular, sosyal boyut içerisinde daha fazla etkili görülmüş ve insanların reflekslerine bağlı olarak kontrol edilen ve yönetilen durumlar şeklinde değerlendirilmiştir. Hochschild, Gerth ve Millis, Goffman, Lazarus ise interaktif yaklaşımı benimseyen teorisyenler olarak kabul edilmektedir (Hochschild, 1979: 553-554).

Duygu kavramıyla ilgili yukarıda ana hatlarıyla bahsedilen bu iki genel yaklaşımın ötesinde burada son zamanlarda öne çıkan evrimsel yaklaşımlar, bilişsel yaklaşımlar ve sosyo-kültürel yaklaşımlar ele alınacaktır.

### **1.2.1. Evrimsel Yaklaşımlar**

Evrimsel yaklaşımlar, duygunun ne olduğunu, duyguların nasıl var olduğu sorusu çerçevesinde tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre duygular, evrimsel zaman içinde tekrar meydana gelen durumların ortaya çıkardığı zorluklara uyum sağlama yeteneğini artıran modellerdeki tepkileri, fizyolojik, bilişsel, güdüsel, davranışsal ve öznel olarak koordine eden işleyiş biçimleridir (Nesse & Ellesworth, 2009). Ayrıca, bu yaklaşımda duyguların doğal seçim tarafından şekillendirildiği kabul edilmektedir.

Evrimsel yaklaşım, Darwin'in görüşleri çerçevesinde ortaya konan çalışmaların neticesinde şekillenmiştir. Darwin'in "*The Expression of The Emotions in Man and Animal*" isimli kitabının bu yaklaşımın esin kaynağı olduğu söylenebilir. Bu kitapta gülümsemek veya yüzünü buruşturmak gibi bir kişiden diğer bir kişiye duygusal ifadeler taşıyan açık ve görünür vücut hareketlerine odaklanılmıştır. Darwin, bu duygusal ifadelerin ilkel insanla doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmüştür (Theodosius, 2008). Temel duyguların biyolojik olarak ilkel olduğunu düşünen evrimsel duygu teorisyenleri, genellikle bu düşünceden hareketle temel duyguları, bireylerin ve türlerin yaşamlarını sürdürebilmek için karşılamak zorunda oldukları ihtiyaçlarla ilgili olarak görmüşler ve bunların evrimsel olarak özel bir öneme sahip olduklarını düşünmüşlerdir. Darwinci bu görüşün en belirgin modern ifadesi Putchik'in psikoevrimsel duygu teorisinde görülmektedir (Ortony & Turner, 1990). Plutchik'e (1980) göre duyguların geniş bir evrimsel bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Plutchik, bu savını bilimin duyguların varlığının insanlarda olduğu kadar hayvanlarda da var olduğunun gösterildiğine dayandırmaktadır. Darwin'in doğal seçim kavramı, var olan her türün hemen hemen her özelliğinin hayatta kalma çabasıyla ilişkili olduğunu ima etmektedir. Bu durum, insanların fizyolojik varlıkları için geçerli olduğu kadar, duygusal davranışları da dahil olmak üzere bir hayvanın davranışları için de geçerli kabul edilmektedir. Bu sebeple evrimsel bakış açısıyla Plutchik (1980) duyguların her organizmanın yaşamında uyumlu bir şekilde işlev görme yollarını belirleyebilmesi özelliği üzerine odaklanmıştır.

Evrimsel psikologlar duyguların adaptasyon olduğunu iddia etmektedirler. Bu yaklaşımın önemli savunucularından biri olan Ekman'a (1992) göre duygular, temel yaşam-görevleri ile ilgili uyum değerlerinin aracılığıyla evrimleşmektedir. Bu yaklaşımda duygular, atalarımızın karşılaştığı çeşitli zorluklara hizmet etmek üzere evrimleşmiş, türe özgü psikolojik tepkilerdir. Bu görüşün önemli savunucularından biri olan Ekman, bu iddialarını Büyük Altı Duygu (mutluluk, üzüntü, korku, şaşkınlık, öfke ve tiksinti) olarak ifade ettiği ve biyolojik temelli olduğunu savunduğu temel duyguları açıklayarak ortaya koymaktadır (Prinz, 2004). Örneğin evrimsel yaklaşımda korku ve iğrenme gibi duygularının, insanları çevreden devamlı olarak gelen tehditlerden kaçınmak için harekete geçirdiği görüşü hakimdir. Bu yaklaşıma göre mutluluk, üreme ihtiyacıyla ilgili, korku korunmak ihtiyacıyla ve üzüntü ise zevk verici şeylere sahip olmayı sürdürme ihtiyacı ile ilgilidir (Ortony & Turner, 1990).

### **1.2.2. Bilişsel Yaklaşımlar**

Bilişsel teoriler, duygu deneyiminin harekete geçirici değerlendirmeler, sonraki arzular ve niyetler dahil olmak üzere çeşitli bilişsel bileşenleri içerdiğini savunmaktadır (Izard, 1992). Bilişsel teoriler içinde en bilineni Lazarus'un Duygu Teorisidir. Lazarus (1991) tarafından ortaya atılan duygu teorisi ilişkisel, motivasyonel ve bilişseldir. İlişkisel olma özelliği, duyguların her zaman zarar (olumsuz duygular için) ve faydalar (olumlu duygular için) içeren kişi-çevre ilişkileriyle ilgili olmasına dayanmaktadır. Motivasyon kavramı, bireylerin uyumsal bir karşılaşmayı kişisel olarak anlamlı aynı zamanda zararlı veya faydalı olup olmadığını, dolayısıyla bu karşılaşmayı duygusal kılan şeyin ne olduğunu anlamaya yardımcı olmaktadır. Bilişsel olma özelliği ise uyumsal karşılaşmalarında olup bitenlerin bilgisi ve değerlendirilmesiyle ilgilidir. Fakat bu unsurlar, aynı zamanda "değerlendirme" terimleri altında bir araya toplanmaktadır. (Lewis, 2005: 171). Değerlendirme, Lazarus'un teorisinde temel bir kavramdır. Lazarus'a göre bireyler değerlendircidir, yani her bir birey karşılaştığı her uyarıyı kişisel ilgisi ve verdiği önem açısından bir değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Bu durum, duygunun da bir parçası olduğu bilişsel bir aktivitedir. Kısacası her duygusal tepki, bilişin veya bir değerlendirmenin işlevidir (Strongman, 2003).

Bilişsel yaklaşımlar içinde yer alan kavramsallaştırmalardan biri de biliş-duygu ilişkisi yaklaşımıdır. Bu bakış açısına göre, duygusal durumlar (üzüntü, öfke, mutluluk, korku gibi) tarafından dikkat, daima harekete geçirilir ve biliş bu duygusal durum tipleri tarafından harekete geçmeye mecbur edilir. Birçok araştırma, dikkat ve diğer bilişsel süreçler üzerinde duygusal durumların etkilerinin önemini vurgulamaktadır. Üzüntülü olmaya karşı mutlu olma duygusu, dikkat biçimini ve içeriğini farklı açılardan etkileyebilir. Bilişsel yaklaşımlara göre duygu kaynağı, sonrasında duyguları takip eden bilişsel olaylar üzerindeki etkileri kadar önemli değildir. Yani, duyguların insan organizmasında yarattığı davranışsal sonuçlar, bu duyguların nedenlerinden daha önemlidir (Lewis, 2005).

