

**T.C.**

**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKÂNIN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KÜBRA KARAKIŞ**

**Düzce**

**OCAK-2020**



**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKÂNIN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ**  
**ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KÜBRA KARAKIŞ**

**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi Faruk Kerem ŞENTÜRK**

**Düzce**

**OCAK-2020**

**Kübra Karakış  
Düze Ünisersitesi, SBE  
Yüksek Lisans Tezi  
Ocak, 2020**

**DUYGUSAL ZEKÂNIN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ**

## JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından .....Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada Duygusal Zekânın Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi incelenmiştir.

Çalışmalarım sırasında bana katlanan, sonsuz sabır ve anlayış gösteren, emeklerimin boşa gitmemesini sağlayan ve bir gün kendisi gibi olmak istediğim danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Faruk Kerem Şentürk'e,

Hayatımın her anında maddi manevi desteğini esirgemeyen, başaracağıma dair her zaman güvenen, en büyük destekçim, dayanağım sevgili dostum Esmâ Özdemir'e teşekkür ederim.

**Kübra KARAKIŞ**

**Düzce, 2020**

## ÖZET

### DUYGUSAL ZEKÂNIN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**KARAKIŞ, Kübra**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Faruk Kerem Şentürk**

**Ocak 2020, 95 sayfa**

Duyguları anlama ve yönetme yeteneği olarak da tanımlanabilen duygusal zekâ konusunun bir işletmenin gösterim kurallarını sergilemek anlamına da gelebilen duygusal emek konusu ile ilişkili olduğuna dair çalışmalar artmaktadır. Duygusal anlamda yoğun bir çabaya ihtiyaç duyulan çağrı merkezi sektöründe ise iki konunun birlikte ele alındığı nadir sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu nedenle bu araştırmanın amacı, duygusal zekânın duygusal emek üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

Araştırmanın evreni Düzce’de faaliyet gösteren bir çağrı merkezinin çalışanlarından oluşmaktadır. Veriler nicel araştırma yöntemi kullanılarak, yüz yüze anket yöntemi ile elde edilmiştir. Verilerin analizi için toplamda 218 adet anket değerlendirmeye alınmış ve IBM SPSS 24.0 ile AMOS 23.0 programı kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre duyguların olumlu kullanımı boyutunun yüzeysel davranış boyutunu pozitif yönde, empatik duyarlılık boyutunun duyguların bastırılması boyutunu pozitif yönde, pozitif duygusal yönetim ve duyguların olumlu kullanılması boyutlarının ise derin davranış üzerinde pozitif yönde etkileri bulunmaktadır. Bununla birlikte üç duygusal emek boyutunun da yüksek, düşük ve orta olmak üzere farklı duygusal zekâ boyutlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Duygusal Emek, Çağrı Merkezi, Düzce, Doğrulayıcı Faktör Analizi.

## **ABSTRACT**

# **THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON EMOTIONAL LABOR**

**KARAKIS, Kubra**

**Master Thesis**

**Department of Business Management**

**Supervisor: Asst. Prof. Dr. Faruk Kerem SENTURK**

**January 2020, 95 page**

There is an increasing number of studies suggesting that emotional intelligence, which can also be defined as the ability to understand and manage emotions, is related to the issue of emotional labor, which may also imply demonstration rules of an enterprise. In the call center sector, where emotional intensive effort is needed, there are rare studies dealing with two issues. The purpose of this study is therefore to determine the effect of emotional intelligence on emotional labor.

The population of the research consists of the employees of a call center in Duzce. Data were obtained by face to face questionnaire collection method using quantitative research method. For the analysis of the data, a total of 218 questionnaires were evaluated and IBM SPSS 24.0 and Amos 23.0 programs were used.

According to the results of the research the positive utilization, positively affect the surface acting. The empathic sensitivity dimension positively affects the suppression of emotions dimension and positive emotional regulation and positive utilization dimensions have a positive effect on deep acting dimension. However, it was found that all three dimensions of emotional labor differ according to different emotional intelligence dimensions as high, low and medium.

**Key Words:** Emotional Intelligence, Emotional Labor, Call Center, Duzce, Confirmatory Factor Analysis.



**Her türlü zorluğa rağmen pes etmeyen kendime...**



## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI .....	İ
ÖNSÖZ.....	İİ
ÖZET.....	İİİ
ABSTRACT .....	İV
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLOLAR LİSTESİ .....	Vİİİ
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	İX
KISALTMALAR .....	X
I. BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Araştırmanın Problemi .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	3
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.4. Araştırmanın Sayıltıları .....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
II. BÖLÜM.....	5
2. LİTERATÜR TARAMASI .....	5
2.1. DUYGUSAL ZEKÂ.....	5
2.1.1. Duygu Kavramı .....	5
2.1.2. Zekâ Kavramı .....	6
2.1.3. Duygusal Zekânın Tanımı .....	7
2.1.4. Duygusal Zekâ Modelleri .....	9
2.1.4.1. Mayer ve Salovey Modeli .....	9
2.1.4.2. Goleman Modeli .....	13
2.1.4.3. Bar-On Modeli.....	15
2.1.5. Duygusal Zekânın Boyutları.....	17
2.1.5.1. Duygusal Değerlendirme.....	18
2.1.5.2. Empatik Duyarlılık .....	18
2.1.5.3. Pozitif Duygusal Yönetim .....	18
2.1.5.4. Duyguların Olumlu Kullanımı .....	19
2.2. DUYGUSAL EMEK.....	19
2.2.1. Duygusal Emek Tanımı .....	19
2.2.2. Duygusal Emek Yaklaşımları .....	21
2.2.2.1. Hochschild Yaklaşımı (1983).....	21
2.2.2.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı (1993).....	23
2.2.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı (1996) .....	26
2.2.2.4. Grandey Yaklaşımı (2000) .....	30
2.2.3. Duygusal Emegin Boyutları .....	33
2.2.3.1. Yüzeysel Davranış.....	33
2.2.3.2. Duyguların Bastırılması.....	34

2.2.3.3. Derin Davranış.....	35
III. BÖLÜM .....	36
3. YÖNTEM .....	36
3.1. Araştırmanın Kuramsal Modeli.....	36
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	38
3.3. Nicel Veri Toplama Araçları .....	39
3.4. Evren .....	39
3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	39
3.5.1. Kişisel Bilgi Formu.....	40
3.5.2. Duygusal Zekâ Ölçeği .....	40
3.5.3. Duygusal Emek Ölçeği.....	41
3.5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri.....	41
IV. BÖLÜM .....	43
4. BULGULAR.....	43
4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular .....	43
4.2. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Yapılan Faktör Analizleri.....	44
4.2.1. Örneklem Büyüklüğü.....	45
4.2.2. Kayıp Değerler.....	45
4.2.3. Normallik Dağılımı .....	46
4.2.3.1. Çok Boyutlu Duygusal Zekâ Ölçeğinin Normallik Dağılımı. 46	
4.2.3.2. Tek Boyutlu Duygusal Zekâ Ölçeğinin Normallik Dağılımı . 47	
4.2.3.3. Duygusal Emek Ölçeğinin Normallik Dağılımı .....	48
4.2.4. Çoklu Bağlantı (Multicollinearity) ve Tekillik (Singularity) .....	49
4.2.5. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	49
4.2.6. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	54
4.3. Faktör Analizi Sonrası Araştırma Modeli .....	56
4.4. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	57
4.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	59
4.6. Farklılıklara Yönelik t-Testi Analizi Bulguları .....	64
4.7. Farklılıklara Yönelik ANOVA Analizi Bulguları .....	66
V. BÖLÜM .....	74
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
5.1. Sonuçlar.....	74
5.2. Öneriler.....	78
5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	78
5.2.2. İşverenlere Yönelik Öneriler .....	79
6. KAYNAKÇA.....	81
7. EKLER.....	92
7.1. Anket Formu.....	92
7.2. Özgeçmiş .....	94

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Bar-On'un EQ-i Ölçekleri ve Tanımları .....	16
Tablo 2. Duygusal Emegın Tanımları.....	20
Tablo 3. Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına İlişkin Hesaplanan İç Tutarlılık Katsayıları .....	41
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Özellikler .....	44
Tablo 5. Duygusal Zekâ Ölçeği Normallik Değerleri.....	47
Tablo 6. Tek Boyutlu Duygusal Zekâ Ölçeği Normallik Değerleri.....	48
Tablo 7. Duygusal Emek Ölçeği Normallik Değerleri.....	49
Tablo 8. Uyum İndeksleri ve Kabul Değerleri.....	50
Tablo 9. Araştırmanın Modeli.....	56
Tablo 10. Değişkenlerle İlgili Betimleyici İstatistikler.....	57
Tablo 11. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 12. Duygusal Zekânın Alt Boyutları ve Yüzeysel Davranış Boyutu ile İlgili Regresyon Analizi.....	60
Tablo 13. Duygusal Zekânın Alt Boyutları ve Duyguların Bastırılması Boyutu ile İlgili Regresyon Analizi .....	61
Tablo 14. Duygusal Zekânın Alt Boyutları ve Derin Davranış Boyutu ile İlgili Regresyon Analizi.....	63
Tablo 15. Cinsiyete Yönelik t-Testi Analiz Bulguları .....	65
Tablo 16. Medeni Duruma Yönelik t-Testi Analiz Bulguları .....	65
Tablo 17. Çağrı Tipine Yönelik t-Testi Analiz Bulguları.....	66
Tablo 18. Yaş Kategorisine Yönelik Anova Testi Analiz Bulguları .....	67
Tablo 19. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Yönelik Anova Testi Analiz Bulguları ...	68
Tablo 20. Eğitim Durumuna Yönelik Anova Testi Analiz Bulguları .....	69
Tablo 21. Toplam Çalışma Süresi Durumuna Yönelik Anova Testi Analiz Bulguları .....	70
Tablo 22. İşletmedeki Çalışma Süresi Durumuna Yönelik Anova Testi Analiz Bulguları.....	70
Tablo 23. Araştırma Anketi Puan Aralıkları .....	71
Tablo 24. Farklı Duygusal Zekâ Düzeylerine Yönelik Anova Testi Analiz Bulguları .....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Mayer ve Salovey'in Dört Boyutlu Hiyerarşik Yetenek Modeli .....	11
Şekil 2. Goleman'ın Karma Duygusal Zekâ Modeli.....	14
Şekil 3. Duygusal Emegın Dört Boyutu Arasındaki İlişkiler.....	29
Şekil 4. Gross'un Duygu Düzenleme Süreç Modeli .....	31
Şekil 5. Grandey Duygusal Düzenleme Modeli.....	32
Şekil 6. Araştırmanın Kuramsal Modeli .....	36
Şekil 7. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	51
Şekil 8. Tek Boyutlu Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	54
Şekil 9. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	55

## KISALTMALAR

**Ark.:** Arkadařları

**Bkz.:** Bakınız

**DZ:** Duygusal Zekâ

**ECI:** Duygusal Yeterlilik Envanteri

**EI:** Duygusal Zekâ

**EL:** Duygusal Emek

**EQ-i:** Duygusal Bölüm Envanteri

**ESI:** Duygusal Sosyal Zekâ

**MSCEIT:** Mayer-Salovey Caruso Emotional Intelligence Test

**Ör.:** Örneğin

## I. BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

#### 1.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde; gelişmiş bilgi ekonomilerinde, birçok farklı yapıda şirket, çağrı merkezlerini kamuoyuna ve müşterilere bilgi hizmetlerini üretmek ve sunmak için temel bir araç olarak kullanmaktadır (Russell, 2008). Çağrı merkezleri telekomünikasyon yardımıyla müşterilerle iletişimi düzenlemeye yönelik araçlar olarak tanımlanmaktadır (Holdsworth ve Cartwright, 2003). Çağrı merkezleri, servis temsilcilerinin öncelikle telefonla veya diğer iletişim kanalları aracılığıyla müşterilerle bilgisayar sistemlerinin desteğiyle etkileşime girdiği çalışma ortamları olarak ifade edilmektedir (Van Jaarsveld ve Poster, 2013). 1990'ların başlarında ortaya çıktıklarından bu yana çağrı merkezleri hem bilgi teknolojilerinin hem de uzman olmayan personelin maliyetlerini düşüren ve yüksek hizmet kalitesi beklentileri olan şirketler için müşteriye yönelik bir kanal olarak hizmet veren, iş dünyasının önemli bir parçası haline gelmektedir (Grebner vd., 2003; Aksin vd., 2007). Çağrı merkezlerinin hizmet verdiği müşteri türlerine bağlı olarak, gelen (inbound) veya giden (outbound) olmak üzere çeşitli çağrı merkezi çalışma şekilleri ve şirketlerin belirli yönetim uygulamaları olsa da çağrı merkezi çalışmasının çoğunluğu yüksek derecede rutinleşme ve çalışan kontrolü ile karakterize edilmektedir (Taylor ve Bain, 1999; Batt, 2000; Wood vd., 2006).

Çağrı merkezi temsilcilerinden müşterilere kurumsal şekilde davranmaları beklenmektedir. Bununla birlikte, birçok çağrı merkezi temsilcisi, müşterilerin kendilerini reddetmeleri ve onların kendilerine yönelmiş düşmanca tavırları ile başa çıkmakta zorluk çekmektedir (Taylor ve Bain, 1999). Duygusal zekâ (EI), insanların kendi duygularını kontrol etmelerini ve stresi yönetmelerini sağlayarak iş performansına katkıda bulunmaktadır (Lopes vd., 2006). Duygularını etkili bir

şekilde yönetebilen hizmet çalışanları, kuruluşlarının performansını ve imajını etkin bir şekilde geliştirmekte ve müşteri memnuniyeti ile sadakati oluşturmaktadır (Grandey vd., 2005). Çalışanlar arasında etkin bir duygusal zekâ geliştirilmemesi, görev başarısında olumsuz etkiye neden olmaktadır. Bu nedenle duygusal zekânın geliştirilmemesi; bireysel büyüme, şirket büyümesi ve başarısında risk teşkil etmektedir (Suliman ve Al-Shaikh, 2007). Duygusal zekâ, özellikle hizmet sektöründe çok önemli bir rol oynamaktadır (O'Boyle vd., 2011). Duygusal zekâ ile ilgili literatürde birçok araştırma bulunsa da çağrı merkezi çalışanları üzerinde duygusal emek ile incelenmiş az sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır.

Çağrı merkezi çalışanlarına tipik olarak konuşma süresini (çağrı merkezlerinde hedeflenen ortalama çağrı uzunluğunu ifade etmek için kullanılan ifade) ve müşteri iletişim komutlarını içeren açık, spesifik operasyonel kılavuzlar sağlanmaktadır. Metinler, yalnızca konuşmanın farklı noktalarında kullanılacak ifadeleri değil (ör., “A Şirketi’ni aradığınız için teşekkür ederiz. Size nasıl yardımcı olabilirim?”) aynı zamanda gösterim kurallarını da belirtmektedir. Hizmet organizasyonlarında, çalışanların genellikle duygusal ifadelerini müşterilere göre yönetmeleri gerekmektedir. Çalışanların duygusal gösterimi, sunulan hizmetin kendine özgü ve önemli bir yönü olarak görülmektedir ve ücret karşılığında kişinin duygularını yönetme çabaları “duygusal emek” olarak nitelendirilmektedir (Hochschild, 1983).

Çağrı merkezi çalışanları görüşmelerinin kayıt altına alınması yüzünden gerçek duygu ve düşüncelerini bastırarak hizmet vermeye çalışmaktadır. Hizmet verdikleri müşterinin tepkili olup olmamasına bakmaksızın; hem kendi duygularını uygun şekilde düzenlemek, hem de müşterilerin duygularını kontrol altına almaya çalışmaktan sorumludurlar. Bu açıdan bakıldığında zaman çağrı merkezi çalışanları, duygusal zekâ yeteneğine ihtiyaç duyulan ve duygusal emeğin de yoğun olarak kullanıldığı meslekler arasında gösterilebilir.

Bu çalışmada duygusal zekânın duygusal emeği etkileyeceği düşünülerek bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu koşullar altında bu araştırma, duygusal zekânın duygusal emek üzerindeki etkisinin ne yönde olduğu sorusuna cevap aramaktadır.



## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, çağrı merkezi çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin duygusal emekleri üzerindeki etkilerinin incelenmesini amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırma aşağıdaki sorulara cevap aramaktadır:

- Duygusal zekâ duygusal emeği hangi yönde etkilemektedir?
- Duygusal zekânın alt boyutları ile duygusal emeğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Duygusal emeğe yönelik algı farklı duygusal zekâ düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Cinsiyet, medeni durum, yaş, çağrı tipi, çocuk sahibi olma, çalışılan süre ve öğrenim durumu” gibi demografik değişkenlere göre çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek düzeylerinde farklılaşma var mıdır?

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalarda hala eksik kalan araştırma konuları bulunmaktadır (Wang vd., 2016). Little (2007) gelecekteki çalışmalarda, müşteri hizmetleri temsilcileri ve belirli duygusal gösterim kuralları gerektiren diğer işler için duygusal emeğin araştırılmasını ve özellikle duygusal emeğin alt boyutlarından olan derin davranışın incelenmesini önermektedir. Yapılacak araştırmalarda, duygusal emeğin daha yoğun olduğu işlerde özellikle duygusal zekânın rolünün incelenmesi ve farklı ülkelerde daha fazla çalışma yapılması gerektiği tavsiye edilmiştir (Petrides vd., 2016; Jeon, 2016). Türkiye’de duygusal zekâ ve duygusal emeğin birlikte ele alındığı az sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır (Adem, 2015; Ayana, 2016; Güler ve Marşap; 2019). Yapılan araştırma sonrası elde edilecek bulguların literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Günümüzde giderek yaygınlaşan bir sektör olan ve emek yoğun olarak hizmet veren çağrı merkezi çalışanlarının ele alınması, çalışmanın bir diğer önemini göstermektedir. Çalışmanın sonucunda elde edecek bulguların araştırmacılara ve çağrı merkezi sektörü yöneticilerine yol göstereceği düşünülmektedir.

#### 1.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırma;

- Çalışanların duygusal zekâlarının duygusal emekleri üzerinde etkisi bulunduğu,
- Ankete katılan katılımcıların ifadelerine doğru yanıt verdikleri,
- Araştırma için kullanılan ölçeklerin ve araştırma yönteminin bu çalışmanın amacını yansıtabilecek nitelik taşıdığı,
- Araştırmanın evreni olan Düzce’de faaliyet gösteren çağrı merkezi firmasının tüm birimlerinden eşit düzeyde veri toplandığı,
- Sonuçlara ulaşmak için kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırmaya uygun olduğu varsayımlarına dayanmaktadır.

#### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma 2019 yılında Düzce’de faaliyet gösteren bir çağrı merkezinin çalışanları ile sınırlandırılmıştır. İzinli çalışanların bulunması, gece vardiyası gibi farklı çalışma saatlerinin bulunması evren açısından bu araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

Çalışanların anketleri doldurmasına çağrı alırlarken izin verilmiştir ve bu durum zaman sınırlılığı oluşturmuştur. Müşteri ile görüşme yaparken okuyacakları anketlerin katılımcılara anlama konusunda güçlük oluşturabileceği düşünülmüş ve bunun önüne geçmek için anketlerin doldurulması için çalışanların molaya çıkma zamanları beklenmiştir.

## II. BÖLÜM

### 2. LİTERATÜR TARAMASI

#### 2.1. DUYGUSAL ZEKÂ

##### 2.1.1. Duygu Kavramı

Duygusal zekâ kavramına geçmeden önce, sözlükte geçen ve literatürde farklı araştırmacıların tanımlamış oldukları duygu ve zekâ kavramlarına yer verilmektedir.

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde duygu kavramı: 1- Duyularla algılama, his 2- Önsezi 3- Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, 4- Nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği ve 5- Kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik olarak beş farklı açıdan tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2017).

Yüzyıllar öncesinde William James “Duygu nedir?” diye sormaktadır. Heyecan verici bir nesne beyin tarafından bir fikre yol açmakta ve bedensel değişimlerin gerçekleşmesine neden olmaktadır. Beyin tarafından basitçe yakalanmış bir nesnenin bedensel değişikliklere yol açarak onu hissedilen bir nesneye dönüştürmesi duyguları oluşturmaktadır (James, 1884).

Duygular, bireyin hedefleri, amaçları veya kaygıları için önemli olaylara tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Her şeyden önce, bu tepkiler- “duygular”- öznel deneyimlerden oluşmaktadır (Frijda,1988).

Duygunun nasıl yaşandığına dair literatür genellikle sosyal oluşumculuk ve natüralizm olmak üzere iki ana bölüme ayrılmaktadır. Sosyal oluşumculuk teorisi, yetişkin insan duygularının sosyal kavramlara bağlı olduğunu savunmaktadır. Biyolojik olarak belirlenmiş tepkiler, yetişkin insanlar arasında sosyal olarak türetilmiş duygusal reaksiyonlardan oluşmaktadır. Sosyal yapı teorisinin aksine, natüralizm teorileri, duyguların, sosyal normlardan ve bilinçli yorumdan bağımsız doğal süreçlerin ürünleri olduğunu savunmaktadır. Bu görüşe göre; duygular hormonlardan, yüz ifadelerinden nöro-kas geri bildirimden ve genetik mekanizmadan kaynaklanmaktadır (Ratner, 1989).

Yaşamın çoğu zaman karmaşık ve zor koşullarına tepki gösterme ihtiyacını karşılamak için duygular ortaya çıkmaktadır (Smith ve Lazarus, 1990). Duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyon ve deneyimsel sistemler de dahil olmak üzere birçok psikolojik alt sistemin sınırlarını aşan organize tepkiler olarak görülmektedir. Tipik olarak duygular, kişi için olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmiş bir anlamı olan iç ya da dış olaylara cevap olarak ortaya çıkmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990).

Duygular uzun zamandır sosyolog ve psikologların ilgisini çekmesine rağmen kuruluşlardaki duyguların sergilenmesi son birkaç yıl içinde örgüt araştırmacılarının ilgisini çeken bir konu haline gelmektedir (Morris ve Feldman, 1996).

### **2.1.2. Zekâ Kavramı**

Zekâ, farklı çağlarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bazı araştırmacılar, birkaç özel yetenekle sınırlı olan ve genel olarak g faktör olarak adlandırılan dar bir zekâ anlayışını savunmaktadır. Faktör analizi olarak adlandırılan bu durum istatistiksel bir prosedürün oluşturulması ile 20. yüzyılın başında ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısı, dikkatlice tanımlanmış psikometrik özelliklerin altında yatan testlerden elde edilen ortak varyanstan genel zekâ ölçüsü üreten psikometrik yaklaşım olarak bilinmektedir (Spearman, 1904). Psikometrik yaklaşımın savunucuları zekânın faktör analizi kullanılarak elde edilebileceği konusunda hemfikirdir. Zekâ, bireyin amaçlı davranması, rasyonel düşünmesi ve çevresiyle etkin bir şekilde başa çıkması için toplam kapasitesinden oluşmaktadır (Wechsler, 1958).

Dar bir zekâ anlayışına sahip olan g faktör yaklaşımı yerine insanların farklı türlerde zekâyâ sahip olduğunu düşünen araştırmalar Thorndike'nin Üçlü Zekâ Teorisi'ne dayanmaktadır. Thorndike üç tür zekâ olduğunu öne sürmektedir: Soyut, mekanik ve sosyal. Bir kişinin mekanizmayı yönetme becerisi mekanik zekâ; fikirleri ve sembolleri anlama ve yönetme yeteneği soyut zekâ ve insanları anlama ve yönetme yeteneği ise sosyal zekâ olarak belirtilmektedir. Thorndike, sosyal zekâyı "kadınları, erkekleri ve kızları anlama ve yönetme becerisi" olarak da tanımlamaktadır (Thorndike, 1920).

Howard Gardner 1983'te yeni bir zekâ görüşü önerir ve zekânın tek bir bilişsel yapı olmadığını ileri sürmektedir. Bu teoriye göre, insanlar dünyayı dil, mantıksal-matematiksel analiz, mekânsal temsil, müzikal düşünme, bedeni problemleri çözmek ya da bir şeyler yapmak için kullanma, diğer bireyleri anlama ve kendilerini anlama yoluyla bilirler. Yani Çoklu Zekâ Teorisi'nde, zekâ kavramı, matematik ve dil becerisine ek olarak müzik, mekânsal ilişkiler ve kişilerarası bilgi gibi alanları da içerecek şekilde genişletilmektedir. Önerilen bu zekâların bazıları bilişsel yetenekler olsa da diğerleri kişisel ve sosyal niteliktedir (Gardner ve Hatch, 1989).

Doğada entelektüel olarak kabul edilen, herhangi bir zamanda mevcut olduğu düşünülen beceri, bilgi, öğrenme ve genelleme eğilimlerinin tüm bölümleri zekâ olarak adlandırılmaktadır (Humphreys, 1979). Psikologlar zekâ hakkında yazmaya ve düşünmeye başladığında, hafıza ve problem çözme gibi bilişsel yönlere odaklanmaktadır. Bununla birlikte, bilişsel olmayan yönlerin de önemli olduğunu erken fark eden araştırmacılar da bulunmaktadır (Cherniss, 2000).

### **2.1.3. Duygusal Zekânın Tanımı**

20. yy. başlarında Edward Thorndike'nin çalışmasıyla sosyal zekâyâ ilişkin yayınlar ortaya çıkmaktadır. İlk olarak sosyal açıdan yetkin davranışların tanımlanması ve değerlendirilmesi üzerine odaklanılmaktadır. Duygusal zekânın bir parçası olarak gösterilen beceriler genellikle sosyal zekâyâ birlikte gruplanmaktadır. Sosyal zekâ "insanları anlama ve yönetme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır (Thorndike ve Stein, 1937).

1935'te Edgar Doll'un, küçük çocuklarda sosyal olarak akıllı davranışı ölçmek için tasarlanan ilk enstrümanı yayınlanır. 1939'da Thorndike ve Doll'den etkilenen David Wechsler, bilinen bilişsel zekâ testine, sosyal zekânın özelliklerini ölçmek için iki alt ölçek (Kavrama ve Resim Düzenleme) ekler. 1940 yılında Wechsler entelektüel olmayan yetenekler yeterince tanımlanmadan zekâ modellerinin tamamlanamayacağını savunur (Bar-On, 2006).

1983 yılında Howard Gardner çoklu zekâ kavramını ele almaktadır. Kişisel zekâların kavramsallaştırılmasının, içsel (duygusal) zekâ ve kişilerarası (sosyal) zekâyâ dayandığını açıklamaktadır. Kişisel zekâ, kişinin kendi iç duygusal yaşamına erişebilme yeteneği ve kişilerarası (sosyal) zekâ, diğer bireyleri fark etme ve ayırt etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Gardner ve Hatch, 1989). Duygusal zekâ (EI) terim olarak ilk kez Wayne Payne'in 1985'te yazdığı "Duygunun İncelenmesi: Duygusal Zekânın Geliştirilmesi" (A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence) isimli doktora tezinde ortaya çıkmaktadır (Hein, 2009).

