

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DUYGUSAL ZEKÂNIN DUYGUSAL EMEK
DAVRANIŞI VE ÇALIŞANLARIN
MÜŞTERİLERE YÖNELİK DAVRANIŞLARI
ÜZERİNE ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA**

**MELTEM BONCUKÇU
12712019**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. EMEL ESEN**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DUYGUSAL ZEKÂNIN DUYGUSAL EMEK
DAVRANIŞI VE ÇALIŞANLARIN
MÜŞTERİLERE YÖNELİK DAVRANIŞLARI
ÜZERİNE ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA**

**MELTEM BONCUKÇU
12712019**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. EMEL ESEN**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKÂNIN DUYGUSAL EMEK
DAVRANIŞI VE ÇALIŞANLARIN
MÜŞTERİLERE YÖNELİK DAVRANIŞLARI
ÜZERİNE ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA

MELTEM BONCUKÇU
12712019

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:12.06.2019
Tezin Savunulduğu Tarih:25.06.2019

Tez Oy Birliği ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Emel Esen
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Serdar Bozkurt
Doç. Dr. Altan Doğan

İmza



İSTANBUL
HAZİRAN 2019

ÖZ

DUYGUSAL ZEKÂNIN DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI VE ÇALIŞANLARIN MÜŞTERİLERE YÖNELİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Meltem Boncukçu

Haziran, 2019

Günümüzde işletmelerin insan kaynakları yönetiminde alışılmış ve geleneksel yöntemlerin ötesinde, yenilikçi ve modern süreçler geliştirdikleri ve uyguladıkları görülmektedir. Artık bir çalışan adayının ortalama ve üzeri bilişsel zekâyâ sahip olması işe alım sürecindeki basit ve olmazsa olmaz bir kritere dönüşmüşken; ortalama üzerinde duygusal zekâyâ sahip olması fark yaratan bir unsur olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Kendisinin ve başkalarının duygularını anlama ve yönetmede başarılı olan yüksek duygusal zekâlı bireylerin hem iş hem özel hayatlarında başarılı olacakları ve çalıştıkları işletmeye katkı sağlayacakları kabul edilmektedir. Günümüzde özellikle çalışan müşteri etkileşiminin yoğun olduğu sektörlerde, çalışanların duygularından etkilenen duygusal emek gösterimleri ve müşterilere yönelik davranış biçimleri de, ayrıca işletme başarısı üzerinde etkili kavramlar olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmada, perakende çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin, duygusal emek davranışları ve müşterilerine yönelik davranışları üzerine etkilerini tespit etmek amacıyla, perakende sektöründe hizmet gösteren işletmelerde çalışan toplam 421 katılımcıya anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgularda; perakende sektöründe çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin, duygusal emek davranışlarını ve müşterilere yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Literatürde ilgili üç değişkenin bir arada değerlendirildiği başka bir çalışmaya rastlanmaması ve çalışmanın perakende sektöründe yapılması sebebiyle mevcut çalışmalardan farklı olduğu ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Duygusal Emek, Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışları, Perakende Sektörü

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON EMOTIONAL LABOR AND EMPLOYEES' COURSE OF ACTIONS TO CUSTOMERS: AN APPLICATION IN RETAIL SECTOR

Meltem Boncukçu

June, 2019

It is being observed that recently companies go beyond the traditional and ordinary methods and start developing and applying contemporary and innovative procedures in human resources management. While it is a simple and must-have criteria that a candidate have an average or above intelligence in the recruitment process, having an above the average emotional intelligence is also seen as a distinctive feature. The individuals with high emotional intelligence, who are successful in understanding and managing their own and other's emotions, are accepted to become successful in their private and corporate lives and contribute to the corporations they work for. Emotional labor behaviour and behavior towards customers are affected by the emotions of employees and today, these are considered to have impact on the success of a corporation, especially in the industries where customer and employee interaction is intense.

In this study, a survey is applied to 421 participants from retail industry to observe the effects of employees' emotional intelligence levels on emotional labor behaviour and behavior towards customers. According to the results, the emotional intelligence levels of employees in the retail industry, positively affect emotional labor behavior and behaviour towards customers. As these three variables have never been studied together before and the study is applied to retail industry, this study differs from the others and may contribute to the literature.

Key Words: Emotional Intelligence, Emotional Labor, Employees' Course of Actions to Customers, Retail Industry

ÖN SÖZ

Çalışmamın her sürecinde öneri ve yorumlarıyla katkı sağlayan ve beni destekleyen tez danışmanım sayın Doç. Dr. Emel ESEN'e, araştırmam için uygun çalışma koşullarını sağlayan değerli yöneticilerim Meral TURANLI ve Fatma Seda BUR TANRIVERE'ye, anketime bizzat katılarak bana destek veren tüm SUNGLASS HUT çalışanlarına ve maddi manevi her türlü desteği sağlayan, bana güvenen, inanan ve başarılı olmam için beni cesaretlendiren sevgili annem, babam ve abime çok teşekkür ederim.

İstanbul, Mayıs 2019

Meltem Boncukçu



İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. DUYGUSAL ZEKÂ	3
2.1. Zekâ Kavramı	3
2.2. Duygu Kavramı	5
2.3. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	7
2.4. Duygusal Zekâ Modelleri	11
2.4.1. Yetenek Modeli Yaklaşımı	11
2.4.1.1. Mayer ve Salovey Modeli	11
2.4.2. Karma Model Yaklaşımı.....	15
2.4.2.1. Bar-On'un Duygusal-Sosyal Zekâ Modeli.....	15
2.4.2.2. Cooper ve Sawaf Modeli.....	19
2.4.2.3. Daniel Goleman Modeli	23
2.5. Duygusal Zekânın Duygusal Emek Davranışları Üzerine Etkisi	28
2.6. Duygusal Zekânın Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışları Üzerine Etkisi.....	31
3. DUYGUSAL EMEK	35
3.1. Emek Kavramı.....	35
3.2. Duygusal Emek Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	35
3.3. Duygusal Emek Yaklaşımları.....	37
3.3.1. Hochschild Yaklaşımı.....	37
3.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı	40
3.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı	43
3.3.4. Grandey Yaklaşımı	47
4. ÇALIŞANLARIN MÜŞTERİLERE YÖNELİK DAVRANIŞLARI	52

5. UYGULAMA: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	57
5.1. Araştırmanın Modeli	57
5.2. Araştırma Amacı ve Hipotezler	57
5.3. Araştırmanın Önemi	58
6. YÖNTEM.....	60
6.1. Denekler	60
6.2. Ölçme Araçları	62
6.2.1. Duygusal Zekâ Ölçeği	62
6.2.2. Duygusal Emek Ölçeği	63
6.2.3. Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranış Biçimi Ölçeği.....	64
6.3. Uygulama	64
6.4. Kullanılan İstatistiksel Analizler	64
7. BULGULAR	65
7.1. Ölçme Araçları ile İlgili Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	65
7.1.1. Duygusal Zekâya İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları	65
7.1.2. Duygusal Emeye İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları	69
7.2. Ölçme Araçları ile İlgili Betimsel İstatistikler	71
7.3. Regresyon Analizi	74
7.3.1. Duygusal Zekânın Duygusal Emeye Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	75
7.3.2. Duygusal Zekâ Boyutlarının Duygusal Emeye Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	75
7.3.3. Duygusal Zekânın Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışlarına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	76
7.3.4. Duygusal Zekâ Boyutlarının Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışlarına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	76
8. SONUÇ.....	79
KAYNAKÇA	88
EKLER.....	94
ÖZ GEÇMİŞ.....	98

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modelinin Yapısı	14
Tablo 2: EQ-i Ölçeği	16
Tablo 3: EQ Haritası	22
Tablo 4: Duygusal Yeterlilik Çerçevesi	24
Tablo 5: Duygusal Emek Modellerinin Karşılaştırılması	51
Tablo 6: Çalışanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	61
Tablo 7: Duygusal Zekâya İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analizi Tablosu.....	67
Tablo 8: Duygusal Emeğe İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analizi Tablosu	69
Tablo 9: Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışları İle İlgili Güvenirlilik Analizi.....	70
Tablo 10: Ölçme Araçları İle İlgili Betimsel İstatistikler	71
Tablo 11: Alt Faktör Bazında Ölçme Araçları ile İlgili Korelasyonlar.....	74
Tablo 12: Duygusal Zekânın Duygusal Emeğe Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	75
Tablo 13: Duygusal Zekânın Alt Boyutlarının Duygusal Emeğe Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	75
Tablo 14: Duygusal Zekânın Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışlarına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	76
Tablo 15: Duygusal Zekânın Alt Boyutlarının Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışlarına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Duygusal Zekânın Kavramsallaştırılması	12
Şekil 2: Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişki	46
Şekil 3: Grandey'in (2000) Duygusal Emek Modeli	49
Şekil 4: Araştırma Modeli	57



KISALTMALAR

SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
IQ	: Intelligence Quotient
EQ	: Emotional Quotient
MHS	: Multi Health Systems
TDK	: Türk Dil Kurumu
MEIS	: Multifactor Emotional Intelligence Scale
MSCEIT	: Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
EQ-i	: Duygusal Katsayı Envanteri
ECI	: Emotional Competence Inventory
CEO	: Chief Executive Officer

1. GİRİŞ

Dünya ekonomisinin yapısı ve hızla gelişen teknolojiler, işletmeler arasındaki rekabeti her geçen gün arttırmaktadır. Buna paralel olarak yaygınlaşan insan odaklı yaklaşımlar ve değişen algılar, insan kaynaklarını işletmelerin başarısına etki eden önemli bir unsur olarak ön plana çıkarmaktadır.

1900'lü yıllardan sonra, insan odaklı yaklaşımların hız kazanmasıyla, insanın duygusal yönü ön plana çıkmaya başlamış; bireyin iş ve özel yaşamındaki başarısının, zekânın bilişsel olmayan boyutlarına da bağlı olduğu anlaşılmıştır. Bu gelişmelerle birlikte, bilişsel zekânın (IQ) başarının tek temel ölçütü olduğuna yönelik algılar değişmiş ve duygusal zekâ (EQ) kavramı ortaya atılmıştır. En genel tanımıyla duygusal zekâ; bireyin duygularını akıllıca yönetmesidir. Günümüzde işletmelerin seçme yerleştirme ve eğitim gibi insan kaynakları süreçlerinde duygusal zekâyı da dikkate aldıkları ve bu konuda yatırımlar yaptıkları gözlenmektedir.

Sanayi devrimiyle birlikte artan makineleşme, üretim sürecinde ortaya konan emeğin daha fazla bedensel olmasını gerektirmekteydi. Bu dönemde artan üretim beraberinde üretilen ürünlerin tüketicilere pazarlanması ve ulaştırılması sürecini doğurmuştur. Bu durum günümüze kadar uzanan sektörel dönüşümün temelini oluşturmaktadır. Sanayi dönemi toplumlarında daha çok bedensel güç gerektiren iş kolları mevcutken, yaşanan sektörel değişimle birlikte günümüzde bedensel emeğin yanı sıra, fikri ve duygusal emek gösterimini gerektiren iş kolları ortaya çıkmıştır. Özellikle çalışanların ve müşterilerin birebir etkileşimde olduğu sektörlerde, çalışan ve müşteri arasındaki iletişim, müşterilerin hizmet sürecine yönelik algılarını ve memnuniyet düzeylerini etkiler. Bu durum zamanla çalışanların müşterilere yönelik davranışlarını işletmelerin başarısı açısından daha da önemli bir hale getirmiş ve işletmeler tarafından bu etkileşimi yönetme ihtiyacını doğurmuştur. Bu gelişmeler çalışanların duygularını yöneterek kendilerinden beklenen davranışları sergilemeleri anlamına gelen “duygusal emek” kavramını gündeme getirmiştir.

Bu bilgiler ışığında, çalışan ve müşteri etkileşiminin birebir, tekrarlayan ve oldukça yoğun olduğu perakende sektöründe çalışanların duygusal yetkinliklerinin, müşterileri ile olan iletişimleri, hizmet kalitesi ve işletmenin başarısı üzerinde doğrudan etkili olacağı söylenebilir. İşe alım süreçlerinde iş gören adaylarının duygusal emek davranışlarını veya müşterilere olan davranışlarını test etmek ve öngörmek neredeyse imkansızdır. Ancak hem ölçülebilir hem de geliştirilebilir olması sebebiyle duygusal zekâ, işe alım süreci dahil insan kaynaklarının farklı süreçlerinde yararlanılabilecek bir kavramdır. Duygusal zekâ yetkinliklerinin, işletmenin başarısı üzerinde doğrudan etkili olan çalışanların duygusal emek gösterimleri ve müşterilere yönelik davranışları üzerinde etkili olabileceği düşüncesiyle bu araştırma konusu tercih edilmiştir. Literatür incelendiğinde, araştırmaya konu olan kavramlardan üçünün (duygusal zekâ, duygusal emek ve çalışanların müşterilere yönelik davranışları) bir arada değerlendirildiği başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Uygulama alanı olarak, çalışan ve müşteri etkileşiminin yoğunluğu ve bu etkileşim şeklinin işletmenin başarısı üzerinde belirleyici bir unsur olması sebebiyle perakende sektörü tercih edilmiştir.

Bu çalışma ile perakende çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin, duygusal emek davranışları ve müşterilere davranışları üzerine etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Araştırma modelinde duygusal zekâ bağımsız değişken, duygusal emek ve çalışanların müşterilere yönelik davranışları bağımlı değişkenlerdir. Çalışmanın evrenini Türkiye'deki perakende sektörü çalışanları, örneklemini ise bu evrenden tesadüfi olarak belirlenen 421 katılımcı oluşmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket tercih edilmiştir. Tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; zekâ kavramı, duygu kavramı, duygusal zekâ kavramı ve tarihsel gelişimi ve duygusal zekâ modelleri alt başlıklarından faydalanılarak duygusal zekâ konusu aktarılmıştır. İkinci bölümde; emek kavramı, duygusal emek kavramı ve tarihsel gelişimi ve duygusal emek yaklaşımları alt başlıklarından faydalanılarak duygusal emek konusu aktarılmıştır. Üçüncü bölümde çalışanların müşterilere yönelik davranışları konusu ele alınmıştır. Dördüncü bölümde, araştırma modeli, araştırma amacı ve hipotezler, araştırmanın önemi, yöntem, bulgular ve sonuç paylaşılmıştır.

2. DUYGUSAL ZEKÂ

2.1. Zekâ Kavramı

İnsanı insan yapan ve diğer canlılardan ayıran en önemli özelliği zekâsıdır. İnsanlığın varoluşundan bu yana zekâ; hayatta kalma, fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarını giderme ve yaşamına istediği şekilde yön verebilmesinde insan hayatında oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Duygusal zekâ kavramının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacak ve çalışma için altyapı oluşturacak olan zekâ kavramı, insanlığın varoluşundan bu yana merak edilmiş ve birçok farklı disiplinin araştırma konusu olmuştur.

Zekâ, farklı çağlarda değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlar, Pisagor'un zekâyı "rüzgâr" olarak tasvir ettiği çok da açıklayıcı olmayan tanımlamasından başlayıp, Descartes'ın zekâyı "doğru ile yanlışın muhakemesini yapabilme yeteneği" olarak ifade ettiği tanımlamasına kadar uzanmaktadır (Salovey, Mayer, 1990, 186).

Literatürde zekânın tanımı konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. Buna rağmen 20.yüzyıl başlarında psikologların büyük çoğunluğunun, soyut düşünebilme becerisini zekânın en önemli unsuru olarak kabul ettikleri görülmektedir. Örneğin; Alfred Binet 1905 yılında zekâyı büyük ölçüde bu temele dayandırarak "iyi muhakeme edebilme, iyi hüküm verebilme ve eleştirel bir görüşe sahip olma" şeklinde tanımlamıştır. (Keskin, Akgün, Yılmaz, 2013, 4). İlerleyen yıllarda Lewis Terman (1920) zekâyı "soyut düşünceyi sürdürme yeteneği" olarak tanımlamıştır. Benzer bir yaklaşımla Mayer ve arkadaşları ise zekâyı "nesnelere arasındaki benzerlik ve farkları ayırt edebilme, birbirleriyle ve bütünle ilişkilerini analiz edebilme ve soyut akıl yürütme becerisi" olarak tanımlamışlardır (Aslan, 2013, 5).

Öte yandan farklı bir bakış açısıyla, zekâ tanımlamalarında ön plana çıkan diğer bir ana temanın da çevreye uyum yeteneği olduğu görülmektedir. Örnek olarak; Sternberg tarafından zekâ "çevreye uyum sağlayabilme ve deneyimlerden ders çıkarabilme yeteneği" olarak tanımlanmıştır. Piaget ve Vygotsky ise, zekâ gelişiminde toplumsal etkiyi vurgulamışlar ve benzer bir yaklaşımla zekâyı "çevreye uyum sağlama yeteneği" olarak tanımlamışlardır (Aslan, 2013, 5).

İnsanların zekâ hakkındaki görüşlerini geniş ölçüde kapsayan ve en çok alıntılanan tanımlardan bir diğeri ise Wechlser'in tanımıdır. Wechlser (1958,7) zekâyı "Bireyin amaç doğrultusunda hareket edebilmesi, rasyonel düşünebilmesi ve etkin bir şekilde çevresiyle anlaşması için sahip olduğu global kapasite, birikim" şeklinde tanımlamıştır.

Humphrey 1975 yılında zekâyı "kişinin zihinsel yeteneklerinin bir repertuarı" olarak tanımlamıştır (Kline, 1991, 2).

Değirmenci (2016, 52) zekâyı, "beynimizin gücü, değer yargılarımızı oluşturan, karar veren, kendimizi ve hayatımızı değerlendiren, plan yapan, geliştiren, değer yargılarına göre hareket eden, sosyal yaşama uyum sağlamamızda bizi yönlendiren, yücelten, yaşama bağımlıyı şekillendiren, kısacası hayatı değerlendiren duygu bütünlüğüdür" şeklinde ifade etmiştir.

Uzmanlar zekâ kavramını daha bilimsel bir çerçevede değerlendirmek için ilerleyen yıllarda objektif bir ölçüm aracı arayışına girmişler ve zekâyı ölçmek üzere zekâ testlerini geliştirmişlerdir. Bu testlerin en bilineni, kişinin zihinsel ve kronolojik yaşını inceleyerek zekâyı işlemsel olarak tanımlayabilen zekâ katsayısı (IQ) testidir. IQ testi, özellikle 20. yüzyılın iş dünyasında bireylerin zekâlarını ölçmek için temel bir araç olarak kullanılmıştır. Ancak ilerleyen yıllarda yapılan birçok araştırma sonucunun; IQ değeri yüksek bazı kişilerin hayatta yeteri kadar başarılı olamazken, IQ düzeyleri vasat kişilerin ise başarılı olabildiğini kanıtlamasıyla, bu testlerin bireyin zekâsını ölçmedeki yeterliliği tartışmalı bir hal almıştır. Öncelikle, çoğu zekâ testi psikolojik bozuklukların teşhisi için tasarlandığından, sağlıklı psikolojiye sahip insanların incelenmesindeki güvenilirlikleri tartışmalıdır. Diğer bir konu ise; değişik kültürlere sahip insanların aynı testi farklı şekilde algılamasıdır. En temel sorun ise, kişinin yaşam performansını değerlendirmede zekâ testlerinin yetersiz kalmalarıdır. 20. yüzyıl boyunca psikologlar bahsi geçen tüm bu sorunların etkilerini azaltmak ve zekânın biliş boyutu dışındaki boyutlarını da inceleyebilmek için alternatif zekâ modelleri geliştirmeye devam etmişlerdir. Sosyal zekâ, çoklu zekâ ve pratik zekâ modelleri, zekânın bilişsel boyutlarından farklı boyutlarını da değerlendiren en önemli modellerdendir. Bu modellerin ortak noktaları ise, bilişsel boyutlar haricinde çeşitli duygusal yetenekleri de içermeleri ve zaman içerisinde duygusal zekâ kavramının oluşumuna öncülük etmiş olmalarıdır (Çakar, Arbak, 2004, 27-30).

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak zekâyı; öğrenme, anlama ve algılama, plan yapma, karar verme, rasyonel düşünebilme, soyut düşünebilme, analiz edebilme ve sosyal yaşama uyum sağlayabilme gibi insan hayatını yönlendiren ve değerlendiren tüm yeteneklerin bir bileşimi şeklinde tanımlamak mümkündür.

2.2. Duygu Kavramı

Yaşamımızı sürdürürken alacağımız birçok karar, yapacağımız seçimler ve hayatımızı nasıl devam ettireceğimiz konusunda mantığımız haricinde duygularımızdan da faydalanırız. Meslek seçimi, yaşam tarzı, sevgili, arkadaş ve eş seçimi gibi konularda doğru kararlar verebilmek için fazlasıyla önemli olmasına rağmen sadece mantık yetersiz kalacak, buna ilaveten duygularımız da devreye girecektir. Hayatımızın nasıl ilerleyeceğini belirleyen böyle önemli konularda duygularımızı göz önünde bulundurmadığımız taktirde hata yapmamız kaçınılmazdır. Bu anlamda, doğru seçimler yapabilmemiz ve hayatımıza istediğimiz yönde şekil verebilmemiz için duygular hayatımızda oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

Duygular fazlasıyla karmaşık tecrübelerdir ve tüm bilim insanlarının aynı noktada bulunduğu genel geçer bir duygu tanımı yoktur. Psikoloji kitaplarında kavramla ilgili birbirinden farklı, zaman zaman da çelişen tanımlamalar ile karşılaşmak mümkündür. Ayrıca duyguların ölçümü konusunda da ortak bir yaklaşım bulunmamaktadır. Duygu kavramıyla ilgili; biyolojik, intra-psişik ve sosyal/davranışsal olmak üzere üç farklı yaklaşım mevcuttur. Biyolojik teorisyenlere göre duygular; hayvansal içgüdülere benzeyen ve yaşamımızı devam ettirmemizi sağlayan mekanizmalardır. Örneğin korku duymak, kişiyi sonuçları kötü bir durumdan uzaklaştırabilir veya kendini korumasını sağlayabilir. İntra-psişik bakış açısına sahip teorisyenler, duyguların bilinçsizce ve öğrenilmeden yaşandığına inanırlar. Sosyal/davranışsal teorisyenler ise duygularımızı bizi açıklayan ve ifade eden tepkiler olarak görürler. Onlara göre, düşüncelerimiz, yaşadıklarımız ve hislerimiz bir sosyal çevre içerisinde oluşur ve bu sebeple dış dünyadan bağımsız olarak değerlendirilemez. Hemen hemen tüm psikologların görüş birliği sağladığı konu ise; duyguların vücutta ve aklıda gerilim yaratıcılarıdır. Bu sebeple, onlarla başa çıkmayı öğrenmek, daha az stresli ve kaliteli bir hayat kurmamız için bize yardımcı olacaktır (Barutçugil, 2002, 74-77).

Duygular Latince de oldukça derinlikli ve güçlü birer unsur olarak görülmüşler ve “motus anima”, yani “bizi harekete geçiren ruh” olarak tarif edilmişlerdir (Kılıçarslan, 2010, 7).

Duyguyu tanımlama girişimleri, Platon ve Aristoteles dönemine kadar dayanmaktadır. Duygunun doğası Thomas Aquinas, Descartes, Hobbes, Hume, Spinoza ve Kant gibi filozoflar ve Wundt, James, McDougall ve Watson gibi psikologlar tarafından tartışılmıştır. Wundt (1912/1924) ve Titchener (1910) duygunun zihinsel bir olay olduğunu ifade etmiştir. Watson (1919) duygunun davranış olduğunu, Wegner (1950) ise duygunun bir tür psikolojik aktivite olduğunu ileri sürmüşlerdir. Solomon (1977) duyguların bir tür yargı olduğunu, Tomkins (1980) ise duyguların “kas ve salgı tepkileri” olduğunu belirtmişlerdir (Fehr, Russell, 1984, 464-465).

Modern psikoloji bilimi gelişene kadar, insan duyguları pek çok disiplin tarafından araştırılan ve tanımlanmaya çalışılan konulardan biri olmuştur. Son yüzyılda duygu kavramının sosyo-psikolojik teoriler ile daha etkili biçimde açıklandığını söylemek mümkündür. Duygu ile ilgili ilk çalışmalar 1880’li yıllara kadar dayanmaktadır. (Özdemir Yaylacı, 2008, 41). O yıllarda William James (1884, 189) duygu kavramını “heyecan verici gerçeğin algılanmasını doğrudan takip eden bedensel değişimler ve bu değişimlerin yarattığı hisler” olarak tanımlamıştır.

Mayer ve Salovey (1990, 186) duyguyu, “psikolojik, bilişsel, motivasyonel ve deneyimsel sistemler de dahil olmak üzere birçok psikolojik alt sistemden oluşan organize olmuş zihinsel tepkiler” olarak tanımlamışlardır. Genellikle iç ve veya dış bir olaya cevap olarak, pozitif veya negatif duyguların ortaya çıktığını savunmuşlardır. Ayrıca duyguların daha kısa süreli ve yoğun olması ile ruh hali kavramından ayırt edilebileceğini ifade etmişlerdir.

Goleman (2014a, 373) duyguyu, “bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi” olarak tanımlamıştır.

Yine benzer bir yaklaşımla Barutçugil (2002, 73) duygu kavramını “Hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir ‘hareket’” olarak tanımlamıştır.

Bir avuç çekirdek duygu olduğu fikri ise büyük ölçüde Sanfransisco’daki California Üniversitesinden Paul Ekman’a dayanmaktadır. Ekman bir çalışmasında, bugüne kadar televizyonla hiç karşılaşmamış veya sinemaya gitmemiş, okuma yazma

bilmeyen kişiler de dahil olmak üzere dünyanın değişik kültürlerinden insanların, dört yüz ifadesini (korku, öfke, üzüntü, zevk) tanıdığı sonucuna ulaşmış ve bu durumun duyguların evrenselliğini kanıtladığını ileri sürmüştür (Goleman, 2014a, 374).

Damasio duyguyu “bir değişiklikler kümesi”, “değişikliklerin algılanmasını” ise his olarak tanımlamıştır. Damasio’ya göre hepsi olmasa da bazı hisler duygulara bağlıdır. Örneğin bedenin duygular tarafından ele geçirilmediği zamanki görüntüsü, arka plan hisleridir ve ruh hali bu durumla ilgilidir (Aslan, 2013, 10).

Araştırmacılar hala birincil duyguların var olup olmadığını, eğer varsa tam olarak hangi duyguların birincil duygular olarak nitelendirilebileceğini tartışmaya devam etmektedirler. Fikir birliği olmasa da, bazı kuramcıların temel duygu kümeleri yani birincil duygular olduklarını öne sürdükleri duygular; öfke, üzüntü, zevk, sevgi, şaşkınlık, iğrenme ve utançtır (Goleman, 2014a, 373).

Özetleyecek olursak; duygular zihinsel ve bedensel alanda yarattıkları etkilerle düşüncelerimizi, kararlarımızı ve kişiler arası ilişkilerimizi etkileyen, yaşam enerjisi veren, gerektiğinde kişiyi uyaran ve önlem almaya iten, güçlü ve yönlendirici etkilere sahip değerlerdir (Özdemir Yaylacı, 2008, 42).

2.3. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Duygusal zekâ, psikoloji, nöroloji, sosyoloji, iletişim ve işletme gibi pek çok farklı disiplinin araştırma konusu olmuş ve literatürde bugünkü anlamına yaklaşması 1990’lı yılları bulmuştur.

18. yüzyılda Voltaire ve diğer düşünürler duyguları tamamen göz ardı ederek, zekâyı kullanmanın insan için gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Yine Antik Yunan’da benzer şekilde aklın duyguları yönettiği görüşü egemen olmuştur. 1900’lü yıllara kadar genel olarak insanın rasyonel bir varlık olduğu, duyguların da ancak bu rasyonel varlığın zayıf bir yönü olduğu görüşü hakimdir (Aslan, 2013, 34).

1900’lü yılların başlarında, hayatta başarılı olanları vasat olanlardan ayırmak üzere bilim insanları tarafından bilişsel zekâyı ölçen IQ testleri geliştirildi. Bu dönemlerde hayattaki başarının sırrının bilişsel zekâ olduğuna inanılıyordu. Ancak kısa bir süre sonra bu bakış açısının oldukça sınırlı olduğu anlaşıldı. Çünkü matematikte, sosyal bilimlerde, okuma-yazma ve aritmetikte çok başarılı olan bazı insanların, paralel şekilde insan ilişkilerinde pek de yetenekli olmadıkları gözlemlendi. Bunun yanı sıra,

ortalama bir zekâyâ sahip olmasına karşın yüksek zekâlı kişilere oranla hayatta çok daha başarılı olan örnekler de mevcuttu (Bradberry, Greaves, 2006, 45).

İlerleyen bölümlerde bazıları daha detaylı açıklanacak olan; Thorndike'in 1920 yılında ortaya attığı "sosyal zekâ" kavramı ve Wenchsler'in 1943 yılında ortaya attığı "entelektüel olmayan zekâ" kavramı, Howard Gardner'in 1983 yılında yaptığı "Çoklu Zekâ" çalışmaları, Wagner ve Sternberg'in pratik zekâ üzerine yaptığı çalışmalar duygusal zekâ kavramının ortaya çıkmasına temel hazırlayan önemli çalışmalardır. Bunların yanı sıra, Piaget'in duygu ile zekâyı, Izard'ın duygu ile bilişi karşılaştıran çalışmaları, Doll'un "sosyal yetenek" yaklaşımı, R.W.Leeper'in 1948 yılında yaptığı duygusal düşüncenin mantıksal düşünce üzerine etkisini inceleyen araştırmaları ve Ellis'in "mantıksal ve duygusal terapi" tezi de yine duygusal zekâ kavramının gelişimine katkı sağlayan diğer önemli araştırma ve çalışmalardır. 1980'lerden itibaren ise duygusal zekâ kavramı birçok farklı disiplin için merak uyandıran bir kavrama dönüşmüştür. Ayrıca, 1986 yılında Payne Wayne Leon isimli bir doktora öğrencisi doktora tezinde EQ kavramını kullanmış ve kavramın akademik çevrede duyulmasını sağlamıştır (Aslan, 2013, 34-35).

Duygusal zekâ kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde; aslında kavramın temellerini ilk olarak 1920 yılında sosyal zekâ kuramıyla Thorndike'in attığı kabul edilmektedir. Thorndike zekâyı; soyut zekâ (düşünceleri yönetme ve anlama), somut zekâ (somut cisimleri yönetme ve anlama) ve sosyal zekâ (insanları yönetme ve anlama) olarak üç bileşene ayırmıştır (Özdemir Yaylacı, 2008, 45). Sosyal zekâ kavramını ise "kadın, erkek, çocuk, genç tüm insanları anlama becerisi, insan ilişkilerinde bilgece hareket etmek" şeklinde tanımlamıştır (Mayer, Salovey, 1990, 187). İlerleyen yıllarda Thorndike, Harper's Magazin'deki bir makalesinde, duygusal zekânın bir parçası olan sosyal zekânın; IQ'nun başlı başına bir parçası olduğunu öne sürmüştür. Thordike'in bu iddiasından sonra duygusal zekâ, o dönemin bazı psikologları tarafından manipülatif bir yetenek olarak algılanmış, IQ kuramcılar tarafından ise işe yaramaz bir kavram olarak değerlendirilmiştir (Goleman, 2014a, 72).