### **1.2.3. Sosyo-Kültürel Yaklaşımlar**

Sosyo-kültürel yaklaşım çerçevesinde bazı antropologlar, kültürün duygusal deneyimlerin biçimlendirilmesinde önemli rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Bu yaklaşımda çoğu duygunun evrensel olduğu düşüncesi eleştirilmiş, duyguların doğuştan gelen bir şey olmadığı, duygusal anlamın bireysel olmaktan ziyade sosyal olma yönünün ağır bastığı, duyguların sosyal yaşamın gelişen bir ürünü olduğu savunulmuştur (Markus ve Kitayama, 1991). Ayrıca bu yaklaşımın savunucuları, insan duygularında zengin bir kültürel çeşitliliğin söz konusu olduğuna dikkat



çekmişlerdir (Lindquist & ark., 2022). Sosyo-kültürel yaklaşımlar, duyguyu yalnızca bireysel bir deneyim olarak anlamının, belirli sosyal ve kültürel bağlamların anlamını ve duyguların kişilerarası iletişimsel işlevini göz ardı ettiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla sosyal odaklı görüşlere göre duygular, yalnızca zihinde var olan bir olgu değildir. Duygular aynı zamanda, sosyal etkileşimleri ve bunların sonuçlarını şekillendiren ve yapılandıran varlıklardır. Kısaca bu yaklaşımdaki ana fikir, duygusal ifadelerin sosyal ve kültürel olarak oluşturulmuş ve öğrenilmiş kurallara bağlı olduğudur (Hökkä, Vähäsantanen & Paloniemi, 2020).

Evrimsel teorilerin temel duygulara yönelik yüz ifadelerinin evrensel olduğuna dair iddialarının tam anlamıyla geçerli olmadığını ileri süren sosyo-kültürel yaklaşımın savunucuları, aynı yüz ifadesinin farklı duyguları yansıtabileceğine dikkat çekmişlerdir (Peterson, 2006). Wierzbicka (1999), Polonyalılar ile Amerikalıların yüz ifadeleri arasındaki farklılıkları samimiyet ifadeleri açısından tanımlaya yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın sonucunda Amerika Birleşik Devletleri'nde insanların genel karşılaşmalarda gülümsemelerinin beklendiği ortaya çıkarken, Polonyalıların ise gülümsemeyi yalnızca içten bir mutluluk ifadesi olarak gördükleri ortaya çıkmıştır. Bu sebeple sosyo-kültürel yaklaşımda bir yüz ifadesinin ona karşılık gelen duyguyla ilişkilendirilmesinde kültürün önemli bir faktör olduğu düşünülmüştür.

Bu yaklaşımda kültür, bir duyguyu neyin oluşturduğunu anlamak için temeldir. Biyolojik duygular ile sosyal duygular arasında ayırım yapan düşünürlere göre biyolojik duygular, bazı duygusal uyaranlara yanıt olarak bedensel duyumsamaları ve jestleri içeren daha çok psikolojik bir kavramdır. Öte yandan sosyal duygu, kültürün önemini ortaya koymaktadır ve duygusal ifadelerin ve jestlerin, genellikle başka bir kişiyle olan ilişki etrafında düzenlenen kültürel anlamlarıdır. Dolayısıyla sosyal duygular daha çok sosyolojik bir kavramdır çünkü bu duygular kültür tarafından tanımlanmakta ve bireyler tarafından öğrenilmesi için sosyalleşmeyi gerektirmektedir (Peterson, 2006).

## **2. ÖRGÜTLERDE DUYGU KAVRAMININ İNCELENMESİ**

Bu kısımda, ilk olarak örgütlerde ve yönetim biliminde duygu olgusuna yönelik farklı yaklaşımlara ve bu yaklaşımlarda değişikliklere neden olan önemli gelişmelere değinilecektir. İkinci olarak yönetim bilimi ve örgütsel davranış alanındaki duygu araştırmaları için teorik bir çerçeveye sunan ve Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen duygusal olaylar teorisi ele alınacaktır. Üçüncü olarak da



örgütlerde duygu olgusunu daha sistematik bir şekilde incelemeyi sağlayacak Ashkanasy (2003) tarafından önerilen çok düzeyli duygu modeli tanıtılacaktır. Son olarak örgütsel davranış literatüründeki duygu yönetimi kavramına yönelik görüşlere yer verilecektir.

### **2.1. Örgütlerde Duygu Kavramının Gelişim Süreci**

Literatürde duygu araştırmaları, kendine geniş bir çalışma alanı bulmuş olsa da işyerlerinde ve örgütlerde duygularla ilgili araştırmaların yapılması daha sonraki zamanlarda oldukça sınırlı sayıdaki çalışmalarla başlamıştır. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri, duygu ile ilgili güncel kavramların, akıl lehine hisleri baskı altına alan Batı kültürünün güçlü geleneğinin literatür üzerindeki hakimiyetidir. Duygularla ilgili bu Batılı görüş, işyerindeki duygu çalışmalarında daha belirgin olarak görülmektedir. Örgütsel davranış çalışmaları, çalışanların iş hayatındaki duygularının, tutum ve davranışlarının rasyonel ve bireysel olması gerektiği şeklindeki temel varsayıma uygun olacak biçimde şekillenmiştir. Ayrıca bu çalışmalar, duyguları kontrol altında tutmak için duygulardan uzak durmak yoluyla iş ve işyerini rasyonel şekilde tasarlayarak sunmuşlardır (Sandelands & Boudens, 2000). Böylece duygular, işyeri olgusu için bir izah tarzı olarak dikkate alınmamıştır (Grandey, 2000).

Geleneksel olarak yönetim bilimlerindeki araştırmalar, insan davranışlarını çözümlmek için rasyonel kuralları izleyen Tayloristik varsayıma şu veya bu şekilde dayandırılmaktadır (Ashkanasy & ark., 2000). Örgütü tam akılcılık ile yapılandırmaya çalışan Tayloristik düşünce, insanı da işyerinde örgütün diğer varlıkları gibi etkin ve verimli kullanmanın yollarını ortaya koyarken, onun duygusal bir varlık olduğu gerçeğini göz ardı etmiştir (Oral & Köse, 2011). Rasyonel-yasal bürokrasinin ilkelerini açık bir şekilde belirten Max Weber, bürokrasinin gelişimi için bazı ilkeler ortaya koymuştur. Bu ilkeler kapsamında kişisel, irrasyonel ve duygusal unsurlar, resmi işlerden ne kadar bertaraf edilirse, o kadar başarılı olacağı iddia edilmiştir. Görüldüğü gibi duygusallık, çoğunlukla üstü kapalı bir biçimde rasyonalitenin yokluğu veya antitezi olarak incelenmiş ve bu da duyguların negatif olarak algılanmasına neden olmuştur (Ashforth & Humphrey, 1995). Hawthorne çalışmaları ile gelişmeye başlayan davranışçı yaklaşım ile birlikte bu yapı değişmeye başlamış ve insanın işyerindeki varlığının duyguları ile birlikte ele alınması imkanı ortaya çıkmıştır (Oral ve Köse, 2011). Diğer taraftan ilginç bir şekilde, duygusallık örgüt üyelerince de genellikle rasyonalitenin antitezi olarak düşünülmüştür. Bu yüzden, örgüt üyelerinin çoğu işyerindeki duyguları hala küçümseyici bir tavır içerisinde bulunmaktadır (Ashforth & Kreine, 2002).