1990 yılında Salovey ve Mayer hiyerarşik bir psikometrik zekâ modelinde duyguları yönetme yeteneğini deneyen ve bulan ilk kişilerdir (Bastian vd., 2005). Duygusal zekâ kavramı olarak, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını izleyebilme, aralarında ayırım yapabilme ve bu bilgileri kişinin düşünce ve eylemlerini yönlendirmek için kullanma becerisini içeren sosyal zekânın alt kümesi olarak tanımlanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990). Daha sonra bu tanım, duyguları doğru bir şekilde algılama, değerlendirme ve ifade etme becerisi; düşünceyi kolaylaştırırken duygulara erişme ve / veya üretme yeteneği; duygu ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği ve duygusal ve entelektüel büyümeyi teşvik etmek için duyguları düzenleme yeteneği olarak genişletilmektedir (Mayer ve Salovey, 1997). 1999 yılında ise Caruso ile duygusal zekâyı, duyguları algılama, hislerle ilgili duyguları özümseme, bu duyguların bilgilerini anlama ve bunları yönetme kapasitesi olarak ifade etmektedirler (Mayer vd., 1999).

Daniel Goleman tarafından 1995 yılında yazılan "Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?" kitabı duyguların deneyim ve ifadesini bir zekâ alanı olarak görme fikrini popüler hale getirmektedir (Schutte vd., 1998). Duygusal zekâ, kişinin kendini tanıma, kendini yönetme, sosyal farkındalık ve sosyal becerileri

oluşturan yeterlikleri ve bu durumun etkin olması için yeterli sıklığı oluşturan davranışları gösterdiğinde gözlemlenmektedir (Boyatzis vd., 2000).

Reuven Bar-On bu yapıdan “duygusal zekâ” ya da “sosyal zekâ” yerine “duygusal-sosyal zekâ” (ESI) olarak bahsetmenin daha doğru olduğunu belirtmektedir. Duygusal-sosyal zekânın, etkili insan davranışını belirlemek için bir araya gelen bir dizi kişisel ve kişilerarası yetkinlik, beceri ve kolaylaştırıcıdan oluştuğunu göstermektedir (Bar-On, 2006). Duygusal zekâ, kişinin kendi duygularını ve nasıl işlediğini bilmeyi içeren duygusal okuryazarlık; duygusal sertliği ve esnekliği içeren duygusal zindelik; duygusal yoğunluğu ve büyüme potansiyelini içeren duygusal derinlik ve yaratıcılığı ateşlemek için duyguyu kullanma yeteneğini içeren duygusal simya olmak üzere dört temel yapıdan oluşmaktadır (Cooper, 1997).

Uygulamalı Psikoloji Ansiklopedisi üç ana duygusal zekâ modelinin bulunduğunu belirtmektedir: (i) Bu yapıyı, düşünceyi kolaylaştırmak için duyguları algılama, anlama, yönetme ve kullanma yeteneği olarak tanımlayan Mayer-Salovey modeli; (ii) Yönetmel performans ve liderliğe katkıda bulunan duygusal ve sosyal yeterliliklerin bir çeşitliliği olarak gören Goleman modeli; ve (iii) Duygusal zekâyı akıllı davranışı etkileyen bir dizi duygusal ve sosyal yetkinlik, beceri ve davranış olarak tanımlayan Bar-On modeli (Spielberger, 2004).

#### **2.1.4. Duygusal Zekâ Modelleri**

##### **2.1.4.1. Mayer ve Salovey Modeli**

İlk bilimsel makale ve duygusal zekanın kavramsallaştırılması, zekâ nörolojisi ve klinik psikoloji alanındaki araştırmaları inceleyerek çalışmalarına başlayan Salovey ve Mayer tarafından yayınlanır (Wiegand, 2007). Salovey ve Mayer duygusal zekânın zihinsel sağlık ve empati kurmakla doğrudan ilintili olduğunu savunmaktadırlar (Salovey ve Mayer, 1990). Daha sonra yapılan çalışmalarda DZ, duyguları ve düşünmeyi geliştiren kapasite olarak tanımlanmaktadır. Bu da duyguları doğru algılayabilme, düşünceye yardımcı olacak şekilde duyguları kullanma, duyguları ve duygusal bilgileri anlama ve duyguları duygusal ve entelektüel büyümeyi teşvik edecek şekilde düzenleme becerilerini

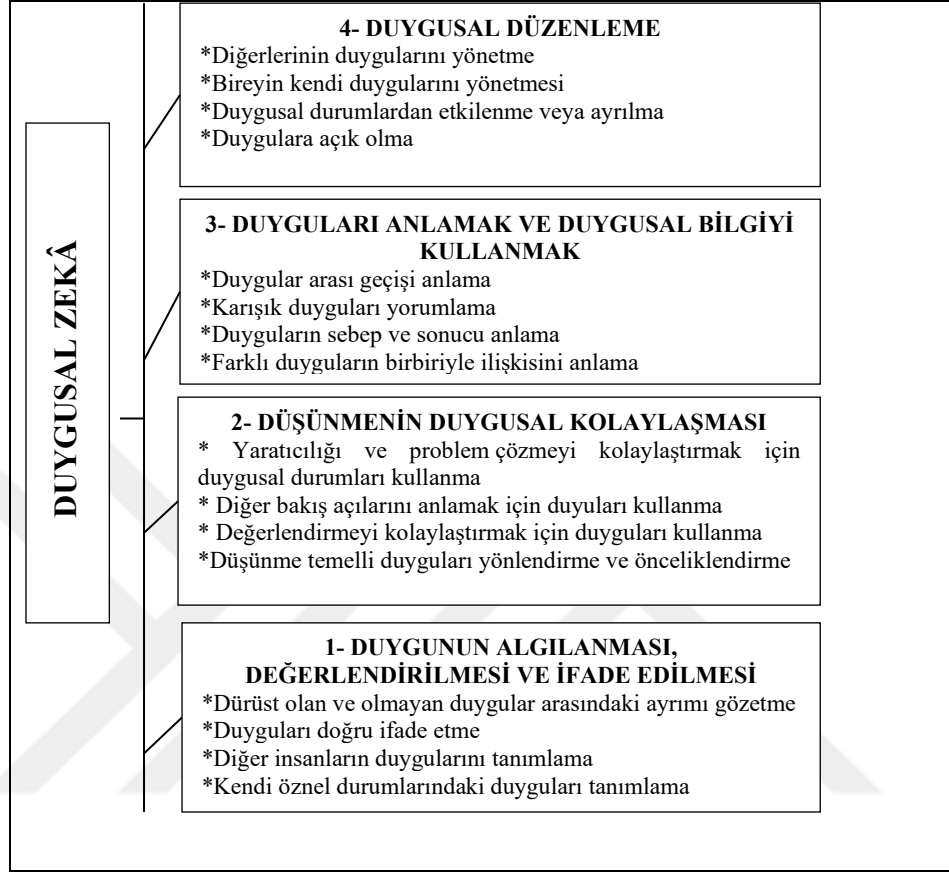
içermektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 10). Mayer, Salovey ve Caruso'ya (2004) göre bu bakış açısı ortak bir kombinasyon olarak duyguları ve zekâyı tanımlamaktadır. Bu yazarlar, deneysel olarak duygusal zekânın, kendi kendine raporlama ile ölçülen kişilik özelliklerine ilişkin bilişsel bir yetenek olarak nasıl test edilebileceğini gösteren ilk kişilerdir (Wiegand, 2007).

Sadece bilişsel yeteneklere odaklanan bu modeller, duygusal zekâyı duygusal bilgiyi işleyen bir zekâ biçimi olarak görmekte ve yetenek modelleri olarak sınıflandırılmaktadır (Kerr vd., 2006). En yaygın kabul gören yetenek modellerinden biri Mayer ve Salovey (1997) tarafından kurulur ve dört bölümlü hiyerarşik bir modeli açıklar. Model dört duygusal yetenekten oluşmaktadır: “duyguların tanımlanması, düşünceyi kolaylaştıran duyguların kullanılması, duyguların anlaşılması ve yönetilmesi.” Bu bölümlerin sırası bireyin psikolojik yapısının geri kalanına entegre edilmiş yeteneğin derecelendirilmesini temsil etmektedir. Her bölümdeki becerilerin gelişimsel ilerlemesinin var olduğu kabul edilir bu da bireyin zaman içinde becerilerini geliştirebileceği anlamına gelir (Mayer vd., 2004:199).

Aşağıdaki Şekil 1’de Mayer ve Salovey’in Dört Boyutlu Hiyerarşik Yetenek Modeli yer almaktadır.



**Şekil 1. Mayer ve Salovey'in Dört Boyutlu Hiyerarşik Yetenek Modeli**



**Kaynak:** Mayer ve Salovey, 1997: 11

İlk boyut (duygunun algılanması, değerlendirilmesi ve ifade edilmesi), bireylerin başkalarının yüz ve duruş ifadelerini tanımlama becerisini ve ne anlama geldiklerini yorumlama olarak tanımlanmaktadır. Mayer, Salovey ve Caruso'nun (2004) dediği gibi, sözsüz ifadeyi ve duyguların algılanmasını içermektedir. İkinci boyut (düşünmenin duygusal kolaylaşması), düşünceyi yansıtacak duyguları kullanma kabiliyetini ve bireysel planlamayı içinde barındırmaktadır (Murphy ve Janeke, 2009). Bireyin zekâsı deneyimle kazanılmış bir bilgi tabanını geliştirmektedir. Böylece duygular arası bağlantı kurulabilir ve gerekli durumlarda birey nasıl reaksiyon vermesi gerektiğini saptayabilmektedir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004; Sadri, 2012). Bu boyut, duyguların doğru değerlendirilip analiz edilmesi durumunda karşı tarafın hareketlerini ve duygularını anlamada, yorumlamada kolaylık sağlayacağı görüşünü savunurken bunun duygusal zekânın

temel özelliği olduğunu belirtmektedir. Üçüncü boyut (duyguları anlamak ve duygusal bilgiyi kullanmak), karmaşık hissiyatların, duygu kaymalarına ve sonuçlarına dahil olan ilişkileri anlama ve onları etiketlendirmeden oluşmaktadır. Bireyin duygularını anlama yeteneğinin geliştirilmesi, düşüncenin gelişmesiyle beraber ilerlemektedir (Mayer vd., 2004). Neşeli olma gibi olumlu ruh halleri yaratıcılığı arttırabilirken, depresyon gibi olumsuz ruh halleri de hataların ve problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Lindebaum ve Jordan, 2012). Bu nedenle, birinin duygularını değiştirmek, sorunlara, alternatif çözümlere ve daha fazla genişletilmiş bir bakış açısına yol açmaktadır. Dördüncü boyut (duygusal düzenleme) kişilik özellikleri ile yakından bağlantılıdır. Bireyin hedefleri, sosyal farkındalığı ve bilgisi kapsamında duyguları yönetmeyi ve düzenlemeyi içermektedir (Mayer vd., 2004). Bu durum bireylerin kendi duygularının yanı sıra diğerlerinin de duygularını yönetebilme yeteneğine işaret etmektedir. Buna örnek olarak sinirlendikten sonra kaygı seviyesini düşürebilme ve sakinleşebilme yetisi gösterilebilir. İnsanlar arasında öfke zayıf olmanın temsilcisi olarak görülebilir ancak bir kısım otokontrollü öfkenin istenen durumlar için gerekli bile olabileceği savunulmaktadır (Lindebaum ve Jordan, 2012).

Caruso, Mayer ve Salovey (2002) “Mayer-Salovey Caruso Emotional Intelligence Test”ini (MSCEIT) duygusal zekâyı ölçmek için oluşturmuştur. MSCEIT’nin duygusal zekânın her bir boyutuna katkı sağladığı söylenebilir (Mayer vd., 2004). İlk boyutta katılımcıların farklı duyguları tanımlamaları farklı resimler ve yüzlerle ölçülmeye çalışılmaktadır. İkinci boyutta ise ölçümler dokunsal uyarıcılar kullanılarak bunların katılımcılar üzerindeki his ve duygu değişiklikleri gözlemlenmektedir. Üçüncü boyutta ölçüm karmaşık duyguların nasıl değişip tepkimeye girdiğini ve reaksiyonları değiştiren etkenleri sorgularken yapılır ancak bunu yaparken katılımcılardan kızgınlık, hayal kırıklığı gibi davranışları ve reaksiyonları değiştirecek duyguları tanımlamaları istenmektedir. Dördüncü boyutta ölçüm yapılırken dikkat edilen nokta ise duygu yönetimidir. Bunun için katılımcılara sabit bir senaryo üzerinden duygu değişimlerini kontrol etmenin yolunu nasıl buldukları sorusu yöneltilmektedir. Ayrıca bireylerin sadece kendi duyguları üzerindeki kontrol mekanizması değil diğer insanlar üzerinde de duygu yönetimini nasıl işlerliğe koyabilecekleri sorulmaktadır (Mayer vd., 2004).

Mayer, Salovey ve Caruso'nun MSCEIT'den elde ettiği bulgulara göre; hiyerarşide en alt kademede görev yapanlar gözünden bakıldığında, en alt kademe çalışanlarının kendi yöneticilerinde duygusal zekâyı takdirle karşıladıklarını söylemek yanlış olmaz. Duygusal zekâ iş performansında önemli olduğu kadar müşteri ilişkileri penceresinden bakıldığında da aynı derece öneme sahiptir çünkü bireylerin üstlendikleri sorumlulukları pozitif şekilde sürdürebilmesi başarıyı getirmektedir (Mayer vd., 2004).

#### **2.1.4.2. Goleman Modeli**

1990'lı yılların sonlarına doğru duygusal zekâ Daniel Goleman'ın yayınıyla iyice ilgi görür. Goleman, bireyin öz motivasyonunu kendi kendine sağlayabilmesi kızgınlık, sinir, hayal kırıklığı gibi duygular karşısında amaca ulaşma motivasyonunu koruyarak ısrar yeteneğinin gelişmesi, bireyin dürtülerini kontrol edebilmesi, pozitif bir şekilde kendisinin ve diğer insanların duygu yönetiminde yer alması olgularını duygusal zekâyı bakışı olarak tanımlamaktadır (Goleman, 2006:34).

Goleman'ın DZ tanımı daha çok duygusal zekânın pozitif özelliklerini içermektedir. Bu pozitif önermelerin kuruluşlar tarafından aşırı benimsenmesi araştırmacıların bu konu üzerinde çok fazla çıkar elde etmesine sebebiyet vermektedir (Wiegand, 2007). Bu model duygusal zekânın karma bir örneği olarak düşünülür, ayrıca bireysel ve toplumsal yetilere ayrılmış beş kısımdan meydana gelmektedir. Modelin bu beş kısmı öz farkındalık, özyönetim, motivasyon, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Goleman, 2006; Vakola vd., 2004). Goleman'a göre duygusal işlevlerin gelişimi beyin sapının yapısına ve gelişmesine göre şekillenir ve oradan etkilenir. Dolayısıyla duygusal becerilerin öğrenilip geliştirilebileceğini söylemektedir. Bu yüzden psikolojik teoremlerden ve nörolojiden etkilenmektedir (Goleman, 2006; Murphy ve Janeke, 2009; Weinberger, 2009).

**Şekil 2. Goleman'ın Karma Duygusal Zekâ Modeli**

	Kişisel Yeterlilik	Sosyal Yeterlilik
Tanıma	<p><b>Öz Farkındalık</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygusal kişisel farkındalık</li> <li>• Doğru öz değerlendirme</li> <li>• Özgüven</li> </ul>	<p><b>Sosyal Farkındalık</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empati</li> <li>• Servis oryantasyonu</li> <li>• Örgütsel farkındalık</li> </ul>
Düzenleme	<p><b>Öz Yönetim</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygusal kendini kontrol etme</li> <li>• Güvenilirlik</li> <li>• Dürüstlük</li> <li>• Uyarlanabilirlik</li> <li>• Başarı oranı</li> <li>• Girişim</li> </ul>	<p><b>İlişki Yönetimi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Başkalarını geliştirmek</li> <li>• Etki</li> <li>• İletişim</li> <li>• Çatışma yönetimi</li> <li>• Vizyoner liderlik</li> <li>• Katalizör değişimi</li> <li>• Yapı bağları</li> <li>• Takım çalışması ve iş birliği</li> </ul>

**Kaynak:** Cherniss ve Goleman, 2001: 28.

Şekil 2'de gösterildiği gibi, Goleman'ın karma modeli kişisel ve sosyal yeterlilik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kişisel yeterlilikler bir kişinin “kendi benliğini”, özellikle rasyonel zihni rahatsız etmeyen zihinsel ruh hallerini ve süreçlerini anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Kunnanatt, 2008). Öz farkındalık, çevrenin ve durumların bilindik şartları altında bireylerin kendi duygularını analiz edip değerlendirmeleri kabiliyetini ifade etmektedir. Farkındalık hakkında bilgi sahibi olan bireyler karar alma mekanizmalarını sağlıklı bir şekilde yürütebilme yetisine de sahiptir. Öz yönetim ise bireylerin değişen çevre ve durum şartlarına farkındalık yetilerini kullanarak daha çabuk ve sorunsuz uyum sağlamalarını içermektedir (Cherniss ve Goleman, 2001).

Sosyal yeterlilikler ise diğer insanları anlama, onlarla olan ilişkileri düzenleme, analiz etme ve yönetebilme yetisi ile empati kurarak karşıdakinin iç dünyasını kavrama öngörüsüne sahip olmak ve ortaya toplumsal kabul görmüş sonuçlar üretmek olarak tanımlanmaktadır (Cherniss ve Goleman, 2001). Sosyal farkındalık, bireyin başkalarının duygularına karşı hisleriyle, karşıdakini algılamasıyla ve karşıdakinin duyularına cevap vermesiyle ilintilidir. Empati özelliği bireylerin karşı tarafla daha derin ve sağlam ilişkiler kurmasını, paylaşılan ortak

özellikleri pekiştirmesini sağlamaktadır (inanç, kültür, ortak değer yargıları gibi). Ayrıca olaylara ve durumlara karşı tarafın pencerelerinden bakma fırsatı sunduğu için karşıdaki bireyin verdiği tepkileri anlayabilme yetisini güçlendirmektedir (Kunnamatt, 2008). İlişki yönetimi pozitif sonuçlar üretmek adına kişiler arası becerileri kullanarak diğerleri üzerinde değişiklikler gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Anlaşmazlıkların çıkması durumunda gerek kendini gerekse karşı tarafı sakinleştirme ve duyguları yeniden düzenleme insanlar üzerinde olumlu etkileşimi tetikleyebilir. Olumlu ya da etkili iletişim ekip çalışması, kurumlar veya insanlar arası ağ sistemlerinin oluşmasına ve ilerlemesine bunların sonucu olarak da beceri alanının gelişmesine katkı sağlamaktadır (Kunnamatt, 2008).

Goleman, entelektüel zekânın yüksek performans ve başarı için gerekli olduğu halde, bu başarının arkasında duygusal zekânın var olduğunu tartışma konusu edinmektedir (Murphy ve Janeke, 2009). Goleman'a (2006) göre duygusal zekâ kazanılan deneyimlerle gelişmektedir. Dolayısıyla öğrenme devam ettikçe başarıya ve yüksek performans seviyesine ulaşmak kaçınılmazdır. Buradan yola çıkarak öğrenme, geliştirilmesi gereken olgular içermektedir. Goleman ayrıca yüksek duygusal zekâyâ sahip olan bireylerin daha yüksek yönetim kademeleriyle ödüllendirilebileceğini savunmaktadır (Goleman, 2006).

Goleman, bireyin duygusal zekâsını ölçmek için 10 anketten oluşan Duygusal Yeterlilik Envanteri'ni (ECI) kullanmaktadır. Goleman daha önce bahsedilen dört kategoriden (öz farkındalık, özyönetim, sosyal farkındalık ve sosyal beceriler) 18 duygusal yeterliliğin ölçümünü amaçlamaktadır (Byrne vd., 2007). ECI'da bahsi geçen öz farkındalık, kişinin içsel durumlarını bilmeyi; özyönetim, birinin iç durumlarını ve dürtülerini yönetme yeteneğini; sosyal farkındalık, insanların ilişkilerle nasıl başa çıktıklarını ve birbirlerinin hislerinin ve ilgi alanlarının farkındalığını; sosyal beceriler, karşı taraftan almak istediği cevapları almaya ikna etme yeteneğini göstermektedir (Byrne vd., 2007).

### **2.1.4.3. Bar-On Modeli**

Reuven Bar-On duygusal zekânın başka bir karma modelini geliştirirken duygusal zekânın niteliklerini bilişsel olmayan yetenekler dizisi, yeterlilikler,

çevresel talepler ve baskılarla başa çıkma yetisini etkileyen beceriler olarak tanımlanmaktadır (Bar-On, 2006). Bu modelde Duygusal Bölüm Envanteri (EQ-i) kullanılmaktadır ve kişisel raporlama araçlarını içeren duygusal zekâ analiz edilmektedir. EQ-i, beş beceri alanını kapsayan 133 maddeden oluşmaktadır. Buradaki sorular 1 ile 5 arasındaki rakamlarla derecelendirilir ve 1 doğru olanı, 5 ise doğru olmayı temsil etmektedir (Bar-On, 2006).

Bar-On'a göre “bilişsel olmayan zekâ” modelinin duygusal zekânın en kapsamlı kavramsallaştırması olduğu ve aynı zamanda kişilik özellikleri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Model, Bar-On'nun refah konusundaki araştırmasına, kişilik alanındaki beş geniş beceri ve yetkinlik alanından oluşmasına ve her birinde uzmanlaşmış becerilerin başarıya katkıda bulunmasına dayanmaktadır (Vakola vd., 2004). Bu yeterlilikler ve beceriler Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Bar-On'un EQ-i Ölçekleri ve Tanımları**

<i>EQ-i Ölçekler</i>	<i>EQ-i Açıklamalar</i>
<b>Kişisel Kapasite</b>	<b>Kendini tanıma ve kendini ifade etme:</b>
<b>Özsaygı</b>	Kendini doğru algılama, anlama ve kabul etme
<b>Duygusal Kişisel Farkındalık</b>	Birinin duygularını tanıma ve anlama
<b>Kararlılık</b>	Duygularını ve kendini etkili ve yapıcı bir şekilde ifade etme
<b>Bağımsızlık</b>	Kendine güvenen ve başkalarına duygusal bağımlılıktan arınmış olma
<b>Kendi Kendine Başarma</b>	Kişisel hedeflere ulaşmak ve potansiyelini gerçekleştirmek için çaba sarf etme
<b>Kişilerarası Beceriler</b>	<b>Sosyal farkındalık ve kişilerarası ilişki:</b>
<b>Empati</b>	Başkalarının nasıl hissettiğini farkında olmak ve anlamak
<b>Sosyal Sorumluluk</b>	Tanımlama, sorumlu ve işbirlikçi grup üyesi görevi görme
<b>Kişilerarası İlişki</b>	Karşılıklı olarak tatmin edici ve yakın ilişkiler kurma
<b>Uyum</b>	<b>Değişim yönetimi:</b>
<b>Gerçeklik Testi</b>	Kişinin hislerini nesnel olarak doğrulama ve dış gerçekliğe karşı düşünme
<b>Esneklik</b>	Bir kişinin hislerini ve düşüncelerini yeni durumlara uyarlama ve ayarlama
<b>Problem Çözme</b>	Kişisel ve kişilerarası nitelikteki sorunları çözme
<b>Stres Yönetimi</b>	<b>Duygusal yönetim ve düzenleme:</b>
<b>Stres Toleransı</b>	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetme
<b>Dürtü Kontrolü</b>	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde kontrol etme
<b>Genel Durum</b>	<b>Öz motivasyon:</b>
<b>İyimserlik</b>	Olumlu olma ve hayattaki güzel şeylere bakabilme
<b>Mutluluk</b>	Genel olarak kendinizle, başkalarıyla ve yaşamla ilgili içeriği hissetme

**Kaynak:** Bar-On, 2006: 23.

Tablo 1'de gösterildiği gibi, Bar-On modeli beş temel yetkinlikten oluşmaktadır. Kişisel kapasite, kişinin, duygularını ve düşüncelerini ifade etmenin yanı sıra, kendini tanıma, kendini ve duygularını anlama yeteneğini yansıtmaktadır. Kişilerarası beceriler, başkalarının duygularını ve fikirlerini bilme, anlama ve takdir etme becerisiyle ilgilidir. Aynı zamanda, başkalarıyla karşılıklı olarak hoş ilişkiler kurma ve sürdürme yeteneğini de içermektedir. Uyum yeteneği, kişinin duygularını tarafsız olarak soruşturma veya doğrulama aynı zamanda acil durumu doğru bir şekilde değerlendirme yeteneğidir. Ayrıca, bireyin duygularını ve düşüncelerini değişen durumlara uyarılmanın yanı sıra kişisel ve kişilerarası zorlukları çözmeye esnekliğine de işaret etmektedir. Stres yönetimi, bireylerin stresi ele alma ve güçlü duyguları kontrol etme stratejilerini ifade etmektedir. Stres duygusal bir tepkidir ve özellikle olumsuz duygusal haller içermektedir. Motive edici ve genel duygu durum faktörleri, birinin olumlu olma, kendini ve diğerlerini beğenme ve iyimserliğini ifade etme ve hissetme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Bar-On vd., 2000).

Bu çalışma duygusal zekânın ölçülmesi için uyumlu ve kapsamlı bir model sunan Mayer ve Salovey (1990)'in çalışmalarına dayandırılmıştır. Salovey ve Mayer (1990)'in orijinal modeli, duygusal zekâdaki gelişim aşamalarını, büyüme potansiyelini ve duyguların entelektüel büyümeye yaptığı katkıları vurgulayan süreç odaklı bir model gibi görünmektedir. Bununla birlikte, Salovey ve Mayer modeli (1990), bireyin mevcut duygusal gelişim durumunun çeşitli boyutlarını kavramsallaştırmaya daha çok olanak vermektedir. Ayrıca, diğer modellerin çoğunun bu modele entegre edilebileceği gözlemlenmiştir (Schutte vd., 1998). Bu nedenle, Salovey ve Mayer'in kapsayıcı duygusal zekâ modelinin (1990), bireylerin mevcut duygusal zekâ seviyesinin ölçümünde sağlam bir temel sağlayacağı umulmaktadır.

### **2.1.5. Duygusal Zekânın Boyutları**

Duygusal zekâ Mayer ve Salovey (1997)'in çalışmasında duyguların tanımlanması, düşünceyi kolaylaştıran duyguların kullanılması, duyguların anlaşılması ve duyguların yönetilmesi olmak üzere 4 boyutlu; Goleman (2006) tarafından geliştirilen modelde öz farkındalık, öz yönetim, motivasyon, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi olmak üzere 5 boyutlu; Cooper ve Sawaf (1997) tarafından oluşturulan modelde duygusal okuryazarlık, duygusal uygunluk, duygusal

derinlik ve duygusal simya olmak üzere 4 boyutlu; Bar-On (2006) modelinde kişisel boyut, kişilerarası beceriler, uyum, stres yönetimi ve genel durum olmak üzere 5 boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bu araştırma kapsamında Chan (2006) 'in boyutlandırması ele alınmış ve aşağıda detayları verilmiştir.

