

Araştırma Makalesi/ Research Article

**KOLEKTİF EMPATİ, DUYGUSAL BULAŞICILIK VE İŞ
BECERİKLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

*A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP AMONG THE COLLECTIVE
EMPATHY, EMOTIONAL CONTAGION AND JOB CRAFTING*

Yasin AKSOY*

*Geliş Tarihi: 12.12.2018
(Received)*

*Kabul Tarihi: 26.11.2019
(Accepted)*

ÖZ: Günümüz rekabet koşullarında örgütler, bireysel güdümlü kurum yapısı sergilemekte gibi olsalar da “sinerjik takım çalışması yoğun” sistemleri daha çok uygulamakta ve grup içinde duygu kavramı önem kazanmaktadır. Bu yaklaşımın ışığında araştırmanın amacı, hizmet işletmelerinde ekip üyelerinin birbirlerinin duygusal durumlarını anlamaları, onaylamaları ve bu duygu durumlarına yönelik tepkilerini ifade eden kolektif empatinin, iş becerikliliğine etkisi ve duygusal bulaşıcılığın düzenleyici rolü incelenmiştir. Çalışma kolektif empati, duygusal bulaşıcılık ve iş becerikliliği kavramlarının önemli görüldüğü sağlık ve konaklama hizmetleri alanında çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Bu örneklem dahilinde elde edilen veriler, kolektif empatinin iş becerikliliği üzerinde açıklayıcı etkisi bulunduğunu ve duygusal bulaşıcılığın da düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada ayrıca bireylerin etkileşimleri esnasında başkalarının duygularını yakalayabilme ve taklit etmelerini ifade eden duygusal bulaşıcılığın kolektif empati ve iş becerikliliği ilişkisindeki rolünü incelemesi dolayısıyla özgün bir yapı ifade etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kolektif empati, duygusal bulaşıcılık, iş becerikliliği.

ABSTRACT: In today's competitive environment, even if the organizations seem to exhibit an individual driven institution structure, the “synergistic teamwork systems are more and more applied and the concept of emotion is gaining importance in the group. Based on this approach, the aim of this study is to examine the role of the team members in understanding the emotional states of each other and the effects of collective empathy on their job crafting and the role of emotional contagion on this relationship. The study was carried out with the employees in the field of health and accommodation sector where the concepts of collective empathy, emotional contagion and job crafting were considered important. The data obtained in this sample showed that collective empathy had a descriptive effect on job crafting and emotional contagion have a moderator role on this relationship. The conceptual model also has an original structure because it examines the role of emotional contagion which expresses the ability of individuals to capture and imitate the emotions of others during their interactions, in the relationship between collective empathy and job crafting.

Key Words: Collective empathy, emotional contagion, job crafting.

* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Arel Üniversitesi, yasinaksoy@arel.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3253-5611.

1. GİRİŞ

Psikoloji ve örgütsel alan araştırmacıları, duyguların ve ruh halinin bireyler arasında yayıldığını ve bireylerin performansı üzerinde etkileri olduğunu belirterek, işletmenin arzu ettiği iş tutumlarını sergilemede işgörenler arasındaki duygu durumunun önemine vurgu yapmışlardır. Son yıllarda yapılan sinir bilim çalışmaları da duyguların özellikle ayna nöronlar vasıtası ile de aktarıldığını belirtmektedirler (Snaebjornsson ve Vaiciukynaite, 2016:56). Örgütsel davranış alanında çalışan bazı akademisyenler ekip üyelerinin görevlerini yerine getirirken karşılıklı olarak paylaşılan ruh hallerini ve duygularını geliştirdiğini belirtmişlerdir. Örgütsel davranış literatüründe bu fenomen, bir grup içinde tutarlı veya homojen duygusal tepkilerden oluşan grubun duygusal seviyesi olarak da adlandırılmıştır (Roberge, 2013:126).

Örgüt içerisindeki tüm grup üyelerinin arzu edilen iş tutumlarını sergilemeleri için, her birinin empati yapabilmesi gerekmektedir. Empati, gelişmekte olan bir özellik olarak kabul edilmektedir ve buna göre, diğerlerinin ne hissettiğini, nelere ihtiyaç duyduğunu veya ne istediğini sosyal sinyallerle incelikli bir şekilde bilerek, daha nazik hale geldiğimiz durum olarak nitelenmektedir (Hughes, 2000:6). Önceki çalışmalar empatinin, grup üyelerini başka bir gruba yardım etmeye de motive ettiğini göstermektedir (Mashuri vd., 2017:33). Bunun nedeni empatik duygusal özelliğin, insanları diğer insanların dezavantajlı koşullarını iyileştirme konusunda güçlü bir şekilde motive etmesidir (Halperin ve Pliskin, 2015:120). Milton ve Westphal'e (2005:194) göre, karşılıklı empati, yüksek düzeyde bir sosyal uyum ve gruptaki diğer kişilerle işbirliği için temel oluşturmakta ve böylece kişinin kendi görev hedeflerini daha iyi bir şekilde yerine getirmesini sağlamaktadır. Böylece empati, örgüt içerisinde gruplar arasındaki etkileşimi artırarak, etkinlik ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Ensari ve Miller, 2006:592). Örgüt üyelerinin empatik duyguları bir araya geldikçe, bu empati kolektif bir fenomenin özelliklerine sahip olur ve bir grubun elle tutulabilir bir özelliği haline gelir. Empatinin grup üyeleri arasında paylaşılan türüne "kolektif empati" denilmektedir ve Roberge (2013:122) kolektif empatiyi, bir grup içindeki insanların birbirlerini hissetmelerini sağlayan karşılıklı anlaşma olarak tanımlamaktadır. "Gruplar arası duygular" teorisinden etkilenen kolektif empati kavramı (Barsade, 2002; 644; Mackie vd., 2000:603); bireysel empatik duyguların kolektif ve duygusal olay teorisi haline gelmesini sağlamıştır. Kolektif empati, çeşitli nedenlerle bireysel empatinin toplamından niteliksel olarak farklıdır. Öncelikle bireyler, empati yaratan bir olaya dahil olmadıkları durumda dahi empati gibi kolektif duygular yaşayabilmektedirler. Bunun bir diğer nedeni, grup üyeliğinin bir işlevinden kaynaklanmakta ve kolektif empati kişi üzerinde bireysel

empatiden daha baskın olmaktadır. Özellikle grup üyelerinin sık sık bir araya getirilmesi veya bir araya gelmeleri daha fazla iş birliği duygusu hissetmelerine ve grubun hissiyatını yansıtmaya eğilimi göstermelerine neden olmaktadır (Muller vd. 2014:9).

İş becerikliliği işgörenin işin kavramını ve iş kimliğini gözden geçirerek, kendisi ile işin uygunluğunu iyileştirmeyi amaçlayan, kendine yönelik, proaktif bir davranıştır. Bu nedenle iş becerikliliği, işgörenlerin işin özelliklerini yeniden tasarlanmasını sağlayan, aktif olarak rol aldıkları, gönüllü bir faaliyet olarak ortaya çıkmıştır (Belschak ve Den Hartog, 2010:476; Yang vd., 2017:1816). İş becerikliliğinin işe adanmışlık, iş tatmini, esneklik ve gelişim gibi olumlu sonuçları olmaktadır (Tims ve Bakker, 2010:14).

Hemen hemen tüm işletmelerin teknolojik, finansal ve bilgi kaynaklarına aynı koşullarda erişebildiği günümüz rekabet ortamında; sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, organizasyonun eşsiz özellikler sergilemesinden geçmektedir. Bu çalışmada işletmeleri rakiplerinden farklılaştıracak olan sonuçları elde etmeleri için gerekli olan çıktıları sağlayacak kolektif empati, duygusal bulaşıcılık ve iş becerikliliği kavramları arasındaki ilişkiler incelenerek yoğun rekabet ortamında işletmelere çalışanlar hakkında yön verecek bilginin tespiti amaçlanmaktadır.

