Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Sciences

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 43, Aralık 2019, s. 323-335

ISSN: 2149-0821 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/SOBIDER.39758>

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜNALAN

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal
Hizmet Bölümü, mustafagunalan@gmail.com

OLUMSUZ BİR DUYGU OLARAK İŞYERİNDE KISKANÇLIK VE ÖRGÜT ALGILARI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ¹

Özet

İnsanların algılarını, tutumlarını ve davranışlarını belirleyen başat etkenlerden birisi de duygulardır. Duygular sosyal ilişkiler içerisinde diğer insanlarla etkileşim sürecinde kendisini gösterir. Günümüzde bu sosyal ilişkilerin en yoğun yaşandığı yerler iş yerleridir. Ne var ki organizasyon teorisinde en temel ve etkili duygulardan birisi olan kıskançlık ihmal edilmiş gözükmemektedir. Bu çalışmada kıskançlık ile çalışanların örgütsel algıları ilişkisi üzerine bir literatür taraması yapılmış ve gelecek çalışmalara bir fikir vermek amacıyla eksik alanların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Literatür taraması sonucunda işyeri kıskançlığı üzerine uluslararası çalışmaların literatürde yeterince yer almadığı görülmüştür. Yine Türkiye’de işyeri kıskançlığının çok az çalışmada bir değişken olarak ele alındığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kıskançlık, İş yeri, Örgütsel algılar, Performans

---

¹ Bu çalışma, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde 10.03.2016 tarihinde kabul edilmiş olan yazara ait Doktora Tezinden türetilmiştir.

A LITERATURE REVIEW ON WORKPLACE JEALOUSY AS A NEGATIVE EMOTION AND ORGANIZATIONAL PERCEPTIONS RELATIONSHIPS

Abstract

One of the factors determining perceptions, attitudes, and behaviors of people is emotions. Emotions rise in social relations at the process of interaction with other people. At the present time, these social relations take place most intensely in work places. However, it seems that jealousy, one of the most basic and influential emotions, is neglected in organization theory. In this study, the literature on workplace jealousy and organizational perceptions relationships have been reviewed and it is aimed to determine missing points in order to give an idea to future studies. As a result of literature review, it reveals that workplace jealousy not enough investigated in international studies. Besides, studies examining workplace jealousy in Turkey very rare.

Keywords: Jealousy, Workplace, Organizational perceptions, Performance

Giriş

Ekonomik, teknik ve sosyal birer organizasyon olan işletmelerin en önemli ve vazgeçilmez unsuru olarak “insan,” hem psikolojik hem de sosyolojik olarak çok uzun zamandan beri araştırılmış ve araştırılmaya da devam etmektedir. Sanayi devriminin bir sonucu olarak ortaya çıkan hızlı kentleşme ve buna bağlı olarak da yeni toplum yapısı içerisinde işçi sınıfının yoğunluk kazanması, bu araştırmaların örgütsel davranış alanında da yoğunluk kazanmasını beraberinde getirmiştir.

Klasik yönetim yaklaşımından çağdaş yönetim yaklaşımlarına kadar geniş bir çerçevede birçok yaklaşım insan unsurunun işletme organizasyonlarındaki konumu ve nasıl değerlendirilmesi gerektiği hususlarında çeşitli görüşler ortaya koymuşlardır. Günümüzde artık insanın işyeri dışında da bir hayatı olduğunu ve iş yerindeki davranışlarının birçoğunda, bu sosyal yaşamdaki etkileşim ve duygulanımların etkili olduğunu kabul eden ve dolayısıyla insanın bu psikolojik ve sosyolojik yönlerini bir arada ele alan bütüncül bir bakış açısına sahip yaklaşımlar mevcuttur. Homans’ın sosyal modeli ve McGregor’un Y kuramı gibi yaklaşımlar buna örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2006: 26-29). Ne var ki, dünyanın büyük çoğunluğunda kabul edilmiş olan kapitalist ekonomik sistem içerisinde işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için karlılık ve dolayısıyla verimlilikten ödün veremezler. Bu da işgörenlerin sosyal ve psikolojik gereksinimlerini genel anlamda görmezden gelen bilimsel yönetim yaklaşımının, “ilkeleri insan unsuru lehine ıslah edilmiş haliyle” bu gün için de geçerliliğini korumasını beraberinde getirmiştir (Şimşek ve Çelik, 2009: 98).

Özellikle 1990’lı yıllara kadar insanların içsel ve psikolojik yönünü oluşturan duyguların organizasyon teorisinde göz ardı edildiği görülmektedir. Bunun temel sebebi, yukarıda da belirtildiği gibi rasyonellik ve performans konularının ön planda tutulmasıdır. Fakat 1990’lı yıllarda örgütsel davranış alanı, dikkatini daha direkt bir şekilde işyerindeki duygusal boyutlara çevirmiştir. Bunun sebebi kısmen, duyguların sosyal psikolojik ve sosyolojik araştırmalarda yoğun bir şekilde ele alınmasının etkileridir. Sosyal bir alan olan işyerleri bu bilim dallarının da

araştırma alanı içine girmektedir ve iş uygulamalarının duygusal açıdan değerlendirilmesi de bu araştırma alanlarına dâhildir (Domagalski, 1999: 834).

Duygular örgütsel yaşamın bütünleşik ve ayrılmaz bir parçasıdır. İş yaşamındaki tecrübeler, hayal kırıklığı, neşe, keder ya da korku gibi anlar, uzun süreli tatminsizlik ve bağılılık gibi hislerle bütünleşik haldedir. İşyerleri ve duyguların bu iç içe geçmiş yapısına rağmen, araştırmalar genellikle tatmin, stres, ruh hali ve bağılılığın belirli halleri olmak üzere nispeten genelleştirilmiş ve sabit duygusal durumlar ile duyguların örgütsel değişim, rol değişimi ve grup içi çatışmalar gibi belirli ve hassas olaylar üzerindeki etkileri gibi dar bir alana hapsedilmiştir. Oysaki günlük duyguların gayri resmi örgütsel süreçler, grup dinamikleri, liderlik ve diğer konularla ilişkileri ve etkileşimleri de araştırmaya değer önemli alanlardır (Ashforth ve Humphrey, 1995: 98). Çünkü ister kişinin işyeri yaşantılarından isterse iş dışı yaşantılarından kaynaklansın, duygular ve bu duygulara bağlı reaksiyonlar ortaya çıktığında, bu duygularla baş etme ile ilgili davranışlar öncelik kazanır ve diğer davranışlardan daha ağır basar (Weiss ve Cropanzano, 1996: 42).