#### **2.1.5.1. Duygusal Değerlendirme**

Farkındalık – içinde bulunduğu hissi tanımak- duygusal zekânın temel taşıdır. İçinde bulunulan anı izleme yeteneği, psikolojik iç görü ve kendini anlama için çok önemlidir. Gerçek duygularını fark edememek kişileri başkalarının merhametine bırakmaktadır. Duyguları konusunda daha fazla farkındalığı olan insanlar, hangi kararları aldıklarını daha iyi hissedebildikleri için hayatlarının daha iyi pilotlarıdır (Goleman, 2006). Bu boyut duygusal farkındalık ve değerlendirme boyutu olarak yorumlanmaktadır. Bir bireyin kendi duygularını algılama, anlama ve deneyimlemesini yansıtan az sayıda maddeyle tanımlanan bir boyuttur (Chan, 2004).

#### **2.1.5.2. Empatik Duyarlılık**

Empati, başkalarının duygularını anlama ve kendi duygularını başkalarının duygularına yeniden uyarlama yeteneğidir (Salovey ve Mayer, 1990). Başkalarındaki duyguları algılama ve anlama yeteneği, duygusal zekânın önemli bir bileşeni olduğu için, duygusal zekâyâ sahip kişilerin empati yapma kabiliyetinin daha yüksek olması gerekmektedir (Salovey ve Mayer, 1990). Bu boyut, bir bireyin başkasına empatisini veya başkalarının duygusal ifadelerine genel duyarlılığını yansıtan bir dizi öge tarafından belirgin bir şekilde tanımlanmaktadır (Chan,2004).

#### **2.1.5.3. Pozitif Duygusal Yönetim**

Olumlu duygular herkes tarafından sevilir ve sağlık ve refah üzerindeki olumlu etkileri kabul edilir. Ancak korku, öfke ve iğrenme gibi olumsuz duygular insanların kalplerinde fazlaca yer almaktadır. Huzurlu mutlu duyguları hissetmek için nasıl ki zaman varsa olumsuz duygularla savaşmak için de zaman vardır. Duyguları yönetme yeteneği güçlü olan insanlar duygusalıklarını iyi kontrol edebilirler. Güçlü duygular yaşadıklarında net bir şekilde düşünürler, kalplerine ve kafalarına göre kararlar alırlar ve genellikle duygularını yansıtırılar. Aynı zamanda,



duygusal yönetimde yetenekli olmayan kişiler, diğer kişiler tarafından genellikle kötü bir öfke sahibi olma, kontrolünü kaybetme ve başkalarına karşı duygularını dışa vuran bireyler olarak görülmektedir (Caruso ve Salovey, 2004). Bir kişinin ruh halini düzenlemesindeki olumlu görüş, umut etme ve beklentileri tanımlayacak öğeler içeren bir boyuttur (Chan, 2004).

#### **2.1.5.4. Duyguların Olumlu Kullanımı**

Olumlu ve olumsuz duygular, farklı ve tamamlayıcı bilişsel ve fizyolojik etkilere sahiptir. Olumsuz duygular, kişiyi belirli bir şekilde davranmaya hazırlayarak (örneğin sinirlendiğinde saldırı, korktuğu zaman kaçış) kişinin anlık düşünce-eylem alanını daraltmasına yol açmaktadır. Buna karşılık, çeşitli pozitif duygular (örneğin, neşe, memnuniyet, ilgi), kişinin düşünce-eylem alanını, akla gelen biliş ve davranış çeşitliliğini genişletmektedir. Bu genişletilmiş zihniyetler, sırayla, bir bireyin fiziksel, entelektüel ve sosyal kaynaklarını inşa etmektedir (Fredrickson, 1998) Olumlu duygular üzerine bu bakış açısı, stresin ortasında olumlu duygular hissedenlerin, olumsuz duygusal deneyimlerini başarılı bir şekilde düzenlediklerini açıklamaya yardımcı olabilir (Fredrickson, 1998). Bu boyut, bireyin duygularını değerlendirme, problem çözme ve yeni fikirler üretmesinin koşullarını sağlamak için olumlu bir ruh halinde olmayı içeren öğeler ile tanımlanmaktadır (Chan,2004).

## **2.2. DUYGUSAL EMEK**

### **2.2.1. Duygusal Emek Tanımı**

Duygusal emek terimi 1983 yılında ilk önce sosyolog Arlie Russell Hochschild tarafından yazılan “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” (The Managed Heart: The Commercialization Human of Feeling) kitabında geçmektedir. Duygusal emek kavramı “duygusal düzenlemeye” dayanmaktadır. Hochschild duygusal emeği, personelin ücret almak için, kuruluş tarafından istenen görünür yüz ifadeleri veya beden dilinin gerekliliklerini yerine getirmek için duygularını ve performansını yönetmesi olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda, duygusal emek içeren mesleğin üç şarta sahip olması gerektiğini öne sürmektedir. Bu şartlar: 1) Yüz yüze ya da doğrudan ses diyalogunun olması; 2)

Personelin diğerlerinin gözetimi ve kontrolü altında olması; 3) Personelin görev için başkalarının duygularını etkilemeyi amaçlaması olarak belirtilmektedir (Hochschild, 1983). Hochschild'ın duygusal emek kavramını tanımlamasının ardından, Ashforth ve Humphrey, işçinin gözlemlenebilir davranışına odaklanmaktadır ve duygusal emeği, örgütün gereklerine göre personelin uygun duygusal davranış sergilemesi olarak ifade etmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993). Duygusal emek, kişilerarası işlemler sırasında örgütsel olarak istenen duyguyu ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996).

İçsel psikolojik faaliyetler perspektifinden bakıldığında, Grandey (2000) duygusal emeği, örgütsel amaçlar için hem duyguları hem de ifadeleri düzenleme süreci olarak tanımlamaktadır. Diefendorff ve Gosserand (2003) duygusal emeği, personelin kendi duygusal ifadesini ve örgütsel gereksinimlerini izlediği ve farkı azaltmak için çaba gösteren içsel psikolojik faaliyetler süreci olarak belirtmektedir. Bazı bilim adamları, duyguları göstermenin ve hissetmenin duygusal emeğin iki önemli boyutu olduğunu düşünürken, duygusal emeği de sahte duygular gösterme ve kişinin kendi ruh halini ve duygularını bastırma olarak tanımlamaktadır (Glomb ve Tews, 2004).

**Tablo 2. Duygusal Emeğin Tanımları**

Yazarlar	Tanımlar
<b>Hochschild (1983, 1989)</b>	Halka açık bir şekilde gözlemlenebilir bir yüz ve vücut görüntüsü oluşturmak için duygu yönetimi
<b>Ashforth ve Humphrey (1993)</b>	Uygun duyguyu gösterme eylemi
<b>Morris ve Feldman (1996, 1997)</b>	Kişiler arası işlem sırasında örgütsel olarak arzu edilen duyguyu ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol
<b>Grandey (2000)</b>	Örgütsel amaçlar için hem duyguları hem de ifadeleri düzenleme süreci
<b>Kruml ve Geddes (2000)</b>	Hizmet etme sırasında örgütsel olarak arzu edilen duyguların servis temsilcileri tarafından ifade edilmesi
<b>Diefendorff ve Gosserand (2003)</b>	İş rolünün bir parçası olarak duyguların yönetimi
<b>Glomb ve Tews (2004)</b>	Sahte duygular gösterme ve kişinin kendi ruh halini ve duygularını bastırma

Tablodaki tanımlar üzerinden bir tanım yapıldığında duygusal emek örgüt tarafından gösterilmesi beklenen duyguların uygun şekilde düzenlenmesi olarak tanımlanabilir. Duygusal emek konusunu daha iyi açıklayabilmek için bir sonraki bölümde duygusal emek konusundaki bazı yaklaşımlar ele alınacaktır.

### **2.2.2. Duygusal Emek Yaklaşımları**

Bu başlık altında Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) ve Grandey'nin (2000) yaklaşımları ele alınmaktadır.

#### **2.2.2.1. Hochschild Yaklaşımı (1983)**

Hochschild, çalışmasında uçuş görevlisini örnek vererek duygusal emeği açıklamaktadır. Bir uçuş görevlisi yemek arabasını ittiğinde, fiziksel işçilik yapmaktadır. Acil iniş, tahliyeler veya diğer hizmetleri hazırlayıp organize ederken de zihinsel işler yapmaktadır. Çalışan, duygusal emek olarak tanımlanan fiziksel ve zihinsel emekten daha fazlasını yapmaktadır. Hochschild duygusal emeği, birinin başkalarının zihninde uygun bir dış görünüm oluşturabilmesi için duygularını tetiklemesini veya bastırmasını gerektiren emek olarak tanımlamaktadır. Bu emek, zihin ve duyguların koordinasyonunu gerektirmektedir (Hochschild, 1983).

Hochschild, duygusal emeğin yarattığı riski vurgulamaktadır. Kişinin gerçek duygu durumuna göre farklı şeyler yapması nedeniyle riskin ortaya çıkabileceğini belirtmekte ve zihin ve duygular arasındaki farklılıkların beklenmedik sonuçlara yol açabileceğine işaret etmektedir. Bu farklılıklar, işçinin ya bedeninin ya da ruhunun bir yönüne olası bir yabancılaşmaya neden olabilmektedir. İlk bakışta çalışan işçinin, işini sevdiğini göstermesi işinin bir parçası olduğu için, bu işçi yaptığı işten mutlu görünebilir, ancak gerçekte depresyonda bile olabilir (Hochschild, 1983: 7).

Hochschild'a göre duyguların kontrol ve manipüle edilmesi imkânsız değildir. Hochschild, duyguların yönetilebileceğini ve manipüle edilebileceğini göstermek için yüzeysel davranışı (surface acting) ve derin davranışı (deep acting) açıklamaktadır. Yüzeysel davranış, “hissettiğimizi gizleme, hissetmediğimizi hissetme” olarak tanımlanır. Derin davranış ise “başkasıymış gibi davranmayı kolaylaştırarak başkalarını aldatmak kadar kendini aldatmayı da içerir” şeklinde

açıklanmaktadır (Hochschild, 1983: 33). Derin davranış, insanı inandırmak için rol yapmaktan daha fazlası olarak görünmektedir. Diğer bir deyişle yüzeysel davranış diğerlerine rol yapmayı içerir, kendisine değil. Ama derin davranışta kişi kendisini de kandırmaktadır. Tiyatro aktörleri, yüzeysel davranışın açıklayıcı bir örneği olarak görülebilir. Oyunculuk sırasında bir oyuncu, mesajı izleyiciye hissettirip iletmek için yapay jestler uygulamaktadır. Gerçekte ise o duyguları hissetmemektedir. Derin davranış daha karmaşıktır. Birey, bilinçli olarak gerçekleştirdiği davranış için duygularını değiştirip, gösterdiği duyguları gerçekten hissetmeye başlamaktadır (Hochschild, 1983).

Öyle görünüyor ki Hochschild için derin davranış, bir işçinin benlik algısının bütünlüğünde yüzeysel davranıştan daha büyük bir tehdit oluşturmaktadır. İşçiden örgütsel gereksinimlerin karşılanması için, orijinal bir duygunun gösterilmesi adına sadece görünürde bir gülümseme değil, işçinin kendi özel duygusal deneyimlerini daha derinde tehlikeye atmasına yol açacak davranışlar beklenmektedir. Derin davranış, benlikten yabancılaşmaya yol açarak duygu uyumsuzluğuna neden olmaktadır. Gerçek duygular ve görüntülenen duygular arasında bir tutarsızlık oluşur. Uzun süreli tutarsızlık ise, işçilerin gerçek hislerini zamanla göstermek zorunda oldukları duygulara daha çok benzeyecek şekilde değiştirmelerine yol açmaktadır. Hochschild, zor müşterilerle başa çıkmaya çalışmanın, onlara yönelik bir gülümseme sergilemenin, aynı zamanda işle ilgili çok fazla şey tanımlamaya çalışmanın zor olabileceğini ve bu durumun çalışanın iş stresi ve tükenmişliğine yol açabileceğini öne sürmektedir (Hochschild, 1983).

Hochschild'a göre yüzeysel davranışta, bireyler duygularını gösterirken içsel hisler olmadan şekillendirmeye çalışmaktadır (Groth vd., 2009). Bireylerin yüz ifadeleri ve vücut gösterimi, yüzeysel davranışta, duruma uygulanabilir duyguyu göstermek için yaratılmaktadır. Derin davranışta, bireyler üzerinde çalışılan ilk duyguların doğal görüntüsünü sergilemektedir (Härtel vd., 2005). Aslında, yüzeysel davranışın bireylerin ruhuna dokunmayan bazı etkileri vardır, etkileri keskin ama geçicidir ve bu teknik derin insani duyguları içermez (Van Dijk vd., 2011).

Derin davranış, doğal hissi ve hayal gücünü hissetmek için sergileyen iki yol olarak ifade edilebilir. Derin davranışta, bireyler deneyimlerini, hayal güçlerini veya

gözlemlerini kullanarak tarif edilen duyguyu hissetmeye çalışmaktadır. Bireyler duygu hafızalarını durum için doğru duyguyu hatırlamak için kullanmaktadır (Totterdell ve Holman, 2003).

Hochschild'a göre çalışan ve alt düzey sınıf bireyleri sadece çalışmaya odaklanmayı tercih ederken, üst sınıflar işyerlerinde insan ilişkilerini kullanmaktadır (Wouters, 1989). Üst ve orta sınıftan bireyler genellikle alt ve işçi sınıfından bireylerden daha fazla duygusal emek ortaya koymaktadır. Alt sınıflarda, işçiler işi kontrol etmek zorunda değildir ve aslında bu tür işler duygusal emek gerektirmemektedir. Bu düzeyde duygusal görevler bireyleri hayal kırıklığı, korku ve olumsuz duyguları gizlemeye zorlamaktadır (Montgomery vd., 2006). Orta sınıfta, duygusal emek çalışanların çalışmalarının bir parçasıdır ve daha fazla duygusal emek göstermektedirler (Nixon, 2009). Yüksek sınıflarda bireylerin siyasi, dini ve felsefi inançları iş kalitelerini doğrudan etkiler ve şirketlerin belirlediği duygu kurallarına uymak zorundadır. Hochschild, duygusal emeğin finansal destek sağlamak için bireylerin kaynağı olduğunu belirtmektedir (Totterdell ve Holman, 2003). Bu durum nedeniyle, üst sınıfların duygusal emekleri diğer sınıflardan daha fazladır. Üst sınıfların başındaki bireyler şirket kültürüne göre davranmaktadır (Hodson, 2004).

#### **2.2.2.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı (1993)**

Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımı duygusal emeği, "istenen duyguları ifade etme eylemi" olarak tanımlamaktadır. Ashforth ve Humphrey, duygusal emeğin davranışsal sonuçlarının deneyimli duygulardan daha fazla olduğuna dikkat çekmeye çalışmaktadır. Bu çerçevede, Ashforth ve Humphrey, duygusal emeği, birinin duygularını dışa vurduğu ve bu dışavurumun hizmet işlemlerinin kalitesi, kişilerarası iklimin çekiciliği ve duygu deneyimi üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu gösteren bir çalışma olarak belirlemektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Hochschild'ın aksine, Ashforth ve Humphrey daha görünür davranışları hedef almaktadırlar. Bu yaklaşımın arkasındaki nedenler, müşterilerin hizmetin niteliğini ve değerini çalışanın davranışına göre belirlemesinden kaynaklanmaktadır. Hochschild, çalışanların çalışırken sunduğu hizmetin belli davranışlara sahip olmasının beklenildiğini ve bu beklentilerin, çalışan davranışları için psikolojik

olarak olumsuz bir rol oynayabileceğini belirtmektedir. Uçak hostesi örneğinde yolcular, hizmet süresi boyunca kabin memurunun kendileri için yemek temin etmesini ve yolcularla ilgilenmesini ayrıca neşeli olmasını ve işini severek yaptığını görmeyi de beklemektedir. Hostes iyi bir günde olmasa bile yolcular, müşteri olarak sadece sunulan hizmet ile ilgilenmektedir. Onların bu tutumu stresi tetikleyip işçi için rahatsız edici bir durum yaratmaktadır. Bu şartlar altında, hostesin davranışı kendisinden beklenildiği gibi olamaz ve yolcular işçinin onlara gerekli ilgiyi göstermediğini hissedebilir, bu nedenle sunulan hizmetin düşük seviyede değerlendirilmesi kaçınılmazdır (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Hochschild, duygusal emeği tanımlamak için içsel duyguları ifade ederken, Ashforth ve Humphrey, kavramın davranışsal yönüne odaklanıp, onu bir izlenim yönetimi biçimi olarak kabul etmektedirler. Hochschild gibi (1983), Ashforth ve Humphrey de duygusal emeğin, duygusal gösterim kurallarına uymanın bir sonucu olduğunu öne sürmektedirler. Bununla birlikte, Hochschild'ın gösterim kurallarına uygunluğun sadece ya yüzeysel davranış ya da derin davranış olarak iki şekilde gerçekleştiği iddiasını eleştirmektedirler. Yazarlara göre, bu iki strateji duygusal emek olgusunu tamamen yakalamamaktadır. Zira, duyguların yönetiminin az ya da çok bilinçli olduğunu varsayarak, Hochschild (1983), bir servis çalışanın kendiliğinden ve samimi anlamda uygun duyguları hissettiği ve gösterdiği durumları görmezden gelmektedir. Örneğin, yaralı bir çocuğa sempati ve acı hisseden bir hemşirenin içsel duygularını hareket ettirmesi veya değiştirmesi gerekemeyebilir. Ashforth ve Humphrey, yüzeysel davranış ve derin davranışın hizmet çalışanları tarafından gerçekleştirilen iki strateji olduğunu kabul etse de samimi duyguların üçüncü bir davranış şekli olduğunu ifade etmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993:94).

Ashforth ve Humphrey duygularla emeğin hizmet sektöründe veya hizmet kapsamında gerçekleştiğini belirterek duygusal emek kavramını diğer yönetim şekillerinden ayırt etmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90). Duygularla emeğin hizmet sektöründe olmasının bazı nedenlerini şöyle sıralamaktadırlar. İlk olarak çalışanlardan oluşan ve şirketi temsil eden hizmet personeli doğrudan şirket-müşteri etkileşimine maruz kalmaktadır. Hizmet cephesinde olan çalışanların müşterilerle

doğrudan temasları bulunmaktadır. İkinci olarak, etkileşim süreci, çalışan ve müşteri arasında yüz yüze iletişimi içermektedir. Her doğrudan temasta olduğu gibi, etkileşim süreci de yüz yüze ilişkiyi gerektirmektedir. Ayrıca, yüz yüze etkileşim sırasında çalışan ve müşteri yalnızca psikolojik olarak karşılıklı ilişki içerisinde olmakla kalmaz, aynı zamanda hizmet verirken hemşire örneğinde olduğu gibi fiziksel iş birliğini de içerebilmektedir. Üçüncü olarak, çalışan-müşteri iletişimi, dinamik ve belirsiz bir süreç olan servis iletimi sırasında genellikle müşteri tarafından ortaya çıkarılan, kesin olmayan ve değişebilir davranışları içermektedir. Hizmetten yararlanma isteğine rağmen müşterinin davranış ve tutumu her zaman beklentilerle benzerlik göstermeyebilir, bu nedenle potansiyel belirsizlik olasılığı bulunmaktadır. Dördüncü olarak, hizmet göreceli olarak soyut bir süreçtir, bu nedenle müşterilerin hizmet değerini derecelendirmesi zor olmaktadır. Hizmet kalitesi değişik ve çeşitli şekillerde algılanabilmektedir. Alınan aynı hizmetler müşteriler tarafından farklı değerlendirilebilmektedir. Bu sebepler kuruluşun üyeleri olan çalışanlara ve müşteriler ile iletişimine daha fazla odaklanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımı, duygusal emeğin sonuçları bakımından Hochschild'ın yaklaşımından farklıdır. Onlara göre, Hochschild'ın (1983) önerdiği gibi, duyguların yönetimi çalışanlar için mutlaka zararlı olmayabilir. Her ne kadar bir anlamda gösterim kuralları davranışları kısıtlasa da çalışanların gerçek benliklerini yansıtmalarına, kişinin kendi öz yeterliliğini ve kendini ifade etmesini artırmalarına izin verebilir. Ayrıca, sergilenen duyguların müşteriler tarafından samimi olarak algılanması koşuluyla, duygusal emek, görev etkinliğini artırabilir. Öte yandan, Hochschild'ın duygusal düzenlemenin duygusal uyumsuzluk, işle ilgili uyumsuzluk, özsaygıyı azaltma, depresyon, sinizm, gerçek duyguları hissetmeme ve işe yabancılaşma gibi olumsuz sonuçları olabileceği fikrine katılmaktadırlar. Bununla birlikte, sosyal kimlik teorisi tarafından yapılan argümanların ardından Ashforth ve Humphrey, duygusal işgücünün çalışan üzerindeki bu olumsuz etkilerinin, kişi kendini mesleki rolü ile tanımladığında azaltabileceğini öne sürmektedir. Zira mesleki rollerini kim olduklarının değerli bir parçası olarak gören bireylerin duygusal uyumsuzluk ve kendi kendine yabancılaşma yaşamaları daha az olasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Ashforth ve Humphrey gösterim kurallarının örgütsel, mesleki ve toplumsal kuralların bir karışımı olduğunu belirtmektedir (Diefendorff vd., 2011). Toplumsal kurallar müşterilerin beklentilerine göre belirlenmektedir ve çalışanlar bu gösterim kurallarına göre davranmaktadır (Mann, 1997). Hochschild'ın yaklaşımından farklı olarak Ashforth ve Humphrey, samimi -kendiliğinden- duygusal emek adı verilen yeni bir duygusal emek stratejisi önermektedir. Yüzeysel davranışta, çalışanların durumla ilgili duygu yokluğundan ziyade ifade edilen duygulardan farklı duygulara sahip olduklarını vurgulamaktadırlar (Bhave ve Glomb, 2016). Ashforth ve Humphrey, yüzeysel davranışı izlenim yönetimi taktiklerinden biri olarak yorumlamaktadırlar. Yazarlar için, derin davranışta ise bireyler durumlara yönelik duygularını şekillendirir ve değiştirirler (Hewlin, 2003).

Duygusal emeğin işlevleri ve işlev bozuklukları Ashforth ve Humphrey tarafından analiz edilmektedir. İşlev olarak, gösterim kurallarına uymak yani duygusal emek sergilemek görev etkinliğini ve öz yeterliliği arttırmaktadır (Shuler ve Sypher, 2000). Buna ek olarak, duygusal emek çalışanların kendini ifade etmesini artırır ve davranışlarını gösterim kurallarına göre kişiselleştiren çalışanlar kendilerini sağlıklı ve iyi hissederler (Liu vd., 2004). Ayrıca, duygusal emek çalışanları duygusal uyumsuzluk, duygusal tepkiler, psikolojik ve fiziksel işlev bozuklukları gibi olumsuz şekillerde etkileyebilir (Gardner vd., 2009). Duygusal tutarsızlık beklentiler ve deneyimler arasındaki farktır ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri vardır (Abraham, 1998).

### **2.2.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı (1996)**

Morris ve Feldman duygusal emeği "hizmet işlemleri sırasında arzu edilen duyguları örgütsel olarak ifade etme eylemi" olarak nitelendirmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 987). Hochschild'ın iki boyutlu ve Ashforth ve Humphrey'in üç boyutlu duygusal emeğine olan yaklaşımının aksine, duygusal emeğin dört boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bu boyutlar (a) uygun duygusal gösterim sıklığı, (b) gerekli gösterim kurallarına dikkat etme, (c) gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği, (d) tercih edilen duyguların yansımalarının sebep olduğu duygusal uyumsuzluk şeklinde açıklanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 987).



Duygusal gösterim sıklığı, duygusal emeğin belirlenmesinde temel bir unsurdur. Öte yandan tek başına sıklık, duygusal ifadeyi düzenlemek ve görüntülemek için gereken planlama, kontrol veya beceri seviyesini yakalamaz. Bu nedenle, duygusal emeği yönetmek için diğer üç boyut dikkate alınmalıdır (Morris ve Feldman, 1996).

Duygusal emeğin ikinci boyutu, işin gerektirdiği kuralları gösterme konusundaki dikkat düzeyidir. İşyeri tarafından mecbur kılınan kurallar gösterilerek çalışandan daha yüksek psikolojik ve fiziksel bir çaba sarf etmesi beklenmektedir. Bu durumda, yeni bir duygusal emek düzeyi elde edilir. Morris ve Feldman, gereken kuralları göstermeye olan dikkat düzeyinin hem duygusal gösterimin süresi hem de duygusal göstergenin yoğunluğundan oluştuğunu belirtmektedirler (Morris ve Feldman, 1996: 989-990).

Duygusal emeğin üçüncü büyük boyutu, iş rollerinin gerektirdiği, gösterilen duyguların çeşitliliğidir. Gösterilen duyguların çeşitliliği arttıkça, rol oynayanların duygusal emekleri de artmaktadır. Özel durumsal koşullara uyacak şekilde duygu türlerini değiştirmesi gereken hizmet çalışanları, daha aktif planlama yapmak ve davranışlarının bilinçli bir şekilde izlenmesini sağlamak zorundadır. Sonuç olarak, duygusal emeğe harcaması gereken psikolojik enerji miktarı da daha büyük olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996:991).

Duygusal emeğin duygusal uyumsuzluk boyutu, duygusal emeğin son boyutudur. Bu çatışma, çalışanın gerçek duyguları ile işyerinde ifade edilmesi gereken duyguların aynı olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. İşin gösterim kurallarının gerektirdiği duygusal ifade işçinin "samimi" duygularıyla çakıştığında işçiler duygusal uyumsuzluk yaşayabilmektedir. Duygusal uyumsuzluğun önceki incelemelerinde, araştırmacılar duygusal emeğin bir sonucu olarak uyumsuzluğun ortaya çıktığını düşünmektedirler. Bununla birlikte, bir sonuç olmak yerine, duygusal uyumsuzluğun, duygusal emek yapısının dördüncü boyutu olarak düşünülmesi gerekmektedir. Duygusal ifadenin düzenlenmesini zorlaştıran ve dolayısıyla daha fazla emek gerektiren şey, tam anlamıyla gerçekten hissedilen duygular ve örgütsel olarak istenen duygular arasında çatışmaların olduğu durumlardır. İşçinin göstermesi beklenen duygu, gerçekte hissedilen duygu ile karşılaştığında, önemli bir kontrol

veya gösterim becerisinin olması muhtemel görünmemektedir (Morris ve Feldman, 1996).