2. ÇALIŞMANIN TEORİK ALTYAPISI

Araştırmada ele alınan kolektif empati, duygusal bulaşıcılık ve iş becerikliliğinin teorik altyapısı aşağıda ele alınmıştır.

2.1. Kolektif Empati

Topluluk içinde sosyal etkileşim halinde olan bireylerin yaşamakta olduğu duyguların içinde bireysel duygusal paylaşım örneklerinden farklı olarak kolektif duyguları vardır. Bu duygulardan birisi olan empati; merhamet, sempati ve hassasiyet ile ilgilidir. Çalışma yaşamını duygulardan bağımsız olarak değerlendirmek mümkün olmadığından takım çalışmalarındaki başarı elde etmenin önemli göstergelerinden biri de empatidir. Empati, örgütsel bağlamda önemli bir duygu olarak gittikçe artan bir şekilde kabul edilirken, bugüne kadar yapılan pek çok araştırma, empatinin, kurum içindeki diğer grup üyelerinin ihtiyaçlarını ele almadaki rolüne odaklanmıştır (Muller vd., 2014:5). Araştırmacılar, empatiyi bireylerin birbirlerini anlayarak başkalarıyla ilişki kurmalarına yardımcı olan önemli bir duygusal mekanizma olarak tanımlamaktadırlar. Empatinin var olduğu takım çalışmalarında takım üyelerinin diğer üyelere karşı ayrımcı tutum ya da duygusal tepkisizlik oluşturma olasılığı azalmaktadır. Çalışma hayatında birbirlerinin duygusal tecrübelerini anlayan ve birbirlerine duygusal tepki veren grupların daha sinerjik çalıştığı görülmektedir. Bu nedenle hem bireysel düzeyde

hem de grup düzeyinde empati bireylerin ve grubun genel performansını artırmaktadır (Szanto, 2015:511; Roberge, 2013:122). Literatürde yapılan çalışmalar, ekip üyelerinin görevlerini yerine getirirken ruh hallerini ve duygularını karşılıklı olarak paylaştığını ve paylaşımın da bu duyguları geliştirdiğini kanıtlamıştır. Ekip üyelerinin duygularını paylaşmalarının önemi ile birlikte empati kavramı, “kolektif empati” olarak örgütsel alan araştırmalarındaki yerini almıştır. Kolektif empati literatüre “grup empati” kavramı olarak girmiş ve özellikle 2009 yılından sonraki çalışmalarda “kolektif empati” olarak yerini almıştır. Kavrama ilişkin yapılan çalışmaların niceliksel olarak az olması bilimsel dayanakların da kısıtlı olmasına neden olmakla beraber sezgisel dayanakla, grup içerisindeki bireylerin empatik duygularını paylaşmanın grup performansını artırabileceğine inanmak mümkündür. Empati özellikle grup düzeyinde incelendiğinde grup performansı üzerindeki açıklayıcı etkisinin incelenmesi ile son derece önemli bir kolektif fenomen olarak değerlendirilebilmektedir (Akgün vd., 2015:247).

Akgün vd.’leri (2015: 248); kolektif empatinin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, (a) bilişsel (kolektif bakış açısı veya grup üyelerinin, başkalarının bakış açısını hayal ederek birbirlerini anlamaya çalıştıkları), (b) duygusal (kolektif empatik kaygı veya takım üyelerinin bir kişi veya grup için endişe duydukları) ve (c) davranışsal (empatinin veya duygusal duyarlılığın dışsal görünümü) boyutlar olmak üzere üç boyuttur. Boyutlardan ve kavramın kendisinden de anlaşılacağı gibi; kolektif empati, farklı grupların grup performansını nasıl artırabileceğini açıklayan önemli bir mekanizmadır (Roberge, 2013:127).

2.2. Duygusal Bulaşıcılık

Hsee vd.’leri (1990:328); bireylerin işletme içerisindeki grup üyelerinin duygu durumlarını deneyimledikleri ve bu duyguyu başkalarına aktardıklarını belirtmektedirler. Psikoloji disiplininde yapılan alan araştırmaları da duygu ve duygu durumlarının yarattığı iklimin, bireyler arasında yayıldığını ve bireylerin performansı üzerinde etkileri olduğunu saptamıştır (Ashkanasy, 2004). Yine duygular ile ilgili yapılmış alan araştırmaları incelendiğinde, duyguların özellikle işbirliğinin baskın olarak yapıldığı ortamlarda “duygusal bulaşıcılık” ile ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle literatürde bireylerin etkileşimleri sırasında duyguları başkalarından “yakalayabilmeleri” süreci “duygusal bulaşıcılık” olarak tanımlanmıştır (Snaebjornsson ve Vaiciukynaite, 2016:56; Visser vd., 2013:174). Duygusal bulaşıcılık, insanların yüz ifadelerini, hareketlerini ve ses tonlarını, gözlemledikleri diğer kişilerle otomatik olarak taklit edip senkronize ettiği ve böylece duygusal olarak yakınsadığı bir süreçtir (Hatfield vd., 1993:97). Daha geniş tanımı ile duygusal bulaşıcılık, bireylerin duygularını deneyimlemeyi

hedefleyerek başkalarının yüz ifadelerini, seslerini, duruşlarını ve hareketlerini taklit etme ve senkronize etme eğilimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülen, bireyler arasındaki duyguların otomatik ve bilinçsiz aktarımı olarak ifade edilmektedir. Sosyal psikolojideki uzun yıllar süren araştırmalar, duygusal uyarılara maruz kalmanın yüz ifadelerini etkileyebileceğini ve belirli bir yüz ifadesi sergilemenin ilgili duyguyu ortaya çıkarabileceğini göstermiştir (Johnson, 2008:2).

Literatürde yapılmış pek çok araştırma, empatinin insanların sosyal etkileşimlerinin doğasını şekillendirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle sinirbilimsel çalışmalar, simülasyon teorisine dayanarak empatiyi duygusal bulaşıcılık veya duygusal empati olarak da tanımlanmaktadır (Kumano vd., 2015:324). Ancak, duygusal bulaşıcılık empatiden farklı olarak, kendini başkalarının düşüncelerine ve hislerine aktarmayı içeren bilişsel ve duygusal bileşenler ile gelişmiş bir süreçtir (Cohen, 2016:151). Sosyal öğrenme teorisinin de temelini oluşturduğu gibi “duygusal bulaşıcılık” üzerine yapılan araştırmalar, duyguların insanların sosyal etkileşimlerinde nasıl aktarıldığını ve başka bir kişinin duygularını “nasıl yakaladığını” ve sosyal etkileşimin dinamiklerini nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır (Thurau vd., 2006:59; Bayrakçı, 2007:199). Duygusal bulaşıcılık, örgütsel bağlamda, duyguların örgüt içerisinde kişiler arasındaki iletiminde temel yapı olarak görülmektedir (Elfenbein, 2007:372). Örneğin, negatif duygusal bulaşıcılık sürekli sürtüşmelere, memnuniyetsizliğe ve bitmek bilmeyen şikayetlere ve düşük üretime yol açmaktadır (Du vd., 2011:449). Organizasyonun genelini direkt olarak etkilemesi nedeni ile duygusal bulaşıcılık literatürde daha önce sıklıkla “liderlik” ile birlikte incelenmiştir. Özellikle batı kültüründeki liderlerin, doğu kültüründeki liderlere göre duygusal ve karizmatik özelliklerinin daha fazla ön plana çıkması, duygusal bulaşıcılık ve liderlik kavramları arasındaki ilişkinin araştırılması ihtiyacını doğurmuştur. Yapılan araştırmalarda liderin takipçilerinin duygu durumlarını olumlu veya olumsuz etkileyebildikleri ve bu duygu durumunun, grubun diğer üyelerinde de gözlemlenebildiği belirtilmiştir (Snaebjornsson ve Vaiciukynaite, 2016:60; Tee, 2015:665; Visser vd., 2013:184; Dasborough vd., 2009:580). Grup üyelerinin birbirleri ile duygusal etkileşim içerisinde olduğunu ve bu duygu durumunun başkalarına aktarıldığının belirtildiği duygusal bulaşıcılığın “örgütsel performans”la da ilişkisi incelenmiştir. Duygusal bulaşıcılığın bir müdahale aracı olarak kullanılması ile olumlu duyguların organizasyon içerisinde yayılmasının sağlanabileceği ve böylece örgütsel performansın artırılabilceği belirtilmiştir (Vijayalakshmi ve Bhattacharyya, 2012:371). Literatürde duygusal bulaşıcılığın aynı zamanda “algılanan adalet” ile ilişkisi de yer almaktadır. Algılanan adaletin,