Bu bağlamda, hem günlük yaşam içerisindeki ilişkilerde hem de iş yaşamı içerisindeki ilişkilerde insan davranışları üzerinde etkili olan duygulardan birisi kıskançlıktır. Bu açıdan bakıldığında, her ne kadar literatürde göz ardı edilmiş bir duygu olsa da, işyerlerinde çalışanlar arasında ve iş görenlerle yönetici kadrolar arasında kıskançlık duygusunun ortaya çıkması ve iş ilişkilerini, çalışan sonuçlarını ve örgütsel sonuçları doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkileyebileceğini öngörmek mümkündür.

Duyguların yukarıda bahsedilen önemine binaen, yöneticilerin çalışanlarının duygularının farkında olması ve her biri diğerinden küçük ya da büyük farklılık sahibi olan bu çalışanlara sadece fiziksel-zihinsel yetenekleri ve verimlilikleri açısından değil, aynı zamanda bu duyguları da göz önünde bulundurarak yaklaşması önemlidir. Dolayısıyla psikoloji alanındaki ve ender de olsa organizasyon teorisindeki çalışmalarda olumsuz bir duygu olarak kabul edilen kıskançlık duygusunun bireysel ve örgütsel değişkenler üzerindeki etkilerinin incelenmesinin hem literatür hem de işletme yöneticileri açısından olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Olumsuz Bir Duygu Olarak Kıskançlık

Bir olumsuz duygu olarak kıskançlık, çok uzun süredir psikolojik araştırmaların konusu olagelmıştır (Teismann ve Mosher, 1978: 1211; Pines ve Aronson, 1983: 109). Genel anlamda kıskançlık duygusu, kızgınlık ve korku içeren ve çok değer verilen bir ilişkinin bazı boyutlarının bir rakip tarafından ele geçirileceği ile ilgili kişisel bir değerlendirmeye dayanan duygusal bir durum olarak tanımlanmıştır (Teismann ve Mosher, 1978:1211). Günlük yaşam içerisinde ise özellikle bireysel ilişkilerde ortaya çıktığı gözlenen “romantik kıskançlık”, değerli ve önemli bir ilişkide bir rakibin varlığıyla oluşan tehdit durumunda ortaya çıkan yoğun ve negatif bir duygu olarak nitelendirilmektedir (Teismann ve Mosher, 1978: 1211; Cayanus ve Booth-Butterfield, 2004: 237; Harris, 2004: 69-70).

Romantik kıskançlık, bir rakibin varlığı ile ortaya çıkan bir duygu olmasına rağmen, iki kişinin varlığını gerekli kılan rekabetten farklı olarak, üç temel role gereksinim duyar. Bunlar birey, rakip ve değer verilen ya da önem atfedilen kişidir (Pines ve Aronson, 1983: 110; Cayanus ve Booth-Butterfield, 2004: 237). Yine kıskançlık duygusunun haset (envy) duygusu ile çok yakın kavramlar olduğu görülmektedir. Ancak kıskançlık tipik olarak bir kişinin hali hazırda sahip olduğu bir şey, ilişki ya da fayda ile ilgili olarak ortaya çıkarken; haset kişinin hiç

sahip olmadığı ve sahip olmayı da ummadığı bir şey, ilişki ya da fayda ile ilişkili olarak ortaya çıkabilir (Goukasian ve Wan, 2010: 58).

Romantik kıskançlık kavramı organizasyonlar açısından değerlendirildiğinde de kıskançlık duygusunun ortaya çıkması için, kıskançlık hisseden çalışan, rakip ve kıymet atfedilen hedef kişi ya da fayda olmak üzere üç katılımcıya ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Çalışan kıskançlığı, bir çalışanın işyeri ilişkisiyle ilgili özsaygısını ve/veya bu ilişki ile ilgili elde ettiği veya etmeyi beklediği sonuçları kaybetmesinden kaynaklanan düşünce, duygu ve davranışlar kalıbı olarak tanımlanmaktadır. Bu kaybetme –ya da sadece kaybetme tehdidi algısı– bir rakip algısını da beraberinde getirir. Rakip olarak kabul edilen kişi, kıskançlık duyan çalışanın özsaygısını azaltma ya da değer verilen ilişkiyi sarsma potansiyeline sahiptir. Çalışan kıskançlığının önemli bir özelliği –gerçek ya da hayali– tehdit yönüdür. Bu tehdit algısı, işyeri kıskançlığının bir tür stres reaksiyonu olma özelliğini de ortaya koyar (Vecchio, 2000: 162).

Sosyal Kıyaslama Teorisi (Social Comparison Theory)’ne göre insanlar kendi sosyal statülerini, fikirlerini ve yeteneklerini, diğer kişilerin sosyal statü, fikir ve yetenekleri ile karşılaştırırlar (Mumford, 1983: 874). İşyeri örgütlerinde çalışanlar da doğal olarak kendi güç ilişkilerini, ekonomik durumlarını ve örgüt içindeki statülerini, diğer çalışanlarla karşılaştırırlar (Cabra, Talbot ve Joniak, 2007: 280). Çalışanlar bu karşılaştırmada bir dengesizlik ya da eşitsizlik görürlerse, kendilerine karşı bir tehdit algıları ve kıskançlık ortaya çıkar. Bir başka görüşe göre, çalışan kıskançlığı sık sık örgütsel bağlamda değerlendirilebilecek çıkarlar (takdir, ödül, promosyon, ücret artışı vb.) ile ilişkilidir. Miner (1990: 92), işyerinde kıskançlık oluşturabilecek çıkara dayalı olayları ve bunlara bağlı kıskançlık türlerini bir tablo şeklinde sunmuştur (bkz. Tablo 1.1.).