Örgütsel yaşamda duygulara yönelik bakış açılarında farklılık yaratan diğer bir gelişme ise 1976'da Herbert Simon ile 1992'de Dennis K. Mumby ve Linda Putnam'ın çalışmalarından sonra ortaya çıkmıştır. Simon, rasyonelitenin insan davranışını yeterince temsil etmediğinin önemini anlayan “sınırlı rasyonelite” (bounded rationality) fikrini tanıtan ilk modern bilim insanlarından biridir. Sınırlı rasyonelite örgüt teorilerinde önemli bir kavram haline gelmiştir. Rasyonelite genellikle tasarlanmış, makul, amaca yönelik davranışlar olarak tanımlanır. Saf rasyonellik (pure rationality) gelecekteki tercihlerin kazancı maksimize etmeye yönelik olmasını gerektirir. Simon, örgüt aktörleri ve onların kurumsal uygulamaları tarafından sınırlandırılan ya da kısıtlanan optimal tercihleri anlatmak için rasyonelite kavramını dönüştüren sınırlandırılmış nitelemesini kullanmıştır (Mumby ve Putnam, 1992). Bu paradigmanın temel bir parçasını “irrasyonel” ve “rasyonel” kararların tanımı oluşturmaktadır. Fakat duygular, burada irrasyonel kategoride yer almaktaydı. Duygusal tepkiler, Simon tarafından mantığa dayalı olanlardan daha zayıf olarak değerlendirilmiştir. Buna karşıt olarak Mumby ve Putnam (1992), Simon'un «sınırlı rasyonellik» kavramına karşı “sınırlı duygusallık” terimini ortaya atmışlardır (Härtel, Zerbe, & Ashkanasy, 2005). Mumby ve Putnam (1992) sınırlı rasyonellik kavramının, duyguların gücünü yeterince hesaba katmadığı sonucuna vararak, “duyguların geleneksel akılcılıktan farklı ama onu tamamlayan bir bilme yolu oluşturduğunu” öne sürmüşlerdir.

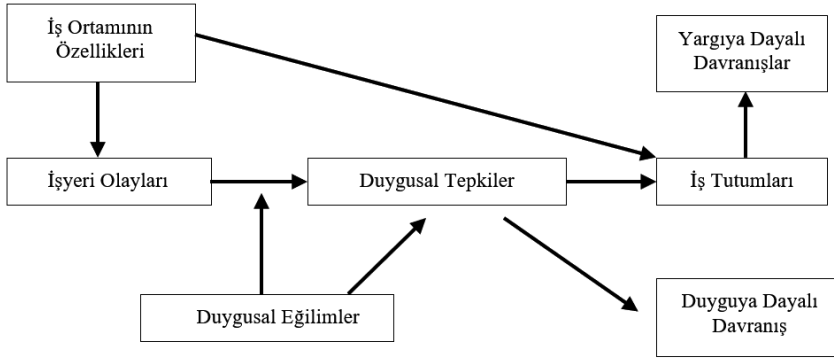
Duygu, örgüt yönetiminde her zaman kritik bir faktör olmasına rağmen, konunun yönetim biliminde kendine yer bulması, 1980'lerde eleştirel yönetim teorisinin ortaya çıkışına kadar gerçekleşmemiştir (Härtel, Zerbe, & Ashkanasy, 2005). Fakat günümüzde, işyerindeki duygulara olan ilgi, son yıllarda hızla artmıştır. Hızla artan bu ilgi birkaç kaynaktan gelmektedir. Bunlardan birisi, örgütlerde duygu üzerine yapılan modern araştırmalar için başlangıç noktası olarak kabul edilen sosyolog Hochschild'in (1983) duygusal emek üzerine yeni ufuklar açan kitabı “*The Managed Heart*”dır. Bu çalışma ile yazar, işyerindeki duygusal deneyimlere kısa süreli de olsa bilim insanlarının dikkatini çekme konusunda oldukça başarılı olmuştur. Önemli görülen diğer bir çalışma ise, Ashforth ve Humphrey'in (1995) işyerindeki davranışın duygusal boyutlarını ele almak konusunda yönetim ve organizasyon alanındaki bilim insanlarının başarısız olmalarının nedenini vurguladıkları analizleridir. Sonunda duygusal emek kavramının popülerleşmesi, bilim insanlarının bu alanda daha çok bilinçlenmesinde rol oynamıştır (Fisher & Ashkanasy, 2000). Sonraki çalışmalarda araştırmacılar, iş sonuçlarının çalışanlar aracılığıyla geliştirilmesi için duyguların nasıl yönetilebileceğini keşfettikçe, konu daha spesifik olarak incelenmeye başlanmıştır (Grandey, 2000).

Duyguların işyerindeki rolü, örgütsel davranış literatüründe çoğunlukla üstü kapalı bir konu olmasına rağmen, aslında daima var olmuştur. İş bağlamındaki etkileşimin etkileri, işin içeriği, bireylerin duygusal durumları –ruh hali, stres, içsel motivasyon, tatmin gibi- fiziksel çevre, kültür ve iklim, liderlik, inovasyon ve karar verme, iş dizaynı gibi başlıklar altında duygu konusu doğrudan ya da dolaylı olarak incelenmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Dolayısıyla işyerleri de dahil olmak üzere insanın bulunduğu her yerde duyguların da açık ya da örtülü bir şekilde var olduğu ve çeşitli davranış ve kararlara bir şekilde yansıdığı kabul edilen bir görüş haline gelmiş ve işyerindeki duygular ve duygusal olaylarla ilgili teoriler oluşmuştur.

## **2.2. Duygusal Olaylar Teorisi**

Yirminci yüzyılın son on yılında, pek çok araştırmacı tarafından işyerindeki belirli duygu ve ruh hallerinin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin çeşitli araştırmalar ve derinlemesine analizler yapılmıştır. Bu kapsamda işyerinde duyguları inceleyen yaklaşımların en önemlilerinden biri Weiss ve Cropanzano'nun (1996) "*Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory)*"dir. Duygusal olaylar teorisi, işyerinde duyguların ve anlık ruh halinin hem nedenlerine hem de sonuçlarına vurgu yapmaktadır. Bu teori, örgüt çalışmalarında işteki duyguları, ruh hallerini ve iş tatminini incelemek için yeni bir çerçeve sunmaktadır (Wegge & ark., 2006). Duygusal olaylar teorisi, işyerindeki duygusal deneyimleri ve duygulanımları açıklamak için geniş ve kapsamlı bir çalışma yapısı oluşturma girişimlerinin ilklerinden biridir. Aynı zamanda bu teorinin, işyerindeki duygular üzerinde yapılan araştırmalara yol gösterme konusunda da oldukça faydalı ve etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla duygusal olaylar teorisi aracılığıyla Weiss ve Crapezano, işyerinde duygusal deneyimlerin yapısına, nedenlerine ve sonuçlarına odaklanarak çalışma yaşamındaki duygu araştırmaları için teorik, yol gösterici bir çalışma çerçevesi sağlamıştır (Korkmaz, 2010).