grup üyelerinin pozitif veya negatif duygu durumlarından etkilendiği ve bu iki değişken arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Lin, 2015:792). Duygusal bulaşıcılığın ayrıca “işten ayrılma niyeti” ile de ilişkisi incelenmiştir. Özellikle satış ekiplerinde yer alan grup üyelerinin, düşük performans sergiledikçe negatif duygu durumu sergiledikleri gözlemlenmiş; mevcut duygu durumlarını grubun diğer üyelerinin de hissettiği ve bunun sonucu olarak işten ayrılma niyetinin diğer grup üyelerinde de gözlemlendiği belirtilmiştir (Verbeke, 1997:633).

2.3. İş Becerikliliği

Örgütlerdeki hiyerarşik yapı azaldıkça verimlilik, iyileştirme ve stres yönetimi gibi kavramların yönetimi, işgörenlerin daha proaktif olmasını ve öz yönetimlerini gerekli kılmaktadır (Bruning ve Champion, 2018:499). Yakın zamanlı araştırmalar, iş stresi ile baş etmede çalışanların aktif rol üstlendiklerini göstermektedir. Özellikle tükenmişlik sendromu yaşayan işgörenlerin, iş becerikliliği süreçleri ile bu durumlarının ortadan kaldırılmaya çalışıldığı belirtilmektedir (Blazejewski ve Walker, 2018:83). Bakker vd. (2014:391) işgörenlerin, iş ile ilgili taleplerini ve iş kaynaklarını içerisinde buldukları duruma göre değiştirerek, algılanan tükenme ve stres düzeylerini azaltabildiklerini söylemektedirler. Çalışanları pasifleştiren ve geleneksel bir yaklaşım olan yöneticilerin yukarıdan aşağı kademelere doğru iş tasarımlarıyla gerçekleştirilen iş motivasyonunun aksine çalışanların işlerindeki anlam duygusunu güçlendiren iş becerikliliği kavramı çalışanların proaktif davranışlar sergilediği bir kavramdır (Kerse, 2017).

İş becerikliliği kavramı ilk olarak Wrzesniewski ve Dutton tarafından kullanılmış ve çalışanların işlerini yeniden modellemeleri, şekillendirmeleri ve tanımlamaları olarak ifade edilmiştir. İş becerikliliği geniş anlamı ile işgörenlerin işlerinin sınırlarını, işlerinin bilişsel gerekliliklerini, görevleri arasındaki ilişkileri ve başkaları ile olan etkileşimlerini ve iletişimlerini yeniden tanımlamalarıdır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001:180). İş becerikliliği, işgörenlerin işlerinin bireysel ihtiyaçlarına cevap verirken; aynı zamanda işin zorluklarına uyum sağlayabilmek için iş tasarımındaki değişiklikleri aşağıdan yukarıya yapılmasına izin veren bir yaklaşımdır (Cullinane vd., 2017:542). Geleneksel uygulama ve teorilerde işin tasarlanması üst yönetimin koordinasyon ve kontrolüyle gerçekleştiği için çalışanları pasifleştiren role bürünmelerine neden olmaktadır. Oysa alternatif bakış açısıyla coşku, adanma ve kendini işe verme bakış açısıyla işlerin tasarlanması çalışanların proaktif rol üstlenmelerini sağlamaktadır (Karabey ve Kerse, 2017). İş becerikliliğinin temel özelliği, işgörenlerin kendi inisiyatifleriyle fiziksel, ilişkisel ve bilişsel sınırları da dahil olmak üzere görevlerini veya iş özelliklerini

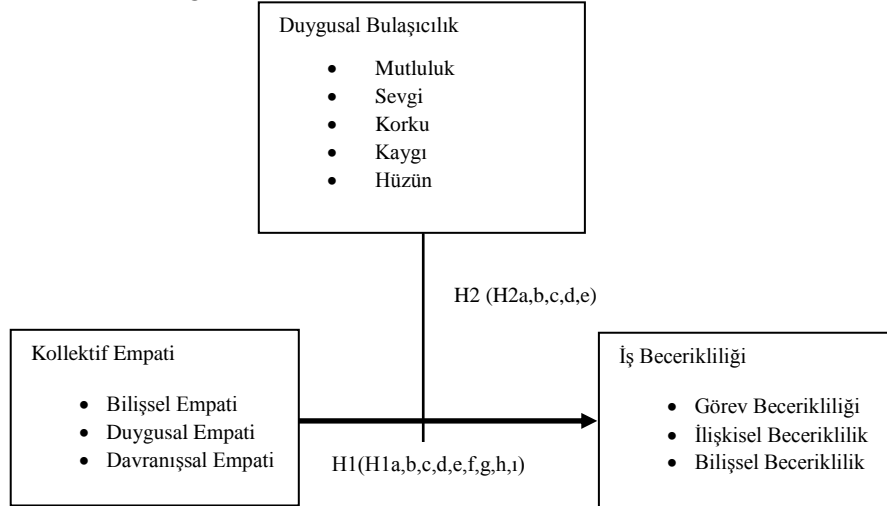
değiştirmeleridir. Özellikle makalenin konusu olan kolektif empati ve duygusal bulaşıcılık ile aynı düzlemde olan, iş becerikliliğinin diğer ekip üyeleri ile iletişimi içeren yönü; ilişkisel sınırların değiştirilmesi, bir işgörenin iş yaparken etkileşim kurduğu kişi veya kişiler ile nasıl ilişki kurduğunu ve bu ilişkilerin kapsamını veya doğasını değiştirmenin yanı sıra ek ilişkiler oluşturmasını da kapsamaktadır (Demerouti, 2014:237). İş becerikliliği görev, bilişsel ve ilişkisel beceriklilik olmak üzere üç boyuta sahiptir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001:185; Yang vd., 2017:1820). Bu boyutlara göre, işgörenler işlerinin tasarımını veya sosyal çevresini değiştirerek işlerinin anlamlarını farklılaştırmak yolu ile motive olmaktadır (Travaglianti vd., 2016:3). Bu boyutlardan görev becerikliliği işin içeriğini değiştirmeyi, işin olumsuz yönlerini en aza indirmeyi veya iş içeriğini en ilgi çekici düzeye çıkarmayı içermektedir. Görev becerikliliği işteki bazı hatalı süreçler, hatalı iş tanımları veya işlevsiz rol beklentisini yeniden düzenlemek olarak da tanımlanmaktadır (Staw ve Boettger, 1990:537; Nielsen ve Abildgaard, 2012:365). Bilişsel iş becerikliliği, işgörenin işi ile ilgili bireysel algılarının değişimini ifade etmektedir (Nielsen ve Abildgaard, 2012:366). Bilişsel beceriklilik hem iş tatmini hem de işe bağlılığın duygusal sonuçları ile yüksek derecede ilişkilidir (Tims ve Bakker, 2010:14). İlişkisel beceriklilik boyutu ise müşteriler, üstler, iş arkadaşları veya işteki diğer kişilerle olan etkileşimin niteliği ve sıklığındaki değişiklikleri belirtmektedir (Nielsen ve Abildgaard, 2012:366). Bilişsel beceriklilikteki bu değişimler, güncel değişimler olmaksızın psikolojik açıdan yeniden tanımlanması ve iş özelliklerinin yeniden yorumlanması anlamına gelmektedir (Rudolph vd., 2017:113).