Tablo 1.1. İşyeri Kıskançlık Türleri

Kıskançlık Türü	Ortaya Çıktığı Durum
İşle İlgili Maddi Kıskançlık	Çalışanların ücret artışı, promosyon, özel ekipman, daha iyi bir ofis vb. işle ilgili maddi bir ödül alması.
İşle İlgili Gayri Maddi Kıskançlık	Çalışanların övgü, takdir ya da diğer özel ilgi gibi parasal ya da maddi olmayan bir ödül alması.
İşle İlgili Olmayan Maddi Kıskançlık	Çalışanlar maddi bir ödül alırlar ancak ödül örgüt dışı bir kişi tarafından verilmiştir (örneğin bir tedarikçinin bir çalışana ücretsiz örnekler vermesi, bir çalışanın ücretsiz seyahat kazanması vb.).
İşle İlgili Olmayan Gayri Maddi Kıskançlık	Çalışanlar gayri maddi bir ödül alırlar ancak ödül örgüt dışı bir kişi tarafından verilmiştir (örneğin övgü, takdir ya da iltifat gibi).
İşle İlgili Kişiler Arası Kıskançlık	Çalışanların işyerinde bir iş arkadaşından, işle ilgili olmayan bir nedenle özel bir ilgi görmesi (örneğin arkadaşlık, romantik ilişki)
İşle İlgili Olmayan Kişiler Arası Kıskançlık	İşle ilgili kişiler arası kıskançlık durumuna benzerdir. Ancak burada arkadaşlık ya da romantik ilişkinin diğer tarafı iş arkadaşı değildir.

Kaynak: Miner, 1990: 92.

Eğer bir çalışan iş yerine kıskançlık gibi yıkıcı bir duyguyla gelirse ya da iş yerinde böyle bir duygusal durum yaşarsa, bu duygusal durum büyük olasılıkla diğerlerine etki edecektir ve olumsuz bir çalışma iklimine sebep olacaktır (Vijayalakshmi ve Bhattacharyya, 2012: 371). Kıskançlık –gerçek ya da hayali- bir tehditle ilişkili olduğundan, bireyde ilişki ya da çıkarları koruyucu faaliyetlerde bulunma dürtüsü ortaya çıkaran uyarıcı bir duygu (signal emotion) olma fonksiyonu da görür (Massar, Buunk ve Dechesne, 2009: 769). Bu faaliyetler tehdit karşısında sessiz kalma, rakip çalışanla, hedef çalışanla veya ilişkisiz bir çalışanla konuşma, rakibi alt etmeye çalışma ya da örgütten ayrılma şeklinde sıralanabilir (Miner, 1990: 93). Faaliyetlere girişme aşaması aslında kıskançlığın örgütsel açıdan etkilerinin de daha belirgin bir şekilde ortaya çıktığı aşamadır, çünkü bu faaliyetler işyeri içerisinde ve çalışanlar arasında gerçekleşecek faaliyetlerdir.

Kıskançlık işletmeler açısından ciddi olumsuz sonuçlar doğurabileceğinden, Dogan ve Vecchio (2001: 61, 62) yöneticilerin iş yerinde kıskançlığı yönetmek için gerçekleştirebilecekleri beş faaliyet olduğunu belirtmektedirler. Bunlar:

1. *Adayları İşe Almada Duygusal Olgunluğu Göz Önünde Bulundurmak:* Bazı bireyler doğası gereği olumsuz duygular yaşamaya daha eğilimlidir. Bu yüzden insan kaynakları sorumluları, bireyler arası ilişkilerde olumlu bir yapı sergileyen ve geçmiş iş tecrübelerinde olumlu reaksiyon gösteren çalışanları belirlemeye çalışmalıdır.

2. *Takımlar ve Katılımcı Yönetim:* Takımlar, rekabetin olumsuz yönlerini yönetmek için işletmelere güçlü bir araç sağlar. Rekabet bir derecede iş birimleri açısından faydalı olsa da, sert rekabet çoğu zaman kıskançlık ve hasedi güçlendirir. Takım kültüründe çalışanlar amaçlara ulaşmak için işbirliği içinde çalışmak zorundadır. Dolayısıyla takımlar çalışanlar arasında tehdit ve güvensizlik hissini teşvik etmekten ziyade, ortak amaçlara odaklanarak olumlu ilişkileri teşvik eder. Ayrıca takımlar karar vermeye katılım açısından da çalışanların özgüvenlerini destekleyecektir.

3. *İşbirliğini Destekleyen Özendirici Bir Sistem Uygulamak:* İşletmeler kıskançlığı, işbirliğini teşvik eden ve uygun bir özendirici sistem de içeren bir kontrol yöntemi tasarlayarak yönetebilirler. Bu sistem öznel değil, nesnel performans ölçümlerine dayanmalıdır. Nesnel ve istikrarlı ölçümlerle çalışanlar muhtemelen eş düzey çalışma arkadaşlarına karşı daha az olumsuz duygu besleyeceklerdir. Hatta grup temelli ücret özendirmesi ortak iş gören çabalarını kolaylaştırır.

4. *Açık İletişimi Teşvik Etmek:* Açık ve aydınlatıcı iletişim yoluyla, belirsizlik ve korkuya dayanan tehdit algısının üstesinden gelinebilir. Kıskançlık duygusunu engellemenin etkili bir yolu, çalışanların bir problem yaşadıklarında yöneticilerine veya iş arkadaşlarına problemleri durumu ilgili rahatça yaklaşabilecekleri bir iş çevresi oluşturmak yoluyla gerçekleştirilebilir. Burada açık iletişim etkili bir yoldur.