Weiss ve Cropanzano (1996), teorilerinde duygusal olayların konumlarını makro bakış açısıyla izah ettikleri bir yapı ortaya koymuşlardır (Şekil 1). Bu yapı içinde yer alan unsurlar, iş ortamının özellikleri, iş olayları, duygusal eğilimler, duygusal tepkiler, davranışlar ve tutumlar şeklinde aşağıda açıklanacaktır.



**Şekil 1.** Duygusal Olaylar Teorisi  
**Kaynak:** Weiss & Cropanzano (1996, s. 12).

Duygusal olaylar teorisinde işyerlerinde, olumlu ya da olumsuz duygusal tepkileri uyandıran ve sonuçta örgütlerde işle ilgili tutum ve davranışları etkileyen duygusal olayların ortaya çıkmasına neden olan pek çok koşul olduğu öne sürülmektedir (Silva, Caetano & Lopes, 2022). Bu koşulların ya da iş ortamının özelliklerinin, belirli olayları az ya da çok olası hale getirerek duygusal tepkiler üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. İş ortamının özelliklerinin hem doğrudan hem de dolaylı etkileri vardır. İş ortamının özelliklerinin, iş tutumların bilişsel yargı kısmındaki değerlendirme yoluyla doğrudan etkisi söz konusudur. İş ortamı özelliklerinin çeşitli işyeri olaylarının gerçekleşmesi olasılığı üzerindeki etkileri yoluyla da dolaylı etkisi vardır (Weiss & Cropanzano, 1996).

Duygusal olaylar teorisine göre, işyerlerinde çalışanlarda olumlu veya olumsuz duygusal tepkilere yol açan, sırasıyla tutumsal durumların ve davranışsal reaksiyonların habercisi olan, bir dizi olumlu veya olumsuz duygusal olay söz konusudur (Ashkanasy, 2002). Başka bir deyişle duygusal olaylar teorisinde örgüt içindeki olayların, çalışanların duygusal tepkilerini tetiklediğini ve bunun da onların işyeri tutumları, bilişleri ve davranışları üzerinde sonuçları olduğu ileri sürülmektedir (Ashton-James & Ashkanasy, 2008). Duygusal tepkiler çalışanların iş yaşamlarının her gününde deneyimledikleri işyeri olaylarına verdikleri bir cevap niteliği taşımaktadır. Bu da potansiyel olarak iş sonuçlarının öncülleri olarak işteki sıradan olayları daha önemli hale getirir (Shaw, 2004).

Duygusal olaylar teorisinde çalışanların duygusal eğilimleri, hem doğrudan duygusal tepkileri hem de işyeri olaylarının duygusal tepkiler üretme biçimini etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmiştir (Weiss & Cropanzano, 1996). Her çalışan aslında kendi bireysel farklılıklarını ve duygusal eğilimlerini işyerine

getirir. Bunlar, yaş, iş deneyimi, cinsiyet ve duygusal zekâ gibi unsurlar olabilir. Duygusal eğilimler, çalışanların bir olaya tepki verme şeklini değiştirebilir. Örneğin; aynı olay, yüksek düzeyde olumsuz duygulanıma sahip olan biri için öfkeye neden olabilir ya da daha düşük düzeyde olumsuz duygulanımı olan biri için sadece hayal kırıklığıyla sonuçlanabilir (Shaw, 2004).

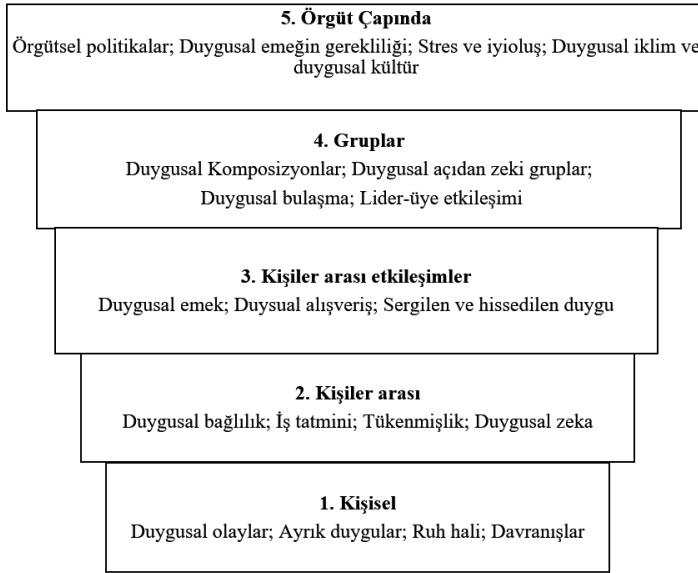
Teorinin temelinde, duygusal tepkilerin nedenlerinin, ruh hali veya duygusal eğilimler gibi içsel bileşenler ve işyeri olayları gibi dışsal bileşenler açısından incelenebileceği fikri yer almaktadır. Duygusal tepkilerin sonuçları hem tutumsal hem de davranışsaldır. Duygusal tepkilerin iş tutumları üzerinde doğrudan etkisi vardır (Weiss & Cropanzano, 1996). Bir bütün olarak duygusal tepkiler, duyguya dayalı davranışların yanı sıra iş tatmini gibi iş tutumlarının duygusal bileşenlerinin oluşumuna katkıda bulunmaktadır ve dolaylı olarak yargıya dayalı davranışlara da neden olabilmektedir (Fisher & Ashkanasy, 2000; Ghasemy, Erfanian & Gaskin, 2021).

Duygusal olaylar teorisinde önemli iş çıktıları tutumlar ve davranışlar olmak üzere iki farklı unsur üzerinden değerlendirilmektedir. Bu teoride davranışlar, duyguya dayalı davranışlar ve yargıya dayalı davranışlar olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Duyguya dayalı davranışlar doğrudan duygusal tepkilerden kaynaklanır ve genel tutumlara aracılık etmez. Yargıya dayalı davranışlara iş tutumları aracılık eder. Bu davranışlar, kişinin işine ilişkin olarak yaptığı değerlendirmelerin ve karar süreçlerinin sonuçlarıdır (Weiss & Cropanzano, 1996). Ayrıca duygusal olaylar teorisinde işyerinde olumlu duyguların yaşanma sıklığının, yüksek düzeyde iş tatmini ve düşük düzeyde tükenmişlik gibi olumlu iş çıktılarıyla sonuçlanması beklenmektedir (Yalçın, 2010). Burada gözden kaçırılmaması gereken diğer bir husus da tutumların, iş ortamının özelliklerinden doğrudan etkilenebilmesidir (Ghasemy, Erfanian & Gaskin, 2021).

Duygusal olaylar teorisinin genel olarak, bir aracılık (mediating) modeli ileri sürdüğü söylenebilir (Grandey, Tam & Brauburger, 2002). Bunu bir örnekle izah etmek gerekirse, sözelimi, yöneticisi tarafından agresif bir muameleye maruz kalan bir çalışan (duygusal bir olay), öfkelenir ve hoşnutsuz olur (duygusal bir durum) ve dolayısıyla iş tatminsizliği yaşar (tutumsal bir durum) ve başka bir yerde iş aramaya başlar (davranışsal bir sonuç). Örnekten de anlaşılacağı üzere teorinin temelinde, bir iş olayının, tutumlar ve davranışlar üzerindeki etkisine aracılık edenin duygusal tepkiler olduğu düşüncesi yer almaktadır (Ashkanasy, 2002).