İş becerikliliği literatürde yaygın olarak “çalışan performansı” ile de birlikte incelenmiştir. İş becerikliliği göstermek için cesaretlendirilen işgörenlerin yüksek derecede işe bağlılık ve üstün performans gösterme eğiliminde oldukları ortaya konulmuştur (Guan ve Frenkel, 2018:600). İş becerikliliği aynı zamanda “iş tatmini” kavramı ile de incelenmiştir. Araştırmalarda iş becerikliliği ile iş tatmini, işe adanmışlık ve iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Ingusci vd., 2016:683; Sakuraya vd., 2017:6; Rudolph vd., 2017:130; Cheng ve Yi, 2018:84). Ayrıca iş becerikliliği kişi iş uyumu ile de incelenmiş ve çalışanların iş becerikliliği arttığında iş uyumlarının da arttığı görülmüştür (Kerse, 2018).

3. ARAŞTIRMA METODU, ÖRNEKLEM VE ÖLÇEKLER

Kolektif empati alanında yapılan çalışmalar literatürde yönetim çalışmalarında grup içi uyum ve grup performansının ölçülmesi üzerine yapılandırılmıştır. Bununla birlikte kavramın, örgütsel öğrenme, süreç etkinliği, performans gibi değişkenler ile ilişkisi araştırılmıştır (Akgün vd., 2015: 248). İş

becerikliliği kavramı ise yaygın olarak iş tatmini, işe adanma gibi değişkenler ile ilişkilendirilmiştir. Çalışma; grup içindeki bireylerin birbirlerini hissetmelerini sağlayan kolektif empatinin; çalışanların işlerinin fiziksel, bilişsel veya sosyal özelliklerinde değişikliklerin başlatılmasında etkin rol aldıkları iş becerikliliğine etkisini araştırmaktadır. Literatürde kolektif empati ve iş becerikliliği üzerinde incelenmiş bir çalışma bulunmamakla birlikte çalışanların uyum teorisinin(Kelman, 1958) temel yaklaşımında yer aldığı üzere; bireylerin çevresindekilerine etkisiyle karar alma ya da iş faaliyetlerine yön verme, koordinasyon gibi aktivitelerinde uyum sağlamalarının iş becerilerinde de etkili olduğu düşünülmüştür. Ayrıca önceki çalışmalarda benzer değişkenler olarak grup içindeki empatinin çalışanların iş verimlilik ve etkinliği üzerinde pozitif yönlü etkisi tespit edilmiştir (Ensari ve Miller, 2006:592). İş becerikliliği ise önceki çalışmalarda iş uyumu, iş kaynakları, iş tatmini gibi değişkenler ile ilişkilendirilmiş ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir (Kerse, 2018:952; Tims vd., 2013: 238). Ayrıca çalışanların birbirlerinin duygu durumunu paylaşması hali olan duygusal bulaşıcılığın ise bu ilişkide düzenleyici rol oynadığı varsayımı test edilmiştir. Çalışanların duygu durumlarını birbirine aktarıyor olmalarının doğrudan çalışanların görev, ilişki ve bilişsel becerikliliğine yönelik açıklayıcı etkisi bulunmadığı düşünüldüğünden kavramsal modelde düzenleyici rol oynadığı düşünülmüştür. Araştırmanın amacına ve teorik varsayımlarına dayalı olarak geliştirilen kavramsal model ve araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

- H1:** Kolektif empatinin iş becerikliliği üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.
H1a: Bilişsel empatinin görev becerikliliği üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.
H1b: Duygusal empatinin görev becerikliliği üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.
H1c: Davranışsal empatinin görev becerikliliği üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.
H1d: Bilişsel empatinin ilişkisel beceriklilik üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.
H1e: Duygusal empatinin ilişkisel beceriklilik üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.
H1f: Davranışsal empatinin ilişkisel beceriklilik üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.
H1g: Bilişsel empatinin bilişsel beceriklilik üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.
H1h: Duygusal empatinin bilişsel beceriklilik üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.
H1i: Davranışsal empatinin bilişsel beceriklilik üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.
H2: Duygusal bulaşıcılık kolektif empati ve iş becerikliliği ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etki gösterir.
H2a: Mutluluk, kolektif empati ve iş becerikliliği ilişkisinde moderatör etki gösterir.
H2b: Sevgi, kolektif empati ve iş becerikliliği ilişkisinde moderatör etki gösterir.
H2c: Korku, kolektif empati ve iş becerikliliği ilişkisinde moderatör etki gösterir.
H2d: Kaygı, kolektif empati ve iş becerikliliği ilişkisinde moderatör etki gösterir.
H2e: Hüzün, kolektif empati ve iş becerikliliği ilişkisinde moderatör etki gösterir.

Bu hipotezlerin testleri için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Şekil 1’de yer alan kavramsal modelde de görüldüğü üzere kolektif empati araştırmanın bağımsız değişkeni, iş becerikliliği bağımlı değişkeni ve duygusal bulaşıcılık ise moderatör değişken olarak rol almaktadır. H1 ve H2 ana hipotez ve alt hipotezlerinin testi için IBM SPSS paket programı ile hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Bu değişkenlere ilişkin geliştirilmiş ölçek ifadeleri Türkçe’ye çevrilip uyarlanmıştır. Tüm değişkenlere ilişkin ifadeler, (1) “kesinlikle katılmıyorum”, (5) “kesinlikle katılıyorum” ifadelerini yansıtacak şekilde sıralanan 5’li likert tipi ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. Araştırma anketinde yer alan kolektif empati değişkenine ait ifadeler Akgün vd. (2015) tarafından; iş becerikliliği ifadeleri Slempp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilmiş ve Kerse (2017) tarafından ise Türkçeye çevrilen ifadelerden uyarlanmıştır. Duygusal bulaşıcılık ise Doherty (1997) tarafından geliştirilen ölçektir. Duygusal bulaşıcılık ölçeği orijinal çalışmada sevgi, korku, üzüntü, mutluluk ve kaygı olmak üzere beş temel duygunun bireyler tarafından taklit edilme eğilimini değerlendirmektedir. Ancak Akın vd. (2015) tarafından ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması üzerine yapılan çalışmada ölçek, tek boyut olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ise daha sonra izleneceği üzere kavramın boyutları orijinal çalışma ile paralellik göstermiştir.

Araştırma kartopu örneklem yöntemi kullanılarak sağlık ve konaklama işletmeleri sektöründe çalışan bireyler üzerinde anket yöntemi ile uygulanmıştır.