5. *Yüksek Başarıya Sahip Çalışanları Rehber Konumuna Getirme:* Sonuç odaklı ve dolayısıyla başarılı çalışanlar doğal olarak ve çoğunlukla diğer iş arkadaşları tarafından kıskanılır. Bu duyguyu kırmak ve ayrıca arkadaşlık ve işbirliğini cesaretlendirmek için yöneticiler bir kılavuzluk programı uygulamalıdır. Örneğin belirli bir dönemde en yüksek performansı gösteren çalışan, diğer çalışanların gelişimini desteklemesi bakımından cesaretlendirilmelidir. Başarılı çalışanlar daha büyük övgü ve

ödül alacaklarından, bunun diğer çalışanlarda negatif duygular oluşturmaları doğaldır, ancak bir diğerinin başarısından bu yolla faydalanabileceklerini bilirlerse, bu negatif duygular tersine dönebilir.

İnsan hayatını ilgilendiren faaliyetler içermesi nedeniyle duygusallığın fazla olduğu iş yerleri olarak hastanelerde ve özellikle hastanelerin alt birimlerinde çalışanlar arası duygusal yayılmanın daha yoğun olarak ortaya çıkması muhtemeldir. Bu bağlamda Evans, Traynor ve Glass (2014: 171) özellikle hemşirelik uygulamalarında kıskançlığın etkili hasta bakımı uygulamalarını bozucu bir potansiyeli olduğunu ve aynı zamanda zararlı bölünmelere yol açacağını ileri sürmüşlerdir.

Organizasyon teorisi alanında, ilgili literatür incelendiğinde, negatif duyguların örgütsel değişkenlerle (iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, örgütsel zindelik, vb.) ilişkilerini inceleyen birçok çalışmaya (Reisel vd. 2010; Belschak ve Hartog, 2009; Geurts, Schaufeli ve De Jonge, 1998; Harris vd. 2008; Ducharme vd. 2008; Pelzer, 2005) konu olduğu görülmektedir. Öte yandan yine organizasyon teorisi literatüründe kıskançlık değişkeninin ele alındığı ve hem çalışanlar hem de işletmeler açısından sonuçlarını inceleyen çalışmalar çok nadirdir (Miner, 1990; Vecchio, 2000; Dogan ve Vecchio, 2001). Türkiye’de ise organizasyon teorisi alanında kıskançlık değişkeninin kullanıldığı çalışma sayısı yok denecek kadar azdır (Taştan ve Aydın Küçük, 2019). Bununla birlikte ilginç bir şekilde bazı ekonometrik çalışmalarda kıskançlığın bir ekonometrik değişken olarak ele alınıp incelendiği görülmektedir (Dupor ve Liu, 2003; Goukasian ve Wan, 2010). Sağlık hizmetleri ve hemşirelik literatürüne bakıldığında ise sağlık çalışanlarının kıskançlıkları üzerine yine yeterli miktarda çalışma olmadığı görülmektedir (Evans, Traynor ve Glass, 2014).

Miner (1990: 92, 93), yaklaşık 200 işletmeden 278 çalışan üzerine yaptığı araştırmada cevaplayıcılara iş yerinde kıskançlık içeren bir olay gözleyip gözlemlemediklerini, böyle bir durum içerisinde kalıp kalmadıklarını ve böyle bir duruma dâhil oldularsa hangi pozisyonda (çıkar elde eden, çıkar sağlayan ya da kıskançlık duyan) olduklarını sormuştur. Çalışanların % 77’si işyerinde kıskançlık içeren olay gözlemlediğini, % 58’i böyle bir olaya dâhil olduğunu belirtmiştir. Ayrıca katılımcılar işyerinde ayda üçten fazla kıskançlık içeren problem ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Aynı araştırma içerisinde çalışanlara kıskançlıkla ilgili bir olaya dâhil olmaları durumunda sergileyecekleri davranışlar da sorulmuştur. Buna bağlı olarak ortaya yedi farklı davranış türü çıkmıştır. Bunlar:

1. Olayla ilgili hiç konuşmamak ve durumu kabullenerek yaşamaya devam etmek
2. Olayla doğrudan ilgisi olmayanlarla konuşmak ve olayın neden adaletsiz olduğunu anlatmak
3. Kıskançlığa neden olan kişiyle (çıkar sağlayıcı), olaya neden olan davranışlarına son vermesini sağlamak ya da davranışlarının adaletsiz ve yanlış olduğuna ikna etmek için konuşmak
4. Kıskanılan kişiyle (çıkar elde eden) durumun adaletsiz ya da yanlış olduğunu fark etmesini sağlamak için konuşmak
5. Dedikodular yayarak ya da potansiyel olarak zarar verecek diğer faaliyetlere girişerek, kıskanılan kişinin pozisyonunu sarsmaya çalışmak

6. Dedikodular yayarak ya da potansiyel olarak zarar verecek diğer faaliyetlere girilerek, kıskançlık oluşmasına neden olan kişinin (çıkar sağlayıcı) pozisyonunu sarsmaya çalışmak

7. İş bırakmak ya da kıskanç çevreden başka bir çevreye transfer olma imkânlarını araştırmak

Vecchio (2000: 167, 171), hepsi tam zamanlı işlerde çalışmış/çalışmakta olan 169 yüksek lisans öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmada, olumsuz duygular olarak kıskançlık ve haset ile bireysel farklılıklar (özgüven ve Makyavelcilik), iş birimi özellikleri (otonomi-özerklik, rekabetçi ödül, amir saygınlığı) ve bireysel sorumluluk değişkenleri (kontrol azlığı hissi, örgüt temelli özgüven ve ayrılma eğilimi) arasındaki ilişkileri analiz etmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre kıskançlık ile bireysel farklılık olan özgüven arasında negatif bir ilişki var iken; kıskançlık ile yine bireysel farklılık olan Makyavelizm arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yine kıskançlık ile iş birimi özellikleri arasındaki ilişkilere bakıldığında; özerklik ve rekabetçi ödül değişkenleri ile pozitif bir ilişkiye sahip iken, amir saygınlığı ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Kıskançlığın bireysel sorumluluk değişkenleri olan örgüt temelli özgüven değişkeni ile negatif, kontrol azlığı hissi ve ayrılma eğilimi değişkenleri ile de pozitif ilişkiye sahip olduğu çalışmada ortaya konmuştur.