### 2.3. Örgütlerde Çok Düzeyli Bir Duygu Modeli

Örgütlerde duygu olgusunu incelemek için Ashkanasy (2003) kişisel, kişilerarası, kişilerarası etkileşimler, gruplar ve örgüt çapında olmak üzere beş analiz düzeyinden oluşan çok düzeyli bir duygu modeli geliştirmiştir. Modelin temelinde duygu ve davranışlardaki zamansal değişiklikleri kapsayan ve kişilerin kendi içindeki değişkenlik olarak adlandırılan birinci düzey yer almaktadır. İkinci düzey, kişilik ve duygusal zekâ gibi kişiler arası değişkenliği ifade etmektedir. Üçüncü düzey, duyguların kişilerarası ilişkilerdeki rolü (duygunun algılanması ve iletilmesi dahil) ve duygusal emek ile ilgilidir. Dördüncü düzeyde analiz, takım liderliğini de içeren grup olgularına doğru yönelme göstermektedir. Son olarak beşinci seviyede duygusal kültür ve duygusal iklim gibi bir bütün olarak organizasyona odaklanılmaktadır (Ashkanasy & Dorris, 2017). Bu modeldeki düzeyler, Şekil 2’de sunulmuştur.



**Şekil 2.** Örgütlerde Çok Düzeyli Duygu Modeli  
**Kaynak:** Ashkanasy (2003, s. 11)

Modelin birinci düzeyinin en iyi Duygusal Olaylar Teorisi açısından ele alınabileceğini belirten Ashkanasy ve Humphrey (2011), olumlu ve olumsuz ruh hallerinin etkilerinin farklılıklarına vurgu yapmışlardır. Bu düzeyde özellikle bireylerin yaratıcılık potansiyellerine ve bu potansiyelin ortaya çıkarılmasında olumlu duyguların rolüne özel bir önem atfedilmiştir.

Modeldeki ikinci düzey kişilerarası analizi içermektedir ve özellikle bireysel farklılıklara vurgu yapılmaktadır. Literatürdeki çeşitli tartışmalara rağmen, duygusal zekânın iş performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşan pek çok araştırma mevcuttur. Bu da duygusal zekânın örgüt ortamında önemli ve geçerli bir kişisel özellik olduğunu göstermektedir (Ashkanasy & Dorris, 2017).

Üçüncü düzeyde, örgüt üyeleri arasındaki ikili etkileşimlerde duyguların nasıl algılandığına ve nasıl yansıtıldığına odaklanılmaktadır. Bu düzeyde incelemelerin duygu düzenleme ve özellikle duygusal emek kavramları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Hochschild (1983: 7), duygusal emeği «açıkça gözlemlenebilir yüz ve vücut ifadeleri yaratmak için duygu yönetimi» olarak tanımlamıştır ve bu tanımla beraber duygusal emeği işyerinde duygusal yönetim olarak kavramsallaştıran ilk kişi olarak kabul edilmektedir (Bono & Vey, 2005). Genel olarak duygusal emek, çalışanlardan duygusal davranışlarını hem duygularının içeriği ve kapsamı hem de duygularının yoğunluğu ve süresi açısından düzenlemelerinin veya yönetmelerinin istenmesi anlamına gelmektedir (Hökkä, Vähäsantanen & Paloniemi, 2020). Bu nedenle terim, çalışanların gerçekte hissettiklerinden farklı duygular sergilemelerinin gerekli olduğu durumlarla daha yakından bağlantılıdır (Hochschild, 1979). Ancak bu süreçler, çalışanların hissettikleri ile hissetmeleri gerekenler arasında bir çelişki olduğunu gösteren rahatsız edici bir duygusal uyumsuzluk yaratabilir (Carminati, 2021).

Dördüncü düzey, örgütsel işleyişin aslında kritik bir orta düzeyini temsil etmektedir. Birinci ve ikinci seviyeler bireyseldir, üçüncü seviye kişilerarası süreçlerden oluşmaktadır. Dördüncü düzey, bir örgütün kültürünün, ikliminin ve sonunda etkinliğinin dikkat alınmasını ifade eden beşinci düzeye bir geçiş aşaması olarak düşünülebilir (Ashkanasy & Dorris, 2017).

Beşinci düzeyde, örgüt yöneticilerinin sağlıklı duygusal iklimle yönelik çabalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Sağlıklı bir duygusal iklim ve duygusal kültürün yaratılmasında örgüt politika ve prosedürlerinin kritik rolü öne çıkmaktadır (Ashkanasy, 2003). Bu noktada duygusal iklim ve duygusal kültür kavramlarının tanımlarına kısaca yer vermek faydalı olabilir. Duygusal iklim genel olarak örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerle ilgili bir kavramdır. Bunlar; kolektif korku, yaygın yolsuzluğun uyandırdığı öfke ya da umutsuzluk veyahut sosyal sermayenin oluşması için gerekli olan güven, insan haklarına yeterli dikkatin sağlanmasıyla oluşan güvenlik gibi duyguları içermektedir. Burada önemli olan diğer bir husus da bireylerin, örgütün mevcut durumunda diğer çalışanların çoğunluğunun nasıl hissettiğini düşünmeleridir (De Rivera & Páez, 2007). Bir örgütün üyeleri esasen üç faktöre dayanan belirli bir duygusallığı paylaşmaktadır.



Bunlar; paylaşılan değerler, paylaşılan motivasyon (hedefler ve ihtiyaçlar) ve paylaşılan inançlar ve tutumlardır. Duygusal iklim de paylaşılan belirli duygusal dönemlerin, ruh hallerinin, değerlerin, inançların ve hedeflerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Tran, 1998). Ayrıca duygusal iklim, örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimler sonucu meydana gelen ortak ve birleştirici üstün duygular anlamına da gelmektedir (Çoruk, 2016). Duygusal kültür, bilişsel kültürle karşılaştırıldığında örgütsel davranışları farklı şekilde etkilemektedir. Örgüt üyelerinin nasıl düşündüğünü ve davrandığını yönlendiren bilişsel kültürün aksine, duygusal kültür, örgüt üyelerinin nasıl hissettiğini belirlemektedir. Sevgi, arkadaşlık, başkalarına karşı şefkat, ilgi, duyarlılık ve sevecenlik, gurur ve minnettarlık gibi duygularla karakterize edilen olumlu bir duygusal kültür, çalışanların yaratıcılık potansiyelini açığa çıkarmaktadır (Men & Yue, 2019).

Model bütüncül bir şekilde değerlendirildiğinde, son seviyede yani beşinci seviyede yer alan duygusal iklim ve duygusal kültürü anlamak ve dolayısıyla duyguların ve dolaylı olarak işyerindeki davranışların örgütler üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için modelin alt düzeylerindeki duygusal süreçlerin anlaşılması gerekmektedir (Ashkanasy & Dorris, 2017).

#### **2.4. Örgütlerde Duygu Yönetimi**

Duygular üzerinde çalışan araştırmacılar, uzun süre duygu düzenleme sürecini içsel veya kişi içi bakış açısından incelemişlerdir. Çalışmalardaki kişi içi odaklanma, işyerindeki duygu düzenleme araştırmalarına da yansımıştır. Fakat son zamanlarda araştırmacılar, duygu düzenleme sürecini dışsal veya kişilerarası bir olgu olarak incelemeye başlamışlar ve bu da duygu yönetimi konusundaki bilgi birikimini giderek genişletmiştir (Richard, 2020). Literatürde duygular konusundaki artan ilgiye rağmen bazı benzer kavramların sınırları ve içeriği konusundaki belirsizlikler hala devam etmektedir.