Araştırmada kolektif empati ve duygusal bulaşıcılık değişkenlerinin kullanılması, hizmet sunumu sürecinde kolektif çalışma esasına dayalı davranışın gerçekleştiği hizmet sektörüne odaklanılmasına temel oluşturmuştur. Seçilen hizmet sektöründe ise uzman görüşleri de alınarak sağlık kurumları ve konaklama işletmeleri zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla araştırmacının ulaşabildiği sektör temsilcileri çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırmada yer alan ölçek ifadelerinin bu alanda çalışan bireylere uygulandığında ölçüm güvenilirliği ve faktör dağılımlarını test etmek üzere 70 kişi üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada güvenilirlik katsayısı ile ifadelerden çıkarılması gereken bir madde bulunmadığı görülmüştür. Hizmet sektöründe çalışma şartının arandığı çalışmada toplam 450 anket uygulanmış, cevaplama hatası dolayısıyla bu anketlerden 390 tanesi analizlere dahil edilebilmiştir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI

Katılımcılara ilişkin demografik bulgular Tablo 1’de yer almaktadır. Buna göre; katılımcıların %54’ü erkek, %46’sı kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcılar sağlık kurumları ve konaklama ve otel hizmetleri sektörlerinde hizmet alanında çalışan bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların genel demografik dağılımları, çalışmanın örnekleminin homojen olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Erkek	211	54
	Kadın	179	46
Medeni Durum	Evli	71	44
	Bekar	219	56
Yaş Grupları	24-44	155	40
	45-54	204	52
	55-64	27	7
	65 ve üzeri	4	1
Eğitim Düzeyi	Lise	74	18
	Lisans	261	66
	Yüksek Lisans	52	13
	Doktora	3	3
Bağlı Çalışılan Makam	Genel Müdür	1	1
	Müdür	36	9
	Müdür Yardımcısı	273	70
		80	20
Sektör	Sağlık Kurumları	199	51
	Kon. Otel Hizm.	191	49

Araştırmada tahminlenen ve geliştirilen kavramsal model, Tablo 2’de yer aldığı üzere kompozit güvenilirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) katsayıları ile değerlendirilmiştir. Ölçümlerde Tablo 2’de belirtildiği üzere; bileşik güvenilirlik değerinin eşik değeri olan ,70’in ve AVE değerinin eşik değeri olan ,50’nin üzerinde seyrettiği tespit edilmiştir. Çalışmada kompozit güvenilirlik katsayısı, yapının yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminant) geçerliliklerini de test etmesi dolayısıyla (Hair vd., 2012) kullanılmıştır. Hipotez testleri uygulanmadan önce açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi uygulanmak üzere KMO değerinin 0,981 olması faktör analizinin uygunluğunu göstermiştir ve açıklayıcı faktör analizinin sonucunda elimine edilmesi gerekli olan bir ifade olmadığı görülmüştür. Ardından doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve yapısal modelin test edilmesine ilişkin uyum iyiliği değerleri modelin yapısal olarak uygun olduğunu göstermiştir ($\chi^2/172.9$, $df = 81$, $p < 0.001$; $\chi^2/df = 2.753$; $RMSR = 0.094$; $GFI = 0.931$; $CFI = 0.912$; $RMSEA = 0.071$; $AIC = 230.28$). Analiz sonuçlarına göre; kolektif empati, bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç faktör üzerinde; iş becerikliliği değişkeni görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik olmak üzere üç faktör üzerinde dağılım göstermiştir. Bu sonuçlar, daha önce yapılan çalışmalarla paralellik göstermiş (Akgün vd., 2015; Slep ve Vella-Brodrick, 2013) ve ifadelerin anlaşılır olması bakımından da dikkate değer olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın diğer değişkenini oluşturan; duygusal bulaşıcılık ise Türkçeye uyarlanan formatın aksine (Akın vd., 2015) ölçeğin geliştirildiği ilk çalışmada tespit edildiği gibi (Doherty, 1997) beş faktör üzerinde (sevgi, mutluluk, korku, kaygı ve üzüntü) yüklenmiştir.

Tablo 2: Faktör Yükleri, Kompozit Güvenilirlik (CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) Değerleri

İfadeler	Bileşenler										
	Görev Becerikliliği	İlişkisel Beceriklilik	Bilişsel Beceriklilik	Bilişsel Empati	Duygusal Empati	Davranışsal Empati	Mutluluk	Sevgi	Korku	Kaygı	Hüzün
GB1	,972										
GB2		,809									
GB3			,911								
GB4				,863							
GB5					,901						

GB6			
	,891		
GB7			
	,864		
İB1			
		,807	
İB2			
		,845	
İB3			
		,891	
İB4			
		,863	
İB5			
		,749	
İB6			
		,876	
İB7			
		,897	
BB1			
		,794	
BB2			
		,780	
BB3			
		,803	
BB4			
		,737	
BB5			
		,790	
BE1			
		,812	
BE2			
		,736	
BE3			
		,698	
BE4			
		,783	
BE5			
		,693	
BE6			
		,845	
BE7			
		,907	
BE8			
		,731	
DE1			
		,816	
DE2			
		,795	
DE3			
		,683	
DE4			
		,631	
DE5			
		,744	
DVE1			
		,791	
DVE2			
		,641	
DVE3			
		,960	

.DVE4											
M1										,661	
M2										,874	
M3										,698	
S1										,750	
S2										,846	
S3										,733	
K1										,802	
K2										,980	
K3										,859	
KY1										,707	
KY2										,766	
KY3										,714	
H1										,819	
H2										,970	
H3										,892	
										,764	
Özdeğerler											
KKompo	<i>3,471</i>	<i>1,987</i>	<i>1,836</i>	<i>2,754</i>	<i>1,795</i>	<i>1,762</i>	<i>7,290</i>	<i>1,239</i>	<i>1,317</i>	<i>1,227</i>	<i>1,364</i>
:(CR)	<i>87</i>	<i>91</i>	<i>92</i>	<i>96</i>	<i>85</i>	<i>80</i>	<i>76</i>	<i>80</i>	<i>91</i>	<i>84</i>	<i>86</i>
OOrtalama											
i (AVE)	<i>72</i>	<i>69</i>	<i>74</i>	<i>65</i>	<i>68</i>	<i>69</i>	<i>77</i>	<i>69</i>	<i>63</i>	<i>70</i>	<i>62</i>

Tablo 2 araştırmanın kavramsal modelinde yer alan değişkenlere ilişkin yakınsak geçerlilik sonuçları yer almaktadır. İfadelerin güvenilirlik değerleri ve faktör yükleri incelendiğinde toplanan verilerin analizi ile çıkarılması gereken ifadenin yer almadığı tespit edilmiştir. Tablo 3 verileri ise değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonuçlarını içermektedir. Buna göre tüm olası faktörlerin karşılaştırılması ile korelasyonun mevcut olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Korelasyon

Değişkenler	Ort.	S.D.		
Görev Becerikliliği	,02	,53	,740	
İlişkisel Beceriklilik	,86	,61	,548**	,684

Bilişsel Beceriklilik	,67	,69	,149**	,327**	,660														
Bilişsel Empati	,89	,74	,328**	,182**	,075	,745													
Duygusal Empati	,45	,73	,264**	,214**	,130**	,527**	,915												
Davranışsal Empati	,74	,64	,106*	,214**	,155**	,272**	,384**	,854											
Mutluluk	,94	,59	,452*	,746**	,746*	,391*	,571*	,746*	,746**										
Sevgi	,85	,61	,745**	,349*	,657*	,497*	,746*	,468*	,549*	,496*									
Korku	,92	,59	,854**	,247**	,473*	,746*	,749*	,247*	,357*	,468*	,479*								
Kaygı	,52	,67	,274*	,801*	,857**	,694*	,249*	,186*	,491*	,567*	,843*	,803**							
Hüzün	,60	,50	,587**	,475**	,743*	,250*	,367*	,674*	,768*	,809**	,573*	,473*	,561*						
Cronbach Alfa			89	79	88	79	92	81	83	90	79	83	81						
* $p<0.05$, ** $p<0.01$																			