Benzer şekilde 1927 yılında Moss ve Hunt sosyal zekâyı "başkalarıyla iyi geçinme kabiliyeti" olarak tanımlamıştır. Vernon ise 1933 yılında sosyal zekâyı "genel olarak insanlarla iyi geçinme yeteneği, sosyal meseleler konusunda bilgili olma, diğerlerinden gelen uyarılara duyarlı olma, grup üyeleri veya yabancıların ruh halleri

ve kişilik özelliklerine ilişkin öngörülü olma” şeklinde ifade etmiştir (Sternberg, Kaufman, 2000, 564).

IQ testlerinin babası sayılan Wechsler 1940’lı yıllarda, sırasıyla geleneksel IQ becerileri ve sosyal-duygusal becerilere atıfta bulunan “entelektüel” ve “entelektüel olmayan” zekâ türleri hakkında yazılar yazmıştır. Wechsler entelektüel olmayan becerileri “duygusal ve çaba gerektiren yetenekler” olarak tanımlamıştır (Freshman ve Rubino, 202, 3).

1948 yılında başka bir Amerikalı araştırmacı R.W.Leeper, “Duygusal Düşünce” olarak ifade ettiği kavramın mantıksal düşünce üzerinde etkisi olduğunu ileri sürmüştür. 1955 yılında ise Albert Ellis benzer bir şekilde “Mantıksal ve Duygusal Terapi” teziyle ortaya çıkmıştır (Sü Eröz, 2013, 215).

1950’lerde Abraham Maslow’un, duygusal, fiziksel ve mental yeteneklerin geliştirilmesi üzerine yaptığı çalışmaların, duygusal zekâ kavramına kaynak oluşturan çalışmalardan biri olduğu düşünülmektedir (Aslan, 2013, 34).

Duygusal zekâ kavramının gelişim sürecine katkı sağlayan bir diğer isim ise Gardner’dır. Gardner 1983 yılında ortaya attığı “Çoklu Zekâ Teorisi”nde; kişinin bilişsel kapasitesinin sadece IQ testleri ile değil, “zekâ alanları” olarak tanımladığı bir dizi yetenek ve beceri üzerinden daha doğru tanımlanabileceğini iddia etmiştir. 2006 yılında yayınladığı “Çoklu Zekâ” kitabında; müzikal zekâ, bedensel-kinetik zekâ, mantıksal-matematiksel zekâ, sözel zekâ, görsel-uzaysal zekâ, sosyal zekâ, içsel zekâ, doğacı zekâ olmak üzere sekiz zekâ tipi tanımlamıştır (Keskin, Akgün, Yılmaz, 2013, 7-10). Gardner çalışmalarında kullandığı sosyal zekâ kavramını; bireyin iç iletişimi ve kişilerarası iletişim zekâsından oluşan bir bütün olarak ifade etmiştir. Gardner’a göre “iç iletişim ve zekâ; bireyin kendisiyle olan iletişimi, karmaşık ve yüksek oranda farklılık içeren duygularını tanımlama becerisi” ile ilgilidir. Kişiler arası iletişim ve zekâ ise; “bireyin diğer insanlarla olan ilişkileri, diğer insanların duyguları, motivasyonları, ruh halleri ve beklentileri gibi farklılıklarını ayırt etme yeteneğidir” (Özdemir Yaylacı, 2008, 46).

Duygusal zekâ teriminin ilk kesin referanslarından biri sayılan Dr. Wayne Payne’in 1985 yılında yayınlanan “Duygunun İncelenmesi: Duygusal Zekânın Geliştirilmesi” adlı tezinde Payne; çağdaş toplumların karşı karşıya oldukları depresyon, bağımlılık,

hastalık, şiddet ve çatışmalar gibi pek çok sorunun bireylerin duygularına hâkim olmamalarından kaynaklandığını savunmuştur (Sü Eröz, 2013, 216).

1985 yılında Dr. Reuven Bar-On, insanların başarıya ulaşmasına etki eden faktörleri araştırmış ve “duygusal alan” kavramını kullanmıştır (Özdemir Yaylacı, 2008, 46).

Mayer ve Salovey 1990 yılında yayınladıkları makale ile kavramı örgütsel psikoloji ve işletme disiplini çerçevesinde ele alan ilk teorisyenlerdendir. İlerleyen yıllarda Caruso ile birlikte çalışarak kavrama yönelik bakış açılarını ve tanımlamalarını daha da geliştirmişlerdir. (Salovey, Mayer, 1990; Mayer, Caruso, Salovey, 1999).

New York Times için bilim yazıları yazan (beyin ve davranış bilim ilişkisi üzerine) Goleman'ın 1995 yılında yazdığı ve çok satan kitaplar listelerine giren “Duygusal Zekâ” kitabının yayınlanmasıyla kavram halk arasında ve iş dünyasında daha çok konuşılmaya başlanmıştır (Aslan, 2013, 37).

Weisinger (1998, 12) duygusal zekâyı, “Güçlü sonuçlar elde etmek için, kişinin duygularını davranışlarına rehberlik edecek şekilde akıllıca kullanması” olarak tanımlamıştır.

Hein duygusal zekâyı, “Kişinin sağlıklı hislerini sağlıklı hislerinden nasıl ayıracağını ve negatif hislerini pozitif hislere nasıl dönüştüreceğini bilmesi” şeklinde tanımlamıştır (Aslan, 2013, 37).

Bradbarry ve Greaves (2017, 28) duygusal zekâyı; “bireyin kendi duygularını ve diğerlerinin duygularını tanıyabilmesi, anlayabilmesi ve bu farkındalıkla davranış ve ilişkilerini yönetebilmesidir” şeklinde tanımlamışlardır.

Yaylacı (2008, 49)'a göre duygusal zekâ yönetimi; “bireyin hem kendisinin hem de diğerlerinin duygularını algılama, anlamlandırma, kontrol etme, duygusal beklentilere uygun ve yaşamında pozitif yönde etki ve enerji yaratacak biçimde stratejiler geliştirme sürecidir”.

Baltaş (2013, 7)'a göre duygusal zekâ; “kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin şekilde kullanabilme yeteneğidir.” Duygu ve zekâ bir bütünün iki parçası gibidir. Her ikisinin birbirine alternatif kavramlar değil, birbirlerinin tamamlayıcısı oldukları gözden kaçırılmamalıdır. Biri olmadan diğeri eksik kalacaktır. Ancak duygu ve aklın sinerjisi, kişiyi gerçek potansiyeline ulaştırabilir.

2.4. Duygusal Zekâ Modelleri

Literatürde duygusal zekâ kavramıyla ilgili birbirinden farklı tanımlamalar yapılmış ve farklı modeller geliştirilmiştir. Duygusal zekâ ile ilgili geliştirilen modellerin, “Yetenek Modeli” ve “Karma Model” olmak üzere iki ana başlıkta ele alındığı görülmektedir. Mayer ve Salovey’in modeli bir yetenek modelidir. Goleman’ın Modeli, Bar-On’un Modeli ve Cooper-Sawaf Modeli ise karma modellerdir (Aslan, 2013, 51).

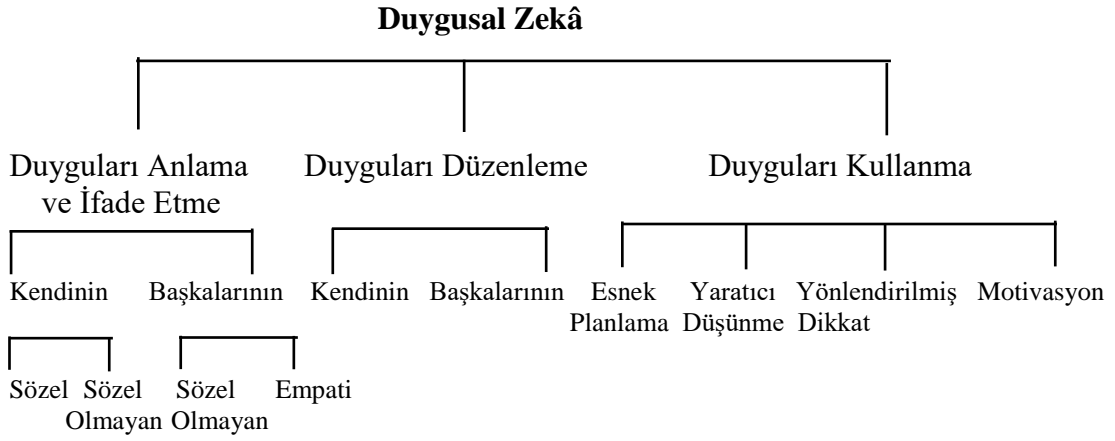
2.4.1. Yetenek Modeli Yaklaşımı

Mayer ve Salovey’in ilk duygusal zekâ yaklaşımları, kişilik özelliklerini de içerdiği için literatürde karma model olarak değerlendirilmektedirler. Ancak ilerleyen yıllarda yaptıkları çalışmalar sonucunda geliştirdikleri yeni modelde, sadece duygu ve zekâ üzerine odaklanmışlar, daha önce karma modelde yer alan kişilik özelliklerine yer vermemişlerdir. Bu sebeple ikinci yaklaşımları literatürde yetenek modeli olarak yer almaktadır (Özdemir Yaylacı, 2008, 50). Yetenek modeli, mantık yürütürken duygulardan faydalanmanın ve duygusal zekânın önemi üzerinde durmakta, duygusal zekâyı bir yetenekler grubu olarak tanımlamaktadır (Kılıçarslan, 2010, 33).

2.4.1.1. Mayer ve Salovey Modeli

Mayer ve Salovey’in duygusal zekâ ile ilgili çalışmaları 1990 yılında başlamıştır. 1997 yılından sonraki çalışmalarında ise birtakım eklemeler yaparak kavrama olan yaklaşımlarını geliştirdikleri görülmektedir. Bu sebeple ilgili literatür incelendiğinde Mayer ve Salovey’in çalışmalarının 1997 yılı öncesi ve sonrası olmak üzere iki farklı dönemde değerlendirildiğini söylemek mümkündür. Mayer ve Salovey’in 1997 yılı öncesindeki çalışmaları akademik literatürde karma model yaklaşımı kapsamında değerlendirilirken, 1997 yılı sonrasındaki çalışmalarının yetenek modeli kapsamında değerlendirildiği görülmektedir (Özdemir Yaylacı, 2008, 51).

Mayer ve Salovey 1990 yılındaki modellerini açıklarken; ilk olarak duygusal zekâ kavramını; “bireyin, kendisinin ve başkalarının duygu ve hislerini gözleme, bu his ve duyguları ayırt edebilme ve bu bilgiyi düşünce ve eylemlerine rehber olarak kullanabilme becerilerini içeren bir sosyal zekâ türü” olarak tanımlamışlardır (Salovey, Mayer, 1990, 189).



Şekil 1: Duygusal Zekânın Kavramsallaştırılması

Kaynak: Salovey, P. Ve Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), s.190.

Şekil 1’de görüldüğü gibi, araştırmacılar çalışmalarında duygusal zekânın; duyguları anlama ve ifade etme, duyguları düzenleme ve duyguları kullanma şeklinde üç ana yetenekten oluştuğunu belirtmektedirler. Bu üç yetenek aşağıda detaylarıyla açıklanmaktadır (Salovey, Mayer, 1990, 190-200);

- *Duyguları anlama ve ifade etme:* Bireyin kendi duygularını veya bir başkasının duygularını anlayıp ifade edebilmesi duygusal zekânın önemli bir parçasıdır. Genel olarak, kendini anlayabilen ve ifade edebilen bireylerin, diğerlerini anlama ve harekete geçme konusunda da daha başarılı olacakları varsayılmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bireylerin, duyguları doğru şekilde anladıklarını varsayarak, bu duygulara uygun tepkileri vermelerinin kolaylaştığını, dolayısıyla sosyal adaptasyonlarının hızlandığını söylemek mümkündür.
- *Duyguları düzenleme:* Çoğu birey, kendi duygularını ve başkalarının duygularını düzenleyebilir. Ancak duygusal zekâsı yüksek bireylerin duygularını düzenleme konusunda ortalama bir bireye göre çok daha başarılı olduğunu söylemek mümkündür. Bu yetenek bireyin kendinin ve başkalarının modunu istediği şekilde etkilemesi, duygularını yönetebilmesi, bu sayede kişileri karizmatik bir şekilde belirli bir amaç doğrultusunda motive edebilmesi ve yönlendirebilmesi gibi pozitif çıktılar yaratabilir. Ancak bu yeteneğin birey tarafından kötü amaçla ve manipülatif olarak kullanılması negatif çıktılara sebep olacaktır.

- *Duyguları kullanma:* Duygusal zekâsı yüksek bireylerin, problemlere farklı bir bakış açısıyla yaklaşmaları, daha yaratıcı ve esnek davranmaları mümkündür. Ayrıca problemleri analiz etme, dikkatlerini doğru yöne yönlendirebilme ve kendilerini amaçları doğrultusunda motive edebilme yeteneklerine sahiptirler. Ayrıca duygusal zekâsı yüksek bireyler, problem çözmede duygularından faydalanabilirler.

Mayer ve Salovey, 1997 yılında yayınladıkları makalelerinde, duygusal zekâ kavramına yönelik bundan önce yaptıkları tüm tanımlamaların sadece duyguların algılanması ve düzenlenmesine odaklanıp hisleri ihmal etmeleri sebebiyle muğlak ve yetersiz kaldıklarını belirtmişler ve tanımlamalarını yeniden gözden geçirerek geliştirmişlerdir. Araştırmacılar 1997 yılında kavramı kapsamlı şekilde; “duyguları doğru şekilde algılama, değerlendirme ve ifade etme; düşünceleri hislerle besleme; duygu ve duygusal bilgiyi anlama, düzenleme ve bunları entelektüel gelişimi sağlamada kullanma yeteneği” olarak yeniden tanımlamışlardır (Mayer, Salovey, 1997, 10).

Araştırmacılar, Tablo 1’de gösterilen duygusal zekâyı oluşturan yetenekleri, daha basit psikolojik süreçleri gerektiren yeteneklerden başlayarak daha karmaşık yeteneklere doğru dört ana başlıkta sıralamışlardır. Tabloda en düşük düzeyde duyguları algılama gibi daha basit yetenekler belirtilirken, en yüksek düzeyde duyguların düzenlenmesi ve yönetilmesi gibi daha zor ve karmaşık yetenekler belirtilmektedir. Ayrıca, dört ana başlık altında belirtilen alt yetenekler, daha erken yaşta gelişen yeteneklerden daha geç yaşlarda gelişen yeteneklere doğru sıralamıştır. Özetle; duygusal zekâ düzeyi daha yüksek olan bireylerin tabloda belirtilen yetenekleri daha hızlı geliştirebildikleri varsayılmıştır (Mayer, Salovey, 1997, 10).

Mayer ve Salovey’in 1997 yılında geliştirdikleri model, literatürde yetenek modeli olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım yeteneğe dayalı olmayan faktörlerin önemini kabul etmekte ancak duygusal zekâdan bağımsız olduğunu varsaymaktadır (Woitaszewski, 2000’den aktaran Çakar, Arbak, 2004, 36). Bu bakış açısını kullanan araştırmacıların az sayıda olması modelin zayıf noktalarından biri olarak değerlendirilmektedir. Araştırma perspektifinin sınırlı olması sebebiyle topluma fayda sağlama konusunda da model misyonunu yerine getirmediği gerekçesiyle eleştirilmiştir. Örneğin; empati boyutu karma modele dahil edilmiş ancak yetenek modeline dahil edilmemiştir (Özdemir Yaylacı, 2008, 40).

Tablo 1: Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modelinin Yapısı

<p>1. Duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme</p> <ol style="list-style-type: none">Kişinin fiziksel durumu, hisleri ve düşüncelerine göre duygularını tanımlayabilmesiDiğer insanlarda, dizaynlarda, sanat çalışmalarında, herhangi bir dilde, seste, görüntüde ve davranışlarda duyguları tanıma yeteneğiDuyguları ve bu duygularla ilgili ihtiyaçları doğru şekilde ifade etme yeteneğiDoğru ve yanlış; dürüst ve dürüst olmayan ifadeler arasında ayırım yapma yeteneği
<p>2. Düşüncenin duygusal olarak kolaylaştırılması</p> <ol style="list-style-type: none">Duyguların dikkati önemli bilgilere yönlendirerek düşünceye öncelik vermesiDuyguların, yargı ve hafızaya yardımcı olmaya elverişli ve canlı olması.Duygusal değişimlerin bakış açısını değiştirmesi ve farklı bakış açılarını teşvik etmesiDuygusal durumların belirli problem çözme yaklaşımlarını teşvik etmesi
<p>3. Duyguları anlama ve analiz etme; duygusal bilgiyi kullanma</p> <ol style="list-style-type: none">Duyguları etiketleme, kelime ve duyguları birbiri ile ilişkilendirebilme yeteneğiDuyguların, ilişkilerle ilgili ilettiği anlamları yorumlama yeteneğiKarmaşık ve iç içe girmiş duyguları anlayabilme yeteneğiDuygular arasındaki geçişleri anlama yeteneği
<p>4. Duygusal ve entelektüel gelişmeyi desteklemek için duyguların düzenlenmesi</p> <ol style="list-style-type: none">Hoş olan veya olmayan duygulara açık olma yeteneğiFaydasına bağlı olarak bir duyguyu yaşama veya ondan uzak durma yeteneğiBireyin kendi ve diğerlerinin duygularını tanıma ve yansıtma yeteneğiDuyguları bastırmaksızın yönetebilme yeteneği

Kaynak: Mayer, John D., Peter Salovey.1997. What is Emotional Intelligence? En P. Salovey & D. Slusyer (eds) . **Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Iplikations**. Newyork Basic Books: s.11.

Mayer ve Salovey, 1997'de geliştirdikleri modellerinde yer alan yetenek boyutlarını ölçebilmek için çoklu duygusal zekâ ölçeğini (MEIS - Multifactor Emotional Intelligence Scale) oluşturmuşlardır. MEIS ölçeğinde yukarıda da aktarılan; algılama, özümseme, kavrama ve duyguları yönetme olarak dört ana bölüm ve on iki alt bölüm

bulunmaktadır. İlerleyen yıllarda araştırmacılar Caruso ile birlikte çalışarak psikometrik özellikleri daha gelişmiş olan yeni bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçeğin adı araştırmacıların baş harflerinden oluşan MSCEIT (Mayer – Salovey - Caruso Emotional Intelligence Test) ‘dir (Mayer, Salovey, Caruso, 2004, 198-202). MSCEIT ölçeği, yine MEIS ölçeğinde de bulunan aynı dört ana bölüm ve farklı sekiz alt bölümden oluşmaktadır. MEIS ölçeğinden farklı olarak dört ana bölümden algılama ve özümseme bölümleri deneyimsel alan olarak, kavrama ve yönetme bölümleri ise stratejik alan olarak belirtilmiştir.

Mayer ve Salovey duygusal zekâ kavramını ortaya atmakla kalmayıp, konuyla ilgili birçok araştırma yapmış ve modeller geliştirmişlerdir. Ayrıca çalışmalarını birçok modelin kaynağını oluşturmaktadır. Bu sebeple çalışmalarının, kavramın literatürdeki gelişimine ciddi katkı sağladığı söylenebilir.

2.4.2. Karma Model Yaklaşımı

Karma model yaklaşımı, adından da anlaşılacağı üzere, sosyal beceriler, kişilik özellikleri ve davranışlar gibi birbirinden farklı yetenekleri içeren duygusal zekâ tanımlamalarına yer vermektedir (Aslan, 2013, 51).

2.4.2.1. Bar-On’un Duygusal-Sosyal Zekâ Modeli

Bar-On’un modeline göre duygusal-sosyal zekâ “Kendimizi nasıl anladığımızı ve ifade ettiğimizi, diğerlerini nasıl anladığımızı ve onlarla nasıl bağ kurduğumuzu ve gündelik gereklilikleri nasıl yerine getirdiğimizi belirleyen iç içe geçmiş duygusal ve sosyal yeterliliklerin, becerilerin ve tetikleyicilerin birleşim noktasıdır” (Bar-On, 2006, 3). Bar-on modelini duygusal-sosyal zekâ olarak tanımlamaktadır.

Bar-On’un 1980’lerde geliştirdiği ve aynı zamanda psikoloji literatüründe ilk duygusal zekâ ölçeği olma niteliğini taşıyan Duygusal Katsayı Envanteri (EQ-i), Duygusal-Sosyal Zekâ modelinin altyapısını oluşturmakta ve ölçümü için kullanılmaktadır. Bu kavramsallaştırmada yer alan duygusal ve sosyal yetkinlikler ve beceriler Tablo 2’de gösterilen beş temel ana bileşenden oluşmakta ve bu bileşenlerin her biri yine tabloda açıklanan bir dizi yakın ilişkili yetkinlikleri ve becerileri içermektedir (Bar-On, 2006, 4).

Tablo 2: EQ-i Ölçeği

Duygusal Zekâ Boyutu	Boyutu Oluşturan Beceriler ve Yetenekler
Kişisel	Öz farkındalık ve kendini ifade etme:
Özsaygı Duygusal Farkındalık Kendine Güven Özgürlük Bağımsızlık Kendini Gerçekleştirme	<ul style="list-style-type: none">➤ Doğru algılamak, anlamak ve kabul etmek➤ Kişinin duygularının farkında olup anlaması➤ Kişinin duygularını ve kendini etkili ve yapıcı şekilde ifade etmesi➤ Kendine ve başkalarına duygusal bağımlılıktan uzak olma➤ Kişisel hedeflerine ulaşmak ve potansiyelini gerçekleştirmek için çaba göstermek
Kişiler Arası Boyut	Sosyal farkındalık ve kişilerarası ilişkiler:
Empati Sosyal Sorumluluk Kişiler arası ilişkiler	<ul style="list-style-type: none">➤ Başkalarının nasıl hissettiğinin farkında olmak ve anlamak➤ Sosyal grupları tanıyabilmek ve başkalarıyla iş birliği yapabilmek➤ Tatmin edici ilişkiler kurabilmek, başkalarıyla iyi anlaşabilmek
Stres Yönetimi	Duygusal yönetim ve düzenleme:
Stres toleransı Dürtü kontrolü	<ul style="list-style-type: none">➤ Duyguları etkili ve yapıcı şekilde yönetme➤ Duyguları etkili ve yapıcı şekilde kontrol edebilme
Uyumluluk	Değişim yönetimi:
Gerçeği değerlendirme yetisi Esneklik Sorun çözme	<ul style="list-style-type: none">➤ Kişinin duygularının objektif olması ve dış gerçeklikle uyumu➤ Kişinin yeni durumlara göre düşünebilmesi ve duygularını bu doğrultuda uyarlaması➤ Kişisel ve kişilerarası problemleri etkin şekilde çözebilme
Genel Ruh Hali	İçsel motivasyon:
İyimserlik Mutluluk	<ul style="list-style-type: none">➤ Pozitif olmak ve hayata olumlu tarafından bakmak➤ Kendisiyle, başkalarıyla ve genel olarak yaşamla ilgili hissiyat

Kaynak: Bar-On, Reuven. 2006. The Bar-On Model of Emotional Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, c.18: 2006, s.21.

Duygusal-Sosyal zekâ modeline göre kişisel düzeyde duygusal-sosyal olarak zeki olmak; kendini etkili şekilde anlama ve ifade edebilme, başkalarını anlama, onlarla iyi

ilişkiler yürütebilme ve gündelik problemlerin üstesinden gelebilme, değişimi ve baskıyı yönetebilme becerilerini gerektirmektedir. Bunlar da her şeyden önce; bireyin kendinin farkında olması, güçlü ve zayıf yönlerini anlaması, duygu ve düşüncelerini yapıcı şekilde ifade etmesi gibi yeteneklere dayanmaktadır. Kişilerarası düzeyde duygusal-sosyal olarak zeki olmak ise; diğerlerinin duygu ve ihtiyaçlarının farkında olma, tatmin edici ve yapıcı ilişkiler kurabilme ve sürdürebilme yeteneklerini kapsamaktadır. Sonuç olarak duygusal ve sosyal anlamda zeki olmak; kişisel, sosyal ve çevresel değişimi etkin ve gerçekçi şekilde değerlendirmeyi, problemleri çözmeyi ve doğru kararlar alarak durumu etkili şekilde yönetmeyi gerektirmektedir. Ayrıca içsel motivasyona ve iyimser bir ruh haline sahip olmak, duygusal-sosyal zekâ becerilerini pozitif yönlü etkilemektedir (Bar-On, 2006, 3-4).

Bar-On modelinin gelişimi yaklaşık 20 yıllık bir sürece dayanmaktadır. Bu uzun süreç sonunda geliştirilen EQ-i, 30'dan fazla dile çevrilmiş ve veri toplamak amacıyla dünyanın birçok ülkesinde uygulanmıştır. Bu uygulamalardan biri Kuzey Amerika'da yapılan bir çalışmadır. Bu çalışmada Bar-On ve arkadaşları, Kuzey Amerika'daki çeşitli etnik gruplar arasındaki duygusal-sosyal zekâ farklılıklarını ölçmüşlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre; çeşitli etnik gruplar arasında duygusal-sosyal zekâ açısından anlamlı bir fark olmadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmaları sonucunda; yaşlı insanların genç insanlara oranla duygusal-sosyal olarak daha akıllı oldukları, kadınların ise erkeklere oranla duyguları daha fazla fark edebildikleri ve erkeklerin duyguları yönetme konusunda daha ilkel oldukları sonuçlarına ulaşmışlardır (Bar-On, 2006, 5-7).

EQ-i, kısa cümle formunda 133 maddeden oluşmakta “çok nadiren ya da benim için doğru değil” ve “çok sıklıkla doğru ya da doğru” yargıları arasında bir metinsel cevap formatı ile 5 puanlık cevap ölçeğinden oluşmaktadır. EQ-i, 17 yaşından büyükler için uygundur ve cevaplama yaklaşık 40 dakika almaktadır. Kişisel (öz saygı, duygusal farkındalık, kendine güven, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme), kişilerarası (empati, sosyal sorumluluk, kişilerarası ilişkiler), stres yönetimi (stres toleransı, dürtü kontrolü), uyumluluk (gerçeği değerlendirme yetisi, esneklik, sorun çözme) ve genel ruh hali (iyimserlik, mutluluk) olmak üzere 5 ana yetenek ve beceri ve 15 alt ölçekten oluşmaktadır (Bar-On, 2006, 4).

Bar-On'un EQ-i ölçeğinin beş boyutu aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Aslan, 2013, 58);

- i. Kişisel boyut ölçeğinin yüksek puanlı olması; bireyin kendi duygularını anladığını ve hayata dair olumlu hisler taşıdığını,
- ii. Kişilerarası ölçeğin yüksek puanlı olması; bireyin başkalarıyla iyi ilişkiler kurabildiğini ve yürütebildiğini,
- iii. Uyumluluk ölçeğinin yüksek puanlı olması; bireyin çevresel faktörlerle daha kolay baş edebildiğini,
- iv. Stres yönetimi ölçeğinin yüksek puanlı olması; bireyin stresini yönetebildiğini ve olumlu yönde kullanabildiğini,
- v. Genel ruh durumu ölçeğinin yüksek puanlı olması; bireyin hayatından daha fazla zevk alabildiğini göstermektedir.

Bar-On'un hipotezine göre; duygusal-sosyal zekâ modelini oluşturan beş ana yetenek (kişisel, kişiler-arası, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali) eğer ortalamanın üzerinde ise, birey çevresel talep ve baskılar karşısında daha başarılı sonuçlar alacaktır. Bar-On özellikle duygusal zekâ eksikliğinin başarılı olmayı olumsuz yönde etkileyeceğini ve birtakım duygusal problemlere sebep olacağını vurgulamıştır (Styz, Brown, 2004, 11).

Bar-On meslektaşları ile birlikte EQ-i ölçeğini kullanarak yaptıkları birçok çalışmada, duygusal-sosyal zekâ ve iş performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Bunlardan en çok bilineni ise, mesleki performans ve doğru işe alımı desteklemek üzere Amerikan Hava kuvvetlerinde yaptıkları çalışmadır. Bu çalışmaya, hava kuvvetlerinden 1171 aday katılmış, adayların duygusal zekâ düzeyleri ölçülerek mesleki performanslarıyla olan ilişkisi incelenmiştir. EQ-i'da yüksek düzey performans gösteren adayların; yüksek düzeyde kendini ifade etme, kişilerarası ilişkiler, empati, stres yönetimi, sosyal sorumluluk ve problem çözme becerilerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Özellikle ağır koşullarda çalışan ve kurum içinde başarılı olan komandoların; adaptasyon, esneklik, mutluluk, özgüven ve stres yönetimi gibi kategorilerde başarılı sonuçlar elde ettikleri görülmüştür. 1996 yılı öncesinde, Amerikan hava kuvvetlerinin işe alım yerleştirme süreçlerinde yılda ortalama 100 yanlış karar için yaklaşık 3 milyon dolar masrafa girdiği görülmektedir. EQ-i ölçümleri, araştırma bulguları, görüşmeler ve öneriler sonrasında başarılı ve başarısız adayları doğru belirlemede %81'lik başarı oranına ulaşarak, finansal kayıplar %92 oranında azaltılmıştır. Yine farklı bir örnek olarak; stresli ve tehlikeli mesleklerde, duygusal-sosyal zekâ ve performans ilişkisini ölçmek üzere İsrail Savunma

Kuvvetlerinde iki farklı grup üzerinde karşılaştırmalı olarak iki ayrı çalışma yapmışlardır. Her iki çalışmada da duygusal-sosyal zekâ beceri ve yetkinlikleri ile performans arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Bar-On, 2006, 15-16).

Ayrıca Bar-On ve arkadaşları, duygusal ve sosyal olarak akıllı davranışın okulda, işyerinde veya klinik bir ortamda geliştirilmesinin mümkün olup olmadığını da sorgulamışlardır. Araştırma sonuçları; modelin tarif ettiği duygusal-sosyal zekâ yeteneklerinin hem öğrenilebilir hem de öğretilbilir olduğunu ve nispeten kısa bir zaman diliminde bu aktarımın gerçekleştirilebileceğini göstermektedir (Bar-On, 2006, 18).

Bor-On makalesinin sonuç bölümünde, modelinin sadece zaman ve kültürler arasında tutarlı ve istikrarlı olmakla kalmayıp, aynı zamanda tanımlamak için tasarlandığı kavram olan duygusal-sosyal zekâyı da tanımlamada başarılı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca modeldeki duygusal-sosyal zekâ faktörlerinin; öğrenilebilir, öğretilbilir ve geliştirebilir olmasıyla literatür açısından kullanılabilirliğinin ve öneminin altını çizmiştir (Bar-On, 2006, 20).

Bar-On ve arkadaşlarının ilerleyen dönem çalışmalarında, EQ-i eski versiyonunda on beş maddeden oluşan ölçekten, duygusal farkındalık, empati ve iyimserlik boyutlarının çıkartılmasıyla yeni versiyonu on iki maddeye indirilmiştir (Aslan, 2013, 58).