Her ne kadar ekonometrik bir çalışma olsa da, Goukasian ve Wan (2010: 84) geliştirdikleri ekonometrik modelde kıskançlığın işletmeler açısından etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada 5.522 firmanın icra kurulu başkanı (CEO) seviyesindeki yöneticilerine gelirleri, optimal çabaları ve kıskançlık, haset ve özenme duyguları ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Çalışmada ortaya çıkan sonuçlara göre eğer iş yerinde kıskançlık varsa, iş yerinin çalışan açısından değeri düşmektedir. Yine çalışanların optimal çaba seviyeleri, kıskançlık ve haset durumunda azalma göstermektedir. Yani kıskanç ve haset çalışanlar daha az çaba göstermektedirler. Bu bağlamda iş yeri ile ilişkili kıskançlık duygusunun işletmeler açısından yıkıcı bir etken olduğu ekonometrik model aracılığı ile ortaya konmuştur.

Çalışan Kıskançlığının Örgütsel Algılar Üzerindeki Etkileri

Negatif duyguların örgütsel değişkenlerle ilişkileri, literatürde hatırı sayılır bir yer tutmakta iken, daha önce de belirtildiği gibi en temel insan duygularından birisi olan kıskançlık kavramı organizasyon teorisyenleri tarafından yeterince ele alınmamıştır. Dolayısıyla çalışan kıskançlığı kavramının, bu çalışmaya konu olan imaj, destek ve özdeşleşme gibi örgütsel algılarla birlikte doğrudan ele alındığı çalışmalara, yapılan literatür çalışmasında rastlanmamıştır. Ne var ki literatürde bize ipuçları sağlayan çalışmalar da mevcuttur. Bu başlık altında çalışan kıskançlığının örgüt algıları üzerindeki etkilerini bahis konusu etmiş önceki çalışmalardan bahsedilecek ve çalışan kıskançlığının örgüt algıları üzerindeki etkileriyle ilgili hipotezler geliştirilecektir.

Çalışan Kıskançlığının Algılanan Örgütsel İmaj Üzerindeki Etkisi

Kıskançlık kavramı, tehdit içeren bir olay olarak değerlendirilmiştir. Bu tehdit boyutundan dolayı, kıskançlık kavramını bir tür stres reaksiyonu olarak nitelemek mümkündür (Vecchio, 2000: 162). Bu bağlamda, Vigoda-Gadot ve Ben-Zion (2004: 201, 214) 244 İsrail askeri üzerinde yaptıkları çalışmada stres ile iki farklı örgüt imajı (alternatif örgütün imajı ve şu an çalışılan örgütün imajı) arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışma sonucunda stres ile

alternatif örgütün imajı arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmışken, yazarların beklentilerinin aksine stres ile şu an çalışılan örgütün imajı arasında bir ilişki belirlenememiştir. Yazarlar bu noktada şu an çalışılan örgütün askeri birlikler olmasının bu sonucu etkilemiş olabileceğini ve normal örgütlerde bu ilişkinin negatif olarak ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Buradan hareketle çalışan kıskançlığının örgütsel imaj algısını negatif bir şekilde etkileyeceği ileri sürülebilir.

Dasborough vd. (2009: 571) çalışanlar liderlerinin diğer çalışanlar lehine adaletsiz bir şekilde taraf tuttıklarını algıarlarsa, bu çalışanların negatif duygular beslemelerinin kuvvetle muhtemel olduğunu ve duygusal yayılımın bir sonucu olarak lider üye etkileşimini olumsuz bir şekilde etkileyeceğini ileri sürmüşlerdir. Somanı ve Krishnan (2004: 7) ise çalışmalarında örgütsel imaj oluşturma çabalarının karizmatik liderlik boyutlarıyla anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Liderin adaletsiz tutumunun kıskançlık uyandırıcı bir dürtü olduğu ve bunun sonunda kıskanç çalışanın lider algısının zarar göreceği; ayrıca liderin örgüt imajının önemli bir unsuru olduğu varsayımları bir araya getirildiğinde yine çalışan kıskançlığının örgüt imajını negatif bir şekilde etkileyeceği ortaya atılabilir.

Son olarak Goukasian ve Wan (2010: 84) çalışan kıskançlığının çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkilerini inceledikleri ekonometrik çalışmalarında, çalışan kıskançlığının o işletmenin değeri ile ilgili algıyı azalttığını ortaya koymuşlardır.

Çalışan Kıskançlığının Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi

Yapılan literatür taramasında kıskançlığın algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırma bulunamamıştır. Bunun başlıca sebebi, yukarıda da belirtildiği gibi temel insan duygularından birisi olan kıskançlığın organizasyon teorisyenleri tarafından yeterince ele alınmamış olmasıdır. Bununla birlikte, örgütsel destek algısını etkileyen diğer olumsuz duygularla ilgili olarak da literatürde yeterince araştırma olmadığı gözlemlenmiştir.

Öte yandan, çalışan kıskançlığının örgütsel destek algısını etkileyeceğini varsaymak olanaksız değildir. Psikoloji ve sosyal psikoloji alanındaki araştırmalar olumsuz duyguların sosyal algılar üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Keltner, Ellsworth ve Edwards (1993: 740) yaptıkları araştırmada olumsuz duygular olarak üzümlük ve kızgınlığın sosyal algılarla ilişkilerini incelemişlerdir. Beş ayrı denemenin yer aldığı çalışmada kızgın ve üzgün kişilerin olayları algılama biçimleri arasında ilişki bulmuşlar ve yine her deneyde kızgın kişiler ile üzgün kişilerin algıları arasında farklılıkları da ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla kıskançlığın, bir tür sosyal algı olarak kabul edilebilecek olan örgütsel destek algısını olumsuz etkileyeceğini söylemek mümkündür.