Değişkenler arası ilişkinin tespitinin ardından ise Tablo 4 ve Tablo 5’de görüldüğü üzere hiyerarşik regresyon analizi ile kavramsal modelde yer alan değişkenlere ilişkin hipotez testi gerçekleştirilmiştir. Buna göre kolektif empatinin iş becerikliliği üzerinde ($\beta= ,539$), bilişsel empati boyutunun görev becerikliliği üzerinde ($\beta= ,492$), duygusal empati boyutunun görev becerikliliği üzerinde ($\beta= ,743$), davranışsal empati boyutunun görev becerikliliği üzerinde ($\beta= ,241$), bilişsel empatinin ilişkisel beceriklilik üzerinde ($\beta= ,465$), duygusal empatinin ilişkisel beceriklilik üzerinde ($\beta= ,457$), davranışsal empatinin ilişkisel beceriklilik üzerinde ($\beta= ,501$), bilişsel empatinin bilişsel beceriklilik üzerinde ($\beta= ,348$), duygusal empatinin bilişsel beceriklilik üzerinde ($\beta= ,202$), davranışsal empatinin bilişsel beceriklilik üzerinde ($\beta= ,543$), anlamlı açıklayıcı etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber duygusal bulaşıcılığın çalışanların iş yaşamlarında göstermekte oldukları kolektif empati ve iş becerikliliği ilişkisinde moderatör rol oynadığı tespit edilmiştir ($\beta= ,385$, $p<,001$). Duygusal bulaşıcılık boyutlarından mutluluk, sevgi ve hüzün boyutları ilişkiyi pozitif yönlü ($\beta= ,196$; $\beta= ,245$; $\beta= ,296$) korku ve kaygı boyutlarının ise negatif yönlü ($\beta= -,415$; $\beta= -,241$) düzenleyici etkiye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4: Hipotez Testleri için Regresyon Tablosu

	Adım 1	Adım 2
Tahmin Edici Değişkenler		
Kolektif Empati	,539	,528
Moderatör*Bağımsız Değişkenler		
Kolektif Empati *Mutluluk		,196
Kolektif Empati *Sevgi		,245
Kolektif Empati *Korku		-,415
Kolektif Empati *Kaygı		-,241
Kolektif Empati *Hüzün		,296
R²	,24	,27
F	5,715*	6,031*

* 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 5: Hipotez Kabul Red Tablosu

Hipotez	İlişki	Yol	Sonuç
H1	Kolektif empati → İş Becerikliliği	= ,539**	ısteklendi
H1a	Bilişsel empati →Görev becerikliliği	= ,492**	ısteklendi
H1b	Duygusal empati → Görev becerikliliği	= ,743**	ısteklendi
H1c	Davranışsal empati →Görev becerikliliği	= 241**	ısteklendi

H1d	Bilişsel empati → İlişkisel beceriklilik	= ,465** †steklendi
H1e	Duygusal empati → İlişkisel beceriklilik	= ,457** †steklendi
H1f	Davranışsal empati → İlişkisel beceriklilik	= ,501* †steklendi
H1g	Bilişsel empati → Bilişsel beceriklilik	= ,348* †steklendi
H1h	Duygusal empati → Bilişsel beceriklilik	= ,202* †steklendi
H1i	Davranışsal empati → Bilişsel beceriklilik	= ,543** †steklendi
H2	Kolektif empati * Duygusal Bulaşıcılık → İş Becerikliliği	= ,385** †steklendi
H2a	Kolektif Empati *Mutluluk → İş Becerikliliği	= ,196** †steklendi
H2b	Kolektif Empati *Sevgi → İş Becerikliliği	= ,245** †steklendi
H2c	Kolektif Empati *Korku → İş Becerikliliği	= -,415** †steklendi
H2d	Kolektif Empati *Kaygı → İş Becerikliliği	= -,241** †steklendi
H2e	Kolektif Empati *Hüzün → İş Becerikliliği	= ,296** †steklendi

*P<0.05, ** P<0.01

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada hizmet sektörünün önemli alanları olan sağlık kuruluşları ile otel ve konaklama hizmetleri işletmelerinde çalışanların kolektif empati göstergeleri ile iş becerikliliği özellikleri arasındaki ilişkide duygusal bulaşıcılığın düzenleyici rolü incelenmiştir. Merhamet, sempati, hassasiyet gibi duygularla

ilişkili olan empati, başkalarının gereksinimlerine cevap olarak uyandırılmış duyguları ifade etmektedir (Batson vd., 1997: 498). Kolektif empati ise, çalışanların birbirlerinin tepkilerini anlaması ve buna göre yanıt vermeleri anlamına gelmektedir. Örneğin, 2004 Güney Asya tsunamisinin ardından DHL, basitçe bir çek yazmak yerine, çalışanlarını Sri Lanka, Hindistan, Endonezya ve Maldivler'e uçurarak yardım etme isteğini kolaylaştırmıştır (Chong, 2009:117). Kolektif empati, grup üyeliği bağlarını güçlendirerek, bireysel duygular yapmaktan daha güçlü eylem eğilimleri taşımaktadır. Böylece çalışanların kolektif empati ile yöneticilerin dahi kararlarını değiştirme etkisine sahip olduğu değerlendirilmektedir (Barsede ve Gibson, 2012: 120). Kolektif empati bu araştırma verilerinden hareketle çalışanların davranışlarını etkileme hatta değiştirebilme fonksiyonuna sahip bir değişken olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın kavramsal modelinin ilk hipotez ve alt hipotezleri, bu yaklaşıma da dayanarak, kolektif empatinin iş becerikliliği üzerindeki açıklayıcı etkisi üzerinden test edilmiştir. Kolektif empatinin: iş becerikliliği etkisinde duygusal bulaşıcılığın rolü, belirlenen örneklem kapsamında oluşturulan model ile açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda duygusal bulaşıcılığın düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile, kolektif empati göstergeleri ile iş becerikliliği özellikleri ilişkisinin, çalışanların genel tutum ve davranışlarında diğer bireylerden etkileniyor olmalarından dolayı etkilendiği varsayımı test edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde kolektif empati ile iş becerikliliği arasındaki ilişkilerin her iki değişkenin tüm boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülmüştür. Çalışanların birbirlerinin bakış açılarını görüp değerlendirme yapabilmelerinin, birbirlerini anlamak için zaman ve çaba harcamalarının, birbirlerinin duygularından etkileniyor olmalarının, ekiplerindeki diğer kişiler için etkilenmelerinin ilişkisel, görev ve bilişsel düzeyde iş becerikliliği göstermelerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H1 hipotezi ve değişkenlerin boyutlarını konu alan H1 hipotezinin tüm alt hipotezleri desteklenmiştir. Bu hipotezin desteklenmesi, çalışanların yüksek düzeyde kolektif empatiye sahip olmalarının işlerinde gösterdikleri görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik davranışlarının pozitif yönlü artış göstereceğini göstermektedir. Çalışanların mutluluk, sevgi ve hüznelerini paylaşıyor olmaları da bu ilişkiyi artıracak yönde rol oynamaktadır. Bununla birlikte kaygı ve korku duygularını paylaşıyor olmaları ise bu ilişkiyi negatif olarak etkilemektedir. Bu sonuçlar H2 hipotezinin de desteklendiğini belirtmektedir. Bu sonuçlar, çalışanların iş becerikliliği davranışında duygularını ve empati kurmaları konusunda paylaşımcı olmalarının etkisini tespit etmesi açısından literatüre ve uygulamaya katkı sağlamaktadır. İşletmelerin yönetim stratejilerini ve örgüt çalışanlarının davranışını