Günümüzde Bar-On'un duygusal zekâ ölçeğinin değerlendirilmesi Multi Health Systems (MHS) şirketi tarafından yapılmaktadır. Ölçek bir kuruma uygulandığında; özet rapor, gelişim raporu, grafik raporu ve grup raporu olmak üzere dört ayrı rapor sunmaktadır (Aslan, 2013, 59).

2.4.2.2. Cooper ve Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı “duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak doyumlama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği” olarak tanımlamaktadır (Cooper, Sawaf, 2010, 370).

Cooper ve Sawaf, Dört Köşe Taşlı Model olarak adlandırdıkları duygusal zekâ modellerinde, kavramı örgüt ortamı içinde ele alarak, özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi üzerine odaklanmaktadır (Çakar, Arbak, 2004, 39). Cooper ve Sawaf'ın modellerini oluşturan ve aşağıda detaylarıyla aktarılacak olan bu dört ana köşe taşı;

duyguları öğrenme, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simyadır (Cooper, Sawaf, 2010, 34).

Duyguları Öğrenmek:

Duyguları öğrenmek; kişinin bir yargıya varmadan önce kalbini ve sezgilerini dinlemesi, duygularını anlamaya çalışması, hissettikleriyle ilgili kendisine gerçeği söyleyebilmesi, inandığı ve hissettiği şeyleri doğru şekilde ifade edebilmesi ve bu sayede daha gerçekçi ve güvenilir olmasını sağlayan *duygusal dürüstlük*; kişinin gündelik yaşamında enerji düzeyi ve duygularının farkında olması ve kendisini doğru şekilde yöneterek enerji düzeyini efektif şekilde kullanabilmesini ifade eden *duygusal enerji*; duyguların verdiği mesajları doğru algılama ve bu sayede doğru tavrı almayı ifade eden *duygusal geribildirim* ve yapılan işe karşı ilgi duyma, empatiyle yaklaşma, içgüdü ve sezgilerimize güvenebilme olarak ifade edilen *pratik sezgi*'den oluşmaktadır. Genel hatlarıyla açıklanan bu dört kapasitenin her biri, EQ'nun birinci köşe taşını oluşturan *duygusal öğrenmeye* katkı sağlar ve bir güven alanı oluşturur. Böylece; kişisel farkındalık, kişisel yönetim, özsaygı, sorumluluk, yüksek bir kendine yeterlilik ve kişisel güç alanı yaratır (Cooper, Sawaf, 2010, 5-83).

Duygusal Zindelik:

Duygusal zindelik sayesinde; temel kişisel değerlerimizi, karakterimizi ve duygularımızı tanımaya başlayabiliriz. Hata yapıldığında, hem kendimizi hem de başkalarını çok daha kolay affedebilir ve sınırlarımızı esnetebiliriz. Duygusal zindelik, gayret ve esnekliği geliştirerek, zorluklara ve değişime karşı yapıcı bir güç oluşturmamızı sağlar ve bu sayede dayanıklılığımızı artırır.

Duygusal zindelik; bireyin kendini ve başkalarını dikkatle dinleyip, onlarla gerçek diyaloglar kurarak güç alanını geliştirebileceğini, böylece temel duygusal gerçeğini, yaşam amacını, ne düşündüğünü ve neye inandığını anlayabileceğini ifade eden *öz varlık*; bireyin kendisine güvenmesi, bu güveni iletişimde olduğu diğer kişilere yansıtması ve bunun karşılığında ilişkilerini güçlendirerek, kaliteli bir diyalog oluşturabilmesini sağlayan *güven çemberi*; bireylerin herhangi bir konu ile ilgili hoşnutsuzluğunu doğru bir üslupla dile getirmesine müsaade etmeyi, dinlemeyi ve dile getirilen bu konular üzerinde geliştirme yaparak daha iyiye ulaşmayı ifade eden *yapıcı hoşnutsuzluk* ve şartlarda, koşullarda, kurallarda, düzende ve ihtiyaçlarda değişiklik yapabilmek, bakış açımızı değiştirebilmek ve yeni düzene uyum sağlayabilmeyi ifade

eden *esneklik ve yenilenme* boyutlarından oluşmaktadır (Cooper, Sawaf, 2010, 85-175).

Duygusal Derinlik:

Duygusal derinlik; bireyin kendine özgü potansiyelini ortaya çıkarması, asıl amacını belirlemesi ve özgün potansiyelini asıl amacına ulaşmak için en doğru şekilde değerlendirebilmesi temeline dayanan *özgün potansiyel ve amaç*; bireyin asıl amacına ulaşmak için kendini işine vermesi ve büyük bir içgüdüsel motivasyonla çalışmasını ifade eden *adanmışlık*; bireyin iş hayatında sorumluluğunu bilmesi, açık iletişim kurması, sözlerini tutması, gizli gündemlerden uzak durması, kalbiyle hareket ederek tutarlı davranışlar sergilemesini ifade eden *dürüstlüğü yaşamak* ve bireyin yetkisi olmadan diğer insanlar üzerinde etki oluşturabilmesini ifade eden *yetki olmadan etki* boyutlarından oluşmaktadır (Cooper, Sawaf, 2010, 175-284).

Duyguların Simyası:

Simya, yeteri kadar değerli olmadığı düşünülen bir maddeyi, değerli bir hale dönüştürmek için uygulanan işlemdir. Bu tanımdan yola çıkarak, duygularımız ile ilgili önsezilerimizi ve farkındalığımızı arttırarak duygusal bir simya gerçekleştirdiğimizi düşünebiliriz. Duyguların simyası; bireyin iyi düşünen bir mantık ve güçlü önsezilerle hareket etmesini, hem mantığın hem önsezilerin akışa yön vermesini ifade eden *sezgisel akış*; bireyin geçmiş tecrübelerinden ders çıkararak, şu anı yaşaması ve geleceği hissetmesini ve bu sayede içinde bulunulan şartlara daha uyumlu olmasını sağlayan *düşüncesel-zaman değişimi*; bireyin duygularını, hislerini ve önsezilerini kullanarak karşısına çıkan fırsatları hissedebilmesini ifade eden *fırsatı sezinlemek* ve bireyin geleceğini istediği yönde, etkin, yaratıcı ve tutkulu şekilde oluşturmasına yardımcı olacak yönde duygusal zekâsını kullanmasını ifade eden *geleceği yaratmak* boyutlarından oluşmaktadır (Cooper, Sawaf, 2010, 284-376).

Cooper ve Sawaf modellerinde aktardıkları duygusal zekâ yetenek ve becerilerini ölçmek üzere EQ haritası adını verdikleri bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu harita Tablo 3'te ayrıntılarıyla aktarılan, şimdiki çevre, duyguların farkında olma, yeterlilikler, değerler, inançlar ve sonuçlar olmak üzere beş ana başlık, bu ana başlıklarla ilintili yirmi bir alt başlık ve toplam iki yüz altmış bir sorudan oluşmaktadır (Cooper, Sawaf, 2010, 394-395).

Tablo 3: EQ Haritası

Başarı Alanları	Alt Boyutlar
Şimdiki Çevre	<ul style="list-style-type: none">➤ Yaşamdaki Olaylar➤ İş Baskıları➤ Kişisel Baskılar
Duguların Farkında Olma	<ul style="list-style-type: none">➤ Kendi Dugularının Farkından Olma➤ Duyguları İfade Etme➤ Başkalarının duygularının farkında olma
Yeterlilikler	<ul style="list-style-type: none">➤ Niyet➤ Yaratıcılık➤ Esneklik➤ Kişilerarası İlişkiler➤ Yapıcı Hoşnutsuzluk
Değerler ve İnançlar	<ul style="list-style-type: none">➤ Şefkat➤ Dış Görünüş➤ Sezgi➤ Güven Çemberi➤ Kişisel Güç➤ Dürüstlük
Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none">➤ Genel Sağlık➤ Yaşam Kalitesi➤ İlişki Ölçümü➤ En İyi Performans

Kaynak: Cooper, Robert K., Ayman Sawaf. 2010. **Liderlikte Duygusal Zekâ**. Çev. Zelah Bedriye Ayman, Banu Sancar. İstanbul: Sistem Yayıncılık. S.394-395.

Cooper ve Orioli, “şimdiki çevre” ve “değer ve inanışlar” ın da duygusal zekâ boyutlarına dahil edilmesi gerektiğini; bu boyutlar olmaksızın yeterlilikleri tek başına incelemenin duygusal zekâ gibi karmaşık bir kavramın ölçümlenmesinde yetersiz kalacağını savunmuşlardır. Ölçeğin diğer ölçüm araçlarından en büyük farkı bu boyutların da ölçeğe katılmasıdır. Ayrıca birçok farklı konuyu içermesi ve kişinin kendini değerlendirmesine imkan vermesi modelin olumlu özelliklerindedir (Aslan, 2013, 64)

Cooper ve Sawaf modelinin, boyutların çoğu zaman iç içe olması ve birbirini tekrarlaması sebebiyle eleştirildiği görülmektedir (Çakar, Arbak, 2004, 40). Coper ve Sawaf Modelinde ölçek ve model alt başlıkları birbirinden ayrı isimlendirilmiş ve ölçekteki alt başlıkların modeldeki hangi boyuta ait olduğu açıklanmamıştır. Bu sebeple anlaşılması güç, içe içe girmiş ve karmaşık bir yapıya sahip olduğu

düşünülmektedir (Aslan, 2013, 65). Yine benzer bir görüşle Cherniss, EQ haritasında verilerin oldukça belirsiz bir şekilde rapor edildiğini belirtmekte ve ölçeği ticari bir araç olma yönüyle eleştirmektedir (Cherniss, 2000, 9). Modelin bir diğer eksik yanı ise; EQ haritasının fazla sayıda soru içermesi ve bu sebeple uygulanmasında ciddi güçlüklerle karşılaşılmasıdır. Ayrıca Cooper ve Sawaf kitaplarında, modelin ABD ve Kanada’da çalışanlar üzerinde denendiği ve istatistiksel olarak güvenilir olduğunu belirtmekte ancak modelin geçerliliği ve güvenilirliğine dair herhangi sayısal bir veri paylaşmamaktadırlar. (Aslan, 2013, 65).

2.4.2.3. Daniel Goleman Modeli

Daniel Goleman’ın Modeli, Mayer ve Salovey’in 1990 yılında duygusal zekâ üzerine yaptıkları çalışmalardan elde ettikleri sonuçlara dayanmaktadır. Daniel Goleman, Mayer ve Salovey’in bulgularından esinlenerek, kendi çalışmasını yürütmeye başlamış ve o dönem duygusal zekâ kavramının özel sektör ve halkın ilgi odağı olmasına büyük katkı sağlayacak “Emotional Intelligence (Duygusal Zekâ)” kitabını yazmıştır (Styze, Brown, 2004, 14). Daniel Goleman’ın kitabının yayınlanmasıyla birlikte “Duygusal Zekâ” kavramı Amerika’daki kurumsal iş çevresinde en çok konuşulan konulardan biri haline almıştır. Öyle ki, Harvard Business Review dergisinde “Duygusal Zekâ” başlığıyla yayınlanan makale, son 40 yılda yayınlanan tüm makalelerden daha yüksek okuyucu kitlesine ulaşmıştır. Hatta Johnson & Johnson’ın CEO’su bu makaleden öyle etkilenmiştir ki, iş camiasındaki dört yüz üst düzey yönetici ile bu makaleyi paylaşmıştır (Cherniss, 2000, 2).

İlerleyen yıllarda, Mayer ve Salovey kendi kuramlarını geliştirmeye devam ederken, Goleman onların modelini, bu yeteneklerin çalışma hayatındaki önemini anlamak açısından en kullanışlı bulduğu versiyona uyarlamıştır. Goleman’ın “Working with Emotional Intelligence (İşbaşında Duygusal Zekâ)” adlı kitabında aktardığı yeni uyarlaması beş temel unsurdan oluşmaktadır (Goleman, 2014b, 393). Bu beş temel unsurdan “öz bilinç”, “kendine çekidüzen verme” ve “motivasyon” unsurları kişisel yeterlilikler kapsamında; “empati” ve “sosyal beceriler” unsurları ise sosyal yeterlilikler kapsamında değerlendirilmektedir. Duygusal zekânın beş boyutu ve yirmi beş duygusal yeterlilik arasındaki ilişki Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4: Duygusal Yeterlilik Çerçevesi

Kişisel Yeterlilik
<p>Öz bilinç: Kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmek</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Duygusal bilinç: Kendi duygularını ve bu duyguların etkilerini anlamak➤ Doğru öz değerlendirme: Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek➤ Öz güven: Kendi değerinin farkında olmak ve yeteneklerini bilmek <p>Kendine çekidüzen verme: Kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmek</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Özdenetim: Yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altında tutmak➤ Güvenirlilik: Doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumak➤ Vicdanlılık: Kişisel edimlerin sorumluluğunu üstlenmek➤ Uyumluluk: Değişim karşısında esneklik➤ Yenilikçilik: Yeni fikir ve yaklaşımlara, yeni bilgilere açık olmak <p>Motivasyon: Hedeflere ulaşmayı sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimler</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Başarma dürtüsü: Mükemmellik standartlarını yakalama ve yükseltme arayışı➤ Bağlılık: Grup ya da kuruluşun hedeflerini benimsemek➤ İniyatif: Fırsat doğduğunda harekete geçmeye hazır olmak➤ İyimserlik: Engel ve yenilgilere rağmen hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar etmek
Sosyal Yeterlilik
<p>Empati: Başkalarının ihtiyaçlarını, hislerini ve endişelerini anlamak</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Başkalarını anlamak: Başkalarını hislerini, bakış açılarını anlamak, sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenmek➤ Başkalarını geliştirmek: Başkalarının kişisel gelişim ihtiyaçlarını sezme ve yeteneklerini pekiştirmek➤ Hizmete yönelik olmak: Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden görmek, kabul etmek ve karşılamak➤ Çeşitlilikten yararlanmak: Farklı türlerden insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmak➤ Politik bilinç: Bir grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini okumak <p>Sosyal beceriler: Başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olmak</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Etki: Etkili ikna taktikleri kullanmak➤ İletişim: Açık olarak dinlemek ve inandırıcı mesajlar yollamak➤ Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak➤ Liderlik: Bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermek➤ Değişim katalizörlüğü: Değişimi başlatmak ya da yönetmek➤ Bağ kurmak: Amaca hizmet edebilecek ilişkileri geliştirmek➤ İmece ve iş birliği: Ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmak➤ Ekip yetileri: Kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmak

Kaynak: Goleman, Daniel. 2014b. **İşbaşında Duygusal Zekâ**. çev. Handan Balkara, 12.bs. İstanbul: Varlık Yayınları, 38-39.

Goleman, tabloda belirtilen beş ana unsuru ve bu unsurlara bağlı duygusal becerileri öğrenme kapasitemizi, duygusal zekâmızın belirlediğini ileri sürmektedir. Duygusal yeterliliğimiz ise, sahip olduğumuz potansiyeli işbaşındaki uygulamalarımıza ne kadar yansıtılabildiğimiz ile ilgilidir. Goleman duygusal zekâ ve duygusal yeterlilik kavramlarından özellikle ayrı ayrı bahsetmektedir. Bu noktada vurgulamak istediği şudur; bir kişinin duygusal zekâ düzeyinin yüksek olması, kişinin iş yaşamı için ihtiyaç duyduğu duygusal yeterlilikleri öğrenebileceğini garanti etmez, sadece bunları öğrenmek için daha yüksek bir potansiyel taşıdığını gösterir. Örneğin; çok iyi müzik kulağına sahip ve aynı zamanda şan dersleri almış, müzik kariyeri olan bir kişiyi ele alalım. Her ne kadar bu yeteneğe sahip olsa da şan dersleri almamış olsaydı, operada kariyer yapması mümkün olmayabilirdi (Goleman, 2014, 36).

Goleman'ın duygusal zekâyı, yukarıda sıralanan beş temel yetkinlik üzerinden açıkladığı çalışmaları, daha çok bireyin iş performansı ve çalışma ortamındaki başarısı üzerine odaklanmaktadır. Goleman, duygusal zekâyı oluşturan bu temel yeteneklerin, üstün iş performansı ile sonuçlanan, öğrenilmiş yetenekler olduğunu vurgulamaktadır. Müşteri ilişkileri ve çatışma yönetimi gibi alanlarda başarılı olmak için, özellikle sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi becerilerinin gerekliliğinin altını çizmiştir. Buna rağmen, bu alanlarda başarılı olmak için bu yeteneklere sahip olmanın tek başına yeterli olmadığını, sadece başarılı olabilecek bir potansiyele sahip olduğumuz anlamına geldiğini ancak bu potansiyeli başarıya çevirmek adına öğrenmeye devam etmemiz gerektiğini de vurgulamıştır. Örneğin, çok yüksek IQ'lu bir öğrenci geometriyi henüz öğrenmemiş olabilir. Veya empati yeteneği çok gelişmiş bir insan henüz gerekli becerileri öğrenmediği için, müşteri ilişkileri konusunda yeterli olmayabilir. Özetle, sıralanan bu duygusal ve sosyal beceriler, başarılı olmak için vazgeçilmezdir, ancak tek başına yeterli değildir (Cherniss, Goleman, 2001, 27).

İlerleyen yıllarda Goleman meslektaşı Boyatzis ile yapmış olduğu çalışmada, duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi üzerine odaklanmış ve duygusal zekâ kavramını ilk olarak beş alan yirmi beş yeterlilik üzerinden açıkladığı modelini basitleştirerek dört alan ve on sekiz yeterlilik ile sınırlandırdığı duygusal zekâ modelini ortaya atmışlardır (Goleman, Boyatzis, Mckee, 2005, 48-49). Goleman'ın bu modelde ele aldığı dört ana boyuttan ilk ikisi (öz bilinç ve özyönetim) kişisel yetkinlikleri, dolayısıyla kendimizi nasıl yönettiğimizi ifade eder. Diğer ikisi ise (sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) diğer insanlar

ile olan ilişkilerimizi ifade etmektedir. Bu alan ve yetkinlikler aşağıda detaylı şekilde açıklanmaktadır (Keskin, Akgün, Yılmaz, 2013,59-60);

Öz bilinç

- *Duygusal Öz bilinç:* Duygusal öz bilinci yüksek olan lider; duygularını tanır, duygularının kendine ve iş performansına olan etkisini bilir. İçsel değerlerine bağlıdır. Açık sözlü davranabilir ve içtenlikle iletişim kurabilir. Duygularından ve vizyonundan inançla bahsedebilir. Karmaşık durumlarda büyük resmi görerek aksiyon alabilir.
- *İsabetli Öz değerlendirme:* Öz değerlendirmesi yüksek olan lider; zayıf ve güçlü yönlerinin farkındadır. Yapıcı eleştiriye açıktır. Kendisiyle ilgili mizah duyguları gelişmiştir. Ne zaman yardım isteyeceğini bilir ve kendini geliştirme noktasında nelere odaklanacağını farkındadır.
- *Özgüven:* Özgüveni yüksek lider, kendinden emin tavırlarıyla grup içinde rahatlıkla ön plana çıkar. Zor bir görevi kolaylıkla yürütebilir.

Özyönetim

- *Özdenetim:* Özdenetimi yüksek lider, rahatsız edici duygu ve dürtülerine hakimdir. Hatta negatif duygu ve dürtülerini yararlı bir yöne yönlendirebilir. Zor durumlarda soğukkanlı kalabilir. Yüksek stres altında veya kriz dönemlerinde sakin kalıp berrak bir zihinle değerlendirme yapabilir.
- *Saydamlık:* Saydam lider, diğerlerine karşı açık ve dürüsttür. Hatalarını ve kusurlarını açıkça kabul eder. Ahlaka aykırı durumları görmezden gelmek yerine gerekli tepkiyi vermeyi tercih eder.
- *Uyumluluk:* Uyumluluğu yüksek lider, esnek davranabilir, değişime hızlı adapte olabilir ve yeni durumlarla karşılaştığında hızlı değerlendirme yapıp kararlar alabilir. Belirsiz durumlar veya değişikliklerden rahatsız olmaz. Odağını kaybetmeden birçok sorunun üstesinden gelebilir.
- *Başarma dürtüsü:* Başarma dürtüsü güçlü olan lider, her zaman en iyi işi çıkarmak için çalışır. Pragmatiktir. Ölçülebilir ancak zorlayıcı hedefler verir. Hem kendisi hem de yönettiği kişilerde performans artışına odaklanır. Daha iyi iş çıkarmak için neler yapması gerektiğini sürekli araştırır.
- *İnisiyatif:* İnisiyatif kullanabilen lider, fırsatları beklemek yerine kendisi yaratır. Çevresindeki fırsatları hızlıca fark edip değerlendirebilir. Geleceğe

yönelik güzel fırsatlar gördüğünde kurallara takılı kalmaz. Gerektiğinde kuralları esnetebilir.

- *İyimserlik:* İyimser lider, başarısızlıklardan fırsatlar yaratabilir. Başkalarına olumlu bir gözle bakar ve onlardan yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını bekler.

Sosyal Bilinç

- *Empati:* Empati yeteneği yüksek lider, bir kişi veya grubun dile getirmediği duyguları sezebilir. Dikkatli şekilde dinler ve böylece karşısındaki kişinin bakış açısını doğru şekilde anlayabilir. Empati, liderin farklı kültürler veya yeni insanlarla iyi geçinebilmesini sağlar.
- *Örgütsel bilinç:* Örgütsel bilinci yüksek lider, örgüt içindeki gizli, kilit ve can alıcı iletişim ağlarını görebilir. Örgütün sözle ifade etmediği değerleri anlayabilir. Ve tüm bunları yönetmek için politik davranabilir.
- *Hizmet:* Hizmet yeterliliği yüksek lider, müşteri ile kurulan ilişkileri anlar, tatmin düzeylerini takip eder ve gerektiğinde görüşmeye hazır olur. Müşteri ile doğrudan temas kuran kişiler için uygun ortamı yaratır.

İlişki Yönetimi

- *Esinleme:* Esinleyici lider, cazip bir vizyon yaratarak, kişileri harekete geçirebilir, peşinden sürükleyebilir ve gündelik görevleri bile heyecanlı hale getirebilir.
- *Etkileme:* Etkileme yeteneğine sahip bir lider, kimi nasıl ikna edeceğini bilir. Hitap ederken dikkat uyandırır ve ilgi çeker.
- *Başkalarını geliştirmek:* Başkalarını geliştirme becerisi yüksek olan lider, insanların güçlü ve zayıf yönlerini doğru analiz edebilir. Yapıcı geribildirimlerle kişilerin kendilerini geliştirmelerine destek olabilir. Tıpkı bir akıl hocası veya eğitmen gibidir.
- *Değişim katalizörlüğü:* Değişim katalizörlüğü yapan lider, değişime açıktır. Statükoya meydan okuyabilir. Değişime direnci kırmak üzere gerekli savunmaları yapabilir. Değişime engel olan durumlarla mücadele edebilir.
- *Çatışma yönetimi:* Çatışma yönetiminde başarılı olan lider, tüm fikirlerin ifade edilmesini destekler, farklı bakış açılarını dinler ve anlamaya çalışır. Herkesin

destekleyebileceği ortak bir ideal yaratmakta başarılıdır. Çatışmanın enerjisini grubun ortak ideali doğrultusunda pozitif yönlendirebilir.

- *Ekip Çalışması ve iş birliği:* Takım oyunculuğunda başarılı lider, saygı, yardım ve iş birliği oluşturur. Kişileri ortak alana yönlendirir. Grubun ruhunu oluşturur, kimliğini geliştirir.

Goleman'ın modeli Mayer ve Salovey'in modelinden esinlenerek geliştirilmiş olmasına rağmen; sadece duygusal zekâ yetenekleriyle sınırlı kalmayıp bu yeteneklerin örgütsel davranış ve liderlik üzerine olan etkilerini de gündeme getirmiş ve literatürde önemli bir gelişme sağlamıştır (Çakar, Arbak, 2004, 41).

Goleman'ın duygusal zekâ modeli, Richard Boyatzis, Daniel Goleman ve Hay/McBer tarafından geliştirilen duygusal yeterlilik envanteri (Emotional Competence Inventory -ECI) isimli bir ölçekle ölçülmektedir. ECI, “duygusal farkındalık”, “duygusal yönetim”, “sosyal farkındalık” ve “sosyal beceriler” olmak üzere 4 ana boyut altında 20 farklı yetkinlikten oluşmaktadır. Testin, “kendini değerlendirme” (110 soru, 7 dereceli likert cetveli) ve “360 derece değerlendirme” (73 soru, 6 dereceli likert cetveli) olmak üzere iki versiyonu bulunmaktadır (Doğan, Şahin, 2007, 244).

ECI ölçeği günümüzde Hay grup tarafından uygulanmaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Aslan, 2013, 60-61).

2.5. Duygusal Zekânın Duygusal Emek Davranışları Üzerine Etkisi

Günümüzde işletmelerin başarısı büyük oranda insan unsuruna dayanmaktadır. Duygusal zekâyâ yönelik literatür incelemesinde; insanların duygulardan bağımsız tamamen rasyonel varlıklar olarak ele alındığı ve yönetildiği dönemlerden günümüze kadar, sanayi devrimi ve sonrası yaşanan sektörel değişimle birlikte; insana olan bakış açısının da büyük oranda değiştiği ve insan odaklı yaklaşımların gelişiminin hız kazandığı görülmektedir. Kuşkusuz bu gelişmeler sadece çalışan odaklı ortaya çıkmamıştır. Çalışanlarının duygularının farkına varan işletmeler, kendi çıkarları doğrultusunda olsa da, zamanla bu duyguları başarılarına ve karlılıklarına katkı sağlayacak şekilde yönetebileceklerini fark etmişlerdir.

Ülke ekonomisine önemli katkıları olan ve her geçen gün büyümeye devam eden perakende sektöründe hizmet veren işletmelerin başarıları, müşteri ile birebir iletişimde olan ve müşteri karşısında işletmeyi temsil eden çalışanlarına büyük oranda

bağlıdır. Sektördeki başarının temeli müşteri memnuniyetine dayanmaktadır. Bu sebeple perakende sektöründe çalışanların sergiledikleri bireysel performansın ve bu performansı sergilerken ortaya koydukları duygusal gösterimlerin, müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkili olduğu söylenebilir (Beğenirbaş, Çalışkan, 2014, 110). Müşteri memnuniyetini sağlayan işletmeler, her geçen gün müşteri sayılarını ve bununla doğru orantılı şekilde satışlarını arttırmakta; satışları ve karlılıkları artan işletmeler, daha fazla yatırım yaparak büyümeye devam etmekte ve rekabetteki yerlerini sağlamlaştırmaktadır. Bu durum işletmelerin başarıları açısından, çalışanlarının hizmet alanlara yönelik duygusal emek davranışlarını daha da önemli getirmektedir.

Teorik kısımda da aktarıldığı üzere birbirinden farklı birçok duygusal zekâ tanımının, “bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını tanınması, anlaması ve yönetmesi” noktasında kesiştiği görülmektedir. Duygusal zekânın yoğun duygusal emek gösterimi gerektiren işlerde çalışanlara avantaj sağlayacağı düşünülmektedir. Birbirinden farklı duygusal zekâ tanımlamalarına da dayanarak öncelikle, yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin başkalarının duygu durumlarını analiz etme, anlama ve düşüncelerini yönlendirmedeki becerilerinin gelişmiş olması sayesinde özellikle müşteriler ile iletişim gerektiren işlerde başarılı olacaklarını düşünmek yanlış olmayacaktır. Bununla birlikte, yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin kendi duyguları ile ilgili daha yüksek bir farkındalığa ve kontrol becerisine sahip oldukları gözlenmektedir. Duygusal emek, bireyin işi gereği duygularını kullanmasını gerektiren bir süreçtir. Bireyin duygularını kullanma şekli ve bu konudaki başarısı iş sonuçları üzerinde etkili olmaktadır (Oral, Köse, 2011, 469). Duygusal zekâsı yüksek bir birey, işinin gerektirdiği şekilde duygusal durumunu kolayca forma sokabilme yeteneğine sahiptir (Salovey ve Grewal, 2005, 136).

Literatürde duygusal zekâ ve duygusal emek ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde; Brotheridge (2006), Mikolajczak ve arkadaşları (2007a), Onay (2011), Lee ve Ok (2012) gibi araştırmacıların çalışmalarının ve bulgularının duygusal zekâ ile duygusal emek arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi desteklerken; Mikolajczak ve arkadaşları (2007b), Austin, Dore ve O’Donovan (2008) gibi araştırmacıların çalışmalarının ve bulgularının iki kavram arasındaki negatif yönlü ilişkiyi destekledikleri görülmektedir (Polatcı, Özyer, 2015, 136).

Brotheridge (2006, 142)'nin duygusal emeğin gerçekleştirilme sürecinde duygusal zekânın etkilerini incelediği araştırmasının bulguları; duygusal olarak zeki bireylerin kişilerarası iletişimlerinde beklenen duyguları ifade etme aracı olarak derin oyunculuktan faydalandıklarını göstermektedir.

Onay (2011, 596)'ın; çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının, duygusal emeği, görev performansı ve bağlamsal performansı üzerine etkilerini incelediği araştırmasının sonuçları; yüzeysel davranışın haricinde duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranış ile duygusal zekâ boyutlarını oluşturan faktörler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.

Mikolajczak ve arkadaşlarının (2007, 1115) duygusal zekânın mesleki stres üzerindeki koruyucu etkilerini duygusal emek süreçleri üzerinden inceledikleri araştırmalarındaki ana hipotezleri, duygusal zekâ düzeylerine göre iş görenlerin farklı duygusal emek stratejilerinden faydalandığı ve bu durumun da mesleki tükenmişlik ve somatik şikayetler açısından farklı sonuçlar doğurduğu yönündeydi. Araştırma bulguları bekledikleri şekilde yüksek duygusal zekâyâ sahip iş görenlerin düşük duygusal zekâ skoruna sahip olan iş görenlere nazaran, daha kolay uyum sağladığını ve bu sebeple duygusal emek gösterimlerinde daha az çaba gösterdiklerini destekledi. Ancak bekledikleri şekilde yüksek duygusal zekâ düzeyinin, yüzeysel davranışa oranla derinlemesine davranış gösterimini arttırdığı yönünde bir bulguya ulaşamadılar.

Polatçı ve Özyer (2015, 149)'in “duygusal zekâ seviyesi yüksek bireylerin daha az tükenmelerini sağlayabilmek için duygusal emek stratejilerinden yararlanabilir miyiz?” sorusuna cevap aramak üzere yaptıkları araştırmanın bulguları, duygusal zekâ düzeyinin yüksek olmasının iş görenlerin sarf ettiği toplam duygusal emek düzeyini arttırdığını göstermektedir. Duygusal zekâ ile duygusal emek stratejilerinin ilişkilerine yönelik ise, duygusal zekânın derinlemesine davranış ile samimi duyguları arttırdığı, yüzeysel davranışı ise azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak, duygusal zekâsı yüksek iş görenlerin, sergilemeleri gereken rolleri ya gerçekten içselleştirdikleri, ya da zaten halihazırda o duyguları hissettiklerini belirtmişlerdir.