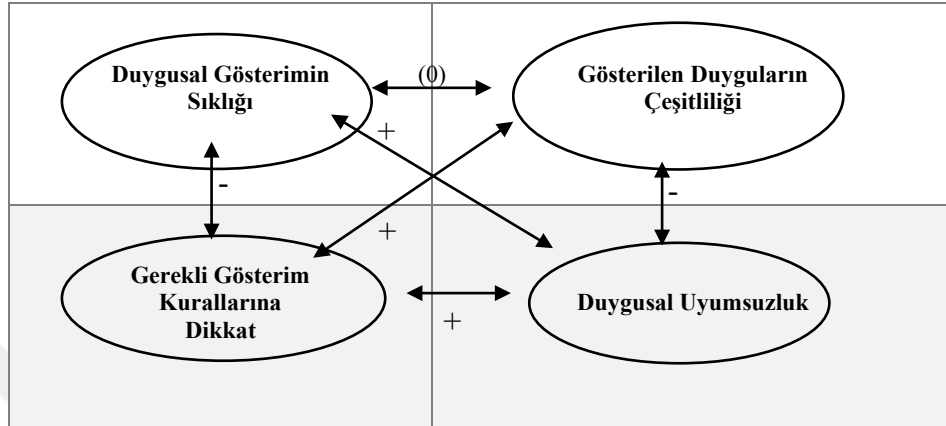
Morris ve Feldman, gösterim kurallarını en etkili öğrenme yönteminin sosyalleşme olduğunu belirtmektedir. Bu durum, sosyalleştirilmiş bireylerin kuralları kolayca hissetmeye alıştıklarını ve bu kuralların onlar için açık olduğunu göstermektedir. İzlemenin yakınlığı, duygusal gösterim sıklığının önemli bir öncüsüdür. Yönetim çalışanları yakından takip ediyorsa, çalışanlar işlerinde daha sık duygusal emek ortaya koymaktadır (Gosserand, 2003).

Morris ve Feldman yaklaşımına göre, bireyler farklı hedeflere sahip müşterilere farklı duygular ifade etme eğilimindedir. Bu durum, rol alıcısının gücünün kuralları olumlu bir şekilde gösterme dikkatiyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Zapf, 2002). Yazarlara göre, duygusal gösterimin önemli öncülleri görev çeşitliliği ve rol alıcısının gücüdür. Bu bağlamda, çalışanlar güçlü rol alıcılarıyla etkileşimde olduklarında duygularını olumlu duygularla sınırlandırmaktadır. Rol alıcısının gücü olduğu için, alıcının çeşitli duygusal göstergelerle olumsuz bir ilişkisi vardır. Bu öncüle ek olarak, görev çeşitliliği duygusal çeşitliliği ile de ilişkilidir çünkü görev çeşitliliği artarsa, sergilenen çeşitli duygular artacaktır (Jones, 1999).

Morris ve Feldman, duygusal uyumsuzluğun öncüllerini etkileşim, iş özerkliği ve etkililik olarak belirtmektedir. Etkileşim şekli duygusal uyumsuzluğu etkilemektedir. Örnek olarak, yüz yüze etkileşim olduğunda, daha fazla duygusal emek gerekmektedir ve bu durum uyumsuz duyguların olasılığını arttırmaktadır. Morris ve Feldman özerkliği bireylerin özgürlüğü ve takdir yetkisi olarak tanımlamaktadır. Daha fazla özerkliğe sahip olan bireyler kuruluşların gösterim kurallarını ihlal etme eğilimindedir (Goussinsky, 2015). Morris ve Feldman, etkililiğin belirli bir ruh haline sahip olma ya da özellikle nesnelere tepki verme olduğunu belirtmektedir (Beal vd., 2006). Olumlu etkililik, bireylerin aktif, uyanık ve hevesli tutumları anlamına gelirken, olumsuz etkililik öfke gibi olumsuz ruh hali, korku ve iğrenme şeklindedir (Cheung ve Tang, 2009b).

Şekil 3, duygusal gösterimin sıklığı, gerekli gösterim kurallarına dikkat etme, gösterilen duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk arasındaki ilişkileri özetlemektedir.

**Şekil 3. Duygusal Emeğin Dört Boyutu Arasındaki İlişkiler**



**Kaynak:** Morris ve Feldman, 1996:993

Duygusal gösterimin sıklığı ve gerekli gösterim kurallarına olan dikkat arasında negatif ilişkili olmalıdır. Çünkü duygu gösterimi ne kadar yoğun olursa, bir çalışanın herhangi bir süre içinde birden fazla hizmet etkileşimi için sahip olacağı daha az dikkati bulunmaktadır. Buna karşılık, duygusal gösterimin sıklığı ile gösterilen duyguların çeşitliliği arasında doğrudan bir ilişki olmayabilir. Bunun yerine işin ve durumun karakteristiklerinin çeşitlilik üzerinde daha büyük bir etkisi olması gerekmektedir. Genel olarak, duygusal gösterimin sıklığı ve duygusal bozukluk arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü çalışanların örgütsel olarak arzu edilen duyguları sergileme zorunluluğu vardır ve "samimi" duygularının kendisinden beklenen duygularla çatışacağı durumların ortaya çıkma olasılığı artmaktadır. Gerekli gösterim kurallarına olan dikkat, gösterilen duyguların çeşitliliği ile pozitif olarak ilişkilendirilmelidir. Etkileşim süresi ve yoğunluğu arttıkça, çalışanlardan daha geniş bir duygu kümesi göstermeleri istenmektedir. Kuralları gösterme konusundaki dikkat düzeyi, duygusal uyumsuzluğun artması ile de pozitif olarak ilişkilendirilmelidir. Son olarak, gösterilen duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk arasında negatif bir ilişki olması gerekmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 993-994).

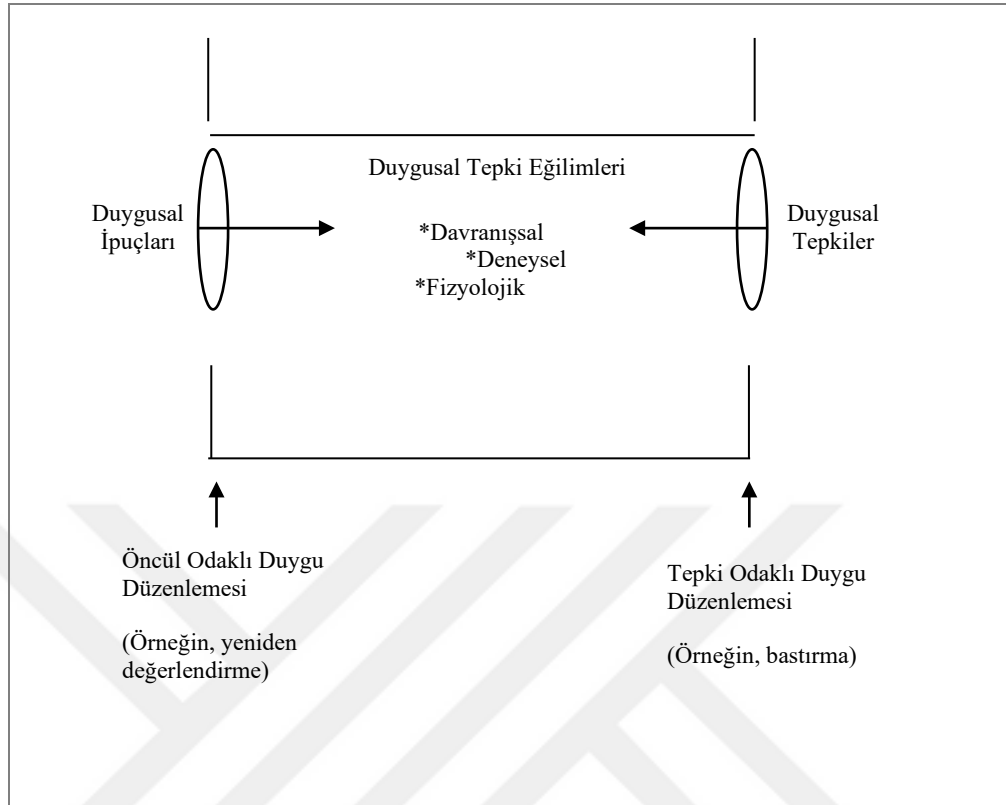
#### 2.2.2.4. Grandey Yaklaşımı (2000)

Grandey duygusal emeği, çalışanların bilişlerini işyerinde doğru duyguları gösterme lehine uyarlamaları ve istenen duyguları ortaya koymaları için bir süre olarak tanımlamaktadır. Duygu düzenleme süreci olarak adlandırılan yeni bir duygusal emek modelini ortaya çıkarmaktadır (Grandey 2000: 98). Gross, duygu düzenleme kavramını, bireylerin sahip oldukları duyguları nasıl etkilediğini aynı zamanda bireylerin duyguları nasıl deneyimlediklerini ve ifade ettiklerini belirten bir süreç olarak tanımlamaktadır (Gross, 1998b: 275). Ayrıca, Gross duygusal düzenlemeyi, bireylerin duygularının farkında olabileceği veya farkında olamayacağı otomatik ve kontrollü bir süreç olarak ifade etmektedir. Bu duygular duygu üretme süreci üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Gross, 1998b).

Yazara göre, duygusal emek kavramını genel duygu teorisini uygulayarak açıklamak, duygusal emek sürecini ve sonuçlarını belirtmek için faydalı olabilir. Duygu düzenleme, duyguları kontrol ederek duygusal dengesini sağlamak için bireyin doğru reaksiyonlarının geliştirilmesidir (Oral ve Köse, 2011). Önceden odaklanmış duygu düzenlemesinde, bireyler duygularını şekillendirmek için durumları değiştirmektedir (Gross, 1998b). Durum değişikliği, durum seçimi, bilişsel değişim ve dikkat dağıtımı gibi farklı öncül odaklı duygu düzenleme türleri vardır. (Joormann ve Gotlib, 2010) Dikkat dağıtımı ve bilişsel değişim duygusal emekle ilişkilidir. Dikkat dağıtımı, yardımcı olabilecek bir olayı düşünerek uygun duygu türünü çağırarak anlamına gelmektedir ve duygusal emeğin derin davranışına benzemektedir (Cheung ve Tang, 2009b).

Grandey, süreç hakkındaki önerisini tasvir etmek için Gross'un daha önceki çalışması olan 'Öncül Odaklı Duygu Düzenleme' adlı çalışmasından uyarladığı "Duygusal Gösterimin Süreç Modeli" isimli modelini öne sürmektedir.

**Şekil 4. Gross'un Duygu Düzenleme Sürec Modeli**



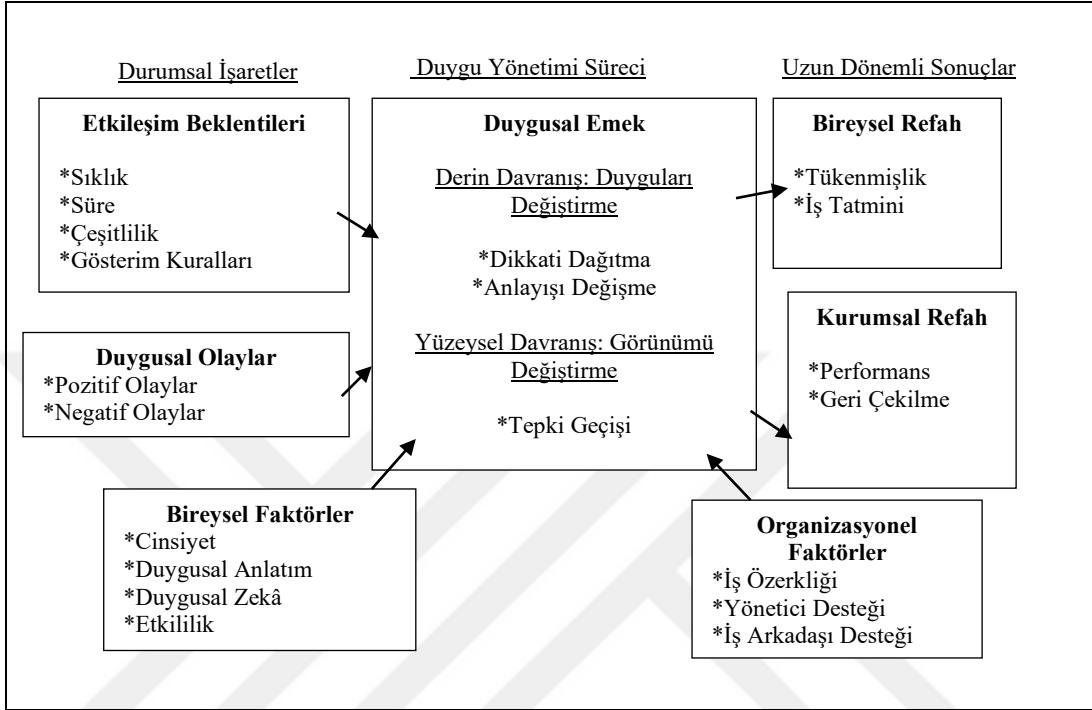
**Kaynak:** Gross, 1998a: 226.

Önerilen yaklaşım ve duygu düzenleme sürecinin modeli Grandey'i etkilemektedir. Gross'un duygusal emeğe yaklaşımını benimseyip kendi modelini önermektedir. Grandey'in modelinde, duygu düzenleme ve duygusal emeğin öncülleri, bireysel ve örgütsel özellikler, fonksiyonlar, beklentiler ve diğer faktörler tek bir sisteme entegre edilmektedir.

İlk model, duygusal düzenleme sürecinin teorik bir modelini sunarken, ikincisi duygusal emeğin kavramsal bir modelini vermektedir. Bu modelde öncüller veya durumsal değişkenler Gross'un (1998b) modelinin duygusal düzenleme süreci hakkındaki duygusal değişkenleriyle aynıdır. İşin nitelikleri, modelin yeni ve önemli bir unsuru olarak görülmektedir. Hochschild (1983), çalışanların duygu ifadelerinin, kuruluşun beklentilerine göre şekillendiği konusunda ısrarcıdır. Bu beklenti çalışanları işyerinde duygularını daha fazla kontrol etmeye sevk etmektedir. Öte yandan, Morris ve Feldman (1996) yaklaşımlarına, süre ve duygu çeşitliliğinin önemini eklemektedir. Grandey (2000) tarafından önerilen model, çalışan-müşteri

etkileşimi ile müşteri ve organizasyon beklentilerinin bir birleşimi gibi gözükmektedir.

**Şekil 5. Grandey Duygusal Düzenleme Modeli**



**Kaynak:** Grandey 2000: 101.

Grandey'in Duygusal Düzenleme Modeline göre; cinsiyet, duygusal anlatım, duygusal zekâ ve işyerinde gerekli ve teklif edilen destek, karar alma süreciyle ilgili özerklik gibi bireysel faktörler, yüzeysel ve derin davranışla ilişkilendirilen duygusal emek üzerindeki unsurları etkileyen faktörler olarak düşünülebilir. Grandey, modelinde bireysel ve örgütsel refah açısından ortaya çıkan sonuçları göstermektedir. Tükenmişlik ve iş tatmini, çalışanların işten memnun kalması ve tükenmişliğin düşük seviyelerde olması durumunda olumlu katkı sağlayan bireysel bileşenler olarak sınıflandırılmaktadır. Performans ve geri çekilme, ek bileşenler olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda, özellikleri, işlevleri, davranışları ve bileşenleri anlama, duygusal emek sürecinin sonuçlarını tahmin etmeye yardımcı olmaktadır. Sonuçların öngörülmesi, işyerinde daha kontrollü duygular ve davranışlara ve kurumsal refaha daha olumlu bir katkıda bulunabilir (Grandey, 2000).

Grandey (2000) daha önce yapılan çalışmalar gibi duygusal emeği yüzeysel ve derin davranış olarak ele alırken bu boyutların duyguları düzenlediğine vurgu yapmaktadır. Grandey'e göre duyguların düzenlenme sürecinde bireysel faktörler arasında duygusal zekâ da yer almaktadır. Bu nedenle bu çalışma Grandey (2000)'in modeline dayanarak oluşturulmuştur.

### **2.2.3. Duygusal Emeğin Boyutları**

Duygusal emek Hochschild (1983) tarafından yüzeysel davranış ve derin davranış olmak üzere 2 boyutlu; Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış olmak üzere 3 boyutlu; Morris ve Feldman (1996)'ın çalışmasında uygun duygusal gösterim sıklığı, gerekli gösterim kurallarına dikkat etme, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olmak üzere 4 boyutlu; Brotheridge ve Lee (2003) tarafından yüzeysel davranış ve derin davranış olmak üzere 2 boyutlu; Näring ve diğerleri (2006) tarafından ise yüzeysel davranış, derin davranış, duyguların bastırılması ve duygusal uyum olarak 4 boyutlu ele alınmıştır. Bu araştırma kapsamında Pala ve Sürgevil (2016) tarafından geliştirilmiş olan duygusal emek boyutlandırmaları ele alınmış ve aşağıda detayları verilmiştir

#### **2.2.3.1. Yüzeysel Davranış**

Yüzeysel davranış, iç duygusal durumunu değiştirmeden, gösterim kurallarıyla uyumlu bir duygu iletimidir. Bir çalışan örgütsel kurallara göre, müşterinin ne kadar saldırgan olduğu fark etmeksizin, iyi ruh halini korumaya ve öfkesini maskeleyemeye çalışmaktadır (Hochschild, 1983).

Yüzeysel davranış, görüntülenen duyguya veya dış görünüme odaklanır ve iki şekilde gerçekleşebilir: Hissedilen duyguların bastırılması ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterilmesi. Yüzeysel davranış sırasında, çalışanlar içsel olarak hissetmedikleri duyguları rol yapmaktadır. Bunu, yüz taklitleri, el veya kafa hareketleri veya ses tonu gibi gözlemlenebilir davranışlarını ayarlayarak göstermektedirler (Chu ve Murrmann, 2006).

İş yerinde belirli duyguları ortaya koyma zorunluluğu, çalışanları yüzeysel davranmaya zorlamaktadır. Bu gerekliliğin arkasındaki nedenlerden biri işlerini sürdürmek ve olumsuz müşteri hizmetleri sonuçlarından ya da olumsuz durumlardan kaçınmaktır. Yüzeysel davranışlarda, çalışanlar müşterilerin ne hissettiğini anlamaya çalışmazlar, ancak yüz yüze gelmeyi kendi çıkarlarına uygunsa tercih etmektedirler. Bununla birlikte, çalışanlar sürekli olarak yüzeysel davranışta bulduklarında, kendilerini müşterilerinden uzak tutmaları daha muhtemeldir, bu da sonuçta mesleği hakkında küçümseyici olmalarını sağlayabilir (Kim, 2008).

### 2.2.3.2. Duyguların Bastırılması

Hochschild, özellikle çalışanların müşteriye memnun etmek için belirli duyguları göstermeleri gerektiğine dikkat çeken ilk kişidir. İnsanın kendisi hissetmediği zamanlarda bu duyguları göstermesi ya da ifadesi uygun görünmediğinde kendi duygularını bastırmasının gerekmesi, duygusal emek kavramının geliştirilmesinde bir araya getirilmektedir (Hochschild, 1983).

Bazen duygusal gösterim kuralları, bireylerin duygularıyla tutarlı olmayabilir ya da çelişkili olabilir. Bu durumda bireyler gerginlik, mutsuzluk, bitkinlik, çaresizlik gibi kendi duygularını bastırarak gözlemlenebilir duygularını neşe gibi uygun ifadelerle uyarlamaları gerekmektedir (Lam ve Chen, 2012). Örneğin, çağrı merkezi santral operatörleri, denetçilerinden bir uyarı almamak için belirli bir müşteri tarafından ne kadar tahrik edilirse edilsinler, güler yüzle konuşmaya devam etmektedirler. Bir bastırma maddesinin örneği olarak “Birisinin yaptığı bir şey hakkında öfkemi gizlerim” verilebilir. İnsanlar, işyerindeki duyguları ne kadar sahteyse, bu duygularını görünürde o kadar sık bastırmaktadırlar (Mann, 1999).

Duygusal emek çalışmalarının çoğu, duyguların veya duygusal ifadelerin üretimine odaklanmıştır ama duyguların bastırılmasını ayrı ayrı ölçmemiştir. Bazıları, duyguları bastırmayı içeren, “yüzey odaklı davranışla” ölçülen bir ölçü kullanır, ancak yüzeysel davranışla birlikte ele alındığında, Pugliesi (1999), açıkça yüzeysel davranış ve duyguları bastırmayı da içeren bir “duygusal uyumsuzluk” ölçüsü kullanmaktadır (Zapf vd., 2001). Brotheridge ve Lee (2003), bastırmayı yüzeysel davranışın doğal parçası olan bir faaliyet olarak görmektedirler. Ayrı bir



skala ile ölçülen bastırma, çalışmalarındaki yüzeysel davranışla sadece zayıf bir korelasyon gösterdiğinden bu varsayım geçerli değildir (Brotheridge ve Lee, 2003). Görünüşe göre insanlar ancak müşteri tarafından bir tepki geldiğinde duygularını bastırmaya başlamaktadırlar. Çeşitli araştırmalar, duyguların bastırılmasını çeşitli mesleklerde ayrı bir strateji olarak kullanıldığını bildirmektedir (Mann, 1999; Näring vd., 2006).

### 2.2.3.3. Derin Davranış

Derin davranış, bir kişinin gerçekte göstermek istediği duyguları denemek veya hissetmek için çaba sarf etmesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bunu yapabilmek için çalışanlar, müşterileriyle empati kurmaya çalıştıkları ve onların zor durumlarıyla ilgilendikleri zaman müşterilerin gözlerine bakmaya çalışmaktadır (Shani vd., 2014).

Derin davranış, doğru duygusal ifadeyi göstermek için sürekli olarak düşünceleri, hatıraları veya görüntüleri hatırlatır. Örneğin, öfkeli bir müşteri uçuşunun iptal edildiği kendisine söylendikten sonra müşterinin bağırması üzerine, bir havayolu çalışanı, ilk önce müşteriyi anlamak için yaşadığı aynı durumu hatırlayabilir ve sonrasında buna göre duygularını gösterir (Hochschild, 1983). Daha fazla empati sahibi olan bireyler, koşullara uygun olan duygular ve tepkiler üretmek için derin davranışı kullanmaktadırlar. Eğer çalışanlar derin davranışı uygulamayı başarırlarsa, daha özgün çalışırlar ve performansları ile kendi içlerinde ödüllendirilirler (Chu vd., 2012).

Derin davranış, çalışanlara güçlü bir başarı ve profesyonel etkinlik duygusu vermektedir (Kim, 2008). Sonuç olarak, derin davranış sürekli yüzeysel davranışın duygusal tükenme miktarını azalttığı ve kişisel başarı hissi veren iş tatmini duygusunu arttırdığı için bireyler için olumlu iş çıktıları sağlamaktadır. Müşterilerin samimi karşılıklı ilişkiler beklentisini karşılamak için yüzeysel davranış yeterli olmadığında derin davranış gerekebilir (Zapf, 2002).

### III. BÖLÜM

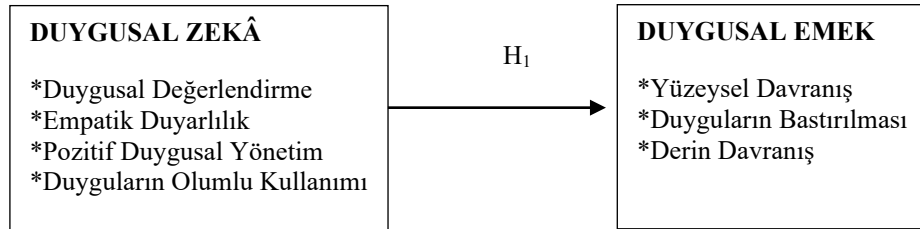
#### 3. YÖNTEM

##### 3.1. Araştırmanın Kuramsal Modeli

Literatür araştırması sonucunda duygusal zekânın duygusal emeği etkilediğini gösteren çalışmaların varlığına rastlanılmaktadır.

Yapılan literatür taramasına dayanarak araştırmanın kuramsal modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

**Şekil 6. Araştırmanın Kuramsal Modeli**



Önceki araştırmalar, duygusal zekânın işlevsel niteliklerinin duygusal emekle ilişkili olduğunu göstermektedir. Mayer ve Salovey (1995)'e göre, duygusal olarak zeki insanlar, durumsal taleplerini duygularına uygun olacak şekilde düzenlemede düzenleyemeyen kişilerden daha uyumlu ve esnek olma eğilimindedir. Singh ve Modassir (2007)'in yaptığı ampirik bir çalışma, yüksek düzeyde duygusal zekâ seviyesine sahip olanların, duygusal yönden olumlu deneyimleri teşvik edecek şekillerde olma eğiliminde olduklarını, dolayısıyla başkalarını memnun eden duyguları sunmaya çalıştıklarını, yani duygusal emek sergilediklerini ortaya

koymaktadır. Lopes ve diğerleri (2005) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, duygusal emeğin daha yüksek olduğu kişilerin diğerleriyle daha olumlu sosyal etkileşimleri olduğunu belirtmektedir. Bu kişiler başkaları için endişe gösterir, gönüllü olarak başkalarına yardım eder ve sosyal çevreleriyle (yani, duygusal ifade ve davranış) iletişimi kavrayabildiklerinden başkaları tarafından iyi arkadaş olarak algılanır. Lopes ve diğerleri (2005), duygularını iyi düzenleyebilen kişilerin, duygularını duygusal durumlara uyarlayabildiklerini, duygusal stratejileri etkili kullanabildiklerini, içgüdüsel durumlarda iyi kararlar verebildiklerini ve etkili sosyal davranış için gerekli becerileri kullanabildiklerini iddia etmektedir. Basit bir şekilde, yüksek duygusal zekâ sahibi olanların gerçek duygularını pozitif duygusal gösterime daha fazla hizalayabildiğini gösterir çünkü hissedilen ve ifade edilen duygular arasındaki çatışmayı hızla çözebilirler (Carmeli, 2003).

Önceki araştırmalar duygusal zekâyı bireyin duygusal kontrol ve duygusal emek kapasitesi olarak o kapasitenin bir ifadesi olarak görmektedir (Mastracci vd., 2010; Mikolajczak vd., 2007b). Fiziksel emeğe katılmak için fiziksel zindeliğe ihtiyaç duyan bir fiziksel işçi gibi, servis çalışanları da işlerini yapmak için duygusal zekâyı ihtiyaç duymaktadırlar (Mastracci vd., 2010). Bu nedenle, kendi duygularını yönetebilen ve başkalarının duygularını hissedebilen çalışanlar, olumsuz duygusal deneyimleri olumlu ve teşvik edici şekilde yönetmeyi bilen yollarla düşünmektedirler. Yüksek duygusal zekâ değerine sahip çalışanların gerekli duyguları sergilemeleri ve bu özelliklere sahip olmayan çalışanlara göre müşterilere daha iyi hizmet vermeleri muhtemeldir (Mikolajczak vd., 2007a). Gerçekleştirilen literatür taraması sonrasında oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

***H<sub>1a</sub>: Duygusal değerlendirme boyutunun derin davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>1b</sub>: Duygusal değerlendirme boyutunun yüzeysel davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>1c</sub>: Duygusal değerlendirme boyutunun duyguların bastırılması boyutuna pozitif etkisi vardır.***

*H<sub>1d</sub>: Empatik duyarlılık boyutunun yüzeysel davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1e</sub>: Empatik duyarlılık boyutunun duyguların bastırılması davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1f</sub>: Empatik duyarlılık boyutunun derin davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1g</sub>: Pozitif duygusal yönetim boyutunun yüzeysel davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1h</sub>: Pozitif duygusal yönetim boyutunun duyguların bastırılması boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1i</sub>: Pozitif duygusal yönetim boyutunun derin davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1j</sub>: Duyguların olumlu kullanımı boyutunun yüzeysel davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1k</sub>: Duyguların olumlu kullanımı boyutunun duyguların bastırılması boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1l</sub>: Duyguların olumlu kullanımı boyutunun derin davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmalarda kullanılan yöntemler nicel ve nitel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Nicel araştırmalar, gözlemlenebilir, sayısallaştırılabilir ve ölçülebilir yollarla verilerin analiz edilmesini sağlarken; nitel araştırmalar, araştırmaya katılanlarla mülakat, gözlem ve görüşme gibi yöntemlere başvurarak verilerin yorumlanmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Nicel araştırmada, elde edilen bulguların tüm nüfusa veya alt popülasyona genelleştirilmesi mümkün olması, daha büyük evren ve örneklem sayılarının ele

alınabilmesi ve farklı gruplar arasında karşılaştırma yapılabilmesi gibi nedenlerden dolayı bu çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmektedir.