Başka bir kişinin duygusal durumunu kasıtlı olarak etkileme eylemine, kişilerarası duygu düzenleme, dışsal duygu düzenleme, duygunun sosyal düzenlenmesi ve kişilerarası duygu yönetimi dahil olmak üzere birçok isim verilmiştir (Richard, 2020). Fakat literatürde en çok duygu yönetimi kavramının kullanıldığı görülmektedir. Little ve diğerleri (2012) kişilerarası duygu yönetimini, başkalarının duygularını mevcut duygu veya gösterim kurallarına uygun hale getirme girişimi olarak tanımlamışlardır. Bir diğer tanımlamada kişilerarası duygu yönetimi, başka bir kişinin duygusal durumunu yönetmeyi amaçlayan kasıtlı davranış olarak kavramsallaştırılmıştır (Richard, 2020). Kişilerarası duygu yönetimi, başka bir tanımlamada güçlü ve üretken değişimler için temel olan

insan kaynaklarının karmaşık kapasitelerindeki spesifik bir düzenleme planı olarak açıklanmıştır. Bu anlamdaki bir duygu düzenlemenin, uyum sağlamanın önemli bir parçası olduğu vurgulanmıştır (Phiri, Bano & Raouf, 2019). Töremen ve Çankaya (2008) duygu yönetimini, bireylerin duygulara önem vermesi, bunların farkında olması, bu duyguları tanımlayabilmesi ve bunları yapıcı bir şekilde yönlendirebilmesi yeteneklerine sahip olması ve bu yeteneklerin etkili bir şekilde kullanılması olarak tanımlamışlardır. Pereira ve arkadaşlarına (2021) göre ise duygu yönetimi, örgüt kültürüyle tutarlı belirli davranış, tutum ve tepkileri ortaya çıkaran olayları, deneyimleri ve senaryoları tetikleyen süreçleri koordine etme yeteneğini ifade etmektedir. Bir başka tanımda ise duygu yönetimi kısaca, 'bir şeyi' veya 'birini' suçlamak yerine hayata 'kabul' ile karşılık verme sorumluluğuyla başlamak olarak ifade edilmiştir (IJCP Group, 2023).

Duygu yönetimiyle ilgili çalışmalar incelendiğinde, çoğunluğunu örgüt içinde olumlu duyguların gelişmesini sağlayabilecek önceller ile olumlu duyguların bireyler ve örgüt açısından ortaya çıkarması beklenen sonuçları üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Literatürde genel olarak, olumlu duyguların incelenmesine ağırlık verildiği söylenebilir. Bu çalışmalardan birinde Holtz ve diğerleri (2020) olumsuz duyguları yumuşatarak ve olumlu duyguları artırarak kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını yönetmesi olarak tanımladıkları duygu yönetiminin, daha etkili çatışma yönetimi stratejileri ve daha iyi bilgi arama davranışı yoluyla daha yüksek performans elde edilmesini sağlayacağını savunmuşlardır. Ayrıca duygu yönetiminden kaynaklanan olumlu duyguların, daha çözüm odaklı grup tartışmalarına ve kaynakların daha verimli kullanılmasına yardımcı olabileceğine de vurgu yapmışlardır (Holtz & ark., 2020). Bundan başka örgütsel davranış çalışmalarında, bireylerin işyerinde deneyimlediği gurur, umut, iyimserlik, öfke ve korku gibi olumlu ve olumsuz duygu durumlarının ve bunların insan kaynakları uygulamalarındaki yansımalarının incelenmesine odaklanıldığı da dikkat çekmektedir (Lee, 2021). Bu tür çalışmalar sonucunda olumlu duyguların her birinin, benzersiz bir örgütsel öneme sahip olduğu görüşü giderek yaygınlaşmaktadır. Burada vurgulanan temel konu, farklı olumlu duyguların farklı olumlu örgütsel davranış ve tutumların gelişmesine neden olduğudur. Örneğin, farklı olumlu duyguların, gururun psikolojik güçlenmeyle, ilginin iş tatminiyle ve minnettarlık duygusunun yöneticilerden ve meslektaşlardan duyulan memnuniyetle bağlantılı olduğu iş tutumları üzerinde farklı etkileri olduğu öne sürülmektedir. Başka bir araştırmanın sonucuna göre de işle ilişkili minnettarlık duygusunun, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma gibi olumsuz tutumları ters yönde etkilediği ifade edilmektedir (Diener, Thapa & Tay, 2020).

Buna rağmen iş bağlamında duyguların etkin yönetimini engelleyebilecek bazı faktörler de vardır. Sözgelimi bazı özel koşullar, gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler, zaman eksikliği ve/veya kısa teslim tarihleri. Bunların hepsi çalışma ortamında stres yaratabilecek unsurlardır. Bu da herhangi bir çalışanın sağlığını ve refahını etkiler. Böylece bireyler iş yükünün fazla olduğunu algılayıp buna bağlı stresi kontrol edemediklerinde sağlıkları olumsuz etkilenmektedir (Pereira & ark., 2023). Fakat son zamanlarda örgütlerin, kurum içi dersler ve çalıştaylar aracılığıyla duygu yönetimi eğitimlerine ağırlık verdikleri görülmektedir. Örneğin Google, kişisel ve kurumsal gelişim adına çalışanlarını özellikle duygu düzenleme stratejileri yoluyla duygularını yönetebilme konusunda “Kendi İçinde Ara” (search inside yourself) farkındalık kursuyla dikkat çekmiştir. Hatta Google’ın bu kursu o kadar popüler hale gelmiştir ki SAP, Comcast ve American Express gibi diğer şirketler de aynı içeriği kendi çalışanlarına öğretmek için eğitimler kiralamışlardır. Öyle ki bireysel iyi oluşu ve kurumsal refahı sağlayabilmek amacıyla yöneticiler ve çalışanlar için duygu yönetimi konusunda eğitim programları düzenlemek üzerine bir endüstri gelişmeye başlamıştır (Feinberg, Ford & Flynn, 2020).

Örgütsel davranış literatüründe ise örgütlerin üretkenliğini artırmak ve çalışanları elde tutmak amacıyla duyguları düzenlemeye ve bunu yapabilmek için de duygusal zekâ gibi bireysel özelliklerden ve becerilerden yararlanmaya vurgu yapılmaktadır (McKenzie & ark., 2019). Kişilerarası duygu yönetimi kavramı gerçekten de duygusal zekâ modelleriyle bir dereceye kadar örtüşmektedir. Yeteneğe dayalı duygusal zekâ modelinin bir boyutunu, kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını düzenleme yeteneği olarak tanımlanan duygu yönetimi oluşturmaktadır (Richard, 2020). Örgütsel psikolojide duygu yönetimi, duygusal zekâ gibi kavramlara dahil edildiğinden daha bireysel bir biçim almaktadır. Bu doğrultuda McKenzie ve diğerleri (2019) eleştirel bir yaklaşımla duygu yönetiminin, işyerindeki zorluklarla başa çıkma sorumluluğunun, yaygın ve üstü kapalı olarak bireylere devredildiği bir kavramsallaştırma olduğunu ileri sürmüşlerdir.