Uzmanlar duygusal zekâsı yüksek bireylerin; başarısızlık karşısında motivasyonunu koruma ve sabır, ani istekleri kontrol etme, duyguları kontrol etme ve empati yeteneklerinin üstün olduğunu ifade etmektedirler (Yelkikalan, 2006, 44-45). Ayrıca

duygusal zekâya kaynaklık oluşturduğu düşünölen duygusal özellikler; empatik olma ve empatik ilişkiler kurabilme, duyguları anlama ve ifade edebilme, mizacını kontrol edebilme, bağımsız olarak hareket edebilme, bulunulan çevreye uyum sağlayabilme, beğenilme kaygısı taşıma, sorun çözebilme, sabırlı olma ve sebat gösterme, sempatik olma ve saygı gösterme başlıkları altında aktarılmaktadır (Güney, 2000: 233'ten aktaran Yelkikalan, 2006, 45). Aktarılan bu bilgiler ışığında, yüksek duygusal zekânın duyguları ve mizacı kontrol etme ve bulunulan çevreye uyum sağlayabilme gibi becerileri de içermesi yönüyle, iş ortamında duyguların yönetilmesi temeline dayanan duygusal emek davranışları üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

2.6. Duygusal Zekânın Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışları Üzerine Etkisi

Perakende sektörü çalışanları, işin doğası gereği gün için de yüzlerce müşteri ile birebir iletişim kurmaktadır. Dolayısıyla işlerinin büyük bölümünün kişilerarası ilişkilere dayandığı söylenebilir. Bu sebeple, özellikle kişilerarası ilişkilerde başarılı olmalarını sağlayacak duygusal yetkinliklere sahip olmaları veya geliştirmeleri beklenmektedir. Daha önce de aktarıldığı gibi, başarının müşteri memnuniyetine dayandığı perakende sektöründe; çalışanların müşterilere yönelik davranışları müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve işletmenin başarısında önemli rol oynar.

Çalışanların müşteriler ile etkileşimleri incelendiğinde; servis sürecinde kurdukları iletişimin sadece ürünü veya hizmeti tanıtmakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda müşterilerin ihtiyaçlarını anlamayı ve satın alma güdülerini belirleyen duygusal yönelimlerini analiz etmeyi gerektirdiğini de görmekteyiz. Bunun yanı sıra sektör, uzun mesai saatleri, yoğun müşteri iletişimi ve yüksek çalışan devir oranıyla ön plana çıkmaktadır. Uzun saatler ayakta kalmanın, satış hedeflerinin yarattığı stresin, sürekli ve birebir müşteri iletişiminin; perakende sektörü çalışanları için işi zor hale getiren faktörler olduğu görölmektedir. Bu özellikleri gereği hem potansiyel çalışan adaylarının hem de çalışanların sektördeki işlere meslekten öte geçici bir iş algısıyla yaklaşması, çalışan sirkülasyonunu her geçen gün daha da yükseltmektedir. Dolayısıyla sektörün zor çalışma koşullarının, bu koşullara uyum sağlamayı kolaylaştıran birtakım duygusal yetkinlikleri de gerektirdiği kaçınılmaz bir gerçektir.

Kuşkusuz çalışanların davranışları; kendi kişilik özellikleri, servis iklimi, işletmenin çalışanlarına verdiği değer, çalışılan mekânın fiziksel özellikleri, ürün fiyatı, marka

imajı ve kendi özel hayatlarındaki önemli olaylar gibi birbirinden farklı birçok unsurdan etkilenmektedir. Ancak tüm bu unsurların yanı sıra duyguları da müşteriler ile kurdukları iletişimde önemli bir rol oynar.

Bu bilgilerden yola çıkarak duygusal zekâ ile ilgili literatür incelendiğinde, tüm duygusal zekâ modellerinde birbirinden farklı kişiler arası becerilerin, duygusal zekânın alt yetenekleri olarak değerlendirildiğini görmekteyiz. Mayer ve Salovey (1990) modellerinde duygusal zekânın; duyguları anlama ve ifade etme, duyguları düzenleme ve duyguları kullanma şeklinde üç ana yetenekten oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Bu modelden faydalanarak perakende sektöründe çalışan ve müşteri etkileşimlerini yorumladığımızda, müşteri ile çalışan arasındaki iletişimin bu yeteneklerin kullanımını gerektirdiği görülmektedir. Örneğin; çalışanın servis sürecinde müşterinin dile getirmediği duyguları anlaması, kendi duygularını doğru şekilde ifade edebilmesi, müşterinin beklentilerine göre duygularını düzenleyebilmesi ve duygularından olumlu şekilde faydalanması beklenmektedir. Bar-On'un (2006) modeli ele alındığında; özellikle duygusal zekânın kişilerarası boyutlarında belirtilen "empati" ve "kişilerarası ilişkiler" in ve stres yönetimi boyutunda ele alınan "stres toleransı" ve "dürtü kontrolü" nün; müşterileri anlama ve zor durumlarla (müşterilerle) başa çıkabilme konusunda çalışanlara yardımcı olabilecek duygusal yetkinlikler oldukları düşünülmektedir. Ayrıca genel ruh hali boyutunda belirtilen "iyimserlik" ve "mutluluk" yetenekleri de çalışanın müşterilere yönelik davranışları üzerinde etkili olabilir. Hedefine ulaşmada iyimser olan bir çalışanın daha fazla satış yapmak için müşterilere yönelik olumlu davranışlar sergilemesi olasıdır. Yine benzer şekilde kendini mutlu hisseden bir çalışan, bu olumlu duygularını müşterileri ile olan servis sürecine de yansıtabilir. Cooper ve Sawaf'ın EQ-i haritasında, duyguların farkında olma ana boyutunun altında belirttiği alt yeteneklerden; kendi duygularının farkında olma, duyguları ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma becerileri, çalışanların müşterilere yönelik davranışlarını etkileyebilecek beceriler olarak değerlendirilebilir. Ayrıca Coper ve Sawaf yaklaşımlarında, bu becerilerin, iş yaşamında iyi performansla sonuçlandığını da ayrıca belirtmektedirler. Goleman'ın modelindeki kişisel yeterliliklerin alt boyutlarından özellikle motivasyonun, hedefe odaklanma konusunda çalışana yardımcı olacağı ve böylece müşterilerine yönelik daha olumlu davranışlar sergilemesini kolaylaştıracağı düşünülebilir. Yine sosyal yeterlilikler kapsamında ele aldığı empati (başkalarını anlamak, başkalarını

geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten faydalanmak, politik olmak) ve sosyal becerilerin (etki, iletişim, çatışma yönetimi, bağ kurmak, ekip yetileri) doğru kullanılması halinde, çalışan müşteri etkileşiminde olumlu bir etki yaratacağı düşünülebilir.

Duygusal zekâsı yüksek çalışanlar hem bireysel hem de sosyal becerilerini iş hayatlarında uygulamada daha başarılıdır. Örneğin; duygusal zekâsı yüksek bir satış danışmanı gün boyunca müşterilerinden olumlu geribildirim alamasa da, her şeyin daha iyi olacağına inanarak ve içsel motivasyonunu kaybetmeyerek, işine azimle devam edip hedefine odaklanabilir. Ancak aynı durumda olan düşük duygusal zekâyâ sahip başka bir çalışan bu süreçte kendine güvenini yitirerek tüm umudunu kaybedebilir. Bu örnekte duygusal zekâsı yüksek olan ve pes etmeyen satış danışmanı işletmenin başarısına katkı sağlayacak olandır (Kılıç, Doğan, Demiral, 2007, 224).

Örneğin; L'oreal'de belirli duygusal yetkinlikler değerlendirilerek seçilen satış danışmanlarının şirketin klasik seçim prosedürlerine göre seçilenlerden çok daha fazla satış yaptıkları tespit edilmiştir. Duygusal yetkinlikler baz alınarak seçilen satış danışmanları diğerlerinden 91,370 USD daha fazla satış yapmışlar ve şirketin gelirinde 2,555,360 USD artış olmasını sağlamışlardır (Cherniss, 1999, 1).

Hay grubun Fortune 500 listesinde yer alan 44 işletmenin çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanların ortalama gelirden iki katı bir artış yarattıkları tespit edildi. Yine farklı bir araştırmada finansal hizmetler veren Fortune 500 listesindeki başka bir işletmede, yüksek duygusal zekâyâ sahip satış temsilcilerinin diğerlerinden %18 daha fazla faiz getirisi sağladıkları görüldü (Poskey, 2006, 4).

Onay (2011, 596) duygusal zekâ, duygusal emek ve görev performansı arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik yaptığı araştırma bulgularından yola çıkarak; çalışanların iş yaşamlarında duygusal emek sürecinde derin davranış sergilemeleri ve temel duygusal zekâ becerilerini etkin şekilde yönetmeleri durumunda iş performanslarında olumlu gelişmeler görüleceğini ifade etmektedir.

Gerçekten de duygusal zekâ konusundaki son on yıllık araştırmalar, seçkin ve orta düzey performans arasındaki farklılığın yüzde 80-90'nın duygusal zekâ ile bağlantısına işaret etmektedir (Thomas, 2004, 1).

Tüm bu bilgiler ışığında; çalışanların işinin birebir müşteri iletişimine dayandığı perakende sektöründe, yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanların iş performanslarındaki (Satış performansı) artışın, büyük ölçüde müşterilerine yönelik sergiledikleri olumlu davranışlarından kaynaklandığı düşünülebilir.



3. DUYGUSAL EMEK

3.1. Emek Kavramı

TDK emeği; “bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, zahmet”, “uzun ve yorucu özenli çalışma” ve “insanın bilinçli olarak belli bir amaca ulaşmak için giriştiği hem doğal ve toplumsal çevresini hem de kendisini değiştiren çalışma süreci” olarak üç farklı şekilde tanımlamaktadır (<http://sozluk.gov.tr/>). Emek kavramı T.C. Anayasasında da açıklanan bir kavramdır. Anayasanın 55. Maddesinin 1. Fıkrasında “emek ücretin karşılığıdır” şeklinde ifade edilmektedir (<https://www.tbmm.gov.tr/>). Adam Smith’e göre emek, “bütün şeylere ödenen ilk fiyat, gerçek satın alma parasıdır”. Adam Smith emeği değer kavramıyla eş değer bir unsur olarak ele almaktadır. “Ulusların Zenginliği” adlı kitabında, herhangi bir malın değerinin harcanan emekle orantılı olduğu varsayımından hareketle “emeğin tüm metallerin mübadele değerinin gerçek ölçütü” olduğunu açıklanmaktadır. (Ardıç ve Aydın, 2011: 12, 13’ten aktaran Yüksel, 2014, 260). Emek kavramı, ilk olarak Sanayi Devrimi’nden sonraki süreçte ortaya atılmış ve genel olarak “işçinin işte harcadığı zamanın maddi ve manevi anlamdaki karşılığı” olarak tanımlanmıştır. İlk yıllarda daha çok geçim sıkıntısı ile ifade edilmeye çalışılan emek kavramının, tarım sanayi ve bilgi devrimleri sonrasında sosyal, psikolojik ve kültürel boyutlar da kazanarak oldukça geliştiği ve farklılaştığı görölmektedir (Yüksel, 2014, 258).

3.2. Duygusal Emek Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Bireyler günlük yaşantılarında, hislerini ve duygularını olduğu gibi karşı tarafa yansıtmak yerine, çoğunlukla toplumsal normlara uygun ve beklentilere cevap verecek şekilde davranmayı ve duygularını kontrol altında tutmayı tercih ederler. İş hayatı da günlük hayat gibi bireylerin duygusal davranışlar sergilemeye devam ettiği bir platformdur. Çoğu zaman işte daha başarılı sonuçlar almak için duygusal tepkileri doğru şekilde yönetmek ve kontrol etmek gerekir. Bu durumda duygular, karşılığında ücret alınan işlerin bir parçası olur ve işyerindeki başarı büyük oranda duygularla ilişkilidir. Duygusal emek işi gereği müşterilerle birebir iletişimde olan iş görenlerin

kendi başarıları ve örgüt çıkarları doğrultusunda duygusal tepkilerini kontrol altında tutmak ve örgüt tarafından istenen şekle sokmak için harcadıkları çaba şeklinde tanımlanabilir (Oral, Köse, 465).

Şöyle bir senaryo hayal edin; bir müşteri sorumlusu kaybolan bir sipariş için onu suçlayan müşteriye sakin bir tavır, ilgi ve nezaket gösterir; bir hastabakıcı hastası için gerçek bir endişe ve bakım gösterir; bir tahsilat sorumlusu borcunun vadesini geçirmiş bir müşteri için yeri geldiğinde sert, korkutucu ve tehdit edici bir duruş sergiler. Bahsedilen tüm bu işlerde çalışanların kendilerinden beklenen sonuçlara ulaşabilmeleri için duygularını yönetmeleri gerekmektedir. Arlie Russell Hochschild yeni ufuklar açan “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” adlı kitabında bu fenomeni tanımlamak için duygusal emek kavramını kullanmış ve kavramın tanımlamasını yapmıştır (Kruml, Geddes, 2000, 9).

Hochschild (2003, 7)’e göre duygusal emek; “işgörenlerin duygularını şekillendirerek dışarıdan gözlenebilir şekilde yüz ve beden hareketleri vasıtasıyla karşı tarafa aktarmalarıdır”. Duygusal emek bir ücret karşılığında satılır ve bu sebeple bir değişim değeri vardır.

Bir başka tanıma göre ise duygusal emek; “kurallara ve mesleki normlara cevap olarak uygun duyguları sergilemek için, kişinin dışsal davranışlarını harekete geçirme ve içsel duygularını manipüle etme derecesidir” (Chu, 2002, 9).

İngiliz sosyolog Nicky James duygusal emeği; “temel bileşeni duyguların ayarlanması olan, diğer insanların duygularıyla uğraşmayı gerektiren emek” şeklinde tanımlamaktadır. Finemann ise “duyguların kurumsal mühendisliği” şeklinde oldukça kısa ve çarpıcı bir tanımlama yapmıştır (Güngör Delen, 2017, 44-45).

Günümüzde birçok iş kolu, nesnelere ve makinelerden çok insanlarla ilgilidir ve insanlar arası ilişkilere yönelik yetkinlikler gerektirmektedir. Endüstri sonrası toplumlarda gerçekleşen sektörel dönüşüm, emek kavramının da gelişmesine neden olmuştur. Endüstri döneminde sadece fiziksel emek kavramı mevcutken, endüstri dönemi sonrası gerçekleşen sektörel dönüşümle birlikte önce fikri emek, sonrasında duygusal emek kavramları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, yönetim yaklaşımlarında da bazı değişiklikler yaşanmış, çalışanların duygusal yönlerinin de olduğunun farkına varılmış ve insan odaklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu durum kuşkusuz sadece çalışan odaklı yani tek taraflı ortaya çıkmamıştır. Ancak şurası açıktır ki; artık işletmeler,

çalışanlarının duygularını tehlikeli unsurlar olarak görmekten öte, kendi karlılıkları için kullanabilecekleri unsurlar olarak değerlendirmeye başlamışlardır. Eğilimin bu yönde değişmesinin en önemli nedeni ise, çalışanların birebir müşteriler ile iletişim kurduğu hizmet sektöründeki hızlı gelişimdir. Bu durum, işletmelerin çalışanların duygularına odaklanmalarını sağlamıştır. Burada bahsedilen duygular, çalışanların gerçek duygularından öte işleri gereği göstermeleri beklenen duygulardır. İşletmelerin çalışanlarına sosyal bir varlık olarak yaklaşması ise aslında emek sürecinin özünde bir değişiklik yaratmamaktadır. Çünkü her iki durumda da birey üretimin “amacı” olarak değil, karlılığa katkı sağlaması gereken “üretim aracı” olarak görülmektedir. Endüstri toplumlarında kara katkı sağlayan çalışanın fiziksel emeği iken, endüstri sonrası toplumlarda bu emek türü fikri ve duygusal emeğe dönüşmüştür (Güngör Delen, 2017, 23-24).

3.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

Literatürde ilk olarak Hochschild (1983) tarafından ortaya atılan duygusal emek kavramı, ilerleyen yıllarda Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) ve Grandey (2000) tarafından ortaya atılan yaklaşımlarla geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların hepsi kavramla ilgili birçok örgütsel ve bireysel faktörlerden bahsederken aynı zamanda literatürde çelişki yaratan bazı farklılıklar da sunmaktadırlar (Öz, 2007, 3).

3.3.1. Hochschild Yaklaşımı

Sosyolog Arlie Russell Hochschild 1983'te yayınladığı “The Managed Heart: The Commercialization of Feeling” adlı kitabında duygusal emek kavramını ilk kez kullanmış ve kavramı “duyguların yönetilerek diğer bireyler tarafından beklenen mimiksel ve bedensel hareketlerin sergilenmesi” olarak tanımlamıştır. Ayrıca duygusal emeğin ücret karşılığında satılabildiğini ve bu sebeple bir değişim değerinin olduğunu belirtmiştir (Hochschild, 2003, 7).

Hochschild, kitabının ilk sayfalarında uçuş görevlileri üzerinde yaptığı gözlemleri aktarmaktadır. Ünlü bir havayolları şirketinin çalışma ortamında yaptığı gözlemlerde, henüz eğitimler esnasında bile çalışanlara, gülmenin onların en büyük varlıkları olduğunun anlatıldığına ve çalışanlara profesyonellik olarak adlandırdıkları belirli kalıplar dahilinde davranmaları gerektiğinin aşılandığına tanık olmuştur. Örneğin; bir hostesin en basit ve temel görevlerinden olan yiyecek-içecek servisi veya iniş çıkışları

organize etmek fiziksel emek gerektirmektedir. Ancak hem yolculara yiyecek-içecek servisi yaparken hem de onları karşılarken veya uğurlarken gülümsemeleri ise duygusal bir emek gerektirmektedir. Hochschild, gülümseyen uçuş görevlisinin sergilediği emek türünü “duygusal emek” olarak adlandırmaktadır (Hochschild, 2003, 3-7).

Hochschild yaklaşımında; duygusal emekçileri sergiledikleri oyunculukları baz alarak kategorize etmiştir. Gofman’ın dramacı yaklaşımından etkilenen Hochschild; müşterileri seyirci, çalışanları aktör ve hizmet alışveriş sürecini ise tiyatral bir oyun şeklinde betimlemiştir (Güngör Delen, 2017, 97-99). Hochschild’in bu benzetmesinde iş görenler, örgütlerin ve izleyicilerin istediği davranışları gerçekleştirmek için tıpkı bir aktör gibi rol yapmakta ve bunun karşılığında maaş almaktadır. İş için gerekli olan davranışlar işverenler tarafından belirlenmekte ve “duygusal davranış kuralları” olarak adlandırılmaktadır.

Hochschild, çalışanın duygularını sergilerken sadece dış görünüş ve davranışlarını değiştirdiği durumu “yüzeysel rol yapma” olarak tanımlamaktadır. Bunun yanı sıra bireyler durum gereği veya dışarıdan dikte edildiği takdirde, davranışlarından öte içsel duygularını değiştirme kabiliyetine de sahiptirler. Hochschild, davranışların ötesinde içsel duyguların da yönetildiği bu durumu ise “derin rol yapma” olarak adlandırmaktadır (Kruml, Geddes, 2000, 11). Özetle Hochschild duygusal emek yaklaşımında; “yüzeysel rol yapma” ve “derin rol yapma” olmak üzere çalışanların iki farklı şekilde duygularını sergileyebileceklerini ileri sürmektedir. Yüzeysel rol yapma; çalışanın aslında hissetmediği halde işi gereği kendisinden beklenen davranışları sergilemesidir. Yani yüzeysel rol yapan bir çalışan aslında çok farklı duygular hissetmesine rağmen işi gereği hissetmesi gereken duyguları sergilemektedir. Bu yaklaşımda, duyguların değişmesi gerekmez, sadece davranışların değiştirilmesi yeterlidir. Bu duruma, kendisi üzgün olmadığı halde, üzgün bir karakteri canlandıran bir tiyatro oyuncusunu örnek olarak gösterebiliriz. Derin rol yapma da ise çalışan, işi için gerekli olan duyguyu gerçekten hissetmeye çalışmaktadır. Bu durumda, çalışanın kendisinden beklenen duyguyu hissedebilmesi için ise çeşitli stratejiler kullanarak gerçekte hissettiği duyguyu değiştirmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımda, bireyin hem duygu hem de davranışlarını değiştirmesi söz konusudur. Bu duruma, çocuk esirgeme kurumunda çalışan bir görevlinin, işini iyi yapabilmesi için kendini, bakımını yapmayı

üstlendiği kimsesiz çocukların anneleri gibi hissetmeye çalışmasını örnek olarak gösterebiliriz (Hochschild, 2003, 33-45).

İş görenler, içinde buldukları durum ve duygularının çelişmesi halinde, duygularına istedikleri şekilde yön vermek için geçmiş deneyimlerinden veya aldıkları eğitimlerden faydalanabilirler. Düşüncelerden, geçmiş deneyimlerden, imgelerden ve eğitimlerden yararlanarak bilinçli şekilde içsel duyguların ve davranışların değiştirilmesini Hochschild “aktif derin davranış” olarak adlandırmaktadır. Birçok duygusal emek araştırmacısının, dışa dönük davranışların değiştirilmesi konusunda hem fikir olmasına karşın, araştırmalarında içsel davranışların değiştirilmesi konusuna değinmedikleri görülmektedir. Dolayısıyla Hochschild’in diğer araştırmacılardan en büyük farkı, içsel davranışların yönetilmesinin de mümkün olduğu fikrini ileri sürmesidir. Ayrıca Hochschild bazı durumlarda, çalışanların efor sarf etmelerine gerek kalmaksızın halihazırda zaten hissetmeleri gereken duyguları hissettikleri durumların da mevcut olabileceğini iddia etmiştir. Hochschild, çalışanın rol yapmaksızın istenilen duyguyu hissettiği ve sergilediği böyle durumları ise “pasif derin davranış” olarak adlandırmaktadır (Kruml, Geddes, 2000, 11-12).

Hochschild, duygusal emeğin etkilerini değerlendirirken, Marx’ın yabancılaşma teoreminden yola çıkmış ve çalışanların duygusal emek sergiledikleri süreçte metalaşan duygularının yabancılaşmaya neden olduğu fikrini ileri sürmüştür. Fakat yabancılaşmayı Marx’ın teoremindeki dört boyuttan sadece “ürüne ve üretim sürecine yabancılaşma” olmak üzere iki spesifik boyut üzerinden ele almış; “insanın kendine ve diğer insanlara yabancılaşması” boyutlarını ihmal etmiştir. Çalışanların ürettikleri ürüne sahip olamamaları ve ürün üzerindeki hakimiyetlerini kaybetmeleri ürüne yabancılaşmalarına; üretim sürecindeki kontrollerini kaybetmeleri ise üretim sürecine yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Hochschild kitabının ilk sayfalarında, işverenin, fabrika işçisinin kolunu, tıpkı hızını ve hareketini kontrol edebileceği bir iş aleti gibi gördüğünden bahseder. Benzer şekilde bir hostesin de hareketleri, yolculara karşı yaklaşımı, sözleri, makyajı, gülümsemesi, kıyafetleri vb. birçok unsur işveren tarafından belirlenmektedir. Aslında Hochschild bu betimlemeleri yaparken; duygusal emeğin sonuçlarının, tıpkı Marx’ın fiziksel ve fikri emek için öngördüğü sonuçlar kadar zararlı olabileceğini vurgulamaktadır. Çünkü, artık emek sürecindeki duygular da bir ürün haline dönüşmüş ve kişiden çok kuruma ait hale gelmiştir. Özetle çalışanın, artık sadece Marx’ın öngördüğü gibi ürüne, üretim sürecine, kendine ve diğer insanlara

yabancılaşmasından öte duygularına da yabancılaşması söz konusudur. Hochschild, çalışanların çoğunun kurumsal benlikleri ve kendi benlikleri arasında ciddi bir fark bulunduğunu ve bu yabancılaşmanın duygusal uyumsuzluk, tükenme, duygusal ölüm gibi birçok psikolojik rahatsızlığa yol açtığını ifade etmiştir (Güngör Delen, 2017, 97-99).

Duygusal gösterimlerin ve hislerin birbiriyle uzun süre uyuşmaması kişiye rahatsızlık verecek bir durumdur. Kişinin bu durumu uzun süre devam ettirmesi mümkün olmadığından, ya hislerinden ya da duygusal gösterimlerinden vazgeçmesi gerekir. Kişinin belirli bir kalıpta davranması işinin gereği ise, bu durumda hislerinden vazgeçmesi kaçınılmaz olacaktır (Hochschild, 2003, 90).

Hochschild, duygusal emek gerektiren işlerin üç karakteristik ortak özelliği olduğunu belirtmiştir. Bunlar; yüz yüze veya sözlü iletişimi gerektirmeleri; karşı tarafta duygusal bir durum yaratmayı gerektirmeleri ve işverenlerin çalışanlarının duygusal aktiviteleri üzerinde kontrol sahibi olmalarını gerektirmeleridir (Hochschild, 2003, 147).

Hochschild sadece aşağıda belirttiği meslek gruplarının duygusal emek gerektirdiğini savunmuştur (Ünler Öz, 2007, 5) ;

- ✓ Serbest meslek çalışanları (doktorlar, avukatlar)
- ✓ İşletmeci ve yöneticiler
- ✓ Satış personelleri
- ✓ Evlerde hizmet veren personeller (bakıcılar)
- ✓ Dışarıda çalışan personeller (Garsonlar)
- ✓ Memurlar

Duygusal emek konusundaki ilk çalışmaların sahibi olan Hochschild, gerek konuyu ele alış şekli gerekse temel varsayımları için diğer bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Hochschild'i eleştirenlerin başında Balton gelmektedir. Balton, Hochschild ve onu takip edenleri, işyerindeki tüm duygulanımları duygusal emek olarak değerlendirmeleri ve duygu yönetimini sadece kurum tarafından istenen davranışların gösterilmesi boyutunda ele almaları sebebiyle eleştirmektedir (Güngör Delen, 2017, 50-57)

3.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

1983 yılında Hochschild'in literatüre kazandırdığı duygusal emek kavramını inceleyen ve kendi yaklaşımlarını geliştiren Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği;

“hizmet esnasında işverenin kendinden beklenen duyguları sergilemesi” olarak tanımlamışlardır (Ashforth, Humphrey, 1993, 88).

Ashforth ve Humphrey çalışmalarında duyguların sergilemesinin; hizmet kalitesi, insanlar arası ilişkilerdeki iklim ve duyguların deneyimleri üzerine etkilerine odaklanmaktadır. Araştırmacılar, ilk olarak duygusal emeği tanımlamışlar ve kavramın hizmet sektörü ile ilişkisi üzerine odaklanmışlardır. İşgörenlerin duygusal davranış gösterimlerini; yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış olarak üç başlık altında ele almışlardır. İkinci olarak; duygusal emeğin işlevlerini ve işlev bozukluklarını incelemişlerdir. Duygusal emeğin, kişilerarası problemleri çözüp, ilişkileri düzenleyerek görev verimliliğini arttırabileceği ve kişinin kendi rol tanımlamasını oluşturmasına izin vererek kendini ifade etmesini kolaylaştırabileceği olumlu sonuçlarının yanı sıra; beklenen hizmet sürecini karşılayamama veya gerçek benlik algısını bozarak duygusal uyumsuzluğa sebep olmak gibi olumsuz sonuçlarının da olduğunu belirtmektedirler. Üçüncüsü ve en önemlisi; kimlik kavramını da dikkate alarak duygusal emeğe olan yaklaşımı zenginleştirebileceklerini ifade etmişlerdir. Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde, iş görenin söz konusu rolüyle ne derece uyduğu duygusal emeğin sonuçlarını da etkilemektedir. Araştırmacılar bu noktada, duygusal emeğin içsel (psikolojik) ve dışsal (örgütsel) baskıları tetikleyebileceğini ancak iş görenin bazı davranışsal ve bilişsel savunma mekanizmaları ile bu durumun üstesinden gelebileceğini belirtmektedirler (Ashforth, Humphrey, 1993, 88-89).

Ashfort ve Humphrey, Rafaeli ve Sutton's'(1989) un izinden giderek sergileme kurallarını tercih ettiklerini belirtmişler ve bu görüşü savunanların gerçekte hissedilen duygulardan öte, alenen ifade edilen duyguların üzerinde durduklarını belirtmişlerdir. Müşteri, yönetici veya herhangi bir grup üyesinin, hissedilen duygulardan ziyade sergilenen davranışların genel kurallara uygunluğunu değerlendirmelerinin daha kolay olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca sergilenen davranışın servisi alan kişileri doğrudan etkileyeceğinin ve duyguları yönetmeye gerek kalmaksızın sergileme kurallarına uygun davranmanın mümkün olduğunun altını çizmişlerdir. Tüm bu sebeplerle, sergileme kurallarının dikkate alınmasının süreci değerlendirmek açısından daha kolay olduğunu dile getirmişlerdir. Böylece tanımları, hem davranışı vurgulamakta hem de duyguların deneyimini duyguların ifadesinden ayırmaktadır (Ashforth, Humphrey, 1993, 90).

Servis yönetim literatürüne göre, duygusal emek kavramının hizmet sunumu sürecindeki faaliyetler ile bağlantılı olmasının belirli sebepleri vardır. Bu nedenler (Ashforth, Humphrey, 1993, 90);

- 1) Servisi sunan personel organizasyonun görünen yüzüdür ve organizasyonu müşteri karşında temsil eder. (Müşteri kavramı; hasta, alıcı, öğrenci gibi müşterinin değişik spesifik tiplerini kapsamaktadır.)
- 2) Hizmet işlemleri, sıklıkla hizmeti sağlayanlar ve müşteriler arasında yüz yüze etkileşimleri içerir.
- 3) Müşterilerin hizmet sürecine dahil olmalarıyla birlikte servis kalitesiyle ilgili belirsizlik ortaya çıkar ve ortaya çıkan bu belirsizliğin oldukça dinamik ve hızlı gelişen bir yapısı vardır.
- 4) Verilen hizmetlerin soyut, elle tutulamayan bir yönü vardır ve bu durum müşterilerin servis kalitesini değerlendirmelerini zorlaştırır.

Ashforth ve Humprey, Hochschild'in yaklaşımına benzer şekilde müşterilerle etkileşim içinde olan örgüt üyelerine odaklanırlar. Asıl odaklandıkları nokta dış müşteriler ile olan etkileşimler olmasına rağmen, görüşleri aynı zamanda iç müşterileri kapsayan etkileşimleri de içermektedir (Ashforth, Humphrey, 1993, 90). Hochschild'den farklı olarak ise; duygusal emeğin bireyin sağlığı veya stresine olan etkisine odaklanmak yerine, görev etkinliğine olan etkisine odaklanmalarıdır (Grandey, 2000, 96).