### 3.3. Nicel Veri Toplama Araçları

Nicel araştırmalarda, gözlem, yapılandırılmış görüşme tekniği, anket gibi tekniklerden yararlanılmaktadır (Altıparmak ve Nakipoğlu, 2005). Gözlem, araştırmada ihtiyaç duyulan verilerin çıplak gözle ya da bir araç yardımıyla izlenerek toplanması sürecini belirtmektedir. Araştırmayı yapan kişinin gözlemediği veriye dışarıdan müdahalesi söz konusu değildir. Görüşme, en az iki kişi olmak kaydıyla sözlü iletişim aşamasını ifade etmektedir. Anket ise önceden belirlenmiş maddelerin/soruların yazılı ya da sözlü bir şekilde karşı tarafa sorulmasını içermektedir (Büyüköztürk vd., 2015).

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmaktadır. Maliyetinin düşük olması, büyük sayılar içeren kitlelere ulaşmanın daha kolay olması ve hızlı geri dönüş alınmasından dolayı bu yönteme başvurulmuştur.

### 3.4. Evren

Araştırmanın evrenini Düzce’de hizmet veren bir çağrı merkezinin çalışanları oluşturmaktadır. 2019 Haziran ayı verilerine göre firmada toplamda 596 personel görev yapmaktadır. Anketin dağıtıldığı tarihte izinli olan personeller ve gece vardiyasında çalışanlar çıkarıldıktan sonra firmada toplamda 450 kişi yer almaktadır.

Veri toplama süreci sonunda 250 anket formuna ulaşılmıştır. Doldurulan anketlerdeki kayıp verilerden dolayı 32 anket formu çıkarılarak analizlere 218 anket formu dahil edilmiştir.

### 3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada ilk önce duygusal zekâ ve duygusal emek ile ilgili literatür taraması yapılarak elde edilen bilgilerle konuya genel bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Sonrasında Düzce’de çalışmakta olan çağrı merkezi temsilcilerine anket uygulaması yoluna gidilmiştir. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesi için

kişisel bilgi formu kullanılmaktadır. İkinci bölümde değişkenlere ilişkin ölçek ifadeleri yer almaktadır. Kullanılan ifadelerdeki ölçekler 5’li Likert ölçeğine göre belirlenmiştir. Buna göre ölçek puanlamasında “1: Kesinlikle Katılmam”; “2: Az Katılımım”; “3: Orta Düzeyde Katılımım”; “4: Çok Katılımım” ve “5: Tam Katılımım” anlamına gelmektedir. Kişisel bilgi formu ile katılımcılara toplamda 32 soru yöneltilmiştir.

Araştırmada başka çalışmalarda da kullanılan, genel kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır. Aşağıda araştırma verilerinin toplanmasına yardımcı olan ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler yer almaktadır.

### **3.5.1. Kişisel Bilgi Formu**

Ölçeğin bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, çocuk sayısı, eğitim durumu, çağrı tipi, görev ve tecrübe gibi kişisel bilgilerine yönelik toplamda 8 soru sorulmuştur. Kişisel bilgi formu ile elde edilen veriler, araştırmanın değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermemesi açısından oldukça önemlidir.

### **3.5.2. Duygusal Zekâ Ölçeği**

Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin ölçülmesinde, Chan’ın (2004; 2006) duygusal zekaya ilişkin kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinali, Schutte ve diğerlerinin (2007) 33 maddelik çalışmasından geliştirilmiştir. Bu ölçek Aslan ve Özata (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçek, duygusal değerlendirme (emotional appraisal), pozitif duygusal yönetim (positive regulation), empatik duyarlılık (empathic sensitivity) ve duyguların pozitif kullanımı (positive utilization) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Chan’ın araştırmasında bu ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alpha=0.82-0.86) yüksek bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanmış halinde ise boyutların güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha) sırasıyla duygusal değerlendirme: 0.87, pozitif duygusal yönetim: 0.83, empatik duyarlılık: 0.88 ve duyguların pozitif kullanımı: 0.85 olarak bulunmuştur (Aslan ve Özata, 2008). Ölçek farklı araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır (Mercan vd., 2015; Aslan ve Özata, 2008; Taşlıyan vd., 2014).

### 3.5.3. Duygusal Emek Ölçeği

Çalışanların duygusal emek boyutlarının ölçümünde Pala ve Sürgevil'in (2006) geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır. Ölçek, yüzeysel davranış (6 madde), duyguların bastırılması (4 madde) ve derin davranış (2 madde) olmak üzere üç boyuttan ve toplamda 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutlarının güvenilirlikleri yüzeysel davranış için 0,778, duyguların bastırılması için 0,684 ve derin davranış için 0,531 olarak belirlenmiştir. Ölçek farklı araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır (Apalı ve Özmen, 2018; Aybas ve Kosa, 2018).

### 3.5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek ölçeklerinin toplamına ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerine ilişkin elde edilmiş olan Cronbach Alpha katsayıları aşağıdaki Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3. Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına İlişkin Hesaplanan İç Tutarlılık Katsayıları**

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Duygusal Değerlendirme	3	,672
Empatik Duyarlılık	3	,767
Pozitif Duygusal Yönetim	3	,752
Duyguların Olumlu Kullanımı	3	,727
Duygusal Zekâ Ölçeği Toplamı	12	,869
Yüzeysel Davranış	6	,764
Duyguların Bastırılması	4	,691
Derin Davranış	2	,545
Duygusal Emek Ölçeği Toplamı	12	,801

Cronbach's Alpha katsayısı sonucunda elde edilen verilere göre eğer katsayı değeri  $0.00 \leq \alpha < 0.40$  aralığında ise ölçek güvenilir değildir,  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  aralığında ise ölçeğin güvenilirliği düşük,  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  aralığında ise ölçek oldukça güvenilir ve  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2008). Buna göre ölçeğin duygusal zekâ ölçeğinin alt boyutlarının oldukça güvenilir; toplamının ise yüksek derecede güvenilir bir aralıkta yer aldığı söylenebilir. Benzer

şekilde elde edilen Cronbach Alpha değerleri incelendiği zaman duygusal emek ölçeklerinin derin davranış hariç (.545) güvenilir olduğu, duygusal emek ölçeğin genel toplamının yüksek derecede güvenilir bir aralıkta yer aldığı söylenebilir. Sipahi ve diğerleri (2008) soru sayısının az olduğu durumlarda Cronbach Alpha değerinin 0.50'ye kadar çekilebileceğini belirtmektedir.





## IV. BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 24.0 ve AMOS 23.0 programı kullanılarak test edilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin verilerin frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak, araştırmanın örnekleminin özellikleri belirlenmiştir.

“Duygusal Zekâ Ölçeği” ve “Duygusal Emek Ölçeği”nin boyutlarından alınan toplam puanların grup ortalamalarına göre cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çocuk sahibi olma ve çağrı türü değişkenleri açısından anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amacıyla t-testi kullanılmıştır. Yaş, görev yapılan işletmedeki çalışma süresi, toplam çalışma süresi değişkenlerine ve duygusal emeğe yönelik algının farklı duygusal zekâ düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Scheffe testi yapılmıştır. Ayrıca çalışanların duygusal zekâ ile duygusal emek arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için korelasyon analizi ve duygusal zekânın duygusal emek üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için de regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

#### 4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Katılımcılara ait demografik bulgular aşağıda yer alan Tablo 4’te gösterilmektedir.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Özellikler**

<b>Cinsiyet Dağılımları</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Medeni Durumları</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kadın	157	72	Evli	63	28,9
Erkek	61	28	Bekar	155	71,1
<b>Çocuk Sahibi Olma Durumları</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Yaş Durumları</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Yok	170	78	18-22 yaş arası	42	19,3
1	29	13,3	23-27 yaş arası	91	41,7
2 ve üzeri	19	8,7	28-32 yaş arası	50	22,9
			33 yaş ve üzeri	35	16,1
<b>Eğitim Durumları</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Çağrı Tipi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Lise	70	32,1	Gelen Çağrı	123	56,4
Ön Lisans	97	44,5	Giden Çağrı	95	43,6
Lisans/ Lisansüstü	51	23,4			
<b>Çalışma Süresi Durumları</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>İşletmedeki Çalışma Süresi Durumları</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1-5 Yıl Arası	133	61	1-3 Yıl Arası	130	59,6
6-10 Yıl Arası	64	29,4	4-6 Yıl Arası	49	22,5
11 ve Üzeri	21	9,6	7 ve Üzeri	39	17,9

Çalışanların %72'si kadın ve %71,1'i bekar bireylerden oluşmaktadır. Bireylerin %78'inin çocuğu bulunmamaktadır. Çalışanların eğitim durumlarına baktığımızda çoğunluğun (%44,5) ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu gelen çağrı şeklinde çağrı alanlar (%56,4) oluşturmaktadır. Araştırmamıza katılanların %41,7'sini 23-27 yaş aralığındaki bireylerden meydana gelmektedir. Çalışanların %61'i 1-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahipken; %59,6'sı buldukları işletmede 1-3 yıl süreyle çalışmış olanlardan oluşmaktadır.

#### 4.2. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Yapılan Faktör Analizleri

Geçerlik düzeyinin belirlenmesi için araştırmada kullanılan ölçekler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce bazı sayıltı ve gerekliliklerin test edilmesi gerekmektedir. Bunlar; örneklem

büyüklüğü, kayıp değerler, normallik, çoklu doğrusallık ve tekillik şeklindedir (Çokluk vd., 2012). Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

#### 4.2.1. Örneklem Büyüklüğü

Evrenin büyüklüğünün bilindiği durumlarda aşağıda yer alan formül uygulanarak örneklem sayısı tespit edilir (Büyüköztürk vd., 2015). Buna göre formül;

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{S^2 (N-1) + t^2 (p \cdot q)} \text{ şeklindedir.}$$

N: Evrendeki kişi sayısı.

p: Araştırdığımız durumun sıklığı.

q: Araştırdığımız durumun görülmeme sıklığı.

S: Araştırmacı tarafından kabul edilen örnekleme hatası.

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer.

Verilen formülde değerler yerine konularak hesaplama yapıldığı zaman aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır:

$$n = \frac{450 \cdot 1,96^2 (0,5) \cdot (0,5)}{0,05^2 (450-1) + 1,96^2 (0,5) \cdot (0,5)} = 207$$

Formülden elde edilen sonuca göre örneklem sayısının 207 olması gerekmektedir. Kayıp veriler anketlerden çıkartıldıktan sonra analize dahil edilen anket sayısı ise 218'dir ve gerekli olan örneklem sayısına ulaşılmıştır.

#### 4.2.2. Kayıp Değerler

Araştırmada kullanılan verilerin toplanması sonucunda anketlerin bazı maddelerinin boş bırakıldığı tespit edilmiştir. Analizlerin olumsuz etkilenmemesi adına boş bırakılan maddelerin bulunduğu anketler analiz dışında tutulmuştur.

### 4.2.3. Normallik Dağılımı

Gözlenen değişkenlerin tekli ve çoklu normal dağılıma sahip olması doğrulayıcı faktör analizi sırasında ele alınan diğer gerekliliklerden biridir. Çok değişkenli normalliği incelemek için, Mardia'nın çarpıklığı (skewness) ve basıklığı (kurtosis) olarak adlandırılan iki benzer çarpıklık ve basıklık ölçüsü geliştirilmiştir (Mardia, 1970). Basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri hesaplanarak tekli normal dağılım; Mardia'nın normalleştirilmiş çok değişkenli basıklık (kurtosis) katsayısı hesaplanarak çoklu normallik dağılım belirlenmeye çalışılmıştır. Tekli normallik dağılımının sağlanması için çarpıklık  $|3.0|$  ve basıklık  $|10.0|$ 'dan büyük olmaması gerekmektedir (Kline, 2011:63). Çoklu normallik dağılımının geçerli olması için  $p.(p + 2)$  (p: gözlenen değişken sayısı) denklemi sonucunda ortaya çıkan değer basıklık katsayısından büyük olmalıdır (Raykov ve Marcoulides, 2008).

#### 4.2.3.1. Çok Boyutlu Duygusal Zekâ Ölçeğinin Normallik Dağılımı

Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizine geçmeden önce bakılması gereken gerekliliklerin sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Örneklem büyüklüğü ve kayıp değerlere ilişkin gerekliliklerin sağlandığı yukarıda belirtilmiştir. Ölçeğin tekli normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 5'te gösterilmiştir.

Elde edilen verilere göre DOK: Duyguların Olumlu Kullanımı, PDY: Pozitif Duygusal Yönetim, ED: Empatik Duyarlılık ve DD: Duygusal Değerlendirme olarak kısaltılıp Duygusal Zekâ Ölçeği'nin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Buna göre ölçeğin çarpıklık değerlerinin -1.413 ile -.372 arasında; basıklık değerlerinin ise -.378 ile 2.355 arasında değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla ölçeğin tekli normallik varsayımı için gerekli olan değerleri sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin çoklu normallik varsayımının test edilmesi için Mardia'nın çok değişkenli basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin çok değişkenli basıklık katsayısı 25.686 olarak bulunmuştur. Buna göre  $p.(p+2)$  denkleminde yola çıkarak  $12(12+2)=168$  değeri elde edilip bu değer 25.686 değerinden büyüktür. Dolayısıyla ölçek çok değişkenli normallik varsayımını da sağlamaktadır.

Tablo 5. Duygusal Zekâ Ölçeği Normallik Değerleri

Boyutlar	İfadeler	Min.	Max.	Çarpıklık	C.R.	Basıklık	C.R.
Duyuların Olumlu Kullanımı	DOK1	1.000	5.000	-1.032	-6.222	.792	2.387
	DOK2	1.000	5.000	-1.413	-8.519	2.118	6.382
	DOK3	1.000	5.000	-1.079	-6.503	1.185	3.572
Pozitif Duygusal Yönetim	PDY1	1.000	5.000	-.893	-5.380	.379	1.143
	PDY2	1.000	5.000	-.745	-4.490	.001	.004
	PDY3	1.000	5.000	-.372	-2.245	-.378	-1.141
Empatik Duyarlılık	ED1	1.000	5.000	-1.112	-6.703	.594	1.789
	ED2	1.000	5.000	-.868	-5.234	.366	1.104
	ED3	1.000	5.000	-.709	-4.272	.145	.437
Duyuların Değerlendirilmesi	DD1	1.000	5.000	-1.562	-9.415	2.355	7.099
	DD2	1.000	5.000	-1.119	-6.742	.757	2.281
	DD3	1.000	5.000	-1.191	-7.180	1.350	4.070
	Multivariate					63.778	25.686

#### 4.2.3.2. Tek Boyutlu Duygusal Zekâ Ölçeğinin Normallik Dağılımı

Ölçeğin tekli normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Ölçeğin çarpıklık değerlerinin -1.562 ile -.372 arasında; basıklık değerlerinin ise -.366 ile 2.355 arasında değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla ölçeğin tekli normallik varsayımı için gerekli olan değerleri sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin çoklu normallik varsayımının test edilmesi için Mardia'nın çok değişkenli basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin çok değişkenli basıklık katsayısı 25.686 olarak bulunmuştur. Buna göre  $p(p+2)$  denkleminde yola çıkarak  $12(12+2)=168$  değeri elde edilip bu değer 25.686 değerinden büyüktür. Dolayısıyla ölçek çok değişkenli normallik varsayımını da sağlamaktadır.

Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6. Tek Boyutlu Duygusal Zekâ Ölçeği Normallik Değerleri**

İfadeler	Min.	Max.	Çarpıklık	C.R.	Basıklık	C.R.
DD1	1.000	5.000	-1.562	-9.415	2.355	7.099
DD2	1.000	5.000	-1.119	-6.742	.757	2.281
DD3	1.000	5.000	-1.191	-7.180	1.350	4.070
ED1	1.000	5.000	-1.112	-6.703	.594	1.789
ED2	1.000	5.000	-.868	-5.234	.366	1.104
ED3	1.000	5.000	-.709	-4.272	.145	.437
PDY1	1.000	5.000	-.893	-5.380	.379	1.143
PDY2	1.000	5.000	-.745	-4.490	.001	.004
PDY3	1.000	5.000	-.372	-2.245	-.378	-1.141
DOK1	1.000	5.000	-1.032	-6.222	.792	2.387
DOK2	1.000	5.000	-1.413	-8.519	2.118	6.382
DOK3	1.000	5.000	-1.079	-6.503	1.185	3.572
Multivariate					63.778	25.686

#### 4.2.3.3. Duygusal Emek Ölçeğinin Normallik Dağılımı

Duygusal Emek Ölçeği'nin tekli normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Aşağıdaki Tablo 7'de yer alan DDav: Derin Davranış, DB: Duyguların Bastırılması ve YD: Yüzeysel Davranış olarak kısaltılıp Duygusal Emek Ölçeği'nin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Buna göre ölçeğin çarpıklık değerlerinin -1.315 ile -.037 arasında; basıklık değerlerinin ise -.867 ile 1.523 arasında değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla ölçeğin tekli normallik varsayımı için gerekli olan değerleri sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin çoklu normallik varsayımının test edilmesi için Mardia'nın çok değişkenli basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin çok değişkenli basıklık katsayısı 9.712 olarak bulunmuştur. Buna göre  $p.(p+2)$  denkleminde yola çıkarak  $12(12+2)=168$  değeri elde edilip bu değer 9.712 değerinden büyüktür. Dolayısıyla ölçek çok değişkenli normallik varsayımını da sağlamaktadır.

Tablo 7. Duygusal Emek Ölçeği Normallik Değerleri

Boyutlar	İfadeler	Min.	Max.	Çarpıklık	C.R.	Basıklık	C.R.
Derin Davranış	DDav2	1.000	5.000	-1.315	-7.927	1.523	4.591
	DDav1	1.000	5.000	-.271	-1.631	-.507	-1.528
Duyguların Bastırılması	DB4	1.000	5.000	-.037	-.225	-.867	-2.614
	DB3	1.000	5.000	-.215	-1.296	-.845	-2.545
	DB2	1.000	5.000	.148	.891	-1.140	-3.435
	DB1	1.000	5.000	-.538	-3.244	-.772	-2.327
	YD6	1.000	5.000	.319	1.921	-1.088	-3.278
Yüzeysel Davranış	YD5	1.000	5.000	.520	3.135	-1.063	-3.204
	YD4	1.000	5.000	-.174	-1.050	-.882	-2.657
	YD3	1.000	5.000	.068	.411	-1.107	-3.336
	YD2	1.000	5.000	.235	1.417	-1.091	-3.288
	YD1	1.000	5.000	-.540	-3.252	-.173	-.521
	Multivariate					24.116	9.712

#### 4.2.4. Çoklu Bağlantı (Multicollinearity) ve Tekillik (Singularity)

Aşırı derecede yüksek korelasyonlu değişkenler, regresyon analizinde çoklu bağlantıya benzer bir problem ortaya koymaktadır. Değişkenler arasında yüksek korelasyon çıkması, bir değişkenin diğeri ile de açıklanabileceği anlamına gelmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinin yapılması için çoklu bağlantı istenmeyen bir durumdur (Raykov ve Marcoulides, 2008). Değişkenler arasındaki korelasyonun .90 üzerinde olması durumunda çoklu bağlantı, 1.00 olması durumunda ise Tekillik söz konusu olur (Şencan, 2005).

#### 4.2.5. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin çoklu bağıntı ve teklik sorunu olup olmadığını incelemek için ölçeğin maddeleri arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Ölçek maddeleri arasındaki korelasyon değerleri .177 ile .677 arasında ölçülmüştür. Buna göre ölçeğin çoklu bağıntı ve teklik problemi olmadığı anlaşılmaktadır ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmasında herhangi bir sorun bulunmamaktadır.

Duygusal zekâ ölçeğinin genel yapısına ait bilgileri elde etmek ve ölçeğin duygusal zekâyı ne ölçüde açıkladığını tespit etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Analizi gerçekleştirebilmek için AMOS programından yararlanılmıştır.

Literatüre göre analiz sonuçlarının çeşitli uyum indekslerine göre incelenmesi gerekmektedir. Karagöz (2016)'e göre analizlerde hangi uyum indekslerinin değerlendirileceğine dair kesinlik yoktur. Bununla birlikte genel olarak ki kare, CMIN/DF, GFI, CFI ve RMSEA gibi indeks değerleri verilmektedir.

Bu araştırmada CMIN/DF, GFI, CFI, SRMR, TLI (NNFI) ve RMSEA uyum iyiliği indeksleri incelenmiş ve bu indekslere ilişkin kabul edilebilir değerler ile araştırma sonucunda elde edilen değerler aşağıdaki Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8. Uyum İndeksleri ve Kabul Değerleri**

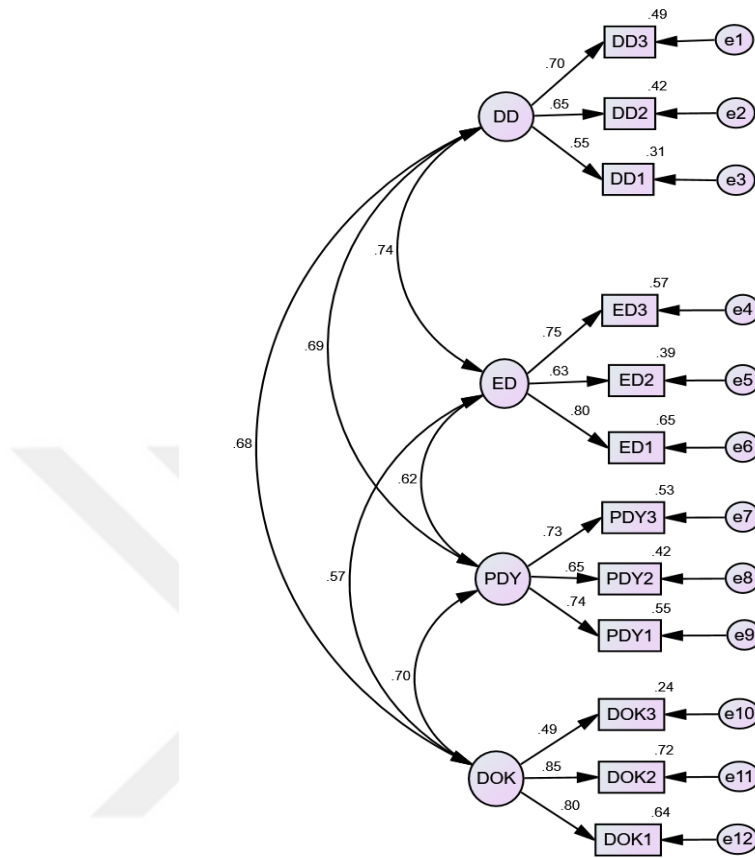
Uyum İyiliği İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Duygusal Zekâ Değerleri	Tek Boyutlu Duygusal Zekâ Değerleri	Duygusal Emek Değerleri
<b>CMIN/DF</b> <sup>1</sup>	$0 \leq \text{CMIN/DF} \leq 2$	$2 \leq \text{CMIN/DF} \leq 3$	2.575	2,750	2.894
<b>GFI</b> <sup>2</sup>	$0,95 \leq \text{GFI} \leq 1,00$	$0,80 \leq \text{GFI} \leq 0,95$	.917	.899	.901
<b>CFI</b> <sup>3</sup>	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 1,00$	$0,80 \leq \text{CFI} \leq 0,95$	.919	.904	.845
<b>TLI (NNFI)</b> <sup>4</sup>	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 1,00$	$0,80 \leq \text{CFI} \leq 0,95$	.888	.875	.800
<b>RMSEA</b> <sup>5</sup>	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$	.085	,090	.093
<b>SRMR</b> <sup>6</sup>	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{SRMR} \leq 0,10$	.06	.0655	.0730

**Kaynak:** (Schermelleh-Engel vd., 2003; Simon vd., 2010)<sup>1</sup>, (Hooper vd., 2008; Simon vd., 2010)<sup>2</sup>, (Hooper vd., 2008; Kline, 2011)<sup>3</sup>, (Hooper vd., 2008; Simon vd., 2010)<sup>4</sup>, (Schermelleh-Engel vd., 2003; Marsh, 2012)<sup>5</sup>, (Hu ve Bentler, 1999)<sup>6</sup>.

Duygusal zekâ ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi aşağıda yer alan şekil 7'de gösterilmiştir.



Şekil 7. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi



Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri değerleri şu şekildedir: CMIN/DF = 2.575, GFI= .917, CFI= .919, TLI= .888, RMSEA= .085 ve SRMR= .06. Elde edilen bu değerlerin kabul edilebilir aralıkta olduğu söylenebilir.

Tabachnick ve diğerlerine (2007) göre faktör yüklerinin 0,32'un üzerinde olması gerekirken; Kline (2011)'e göre ise faktör yük değeri 0.30 olan maddeler de ölçekte bulunabilir. 0.60 ve üstü faktör yük değerleri "yüksek"; 0.30 ile 0.59 arasındaki yük değerleri ise "orta büyüklükte" kabul edilir (Büyüköztürk vd., 2015).

Şekil 7'de görüldüğü üzere hesaplanan faktör yükleri Duygusal Değerlendirme (DD) gizil değişkeni için .55 ile .70 arasında; Empatik Duyarlılık (ED) gizil değişkeni için .63 ile .80 arasında; Pozitif Duygusal Yönetim (PDY) gizil değişkeni için .65 ile .74 arasında ve Duyguların Olumlu Kullanımı (DOK) gizil

değişkeni için .49 ile .85 arasında değişmektedir. Bunun yanında Duygusal Zekâ Ölçeği'ni oluşturan gizil değişkenlere ait kovaryansların .57 ile .74 arasında değiştiği görülmüştür.