Bununla beraber, daha önce de değinildiği gibi kıskançlık bir stres reaksiyonu olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda Jain, Giga ve Cooper (2013: 313), Hindistan'da faaliyet gösteren farklı işletmelerdeki 402 çalışan ile gerçekleştirdikleri ve algılanan örgütsel destek değişkeninin ılımlatıcı etkisi üzerinde yoğunlaştıkları çalışmada, örgütsel stres kaynaklarının algılanan örgütsel destek ile ilişkisini de incelemişler ve stres kaynaklarının destek algısı ile arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Çalışan Kıskançlığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Duyguların iş hayatında çeşitli olumlu ve olumsuz etkilere sahip olması doğaldır ve kıskançlık da bunlardan önemli bir tanesidir. Kıskançlık duygusunun önemli iki özelliği, sosyal

karşılaştırmanın bir sonucu olarak çalışanın öz saygısında azalmaya neden olabilmesi ve bir tür stres reaksiyonu olduğundan savunmaya dönük bir karşılık verme ya da psikolojik ya da davranışsal olarak geri çekilme isteği uyandırabilmesidir (Vecchio, 2000:162). Geri çekilme türlerinden birisi de işten ayrılma niyetidir. Benzer şekilde Dogan ve Vecchio (2001: 60) çalışanların kıskançlık içeren bir olay yüzünden yoğun bir şekilde stres altında olduklarında ve kıskançlıklarını yatıştıracak yapıcı bir karşılık alamadıklarında, davranışsal bir geri çekilme olarak işletmeyi bırakma şeklinde –ya da psikolojik bir geri çekilme olarak işten ayrılma niyeti şeklinde- tepki gösterebileceklerini ifade etmişlerdir.

Geurts vd. (1998: 341), iş ilişkilerinde çalışanlar tarafından algılanan eşitsizliğin duygusal tükenmişliğe yol açacağını ve hem algılanan bu eşitsizliğin hem de duygusal tükenmişliğin işten ayrılma niyetini tetikleyeceğini ileri sürmüşlerdir. İkinci bölümde kıskançlık kavramı ile ilgili açıklamalarda, kıskançlığı ortaya çıkaran önemli etmenlerden birisinin de çalışanlar arası ilişkilerde özellikle amirlerin eşit olmayan veya taraflı tutumları olabileceği belirtilmişti. Bu varsayım Geurts ve arkadaşlarının ortaya koydukları görüşle birleştirildiğinde çalışanların hissettikleri kıskançlığın da işten ayrılma niyetini etkileyebileceği varsayımına ulaşılabilir.

Bununla birlikte birçok araştırma, çalışan kıskançlığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ile ilgili varsayımı desteklemektedir. Örneğin, yaklaşık 200 işletmeden toplam 278 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında Miner (1990: 91, 93), çalışanların öz bildirimleri doğrultusunda kıskanç çalışanların gösterdiği yedi davranıştan bir tanesinin de işi bırakma ya da kıskançlığın yaşandığı çevreden başka bir çevreye transfer olmak olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, üniversitede istihdam edilen 167 yüksek lisans öğrencisi ile gerçekleştirdiği ampirik araştırmasında Vecchio (2000: 167, 172) çalışanların kıskançlık duygularının işi bırakma eğilimleri ile pozitif korelasyona sahip olduğunu bulmuştur.

Bütün bu çalışmaların sonuçları bir araya getirildiğinde, bir amirinin diğer çalışanlara karşı –gerçek ya da hayali- iltimas göstermesinden dolayı kıskançlık hisseden bir çalışanın, artık kendisi için stresli bir yer olan işletmesinden ayrılmaya niyetlenmesinin muhtemel olduğu söylenebilir.

Çalışan Kıskançlığının İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Duygular, bireylerin işlerine karşı şevk ve coşku duymalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu önemin farkında olan örgütsel liderlerin, çalışanlarını daha etkili ve verimli çalışmaya güdüledikleri görülmektedir (Grossman, 2000: 19). Özellikle astlarını destekleyen liderler, çalışanlarında iyimser duygular oluşturmaya çalışırlar, fakat bu tür bir destekten mahrum olan çalışanlar kötümser duygulara meyillidir (McColl-Kennedy ve Anderson, 2002: 548). Öyle ki, işe karşı şevkini kaybeden çalışanlar, eskiden gösterdikleri çabanın aynısını göstermezler ve bu da performanslarını olumsuz etkiler (Manion, 2000: 26).

Dogan ve Vecchio (2001: 60) işyerinde haset ve kıskançlığın nasıl yönetilebileceği ile ilgili çalışmalarında işyerlerinde ortaya çıkan çalışanlar arası kıskançlıkların birçok olumsuz sonuçları olabileceğini ileri sürmüşlerdir. İlk olarak kıskançlık kaynağı olabilecek bir durumla karşılaşan çalışanların öncelikli tepkisi çalışmaya daha az zaman harcayıp iş arkadaşlarıyla durum hakkında konuşmaya daha çok zaman harcamak ya da korkularında haklı olup olmadıklarına karar vermek için olayları dikkatle incelemek olacaktır. Yine, çalışanlar kendileri için kıskançlığa neden olabilecek bir durumla ilgili şüphe içerisine girerlerse, bu durumla ilgili daha çok bilgi toplama çabası gösterecekler ve eğer şüpheleri doğrulanırsa çalışanlarca tehdit

olarak algılanan durumu bertaraf etmek için daha önce belirtilen çeşitli faaliyetlere gireceklerdir. Bu negatif duygular bir noktada yapılan işin kalitesini olumsuz etkileyecektir. Çünkü bu duygular aşırı strese sebep olacak ve işbirliği içinde çalışma kabiliyetini de azaltacaktır. Sonuç olarak, kıskançlık içerisinde olan çalışanların performansı bazen kasıtlı olarak bazen de kendiliğinden bir düşüş gösterecektir.