Ashforth ve Humprey, Hochschild'in yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına ek olarak samimi davranış boyutunu da geliştirmişlerdir. Hochschild'in yaklaşımına göre, işgörenlerin duygusal emek gösterimleri esnasında az veya çok, mutlaka belirli bir çaba gerekmektedir. Lakin Ashforth ve Humphrey böyle bir çabanın her zaman gerekli olmadığını; bazı durumlarda çalışanın sergilemesi gereken duygu ile halihazırda hissettiği duygunun uyuşabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar, herhangi bir çaba göstermeksizin işi gereği olan duyguyu hisseden çalışanın davranışını "samimi davranış" olarak tanımlamaktadırlar. Örneğin; çocuk hastasıyla ilgilenen bir hemşirenin, hiçbir ek çaba göstermeksizin gerçekten üzülmesi ve üzüldüğünü davranışlarıyla ifade etmesi samimi davranış şeklidir. Samimi davranışta, yüzeysel ve derinlemesine davranışta olduğu gibi hissedilen duygu ve ifade edilen davranışa müdahale etmek ve kontrol altında tutmaya çalışmak gibi bir durum söz konusu değildir. Samimi davranış, zaten kişinin göstermesi gereken duygu ile gerçekte

hissettiği duygunun örtüşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Ashforth, Humphrey, 1993, 94).

Ashforth ve Humphrey, duygusal emeği iki tarafı keskin bir kılıca benzetmişler ve bu benzetmeleriyle çalışanın her zaman iyi bir hizmet sunmasının ve hizmet alanının da iyi bir hizmet aldığını düşünmesinin çok zor olduğunu vurgulamışlardır. Bu durumun ise üç farklı nedenden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu nedenler (Ashforth, Humphrey, 1993, 96);

- Müşterinin kaliteli hizmet algısının, çalışanın yarattığı mekanik bir konfor alanından öte, çoğu zaman çalışanın ortaya koyduğu samimi bir duyarlılık ve ilgiye bağlı olması,
- Hizmetin, çalışanın yönetmesi mümkün olmayan birçok dışsal değişkene bağlı olmasıdır. Müşterinin psikolojisi, beklentisi, tatmin derecesi, diğer işletmelerin hizmet sunma şekli, işletme yönetiminin bakış açısı vb. çalışanın yönetmesi mümkün olmayan birçok değişkenin hizmeti etkilemesi,
- Çalışanın, müşterinin nasıl bir servis beklediğini bilmemesi ve bu sebeple verdikleri hizmet karşılığında müşterinin memnun kalmama olasılığıdır. Kısaca, hizmet kalitesinin müşterinin algısına bağlı olmasıdır.

3.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996, 987) çalışmaları ile aşağıda aktarılan konularda literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bunlar;

1. Duygusal emek; “duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık”, “davranış kurallarına gösterilen dikkat”, “duyguların çeşitliliği” ve “duygusal uyumsuzluk” olmak üzere dört boyut üzerine kavramsallaştırılmıştır.
2. Duygusal emeğin boyutlarını etkileyen; gösterim normlarının açıklığı ve iş görenin örgüt tarafından gözlemlenmesi gibi “örgütsel faktörler”, etkileşim şekli ve görev sıklığı gibi “iş özellikleri” ve duygusallık, cinsiyet gibi “bireysel değişkenler” göz önünde bulundurulmuştur.
3. Duygusal emeğin bazı boyutlarının duygusal tükenme ile ilişkili olabileceği ve özellikle duygusal uyumsuzluğun iş doyumunun düşmesine neden olabileceğini belirtmektedirler.

Morris ve Feldman 1996 yılında yaptıkları çalışmalarında duygusal emeği, “kişilerarası alışveriş sürecinde örgüt tarafından arzulanan duyguların gösterilebilmesi

için gereken çaba, planlama ve kontrol” olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmacılar, bu tanımın temelini oluşturan dört varsayımları olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; (Morris ve Feldman, 1996, 988-989)

1. Tanımları, etkileşim modeline dayanmaktadır. Etkileşim modeli; duyguların deneyimlenmesi ve sergilenmesinde sosyal faktörlerin belirleyici olduğu varsayımına dayanır.
2. Etkileşim modeliyle de tutarlı olarak, çalışanın halihazırda hissettiği duygular ile örgütün kendisinden beklediği duygular büyük ölçüde örtüşse de, yine de çalışanın kendisinden beklenen duyguları sergileyebilmesi için belli bir oranda çaba sarf etmesi gerektiğini belirtmektedirler. Gerçekte hissedilen duygu ile örgütün çalışanın sergilemesini beklediği duygular birbirine ne kadar yakın ise şüphesiz çalışanın göstereceği çaba o oranda azalacaktır.
3. Hochschild’e benzer bir yaklaşımla duyguların, müşteri ile iletişim esnasında servisin bir parçası haline geldiğini, dolayısıyla ticari bir metaya dönüştüğünü ifade etmektedirler. Hocschild’in yaklaşımından farklı olarak ise, duyguların yönetiminden ziyade, örgütün isteği doğrultusunda duyguların sergileniş şekline yani davranışlara odaklandıklarını vurgulamaktadırlar.
4. Daha önceki araştırmacıların da belirttiği gibi, duygusal emek gösteriminde duyguların ifade ediliş şekli ve zamanı ile ilgili belirli standartların ve kuralların var olduğunu ve çalışanların bu doğrultuda hareket etmelerinin arzu edildiğini belirtmektedirler.

Araştırmacıların duygusal emeği kavramsallaştırırken ele aldığı ilk boyut duygusal gösterimin sıklığıdır. Morris ve Feldman’a göre, çalışanların duygusal gösterimleri yoluyla müşterilerle sevgi, saygı ve güven doğrultusunda kurdukları iletişim, müşterilerin örgütle olan iş yapma olasılıklarını arttıracaktır. Özetle, örgütün oluşturduğu duygusal gösterimlerin talebi doğurduğunu ifade etmektedirler. Duygusal gösterim sıklığı, duygusal emeğin önemli bir göstergesi olsa da; duyguların düzenlenmesi ve ifadesi için gerekli olan planlama, kontrol ve beceri düzeyinin açıklanması hususunda diğer boyutlar olmaksızın tek başına yetersiz kalacaktır (Morris ve Feldman, 1996, 989).

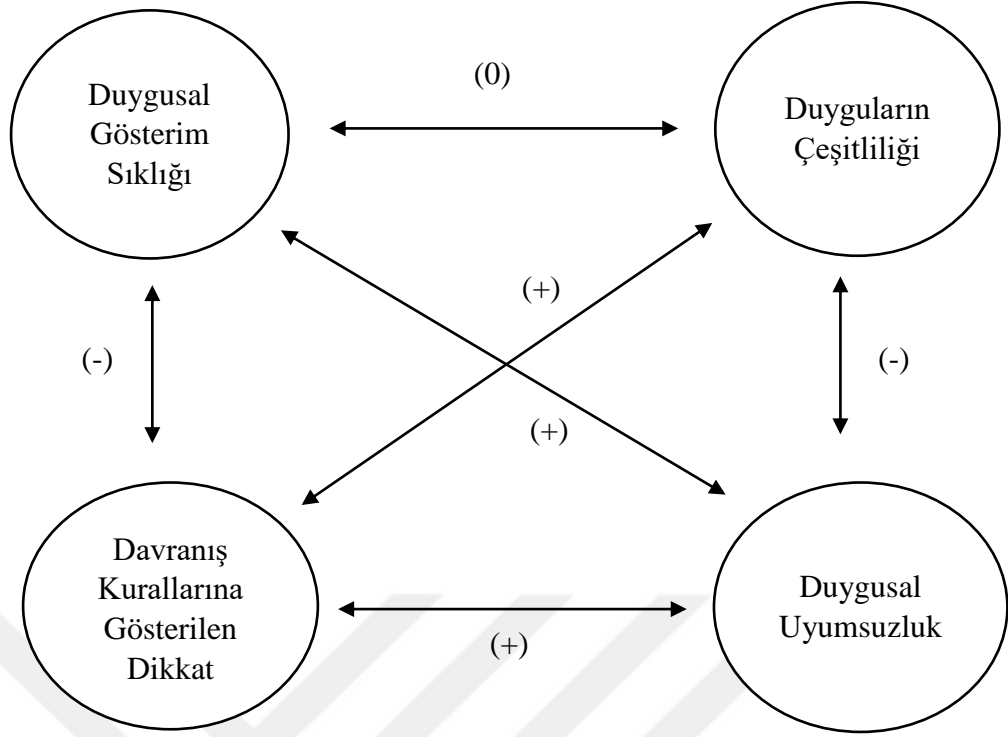
Araştırmacıların üzerinde durduğu ikinci boyut olan davranış kurallarına gösterilen dikkat, işin gerektirdiği kuralları gösterme konusundaki özen düzeyini ifade etmektedir. Bu boyut, duygusal gösterimin süresi ve yoğunluğundan etkilenmektedir.

Morris ve Feldman, bir duygunun gösterim süresinin ve yoğunluğunun artması durumunda, çalışanın duygusal emek gösteriminde daha fazla çaba harcaması gerekeceğini belirtmektedirler. Burada, duygusal gösterim süresi ile kastedilen müşteri ile geçirilen zamandır. Müşteri ile daha fazla zaman geçirmek öncelikle daha fazla dikkat ve çaba gerektirmektedir. Ayrıca, müşteri ile geçirilen zaman uzadıkça, iş gören müşteri hakkında daha fazla bilgi edinmektedir. Bu durum ise, iş görenin duygularını yönetmesini zorlaştırmakta; stres ve tükenmişlik düzeyini yükseltmektedir. Duygusal gösterimin yoğunluğu, bir duygunun ne kadar güçlü hissedildiği ve gösterildiğini ifade eder. Araştırmacılar, yoğun duyguların daha zor taklit edilebilir olduğunu; yoğun duygu gösterimi gereken işkollarının bu sebeple daha fazla çaba gerektirdiğini ifade etmektedirler (Morris ve Feldman, 1996, 989-991).

Üçüncü boyut olan duyguların çeşitliliği ise; sergilenmesi beklenen duyguların farklılığıdır. Araştırmacılara göre, duygu çeşitliliği arttıkça, iş görenin duygularını düzenlemesi için daha bilinçli ve planlı davranması gerekmekte, dolayısıyla duygusal emek gösteriminde harcanan enerji miktarı ve çaba artmaktadır. Wharton ve Ercison (1993)' a göre örgütlerdeki duygusal gösterimler; olumlu, olumsuz ve tarafsız olabilir. Olumlu duygusal gösterimler, müşteriler ve çalışanlar arasındaki bağları güçlendirmek için; olumsuz duygusal gösterimler, iş gereği müşteriyi sindirmek ve bastırmak gerektiğinde; tarafsız duygusal gösterimler ise, otorite ve statükoyu korumak amaçlı kullanılmaktadır (Morris ve Feldman, 1996, 991).

Dördüncü ve son boyut olan duygusal uyumsuzluk ise, örgüt tarafından beklenen duygular ile çalışanın hissettiği duyguların birbiriyle çelişmesi durumudur. Duygusal uyumsuzluğun olduğu durumlar, çalışanın duygularını istenilen şekilde sunabilmesi için yüksek derecede kontrol ve dikkatli bir sunum gerektirmektedir. Bu sebeple, duygusal uyumsuzluk düzeyi arttıkça; duygusal emek gösteriminde daha fazla çaba harcandığı ifade edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996, 991).

Yukarıda detaylıca aktarılan, Morris ve Feldman'ın duygusal emek yaklaşımındaki duygusal gösterim sıklığı, duyguların çeşitliliği, davranış kurallarına gösterilen dikkat ve duygusal uyumsuzluk boyutlarının birbiri ile ilişkisi Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2: Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişki

Kaynak: Morris, J. Andrew, Daniel C. Feldman. 1996. The Dimensions, Antecedents, And Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*. c.22. s.4: 993.

Morris ve Feldman (1996, 993-994) Şekil 6’da gösterilen boyutlar arası ilişkileri aşağıda şekilde açıklamaktadır;

Duygusal gösterim sıklığı ve duyguların çeşitliliği arasında doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Örneğin; fast food restoranlarında ve marketlerde çalışanlardan sıklıkla olumlu duyguları ifade etmeleri beklenir, ancak iş gereği birbirinden farklı duygu gösterimleri gerekmez. Diğer yandan, bir sekreter de sıklıkla istenen duyguları sergilemek zorundadır, ancak işi gereği daha çeşitli duyguları sergilemeleri de gerekebilir. Yöneticileriyle yardımcı ve tarafsız bir iletişim kurmaları beklenirken, siparişi geç teslim eden bir teslimatçıya daha sert ve net bir tavırla yaklaşmaları gerekebilir.

Duygusal gösterim sıklığı ile duygusal uyumsuzluk arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanlardan daha sıklıkla örgütün istediği davranışları sergilemelerinin beklendiği durumlarda, gerçek hislerinin ve ifade etmesi beklenen duyguların çelişme olasılığı doğal olarak artacaktır.

Davranış kurallarına gösterilen dikkat ile duyguların çeşitliliği pozitif yönlü ilişkilendirilmiştir. Etkileşim süresi ve yoğunluğu arttıkça, çalışanların daha çeşitli duygular sergilemeye açık oldukları gözlemlenmiştir. Örneğin; borçları tahsil etmekle görevli bir çalışanın borçlularla yaptığı görüşmelerde, borçlunun borcu ödemeye istekli veya isteksiz olması, görüşmenin içeriğinde sergilenmesi beklenen duygu ve davranışların değişmesine neden olabilir.

Davranış kurallarına gösterilen dikkat ile duygusal uyumsuzluk pozitif yönlü ilişkilendirilmiştir. Etkileşim süresi ve yoğunluğu arttıkça, çalışanın asıl duyguları ile sergilemesi beklenen duygularının çelişme olasılığı artacaktır.

Son olarak; duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise; işyerinde sergilenecek duygu yelpazesinin sınırlandırılmasının, çalışanın gerçekte hissettiği duygularından uzaklaşmasına sebep olmasıdır.

3.3.4. Grandey Yaklaşımı

Duygusal emek kavramına ilişkin literatürdeki çalışmaların çoğu zaman hemfikir olmadığını ve kavramı açıklamaya ilişkin yetersiz kaldığını belirten Grandey, kendisinden önceki teorik bakış açılarını gözden geçirip birleştiren bir kavramsallaştırma ortaya koymaktadır. Grandey'e göre önceki çalışmalar farklı bakış açılarından kaynaklansa da, farklı tanımlamalar ortaya koysa da ve farklı sonuçlara odaklansalar da, hepsi aynı temaya sahiptir: bireyler işyerlerinde duygusal ifadelerini düzenleyebilirler. Grandey'e göre duygusal emek, örgütsel amaçlar doğrultusunda hem duyguları hem de ifadeleri düzenleme sürecidir. Grandey literatürdeki tüm çalışmaları inceleyip, duygusal emek kavramına yönelik kendi tanımlamasını ortaya koyduktan sonra, kendisinden önceki tüm çalışmaların sentezinden oluşan bir duygusal emek modeli geliştirmiştir. Bu modelde Grandey duygusal emeği, yüzeysel ve derin davranış olarak iki davranışsal boyut üzerinden açıklamaktadır. Grandey, yüzeysel ve derin davranış stratejilerinin daha önceki modellerde bulunduğunu, ancak bu modellerin duyguları yönetme sürecinin önerilen sonuçlar ile ilgisini açık şekilde ifade edemediğini belirterek, kavramların yerleşik bir duygu düzenleme kuramı üzerinden açıklanmasının faydalı olacağını öne sürmüş ve duygu düzenleme teorisine başvurmayı tercih etmiştir. Duygu düzenleme teorisi, bireylerin duygularını ne zaman ve nasıl yaşadıkları ve bu duyguları nasıl ifade ettikleri sürecine odaklanmaktadır.

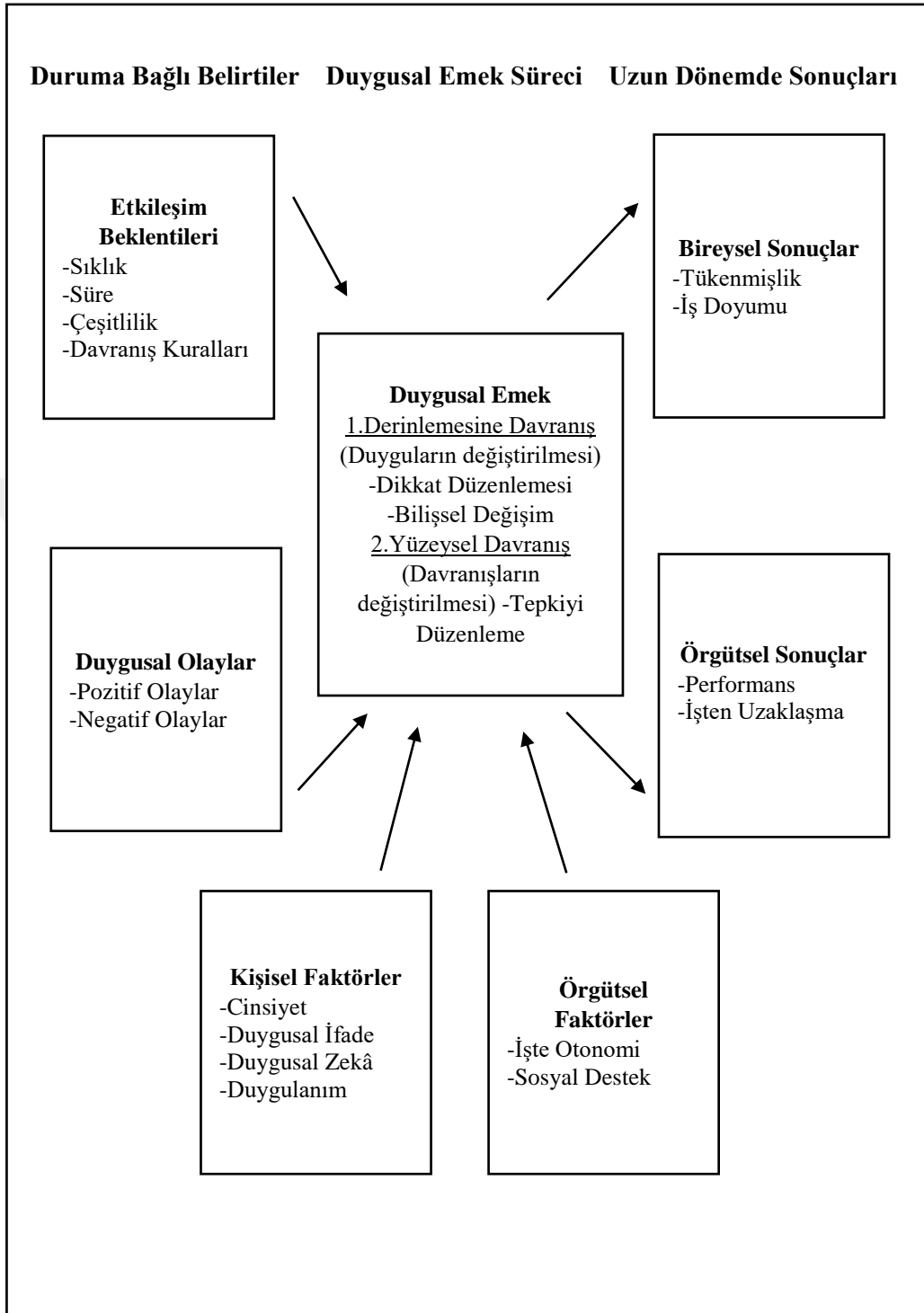
Grandey Gross'un teorisinden yola çıkarak duygu düzenlemenin öncül odaklı veya tepki odaklı olmak üzere iki farklı şekilde gelişeceğini belirtmektedir (Grandey, 2000, 97-99);

Öncül-Odaklı Duygu Düzenleme: Bireyin durum değerlendirmesi yaparak duyguların öncüllerini düzenlemesidir. Öncül odaklı duygu düzenleme; durum seçimi, durum değişimi, dikkat düzenlemesi ve bilişsel değişim olmak üzere dört farklı şekilde gerçekleşebilir. Bunlardan ilki olan durum seçimi, bireyin içinde bulunduğu durumu öncesinde seçmesini ifade etmektedir. Örnek olarak; birey işini, bulunduğu yeri ve zaman geçireceği insanları öncesinden seçebilir. Durum değişimi; duyguların istenilen şekilde düzenlenebilmesi için uygun ortamı oluşturmaya çalışmayı veya bulunulan ortamdan veya durumdan uzaklaşmayı ifade etmektedir. Üçüncüsü ise dikkat düzenlemesidir. Dikkat düzenlemesi, bireyin hissetmek istediği duyguları oluşturacak davranış ve düşüncelere başvurmasıdır. Kendisini mutlu eden şeyleri düşünerek müşterilerine karşı hissettiği olumlu duyguları yansıtan bir garson buna örnek gösterilebilir. Sonucusu ise bilişsel değişimdir. Bilişsel değişim, bireyin dışsal olayları yorumlama sürecindeki algısının değiştirilmesini ifade etmektedir. Örneğin; iş görene karşı oldukça kaba davranan bir müşterinin davranışının, iş gereği üstesinden gelinmesi gereken zorlayıcı bir durum olduğunun düşünülmesi, stresin azaltılmasına yardımcı olacaktır. Bu duygu yönetim tekniği derinlemesine davranışla özdeşleşmektedir.

Tepki-Odaklı Duygu Düzenleme: Dış faktörleri veya duruma yönelik algıyı yönetmek yerine, bireyin duruma olan tepkisinin ifadesini değiştirmesidir. Tepki odaklı duygu düzenleme yüzeysel davranışla özdeşleşmektedir. Bu duygu yönetimi tekniğinde çalışanlar, asıl duygularını bastırırken, hissettiğinden daha farklı duyguları göstermeye çalışmaktadırlar.

Grandey modelinde, duygu düzenlemesi girdi-çıkı ilişkisi içinde incelenmiştir. Öncellere odaklanma ile uygun duygunun hissedilmesi için gerekli düzenlemelerin önceden yapılması; sonuca odaklanma ile ise tepkinin düzenlenmesi ifade edilir. Bu durumda çalışan göstereceği tepkiyi düzenleyebilmekte, yoğunluğunu azaltıp arttırabilmekte veya rol yapmaktadır (Özkan, 2011: 74-75'ten aktaran Güler, 2018, 16).

Şekil 3'te Grandey duygusal emek modeli gösterilmektedir.



Şekil 3: Grandey'in (2000) Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Grandey, Alicia A.. 2000. Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. **Journal of Occupational Health Psychology**. c.5. s.1: 101.

Şekil 3'te gösterilen Grandey'nin modeline ilişkin ilişkiler ve sonuçlar aşağıda belirtilmektedir (Grandey, 2000: 102 – 108):

- Duygusal emeğin, etkileşim beklentileri ve duygusal olaylar olmak üzere iki temel önceli bulunmaktadır.

Etkileşim Beklentileri: Etkileşim beklentileri, sıklık ve süredir. Örnek olarak, küçük bir hukuk ofisindeki resepsiyon görevlisi müşterileri saatte bir kez karşılarken, bir marketteki kasiyer saat başına on müşteri karşılayabilir. Bir giyim mağazasında çalışan satış danışmanı saatlerce aynı müşteriye servis verirken, bir markette çalışan satış danışmanı her müşteri ile sadece beş dakika etkileşime girebilir. Özetle; duygu gösterimindeki süre ve sıklık, derinlemesine ve yüzeysel davranışı etkilemektedir.

Duygusal Olaylar: Olumlu ve olumsuz duygulanımların, duygusal emek gösterimini etkilediği belirtilmektedir. Olumlu duygulanımlar, çalışanın duygusal sergileme kurallarına uymasını kolaylaştırabilir. Olumsuz duygulanımlar ise çalışanın sergileme kurallarına uymak üzere daha fazla çaba sarf etmesine sebep olabilir. Örneğin, bir aile ferdinin hastalandığını öğrenen çalışan, işyerinde kendinden beklenen davranışları göstermek üzere daha fazla çaba sarf edecektir. Başka bir örnekle, yüksek lisansa kabul edildiğini öğrenen bir çalışanın pozitif duygular hissetmesi sergileme kurallarına uymasını kolaylaştırabilir.

- Grandey'nin modeline göre duygusal emek; cinsiyet, duygusal ifade, duygusal zekâ ve duygulanım gibi bireysel faktörlerden ve işte otonomi ve sosyal destek gibi örgütsel faktörlerden etkilenmektedir.
- Bu modele göre duygusal emek davranışları, tükenmişlik veya iş doyumu gibi bireysel sonuçlar; performans ve işten uzaklaşma gibi örgütsel sonuçlar doğurmaktadır.

Grandey, yüzeysel davranış ile derinlemesine davranışı ayrı ayrı ele almış ve duygusal emek davranışlarının sonuçlarının sadece olumsuz değil olumlu da olabileceğini göstermiştir. Ayrıca duygusal emeği psikoloji alanında bir süreç olan duygu düzenlemesi ile harmanlamıştır. Bu yönüyle duygusal emek kavramına yönelik literatüre katkı sağlamıştır (Eroğlu, 2010, 23).

Tablo 5'de yukarıda detaylarıyla açıklanan dört duygusal emek yaklaşımının benzerlik ve farklılıkları karşılaştırılmaktadır.

Tablo 5: Duygusal Emek Modellerinin Karşılaştırılması

	Hochschild (1983)	Ashforth ve Humphrey (1993)	Morris ve Feldman (1996)	Grandey (2000)
Model Türü	Duyguları yönetilmesi odaklı	Davranışların yönetilmesi odaklı	Örgütsel ve bireysel faktörler odaklı	Karma
Tanım	“Herkes tarafından gözlemlenebilen bedensel ve mimiksel gösterimler oluşturabilmek için hislerin yönetilmesidir.”	“İş görenin duygularını yönetiminden çok gözlemlenebilir davranışlar meydana getirme sürecidir.”	“İş süreçlerinde çalışanın belirlenen bu duyguları (davranış kurallarını) sergileyebilme için sarf ettiği çabadır.”	“Çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını düzenleme sürecinde gösterdikleri çabadır.”
Temel Boyutları	1.Yüzeysel rol yapma 2.Derinden rol yapma	1.Yüzeysel rol yapma 2.Derinden rol yapma 3.Samimi davranış	1.Duygusal gösterim sıklığı 2.Gösterim kuralları için sarf edilen dikkat 3.Duyguların çeşitliliği 4.Duygusal uyumsuzluk	1.Yüzeysel rol yapma 2.Derinden rol yapma
Genel Özelliği	Duygusal emek örgütler için olumlu, çalışanlar için ise olumsuz sonuçlar doğurur.	Duygusal emek sadece davranışların yönetilmesidir, çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz sonuç (duygusal çelişki) doğurabilir	Her türlü duygu gösterimi için çabayı belli düzeyde bir çaba gerektirir. Örgütsel ve bireysel faktörler duygusal emek için önemlidir.	Diğer yaklaşımların sentezidir. Duygusal emeği duygu düzenleme süreci olarak tanımlamaktadır.

Savaş, Ahmet C., (2012), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 61.

4. ÇALIŞANLARIN MÜŞTERİLERE YÖNELİK DAVRANIŞLARI

Günümüzde hızla gelişen teknoloji ve değişen yaşam koşulları müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini de değiştirmekte; bu durum işletmelerin iş yapış şekillerine doğrudan yansımaktadır. İşletmeler birbirinden farklı fiyat ve özellikler yelpazesinde ürün sunmakta; teknoloji ise tüketicilerin bu ürün ve hizmetlere daha hızlı ve kolay erişmesini sağlamaktadır. Tüm bu gelişmeler piyasadaki rekabeti her geçen gün arttırmakta ve başarılı olmak için işletmeleri fark yaratmaya zorlamaktadır.

Hizmet sektörü, çalışanların müşteriler ile birebir iletişim kurduğu, emek yoğun bir sektördür. Burada değer yaratan, verimliliği ve karı etkileyen en önemli faktör emektir. Sunulan hizmetin fiziki karşılığında çok, o hizmeti sunma biçimi önemlidir. Artık müşteriler sadece satın aldıkları hizmetin veya ürünün kalitesine değil, satın alma sürecine de fazlasıyla önem vermektedir. Özellikle satış ve müşteri ilişkileri gibi iş kollarında ufak bir gülümseme, nezaket ve sıcak bir yaklaşım müşteri ve çalışan ilişkisi açısından kilit bir öneme sahiptir (Güngör Delen, 2017,34-36). Müşteri ile iletişime giren çalışan, müşteri karşısında işletmenin yüzüdür; ikisi arasındaki iletişim hizmetin bir parçasıdır ve bu yüzden müşteri memnuniyetini etkilemesi muhtemeldir (Sergeant ve Frenkel, 2000; Erkmen ve Esen, 2014, 283). Bu sebeple çalışan davranışları, müşterilerin hizmet kalitesi algısını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır.

Bazı çalışanlar olumlu davranışlar sergilemeye ve hizmet odaklı hareket etmeye daha yatkın olabilir. Ya da bazı işletmeler çalışanların daha kaliteli bir servis sunmaları için gerekli ortamı oluşturmada daha başarılı olabilir. Dolayısıyla çalışanların müşterilere yönelik davranışlarını da içeren hizmet performanslarının, farklı unsurlardan etkilendiğini söylemek mümkündür. Hui ve Chuang'ın araştırmaları bu konuyla ilgili değerli bilgiler sunmaktadır. Hui ve Chuang (2004), çalışan hizmet performansı ve müşteri çıktılarını etkileyen faktörler üzerine yaptıkları çalışmalarında; hizmet performansı ile ilgili literatürdeki geçmiş çalışmalardan faydalanarak, hizmet performansını etkileyen kurum içi ve bireysel faktörlerin analizine odaklanmışlardır. Hui ve Chuang'a göre; çalışanların kişilik özellikleri, işletmelerin ik uygulamaları ve servis iklimi, hizmet performansını etkileyen başlıca unsurlardır. Hui ve Chuang,

çalışan hizmet performansı ve kişilik özellikleri ilişkisini açıklarken literatürdeki farklı araştırma sonuçlarını paylaşmaktadır. Örneğin; vicdanlı ve sorumluluk sahibi bireyler; sorumlu, örgütlü, çalışkan ve başarı odaklı olarak tanımlanır. Bu olumlu karakter özellikleri sebebiyle; kendilerinden beklenen işleri yapma ve başarma eğilimindedirler. Barrick ve arkadaşlarının (2002) konuya ilişkin araştırmalarının sonucu; vicdanlılık ile iş performansı arasında pozitif ilişki olduğunu kanıtlar niteliktedir. Benzer şekilde Frei ve McDaniel (1998)'ın araştırmaları da vicdanlılık ve hizmet performansı arasında olumlu yönde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Uyumlu bireyler; iyi huylu, bağışlayıcı, nazik, yardımsever, cömert ve iş birliğine yatkın olarak tanımlanır. Barrick ve Mount (1991)'un araştırma sonuçları; uyumlu kişilik yapısı ile kişiler arası etkileşimleri içeren performans arasında tutarlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Frei ve McDaniel'in (1998) çalışmaları da uyumlu kişilik yapısı ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum, uyumlu kişilik yapısına sahip çalışanların müşterilerine yardım etme ve iyi ilişkiler kurmada daha başarılı olduğunu göstermektedir. Barrick ve arkadaşları (2002)'nin araştırma sonuçları, dışadönük kişilik yapısının, özellikle müşteri ile birebir iletişimde olan hizmet çalışanlarının performansları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Tüm bu çalışmalardan yola çıkarak Hui ve Chuang; çalışanların kişilik yapılarının, servis performanslarını ve müşteri memnuniyetini etkileyeceğini ifade etmektedirler. Ayrıca mağaza düzeyinde hizmet performansının; servis ortamı (iklimi) ve insan kaynakları uygulamaları olmak üzere iki önceli olduğunu belirtmektedirler. Öncellerden ilki olan servis ortamı eğer üstün müşteri hizmeti beklentilerinin olduğu, bunun hissettirildiği ve ödüllendirildiği bir ortam ise, çalışanların müşterilere yönelik iyi hizmet sağlama olasılıkları artacaktır. İkinci öncel olan insan kaynakları uygulamaları da, çalışanların yüksek kalitede hizmet sunmalarına yardımcı olmada önemli rol oynayacaktır. Örneğin, çalışanlara yetki verilen bir iş ortamında; çalışanlar müşteri taleplerini daha hızlı karşılayabilir, müşteriler hakkında topladıkları bilgileri paylaşabilir, müşterilere daha fazla yardımcı olabilir ve böylece daha kaliteli hizmet sunabilirler. Çeşitli araştırma sonuçları; çalışanları takdir etmenin, onları problem çözüm sürecine dahil etmenin ve yüksek katılımlı çalışma sistemlerinin; hizmet kalitesi, satış ve iş performansı, verimlilik ve müşteri memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca eğitimin hizmet performansı ile olumlu yönde ilişkisi olduğunu ortaya koyan araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin; yeni işe alınan bir çalışanın eğitim programına

dahil edilmesi, çalışan verimliliği ve hizmet performansı üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Ayrıca çalışanlara sağlanan ikramiye, ödül, promosyon ve ücret artışlarının da, mükemmel hizmet sunmalarında olumlu yönde etki sağlayacağı söylenebilir. Hui ve Chuang, tüm bu aktardıkları bilgilere ek olarak; kişilik özellikleri, insan kaynakları uygulamaları veya servis ikliminin birbirleri üzerinde de kısıtlayıcı etki yaratabileceklerini vurgulamaktadır. Örneğin; olumlu insan kaynakları politikalarının uygulandığı bir mağazada, çalışanlar iş süreçlerine yüksek oranda katılım sağlayabilir, çeşitli ödüllerle yüksek motivasyon sağlayabilir ve kaliteli bir servis sunabilirler. Böyle bir ortamda, insan kaynakları uygulamaları ve servis ortamı (iklimi) hizmet performansı üzerinde olumlu yönde etki sağlamanın yanı sıra, kişilik özelliklerinin etkisini kısıtlayıcı bir etki de ortaya koyabilir. Özetle; tüm bu aktarılan bilgiler sonucunda Hui ve Chuang; mağaza düzeyinde hizmet performansının, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerinde olumlu etkisi olduğunu ileri sürmektedirler (Hui ve Chuang, 2004, 42-55).