Modelin iyi uyum değerleri vermesinden sonra her bir yapının geçerliliği için benzeşim geçerliliği (convergent validity) testi uygulanarak AVE (Average Variance Extracted) ve CR (Composite Reliability) değerlerine bakılmıştır. Benzeşim geçerliliği değişkenlere ilişkin ifadelerin birbirleriyle ve oluşturdukları faktör ile ilişkili olduklarını ifade etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Fornell ve Larcker (1981)'a göre benzeşim geçerliliği için AVE değerinin 0.5'ten büyük, CR değerinin 0.70'ten büyük ve  $CR > AVE$  olması gerekmektedir. Ayrıca AVE değerinin 0.5 değerinin biraz altında elde edilen değerler de kabul edilebilir. Hair ve diğerlerine (1998) göre CR'nin 0.6'dan büyük olduğu durumlarda AVE'nin 0.5'ten küçük çıkması kabul edilebilir. Ayrıca  $AVE < 0.5$  durumunda  $CR > AVE$  koşulunun sağlanıyorsa yine benzeşim geçerliliği kabul edilebilir demektir. Psaila ve Wagner (2007) 0,40'ın üzerindeki AVE değerlerinin kabul edilebileceğini belirtmişlerdir.

Benzeşim geçerliliği için elde edilen değerler şu şekildedir: Duyguların Değerlendirilmesi boyutu için AVE:0.41 CR:0.70; Empatik Duyarlılık boyutu için AVE:0.53 CR:0.77; Pozitif Duygusal Yönetim boyutu için AVE:0.50 CR:0.75 ve Duyguların Olumlu Kullanımı boyutu için AVE:0.53 CR:0.77 olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinin sonuçlarına göre araştırmada kullanılan bu ölçme aracının yeterli düzeyde geçerliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın alt amaçlarından olan duygusal emeğin farklı duygusal zekâ düzeylerine (yüksek, orta, düşük) göre farklılığının tespit edilebilmesi için, Duygusal Zekâ Ölçeğinin tek boyutlu hali ele alınmış ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Ölçeğin çoklu bağıntı ve teklik sorunu olup olmadığını incelemek için ölçeğin maddeleri arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Ölçek maddeleri arasındaki korelasyon değerleri .226 ile .701 arasında ölçülmüştür. Buna göre ölçeğin çoklu bağıntı ve teklik problemi olmadığı anlaşılmaktadır ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmasında herhangi bir sorun bulunmamaktadır.

Amos üzerinden yapılan doğrulayıcı faktör analizinde duygusal zekânın tek boyutlu halini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen ilk uyum değerleri:

CMIN/DF: 4,698 GFI: .827 CFI:.785 TLI:.737 RMSEA: ,131 SRMR: .0804  
şeklindedir.

Uyum değerli yeterli düzeye ulaşmadığı için kovaryans atamaları gerçekleştirilmiştir. DOK1 ile DOK2 maddelerinin hata terimleri ve ED1 ile ED3 maddelerinin hata terimleri arasında atanan kovaryanslar sonrası uyum değerleri:

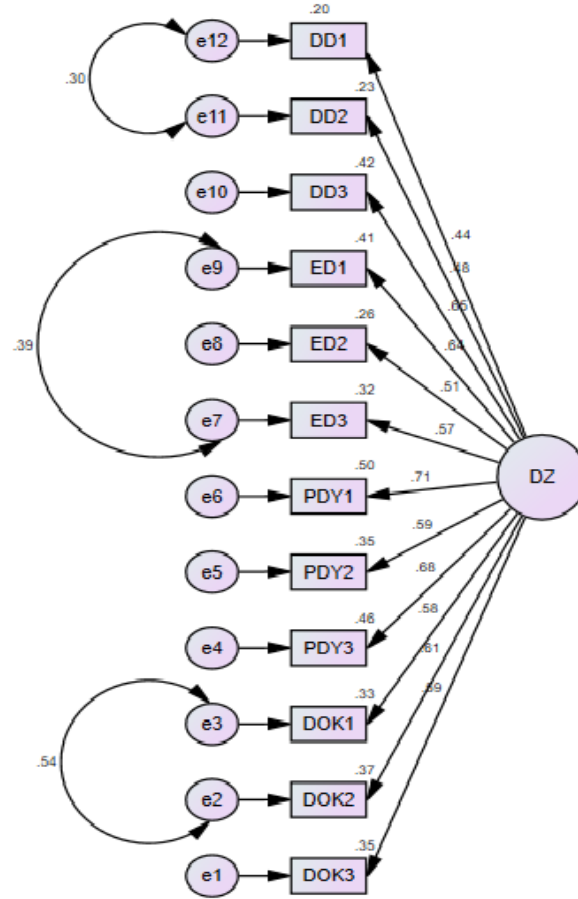
CMIN/DF: 3,066 GFI: .885 CFI: .884 TLI: .853 RMSEA: ,098 SRMR: .0689  
şeklinde elde edilmiştir.

Modeli biraz daha iyileştirmek için DD1 ile DD2 maddelerinin hata terimleri arasında atanan kovaryanslar sonrası uyum değerleri:

CMIN/DF: 2,750 GFI: .899 CFI: .904 TLI: .875 RMSEA: ,090 SRMR: .0655  
şeklindedir. Elde edilen bu değerlerin kabul edilebilir aralıkta olduğu söylenebilir.

Aşağıdaki Şekil 8’de Tek Boyutlu Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları yer almaktadır. Hesaplanan faktör yüklerinin gizil değişkenleri .44 ile .71 arasında değişmektedir. Bunun yanında atanan kovaryansların .30 ile .54 arasında değiştiği görülmüştür. Benzeşim geçerliliği için tek boyutlu olarak ele alınan duygusal zeka ölçeğinde AVE:0.35 ve CR:0.86 olarak bulunmuştur. AVE’nin 0.5’ten küçük olduğu durumlarda CR değeri 0.6 değerinden büyük ve  $CR > AVE$  sonuçları esas alınmıştır (Hair vd., 1998; Fornell ve Larcker, 1981). Doğrulayıcı faktör analizinin sonuçlarına göre araştırmada kullanılan bu ölçme aracının yeterli düzeyde geçerliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Şekil 8. Tek Boyutlu Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi**



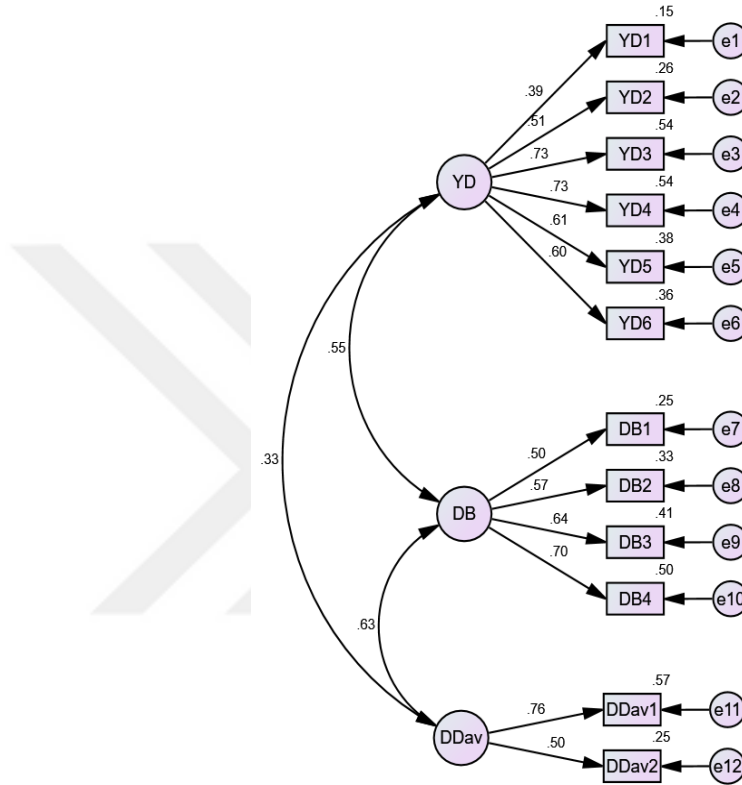
#### 4.2.6. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin çoklu bağıntı ve teklik sorunu olup olmadığını incelemek için ölçeğin maddeleri arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Ölçek maddeleri arasındaki korelasyon değerleri .064 ile .537 arasında ölçülmüştür. Buna göre ölçeğin çoklu bağıntı ve teklik problemi olmadığı anlaşılmaktadır ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmasında herhangi bir sorun bulunmamaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri değerleri şu şekildedir: CMIN/DF = 2.894, GFI= .901, CFI= .845, TLI= .800,

RMSEA= .093 ve SRMR= .0730. Elde edilen bu değerlerin kabul edilebilir aralıkta olduğu söylenebilir.

**Şekil 9. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi**



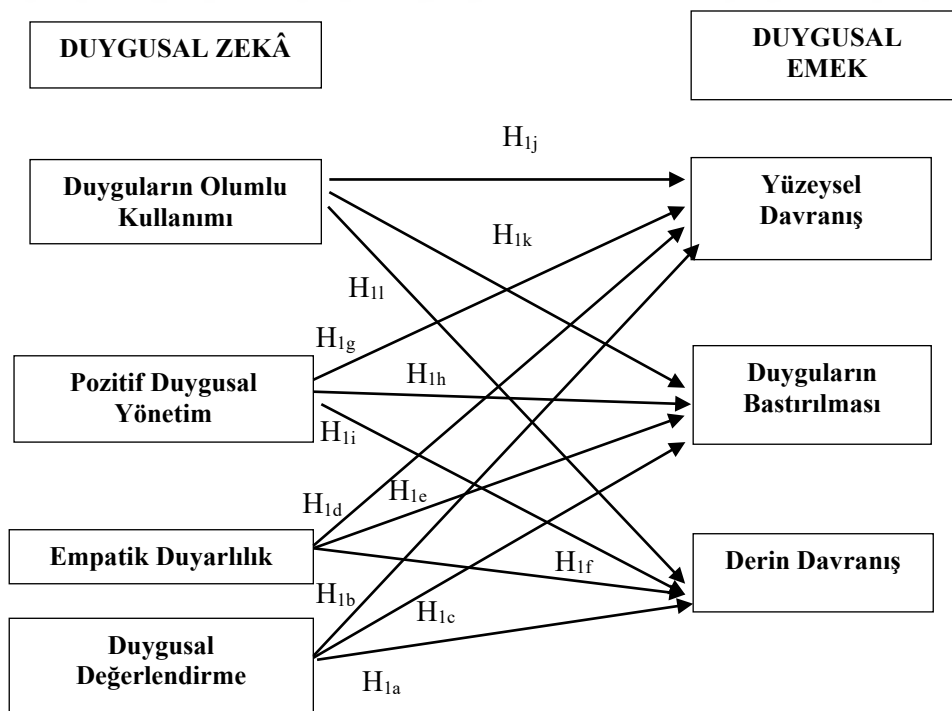
Duygusal Emek Ölçeği'ne ait doğrulayıcı faktör analizi yukarıdaki Şekil 9'da gösterilmiştir. Şekil 9'da görüldüğü üzere hesaplanan faktör yükleri Yüzeysel Davranış (YD) gizil değişkeni için .39 ile .73 arasında; Duyguların Bastırılması (DB) gizil değişkeni için .50 ile .70 arasında ve Derin Davranış (DDav) gizil değişkeni için .50 ile .76 arasında değişmektedir. Bunun yanında Duygusal Emek Ölçeği'ni oluşturan gizil değişkenlere ait kovaryansların .33 ile .63 arasında değiştiği görülmüştür.

Benzeşim geçerliliği için elde edilen değerler şu şekildedir: Yüzeysel Davranış boyutu için AVE:0.37 CR:0.74; Duyguların Bastırılması boyutu için AVE:0.37 CR:0.70 ve Derin Davranış boyutu için AVE:0.41 CR:0.58 olarak bulunmuştur. Bütün boyutlarda  $CR > AVE$  koşulu sağlanmaktadır. Yüzeysel Davranış ve Duyguların Bastırılması boyutları için CR değerleri 0.6 değerinden büyüktür. Derin Davranış boyutu değerlerinin düşük çıkmasının nedeni olarak ise boyutun 2 maddeli oluşundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bununla birlikte  $AVE > 0.40$  ve  $CR > AVE$  koşulları sağlanmaktadır (Hair vd., 1998; Fornell ve Larcker, 1981; Psaila ve Wagner, 2007). Doğrulayıcı faktör analizinin sonuçlarına göre araştırmada kullanılan bu ölçme aracının yeterli düzeyde geçerliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.3. Faktör Analizi Sonrası Araştırma Modeli

Ölçekler üzerinde uygulanan doğrulayıcı faktör analizlerinden sonra araştırmanın alt boyutlarıyla birlikte yeni modeli aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 9. Araştırmanın Modeli**



#### 4.4. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Yapılan faktör analizinden sonra araştırmanın değişkenlerine ilişkin betimleyici analizler incelenmiştir. Bu kapsamda değişkenlere ait ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları, soru sayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili sonuçlar aşağıda Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10. Değişkenlerle İlgili Betimleyici İstatistikler**

Yapılar	Ortalamalar	Std. Sapma	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayıları	Ölçek Düzeyi
Duygusal Değerlendirme	4,0963	,80028	3	,672	5’li Likert
Empatik Duyarlılık	4,0765	,79377	3	,767	5’li Likert
Pozitif Duygusal Yönetim	3,9006	,82449	3	,752	5’li Likert
Duyguların Olumlu Kullanımı	4,1789	,74302	3	,727	5’li Likert
Duygusal Zekâ Ölçeği Genel Toplamı	4.0631	,6277	12	,869	5’li Likert
Yüzeysel Davranış	2,8777	,88486	6	,764	5’li Likert
Duyguların Bastırılması	3,2064	,92292	4	,691	5’li Likert
Derin Davranış	3,9633	,80238	2	,545	5’li Likert
Duygusal Emek Ölçeği Genel Toplamı	3.1682	,699	12	,801	5’li Likert

Tablo 10’da yer alan değişkenlerin betimsel istatistiklerinin sonuçları şu şekildedir. Çalışanların Duygusal Zekâ düzeylerinin ortalamasının 4.06 olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duygusal Emek düzeylerinin ortalaması ise 3.17 olarak bulunmuştur. Bu durumda çalışanların orta düzeyde duygusal emek davranışı sergiledikleri görülmektedir. Ayrıca değişkenlere ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarına bakıldığında en yüksek duygusal zekâ: “ $\alpha=,869$ ” ve sonra duygusal emek: “ $\alpha=,801$ ” ölçeklerinin olduğu tespit edilmiştir. Kalaycı (2008)’ya göre ise Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının ,80 aralığının yukarısında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

Araştırmanın alt problemlerinden birini oluşturan duygusal zekâ ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak “0.00” olması değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, 0.70-1.00 arasında olması “yüksek düzeyde”; 0.70- 0.30 arasında olması “orta düzeyde”; 0.30-0.00 arasında olması ise, “düşük düzeyde” bir ilişki olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2015).

Çalışanların duygusal zekâ ölçeğinin alt boyutlarından olan “duyguların değerlendirilmesi”, “empatik duyarlılık”, “pozitif duygusal yönetim” ve “duyguların olumlu kullanımı” boyutları ile duygusal emeğin alt boyutları olan “yüzeysel davranış”, “duyguların bastırılması” ve “derin davranış” alt boyutları arasındaki ilişki basit korelasyon analizi (bivariate correlation) ile hesaplanmıştır.

**Tablo 11. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

Ölçeklerin Alt Boyutları		Yüzeysel Davranış	Duyguların Bastırılması	Derin Davranış
<b>Duygusal Değerlendirme</b>	R	,104	,190**	,350**
	P	,125	,005	,000
<b>Empatik Duyarlılık</b>	R	,133	,237**	,342**
	P	,051	,000	,000
<b>Pozitif Duygusal Yönetim</b>	R	,130	,189**	,409**
	P	,055	,005	,000
<b>Duyguların Olumlu Kullanımı</b>	R	,180**	,215**	,456**
	P	,008	,001	,000

Duygusal zekânın duygusal değerlendirme alt boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutu arasındaki korelasyon katsayısı anlamlı değildir ( $p=0,125>0,01$ ). Bunun yanında duyguların bastırılması ile düşük düzeyde ( $r= ,190$ ) ve derin davranış ile orta düzeyde ( $r= ,350$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Empatik duyarlılık alt boyutu ile yüzeysel davranış boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p=,051>0,01$ ). Empatik duyarlılık boyutunun duyguların



bastırılması boyutu ile arasında düşük düzeyde ( $r= ,237$ ); derin davranış boyutu ile orta düzeyde ( $r= ,342$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Pozitif duygusal yönetim alt boyutu ile yüzeysel davranış boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamaktadır ( $p= ,055 > 0,01$ ). Bunun yanında duyguların bastırılması ile düşük düzeyde ( $r= ,189$ ) ve derin davranışla orta düzeyde ( $r= ,409$ ) pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Son boyut olan duyguların olumlu kullanımı incelendiğinde ise; yüzeysel davranış ile düşük ( $r= ,180$ ), duyguların bastırılması ile düşük ( $r= ,215$ ) ve son olarak derin davranış ile arasında orta düzeyde ( $r= ,456$ ) pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

#### **4.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi Bulguları**

Araştırmanın bu bölümünde hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır. Duygusal emek ölçeğinin 3 alt boyutu bağımlı değişken, duygusal zekânın 4 alt boyutu bağımsız değişken olarak ele alınıp, duygusal zekânın boyutlarının duygusal emeğin boyutları üzerindeki etkisini görmek için stepwise (kademeli) regresyon yöntemi tercih edilmiştir. Kademeli regresyon, bir bilgisayar programının daha büyük bir potansiyel tahmin kümesinden küçük bir "en iyi" tahmin kümesini seçmesini sağlar (Tabachnick vd., 2007).

Regresyon analizinde bağımlı değişkenin bağımsız değişken tarafından ne ölçüde açıklandığını ölçmek için  $R^2$  değerine bakılır. Bu değer 0 ile 1 rakamı arasında 0'a ne kadar yakın değer alırsa açıklama değeri o kadar düşük; 1'e ne kadar yakın değer alırsa açıklama değeri o kadar yüksek olur. Regresyon analizinde çoklu doğrusallık problemi olup olmadığını anlamak için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki VIF değerine bakılır. VIF değeri 10 ve üzerinde bir değer olursa çoklu doğrusallık problemi var demektir (Cohen vd., 2014).

Araştırmadan elde edilen duygusal zekâ ölçeğinin alt boyutları ile duygusal emek ölçeğinin yüzeysel davranış boyutuna ilişkin regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12. Duygusal Zekânın Alt Boyutları ve Yüzeysel Davranış Boyutu ile İlgili Regresyon Analizi**

Değişkenler	B	Std. Hata (B)	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r	Tol.	VIF
Sabit	1,983	,338	-	5,861	,000	-	-	-	-
Duygusal Değerlendirme	-	-	,020	,257	,797	,104	,018	,754	1,327
Empatik Duyarlılık	-	-	,059	,773	,441	,133	,053	,764	1,308
Pozitif Duygusal Yönetim	-	-	,032	,376	,708	,130	,026	,626	1,598
Duyguların Olumlu Kullanımı	,214	,080	,180	2,687	,008	,180	,180	1,000	1,000
<b>Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış</b>									
<b>R:</b> ,180	<b>R<sup>2</sup>:</b> ,032		<b>F:</b> 7,220		<b>p:</b> ,008	<b>Durbin-Watson:</b> 1,859			

İkili korelasyon skorları değerlendirildiğinde, duygusal değerlendirme ( $r=0,104$ ), empatik duyarlılık ( $r=,133$ ), pozitif duygusal yönetim ( $r=,130$ ) ve duyguların olumlu kullanımı ( $r=,180$ ) ile bağımlı değişken arasındaki korelasyon sonuçları elde edilmiştir. Buna göre bağımsız değişkenlerle yüzeysel davranış arasında pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Kısmi korelasyon skorları değerlendirildiğinde, duygusal değerlendirme ( $r=0,018$ ), empatik duyarlılık ( $r=,053$ ), pozitif duygusal yönetim ( $r=,026$ ) ve duyguların olumlu kullanımı ( $r=,180$ ) ile bağımlı değişken arasındaki korelasyon sonuçları elde edilmiştir. Buna göre bağımsız değişkenlerle yüzeysel davranış arasında pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre modelini VIF değeri 10'dan küçük ve tolerance değerlerinin ise 0,20'den düşük olmadığı bulunmuştur. Ayrıca bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişki olmadığını anlayabilmek için Durbin-Watson katsayısının 0-4 arasında olması beklenir ve modele göre bu katsayı 1,859 değerindedir. Buna göre çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır.

Elde edilen verilere göre duygusal zekânın alt boyutu olan “duyguların olumlu kullanımı”nın duygusal emeğin alt boyutu olan “yüzeysel davranış” açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2: ,032$ ,  $F:7,220$ ,  $p: ,008$ ).

Duyguların Olumlu Kullanımı boyutu Yüzeysel Davranış boyutunu %3,2 oranında açıklamaktadır. Duyguların Olumlu Kullanımı boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim Yüzeysel Davranış boyutunda 0,214 birimlik değişime neden olmaktadır. Kademeli regresyon sonuçlarına göre Duygusal Değerlendirme (p: ,797), Empatik Duyarlılık (p: ,441) ve Pozitif Duygusal Yönetim (p: ,708) boyutlarının Yüzeysel Davranış boyutuna anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Buna göre: “*H<sub>1j</sub>: Duyguların Olumlu Kullanımı boyutunun Yüzeysel Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır*” hipotezi kabul edilirken; “*H<sub>1b</sub>: Duygusal Değerlendirme boyutunun Yüzeysel Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır*”, “*H<sub>1d</sub>: Empatik Duyarlılık boyutunun Yüzeysel Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır*”, “*H<sub>1g</sub>: Pozitif Duygusal Yönetim boyutunun Yüzeysel Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır*” hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 13. Duygusal Zekânın Alt Boyutları ve Duyguların Bastırılması Boyutu ile İlgili Regresyon Analizi**

Değişkenler	B	Std. Hata (B)	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi r	Tol.	VIF
Sabit	2,084	,319	-	6,530	,000	-	-	-	-
Duygusal Değerlendirme	-	-	,087	1,106	,270	,190	,075	,706	1,416
Empatik Duyarlılık	,275	,077	,237	3,582	,000	,237	,237	1,000	1,000
Pozitif Duygusal Yönetim	-	-	,102	1,378	,170	,189	,094	,793	1,260
Duyguların Olumlu Kullanımı	-	-	,131	1,744	,083	,215	,118	,764	1,308
<b>Bağımlı Değişken: Duyguların Bastırılması</b>									
R: ,237	R <sup>2</sup> : ,056			F:12,831	p: ,000	Durbin-Watson: 1,753			

İkili korelasyon skorları değerlendirildiğinde, duygusal değerlendirme ( $r=0,190$ ), empatik duyarlılık ( $r=,237$ ), pozitif duygusal yönetim ( $r=,189$ ) ve duyguların olumlu kullanımı ( $r=,215$ ) ile bağımlı değişken arasındaki korelasyon sonuçları elde edilmiştir. Buna göre bağımsız değişkenlerle duyguların bastırılması arasında pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Kısmi korelasyon skorları değerlendirildiğinde, duygusal değerlendirme ( $r=0,075$ ), empatik duyarlılık ( $r=,237$ ), pozitif duygusal yönetim ( $r=,094$ ) ve duyguların olumlu kullanımı ( $r=,118$ ) ile bağımlı değişken arasındaki korelasyon sonuçları elde edilmiştir. Buna göre bağımsız değişkenlerle duyguların bastırılması arasında pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre modelini VIF değeri 10'dan küçük ve tolerance değerlerinin ise 0,20'den düşük olmadığı bulunmuştur. Ayrıca bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişki olmadığını anlayabilmek için Durbin–Watson katsayısının 0-4 arasında olması beklenir ve modele göre bu katsayı 1,753 değerindedir. Buna göre çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır.

Elde edilen verilere göre duygusal zekanın alt boyutu olan “empatik duyarlılık” boyutunun duygusal emeğin alt boyutu olan “duyguların bastırılması” boyutunu açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2: ,056$ ,  $F:12,831$ ,  $p: ,000$ ). Empatik Duyarlılık boyutu Duyguların Bastırılması boyutunu %5,6 oranında açıklamaktadır. Empatik Duyarlılık boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim Duyguların Bastırılması boyutunda 0,275 birimlik değişime neden olmaktadır. Kademeli regresyon sonuçlarına göre Duygusal Değerlendirme ( $p=,270$ ), Duyguların Olumlu Kullanımı ( $p=,170$ ) ve Pozitif Duygusal Yönetim ( $p=,083$ ) boyutlarının Duyguların Bastırılması boyutuna anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Buna göre “*H<sub>1e</sub>: Empatik Duyarlılık boyutunun Duyguların Bastırılması boyutuna pozitif etkisi vardır*” hipotezi kabul edilirken; “*H<sub>1c</sub>: Duygusal Değerlendirme boyutunun Duyguların Bastırılması boyutuna pozitif etkisi vardır*”, “*H<sub>1h</sub>: Pozitif Duygusal Yönetim boyutunun Duyguların Bastırılması boyutuna pozitif etkisi vardır*” ve “*H<sub>1k</sub>: Duyguların Olumlu Kullanımı boyutunun Duyguların Bastırılması boyutuna pozitif etkisi vardır*” hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 14. Duygusal Zekânın Alt Boyutları ve Derin Davranış Boyutu ile İlgili Regresyon Analizi**

Değişkenler	B	Std. Hata (B)	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi r	Tol.	VIF
Sabit	1,692	,284	-	5,950	,000	-	-	-	-
Duygusal Değerlendirme	-	-	,128	1,825	,069	,350	,124	,715	1,398
Empatik Duyarlılık	-	-	,122	1,744	,083	,342	,118	,725	1,380
Pozitif Duygusal Yönetim	,203	,073	,208	2,760	,000	,409	,185	,626	1,598
Duyguların Olumlu Kullanımı	,354	,081	,328	4,351	,000	,456	,284	,626	1,598
<b>Bağımlı Değişken: Derin Davranış</b>									
R: ,484	R <sup>2</sup> : ,235		F:32,953		p: ,000	Durbin-Watson: 1,988			

İkili korelasyon skorları değerlendirildiğinde, duygusal değerlendirme ( $r=0,350$ ), empatik duyarlılık ( $r=,342$ ), pozitif duygusal yönetim ( $r=,409$ ) ve duyguların olumlu kullanımı ( $r=,456$ ) ile bağımlı değişken arasındaki korelasyon sonuçları elde edilmiştir. Buna göre bağımsız değişkenlerle derin davranış arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Kısmi korelasyon skorları değerlendirildiğinde, duygusal değerlendirme ( $r=0,124$ ), empatik duyarlılık ( $r=,118$ ), pozitif duygusal yönetim ( $r=,185$ ) ve duyguların olumlu kullanımı ( $r=,284$ ) ile bağımlı değişken arasındaki korelasyon sonuçları elde edilmiştir. Buna göre bağımsız değişkenlerle derin davranış arasında pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre modelini VIF değeri 10'dan küçük ve tolerance değerlerinin ise 0,20'den düşük olmadığı bulunmuştur. Ayrıca bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişki olmadığını anlayabilmek için Durbin-Watson katsayısının 0-4 arasında olması beklenir ve modele göre bu katsayı 1,988 değerindedir. Buna göre çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır.