## **SONUÇ**

Duygular, ister biyolojik ister psikolojik düzeyde olsun, tüm sosyal birlikteliklerde, tüm insanların deneyimlerinde her zaman mevcut olmuştur ve eski çağlardan beri filozoflar ve düşünürler tarafından incelenmektedir. Ancak 1980’lerin sonlarından itibaren, gelinen son noktada, insan davranışında duyguların yönetiminin rolüne daha fazla önem verilmeye başlanmıştır (Pereira & ark., 2021). Bunun yanında

temel psikolojik ve sosyolojik araştırmalarda devam eden çeşitli kavramsal ve metodolojik ilerlemeler, örgütsel davranış alanında gerçekleşen duygusal devrimin ivmesini artırmıştır (Barsade, Brief & Spataro, 2003).

Bu gelişmelere paralel olarak duygu araştırmalarında pozitif duyguları inceleme konusu yapan çalışmaların sayısında artış olduğu gözlemlenmektedir. Kısacası olumlu duygular, yönetim bilimine ve örgütsel davranış alanında giderek büyüyen bir araştırma alanı haline gelmiştir. Son yıllarda, çok düzeyli örgütsel çerçevede olumlu duyguların rolünü açıklayan kavramsal incelemeler de dahil olmak üzere, konu üzerinde daha fazla çalışma yapılmaya başlanmıştır. Bu tür çalışmalar, her bir olumlu duyguyla ilişkili bireysel ve örgütsel etkileri ortaya koymaktadır (Diener, Thapa & Tay, 2020). Araştırmacılar, çalışanların işe bağlılığı gibi bazı iş tutumlarının günlük olarak dalgalanan deneyimsel bir durum olduğunu ve bu dalgalanmanın olumlu duygular tarafından tetiklendiğini ve olumlu duygulardaki artışın bu tür iş tutumlarında daha fazla yukarı doğru dalgalanma hali meydana getirdiği bulgusuna ulaşmışlardır (Wang, 2022).

İşyerlerinde duyguları incelemeyi amaçlayan pek çok çalışmada, etkili işleyiş için örgütlerde akıl kadar duygunun da vazgeçilemez bir unsur olarak dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca örgütler hakkındaki teorilerin çalışanların duygusal bileşenlerini de içerecek şekilde genişlemesi gerektiği belirtilmektedir (Callahan & McCollum, 2002). Bu duygusal bileşenin örgütsel bağlamlarda nasıl kavramsallaştırılacağına dair yapılan bilimsel çalışmaların bulgularının hem yöneticiler hem de insan kaynakları uzmanlarınca yakından takip edilmesi ve dikkate alınması gerekmektedir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların sosyo-duygusal kaynaklarını anlaması zorunluluk haline gelmiştir (Lee, 2021). Günümüzde yöneticilerin, çalışanlarını enerjik olarak, işe olan şevklerini koruyarak ve yüksek performans standartlarına adanmış bir şekilde onları daha aktif olmaya motive etme rolü, uzmanlık bilgilerini kullanmalarının da ötesine geçmiştir (Wang, 2022). Bunun yanında yöneticiler her gün duygusal açıdan endişe verici sorunlarla uğraşmak zorunda kalmaktadırlar. Duygular ve ilişkiler örgütsel enerjiyi, bağlılığı ve finansal sonuçları etkilediğinden, bu konular doğal olarak yöneticilerin sorumluluk alanına girmektedir. Bunlar görmezden gelinemeyecek kadar önemlidir. Bu nedenle duygusal açıdan zorlayıcı durumlarla profesyonel bir şekilde başa çıkmak en önemli yönetim sorumluluklarından biri haline gelmiştir. Kısacası yönetici, duyguların tüm organizasyonun yararına yapıcı yollarla ifade edilebildiği, anlayışlı ve etkili bir çalışma ortamı yaratmaktan nihai olarak sorumludur (Sandahl & von Knorring, 2023). Bu ilave sorumluluğun, yöneticilere yeni ve belki de alışkın

olmadıkları zorluklarla başa çıkma görevi yüklediği söylenebilir. Bu anlamda, yöneticilerin astlarının duygularının farkında olması, onları anlayabilmesi ve bu duyguları doğru bir şekilde yönlendirebilmesinde duygu yönetimi kavramı, önemli bir araç olarak değerlendirilebilir.

## **KAYNAKÇA**

- 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.
- Ashforth B.E. & Kreiner G.E. (2002). "Normalizing Emotion In Organizations: Making The Extraordinary Seem Ordinary", *Human Resource Management Review*, 12, 215-235.
- Ashkanasy N.M., Härtel E.J. & Zerbe J.W. (ed.) (2000). *Emotions In The Workplace: Research, Theory, And Practice*, United States Of America: Greenwood Publishing Group
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. In *Multi-level issues in organizational behavior and strategy* (pp. 9-54). Emerald Group Publishing.
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67-90.
- Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion review*, 3(2), 214-224.
- Ashkanasy, N., (2002). Studies of cognition and emotion in organisations: attribution, affective events, emotional intelligence and perception of emotion. *Aust. J. Manag.* 27, 11-20.
- Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2008). Affective events theory: A strategic perspective. In *Emotions, ethics and decision-making* (Vol. 4, pp. 1-34). Emerald Group Publishing.
- Ayverdi İ. (2005). "Duygu", *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*, Cilt 1, Kubbealtı Neşriyatı, İstanbul.
- Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 3-52). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bono J. E. & Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: a quantitative review of emotional labor research. In: Härtel CE, Zerbe CE, Ashkanasy NM, editors. *Emotions in organizational behavior*. (pp. 213-233). Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- Callahan, J. L., & McCollum, E. E. (2002). Conceptualizations of emotion research in organizational contexts. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 4-21.
- Carminati, L. (2021). Emotions, emotion management and emotional intelligence in the workplace: Healthcare professionals' experience in emotionally-charged situations. *Frontiers in Sociology*, 6, 640384.
- Cevizci A. (2006). *Felsefe Ansiklopedisi*, Cilt 4, Babil Yayıncılık, Ankara.
- Çoruk, A. (2016). İdari Personelin Duygusal İklim Yönelik Algıları (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Örneği). *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1-17.