Sağlık sektörü çalışanlarından özellikle hemşireler üzerine gerçekleştirdikleri nitel çalışmada, benzer şekilde, Evans, Traynor ve Glass (2014: 171) kıskançlığın, dikkatlerini bölerek, hemşireleri hasta bakımı uygulamalarına tam olarak odaklanmaktan uzaklaştıracağını ve dolayısıyla hastalara karşı yaklaşımlarını sınırlandıracağını ileri sürmüşlerdir.

Olumsuz duyguların çalışanların performansları üzerinde negatif bir etkiye sahip olacağı, birçok araştırmacı tarafından ileri sürülmüştür (Campbell ve Lee, 1988; McColl-Kennedy ve Anderson, 2002; Brief ve Weiss, 2002) ve bu varsayımlar çeşitli ampirik çalışmalara konu olmuştur. Örneğin McColl-Kennedy ve Anderson (2002: 550, 553), küresel bir ilaç firmasının 121 satış elemanının katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, “hayal kırıklığı (frustration) yaşayan personelin performansları nasıl etkilenmektedir?” sorusuna cevap aramışlardır. Yapısal eşitlik modeli aracılığıyla verilerin analiz edildiği çalışmanın sonuçlarına göre özellikle işletmedeki lider konumdaki kişilerle ilişkilerinde hayal kırıklığı yaşayan çalışanların performanslarının önemli ölçüde azaldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Sağlık sektöründe hemşireler ve polisler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, yapılan işin doğasından kaynaklanan duygusal olayların oluşturduğu duygusal ahenksizlik sonucu ortaya çıkan tükenmişlik halinin, çalışanların iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın katılımcıları Hollanda’da faaliyet gösteren bir hastanede görev yapan 108 hemşireden oluşmaktadır. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak analizlerin gerçekleştirildiği araştırmada analiz sonuçları çalışanlarda duygusal yaşantılardan kaynaklanan duygusal ahenksizliğe bağlı olarak ortaya çıkan tükenmişliğin, iş performansını negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur (Bakker ve Heuven, 2006: 423, 435).

SONUÇ

Doğal bir insan duygusu olan kıskançlığın, bir sosyal yapı olarak değerlendirilen iş yerlerinde çalışanlar arasında da ortaya çıkması muhtemeldir ve hem işyerleri hem de çalışanlar açısından istenmeyen sonuçlara yol açma ihtimali göz ardı edilmemelidir. İş yerinde amir ve çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan kıskançlığın çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırıcı etkisi ve yine bu çalışanların performanslarını düşürücü etkisi göz önüne alındığında amir ve/veya lider konumundaki kişilerin çalışanlarına yaklaşımlarında bu duygunun farkında olarak daha bilinçli ve özenli davranmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte kıskançlık, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltıcı ve iş performansını artırıcı etkiye sahip önemli bir değişken olan örgütsel imaj algısını zedeleyici bir faktör olarak da değerlendirildiğinde bu önem işletmeler ve işletme yöneticileri açısından daha da artmaktadır. Sonuç olarak yöneticilerin çalışan duygularının farkında olmaları, yönetsel bir üstünlük sağlayacaktır denilebilir.

Bu noktada kıskançlığın, özellikle örgütsel kaynakların yöneticiler tarafından çalışanlara dağıtılması aşamasında ortaya çıkması da muhtemeldir. Bu noktadan hareketle kıskançlık ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkilerin gelecek çalışmalarda ele alınması literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Yine kıskançlık Türkiye’de üzerinde çok nadir durulmuş bir

değişken olması nedeniyle, gelecek araştırmalarda bu değişkenin öncülleri ve sonuçlarının incelenmesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Özellikle yukarıda bahsedilen destek ve imaj gibi örgütsel algıların yanında vatandaşlık davranışı örgütsel adalet gibi diğer örgütsel algılarla ilişkileri de incelenmelidir. Ayrıca kıskançlığın iş tatmini, motivasyon gibi değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği çalışmalar da literatürdeki eksiklikleri giderecektir.