Elde edilen verilere göre duygusal zekânın alt boyutu olan “duyguların olumlu kullanımı” ve “pozitif duygusal yönetim” boyutunun duygusal emeğin alt

boyutu olan “derin davranış” boyutunu açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2: ,235$ ,  $F:32,953$ ,  $p: ,000$ ). Duyguların Olumlu Kullanımı ve Pozitif Duygusal Yönetim boyutu Derin Davranış boyutunu %23,5 oranında açıklamaktadır. Duyguların Olumlu Kullanımı boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim Derin Davranış boyutunda 0,354 birimlik değişime; Pozitif Duygusal Yönetim boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim ise Derin Davranış boyutunda 0,203 birimlik değişime neden olmaktadır. Kademeli regresyon sonuçlarına göre Duygusal Değerlendirme ( $p=,069$ ) ve Empatik Duyarlılık ( $p=,083$ ) boyutlarının Derin Davranış boyutuna anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Buna göre “ $H_{1i}$ : Pozitif Duygusal Yönetim boyutunun Derin Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır” ve “ $H_{1j}$ : Duyguların Olumlu Kullanımı boyutunun Derin Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır” hipotezleri kabul edilirken; “ $H_{1a}$ : Duygusal değerlendirme boyutunun Derin Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır” ve “ $H_{1f}$ : Empatik Duyarlılık boyutunun Derin Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır” hipotezleri reddedilmiştir.

#### 4.6. Farklılıklara Yönelik t-Testi Analizi Bulguları

Araştırmanın alt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların duygusal emek düzeylerinin demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği incelenecektir. Bağımsız iki örneklem arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını kontrol edebilmek için t-Testi tercih edilmektedir. Buna göre katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve çağrı tipi durumlarının duygusal emek açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Katılımcıların duygusal emek düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir ve sonuçları aşağıdaki Tablo 15’te gösterilmiştir.

**Tablo 15. Cinsiyete Yönelik t-Testi Analiz Bulguları**

Yapılar	Cinsiyet	N	Ağırlıklı Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yüzeysel Davranış	Erkek	61	3,07	,895	1,996	,047
	Kadın	157	2,80	,872		
Duyguların Bastırılması	Erkek	61	3,48	,889	2,722	,007
	Kadın	157	3,10	,917		
Derin Davranış	Erkek	61	3,94	,852	-,237	,813
	Kadın	157	3,97	,785		

Analizde yüzeysel davranış boyutunda erkek çalışanlar ile (A.O.: 3,07) kadın çalışanlar (A.O.: 2,80) arasında (t: 1,996, p: ,047<0,05) ve duyguların bastırılması boyutunda erkek çalışanlar ile (A.O.: 3,48), kadın çalışanlar (A.O.:3,10) arasında (t: 2,722, p: ,007<0,05) anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre erkek çalışanların yüzeysel davranış ve duyguların bastırılması boyutlarına yönelik algısı kadın çalışanlara göre daha fazladır. Derin davranış boyutunda erkek çalışanlar ile (A.O.: 3,94) kadın çalışanlar (A.O.: 3,97) arasında (t: -,237, p: ,813>0,05) anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

**Tablo 16. Medeni Duruma Yönelik t-Testi Analiz Bulguları**

Yapılar	Medeni Durum	N	Ağırlıklı Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yüzeysel Davranış	Evli	63	2,80	,866	-,809	,420
	Bekar	155	2,91	,893		
Duyguların Bastırılması	Evli	63	3,24	,887	,322	,747
	Bekar	155	3,19	,940		
Derin Davranış	Evli	63	3,24	,779	-,035	,972
	Bekar	155	3,19	,814		

Katılımcıların duygusal emek düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Analizde yüzeysel davranış boyutunda evli çalışanlar ile (A.O.: 2,80), bekar çalışanlar (A.O.: 2,91) arasında (t: -,809, p: ,420>0,05); duyguların bastırılması boyutunda evli çalışanlar ile (A.O.: 3,24), bekar

çalışanlar (A.O.:3,19) arasında (t: ,322, p: ,747>0,05) ve derin davranış boyutunda evli çalışanlar ile (A.O.:3,24), bekar çalışanlar (A.O.:3,19) arasında (t: -,035, p: ,972>0,05) anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

**Tablo 17. Çağrı Tipine Yönelik t-Testi Analiz Bulguları**

Yapılar	Çağrı Tipi	N	Ağırlıklı Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yüzeysel Davranış	Inbound (Gelen Çağrı)	123	2,93	,869	,933	,352
	Outbound (Giden Çağrı)	95	2,81	,905		
Duyguların Bastırılması	Inbound (Gelen Çağrı)	123	3,24	,846	,607	,544
	Outbound (Giden Çağrı)	95	3,16	1,017		
Derin Davranış	Inbound (Gelen Çağrı)	123	3,97	,738	,257	,797
	Outbound (Giden Çağrı)	95	3,95	,883		

Katılımcıların duygusal emek düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Analizde yüzeysel davranış boyutunda gelen çağrı tipinde çağrı alan çalışanlar ile (A.O.: 2,93), giden çağrı tipinde çağrı alan çalışanlar (A.O.: 2,81) arasında (t: ,933, p: ,352>0,05); duyguların bastırılması boyutunda gelen çağrı tipinde çağrı alan ile (A.O.: 3,24), giden çağrı tipinde çağrı alan çalışanlar (A.O.:3,16) arasında (t: ,607, p: ,544>0,05) ve derin davranış boyutunda gelen çağrı tipinde çağrı alan çalışanlar ile (A.O.:3,97), giden çağrı tipinde çağrı alan çalışanlar (A.O.: 3,95) arasında (t: ,257, p: ,797>0,05) anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

#### 4.7. Farklılıklara Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Araştırmanın alt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların duygusal emek düzeylerinin yaş, çocuk sahibi olma, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, işletmedeki çalışma süreleri ve duygusal zekânın farklı düzeylerinin duygusal emek



açısından farklılık gösterip göstermediği ANOVA analizi uygulanarak incelenmiştir. İki veya daha fazla örneklemin karşılaştırılması için ANOVA yöntemi kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2007).

Aşağıda yer alan Tablo 18’de çalışanların yaş kategorisine yönelik Anova testi analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

**Tablo 18. Yaş Kategorisine Yönelik Anova Testi Analiz Bulguları**

Yapılar		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p	Anlamlı Farklılık
YD	Gruplar Arası	1,805	3	,602	,766	,514	Yaşlar arası farklılık yoktur
	Grup İçi	168,100	214	,786			
	Toplam	169,905	217				
DB	Gruplar Arası	2,573	3	,858	1,007	,391	Yaşlar arası farklılık yoktur
	Grup İçi	182,263	214	,852			
	Toplam	184,836	217				
DDav	Gruplar Arası	1,852	3	,617	,958	,413	Yaşlar arası farklılık yoktur
	Grup İçi	137,855	214	,644			
	Toplam	139,706	217				

Katılımcıların yüzeysel davranış düzeyinin ( $p = ,514 > ,05$ ); duyguların bastırılması düzeyinin ( $p = ,391 > ,05$ ) ve derin davranış düzeyinin ( $p = ,413 > ,05$ ) yaş aralıklarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 19’da çalışanların çocuk sahibi olma durumuna yönelik Anova testi analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

**Tablo 19. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Yönelik Anova Testi Analiz Bulguları**

Yapılar		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p	Anlamlı Farklılık
YD	Gruplar Arası	1,442	2	,721	,920	,400	Anlamlı farklılık yoktur
	Grup İçi	168,463	215	,784			
	Toplam	169,905	217				
DB	Gruplar Arası	8,895	5	4,447	5,435	,005	Çocuğu yok ( $\bar{x}$ :3,13) – 2 ve üzeri çocuk sahibi olanlar ( $\bar{x}$ : 3,85)
	Grup İçi	175,941	215	,818			
	Toplam	184,836	217				
DDav	Gruplar Arası	,795	2	,397	,615	,542	Anlamlı farklılık yoktur
	Grup İçi	138,912	215	,646			
	Toplam	139,706	217				

Katılımcıların duyguların bastırılmasına yönelik algı düzeyi ( $p= ,005<,05$ ) çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun anlaşılması için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre çocuk sahibi olmayanların duyguların bastırılması düzeyi 3,13 ve 2 ve üzeri çocuk sahibi olanların duyguların bastırılması düzeyi 3,85 seviyesindedir. Buna göre 2 ve üzeri çocuk sahibi olanlar çocuğu olmayan çalışanlara göre duygularını daha çok bastırma eğilimi göstermektedirler. Bununla birlikte yüzeysel davranış düzeyinin ( $p= ,400> ,05$ ) ve derin davranış düzeyinin ( $p=,542> ,05$ ) çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 20. Eğitim Durumuna Yönelik Anova Testi Analiz Bulguları**

Yapılar		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p	Anlamlı Farklılık
YD	Gruplar Arası	1,309	2	,655	,835	,435	Anlamlı farklılık yoktur
	Grup İçi	168,595	215	,784			
	Toplam	169,905	217				
DB	Gruplar Arası	,007	2	,004	,004	,996	Anlamlı farklılık yoktur
	Grup İçi	184,829	215	,860			
	Toplam	184,836	217				
DDav	Gruplar Arası	,693	2	,347	,536	,586	Anlamlı farklılık yoktur
	Grup İçi	139,013	215	,647			
	Toplam	139,706	217				

Yukarıda yer alan Tablo 20’de çalışanların eğitim durumuna yönelik Anova testi analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Katılımcıların yüzeysel davranışa yönelik algı düzeyinin ( $p = ,435 > ,05$ ); duyguların bastırılması düzeyinin ( $p = ,996 > ,05$ ) ve derin davranış düzeyinin ( $p = ,586 > ,05$ ) eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 21’de çalışanların toplam çalışma süresi durumuna yönelik Anova testi analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Söz konusu Tablo 21’de toplam çalışma sürelerine göre çalışanların duygusal emek alt boyutlarına yönelik algı düzeyleri incelendiğinde; katılımcıların yüzeysel davranış düzeyinin ( $p = ,941 > ,05$ ); duyguların bastırılması düzeyinin ( $p = ,266 > ,05$ ) ve derin davranış düzeyinin ( $p = ,655 > ,05$ ) toplam çalışma süresi durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

**Tablo 21. Toplam Çalışma Süresi Durumuna Yönelik Anova Testi Analiz Bulguları**

Yapılar		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p	Anlamlı Farklılık
YD	Gruplar Arası	,096	2	,048	,061	,941	Anlamlı farklılık yoktur
	Grup İçi	169,808	215	,790			
	Toplam	169,905	217				
DB	Gruplar Arası	2,263	2	1,132	1,332	,266	Anlamlı farklılık yoktur
	Grup İçi	182,573	215	,849			
	Toplam	184,836	217				
DDav	Gruplar Arası	,550	2	,275	,425	,655	Anlamlı farklılık yoktur
	Grup İçi	139,157	215	,647			
	Toplam	139,706	217				

**Tablo 22. İşletmedeki Çalışma Süresi Durumuna Yönelik Anova Testi Analiz Bulguları**

Yapılar		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p	Anlamlı Farklılık
YD	Gruplar Arası	3,094	2	1,547	1,994	,139	Anlamlı farklılık yoktur
	Grup İçi	166,811	215	,776			
	Toplam	169,905	217				
DB	Gruplar Arası	4,808	2	2,404	2,871	,059	Anlamlı farklılık yoktur
	Grup İçi	180,028	215	,837			
	Toplam	184,836	217				
DDav	Gruplar Arası	1,146	2	,573	,889	,413	Anlamlı farklılık yoktur
	Grup İçi	138,561	215	,644			
	Toplam	139,706	217				

Yukarıda yer alan Tablo 22’de çalışanların işletmedeki çalışma süresi durumuna yönelik Anova testi analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Buna göre; katılımcıların yüzeysel davranış düzeyinin ( $p = ,139 > ,05$ ), duyguların bastırılması düzeyinin ( $p = ,059 > ,05$ ) ve derin davranış düzeyinin ( $p = ,413 > ,05$ ) işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında alt amaçlarından olan duygusal emeğin farklı duygusal zekâ düzeylerine göre farklılaşp farklılaşmadığı test edilmiştir. Puan aralıkları Tekin’in (2017) ölçek aralık formülü (dizi genişliği / yapılacak grup sayısı) kullanılarak hesaplanmıştır. Buna göre en büyük puan ile (5) en küçük puanın (1) farkı ( $5-1=4$ ) alınır. Bulunan sonuç grup sayısına bölünerek ( $4/5=0.80$ ) ölçek aralığı elde edilir. Bulunan rakam (0.8) 1’ e eklenerek ilk puan aralığı tespit edilmiş olur. Bu aralık (1.00-1.80) ölçekte 1’e denk gelen “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğini temsil eder. Diğer aralıklar da benzer şekilde toplanarak tabloda gösterilen puan aralıklarına ulaşılır. Bu çalışmada ise 1.00-2.60 aralığı düşük düzey, 2.61- 3.40 aralığı orta düzey ve 3.41-5.00 aralığı yüksek düzey olarak belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan 5’li Likert tipi anketin değerlendirme aralıkları aşağıdaki Tablo 23’te gösterilmiştir.

**Tablo 23. Araştırma Anketi Puan Aralıkları**

Seçenek Puanları	Seçeneklere Ait Puan Aralıkları	Anlamı	Aralığın Değeri	
1.00	1.00- 1.80	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok Düşük	Düşük Düzey
2.00	1.81-2.60	Katılmıyorum	Düşük	
3.00	2.61-3.40	Kısmen Katılıyorum	Orta Düzey	
4.00	3.41-4.20	Katılıyorum	Yüksek	Yüksek Düzey
5.00	4.21-5.00	Kesinlikle Katılıyorum	Çok Yüksek	

**Kaynak:** Sullivan ve Artino 2013: 542.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında tek boyut olarak ele alınan Duygusal Zekâ Ölçeği SPSS programı yardımıyla 3 farklı düzey şeklinde yeniden kategorize edilerek duygusal emek alt boyutları arasında Anova testi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 24. Farklı Duygusal Zekâ Düzeylerine Yönelik Anova Testi Analiz Bulguları**

Yapılar		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p	Anlamlı Farklılık
YD	Gruplar Arası	6,826	2	3,413	4,500	,012	Düşük Düzey ( $\bar{x}$ :1,93) ile Yüksek Düzey ( $\bar{x}$ :2,92)
	Grup İçi	163,079	215	,759			
	Toplam	169,905	217				
DB	Gruplar Arası	6,057	2	3,029	3,642	,028	Düşük Düzey ( $\bar{x}$ :2,39) ile Yüksek Düzey ( $\bar{x}$ :3,26)
	Grup İçi	178,779	215	,832			
	Toplam	184,836	217				
DDav	Gruplar Arası	13,250	2	6,625	11,264	,000	Düşük Düzey ( $\bar{x}$ :2,71) ile Orta Düzey ( $\bar{x}$ :3,71) ve Yüksek Düzey ( $\bar{x}$ :4,04)
	Grup İçi	126,456	215	,588			
	Toplam	139,706	217				

Katılımcıların yüzeysel davranış algı düzeyinin ( $p= ,012 < ,05$ ); duyguların bastırılması algı düzeyinin ( $p= ,028 < ,05$ ) ve derin davranış algı düzeyinin ( $p= ,000 < ,05$ ) farklı duygusal zekâ düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Farklılaşmanın yüzeysel davranış düzeyinde düşük düzey ile yüksek düzey arasında; duyguların bastırılması düzeyinde düşük düzey ile yüksek düzey arasında; derin davranış düzeyinde düşük düzey ile orta düzey ve yüksek düzey arasında olduğu bulunmuştur.

Elde edilen sonuçlara göre yüzeysel davranış düzeyi yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip olan çalışanlarda (A.O.: 2,92) düşük duygusal zekâ düzeyine (A.O.:1,93) sahip olan çalışanlara göre; duyguların bastırılması düzeyi yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip olan çalışanlarda (A.O.: 3,26) düşük duygusal zekâ düzeyine (A.O.:2,39) sahip olan çalışanlara göre ve derin davranış düzeyi yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip olan çalışanlarda (A.O.: 4,04) orta düzey duygusal zekâ (A.O.:3,71) düzeyine sahip olanlar ile düşük duygusal zekâ düzeyine (A.O.:2,71) sahip olan çalışanlara göre daha fazla seviyededir. Buna göre duygusal

zekânın düzeyi arttıkça çalışanların duygusal emek gösterme seviyeleri de artmaktadır denilebilir.



## V. BÖLÜM

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

İnsanın kendisini duygularından soyutlayarak bir yaşam sürmesi mümkün değildir. Bu yüzden kişinin özel yaşantısından daha profesyonel şekilde yürütmesi gereken çalışma hayatında duyguların önemli bir yeri bulunmaktadır. Duygularını kontrol edip, onları istediği gibi yönetebilen ve başka insanların da duygularını etkileyebilme gücüne sahip olan insanlar çalışma hayatında karşılaşacakları birçok zorluğun bu yetenekleri sayesinde üstesinden gelebilir. Duygusal zekâ yeteneği olarak ifade edilen bu durum çalışma hayatında karşılaşılan zorlu süreçlerde insanlara rehberlik görevi görmektedir. Benzer şekilde çalışanlardan iş hayatlarında sergilemeleri beklenen bazı gösterim kuralları vardır. Çalışanların kendi hissettikleri duygularından daha çok kural çerçevesinde belirlenen duyguları göstermeye çalışmaları, duygularını kontrol etmesini bilmeyen çalışanlar için zorlayıcı olabilir. Çalışma hayatının zorluğu, müşteri memnuniyetinin gözetilmesi, işverenlerin koydukları kurallar göz önüne alındığında duygularına hâkim olan bireyler kendilerinden istenen gösterim kurallarını yerine getirmede daha başarılı olurlar.

Araştırma kapsamında ele alınan çağrı merkezi çalışanları standart kalıplara oturtulmuş gösterim kurallarını sergilemek zorundadır. Yaptıkları her görüşmenin kayıt altına alındığı ve ses kayıtlarının dinlenip buna göre belirli yaptırımların uygulandığı çağrı merkezi çalışanları için duygusal emek sergileme düzeyleri oldukça yüksektir denilebilir. Ses tonlarını bile gülümseyerek ayarlamak zorunda olan çalışanlar, zorlu müşterilerle karşılaştıklarında hissettikleri kızgınlık, öfke gibi olumsuz duyguları ses tonlarına yansıtılmamak zorundadır. Bu kapsamda yapılan araştırmada duygusal zekânın duygusal emek üzerindeki etkisi incelenip, duygusal



emeğin demografik özelliklere ve farklı duygusal zekâ düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tespit edilmek istenmiştir.

Yapılan araştırmalar sonucunda duygusal zekânın duygusal emek üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. Önceki araştırmalar da duygusal zekanın fonksiyonel özelliklerinin duygusal emek ile ilişkili olduğunu bulmuştur (Mastracci vd., 2010; Mikolajczak vd., 2007b). Mayer ve Salovey'e (1995) göre, duygusal olarak zeki insanlar, olmayanlara göre, duygularını uygun koşullara uyarlama konusunda daha uyumlu ve esnektir. Durán ve diğerleri (2004) yüksek duygusal zekâ seviyesinin, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının en aza indirilmesine katkıda bulunan ve çalışanların refahını arttıran bir faktör olduğunu öne sürmektedirler. Çünkü güçlü sosyal farkındalığa sahip olan bireyler, farklı sosyal durumlarda nasıl uygun davranacaklarını daha iyi bilebilirler. Böylece, kendi duygularını yönetebilen ve başkalarının duygularını algılayabilen çalışanların, olumlu ve olumsuz duygusal deneyimlerini ve işteki eylemlerini uygun bir şekilde nasıl yöneteceklerini daha iyi bildikleri sonucuna ulaşılmıştır (Cherniss ve Goleman, 2001; Mikolajczak vd., 2007a).

Duygusal zekânın alt boyutlarının duygusal emeğin alt boyutlarına olan etkilerinin ayrı ayrı incelendiği bu çalışmada, duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguların değerlendirilmesinin duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel davranış, duyguların bastırılması ve derin davranış üzerinde herhangi bir etkisine rastlanılmamıştır. Cheung ve Tang (2009b) tarafından içinde çağrı merkezi çalışanlarının da bulunduğu çeşitli meslek gruplarına yapılan çalışmanın sonucunda da benzer şekilde kendi duygularını değerlendirmenin yüzeysel ve derin davranışla herhangi bir ilişkisine rastlanılmamıştır. Çağrı merkezi çalışanlarının görüşme yaparken önlerinde hangi durumda ne söylemeleri gerektiğinin yazılı olduğu notların bulunması gösterim kurallarının açıkça belirlenmiş olmasına neden olur. Özellikle yasal mevzuat üzerinden hizmet veren sigorta, banka gibi kuruluşların çağrı merkezlerinde çalışanların ne söylemesi ve nasıl davranması gerektiği daha kesin kurullarla belirlenmiştir. Hazır metinlerin okunması çalışanların kendi duygularını anlamasına ve değerlendirmesine gerek bırakmadan sadece işlerini yapmasına yol açmış olabilir. Bununla birlikte çağrı merkezlerinde gelen çağrı tipinde çağrı alan

çalışanlardan görüşme sürelerini sadece birkaç dakika içinde sonlandırmaları (yaklaşık 3 dakika) beklenir ve bir çağrı sonlandığı zaman diğer çağrının otomatik olarak gelme süresi ortalama 5 saniye gibi kısa bir süredir. Bu durum çalışanların müşteriyle daha az etkileşime girip diğer müşteriye hızlı bir geçiş yapmasına neden olduğu için çalışanlar duygusal değerlendirme sürecine geçemiyor olabilirler.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan empatik duyarlılık boyutunun duyguların bastırılması boyutuna pozitif etkisi varken; yüzeysel ve derin davranış boyutlarına anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Tunç ve diğerlerinin (2014) hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada empatik eğilimlerin yüzeysel ve derin davranışla anlamlı bir ilişkisine rastlanmamıştır. Wróbel (2013) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada ise empatinin derin davranışla anlamlı ilişkisi varken yüzeysel davranışla ilişkisine rastlanmamıştır. Çağrı merkezi çalışanları kızgınlık, mutsuzluk, çaresizlik gibi olumsuz duygular hissetseler bile görüşmelerin kayıt altına alınmasından ve takım liderlerinin kendilerini takip etmesinden dolayı duygularını bastırmaları gerekebilir. Empatik duyarlılığa sahip çalışanların ise müşterinin içinde bulunduğu durumu anlamakta başarılı olarak olumsuz duygularını bastırdığı söylenebilir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan pozitif duygusal yönetimin duygusal emeğin alt boyutlarından olan derin davranışa pozitif etkisi varken; yüzeysel davranış ve duyguların bastırılması üzerinde etkisine rastlanmamıştır. Benzer şekilde Onay (2011) tarafından hemşireler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada kendi duygularını yönetmenin derin davranışla arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanırken yüzeysel davranış ile herhangi bir ilişkiye rastlanılmamaktadır. Duygularını yönetebilen çalışanların duygularıyla ilgili rol yapmalarına ya da duygularını bastırmalarına gerek kalmadan olumsuz duyguları değiştirerek içselleştirdikleri söylenebilir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguların olumlu kullanımı boyutunun duygusal emeğin alt boyutlarından olan yüzeysel ve derin davranış boyutları üzerinde olumlu etkisi tespit edilirken; duyguların bastırılması boyutu üzerinde etkisine rastlanmamıştır. Cheung ve Tang (2009b) duyguların kullanılmasının derin davranışla pozitif, yüzeysel davranışla negatif ilişkili olduğunu;

Çoban (2017) ise duyguların kullanılmasının derin davranışa etkisinin olduğunu ancak yüzeysel davranışa etkisinin olmadığını bulmuştur. Duyguların olumlu kullanımının derin davranışla ilişkili olduğu fakat yüzeysel davranışla olan ilişkinin değişkenlik gösterdiği söylenebilir. Duyguların olumlu kullanımında çalışan hali hazırda olumlu bir ruh halinde olduğu için kızgınlık, çaresizlik, korku gibi olumsuz duyguları hissetmemesinden dolayı duygularını bastırmasına gerek kalmamış olabilir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak duygusal zekânın derin davranış üzerindeki etkisinin yüzeysel davranışa göre biraz daha fazla olduğu söylenebilir. Benzer şekilde Brotheridge (2006), duygusal zekânın derin davranış etkilediğini ve yüzeysel davranışla ilişkisinin bulunmadığını; Yin ve diğerleri (2013) duygusal zekânın derin davranış ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkili olduğunu ancak, yüzeysel davranış ile ilişkisinin anlamlı olmadığını; Lee ve Ok (2012) çalışanların yüksek duygusal zekâyâ sahip olmaları sonucunda, çalışmalarında yüzeysel davranış stratejilerinin yerine derin davranış stratejilerini benimsediklerini; Kim ve diğerleri (2012) otel çalışanları ile yaptıkları çalışmada duygusal zekânın otel çalışanlarının derin davranış ile olumlu ilişkisi olduğunu, aynı zamanda duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin derin davranış yüzeysel davranışa göre daha çok benimsediklerini; Sliter ve diğerleri (2013) zor müşteri etkileşimleriyle karşı karşıya kaldıklarında duygusal zekâsı yüksek olan insanların, zor müşteriyle empati kurarak duyguları nasıl etkileyeceğini daha iyi anlayabildiklerini ve zor durumlarda bile derin davranış sergileme olasılığının yüzeysel davranış sergileme olasılığından daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Bireylerin demografik özellikleri incelendiği zaman cinsiyete yönelik anlamlı şekilde farklılık bulunmuştur. Yüzeysel davranış ve duyguların bastırılması boyutunda erkek çalışanlar ile kadın çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre erkek çalışanların duygusal emek algısı kadın çalışanlara göre daha fazladır. Olumsuz duyguları bastırmakta ve rol yapmakta erkeklerin kadınlara göre daha başarılı olduğu söylenebilir. Türkay ve diğerleri (2011) tarafından yapılan çalışmada erkek çalışanların yüzeysel davranış sergilemesinin kadın çalışanlara göre anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte

Hochschild (1983) duygusal emek sergilemede kadınların öne çıktığını; Steinberg ve Figart (1999) ise duygusal emeğin sadece kadın mesleği ile alakalı olmadığını öne sürmektedir. Çağrı merkezleri çalışanlarının ses tonlarıyla duygusal emek sergilemesi erkeklerin ses tonlarını uyarlamada kadınlara göre daha fazla duygusal emek sergilemesine neden olmuş olabilir.

Çalışanların duyguların bastırılması düzeyinin çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Daha fazla çocuğa sahip olan çalışanların hiç çocuğu olmayan çalışanlara göre daha fazla duygularını bastırdıkları gözlemlenmiştir. Çocuk sahibi olan bireylerin aile yaşantılarında artan ekonomik sorumlulukları nedeniyle görevlerini yerine getirirken hissettikleri öfke, kızgınlık gibi duyguları bastırdıkları söylenebilir.