Perakende sektöründe müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler üzerine yapılan bir araştırma için müşteriler ile derinlemesine görüşmeler yapılmış; keyifli ve kötü alışveriş deneyimlerinin karakteristik özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Olayların analizi; keyifli alışveriş deneyimleriyle ilişkili görünen iki ana faktör grubu ortaya çıkarmıştır: kişilerarası ve kişilerarası olmayanlar. Kişiler arası faktör; keyifli alışveriş deneyiminin bir satış görevlisi veya hizmet sağlayıcından kaynaklandığı durumları ifade eder. Kişilerarası olmayan faktör ise, deneyimin temelini ürün tedariki veya ürün değerinden kaynaklandığı durumlarla ilgilidir. Analiz sonuçları, kötü alışveriş deneyiminin ise dört ana faktörden etkilendiğini ortaya çıkarmıştır: iki kişilerarası grup (satış odaklı ve müşteri odaklı) ve iki kişilerarası olmayan grup (ürün/mağaza odaklı ve müşteri zamanlaması/duygu durumu odaklı). Bu araştırma için müşteriler ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen; kişiler arası faktörler sebebiyle keyifli veya korkunç hale gelen bazı müşteri deneyimleri aşağıda paylaşılmaktadır (Arnold ve diğerleri, 2005, 1137-1138);

Keyifli alışveriş deneyimleri;

- Çeşitli seçenekler göstererek bana son derece yardımcı oldular. Sadece satış yapmaya odaklanmadılar, bütçem dahilinde ürünler önerdiler ve uygun bir ödeme planını sundular. Bütçem dahilinde ihtiyacım olan ürünü satın aldım. Alışveriş sürecinde kendimi oldukça değerli hissettim.

- Bir ürün almaya çalışıyordum ancak lisans sözleşmesiyle ilgili bir problem vardı. Durumu fark eden bir satış temsilcisi, lisans konusuyla ilgili problemi çözmek için bana yardımcı olacağını söyledi. Yöneticileriyle konuştu ve sorunu çözdü. Servis sürecinde satış temsilcisinin çok sıcak kanlı olduğunu hissettim ve bu durum beni oldukça rahatlattı. Alışveriş için normalde ayıracığım zamandan daha fazla zaman harcadım ve daha fazla para harcamak istedim.
- Satış görevlisi şubelerini ve markayı çok güzel tanıttı. Bana tüm yeni bahar modasını gösterdi. Birçok sevimli kıyafet seçtim ve soyunma odasına gittim. Bana yardım eden satış görevlisi, iyi görüneceğini ve beğeneceğimi düşündüğü daha fazla kıyafet getirmeye devam etti. Soyunma odası tıpkı bir defileye dönüştü. Onu çok sevdim. Bu deneyimi asla unutmayacağım.
- Bize yardım etmek istiyorlardı ama çok zorlayıcı bir tavırları da yoktu. Bağımsız alışveriş yapmayı sevdiğimden baskı yapmamaları hoşuma gitti. Ama yardıma ihtiyacım olduğunda orada hazır olduklarını hissediyordum.

Kötü satış deneyimleri;

- Turist olarak bulunduğumuz bir şehirde oldukça güzel ve şık kıyafetlerin satıldığı bir mağazaya girdik. O an üzerimizde rahat ve çok da şık olmayan kıyafetlerimiz vardı. Mağazaya girdikten sonra kimse bizimle ilgilenmedi. Neye ihtiyacımız olduğunu soran bile olmadı. Sadece uzaktan göz ucuyla bizi takip ettiklerini hissedebiliyorduk. O gün hiçbir şey satın almadık. Bir sonraki gün daha şık kıyafetlerimizle alışveriş yapmak maksadıyla yine aynı mağazaya girdik. Bu sefer oldukça güzel bir servis aldık. Bize kendimizi fazlasıyla değerli hissettirmeye çalıştılar. Belki önceki gün sadece kötü bir servis almış olsaydım bunu çok önemsemeyebilirdim. Ancak bir sonraki gün daha şık olduğum için daha fazla ilgi görmem beni çok rahatsız etti. Her iki davranış sebebinin tamamen dış görünüşten kaynaklanması gerçekten çok üzücü.
- Mağazaya girer girmez, satış danışmanı tarafından baskı altına alındığı hissettim. Henüz mağazada herhangi bir şeye bakma fırsatım olmadan yardımcı olup olamayacağını sordu. Yardıma ihtiyacım olmadığını belirttim. O kadar baskıcı bir tavrı vardı ki, sadece bu yüzden bir şeyler denemek zorunda olduğumu hissettim. Ben bir t-shirt denemek için soyunma odasına gittiğimde,

istemediğim halde yanında denemem için pantolon getirdi. Üzerimde hissettiğim baskı sebebiyle denediğim kıyafetlere bile odaklanamadım. Kabinden çıkıp bir şey almayacağımı belirttiğimde, sanki büyük bir suç işlemişim gibi bana baktı. Kendimi tuzağa düşürülmüş ve manipüle edilmiş hissettim.

- Daha önce alışveriş yaptığım bir mağazaya girdim. Satış danışmanı beni tanıdı ve satın aldığım üründen memnun olup olmadığını sordu. Ben de geri iade etmek istediğimi söyledim ve sebeplerini anlattım. Kasaya gittiğimde fişi bulamadım, ancak bunun bir sorun olacağını düşünmemiştim. Çünkü satış danışmanı beni tanıyordu. İade işlemi için mağaza müdürü geldi ve fişimi istedi. Fişim olmadığını, ancak satış danışmanının beni hatırladığını söyledim. Mağaza müdürü satış danışmanına dönerek beni tanıyıp tanımadığını sordu ve satış danışmanı “hayır tanımıyorum” diye cevapladı. Mağazayı öfkeyle terk ettim ve fişimi bularak geri geldim. Bu durum beni gerçekten çok kızdırmıştı.

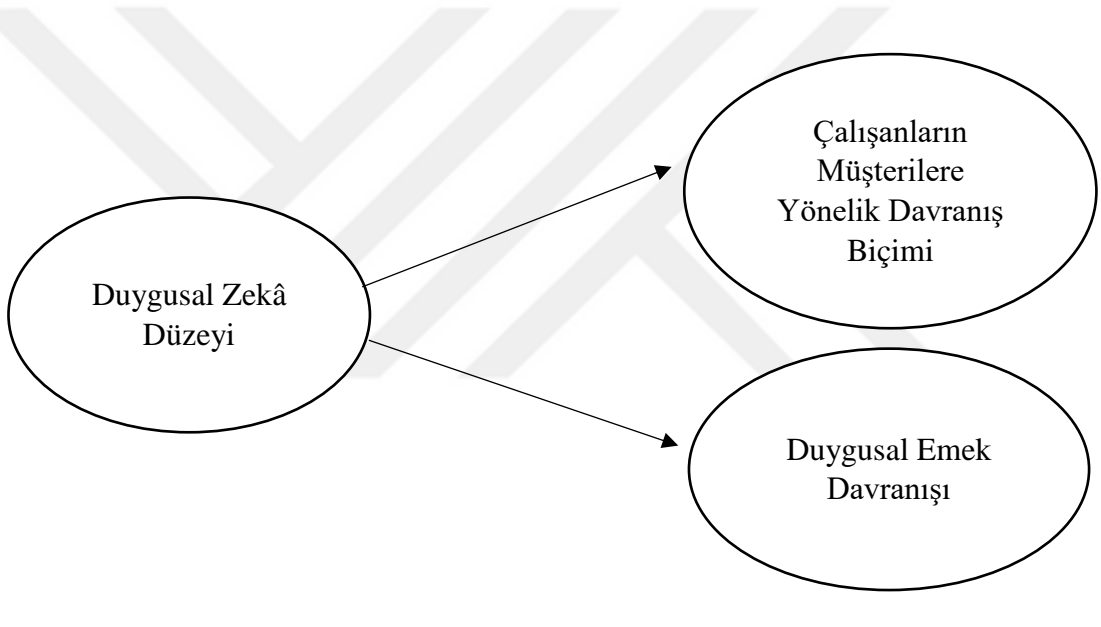
Araştırma sonuçları; kişilerarası çaba veya kişilerarası etkileşimin; keyifli (sırasıyla% 39.8 ve% 25.7) ve korkunç (sırasıyla% 28.3 ve% 35.4) alışveriş deneyimlerinin kritik olay sayısının büyük bir yüzdesini oluşturduğunu göstermektedir. Bu durum, hizmetin kişilerarası yönünün yani müşteri ve çalışan ilişkilerinin; alışveriş deneyimleri ve satın alma davranışları üzerinde ciddi oranda belirleyici olduğunu ortaya koyar niteliktedir (Arnold ve diğerleri, 2005, 1137-1138).

Gelişen teknoloji ve artan rekabetle birlikte günümüzde daha bilinçli ve daha fazla seçeneğe sahip olan müşteri; en ucuz, en kaliteli, en moda olanı istemenin yanı sıra, kendini daha iyi hissedeceği bir alışveriş deneyimi de yaşamak ister. Keyifli bir alışveriş deneyimi ise, çalışanların müşterilere davranışları ile doğrudan ilişkilidir. Olumlu çalışan ve müşteri ilişkileri; çalışanın bireysel performansına ve iş tatminine, müşteri memnuniyetine ve işletmenin başarısına pozitif yönde katkı sağlayacaktır. Ancak bu noktada çalışana düşen görevler olduğu gibi, işletmeye düşen önemli görevler de bulunmaktadır. Çünkü çalışanın müşteriye davranış şekli, bireysel faktörlerin yanı sıra, örgüt iklimi ve insan kaynakları uygulamaları gibi unsurlardan da etkilenmektedir.

5. UYGULAMA: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada bağımsız değişken duygusal zekâdır. Çalışanların duygusal emek davranışları ve müşterilere yönelik davranış biçimleri bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırma modeli Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4: Araştırma Modeli

5.2. Araştırma Amacı ve Hipotezler

Çalışmanın amacı, perakende sektörü çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin, duygusal emek davranışları ve müşterilere yönelik davranışları üzerine etkilerini incelemektir.

Bu amaçlar çerçevesinde perakende sektöründe yapılan araştırmaya ilişkin oluşturulmuş hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H1: Duygusal zekâ, çalışanların duygusal emek davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Duygusal zekâ, çalışanların müşterilere yönelik davranış biçimini olumlu yönde etkilemektedir.

5.3. Araştırmanın Önemi

Dünya ekonomisinin yapısı ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi, işletmeler arasındaki rekabeti her geçen gün arttırırken; insan odaklı yaklaşımların yaygınlaşması ve değişen algılar, insan faktörünü işletmelerin başarısına etki eden önemli bir unsur olarak ön plana çıkarmaktadır.

Çalışan ve müşteri etkileşiminin yoğun olduğu perakende sektöründe işin sosyal içerikli yapısı gereği; çalışanların sahip olduğu eğitim, deneyim, iş yetkinlikleri ve kişilik özelliklerinin yanı sıra duygusal becerileri de iş ortamındaki başarıları üzerinde büyük oranda etkilidir. Bu durum zamanla işletmelerin, çalışanlarında birtakım duygusal yetkinlikleri aramaya başlamalarına neden olmuş ve duygusal zekâ kavramını gündeme getirmiştir. Kavramın literatürdeki birbirinden farklı tanımları incelendikten sonra duygusal zekâyı; bireyin kendinin ve diğerlerinin duygularını tanıma, anlamlandırma ve etkin şekilde yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür.

Perakende sektörü emek yoğun bir sektördür. Sektördeki işlerin sosyal içerikli yapısı gereği, gösterilen emeğin büyük oranda duygusal yönünün ağır bastığı söylenebilir. Sektör çalışanlarının işlerinde başarılı olabilmeleri ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri için çoğu zaman duygularını veya duygusal tepkilerini kontrol etmeleri gerekmektedir. Bu durumda duyguları da işlerinin bir parçası haline dönüşmektedir. Çalışanların hem kendi başarıları hem de çalıştıkları işletmelerin çıkarları doğrultusunda, duygularını ve duygusal tepkilerini yönetmeleri duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Perakende sektörü çalışanlarının satış yapmak amacıyla gün içerisinde çok sayıda müşteri ile iletişim kurdukları bilinmektedir. Bu etkileşim sırasında müşterilere yönelik sergiledikleri davranışların, hem müşterilerin satın alma kararı hem de servis sürecine yönelik algıları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların davranışlarının müşteri memnuniyeti ve işletmenin başarısı üzerinde etkisi büyüktür.

Tüm bu bilgilerden yola çıkarak; perakende sektöründe çalışanların duygusal zekâ yetkinliklerinin; işleri gereği hedefe odaklanma, iç motivasyonlarını sağlama, etkin bir şekilde iletişim kurma, zor durumlarla başa çıkabilme, müşterilerinin duygularını

tanıma, anlama ve yönlendirmede etkili olduğu ve bu etkinin de duygusal emek davranışlarını ve müşterilere yönelik davranışlarını şekillendirdiği düşünölmektedir.

Ulusal ve uluslararası yazında duygusal zekânın, duygusal emek ve çalışanların müşterilere yönelik davranışları üzerine etkilerini inceleyen başka bir araştırmaya ulaşılammış olması çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymakta ve önemini arttırmaktadır. Ayrıca çalışma sonuçlarının; perakende sektöründe iş sonuçlarına olumlu etki yaratan bir faktör olarak duygusal zekânın öneminin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı ve işletmelerin insan kaynakları süreçlerinde duygusal zekâdan ne şekilde faydalanabileceklerine yönelik yol gösterici olacağı düşünölmektedir.



6. YÖNTEM

6.1. Denekler

“Türkiye Perakende Sektörü Kapsamlı Sektör Sorunları ve Çözüm Önerileri Raporu’ndan elde edilen 2017 TÜİK verilerine göre; perakende sektörü ülkemizde yaklaşık 4 milyon kişiye iş imkânı sunmaktadır (<http://tampf.org.tr>). KPMG’nin 2018 yılında yayınladığı “Perakende-Sektörel Bakış” raporunda ise 2017 Eylül ayında ülkemizdeki AVM sayısının 415 olduğu paylaşılmış, 2018 yılında bu rakamın 463’e, 2019 yılında ise 465’e yükseleceği tahmin edilmiştir (<https://assets.kpmg>).

Tüm bu bilgilerden de yola çıkarak; ülkemiz perakende sektöründe faaliyet gösteren 4 milyondan fazla mağaza çalışanı araştırma evrenini oluşturmaktadır. Fakat bu kadar fazla sayıda çalışana ulaşılması anlamlı ve mümkün olmadığından, ticari faaliyetleri bakımından sektörde önde gelen markaların çalışanları üzerinde yapılacak bir araştırmanın sektör geneline yönelik yerinde ve evreni büyük ölçüde yansıtan bilgiler vereceği düşünülmüştür. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü, %95 güven aralığında ± 5 örnekleme hatası ile minimum 385 olarak hesaplanmıştır. Örneklem seçiminde kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Bu çerçevede anket, evrenden tesadüfi olarak belirlenen 750 çalışana ulaştırılmış ve 421 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Anket sorularına cevap veren çalışanların dürüst, samimi ve baskı altında kalmadan cevap verdikleri varsayılmıştır. Dolayısıyla Türkiye genelinde anketi cevaplayan 421 perakende çalışanı araştırma örneklemini oluşturmaktadır.

Kolayda örnekleme yöntemi ankete cevap veren herkesin örnekleme dâhil edilmesidir. Kartopu örnekleme ise, öncelikle evrene dahil herhangi bir deneğe ulaşp, bu denek yardımıyla konuyla ilgili başka deneklere de ulaşmayı sağlayan bir yöntemdir (Altunışık ve diğ, 2010, 140).

Tanımlayıcı istatistik kapsamında elde edilen örnekleme ait demografik özellikler Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: Çalışanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	253	60,1
	Kadın	168	39,9
	Toplam	421	100,0
Medeni Durum	Bekar	252	59,9
	Evli	169	40,1
	Toplam	421	100,0
Yaş	21 yaş altı	3	0,7
	21-25	80	19,0
	26-30	114	27,1
	31-35	127	30,2
	36-40	67	15,9
	41 ve üstü	30	7,1
	Toplam	421	100,0
Eğitim	İlkokul	1	0,2
	Ortaokul	7	1,7
	Lise	171	40,6
	Ön lisans	84	20,0
	Lisans	148	35,2
	Lisansüstü	10	2,4
	Toplam	421	100,00
Sektördeki kıdem	1 yıldan az	18	4,3
	1-3	68	16,2
	4-6	72	17,1
	7-10	99	23,5
	11-15	103	24,5
	16 yıl ve üzeri	61	14,5
	Toplam	421	100,00
Pozisyon	Satış Danışmanı	117	27,8
	Uzman Satış Danışmanı	73	17,3
	Kasiyer / Kasa Sorumlusu	21	5,0
	Mağaza Müdür Yardımcısı	38	9,0
	Mağaza Müdürü	135	32,1
	Bölge Müdürü / Saha Satış Müdürü	37	8,8
	Toplam	421	100,00

Cinsiyete göre çalışanların 253'ü (%60,1) erkek, 168'i (%39,9) kadın olarak dağılmaktadır. Medeni duruma göre çalışanların 252'si (%59,9) bekar, 169'u (%30,1) evli olarak dağılmaktadır. Yaş durumuna göre çalışanların 3'ü (%0,7) 21 yaş altı, 80'i

(%19) 21-25 yaş aralığında, 114'ü (27,1) 26-30 yaş aralığında, 127'si (30,2) 31-35 yaş aralığında, 67'si (%15,9) 36-40 yaş aralığında ve 30'u (%7,1) 41 yaş ve üzeridir. Eğitim durumu dağılımı incelendiğinden, çalışanların 1'i (%0,2) ilkokul, 7'si (%1,7) ortaokul, 171'i (%40,6) lise, 84'ü (%20) ön lisans, 148'i (%35,2) lisans ve 10'u (%2,4) yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır. Sektördeki kıdem dağılımları incelendiğinde, çalışanların 18'i (%4,3) 1 yıldan az, 68'i (%16,2) 1-3 yıl aralığında, 72'si (%17,1) 4-6 yıl aralığında, 99'u (%23,5) 7-10 yıl aralığında, 103'ü (%24,5) 11-15 yıl aralığında ve 61'i (%14,5) 16 yıldan uzun süredir perakende sektöründe çalışmaktadır. Sektördeki pozisyon dağılımları incelendiğinde, çalışanların 117'si (%27,8) satış danışmanı, 73'ü (%17,3) uzman satış danışmanı, 21'i (%5) kasiyer-kasa sorumlusu, 38'i (%9) mağaza müdür yardımcısı, 135'i (%32,1) mağaza müdürü ve 37'si (%8,8) bölge müdürü-saha satış müdürü rollerinde görev almaktadır.

6.2. Ölçme Araçları

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm; perakende çalışanlarının demografik özellikleri ve iş deneyimlerini ölçmeye yönelik 6 sorudan oluşmaktadır. Soruların cevaplandırılmasında çoktan seçmeli şıklar tercih edilmiştir. İkinci bölüm perakende çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerini ölçmeye yönelik 28 sorudan; üçüncü bölüm duygusal emek davranışlarının belirlenmesine yönelik 9 sorudan ve dördüncü bölüm ise çalışanların müşterilere yönelik davranış biçimini belirlemek üzere 9 sorudan oluşmaktadır. İkinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerde, soruların cevaplandırılmasında 6'lı likert ölçeğinden faydalanılmıştır.

6.2.1. Duygusal Zekâ Ölçeği

Perakende çalışanlarının duygusal zekâlarını ölçmeye yönelik; Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden ve Dornheim (1988) tarafından geliştirilen, ilerleyen yıllarda Austin, Saklofase, Huang ve McKenney (2004) tarafından yeniden düzenlenen Schutte (1998) Duygusal Zekâ Ölçeği'nin, Tatar, Tok ve Saltukoğlu (2011) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş versiyonu kullanılmıştır. Ölçek ilk geliştirildiği şekliyle 33 madde ve tek faktörlü bir yapıdan oluşurken, yeniden düzenlenen versiyonunda 41 madde ve “İyimserlik/Ruh Halini Düzenleme” “Duyguların İfadesi” ve “Duygulardan Faydalanma” olmak üzere 3 boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. (Tatar vd. 2001, 327). Bu çalışmada soruların anlaşılabilirliğini arttırmak ve tekrara

düşmemek adına orijinal ölçekte bulunan ancak diğerlerine oranla sektörle daha az ilişkili olduğu düşünülen; 3, 4, 8, 9, 13, 14, 16, 22, 25, 27, 31, 38 ve 40. madde olmak üzere toplam 13 soru maddesi duygusal zekâ ölçeğinden çıkarılmış ve 28 soru üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

6.2.2. Duygusal Emek Ölçeği

Perakende çalışanlarının duygusal emek davranışlarını belirlemek üzere; Pala ve Sürgevil (2016) tarafından oluşturulan duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Pala ve Sürgevil ölçeği geliştirmek üzere yabancı yazında yer alan başlıca ölçekleri incelemişler, ayrıca kavramı açıklayabilecek ek maddelere ulaşmak üzere odak grup çalışması gerçekleştirmişlerdir. Odak grup çalışmasında elde ettikleri 13 madde ve yabancı yazından elde ettikleri 29 maddeyle birlikte toplam 42 maddelik bir havuz oluşturmuşlardır. Bu aşamadan sonra ise duygusal emek alanındaki çalışmalarıyla tanınan 5 uzmanın maddeler hakkındaki görüşlerini almışlar; 42 maddeyi “kesinlikle gerekli-kesinlikle gereksiz” ölçeğinde değerlendirmelerini, varsa eklemek istedikleri yeni madde önerilerinde bulunmalarını istemişlerdir. Uzmanlar tarafından toplam 4 yeni madde önerisi yapılmıştır. Ayrıca, 26 maddenin ölçekte kesinlikle yer alması gerektiğini, 12 maddenin ölçekte yer alması gerektiğini, 4 maddenin ise ölçekte yer almasının gerekmediğini belirtmişlerdir. Tüm öneriler dikkate alınarak 38 maddelik bir soru formu oluşturulmuştur. Bu forma 3 maddelik bir işten ayrılma niyeti ölçeği ve demografik sorular da eklenerek, anket hizmet sektöründe faaliyet gösteren katılımcılarla paylaşılmıştır. Çalışma sonuçları değerlendirildiğinde; kavramı ölçmeye ilişkin 38 maddenin 8’i güvenilirliği düşürdüğü için, 10’u birden fazla faktöre yakın olduğu için analiz dışı bırakılmıştır. Geri kalan maddelerden de boyut içi güvenilirliği düşürdüğü gerekçesiyle elenenler sonrasında toplam 12 maddeye ulaşılmıştır. Ölçek “yüzeysel davranış”, “duyguların bastırılması” ve “derin davranış” olmak üzere 3 boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır (Pala, Süregevil, 2016, 780-782). Bu çalışmada soruların anlaşılabilirliğini arttırmak ve tekrara düşmemek adına orijinal ölçekte bulunmasına rağmen diğerlerine oranla sektörle daha az ilişkili olduğu düşünülen; 5, 6 ve 7. maddeler duygusal emek ölçeğinden çıkarılmış ve 9 soru üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

6.2.3. Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranış Biçimi Ölçeği

Çalışanların müşterilere yönelik davranışlarını ölçmek üzere, Erkmen ve Esen tarafından 2014 yılından geliştirilen Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranış Biçimi Ölçeği kullanılmıştır. Anketin orijinal versiyonu 12 maddeden oluşmaktadır. Orijinal ölçekte bulunmasına rağmen diğer maddelere oranla sektörle daha az ilişkili olduğu düşünülen; 1, 6 ve 15. maddeler ölçekten çıkarılmış ve 9 soru üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

6.3. Uygulama

Anket oluşturmak için internet üzerinde online hizmet veren “Google Document” sitesinden faydalanılmıştır. Anketin cevaplayıcılara ulaştırılmasında, elektronik posta gönderimi ve “LinkedIn” profesyonel iş ağından mesaj gönderimi tercih edilmiştir. Anket 14 Ocak 2019 tarihinde açık hale getirilmiş ve cevaplayıcılar bahsi geçen kanallar aracılığıyla bilgilendirilmiştir. 19 Şubat 2019 tarihinde yeterli veriye ulaşılmasıyla birlikte anket sonlandırılmıştır.

Katılımcıların ankete erişimini sağlamak amacıyla, öncelikle perakende sektöründe hizmet veren bir işletmede tüm çalışanlara gerekli açıklamalar yapılarak anket linki mail ile ulaştırılmıştır. Ayrıca profesyonel iş sosyal ağı olan LinkedIn üzerinden perakende çalışanları ile tek tek iletişime geçilmiş ve anket linki her birine doğrudan mesaj ile ulaştırılmıştır. Tüm bunlara ek olarak, her kanaldan iletişime geçilen perakende sektörü yöneticilerinden anket linkini kendi ekipleri ile paylaşmaları rica edilmiş ve cevaplayıcı sayısının artırılması amaçlanmıştır. Anket uygulaması sonlandığında web üzerinden toplanan anket sayısı 421’dir.

6.4. Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırma verilerini analiz etmek için SPSS (PASW Statistics 18) programı kullanılmıştır. Katılımcılara uygulanan tüm anketlerin ortalamaları alınmış, frekans dağılımları yapılmış, Cronbach alfa güvenirlik düzeyleri, faktör analizi, regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

7. BULGULAR

7.1. Ölçme Araçları ile İlgili Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Bu bölümde duygusal zekâ, duygusal emek ve çalışanların müşterilere yönelik davranış biçimlerine ilişkin faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine yönelik bulgular paylaşılmıştır.

7.1.1. Duygusal Zekâyâ İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Sosyal bilimlerde ölçümün kalitesini ve geçerliliğini ortaya koymak için en önemli analizlerden biri faktör analizidir. Bu analizin ana amacı boyut indirgemedir. Her değişken ve veri topluluğu faktör analizine uygun olmayabilir. Örneklem ve ifade sayısına bakılarak değişken ve veri topluluğunun faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmeye yönelik farklı görüşler mevcuttur. Bu görüşlerden ilki; örneklem sayısının değişken sayısından büyük olmasını savunur. İkincisi örneklem sayısının en az 50 olmasını savunur. Üçüncüsü ise; örneklem büyüklüğünün analiz edilecek değişken sayısının en az 5 katı olmasını savunur (Yaşlıoğlu, 2017, 75). Araştırmanın örneklem büyüklüğü 421'dir; yukarıda aktarılan tüm ön koşullar sağlanmaktadır. Bu durum, değişken ve veri topluluğunun faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca verilerin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için Kaiser – Mayer - Olkin (KMO) ve Barlett testleri de yapılmalıdır. KMO değeri ölçekteki her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından tahmin edilebilme düzeyini ölçer. KMO değerinin 0,50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği ifade edilir. KMO değeri 1'e yaklaştıkça; her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından tahmin edilebilme düzeyi artmaktadır (Kaya, 2013, 180). Bu değer 0,50-0,60 arasında olması kötü; 0,60-0,70 arasında olması orta; 0,70-0,80 arasında olması iyi; 0,80'in üzerinde olması ise verilerin faktör analizi için mükemmel olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Sipahi ve Diğ'den aktaran Özgün, 2015, 125). Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testine yönelik analiz sonuçları Tablo 7'de paylaşılmaktadır. Analiz sonucu KMO değeri 0,869 bulunmuştur. Bu durum faktör analizi için verilerin mükemmel olduğunu göstermektedir. Araştırma verilerinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmede kullanılan bir diğer değer ise Bartlett's testi

sonucu ulaşılan p değeridir. p değerinin 0,005'ten kck olması Bartlett's testinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Sipahi ve Diğ'den aktaran zgn, 2015, 125). Tablo 7'de gösterilen analiz sonuçlarına göre; p değeri 0,000'dir. Bu değer 0,05'ten kck olduğu için ($p < 0,005$) test anlamlıdır.

Anket formunda duygusal zekâ leği 28 maddeden oluşmaktadır. Yapılan ilk faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda, faktör yüklerini ve güvenilirlikleri düşürdüğü veya birden fazla faktöre yakın olduğu gerekçesiyle 14, 17, 10, 26, 18 ve 28. maddeler değerlendirmeden çıkarılarak yeniden analiz yapılmıştır. 22 madde üzerinden yapılan yeni değerlendirmede ifadeler 5 faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; iyimserlik/ruh halini düzenleme, duyguların değişimi, duygulardan faydalanma, duygulara olan güven ve duyguların ifadesi olarak isimlendirilmiştir. Ölçekten ıkarılan soru ifadeleri aşağıda paylaşılmaktadır.

10. Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.
14. Ruh halim iyiyken sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.
17. Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım
18. İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.
26. İnsanlar zgnken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.
28. Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.

Analiz sonucunda ortaya çıkan faktörler ve bu faktörlerin toplam varyansın ne kadarını açıkladığı Tablo 7'de açıklanan varyans başlığı altında gösterilmektedir. Buna göre 1. faktör varyansın %21,803'n, 2. faktör varyansın %8,267'sini, 3. faktör varyansın %7,975'ini, 4. faktör varyansın %7,669'unu ve 5. faktör varyansın %6,546'sını açıklamaktadır. Tüm faktörler varyansın %52,261'ini açıklamaktadır.

Faktörleri oluşturan değişkenler ve sahip oldukları faktör ağırlıkları Tablo 7'de sırasıyla soru ifadesi ve faktör yükü başlıkları altında gösterilmektedir. Tabloya göre 2, 1, 3, 19, 20, 12, 7, 5 ve 11. sorular 1. faktör olan iyimserlik/ruh halini düzenlemeyi; 22, 21 ve 25. sorular 2. faktör olan duyguların değişimini; 23, 6, 13 ve 9. sorular 3. faktör olan duygulardan faydalanmayı; 16, 15, 8 ve 24. sorular 4. Faktör olan duygulara güveni ve 4. ve 27. sorular 5. faktör olan duyguların ifadesini oluşturmaktadır.

Güvenilirlik, bir lme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde birbirine yakın ve tutarlı sonuçlar elde edilmesini ifade eder. Faktörlere ilişkin güvenilirlik

düzeylerinin tespit edilmesinde tercih edilen yöntem Cronbach alfa değeridir. Cronbach alfa katsayısının yorumlanmasında literatürde farklı yaklaşımlar mevcuttur. Ancak yaygın kabul edilen sınıflandırmaya göre; değer 0,5'ten küçük olması kabul edilemez, değer 0,5-0,6 aralığında olması zayıf, 0,6-0,7 aralığında olması kabul edilebilir, 0,7-0,9 aralığında olması iyi ve 0,9'dan büyük olması mükemmel güvenilirlik düzeyi olarak yorumlanmaktadır (Kılıç, 2016, 47-48).

Duygusal zekâ ölçeğinden elde edilen her bir faktörün güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: Duygusal Zekâya İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analizi Tablosu

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	2. Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.	,817	21,803	,881
	1. Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.	,778		
	3. Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirlirler.	,768		
	19. Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.	,718		
	20. İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.	,710		
	12. Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.	,653		
	7. Hissettiğim duyguların farkında olurum.	,653		
	5. Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.	,580		
	11. Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.	,561		
Duyguların Değişimi	22. Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.	,710	8,267	,612
	21. Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.	,614		
	25. Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.	,601		

Duygulardan Faydalanma	23. Sorunları çözüm biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.	,742	7,975	,602
	6. Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.	,651		
	13. Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem.	,548		
	9. Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.	,434		
Duygulara Olan Güven	16. Genellikle duygularımın niçin değiştiğini bilmem.	,720	7,669	,698
	15. Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırmaz.	,613		
	8. Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.	,570		
	24. Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.	,509		
Duyguların İfadesi	4. Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.	,802	6,546	,617
	27. Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.	,749		
Toplam Varyans			52,261	
Kaiser-Meyer-Olkin, Bartlett Küresellik Testi Approx. Chi- Square	,869 2523,817			
sd	231			
Manidarlık	,000			

Değişkenler arasındaki korelasyonun faktör analizine uygunluğunu ölçmek üzere Kaiser-Mayer-Olkin örnekleme yeterliliği istatistiği ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Analiz sonucu KMO değeri 0,806 bulunmuştur. Bu durum faktör analizi için verilerin mükemmel olduğunu göstermektedir. Tablo 8’de gösterilen analiz sonuçlarına göre p değeri 0,000’dir. Bu değer 0,05’ten küçük olduğu için ($p < 0,05$) test anlamlıdır.

Güvenilirlik analizleri sonucu; iyimserlik/ruh halini düzenleme'nin cronbach alfa değeri 0,881; duyguların değişiminin cronbach alfa değeri 0,612; duygulardan faydalanmanın cronbach alfa değeri 0,602; duygulara olan güvenin cronbach alfa değeri 0,698 ve duyguların ifadesinin cronbach alfa değeri 0,617 olarak tespit edilmiştir. Duygusal zekâya ait beş faktörün de cronbach alfa değerleri güvenilirlik açısından kabul edilebilir düzeydedir.

7.1.2. Duygusal Emeğe İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analizi Bulguları

Bir önceki bölümde detaylı şekilde aktarıldığı üzere, 421 olan örneklem büyüklüğü faktör analizi için gerekli örnek büyüklüğü şartını sağlamaktadır. Ölçeğe yönelik yapılan tüm analizler ve sonuçları Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: Duygusal Emeğe İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analizi Tablosu

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach
Derinlemesine Davranış	8. Hislerimi değiştirmek için olaylara olumlu yönünden bakmaya çalışırım.	,782	30,507	,786
	6. Hayret verici durumlarda bile sakinliğimi koruyabilirim.	,774		
	5. Hoşuma gitmeyen bir davranış karşısında, kızgınlığımı gizleyebilirim.	,716		
	9. Bana mutluluk veren şeylere odaklanmaya çalışırım.	,674		
	7. İnsanlara standart tepkiler verebilmek için duygularımı bastırırım.	,626		
Yüzeysel Davranış	3. Durumları en uygun şekilde idare edebilmek için rol yaparım.	,821	25,351	,743
	2. Kendimi, sahnedeki bir oyuncuymuşum gibi hissediyorum.	,778		
	1. İnsanlara karşı yüzeysel de olsa arkadaşça davranmam gerekir.	,653		
	4. Taktiksel olarak insanları değerli hissettiririm.	,644		
Toplam Varyans			55,857	
Kaiser-Meyer-Olkin,	,806			
Bartlett Küresellik Testi	1164,696			

Approx. Chi-Square				
sd	36			
Manidarlık	,000			

Duygusal emek ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın %55,857'sini açıklayan iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu faktörler; derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış olarak isimlendirilmiştir. Tablo 8 analiz sonucunda ortaya çıkan faktörleri ve bu faktörlerin toplam varyansın ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre derinlemesine davranış varyansın %30,507'sini, yüzeysel davranış ise varyansın %25,351'ini açıklamaktadır.

Faktörleri oluşturan değişkenler ve sahip oldukları faktör ağırlıkları Tablo 8'de sırasıyla soru ifadesi ve faktör yükü başlıkları altında gösterilmektedir. Tabloya göre 8, 6, 5, 9 ve 7. sorular derinlemesine davranış faktörünü; 3, 2, 1 ve 4. sorular ise yüzeysel davranış faktörünü oluşturmaktadır.

Duygusal emek ölçeğinden elde edilen faktörlerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 8'de gösterilmektedir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucu derinlemesine davranışın cronbach alfa değeri 0,786 ve yüzeysel davranışın cronbach alfa değeri 0,743 olarak tespit edilmiştir. Duygusal emeğe ait iki faktörün de cronbach alfa değerleri güvenilirlik açısından kabul edilebilir düzeydedir.

7.1.3. Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışları ile İlgili Faktör ve Güvenirlilik Analizi

Çalışanların müşterilere yönelik davranışları ölçeği 9 maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonucu ifadelerin tek faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Tablo 9'da "Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışları" değişkeninin iç güvenilirlik düzeyi 0,835 olarak gösterilmiştir. Çalışanların müşterilere yönelik davranış biçimi değişkeninin cronbach alfa değeri güvenilirlik açısından kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 9: Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışları ile İlgili Güvenirlilik Analizi

Değişken	Cronbach α	Madde sayısı
Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranış Biçimi	,835	9

7.2. Ölçme Araçları ile İlgili Betimsel İstatistikler

Araştırmaya ait betimsel istatistikler Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10: Ölçme Araçları ile İlgili Betimsel İstatistikler

Değişkenler ve Boyutları	N	Ortalama	Standart Sapma
1.Duygusal Zekâ	421	3,94	,53
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	421	5,11	,78
Duyguların Değişimi	421	4,08	,95
Duygulardan Faydalanma	421	3,33	,89
Duygulara Olan Güven	421	2,64	,90
Duyguların İfadesi	421	3,69	,85
2.Duygusal Emek	421	4,06	,94
Derinlemesine Davranış	421	4,25	1,10
Yüzeysel Davranış	421	3,91	1,13
3.Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışları	421	4,88	,84

Duygusal zekâya yönelik ölçeğe ait ortalama 3,94 (Std. Sapma 0,53) olarak hesaplanmış ve 6’lı likert ölçeğinde katılımcıların “bazen katılıyorum” cevabına yakın olumlu yanıtlar verdikleri görülmüştür. Duygusal emek ortalamaları incelendiğinde ölçeğe ait ortalama 4,06 (Std. Sapma 0,94) olarak hesaplanmış, katılımcıların “bazen katılıyorum” a yakın olumlu yanıtlar verdikleri görülmüştür. Çalışanların müşterilere yönelik davranışları ölçeğine ait ortalama ise 4,88 (Std. Sapma 0,84) olarak hesaplanmış ve katılımcıların, 6’lı likert ölçeğinde “çok sık” a yakın olumlu yanıtlar verdikleri görülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait faktörlerin ve ana değişkenlerin ilişkilerini açıklamak üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Tüm faktörlerin ilişkilerini gösteren korelasyon matrisi Tablo 11 ‘de gösterilmiştir. (*) işaretli olan değerler için ilişki %5, (**) işaretli olan değerler için ise ilişki %1 anlamlılık düzeyinde karşılaştırılmıştır.

Tablo 11: Alt Faktör Bazında Ölçme Araçları ile İlgili Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Duygusal Zekâ									
Korelasyon	1								
2.İyimserlik/Ruh Halini Düzenleme									
Korelasyon	,812**	1							
3.Duyguların Değişimi									
Korelasyon	,631**	,544**	1						
4.Duygulardan Faydalanma									
Korelasyon	,620**	,313**	,218**	1					
5.Duygulara Olan Güven									
Korelasyon	,416**	,000	,030	,168**	1				
6.Duyguların İfadesi									
Korelasyon	,532**	,382**	,229**	,259**	,150**	1			
7.Duygusal Emek									
Korelasyon	,448**	,515**	,419**	,205**	-,033	,155**	1		
8.Derinlemesine Davranış									
Korelasyon	,379**	,473**	,362**	,208**	-,134**	,160**	,783**	1	
9.Yüzeysel Davranış									
Korelasyon	,379**	,408**	,349**	,148**	,050	,110*	,890**	,414**	1
10.Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışları									
Korelasyon	,472**	,541**	,398**	,309**	-,096*	,265**	,523**	,508**	,394**

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin boyutunu belirlemek için kullanılan bir analizdir. Bu analiz, iki değişken arasında bir ilişki varsa, bu ilişkinin yönünü ve gücünü ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısı “r” simgesi ile gösterilir ve (-)1 ile (+)1 arasında değişen değerler alabilir. Katsayının “-“ ya da “+” değerler alması ilişkinin yönünü belirtir. “+” katsayısı her iki değişkenin birlikte arttığı veya azaldığını gösterirken, “-“ katsayı bir değişkenin artarken diğerinin azaldığını göstermektedir. Genel olarak; 0,50’nin altı zayıf, 0,50 ile 0,70 arası orta, 0,70 ile 0,90 arası iyi ve 0,90 üzeri ise çok iyi derecede ilişki olarak kabul edilmektedir (Kılıç, 2012, 191-192).

Değişkenlerle ilgili Tablo 11’de gösterilen korelasyonlar aşağıda detaylı şekilde yorumlanmaktadır;

Duygusal zekâ ile duygusal emek arasında orta derecede (%44,8 oranında) pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür ($r=0,448$, $p<0,01$). Duygusal zekâ ile duygusal emeğin alt faktörleri arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Duygusal zekâ ile duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranış arasında %37,9 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r=0,379$, $p<0,01$). Duygusal zekâ ile yüzeysel davranış arasında %37,9 oranında pozitif yönlü ilişki görülmüştür ($r=0,379$, $p<0,01$).

Duygusal zekânın alt boyutları ele alındığında; iyimserlik / ruh halini düzenleme ile duygusal emek arasında %51,5 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r=0,515$, $p<0,01$). İyimserlik / ruh halini düzenleme ile duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranış arasında %47,3 oranında pozitif yönlü ($r=0,473$, $p<0,01$); iyimserlik / ruh halini düzenleme ile duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış arasında %40,8 oranında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,408$, $p<0,01$). Duygusal zekânın alt boyutlarından duyguların değişimi ile duygusal emek arasında %41,9 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r=0,419$, $p<0,01$). Duyguların değişimi ile duygusal emeğin alt boyutu derinlemesine davranış arasında %36,2 oranında pozitif yönlü ($r=0,362$, $p<0,01$); duyguların değişimi ile duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış arasında %34,9 oranında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,349$, $p<0,01$). Duygusal zekânın diğer alt boyutu olan duygulardan faydalanma ile duygusal emek arasında %20,5 oranında pozitif yönlü ilişki görülmektedir ($r=0,205$, $p<0,01$). Duygulardan faydalanma ile duygusal emeğin alt boyutlarından derinlemesine davranış arasında %20,8 oranında ($r=0,208$, $p<0,01$); duygulardan faydalanma ile duygusal emeğin diğer alt boyutu yüzeysel davranış

arasında %14,8 oranında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır ($r=0,148$, $p<0,01$). Duygusal zekânın alt boyutlarından duygulara olan güven ile duygusal emek arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($p=>0,05$). Duygulara olan güven ile duygusal emeğin alt boyutu derinlemesine davranış arasında %13,4 oranında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,134$, $p<0,01$). Duygulara olan güven ile yüzeysel davranış arasında ($p=>0,05$) herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Duygusal zekânın alt boyutu duyguların ifadesi ile duygusal emek arasında %15,5 oranında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,155$, $p<0,01$). Duyguların ifadesi ile duygusal emeğin alt boyutu derinlemesine davranış arasında %16 oranında pozitif yönlü ($r=0,160$, $p<0,01$); duyguların ifadesi ile yüzeysel davranış arasında %11 oranında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,110$, $p<0,05$)

Duygusal zekâ ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında %47,2 oranında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,472$, $p<0,01$). Duygusal zekânın alt faktörlerine baktığımızda; iyimserlik / ruh halini düzenleme ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında %54,1 oranında pozitif yönlü ($r=0,541$, $p<0,01$); duyguların değişimi ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında %39,8 oranında pozitif yönlü ($r=0,398$, $p<0,01$); duygulardan faydalanma ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında %30,9 oranında pozitif yönlü ($r=0,309$, $p<0,01$); duygulara olan güven ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında %9,6 oranında negatif yönlü ($r=-0,096$, $p<0,05$) ve duyguların ifadesi ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında %26,5 oranında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,265$, $p<0,05$).

7.3. Regresyon Analizi

Araştırma modelinin test edilmesi amacıyla her bir bağımlı değişken için basit regresyon analizi yapılmıştır. Duygusal zekânın duygusal emeğe olan etkisine ilişkin regresyon analizi Tablo 12’de, duygusal zekânın alt faktörlerinin duygusal emeğe olan etkisine ilişkin regresyon analizi Tablo 13’te, duygusal zekânın çalışanların müşterilere yönelik davranışlarına olan etkisine ilişkin regresyon analizi Tablo 14’ de ve duygusal zekânın alt faktörlerinin çalışanların müşterilere yönelik davranışlarına olan etkisine ilişkin regresyon analizi Tablo 15’te gösterilmiştir.

7.3.1. Duygusal Zekânın Duygusal Emeğe Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Yapılan regresyon analizi sonucunda; duygusal zekâ değişkeninin, duygusal emek değişkenini % 20,1 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Araştırma modelindeki duygusal zekâ, duygusal emeği % 95 güven aralığında ($p < 0,05$, β : 0,448) pozitif yönlü olarak etkilemektedir (Tablo 12).

Tablo 12: Duygusal Zekânın Duygusal Emeğe Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:			
Duygusal Emek			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Duygusal Zekâ	,448	10,269	,000
R: ,448; R ² : ,201; F değeri=105,456; p değeri=0,000			

7.3.2. Duygusal Zekâ Boyutlarının Duygusal Emeğe Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon analizi sonuçlarına göre; duygusal zekâ alt boyutlarından “iyimserlik / ruh halini düzenleme” ve “duyguların değişimi”, duygusal emeği %29,9 oranında açıklamaktadır.

Tablo 13: Duygusal Zekânın Alt Boyutlarının Duygusal Emeğe Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:			
Duygusal Emek			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	,413	7,827	,000
Duyguların Değişimi	,197	4,010	,000
Duygulardan Faydalanma	,054	1,224	,222
Duygulara Olan Güven	-,039	-,935	,350
Duyguların İfadesi	-,056	-1,228	,220
R: ,547; R ² : ,299; F değeri=35,414; p değeri=0,000			

Duygusal zekânın alt boyutu olan “iyimserlik / ruh halini düzenleme”, duygusal emeği %95 güven aralığında ($p < 0,05$, β : 0,413) pozitif yönlü; duygusal zekânın diğer alt boyutu olan “duyguların değişimi” duygusal emeği %95 güven aralığında ($p < 0,05$, β : 0,197) pozitif yönlü olarak etkilemektedir. Duygusal zekânın diğer alt boyutları olan;

“duygulardan faydalanma”, “duygulara olan güven” ve “duyguların ifadesi” ise duygusal emek üzerinde direkt anlamlı bir etkiye sahip değildir ($p>0,05$) (Tablo 13).

7.3.3. Duygusal Zekânın Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışlarına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Yapılan regresyon analizi sonucunda; duygusal zekâ değişkeninin, çalışanların müşterilere yönelik davranışları değişkenini % 22,3 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Araştırma modelindeki duygusal zekâ çalışanların müşterilere yönelik davranışlarını % 95 güven aralığında ($p<0,05$, β : 0,472) pozitif yönlü olarak etkilemektedir (Tablo 14).

Tablo 14: Duygusal Zekânın Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışlarına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:			
Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışları			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Duygusal Zekâ	,472	10,957	,000
R: ,472; R ² : ,223; F değeri=120,053; p değeri=0,000			

7.3.4. Duygusal Zekâ Boyutlarının Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışlarına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon analizi sonuçlarına göre; duygusal zekâ alt boyutlarından “iyimserlik / ruh halini düzenleme”, “duyguların değişimi”, “duygulardan faydalanma” ve “duygulara olan güven”, çalışanların müşterilere yönelik davranışlarını %34 oranında açıklamaktadır. Duygusal zekânın alt boyutu olan “iyimserlik / ruh halini düzenleme”, çalışanların müşterilere yönelik davranışlarını %95 güven aralığında ($p<0,05$, β : 0,390) pozitif yönlü; “duyguların değişimi” çalışanların müşterilere yönelik davranışların %95 güven aralığında ($p<0,05$, β : 0,140) pozitif yönlü; “duygulardan faydalanma” çalışanların müşterilere yönelik davranışların %95 güven aralığında ($p<0,05$, β : 0,163) pozitif yönlü ve “duygulara olan güven” çalışanların müşterilere yönelik davranışların %95 güven aralığında ($p<0,05$, β : 0,137) negatif yönlü olarak etkilemektedir. Duygusal zekânın diğer alt boyutu olan; “duyguların ifadesi” ise çalışanların müşterilere yönelik davranışları üzerinde direkt anlamlı bir etkiye sahip değildir ($p>0,05$) (Tablo 15).

Tablo 15: Duygusal Zekânın Alt Boyutlarının Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışlarına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:			
Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışları			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	,390	7,658	,000
Duyguların Değişimi	,140	2,959	,003
Duygulardan Faydalanma	,163	3,810	,000
Duygulara Olan Güven	-,137	-3,365	,001
Duyguların İfadesi	,062	1,407	,160

R:,.589; R²:,.347; F değeri=44,044; p değeri=0,000

Araştırmanın hipotezleri çerçevesinde ölçekler arası ilişkiler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H1: Duygusal zekâ, duygusal emek davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Duygusal zekâ, duygusal emek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($p < 0,05$, β : 0,448). Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H2: Duygusal zekâ, çalışanların müşterilere yönelik davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Duygusal zekâ, çalışanların müşterilere yönelik davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($p < 0,05$, β : 0,472). Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal zekânın alt boyutları ele alındığında; iyimserlik/ruh halini düzenleme ile duygusal emek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = ,515$, $p < 0,01$). Duygusal emeğin alt boyutları ele alındığında; iyimserlik/ruh halini düzenleme boyutunun, derinlemesine davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisinin ($r = ,473$, $p < 0,01$), yüzeysel davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisine ($r = ,408$, $p < 0,01$) oranla daha şiddetli olduğu görülmektedir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguların değişimi ile duygusal emek arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r = ,419$, $p < 0,01$). Duygusal emeğin alt boyutları ele alındığında; duyguların değişimi boyutunun, derinlemesine davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisinin ($r = ,362$, $p < 0,01$), yüzeysel davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisine ($r = ,349$, $p < 0,01$) oranla daha şiddetli olduğu görülmektedir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duygulardan faydalanma ile duygusal emek arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r=,205$, $p<0,01$). Duygusal emeğin alt boyutları ele alındığında; duygulardan faydalanma boyutunun, derinlemesine davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisinin ($r=,208$, $p<0,01$), yüzeysel davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisine ($r=,148$, $p<0,01$) oranla daha şiddetli olduğu görülmektedir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duygulara olan güven ile duygusal emek arasında direkt anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Ayrıca duygusal emeğin alt boyutları incelendiğinde hem derinlemesine davranış hem de yüzeysel davranış ile duygusal zekâ arasında direkt anlamlı bir ilişki olmadığı görülür ($p>0,05$).

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguların ifadesi ile duygusal emek arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r=,155$, $p<0,01$). Duygusal emeğin alt boyutları ele alındığında; duyguların ifadesi boyutunun, derinlemesine davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisinin ($r=,160$, $p<0,01$), yüzeysel davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisine ($r=,110$, $p<0,01$) oranla daha şiddetli olduğu görülmektedir.

Duygusal zekânın alt boyutları ele alındığında; iyimserlik/ruh halini düzenleme ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=,541$, $p<0,01$). Duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların değişimi ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=,398$, $p<0,01$). Duygusal zekânın alt boyutu olan duygulardan faydalanma ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=,309$, $p<0,01$). Duygusal zekânın alt boyutu olan duygulara olan güven ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında direkt anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,01$).

Duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların ifadesi ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=,265$, $p<0,01$).

8. SONUÇ

Literatürde duygusal zekâ ve duygusal emek kavramlarına yönelik birçok bilgiye ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik farklı araştırmalara rastlamak mümkündür. Bu bilgilere ve bazı araştırma bulgularına teorik kısımda yer verilmiştir. Ancak literatür taramasında duygusal zekâ ve çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasındaki ilişkiyi açıklayan bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Perakende sektöründe yer alan meslekler, sektör yapısı gereği yoğun müşteri iletişimi ve duygusal emek gösterimi gerektirmektedir. Bu sektörde çalışanların ortaya koydukları duygusal emek davranışları ve müşterilere yönelik davranışlar, işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Literatür incelendiğinde özellikle farklı sektörlerde duygusal zekâ ve iş performansı ilişkisini açıklamaya yönelik araştırmalara rastlamak mümkündür. Perakende sektöründe iş performansı, daha çok müşteriye yönelik doğru yaklaşımın sergilenmesi ve böylece satış hedeflerine ulaşılmasıyla ilişkilidir. Duygusal zekâ ile çalışanların duygusal emek davranışları ve müşterilere yönelik davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olabileceği, eğer anlamlı bir ilişki var ise bu ilişkinin analiz edilerek işletmelerin başarısına katkı sağlayacak şekilde değerlendirilebileceği düşüncesiyle bu araştırmada; perakende çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin, duygusal emek davranışlarına ve müşterilere yönelik davranışlarına etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modelinde yer alan duygusal zekâ, duygusal emek ve çalışanların müşterilere yönelik davranışları değişkenlerinin birbirlerine olan etkilerine ilişkin sonuçlar değerlendirilecek ve önerilerde bulunulacaktır. Ayrıca araştırmanın sınırlılıkları paylaşılacaktır.

Duygusal Zekânın, Duygusal Emek Davranışları ve Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışları Üzerine Etkisi

Araştırma örnekleminin demografik değişkenlere göre dağılımı incelendiğinde; örneklemin %60,1'inin erkek, %39,9'unun kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Bu durum; uzun çalışma saatleri, vardiyalı çalışma düzeni, yoğun ve yorucu temposu sebebiyle ülkemizde kadınların erkeklere oranla perakende sektöründe çalışmayı daha az tercih ettikleri yönünde yorumlanabilir. Örneklemin %59,9'unun bekar, 40,1'inin evli olduğu görülmektedir. Bir önceki değişkeni açıklarken ifade edilen çalışma

koşulları sebebiyle, sektördeki bekar çalışanların oranının daha yüksek olduğu söylenebilir. Örneklemin %46,8'ini 30 yaş altı katılımcılar oluşturmaktadır. Bu durum, işin birebir müşteri iletişimi gerektirmesi sebebiyle işletmelerin daha genç ve enerjik bir duruş, hızlı bir hizmet sağlama düşüncesiyle genç çalışanlara yönelmiş olması ve çalışma şartlarının zorluğu sebebiyle daha genç çalışanların sektörü tercih etmeleri ile açıklanabilir. Örneklemin %42,5'i en fazla lise mezunudur. Bu durum sektördeki işlerin özel bir eğitim, teknik bilgi ve donanım gerektirmemesi, daha çok sosyal beceri ve kişilerarası ilişkilerin yeterli olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca iş gereği özel teknik bir bilgi ve eğitim gerekmediğinden, işletmeler de genel olarak daha düşük maaş baremleri üzerinden ilerlemeyi tercih etmektedir. Bu durumun da ayrıca eğitim düzeyinin düşmesinde etkili olduğu söylenebilir. Örneklemin sektördeki kıdem süresi değerlendirildiğinde, katılımcıların %61,1'inin en fazla 10 yıllık bir sektör deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Daha önce de açıklandığı gibi; işletmelerin daha genç personel çalıştırmaya eğilimli olması ve zor çalışma koşullarının yıpratıcı bir etki yaratması sebebiyle sektördeki ortalama kıdem süresinin düşük olduğu düşünülebilir. Örneklemin %45'i müşteri ile birebir iletişim kuran ve satış yapan satış danışmanları, %5'ini kasa sorumluları, %49'9'unu ise yöneticiler oluşturmaktadır. Perakende sektöründe asıl işin satış olması sebebiyle genellikle yönetici pozisyonlarının da satış yaptığını ve müşteriler ile birebir iletişim kurduğunu ayrıca belirtmek faydalı olacaktır.

Yapılan faktör analizleri sonucunda duygusal zekâyı açıklayan; iyimserlik / ruh halini düzenleme, duyguların değişimi, duygulardan faydalanma, duygulara olan güven ve duyguların ifadesi faktörlerini içeren beş boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Duygusal zekâyâ yönelik betimsel istatistikleri incelediğimizde; bu değişkene ait ifadelerin ortalama değerinin ($x=3,94$) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal zekânın alt boyutlarına ait ortalamalar incelendiğinde; iyimserlik / ruh halini düzenleme ($x=5,11$) en yüksek ortalamaya sahiptir. Sonrasında sırasıyla duyguların değişimi ($x=4,08$), duyguların ifadesi ($X=3,69$), duygulardan faydalanma ($X=3,33$) ve duygulara olan güven ($2,64$) alt boyutları gelmektedir. Duygusal zekâ değişkeninin ortalama değerinin üstünde kalan, iyimserlik / ruh halini düzenleme ve duyguların değişimi alt boyutlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla örneklemdaki çalışanların duygusal zekâ gösterimlerinde en fazla iyimserlik / ruh halini düzenleme ve duyguların değişiminden faydalandıkları söylenebilir. Perakende sektöründe, müşteriler ile birebir iletişim ve satış baskısının fazlasıyla ön plana çıktığı

düşünüldüğünde; çalışanların müşteriler ile iletişimlerinde ruh halini düzenlemeye çalışmaları ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda iyimser olmaları sektörün gereksinimleriyle uyumaktadır. Ayrıca müşterileri ve ekip arkadaşları ile olan etkileşimleri sonucu duygularının değişmesi de işin doğası gereği beklenen bir durumdur. Duyguların ifadesinin ortalamasının, ana değişken olan duygusal zekânın ortalamasından daha düşük olması ise; müşteriler ve ekip arkadaşları ile kurdukları iletişimde işleri gereği gerçekte hissettikleri duyguları olduğu gibi karşı tarafa yansıtılmaları gerekliliğinden kaynaklanabilir.

Yapılan faktör analizleri sonucunda duygusal emeği açıklayan; derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış faktörlerini içeren iki boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Duygusal emeğe yönelik betimsel istatistikleri incelediğimizde; bu değişkene ait ifadelerin ortalama değerinin ($x=4,06$) yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal emeğin alt boyutlarına ait ortalamalar incelendiğinde; derinlemesine davranış ($X=4,25$) ortalamasının, yüzeysel davranış ($X=3,91$)'tan daha yüksek olduğu görülmektedir. Perakende sektörü duygusal emek gösteriminin yoğun olduğu bir sektördür. Örneklemdeki çalışanların duygusal emek davranışlarının ortalamasının yüksek çıkması bu durumu kanıtlar nitelikte bir bulgudur. Yüzeysel davranış çalışanların duygularını değiştirmeksizin sadece davranışlarını değiştirdiği; derinlemesine davranış ise hem duygularını hem de davranışlarını değiştirdiği durumu ifade etmekteydi. Analizler sonucu örneklemdeki çalışanların duygusal emek gösterimlerinde derinlemesine davranıştan daha fazla faydalandıkları görülmektedir.

Yapılan faktör analizleri, çalışanların müşterilere yönelik davranışlarının tek faktörlü bir yapıdan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Bu değişkene yönelik betimsel istatistikleri incelediğimizde; ortalama değer ($X=4,88$) pozitif yönlü ve oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum örneklemdeki çalışanların, müşterilere yönelik olumlu davranışlar gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Duygusal zekâ ile duygusal emek ve çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda birçok bulguya ulaşılmıştır. Bu bulgular aşağıda detaylı şekilde açıklanmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda; “Duygusal zekâ, çalışanların duygusal emek davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir” şeklinde ifade edilen araştırma hipotezi çalışmada desteklenmiştir ($p < 0,01$, β : 0,448).

Duygusal zekânın alt boyutları ele alındığında; iyimserlik/ruh halini düzenleme ile duygusal emek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0,515$, $p < 0,01$). Yani daha iyimser olan ve ruh halini düzenleyebilen çalışanlar daha fazla duygusal emek sergilerler. Perakende sektöründe asıl amaç satış hedeflerine ulaşmaktır. Bu sebeple, daha iyimser olan çalışanların, hedeflerine ulaşacakları inancıyla daha fazla motivasyona sahip olduklarını ve satış yapabilmek için servis sürecinde daha fazla duygusal emek sergilediklerini söyleyebiliriz. Yine benzer şekilde ruh halini düzenleyebilen çalışanların, servis sürecinde bu durumdan faydalanmaları ve daha fazla duygusal emek sergileyerek başarıya ulaşmaları mümkün olacaktır.