belirlemede duygu durumunun ve empati konusunun önemine işaret eden bu çalışma, yönetim alanında diğer kritik performans ve beceriye yönelik değişkenler ile değerlendirilerek ileriki çalışmalara perspektif sağlayacak nitelikte değerlendirilebilmektedir. Sonraki çalışmalarda kolektif empati, duygusal bulaşıcılık ve iş becerikliliği değişkenleri, iş tutumu, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, çalışan performansı gibi değişkenler ile değerlendirilebilir. Bununla birlikte araştırma örneklemini oluşturan sektörler ile kısıtlıdır. Sektörler genişletilerek ve sektörler arasındaki farklılıklar araştırılarak karşılaştırmalı analizler de yapmak mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akgün, A. E., Keskin, H., Cebecioglu, A. Y. and Dogan, D., “Antecedents and consequences of collective empathy in software development project teams”, *Information & Management*, 52(2), 2015, p. 247-259.
- Akın, A., Uysal R. ve Akın Ü., “Duygusal Bulaşma Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirliği” *Muş Alpaslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 2015, s. 97-104.
- Ashkanasy, N. M. (2004). Emotion and performance. *Human performance*, 17(2), 137-144.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A. I., “Burnout and work engagement: The JD–R approach” *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 2014, p. 389-411.
- Barsade, S. G. and Gibson, D. E., “Group emotion: A view from top and bottom, research on managing groups and teams”, *CT: JAI Press. vol. 1*, 2008, p. 81–102.
- Bayrakçı, M., “Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması”, *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(10), 2007.
- Belschak, F. D. and Den Hartog, D. N., “Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 2010, p. 475–498.
- Blazejewski, S. and Walker, E. M., “Digitalization in Retail Work: Coping With Stress Through Job Crafting”, 2018, p. 79-100.
- Bruning, P. F. and Campion, M. A., “A Role–resource Approach–avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory”. *Academy of Management Journal*, 61(2), 2018, p. 499-522.
- Cheng, J. C. and Yi, O., “Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support” *International Journal of Hospitality Management*, 72, 2018, p. 78-85.
- Chong, M. (2009). Employee participation in CSR and corporate identity: Insights from a disaster-response program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 106-119.
- Cohen, E. L., Bowman, N. D. and Lancaster, A. L., “RU with Some1? Using text message experience sampling to examine television coviewing as a moderator of emotional contagion effects on enjoyment”, *Mass Communication and Society*, 19(2), 2016, p. 149-172.

- Cullinane, S. J., Bosak, J., Flood, P. C. and Demerouti, E., "Job crafting for lean engagement: The interplay of day and job-level characteristics", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 2017, p. 541-554.
- Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Tee, E. Y. and Herman, H. M. "What goes around comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders", *The Leadership Quarterly*, 20(4), 2009, p. 571-585.
- Demerouti, E., "Design your own job through job crafting", *European Psychologist*, 19, 2014, p. 237-247.
- Doherty, R. W., "The emotional contagion scale: A measure of individual differences". *Journal of nonverbal Behavior*, 21(2), 1997, p. 131-154.
- Doherty R.W., Orimoto L., Singelis T.M., Hatfield E. and Hebb J., "Emotional contagion, gender and occupational differences", *Psychology of Women Quarterly* 19(3), 1995, p. 355-371.
- Du, J., Fan, X. and Feng, T., "Multiple Emotional Contagions in Service Encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 2011, p. 449-466.
- Elfenbein, H. A., "Emotion in organizations: A reviewed theoretical integration", *Academy of Management Annals*, 1, 2007, p. 371-457.
- Ensari, N. K. and Miller, N., "The application of the personalization model in diversity management", *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 2006, p. 589-607.
- Guan, X. and Frenkel, S., "How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance" *Chinese Management Studies*, 2018.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M. and Ringle, C. M., "The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications". *Long range planning*, 45(5-6), 2012, p. 320-340.
- Halperin, E. and Pliskin, R., "Emotions and emotion regulation in intractable conflict: Studying emotional processes within a unique context", *Political Psychology*, 36(S1), 2015, p. 119-150.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. and Rapson, R. L., "Emotional contagion", *Current directions in psychological science*, 2(3), 1993, p. 96-100.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M. and Gremler, D. D., "Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships", *Journal of Marketing*, 70(3), 2006, p. 58-73.
- Hsee, C. K., Hatfield, E., Carlson, J. G. and Chemtob, C., "The effect of power on susceptibility to emotional contagion", *Cognition and emotion*, 4(4), 1990, p. 327-340.
- Hughes, J., "*The Learning Organisation Part II "Getting Emotional: The Learning Organisation and Emotional Intelligence"*", Leicester 2000, p. 7.
- Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A. and Urbini, F., "Job crafting and job satisfaction in a sample of Italian teachers: the mediating role of Perceived Organizational Support", *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4), 2016, p. 675-687.

- Johnson, S. K., "I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes", *The Leadership Quarterly*, 19(1), 2008, p. 1-19.
- Karabey, C. N., & Kerse, G. (2017). The Relationship between Job Crafting and Psychological Capital: A Survey in a Manufacturing Business. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 909-915.
- Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme İle İlişisini Belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.
- Kerse, G. (2018). The Impact Of Job Crafting On Person-Job Fit: "I Am Compatible With My Work Because I Can Make Changes In My Work". *Ataturk University Journal Of Economics & Administrative Sciences*, 32(4).
- Kumano, S., Otsuka, K., Mikami, D., Matsuda, M. and Yamato, J., "Analyzing interpersonal empathy via collective impressions", *IEEE Transactions on Affective Computing*, 6(4), 2015, p. 324-336.
- Lin, X., "How does procedural justice climate influence individual outcomes? An affective perspective", *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 2015, p. 771-800.
- Mackie, D. M., Devos, T. and Smith, E. R., "Intergroup emotions: explaining offensive action tendencies in an intergroup context", *Journal of personality and social psychology*, 79(4), 2000, p. 602.
- Mashuri, A., Zaduqisti, E. and Alroy- Thiberge, D., "The role of dual categorization and relative ingroup prototypicality in reparations to a minority group: An examination of empathy and collective guilt as mediators", *Asian Journal of Social Psychology*, 20(1), 2017, p. 33-44.
- Milton, L. P. and Westphal, J. D., "Identity confirmation networks and cooperation in work groups", *Academy of Management Journal*, 48(2), 2005, p. 191-212.
- Muller, A. R., Pfarrer, M. D. and Little, L. M. (2014). A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions. *Academy of Management Review*, 39(1), p. 1-21.
- Nielsen, K. and Abildgaard, J. S., "The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers", *Work & Stress*, 26(4), 2012, p. 365-384.
- Rizzolatti C., "Perspectives on imitation: From neuroscience to social science, Mechanisms of imitation and imitation in animals", Cambridge, MA: MIT Press, 2005, p. 55-76.
- Roberge M. A., "Multi-level conceptualization of empathy to explain how diversity increases group performance", *Int. J. Bus. Manag.* 8 (3), 2013, p. 122-135.
- Rudolph, C. W., Katz, I.M., Lavigne, K. N. and Zacher, H., "Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 102, 2017, p. 112-138.
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Eguchi, H., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K. and Kawakami, N., "Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees: a cross-sectional study", *BioPsychoSocial medicine*, 11(1), 2017, p. 6.
- Slemp, G. R. and Vella-Brodrick, D. A., "The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting", *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 2013.