Katılımcıların duygusal emek ve bütün alt boyutları ile duygusal zekânın farklı düzeyleri arasında anlamlı bir şekilde farklılık bulunmuştur. Farklılığın duygusal zekâsı yüksek düzeyde olan çalışanlarda düşük ve orta düzeyde olan çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Literatürde duygusal zekâyı farklı düzeylere ayırıp inceleme yapan başka bir çalışmaya rastlanmamıştır, bu da çalışmanın literatüre olan katkılarında birini ortaya koymaktadır. Elde edilen ortalamalar birbiriyle kıyaslandığı zaman (Bkz. Tablo 24) yüzeysel davranış boyutundan elde edilen farklılığa ait ortalamaların diğer boyutlara göre daha düşük olduğu söylenebilir. Yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip olanlar kendilerinden beklenen gösterim kurallarını sergilemede daha başarılıdır denilebilir.

## **5.2. Öneriler**

Bu başlık altında araştırmacılara ve işverenlere yönelik öneriler paylaşılmıştır.

### **5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

Araştırma sırasında alt boyutların incelemesi yapılırken duygusal zekânın tüm alt boyutları ve duygusal emeğin duyguların bastırılması alt boyutuyla alakalı çok az araştırmaya rastlanılmıştır. Bunun sonucu olarak boyutlarla ilgili benzer literatür karşılaştırılması çok fazla yapılamamıştır. Bu nedenle gelecek araştırmalarda

duygusal zekânın alt boyutlarının duygusal emek üzerindeki etkisinin ayrı ayrı araştırılması tavsiye edilmektedir.

Anket sürecinde çalışanların mola zamanlarında anketi dolduracak olmaları zaman sınırı meydana getirmiştir. Bu yüzden bazı anketler doldurulmadan yarım bırakılmış, bazıları eksik ve hatalı doldurulmuştur. Bu nedenle çalışanların ya öğle arası gibi daha uzun mola saatlerinde ya da mesai saatleri dışında anketleri doldurması daha verimli sonuçların elde edilmesine neden olabilir.

Anketin dağıtıldığı kurumda bütün çalışanların aldıkları maaş aynı olduğu için gelir düzeyleri anket kapsamına dahil edilememiştir. Literatüre katkı sağlamak ve kıyaslamayı kolaylaştırmak adına araştırmada kullanılan değişkenler farklı örneklem, farklı sektörler ve farklı gelir düzeyine sahip çalışanlarda araştırma konusu olarak ele alınabilir. Örneğin cenaze hizmetlerinde çalışanlar, gardiyanlar gibi mutlu, pozitif duygusal emek sergilemek yerine tam tersi davranmak durumunda kalan çalışanlar araştırma kapsamına alınabilir. Özsaygı, öz şefkat gibi değişkenlerin aracılık etkileri incelenebilir.

Gelecek araştırmalarda çağrı merkezi çalışanlarının müşteriyle konuşma sürelerinin kısa ya da uzun olmasının, gelen çağrı tipinde çağrı alanlarda bir çağrı sona erdikten sonra saniyeler içinde otomatik olarak diğer çağrıya geçme durumları gibi süre ve sıklıkla ilgili değişkenler ele alınarak duygusal emekle arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı araştırılabilir.

### **5.2.2. İşverenlere Yönelik Öneriler**

Duygusal emeğin yoğun olarak sergilenmesi gerektiği çağrı merkezi sektöründe işe alım sırasında bireylerin duygusal zekâlarını ölçmek için testler uygulanabilir.

Hizmet sektöründeki çalışanlar kurum içinde işverenlerine karşı kurum dışında ise müşterilere karşı uygun şekilde duygusal emek sergilemek durumundadır. Çalışanların, yöneticilerinin desteğini hissetmelerinin kurum içindeki duygusal emek sergileme baskısını düşüreceğini ve duygularını daha olumlu şekilde

düzenlemelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Burada yöneticilere düşen görev çalışanlarının duygusal emek kullanımını kolaylaştırmayı sağlayan örgütsel destektir.

Duygusal emek sergilemek durumunda olan çalışanlara kurum içi eğitimler ve seminerler verilerek çalışanların duygularını nasıl daha pozitif şekilde yönetebileceği ve kendilerini verimli şekilde gösterim kurallarına adapte edebilecekleri gösterilebilir. Özellikle gelen çağrı tipinde çağrı alan çalışanların bir müşteri telefonu kapattıktan sonra saniyeler içinde diğer müşteriyle görüşme yapmaları, eğer önceki görüşme olumsuz geçtiyse, diğerine hemen uyum sağlamayı ve olumlu duygular sergilemeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle iki çağrı arasındaki geçiş süresi çalışanların duygularını yeni çağrıya uygun hale getirmesi için uzatılabilir.

Ekranlarda yazılı olan metnin dışında farklı bir şey söyleyemeyen ve gösterim kuralları sıkı olan çağrı merkezi çalışanlarının kendilerini daha iyi ifade edebilmeleri için konuşma metinlerine esneklik getirilebilir.

## 6. KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 137-146.
- Adem, Ş. A. T. (2015). Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Okul Öğretmenleri ile Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(39), 1-20.
- Aksin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. (2007). The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research. *Production and Operations Management*, 16(6), 665-688.
- Altıparmak, M., & Nakiboğlu, M. (2005). Fen Bilimleri Eğitimi Lisansüstü Tez Çalışmalarında Uygulanan Nitel ve Nicel Yöntemler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (17).
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Apalı, A., & Özmen, M. (2018). Muhasebe Meslek Mensuplarında Duygusal Emek ve İşyeri Mutluluğu İlişkisi: Burdur Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 21(2), 274-283.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor In Service Roles: The Influence Of Identity. *Academy Of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2008). Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 77-97.
- Ayana, Ç. (2016). *Duygusal Zekâ ve Duygusal Emeğin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aybas, M., & Kosa, G. (2018). Duygusal Emeğin Mesleki Stres ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Tur Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18), 103-111.
- Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D., & Thome, E. P. (2000). Emotional Expression And Implications For Occupational Stress; An Application Of The Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality And Individual Differences*, 28(6), 1107-1118.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18.

- Bastian, V. A., Burns, N. R., & Nettelbeck, T. (2005). Emotional Intelligence Predicts Life Skills, But Not As Well As Personality And Cognitive Abilities. *Personality And Individual Differences*, 39(6), 1135-1145.
- Batt, R. (2000). Strategic Segmentation in Front-Line Services: Matching Customers, Employees and Human Resource Systems. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 540-561.
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M., & Green, S. G. (2006). Episodic Processes in Emotional Labor: Perceptions of Affective Delivery and Regulation Strategies. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1053.
- Bhave, D. P., & Glomb, T. M. (2016). The Role of Occupational Emotional Labor Requirements on the Surface Acting–Job Satisfaction Relationship. *Journal of Management*, 42(3), 722-741.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering Competence In Emotional Intelligence: Insights From The Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of Emotional Intelligence*, 99(6), 343-362.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and Validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Brotheridge, C. M. (2006). The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative to Situational Demands. *Psicothema*, 18, 139-144.
- Byrne, J. C., Dominick, P. G., Smither, J. W., & Reilly, R. R. (2007). Examination Of The Discriminant, Convergent, And Criterion-Related Validity Of Self-Ratings On The Emotional Competence Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(3), 341-353.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., & Çakmak, E. K. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Carmeli, A. (2003). The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes: An Examination among Senior Managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. John Wiley & Sons.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality. *Journal of Personality Assessment*, 79(2), 306-320.
- Chan, D. W. (2004). Perceived Emotional Intelligence and Self-Efficacy among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong. *Personality and Individual Differences*, 36(8), 1781-1795.



- Chan, D. W. (2006). Emotional Intelligence and Components of Burnout among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 1042-1054.
- Cherniss, C. (2000, April). Emotional Intelligence: What It Is And Why It Matters. In *Annual Meeting Of The Society For Industrial And Organizational Psychology, New Orleans, LA* (Vol. 15).
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). The Emotionally Intelligence Workplace. How to Select for Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Cheung, F. Y. L., & Tang, C. S. K. (2009a). The Influence of Emotional Intelligence and Affectivity on Emotional Labor Strategies at Work. *Journal of Individual Differences*, 30(2), 75-86.
- Cheung, F. Y. L., & Tang, C. S. K. (2009b). Quality of Work Life as a Mediator between Emotional Labor and Work Family Interference. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 245-255.
- Chu, K. H. L., & Murrmann, S. K. (2006). Development And Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Chu, K. H., Baker, M. A., & Murrmann, S. K. (2012). When We are Onstage, e smSile: The Effects of Emotional labor on Employee Work Outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915.
- Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2014). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences. *Psychology Press*.
- Cooper, R. K. (1997). Applying Emotional Intelligence In The Workplace. *Training & Development*, 51(12), 31-39.
- Çoban, M. (2017). *İşgörenlerde Hizmet Verme Yetkinliğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Rolü*. Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Çokluk, O., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Pegem Akademi Yayıncılık, 2.
- Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A., & Dahling, J. J. (2011). Emotional Display Rules as Work Unit Norms: a Multilevel Analysis of Emotional Labor among Nurses. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 170.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 945-959.
- Doll, E. A. (1937). A Practical Method For The Measurement Of Social Competence. *The Eugenics Review*, 29(3), 197.

- Durán, A., Extremera, N., & Rey, L. (2004). Self-Reported Emotional Intelligence, Burnout and Engagement among Staff in Services for People with Intellectual Disabilities. *Psychological Reports, 95*(2), 386-390.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Fredrickson, B. L. (1998). Cultivated Emotions: Parental Socialization of Positive Emotions and Self-Conscious Emotions. *Psychological Inquiry, 9*(4), 279-281.
- Frijda, N. H. (1988). The Laws Of Emotion. *American Psychologist, 43*(5), 349.
- Gardner, H., & Hatch, T. (1989). Educational Implications Of The Theory Of Multiple Intelligences. *Educational Researcher, 18*(8), 4-10.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. J. (2009). Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity?. *The Leadership Quarterly, 20*(3), 466-482.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional Labor: A Conceptualization And Scale Development. *Journal Of Vocational Behavior, 64*(1), 1-23.
- Goleman, D. (1996). Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ. *Learning, 24*(6), 49-50.
- Goleman, D. (2006) *Emotional Intelligence. The 10th Anniversary edn.* New York: Bantam Books.
- Gosserand, R. H. (2003). An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor.
- Goussinsky, R. (2015). Customer Aggression, Felt Anger and Emotional Deviance: The Moderating Role of Job Autonomy. *International Journal of Quality and Service Sciences, 7*(1), 50-71.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional Regulation In The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor. *Journal Of Occupational Health Psychology, 5*(1), 95.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "Service with a Smile" Enough? Authenticity of Positive Displays During Service Encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 96*(1), 38-55.
- Grebner, S., Semmer, N., Faso, L. L., Gut, S., Kälin, W., & Elfering, A. (2003). Working Conditions, Well-Being, and Job-Related Attitudes among Call Centre Agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(4), 341-365.
- Gross, J. J. (1998a). Antecedent-And Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences For Experience, Expression, And Physiology. *Journal Of Personality And Social Psychology, 74*(1), 224.

- Gross, J. J. (1998b). The Emerging Field Of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review Of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Güler, H. N., & Marşap, A. (2019). Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Etkileşimi Üzerine Bir Literatür İncelemesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35(1), 63-81.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate Data Analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Härtel, C. E., Zerbe, W. J., & Ashkanasy, N. M. (2005). *Emotions in Organizational Behavior*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Hein, S. (2009). "Wayne Payne's 1985 Doctoral Paper On Emotions And Emotional Intelligence", <http://eqi.org/payne.htm>
- Hewlin, P. F. (2003). And the Award for Best Actor Goes to...: Facades of Conformity in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 28(4), 633-642.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hodson, R. (2004). Work life and social fulfillment: Does Social Affiliation at Work Reflect a Carrot or a Stick? *Social Science Quarterly*, 85(2), 221-239.
- Holdsworth, L., & Cartwright, S. (2003). Empowerment, Stress and Satisfaction: an Exploratory Study of a Call Centre. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 131-140.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Humphreys, L. G. (1979). The Construct Of General Intelligence. *Intelligence*, 3, 105-120.
- James, W. (1884). What Is An Emotion? *Mind*, 9(34), 188-205.
- Jeon, A. (2016). The Effect of Pre-Flight Attendants' Emotional Intelligence, Emotional Labor, and Emotional Exhaustion on Commitment to Customer Service. *Service Business*, 10(2), 345-367.
- Jones, J. R. (1999). *An Examination of the Emotional Labor Construct and Its Effects on Employee Outcomes* (Doctoral Dissertation, ProQuest Information & Learning).

- Joormann, J., & Gotlib, I. H. (2010). Emotion Regulation in Depression: Relation to Cognitive Inhibition. *Cognition and Emotion*, 24(2), 281-298.
- Kalaycı, Ş. (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım AŞ., 3. Baskı, Ankara.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional Intelligence And Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Kim, H. J. (2008). Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kim, T. T., Yoo, J. J. E., Lee, G., & Kim, J. (2012). Emotional Intelligence and Emotional Labor Acting Strategies among Frontline Hotel Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kline, R. (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 3rd Edn Guilford Press. New York.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Kunnamatt, J. T. (2008). Emotional Intelligence: Theory And Description: A Competency Model For Interpersonal Effectiveness. *Career Development International*, 13(7), 614-629.
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I Put on My Service Mask: Determinants and Outcomes of Emotional Labor Among Hotel Service Providers According to Affective Event Theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-11.
- Lee, J. J., & Ok, C. (2012). Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees' Emotional Intelligence and Emotional Labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112.
- Lindebaum, D., & Jordan, P. J. (2012). Positive Emotions, Negative Emotions, Or Utility Of Discrete Emotions? *Journal Of Organizational Behavior*, 33(7), 1027-1030.
- Little, L. M. (2007). *Happy to Help: State Positive Affect, State Negative Affect and Affective Ambivalence as Predictors of Emotional Labor Style and Customer Service Performance* (Doctoral Dissertation, Oklahoma State University).
- Liu, Y., Perrewé, P. L., Hochwarter, W. A., & Kacmar, C. J. (2004). Dispositional Antecedents and Consequences of Emotional Labor at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 12-25.
- Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S., Beers, M., & Petty, R. E. (2005). Emotion Regulation Abilities and the Quality of Social Interaction. *Emotion*, 5(1), 113.

- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that Emotional Intelligence is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work. *Psicothema*, 18, 132-138.
- Mann, S. (1997). Emotional Labour in Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(1), 4-12.
- Mann, S. (1999). Emotion at Work: to What Extent are We Expressing, Suppressing, or Faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 347-369.
- Mardia, K. V. (1970). Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis with Applications. *Biometrika*, 57(3), 519-530.
- Marsh, H. W. (2012). Application of Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Modeling in Sport and Exercise Psychology. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology*, 3, 737-799. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.
- Mastracci, S. H., Newman, M. A., & Guy, M. E. (2010). Emotional Labor: Why and How to Teach it. *Journal of Public Affairs Education*, 16(2), 123-141.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197-208.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What Is Emotional Intelligence. *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications*, 3, 31.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Target Articles:" Emotional Intelligence: Theory, Findings, And Implications". *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability Or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 63(6), 503.
- Mercan, N., Demirci, K., Ozler, D. E., & Oyur, E. (2015). İş Yaşamında Yalnızlık, Duygusal Zekâ ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(5), 197-211.
- Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C., & Roy, E. (2007a). Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire: Factor Structure, Reliability, Construct, and Incremental Validity in a French-Speaking Population. *Journal of Personality Assessment*, 88(3), 338-353.
- Mikolajczak, M., Menil, C., & Luminet, O. (2007b). Explaining the Protective Effect of Trait Emotional Intelligence Regarding Occupational Stress: Exploration of Emotional Labour Processes. *Journal of Research in Personality*, 41(5), 1107-1117.

- Montgomery, A. J., Panagopolou, E., de Wildt, M., & Meenks, E. (2006). Work-family Interference, Emotional Labor and Burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 36-51.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor. *Academy Of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing Emotions in the Workplace. *Journal Of Managerial Issues*, 257-274.
- Murphy, A., & Janeke, H. C. (2009). The Relationship Between Thinking Styles And Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *South African Journal of Psychology*, 39(3), 357-375.
- Nakip, M. (2003). Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Näring, G., Briët, M., & Brouwers, A. (2006). Beyond Demand–Control: Emotional Labour and symptoms of Burnout in Teachers. *Work & Stress*, 20(4), 303-315.
- Nixon, D. (2009). I Can't Put a Smiley Face On': Working-Class Masculinity, Emotional Labour and Service Work in the 'New Economy. *Gender, Work & Organization*, 16(3), 300-322.
- O'Boyle Jr, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi/The Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Task Performance and Contextual Performance. *Ege Akademik Bakis*, 11(4), 587.
- Oral, L., & Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Pala, T., & Sürgevil, O. (2016). Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Ege Academic Review*, 16(4).
- Petrides, K. V., Mikolajczak, M., Mavroveli, S., Sanchez-Ruiz, M. J., Furnham, A., & Pérez-González, J. C. (2016). Developments in trait Emotional Intelligence Research. *Emotion Review*, 8(4), 335-341..
- Psaila, G., & Wagner, R. (Eds.). (2007). E-Commerce and Web Technologies: 8th International Conference, *EC-Web 2007, Regensburg, Germany, September 3-7, 2007, Proceedings* (Vol. 4655). Springer.
- Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work stress, Job Satisfaction, and Well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.

- Ratner, C. (1989). A Social Constructionist Critique Of The Naturalistic Theory Of Emotion. *The Journal of Mind and Behavior*, 211-230.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2008). *An Introduction to Applied Multivariate Analysis*. Routledge.
- Russell, B. (2008). Call centres: A Decade of Research. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 195-219.
- Sadri, G. (2012). Emotional Intelligence And Leadership Development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535-548.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition And Personality*, 9(3), 185-211.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development And Validation Of A Measure Of Emotional Intelligence. *Personality And Individual Differences*, 25(2), 167-177.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Thorsteinsson, E. B., Bhullar, N., & Rooke, S. E. (2007). A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between Emotional Intelligence and Health. *Personality and Individual Differences*, 42(6), 921-933.
- Shani, A., Uriely, N., Reichel, A., & Ginsburg, L. (2014). Emotional Labor in the Hospitality Industry: The Influence of Contextual Factors. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 150-158.
- Shuler, S., & Sypher, B. D. (2000). Seeking Emotional Labor: When Managing the Heart Enhances the Work Experience. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 50-89.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., & Härter, M. (2010). Confirmatory Factor Analysis and Recommendations for Improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2008). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi. *İstanbul: Beta Yayınları*.
- Sliter, M., Chen, Y., Withrow, S., & Sliter, K. (2013). Older and (Emotionally) Smarter? Emotional Intelligence as a Mediator in the Relationship between Age and Emotional Labor Strategies in Service Employees. *Experimental Aging Research*, 39(4), 466-479.
- Singh, T., & Modassir, A. (2007). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *IIM Bangalore Research Paper*, (262).

- Smith, C. A., & Lazarus, R. S. (1990). Emotion And Adaptation. *Handbook Of Personality: Theory And Research*, 609-637.
- Spearman, C. (1904). " General Intelligence," Objectively Determined And Measured. *The American Journal of Psychology*, 15(2), 201-292.
- Spielberger, C. (2004). *Encyclopedia of Applied Psychology*. Academic Press.
- Steinberg, R. J., & Figart, D. M. (1999). Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 177-191.
- Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional Intelligence at Work: Links to Conflict and Innovation. *Employee Relations*, 29(2), 208-220.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A. Ş., Ankara.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). Using Multivariate Statistics (Vol. 5). *Boston, MA: Pearson*.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., & Çiftçi, G. E. (2014). Akademisyenlerin Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 63-80.
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). 'An Assembly Line in the Head': Work and Employee Relations in the Call Centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.
- Tekin, H. (2017). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme. *Ankara: Yargı Yayıncılık*.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and Its Uses. *Harper's Magazine*.
- Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34(5), 275.
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55.
- Tunç, P., Gitmez, A., & Krespi Boothby, M. R. (2014). Yoğun Bakım ve Yataklı Servis Hemşirelerinde Duygusal Emek Stratejilerinin Empatik Eğilim Açısından İncelenmesi. *Anatolian Journal of Psychiatry/Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 15(1).
- Türk Dil Kurumu. (2017). *Türkçe Sözlük (Genişletilmiş baskı)*. Ankara: TDK.
- Türkay O., Ünal A., Ve Taşar O. (2011) Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emegın İş Bağlılığa Etkisi, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14): 201-222.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The Role Of Emotional Intelligence And Personality Variables On Attitudes Toward Organisational Change. *Journal Of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110.



- Van Dijk, P. A., Smith, L. D., & Cooper, B. K. (2011). Are You for Real? An Evaluation of the Relationship between Emotional Labour and Visitor Outcomes. *Tourism Management*, 32(1), 39-45.
- Van Jaarsveld, D., & Poster, W. R. (2013). Call Centers: Emotional Labor Over the Phone. *In Emotional Labor in the 21st Century* (pp. 173-194). Routledge.
- Wang, X., Wang, G., & Hou, W. C. (2016). Effects of Emotional Labor and Adaptive Selling Behavior on Job Performance. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 44(5), 801-814.
- Wechsler, D. (1958). *The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence* (4th ed.). Baltimore, MD, US: Williams & Wilkins Co.
- Weinberger, L. A. (2009). Emotional Intelligence, Leadership Style, And Perceived Leadership Effectiveness. *Advances In Developing Human Resources*, 11(6), 747-772.
- Wiegand, D. M. (2007). Exploring The Role Of Emotional Intelligence In Behavior-Based Safety Coaching. *Journal Of Safety Research*, 38(4), 391-398.
- Wood, S., Holman, D., & Stride, C. (2006). Human Resource Management and Performance in UK Call Centres. *British Journal of Industrial Relations*, 44(1), 99-124.
- Wouters, C. (1989). The Sociology of Emotions and Flight Attendants: Hochschild's Managed Heart. *Theory, Culture & Society*, 6(1), 95-123.
- Wróbel, M. (2013). Can Empathy Lead to Emotional Exhaustion in Teachers? The Mediating Role of Emotional Labor. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 26(4), 581-592.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Arastırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yin, H. B., Lee, J. C. K., & Zhang, Z. H. (2013). Exploring The Relationship Among Teachers' Emotional Intelligence, Emotional Labor Strategies And Teaching Satisfaction. *Teaching And Teacher Education*, 35, 137-145.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion Work and Job Stressors and Their Effects on Burnout. *Psychology & Health*, 16(5), 527-545.
- Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Well-Being: A review of the Literature and Some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.

## 7. EKLER

### 7.1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma yürütülmekte olan “**Duygusal Zekânın Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi**” konulu tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Anket çalışmamıza destek veren işletme çalışanlarının isimleri gizli tutulacak olup, asla açıklanmayacaktır. Anket aracılığı ile elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Lütfen anketimizi isminizi belirtmeden cevaplayınız.

Araştırmamıza değerli görüşlerinizle destek vermeniz ve bu sayede elde edilecek sonuçların işletmenizin ve sonrasında ülkemiz yönetim uygulamaları gelişimine olumlu katkılar sağlayacağı görüşüyle iş birliğiniz için gönülden teşekkürlerimizi sunarız.

Dr. Öğr. Üyesi Faruk Kerem ŞENTÜRK / Kübra KARAKIŞ

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

### **BİREYSEL BİLGİ FORMU**

Aşağıdaki ifadelerden size uygun olan kutucuğun içine (X) işareti koyunuz, boşlukları ise yazarak doldurunuz.

**Cinsiyet:**  Erkek  Kadın

**Medeni Durum:**  Evli  Bekar

**Yaşınız:**  18-22 yıl  23-27 yıl  28-32 yıl  33 ve üzeri

**Çocuk Sayısı:**  Yok  1  2  3 ve üzeri

**Eğitim Durumu:**  İlköğretim  Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans /  
Doktora

**Sorumlu Olduğunuz Çağrı Tipi:**  Inbound (Müşteriden gelen çağrı)  Outbound  
(Müşterinin arandığı çağrı)

**Çalışma Süreniz (Başlangıçtan Bugüne):** ..... yıl

**Bulduğunuz İşletmede Çalışma Süreniz:** ..... yıl

<b>DUYGUSAL ZEKÂ</b> Lütfen aşağıdaki ifadelerden size uygun ifadeye katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmam	Az Katılırım	Orta Düzeyde Katılırım	Çok Katılırım	Tam Katılırım
1	Duygularımın yaşarken farkındayım.					
2	Duygularımın değişme nedenlerini bilirim.					
3	Engellerle karşılaştığımda, benzer engellere karşılaştığım ve onların üstesinden geldiğim zamanları hatırlarım.					
4	İnsanların yüz ifadelerinden duygularını anlayabilirim.					
5	Başkalarının gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.					
6	Başkalarının ses tonlarından ne hissettiklerini anlayabilirim.					
7	Üstlendiğim bir işin iyi sonucunu hayal ederek kendi kendimi motive ederim.					
8	İyi şeylerin olacağına umut ederim.					
9	Engellerle karşılaştığımda, kendimi korumada iyi ruh halimi kullanırım.					
10	Olumlu ruh halindeyken yeni fikirler üretebilirim					
11	Olumlu ruh halindeyken, daha iyi problem çözebilirim.					
12	İnsanlar üzerinde iyi etki bırakabilirim.					
<b>DUYGUSAL EMEK</b> Lütfen aşağıda ifadelerden işyerinde çalışırken size uygun ifadeye katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmam	Az Katılırım	Orta Düzeyde Katılırım	Çok Katılırım	Tam Katılırım
1	İnsanlara karşı yüzeysel de olsa arkadaşça davranmam gerekir.					
2	Kendimi, sahnedeki bir oyuncuymuşum gibi hissediyorum.					
3	Durumları en uygun şekilde idare edebilmek için rol yaparım.					
4	Taktiksel olarak insanları değerli hissettiririm.					
5	İnsanları dinlesem de dinliyormuş gibi yaparım.					
6	İnsanların üzüntüleri saçma gelse de onların üzüntüsünü paylaşıyormuşum gibi yaparım					
7	İnsanların tehdit edici tavırlarına karşı korkumu gizleyebilirim.					
8	Hoşuma gitmeyen bir davranış karşısında, kızgınlığımı gizleyebilirim.					
9	Hayret verici durumlarda bile sakinliğimi koruyabilirim.					
10	İnsanlara standart tepkiler verebilmek için duygularımı bastırırım.					
11	Hislerimi değiştirmek için olaylara olumlu yönden bakmaya çalışırım.					
12	Bana mutluluk veren şeylere odaklanmaya çalışırım.					

## 7.2. Özgeçmiş

1989 yılında Malatya’da doğdu. İlk ve orta öğretimini Ankara’da tamamladı. 2007 yılında Çağrıbey Anadolu Lisesi’nden mezun oldu. Lisans eğitimini 2008-2013 yılları arasında Hacettepe Üniversitesi İngilizce İktisat bölümünde tamamladı. 2016-2017 eğitim yılında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı.

İletişim:kubrakarakis@hotmail.com