Duygusal emeğin alt boyutları ele alındığında; iyimserlik/ruh halini düzenleme boyutunun, derinlemesine davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisinin ($r = 0,473$, $p < 0,01$), yüzeysel davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisine ($r = 0,408$, $p < 0,01$) oranla daha şiddetli olduğu görülmektedir. Bu durum iyimser olan ve ruh halini düzenlemede daha başarılı olan perakende çalışanlarının, duygusal emek gösterimlerinde daha çok derinlemesine davranıştan faydalandığını göstermektedir. Yani hedeflerine ulaşmada daha inançlı, iyimser olan ve ruh halini beklentilere uygun şekilde düzenleyebilen çalışanların derinlemesine davranış yoluyla ortaya koydukları duygusal emek düzeyi de yüksektir. Özetle, iyimserlik ve ruh halini düzenleme yetenekleri arttıkça, derinlemesine davranışlar da artmaktadır.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguların değişimi ile duygusal emek arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r = 0,419$, $p < 0,01$). Yani işleri gereği duygularını istedikleri yönde değiştirebilen çalışanların, duygusal emek davranışları olumlu yönde etkilenmektedir.

Duygusal emeğin alt boyutları ele alındığında; duyguların değişimi boyutunun, derinlemesine davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisinin ($r = 0,362$, $p < 0,01$), yüzeysel davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisine ($r = 0,349$, $p < 0,01$) oranla daha şiddetli olduğu görülmektedir. Bu durum derinlemesine davranışın duyguların değiştirilmesi temeline dayanmasından kaynaklanmaktadır. Yani bir çalışanın duygularını değiştirme

yeteneğindeki artış, duygusal emek gösteriminde yüzeysel davranışa oranla derinlemesine davranış gösterimini arttıracaktır.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duygulardan faydalanma ile duygusal emek arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r=,205$, $p<0,01$). Yani bu durum duygulardan faydalanma yeteneğinin, duygusal emek davranışlarını arttırdığını göstermektedir.

Duygusal emeğin alt boyutları ele alındığında; duygulardan faydalanma boyutunun, derinlemesine davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisinin ($r=,208$, $p<0,01$), yüzeysel davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisine ($r=,148$, $p<0,01$) oranla daha şiddetli olduğu görülmektedir. Bu durum duygulardan faydalanma yeteneğinin, duygusal emek davranışlarından özellikle derinlemesine davranış üzerinde daha etkili olduğunu göstermektedir. Bu durum şaşırtıcı değildir. Derinlemesine davranış, davranışlardan öte duyguların da değiştirmesini gerektirdiğinden; çalışanlar derinlemesine davranış sergiledikleri duygusal emek gösterimlerinde duygularından daha fazla faydalanma ihtiyacı hissederler.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duygulara olan güven ile duygusal emek arasında direkt anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Ayrıca duygusal emeğin alt boyutları incelendiğinde hem derinlemesine davranış hem de yüzeysel davranış ile duygusal zekâ arasında direkt anlamlı bir ilişki olmadığı görülür ($p>0,05$).

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguların ifadesi ile duygusal emek arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r=,155$, $p<0,01$). Yani bu durum duyguları ifade etme yeteneğinin, duygusal emek davranışlarını arttırdığını göstermektedir.

Duygusal emeğin alt boyutları ele alındığında; duyguların ifadesi boyutunun, derinlemesine davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisinin ($r=,160$, $p<0,01$), yüzeysel davranış ile olan pozitif yönlü ilişkisine ($r=,110$, $p<0,01$) oranla daha şiddetli olduğu görülmektedir. Bu durum, duygularını ifade etmede başarılı olan çalışanların derinlemesine davranış göstermeye daha yatkın olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan analizler sonucunda; “Duygusal zekâ, çalışanların müşterilere yönelik davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir” şeklinde ifade edilen araştırma hipotezi çalışmada desteklenmiştir ($p<0,01$, $\beta: 0,472$).

Duygusal zekânın alt boyutları ele alındığında; iyimserlik/ruh halini düzenleme ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu

tespit edilmiştir ($r=,541$, $p<0,01$). Bu durum duygusal zekânın iyimserlik ve duygularını düzenleme alt yeteneğinin, çalışanların müşterilere yönelik olumlu davranışlar sergilemesini desteklediği şeklinde yorumlanabilir. İyimser olan çalışanlar, hedeflerine ulaşacaklarına inanarak kendi iç motivasyonlarını arttırabilirler. Bu durum ise, satış yapabilmek için müşterilerine daha olumlu davranışlar sergilemelerini sağlayabilir.

Duygusal zekânın diğer alt boyutu olan duyguların değişimi ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=,398$, $p<0,01$). Duygularını kolaylıkla değiştirebilen çalışanlar, servis sürecinde kendisinden beklenen duyguları sergilemede daha başarılıdır ve bu durum müşteriye karşı daha olumlu davranış sergilemelerine katkı sağlamaktadır.

Duygusal zekânın diğer alt boyutu olan duygulardan faydalanma ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=,309$, $p<0,01$). Duygularını servis sürecini dahil eden çalışanlar bu duygulardan doğru şekilde faydalanabildikleri sürece müşterilerinin beklentilerine daha uygun davranabilir.

Duygusal zekânın diğer alt boyutu olan duygulara olan güven ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında direkt anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,01$).

Duygusal zekânın diğer alt boyutu olan duyguların ifadesi ile çalışanların müşterilere yönelik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=,265$, $p<0,01$). Duygularını kolaylıkla ifade eden çalışanlar müşteriler ile daha rahat iletişim kurabilir ve böylece onlar hakkında daha fazla ve doğru bilgiye ulaşabilir. Bu durum çalışanın müşteriye ve ihtiyaçlarını anlamasını kolaylaştırır ve müşteriye yönelik daha olumlu bir davranış sergilemesine katkı sağlar.

Genel bir değerlendirme ile; duygusal emek üzerinde özellikle duygusal zekânın alt boyutlarından iyimserlik/ruh halini düzenleme ve duyguların değişiminin diğerlerine göre daha şiddetli bir pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların müşterilere yönelik davranışları üzerinde ise, yine iyimserlik/ruh halini düzenleme ve duyguların değişimi alt boyutları daha şiddetli etkiye sahip olmakla beraber, duygulardan faydalanma alt boyutunun da düşük seviyede bir etkisi olduğu görülmektedir.

Çalışma sonuçları, perakende sektörü çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin, duygusal emek davranışlarını ve müşterilere yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu durum çalışanların duygusal zekâ yetkinliklerinin artırılmasıyla, duygusal emeğin ve müşterilere yönelik olumlu davranışların arttırılabileceğini göstermektedir. Literatürde daha önce duygusal zekâ ve duygusal emek ilişkisine yönelik yapılan bazı araştırma bulgularına yer verilmişti.

Öneriler

Perakende sektöründe mağaza çalışanlarının işleri daha çok kişiler arası sosyal beceriler gerektirmektedir. Sektörde hizmet veren işletmelerin başarıları ise büyük oranda mağazalarda müşteri ile birebir iletişim kuran ve müşteriler karşısında işletmeyi temsil eden çalışanlarına bağlıdır. Sektördeki başarının temelini müşteri memnuniyetine dayandığı bilinen bir gerçektir. Çalışanların müşteriler ile kurduğu iletişim ise müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algıları üzerinde doğrudan etkilidir.

Günümüz çalışma hayatında istenilen yetkinliklerin teknik olmaktan çok sosyal içerikli hale gelmesiyle beraber işverenler, eğitimle becerilerin geliştirilmesi yerine, iş için uygun yetkinlikleri taşıyan adayları belirleme ve seçme gibi süreçlere yatırım yapmayı tercih etmeye başlamışlardır (Güngör Delen, 2017, 27). Perakende sektöründe, çalışma koşullarının zorluğu ve çalışanların sektöre olan bakış açıları sebebiyle, çalışan devir oranının diğer sektörlere göre çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışanın sektördeki işletmelerde ortalama kıdem süresini düşürmekte; işletmelerin de eğitim ve gelişim gibi insan kaynakları süreçlerine odaklanmalarını ve yatırım yapmalarını zorlaştırmaktadır. Bu sebeple sektörde, seçme ve yerleştirme sürecinde gerekli duygusal yetkinliklere sahip potansiyel adaylara ulaşmak daha da önemli bir hal almıştır. Bu bilgilerden hareketle; perakende sektöründe hizmet veren işletmelerin duygusal zekâyı işe alım süreçlerinde bir değerlendirme aracı olarak kullanmaları önerilebilir. İşletmeler potansiyel çalışan adaylarını belirlerken klasik değerlendirme süreçlerine ek olarak duygusal zekâ testleri uygulayabilirler. Araştırma sonuçları, işletmeye kazandırılan duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanların, daha fazla duygusal emek ortaya koyacaklarını ve müşterilere karşı olumlu davranışlar sergileyeceklerini kanıtlar niteliktedir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanların işletmeye dahil edilmesiyle, müşteri memnuniyeti ve satışlar arttırılabilir.

Literatürde yer alan pek çok araştırma duygusal zekâ yeterliliklerinin önemini vurgulamakta ve eğitim ile bu yeterliliklerin geliştirilebileceğini ifade etmektedir. Perakende sektöründe uzun ve vardiyalı çalışma saatleri ve bu çalışma saatlerinde mağazada sınırlı sayıda personel kadrosu bulunması sebebiyle, genellikle eğitim için tüm çalışanların aynı zaman diliminde bir araya getirilmeleri çok zordur. Ayrıca duygusal zekânın geliştirilmesine yönelik yapılacak tüm çalışmalar hem zaman hem de bütçe gerektirmektedir. Sektörün iş gören devir hızının yüksek olması da işverenlerin çalışanlarına yatırım yapma konusunda çekingen kalmasına sebep olmaktadır. Tüm bu zorluklara karşın, duygusal zekânın çalışanların duyu ve davranışlarında küçümsenmeyecek bir etkisinin olduğu araştırma bulgularıyla da desteklenmiştir. Bu kapsamda, sektör koşulları sebebiyle eğitim organizasyonunun zor ve maliyetli olduğu bilinmekle beraber, mevcut çalışanlara verilecek duygusal zekâ eğitimlerinin hizmet çıktılarında ve işletme başarısında olumlu katkı sağlayacağı düşüncesiyle işletmelere çalışanlarının duygusal zekâ yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitimler vermeleri önerilebilir. Ayrıca zor çalışma koşulları, yüksek iş gören devir oranları ve eğitim faaliyetlerin zor ve maliyetli olması sebebiyle; duygusal zekânın henüz seçme ve yerleştirme sürecine dahil edilmesiyle ilerleyen dönemlerde oluşacak eğitim ve gelişim maliyetlerinin azaltılması da sağlanabilir.

Araştırma örnekleminin yaklaşık olarak yarısını mağaza yöneticileri oluşturmaktadır. Mağaza yöneticilerinden birebir satış yapmalarının yanı sıra ayrıca ekiplerini satışa motive ederek, hedefe ulaştırmaları da beklenmektedir. Mağaza yöneticilerinin hedeflere ulaşma konusundaki inançları, satış ekibinin de inanç düzeyini etkilemekte ve hedefe giden süreçteki motivasyonlarını etkilemektedir. Çalışma kapsamında özellikle duygusal emeği ve çalışanların müşterilere yönelik davranışlarını en şiddetli etkileyen duygusal zekâ yetkinliğinin iyimserlik/ruh halini düzenleme olduğu görülmektedir. Bu yeteneğe sahip olan çalışanlar, kendi içsel motivasyonlarını sağlayarak hedeflerine ulaşma konusunda daha istekli olabilir. Ancak mevcut her çalışanın gelişmiş duygusal zekâ yeteneklerine sahip olması beklenemez. Bu durumda mağaza yöneticilerinin duygusal zekâ yetkinliklerinin ekip üzerindeki etkisi oldukça önemli bir hal almaktadır. Yüksek duygusal zekâyı sahip yöneticiler, çalışanları ile daha kolay iletişim kurabilir, onların sorunlarını çözebilir, yeri geldiğinde motive edebilir. Dolayısıyla çalışanlarının hedeflerine ulaşmaları için daha uygun çalışma koşullarını sağlayabilir. Çalışan tarafından ele alındığında; kendisini anlayan, dinleyen

ve sorunlarına çözüm bulan bir yönetici ile çalışmak çalışanın işine ve hedefine odaklanmasını sağlayabilir. Bu sebeple, perakende sektörü işletmelerinin mağaza yöneticilerinin duygusal zekâ yetkinliklerine önem vermeleri önerilebilir. Bu yolda daha önce belirtildiği gibi seçme ve yerleştirme süreçlerinde duygusal yetkinler değerlendirilerek yüksek duygusal zekâyâ sahip yönetim ekipleri oluşturulması sağlanabilir. Ayrıca mevcut mağaza yönetim ekiplerine de duygusal yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitimler verilebilir.

Sınırlılıklar

Veri elde etmek amacıyla kullanılan anket formlarında, elde edilecek verilerin sadece yürütülen tez çalışması için kullanılacağı vurgulanmış ve cevapların doğruluğunun çalışmanın güvenilirliğini etkileyeceği özellikle belirtilmiştir. Bu sebeple katılımcıların anket sorularına doğru, içten ve özen göstererek cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmada kullanılan anketin oluşturulmasında, geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış ve araştırmaya konu olan değişkenleri ölçmek için gerekli özellikleri taşıdığı kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Ancak araştırma anketi oluşturulurken soruların anlaşılabilirliğini arttırmak ve tekrara düşmemek adına bazı maddeler elenmiştir. Bu sebeple geçerlilik ve güvenilirlik testleri araştırma kapsamında yeniden tekrarlanmıştır. Dolayısıyla anket sorularının araştırmanın değişkenlerini ölçmede yeterli ve geçerli olduğu varsayılmaktadır.

Araştırma evreni Türkiye perakende çalışanlarıdır. Evrendeki çalışan sayısının çok fazla olması, zaman ve maliyet kısıtları gibi sebeplerle, evrenden rastgele seçilen katılımcılardan örneklem oluşturulmuş ve oluşturulan bu örneklemin sektöre yönelik büyük oranda doğru bilgiler vereceği varsayılmıştır.

Bu araştırmada konu sınırlılığı açısından, duygusal zekâ, duygusal emek ve çalışanların müşterilere yönelik davranışları konuları ele alınmıştır.

Bu araştırma perakende sektörü mağaza çalışanlarından oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirildiği için elde edilen sonuçların diğer sektörlerde geçerli olacağı sonucuna varılamaz. Hatta ankette yer alan ifadeler mağaza çalışanlarına yönelik olduğundan, perakende sektöründe farklı işkollarında çalışanlar için de aynı sonuçlara ulaşmak mümkün olmayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ardıç, Kaya, Yılmaz Aydın. 2011. İktisat Okulları ve Emek Piyasası, 2. Basım, Derin Yayınları, İstanbul (Aktaran: Yüksel, Hasan. 2014. Emek Kavramının Ortaya Çıkışında Rol Oynayan Tarihi Dönüm Noktalarının Süreç Merkezli Değerlendirilmesi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.19, s.2: 257:273).
- Arnold, Mark J, Kristy E. Reynolds, Nicole Ponder, Jasen E. Lueg. 2005. Customer Delight in a Retail Context: Investigating Delightful and Terrible Shopping Experiences. **Journal of Business Research** v.58, n.8: 1132-1145.
- Ashforth, Blake E. Ronald H. Humphrey. 1993. Emotional Labor In Service Roles: The Influence of Identity. **The Academy of Management Review**. v.18, n.1: 88-115.
- Aslan, Şebnem. 2013. **Duygusal Zekâ: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik**. 2 bs. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Aydın, İsmail Hakkı, Can Hikmet Değirmenci. 2016. **Beynin Şifresi**. 1. bs. İstanbul: Girdap Kitap
- Baltaş, Zuhal. 2013. **İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zekâ**. 6.bs. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bar-On, Reuven. 2006. The Bar-On Model of Emotional Social Intelligence (ESI). **Psicothema**. v.18: 13-25.
- Barutçugil, İsmet. 2002. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. 1.bs. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Beğenirbaş, Memduh, Abdullah Çalışkan. 2014. Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. **Business and Economics Research Journal**. c.5. s.2: 109-127.
- Bradberry, Travis, Jean Greaves. 2006. **Duygusal Zekânızı Keşfedin**. çev. Sevda Kubilay. 1.bs. İstanbul: Truva Yayınları.
- Bradberry, Travis, Jean Greaves. 2017. **Duygusal Zekâ**. çev. Azmi Ulaş. 1.bs. İstanbul: Sola Yayınları.
- Brotheridge, Celeste M. 2006. The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative to Situational Demands. **Psicothema** 18.
- Cherniss, Carry, Daniel Goleman. 2001. **The Emotionally Intelligence Workplace**. San Francisco.

- Cherniss, Carry. 2000. Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. **Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology**. New Orleans, LA. v.2.
- _____. 1999. The Business Case for Emotional Intelligence. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations 4.
- Chu, Kay Hei-Lin. 2002. The Effects of Emotional Labor On Employee Work Outcomes. PhD Thesis. Virginia Tech.
- Cooper, Robert K., Ayman Sawaf. 2010. **Liderlikte Duygusal Zekâ**. çev. Zela Bedriye Ayman, Banu Sancar. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çakar, Ulaş, Yasemin Arbak. 2004. Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Duyusal Zekâ. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.6, s.3: 23-48.
- Doğan, Selen, Faruk Şahin. 2007. Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler için Öneme Kavramsal Bir Bakış. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.16, s.1: 231-252.
- Erkmen, Turhan, Emel Esen. 2014. The Mediating Role of Trust to Managers on the Relationship Between Corporate Reputation Practices and Employees' Course of Actions to Customers, **Social Responsibility Journal**, v.10, n.2: 282 296.
- Eroğlu, Erhan. 2010. Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**. c.6, s.3: 18-33.
- Fehr, Beverly, James A. Russel. 1984. Concept of Emotion Viewed From a Prototype Perspective. **Journal of Experimental Psychology: General**. v.113, n.3: 464-486.
- Freshman, Brenda, Louis Rubino. 2002. Emotional Intelligence: A Core Competency for Health Care Administrators. **Health Care Manager**. v.20, n.4: 1-9.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Annie Mckee. 2005. **Yeni Liderler**. çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin. 4.bs. İstanbul: Varlık Yayınları
- Goleman, Daniel. 2014a. **Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**. çev. Banu Seçkin Yüksel. 5.bs. İstanbul: Varlık Yayınları.
- _____. 2014b. **İşbaşında Duygusal Zekâ**. çev. Handan Balkara, 12.bs. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Grandey, Alicia A.. 1999. The Effects on Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance. PhD Thesis. Colorado State University. Colorado.
- Grandey, Alicia A.. 2000. Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. **Journal of Occupational Health Psychology**. v.5. n.1: 95-110.

- Güler, Hale Nur. 2018. Kişilik, Örgütsel Güven ve Bağlılığın Duygusal Emeğe Etkileri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişiklinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güngör Delen, Meltem. 2017. Emek Sürecinde Son Nokta: Duygusal Emek & Tinsel Emek. 1.bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Hochschild, Arlie Russell. 2003. **The Management Heart: Commercialization of Human Feeling**. University of California Press. London. England.
- James, William. 1984. What is an Emotion? **Mind Association**. v.9. n.34: 188-205.
- Karabulut, Ayşenur. 2012. Duygusal Zekâ: Bar-On Ölçeği Uyarlaması. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Kaya, Mehmet Fatih. 2013. Sürdürülebilir Kalınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. **Marmara Coğrafya Dergisi**, S:175-193.
- Keskin, Halit, Ali Ekber Akgün, Süreyya Yılmaz. 2013. **Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Duygusal Yetenekler**. 1.bs. İstanbul: DR Kitabevi.
- Kılıç, Selim, Selen Doğan, Özge Demiral. 2007. Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. Yönetim ve Ekonomi: **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** c.14, n.1: 209-230.
- Kılıç, Selim. 2012. "Bağıntı Analizi Sonuçlarının Yorumlanması." **Journal of Mood Disorders**. c.2. s.4: 191-3.
- _____. 2016. Cronbach's Alpha Reliability Coefficient. **Journal of Mood Disorders**, c.6 s.1: 47.
- Kılıçarslan, Fatih. 2010. **10 Adımda Duygusal Zekâ**. 2.bs. Ankara: Nobel Yayın.
- Kline, Paul. 1991. **Intelligence: The Psychometric View**. Newyork: Routledge. <https://books.com.tr> [06.02.2008].
- Kruml, Susan M., Deanna Geddes. 2000. Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Haert of Hochschild's Workbook. **Management Communication Quarterly**. v.14. n.1: 8-49.
- Liao, Hui, Aichia Chuang. 2004. A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. **Academy of Management journal**. v.47. n.1: 41-58.
- Mayer, John D., Peter Salovey. 1997. What is Emotional Intelligence?. En P. Salovey & D. Slusyter (eds). **Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications**. Newyork Basic Books: 3-34.
- Mayer, John D., Casey D. Cobb. 2000. Educational Policy on Emotional Intelligence: Does It Make Sense?. **Educational Psychology Review**, v.12, n.2: 163-183

- Mayer, John D., David R. Caruso, Peter Salovey. 1999. Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. **Intelligence**. v.27. n.4: 267-298.
- Mayer, John D., Peter Salovey, David R. Caruso. 2004. Emotional Intelligence: Theory, Findings and, Implications. **Psychological Inquiry**, v.15. n.3: 197-2015.
- Mayer, John D., Peter Salovey. 1990. Emotional Intelligence. **Imagination, Cognition, and Personality**, v.9: 185-211.
- Mikolajczak, Moira, Clémentine Menil, Olivier Luminet. 2007. Explaining the Protective Effect of Trait Emotional Intelligence Regarding Occupational Stress: Exploration of Emotional Labour Processes. **Journal of Research in Personality**. v.41, n.5: 1107-1117.
- Morris, J. Andrew, Daniel C. Feldman. 1996. The Dimensions, Antecedents, And Consequences of Emotional Labor. **The Academy of Management Review**. v.21. n.4: 986-1010.
- Onay, Meltem. 2011. Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi/The Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Task Performance and Contextual Performance. **Ege Akademik Bakış** c.11, s.4: 587.
- Oral, Lale, Sevinç Köse. 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**. c.16. s.2: 463-492.
- Özdemir Yaylacı, Gaye. 2008. **Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği**. 2.bs. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Polatçı, Sema, Kubilay Özyer. 2015. Duygusal Emek Stratejilerinin Duygusal Zekânın Tükenmişliğe etkisindeki Rolü. **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.15, s.3: 131-156.
- Salovey, Peter, John D. Mayer. 1990. Emotional Intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v.9. n.3: 185-211.
- Savaş, Ahmet C.. 2012. İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Gaziantep
- Schutte, Nicola S., John M. Malouff, Lena E. Hall, Donald J. Haggerty, Joan T. Cooper, Charles J. Gordan, Liane Dornheim. 1988. Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence. **Personality and Individual Differences**, v.25: 167-177.
- Sternberg, Robert J, George B. Forsythe, Jennifer Hedlund, Joseph A. Horvath, Richard K. Wagner, Wendy M. Williams, Scott A. Snook, Elena R. Grigorenko. 2000a. **Practical Intelligence in Everyday Life**. Cambridge University Press. <https://books.com.tr> [06.02.2018]

- Sternberg, Robert J. 2000b. **Handbook of Intelligence**. Newyork: Cambridge University Press. <https://books.com.tr> [06.02.2018].
- Sternberg, Robert J., Scott Barry Kaufman. 2011. **The Cambridge Handbook of Intelligence**. United States of America: Cambridge University Press.
- Styz, Yvonne, Shelley L. Brown. 2004. A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections. **Research Branch Correctionel Service of Canada**.
- Sü Eröz, Sibel. 2013. Örgütlerde Duygusal Zekâ. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.16. s.29: 213-242.
- Tatar, Arkun, Serdar Tok, Gaye Saltukoğlu. 2011. Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. **Klinik Psikofarmakoloji Bülteni**. c.21. s.4: 325-338.
- Ural, Ayhan. 2001. Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.3. s.2: 209-219.
- Ünler Öz, Ela. 2007. **Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi**. 1.bs. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- _____. 2007. Effect of Emotional Labour on Employees' Work Outcomes. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wechsler, David. 1958. **The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence**. 4 edition. Baltimore: Williams & Wilkins Co.
- Weisinger, Hendrie. 1998. **İş Yaşamında Duygusal Zekâ**. 1.bs. İstanbul: MNS Yayıncılık.
- Yaşlıoğlu, M. Murat. 2017. Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. **İstanbul Business Research**, v.46, 74-85.
- Yelkikalan, Nazan. 2006. 21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ.
- Yüksel, Hasan. 2014. Emek Kavramının Ortaya Çıkışında Rol Oynayan Tarihi Dönüm Noktalarının Süreç Merkezli Değerlendirilmesi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.19, s.2: 257:273.

İNTERNET

<https://www.tbmm.gov.tr> [21.11.2018]

<http://sozluk.gov.tr/> [21.11.2018]

Türkiye Perakende Sektörü Kapsamlı Sektör Sorunları ve Çözüm Önerileri Raporu
http://tampf.org.tr/wp-content/uploads/2018/02/tampf_ey-tuerkiye-perakende-sektoerue-kapsamli-sektoer-sorunlari-ve-coezuem-oenerileri-raporu.pdf
[13.04.2019]

Sektörel Bakış <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sectorel-bakis-2018-perakende.pdf> [13.04.2019]



EKLER

Ek 1:Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi bilim dalında yürütülmekte olan bir tez çalışmasına bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmayla, mağaza çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin, duygusal emek davranışları ve müşterilere yönelik davranışları üzerine etkilerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Ankette yer alan sorulara vereceğiniz cevapların doğruluğu araştırmanın sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Bu sebeple, formu içtenlikle ve eksiksiz şekilde doldurmanız, çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından oldukça önemlidir. Paylaştığımız tüm bilgiler tarafım ve kurumca gizli tutulacak, çalışma için gerekli değerlendirmeler sonrasında imha edilecektir.

Araştırmamıza katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Emel Esen

Tez Öğrencisi
Meltem Boncukçu

Lütfen aşağıdaki soruları sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2. Medeni durumunuz?

Evli Bekar

3. Yaşınız?

21 yaş altı 21-25 yaş 26-30 yaş
 31-35 yaş 36-40 yaş 41 yaş ve üstü

4. Eğitim Durumunuz? (En son aldığınız diplomaya göre cevaplayınız.)

İlkokul Ortaokul Lise Ön lisans
 Lisans Lisansüstü Doktora

5. Kaç yıldır perakende sektöründe mağaza ekip üyesi olarak çalışıyorsunuz?

1 yıldan az 1-3 yıl 4 -6 yıl
 7-10 11-15 yıl 16 yıl ve daha fazla

6. Pozisyonunuz?

Bölge Müdürü-Saha Satış Müdürü

Mağaza Müdürü

Mağaza Müdür Yardımcısı

Uzman Satış Danışmanı

Satış Danışmanı

Kasiyer-Kasa Sorumlusu

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.						
2.	Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.						
3.	Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirlere.						
4.	Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.						
5.	Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.						
6.	Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.						
7.	Hissettiğim duyguların farkında olurum.						
8.	Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.						
9.	Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.						
10.	Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.						
11.	Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.						
12.	Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.						
13.	Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem.						
14.	Ruh halim iyiyken sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.						
15.	Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırmaz.						
16.	Genellikle duygularımın niçin değiştiğini bilmem.						

17.	Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.						
18.	İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.						
19.	Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.						
20.	İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.						
21.	Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.						
22.	Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.						
23.	Sorunları çözüm biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.						
24.	Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.						
25.	Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.						
26.	İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.						
27.	Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.						
28.	Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.						

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
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.	Hoşuma gitmeyen bir davranış karşısında, kızgınlığımı gizleyebilirim.						

6.	Hayret verici durumlarda bile sakinliğimi koruyabilirim.						
7.	İnsanlara standart tepkiler verebilmek için duygularımı bastırırım.						
8.	Hislerimi değiştirmek için olaylara olumlu yönünden bakmaya çalışırım.						
9.	Bana mutluluk veren şeylere odaklanmaya çalışırım.						

		Hemen Hemen Hiçbir	Nadiren	Bazen	Oldukça Sık	Çok Sık	Hemen Hemen Her Zaman
Lütfen müşterilerinize karşı davranışlarınızı düşünerek aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz.							
1.	Sınırlı müşterilerimle bile, olaylara onların bakış açısından bakmaya çalışarak konuşurum.						
2.	Kendimi çok kötü hissettiğim zaman bile müşterilere arkadaşça davranıp gülümserim.						
3.	Müşterilerle etkileşim sırasında içimden geçenleri hissettirmemek için gayret gösteririm.						
4.	Müşteriyle ilişki sırasında, benim duygularıma ters gelse bile, o sırada işim icabı göstermem gereken duygu ne ise, onu hissettirmeye çalışırım.						
5.	Asabi bir müşteri ile konuşurken sinirlenmemek için kendimi rahatlatacak şeyler düşünmeye çalışırım.						
6.	Müşteri bir şikâyette bulunduğu zaman, şirket politikaları çerçevesinde sorunu çözme gayreti gösteririm.						
7.	Benim görev alanıma girmeyen sorunlarda bana başvuran müşterileri, ilgili meslektaşlarıma yönlendiririm.						
8.	Sorun yaşayan müşterinin ikna olduğunu görünceye kadar kendisiyle ilgilenmeye devam ederim.						
9.	Müşterilere yardım ederken, neşeli davranmaya çalışırım.						

ÖZ GEÇMİŞ

EĞİTİM BİLGİLERİ

Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi - Tezli Yüksek Lisans
Eylül 2012-Haziran 2019

İstanbul Üniversitesi
İktisat Fakültesi
İşletme - Lisans
Eylül 2007-Haziran 2012

Edirne Anadolu Lisesi
Türkçe - Matematik
Eylül 2003-Haziran 2007

İŞ TECRÜBELERİ

Luxottica Group-Sunglass Hut
İnsan Kaynakları Uzmanı
Ağustos 2016-Devam

Greyder
İnsan Kaynakları Uzmanı
Ocak 2016-Ağustos 2016

İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı
Nisan 2014-Ocak 2016

Perakende Yönetimi Stajyeri
Kasım 2013-Nisan 2014

Sony
İnsan Kaynakları Stajyeri
Mayıs 2013-Ağustos 2013

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi 21.05.1989
Adres Yıldız Mah. Sinan Paşa Mescidi Sok 12/5 Beşiktaş-İstanbul
Cep Tel +90 530 693 01 05
E-mail: bnckcmltm@gmail.com

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

MS Office Programları (Word, Excel, PowerPoint)
SAP, NETSİS

REFERANSLAR

Özer Özmen – Turkuaz Medya Grubu Perakende – D&R ve TveK
İnsan Kaynakları Direktörü
0533 424 10 09

Meral Turanlı – Luxottica Group-Sunglass Hut
İnsan Kaynakları Müdürü
0531 376 06 92