KAYNAKLAR

- Ashforth, Blake E. ve Humphrey, Ronald H. (1995). Emotion in The Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, Cilt: 48 Sayı: 2, 97-125.
- Bakker, Arnold B. ve Heuven, Ellen (2006). Emotional Dissonance, Burnout, and In-Role Performance Among Nurses and Police Officers. *International Journal of Stress Management*, Cilt: 13 Sayı: 4, 423-440.
- Belschak, Frank D. ve Hartog, Deanne N.D. (2009). Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, Cilt: 58 Sayı: 2, 274-303.
- Brief, Arthur P. ve Weiss, Howard M. (2002). Organizational Behavior: Affect in The Workplace. *Annual Review of Psychology*, Sayı: 53, 279-307.
- Cabra, John F., Talbot, Reginald J. ve Joniak, Andrew J. (2007) Potential Explanations of Climate Factors That Help and Hinder Workplace Creativity: A Case from Selected Colombian Companies. *Cuadernos de Administracion*, Cilt: 20 Sayı: 33, 273-301.
- Campbell, Donald J. ve Lee, Cynthia (1988). Self-Appraisal in Performance Evaluation: Development Versus Evaluation. *Academy of Management Review*, Cilt: 13 Sayı: 2, 302-314.
- Cayanus, Jacob L. ve Booth-Butterfield, Melanie (2004). Relationship Orientation, Jealousy, and Equity: An Examination of Jealousy Evoking and Positive Communicative Responses. *Communication Quarterly*, Cilt: 52 Sayı: 3, 237-250.
- Dasborough, Marie T., Ashkanasy, Neal M., Tee, Eugene Y.J. ve Tse, Herman H.M. (2009). What Goes Around Comes Around: How Meso-Level Negative Emotional Contagion Can Ultimately Determine Organizational Attitudes Toward Leaders. *The Leadership Quarterly*, Sayı: 20, 571-585.
- Dogan, Kim ve Vecchio, Robert P. (2001). Managing Envy and Jealousy in The Workplace. *Compensation and Benefits Review*, Cilt: 32 Sayı: 2, 57-64.
- Domagalski, Theresa A. (1999). Emotion in Organizations: Main Currents. *Human Relations*, Cilt: 52 Sayı: 6, 833-852.
- Ducharme, Lori J., Knudsen, Hannah K. ve Roman, Paul M. (2008). Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The Protective Role of Coworker Support. *Sociological Spectrum*, Sayı: 28, 81-104.
- Dupor, Bill ve Liu, Wen-Fang (2003). Jealousy and Equilibrium Overconsumption. *The American Economic Review*, Cilt: 93 Sayı: 1, 423-428.
- Eren, Erol (2006). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.” (9.Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Evans, Alicia M., Traynor, Michael ve Glass, Nel (2014). An Exploration of Jealousy in Nursing: A Kleinian Analysis. *Nursing Inquiry*, Cilt: 21 Sayı: 2, 171-178.
- Geurts, Sabine, Schaufeli, Wilmar ve De Jonge, Jan (1998). Burnout and Intention to Leave Among Mental Health-Care Professionals: A Social Psychological Approach. *Journal of Social and Clinical Psychology*, Cilt: 17 Sayı: 3, 341-362.
- Goukasian, Levon ve Wan, Xuhu (2010). Optimal Incentive Contracts Under Relative Income Concerns. *Mathematics and Financial Economics*, Cilt: 4 Sayı: 1, 57-86.
- Grossman, Robert J. (2000). Emotions at Work. *Health Forum Journal*, Cilt: 45 Sayı: 5, 18-22.
- Harris, Christine R. (2004). The Evolution of Jealousy. *American Scientist*, Sayı: 92, 62-71.
- Harris, Ranida B., Harris, Kenneth J. ve Harvey, Paul (2008). An Examination of The Impact of Supervisor on The Relationship Between Job Strains and Turnover Intention for Computer Workers. *Journal of Applied Social Psychology*, Cilt: 38 Sayı: 8, 2108-2131.
- Jain, Ajay K., Giga, Sabir I. ve Cooper, Cary L. (2013). Perceived Organizational Support as a Moderator in The Relationship Between Organisational Stressors and Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, Cilt: 21 Sayı: 3, 313-334.
- Keltner, Dacher., Ellsworth, Phoebe C. ve Edwards, Kari (1993). Beyond Simple Pessimism: Effects of Sadness and Anger on Social Perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt: 64 Sayı: 5, 740-752.
- Manion, Jo (2000). Retaining current leaders. *Health Forum Journal*, Cilt: 43 Sayı: 5, 24-27.
- Massar, Karlijn., Buunk, Abraham P. ve Dechesne, Mark (2009). Jealousy in the Blink of An Eye: Jealous Reactions Following Subliminal Exposure to Rival Characteristics. *European Journal of Social Psychology*, Sayı: 39, 768-779.
- McColl-Kennedy, Janet R. ve Anderson, Ronald D. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, Sayı: 13, 545-559.
- Miner, F.C. Jr. (1990). Jealousy. *Workforce Management*, Cilt: 69 Sayı: 4, 88-95.
- Mumford, Michael D. (1983). Social Comparison Theory and the Evaluation of Peer Evaluations: A Review and Some Applied Implications. *Personnel Psychology*, Sayı: 36, 867-881.
- Pelzer, Peter (2005). The Hostility Triad: The Contribution of Negative Emotions to Organizational (Un-) Wellness. *Culture and Organization*, Cilt: 11 Sayı: 2, 111-123.
- Pines, Ayala ve Aronson, Elliot (1983). Antecedents, Correlates, and Consequences of Sexual Jealousy. *Journal of Personality*, Cilt: 51 Sayı: 1, 108-136.
- Reisel, William D., Probst, Tahira M., Chia, Swee-lim, Maloles, Cesar M. ve König, Cornelius J. (2010). The Effects of Job Insecurity on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behavior, and Negative Emotions of Employees. *International Studies of Management and Organization*, Cilt: 40 Sayı: 1, 74-91.

- Somani, Akita ve Krishnan, Venkat R. (2004). Impact of Charismatic Leadership and Job Involvement on Corporate Image Building. *Management & Labour Studies*, Cilt: 29 Sayı: 1, 7-19.
- Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan (2010). “Genel İşletme”, 6. Baskı, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Taştan, Seçil ve Aydın Küçük, Burcu (2019). Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarını Açıklayan Psikososyal Yapılar Olarak İşyerinde Kıskançlık Duygusu ve Strese Yönelik Esnekliğin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 24 Sayı: 1, 55-79.
- Teismann, Mark W. ve Mosher, Donald L. (1978). Jealous Conflict in Dating Couples. *Psychological Reports*, Sayı: 42, 1211-1216.
- Vecchio, Robert P. (2000). Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy. *International Journal of Stress Management*, Cilt: 7 Sayı: 3, 161-179.
- Vigoda-Gadot, Eran ve Ben-Zion, Eyal (2004). Bright Shining Stars: The Mediating Effect of Organizational Image on the Relationship Between Work Variables and Army Officers’ Intentions to Leave The Service for A Job in High-Tech Industry. *Public Personnel Management*, Cilt: 33 Sayı: 2, 201-223.
- Vijayalakshmi, V., Bhattacharyya, Sanghamitra (2012). Emotional Contagion and Its Relevance to Individual Behavior and Organizational Processes: A Position Paper. *Journal of Business Psychology*, 27, 363-374.
- Weiss, Howard M. ve Cropanzano, Russell (1996), “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work”, Staw, Barry M. ve Cummings, Larry L. (Editörler), *Research in Organizational Behavior*, Sayı: 18 içinde, 1-74.