- Cüceloğlu D. (1991). *İnsan Ve Dvaranışı*, Remzi Kitabevi A.Ş., İstanbul.
- De Rivera, J., & Páez, D. (2007). Emotional climate, human security, and cultures of peace. *Journal of social issues*, 63(2), 233-253.
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 451-477.
- Dimas, I. D., Rebelo, t., Alves, M. P. & Lourenço, P. R. (2023). Emotions and emotional management in virtual contexts, In L. L. Gilson, T. O'Neill, M. T. Maynard (Ed.), *Handbook of Virtual Work* (PP. 164-186). Edward ElgarPublisher.
- Ekman P. (1992). "An Argument for Basic Emotions", *Cognition And Emotion*, 6 (3/4), 169-200.
- Feinberg, M., Ford, B. Q., & Flynn, F. J. (2020). Rethinking reappraisal: The double-edged sword of regulating negative emotions in the workplace. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 1-19.
- Fisher C.D., & Ashkanasy N.M. (2000). "The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction", *Journal of Organizational Behavior*, 21/2, 123-129.
- Ghasemy, M., Erfanian, M., & Gaskin, J. E. (2021). Affective events theory as a theoretical lens for improving the working environment of academics in developing economies. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(1), 300-324.
- Goleman D. (1996). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, (Çev: Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları A.Ş., İstanbul.
- Grandey A. A. (2000). "Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5/1, 95-110.
- Grandey A.A., Tam A.P. & Brauburger A.L., (2002). "Affective States and Traits in The Workplace: Diary and Survey Data From Young Workers", *Motivation And Emotion*, 26/1, 31-55.
- Härtel, C. E. J., Zerbe, W. J., & Ashkanasy, N. M. (2005). Organizational behavior: An emotions perspective. In C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp. 1 – 8). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hochschild A.R. (1983). *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, London, England.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 85(3), 551-575.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Paloniemi, S. (2020). Emotions in learning at work: A literature review. *Vocations and Learning*, 13, 1-25. Emotions in Learning at Work: a Literature Review
- Holtz, K., Orenge Castella, V., Zornoza Abad, A., & González-Anta, B. (2020). Virtual team functioning: Modeling the affective and cognitive effects of an emotional management intervention. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 24(3), 153.
- Hwang, Y., Shi, X., & Wang, X. (2021). Hospitality employees' emotions in the workplace: a systematic review of recent literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3752-3796.
- IJCP Group. (2023). Emotional Management. *Indian Journal Of Clinical Practice*, 33(8), 52-52.
- İlal G. K. (1982). *Tıpsal Psikoloji Tıpta Davranış Bilimleri*, Fatih Gençlik Vakfı Matbaa İşletmesi, İstanbul.



- Izard, C. E. (1992). Basic emotions, relations among emotions, and emotion-cognition relations. *Psychological Review*, 99, 561–565. [http:// dx.doi.org/10.1037/0033-295X.99.3.561](http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.99.3.561)
- Izard, C.E. (1977). *Human Emotions. Emotions, Personality, and Psychotherapy*. Boston: Springer.
- Korkmaz H.T.E. (2010). *The Relationship of Categories of Work Events to Affective States And Attitudes in The Workplace: A Test of The Affective Events Theory*, (Basılmamış Doktora Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819–834. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.8.819>
- Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97-128.
- Lewis M.D. (2005). “Bringing Emotion Theory and Neurobiology Through Dynamic Systems Modeling”, *Behavioral And Brain Sciences*, 28, 169-245.
- Lindquist, K. A., Jackson, J. C., Leshin, J., Satpute, A. B., & Gendron, M. (2022). The cultural evolution of emotion. *Nature Reviews Psychology*, 1(11), 669-681.
- Little, L. M., Kluemper, D., Nelson, D. L., & Gooty, J. (2012). Development and validation of the interpersonal emotion management scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 407-420.
- Lively, K. J. (2006). Emotions in the Workplace, In J. E. Stets & J. H. Turner (Eds.) *Handbook of the Sociology of Emotions* (pp.569-590), USA: Springer.
- Markus H.R., Kitayama S. (1991). “Culture and The Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation”, *Psychological Review*, 98/2, 224-253.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 92–117). Jossey-Bass/Wiley.
- McKenzie, J., Olson, R. E., Patulny, R., Bellocchi, A., & Mills, K. A. (2019). Emotion management and solidarity in the workplace: A call for a new research agenda. *The Sociological Review*, 67(3), 672-688.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, 45(3), 101764.
- Merriam-Webster Dictionary, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/emotion> (Erişim tarihi: 09.09.2023).
- Mumby D.K. & Putnam L.L. (1992). “The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality”, *The Academy of Management Review*, 17/3, 465-486.
- Nesse, R. M., & Ellsworth, P. C. (2009). Evolution, emotions, and emotional disorders. *American Psychologist*, 64(2), 129.
- Oral L. & Köse S. (2011). “Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2, 463-492.
- Ortony, A., & Turner, T. J. (1990). What’s basic about basic emotions?. *Psychological review*, 97(3), 315.



- Pereira, M. S., Cardoso, A., D'Orey, F., & Cairrão, Á. (2021, November). Emotional Management and the Happiness of Talents in Organizations: A Quantitative Study. In *ECMLG 2021 17th European Conference on Management, Leadership and Governance* (p. 384).
- Pereira, M. S., Cardoso, A., Faria, S., & Cairrão, Á. M. D. C. (2023). Emotions and their impact on employee happiness and satisfaction in organizational performance. *People Management – Highlighting Futures*, IntechOpen, London, England.
- Peterson, G. (2006). Cultural theory and emotions. In J. E. Stets & J. H. Turner (Eds.), *Handbook of the sociology of emotions* (pp. 114–134). Boston, MA: Springer.
- Phiri, A., Bano, N., & Raouf, A. (2019). Interpersonal skills and emotion management: Impact of social leadership on job satisfaction of workers. *Advances in Developmental and Educational Psychology*, 1(1), 1-6.
- Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. In *Theories of emotion* (pp. 3–33). Academic press
- Prinz, J. (2004). Which emotions are basic. *Emotion, evolution, and rationality*, 69, 88.
- Richard, E. M. (2020). Developing employee resilience: The role of leader-facilitated emotion management. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 387-403.
- Sandahl, C., von Knorring, M. (2023). Introduction. In: *Managing with Sense and Sensitivity*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-24109-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-24109-3_1)
- Sandelands L.E. & Boudens C.J. (2000). “Feeling At Work”, *Emotion in Organizations*, London: SAGE Publications.
- Shaw, T. (2004). The emotions of systems developers: an empirical study of affective events theory. In *Proceedings of the 2004 SIGMIS conference on Computer personnel research: Careers, culture, and ethics in a networked environment* (pp. 124-126).
- Shouse, E. (2005). Feeling, Emotion, Affect. *M/C Journal*, 8(6). <https://doi.org/10.5204/mcj.2443>
- Silva, A. J., Caetano, A., & Lopes, R. R. (2022). A supportive climate may protect well-being from negative humour events: a test of the affective events theory with humour events. *The European Journal of Humour Research*, 10(3), 138-150.
- Solomon, R. C. (2008). The Philosophy of Emotions, In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of Emotions*, (pp. 3-17). London: The Guilford Press.
- Stearns, P. N. (2008). History of Emotions, In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of Emotions* (pp. 17-31), London: The Guilford Press
- Strongman, K. T. (2003). *The psychology of emotion: From everyday life to theory*. John Wiley & Sons.
- Sutton, R. E., & Wheatley, K. F. (2003). Teachers' emotions and teaching: A review of the literature and directions for future research. *Educational psychology review*, 15, 327-358.
- Theodosius C. (2008). “Emotional Labor in Health Care The Unmanaged Heart of Nursing”, *Critical Studies In Health And Society*, Routledge.
- Thoits P.A. (1989). “The Sociology of Emotions”, *Annu. Rev. Sociol.*, 15, 317-342.
- Tran, V. (1998). The role of the emotional climate in learning organisations. *The learning organization*, 5(2), 99-103.
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 09.09.2023).
- Wang, D. (2022). Daily work engagement and positive emotions in the workplace: Job crafting as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(4), 1-9.

- Wegge, J., Dick, R. V., Fisher, G. K., West, M. A., & Dawson, J. F. (2006). A test of basic assumptions of Affective Events Theory (AET) in call centre work 1. *British Journal of Management*, 17(3), 237-254.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74.
- Wierzbicka, A. (1999). Emotions across languages and cultures: Diversity and universals. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Yalçın A. (2010). *Emotional Labor: Dispositional Antecedent and The Role Of Affective Events*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.