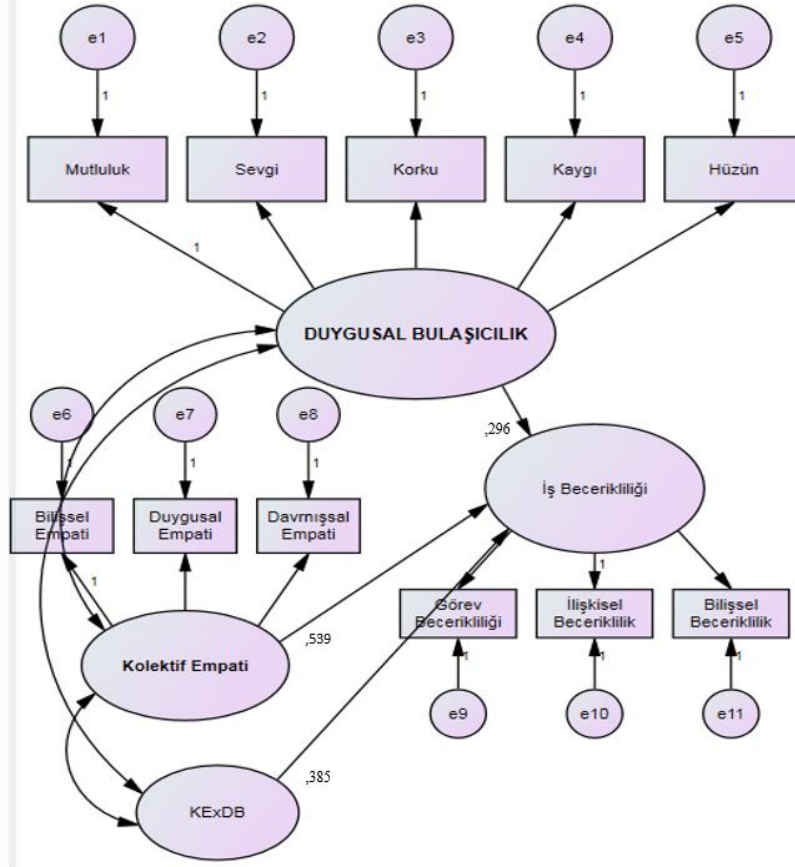
- Snaebjornsson, I. M. and Vaiciukynaite, E., "Emotion contagion in leadership: Followercentric approach", *Business & Economic Horizons*, 12(1), 2016.
- Staw, B. M. and Boettger, R. D., "Task revision: A neglected form of work performance", *Academy of Management Journal*, 33(3), 1990, p. 534-559.
- Szanto, T. (2015). Collective emotions, normativity, and empathy: A Steinian account. *Human Studies*, 38(4), p. 503-527.
- Tee E.Y., "The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels", *The Leadership Quarterly*, 26(4), 2015, p. 654-670.
- Tims, M. ve Bakker, A. B., "Job crafting: Towards a new model of individual job redesign", *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 2010, p. 1-9.
- Travaglianti, F., Babic, A. and Hansez, I., "The role of work-related needs in the relationship between job crafting, burnout and engagement", *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 2016, p. 1-13.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.
- Verbeke, W., "Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effect on performance and burnout", *Psychology & Marketing*, 14(6), 1997, p. 617-636.
- Vijayalakshmi, V. and Bhattacharyya, S., "Emotional contagion and its relevance to individual behavior and organizational processes: A position paper", *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 2012, p. 363-374.
- Visser, V. A., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A. and Wisse, B., "How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance", *The Leadership Quarterly*, 24(1), 2013, p. 172-188.
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E., "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work", *Academy of management review*, 26(2), 2001, p. 179-201.
- Yang, R., Ming, Y., Ma, J. and Huo, R., "How do servant leaders promote engagement? A bottom-up perspective of job crafting", *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(11), 2017, p. 1815-1827.

EKLER**Ek1: Tablo 3’de Yer Alan Değişken İfade Kodlamaları**

GB1	İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.
GB2	İşimde yaptığım görevlerin türünü veya kapsamını değiştiririm.
GB3	Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım.
GB4	Yaptığım işte, ek görevler üstlenmeyi severim.
GB5	Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.
GB6	İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.
GB7	Üretken olmadığını düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.
İB1	İşletmemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım.
İB2	İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim.
İB3	İşle ilgili sosyal faaliyetler (konferans, seminer, sergi vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım.
İB4	İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım.
İB5	Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım.
İB6	Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum.
İB7	Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım.
BB1	İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığını düşünürüm.
BB2	Yaptığım işin örgütün başarısındaki önemini farkındayım.
BB3	Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım.
BB4	İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm.
BB5	İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.
BE1	Ekip üyelerimiz, olayları birbirlerinin bakış açılarını ile görüp değerlendirebiliyorlar.
BE2	Ekip üyelerimiz, diğer ekip üyelerinin duygularını anlıyor.
BE3	Ekip üyelerimiz, diğerlerinin duygularını nasıl ifade ettiğini belirlemek ve bakış açılarını anlamak için sosyal ipuçlarını ve sinyallerini okuyabiliyorlar.
BE4	Ekip üyelerimiz, ekibimizdeki birinin nasıl hissedeceğini ve ne yapacağını tahmin edebilir.
BE5	Ekip üyelerimiz, ekibimizdeki diğer kişilerin ne düşündüğünü anlıyor.
BE6	Ekibimizde, birbirimizin tutum ve görüşlerini anlamak için çaba harcıyoruz.
BE7	Ekip üyelerimizin kendilerini geçici olarak takımımızdaki diğer üyelerin yerine koymaları yaygındır.
BE8	Ekip üyelerimiz, ekibimizdeki insanların ruh hallerini, hislerini ve sözel olmayan ipuçlarını doğru bir şekilde algılar ve okur.
DE1	Ekip üyelerimiz, ekipteki diğer bireylerin duygularına duygusal olarak katılma eğilimindedir.
DE2	Ekip üyelerimizin ruh halleri, çevrelerindeki diğer ekip üyelerinin duygularından etkilenir.
DE3	Ekibimizin üyeleri, ekipteki diğer çalışanların duygularına karşı aynı veya benzer duygular deneyimlemektedir.
DE4	Ekip üyelerinin tutumları, ekibimizdeki diğer kişilerin duygularından etkilenmektedir.
DE5	Ekibimizin üyeleri, diğer kişiler için endişelenirler. *
DVE1	Koordineli bir şekilde, ekip üyelerimiz, diğer kişilerin duygularına sözel ve sözel olmayan iletişim tepkileri gösterirler.
DVE2	Ekip üyelerimiz, ekibimizdeki diğerlerinin duygularına yanıt vermek üzere reaksiyon gösterirler.
DVE3	Ekip üyelerimiz, diğerlerinin duygularına davranışsal yanıtlar veriyor.
DVE4	Ekip üyelerimiz, ekibimizin içinde başkalarının deneyimleriyle ilgili farkındalıklarını iyi seviyede iletişim yöntemleri ile ifade etmektedirler.
M1	Moralim bozukken mutlu biriyle birlikte olursam rahatlarım.
M2	Birisi bana içten gülümsediğinde bende ona gülümserim ve ona kanım ısınır.
M3	Çevremde mutlu insanların bulunması olumlu düşünmemi sağlar.
S1	Aşık olduğum kişinin gözlerine baktığımda zihnimi romantik düşünceler kaplar.

S2	Aşık olduğum kişi bana sarıldığında adeta eriyip biterim.
S3	Aşık olduğum kişi bana dokunduğunda bedenim bu etkiyi hisseder.
K1	Saldırıya uğramış insanların korku dolu yüzlerini haberlerde gördüğümde onların ne hissettiğini hayal etmeye çalışırım.
K2	Çevremde aşırı gergin insanlar bulunduğunda ben de gerildiğimi fark ederim
K3	Diş hekimlerinin bekleme odasında bir çocuğun korku dolu çığlıklarını dinlemek beni gerginleştirir.
KY1	Haberlerde sinirli yüzler gördüğümde dişlerimi sıkarım ve bedenim kasılır.
KY2	Öfkeli insanların çevremde bulunması sinirimi bozar.
KY3	Aşırı yüksek sesli ve hiddetli bir tartışmaya şahit olduğumda gerilirim.
H1	Eğer konuşmaya başladığım kişi ağlarsa benim de gözlerim yaşarır.
H2	İnsanlar sevdikleri birinin ölümünden söz ettiğinde hüznümlerim dolarım.
H3	Hüzünlü filmlerde ağlarım.

Ek 2: Araştırma Kavramsal Modelinin Path Diyagramı ve Uyum İyiliği Değerleri



Uyum İyiliği Değerleri: $\chi^2/172.9$, $df = 81$, $p < 0.001$; $\chi^2/df = 2.753$; $RMSR = 0.094$; $GFI = 0.931$; $CFI = 0.912$; $RMSEA = 0.071$; $AIC = 230.28$.