

İşletmelerde Sermaye Kavramına Yeni Bir Yaklaşım: Duygusal Sermaye

A New Approach to Capital in Corporate Environments: Emotional Capital

Gamze AY*
Mazlum ÇELİK**

Öz

Bu çalışma duyguların örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi ve bireyler için gerekli olan örgütsel duygu yetkinliklerinin örgütsel sermayeye dönüşebilmesinin önemine değinmektedir. Bir örgütün çalışanlarından oluşan insan sermayesinin entelektüel, sosyal ve duygusal sermaye olmak üzere farklı unsurları vardır. Kurumların başarısı için bu sermaye unsurlarından birisi olan ve duygulardaki yetkinlikleri ifade eden duygusal sermayenin iyi yönetilebilmesi gerekmektedir. Özellikle duygu gösterimlerinin öneminin her geçen gün arttığı çalışma ortamında önemli bir kavram olan duygusal sermaye konusundaki literatür boşluğunun doldurulmasına katkı sağlamayı amaçlayan bu çalışmada, duygusal sermaye konusunda farklı disiplinlerde literatür taraması yapılmış, duygusal sermayenin tanımı, önemi, teorik çerçevesi, tarihçesi, bileşenleri, özellikleri araştırılarak sunulmuştur. Duygusal sermayenin ilişkili olabileceği örgütsel kavramlar araştırılmıştır. Bilimsel temelleri araştırıldığında duygusal sermayenin işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, performans yönetimi, kişilik, beşeri sermaye, kültürel sermaye, sosyal sermaye, duygusal zeka, öz yeterlilik, stres, duygu yönetimi gibi kavramlarla ilişkili olabileceği ifade edilmiştir. Bu çalışmanın, duygusal sermaye konusunda bir literatür ortaya konulmasına, konuya araştırmacıların dikkatinin çekilmesine ve uygulamalı araştırmalarla iş ortamına etkilerinin ortaya konulmasına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Duygu, Duygusal Sermaye, Duygusal Sermaye Yetkinlikleri

Abstract

This study mentions the importance of management of emotions in accordance with the goals of organization and the importance of transformation of organizational emotions that individuals need to have into the organizational capital. Human capital composed of employees of an organization has different elements such as intellectual, social and emotional capital. The emotional capital that stands for one of the elements of labor for the success of corporations and perfection in emotions need to be well managed. As a fairly substantial term in workplaces where emotional reflections became increasingly important, there has been a literature search in various disciplines and the definition, importance, theoretical borders, history, components and properties of emotional capital have been attempted to be presented through research. The relationship between emotional capital and organizational concepts has been researched. when scientific bases are investigated; it has been stated that emotional capital may be associated with concepts such as turnover intention, burnout, performance management, personality, human capital, cultural capital, social capital, emotional intelligence, self-efficacy, stress, emotional management. This study is believed to put out literature in emotional capital and attract the attentions of researchers to the topic and contribute to present the effects within workplaces through applicational researches.

Key Words: Emotion, Emotional Capital, Emotional Capital Competencies

Giriş

Duyguların önemli rolü olmasına rağmen 1990'lı yıllara kadar örgütsel araştırmalarda pek fazla duygulara değinilmediği görülmektedir (Fox ve Spector, 2002). 20. yüzyılın sonlarında ve 21. yüzyılın başlarında psikoloji alanında irrasyonalistler ve içgüdüselciler daha etkin hale gelmiştir (Tran, 1998). Bu doğrultuda bilim adamları örgütlerin aşırı derecede rasyonel olan modelini sorgulamaya başlamışlar ve işyerindeki duygu araştırmalarının

* Öğr. Gör., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, gamze.ay@ogu.edu.tr

** Doç. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, mazlum.celik@hku.edu.tr

sayısında artış görülmeye başlamıştır (Fineman 2000; Ashkanasy, Härtel ve Zerbe, 2002; Brotheridge ve Lee, 2008; aktaran Çoruk ve Akçay, 2013, s. 82).

Thomson (1999) ise, *gelecekte işlerin başarısının bilgi ve duygulara bağlı olacağını* ikna edici bir şekilde savunmaktadır. Temel zorluk, çalışanların kalplerini, zihinlerini, duygularını ve bilgilerini sıra dışı hizmet ve iş performansı sergileyebilecek şekilde kullanabilmektedir (Strydom, 2004, s. 96).

Yöneticilerin ve bireylerin değişen koşullara ve örgüt yapılarına hızla uyum sağlayabilmeleri, değişimi takip edebilmeleri, buldukları ortamdan memnuniyet duyabilmeleri, işlerine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri için, duygularını iyi tanıyabilmeleri, duyguların davranışları nasıl etkileyebileceği ve duyguların uygun tarzda nasıl ifade edileceği, yönlendirilebileceği konusunda donanımlı olmaları önem arz etmektedir. Bu süreçte duygu yönetiminin önemi giderek artmakta ve pozitif duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum, vb.) bireyler ve örgütler için önemli bir sosyal sermayeyi oluşturmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008; Kervancı, 2008; Çoruk, 2012, s. 65).

İş hayatında yaşanan rekabete bağlı olarak ekonomik hayat, yeniden yapılanmıştır. Ekonomik hayattaki bu dönüşüme uyum sağlamak isteyen işletmeler, bir taraftan yeniden yapılanma çabalarına yoğunlaşırken, bir taraftan da faaliyetlerinde etkinlik ve yüksek kaliteyi hedeflemektedirler. Sürekli olarak değişen çevresel koşullara uyum sağlama sürecinde örgütlerce geliştirilecek ve uygulanacak olan stratejilerin başarılı olmasında belirleyici unsur, ilgili örgütün sahip olduğu insan kaynağı odaklı temel yetenekleridir. Bu bağlamda duygusal sermaye adı verilen sermaye türü devreye girmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995).

1990'dan beri bireysel karar verme ile bireysel verimlilik ve performans üzerine yapılan çalışmalar, en "rasyonel" kararlarda bile duyguların var olduğunu göstermektedir (Gendron, 1996, 2004b). Duygular insanların tüm yaşantısında, davranışlarında, işteki, okuldaki, her alandaki (sosyal yaşam, özel hayat-çift-evlilik hayatı...) günlük tepkilerinde rol oynamaktadır. Sosyal, ekonomik ve kişisel olarak performans artımında oynadıkları faydalı ve hayati önem taşıyan bu rol nedeniyle, duygular da bir sermaye olarak düşünülmektedir (Gendron, 2002, 2004a, 2004c).

Duygusal sermaye, sorunları çözebilme kapasitesini, bireyin ilişki kurma duyarlılığını ve daha nitelikli sosyal ilişkiler kurabilme yeteneğini içermektedir. Geçmişin duygudan arınmış sermaye algısı yerine, tüm insani unsurlarla bezenmiş duygusal sermayeye geçiş, bugünün dünyasının bir gereğidir. Çünkü duygusal sermaye, birlikte yaşamaktan ve birlikte üretmekten haz duyan insanların mutlu yüzlerle yer aldıkları üretim alanları için üretilen düşüncelerin bütünüdür (Söylemez, 2012, s. 239).

Günümüz teknolojisinin gelmiş olduğu düzeyi "zamanın ruhu" ışığında algılamak gerekmektedir. Bugünün teknolojisi, algıyı ve buna bağlı olarak davranışları, insan ilişkilerini, mekânı ve bu anlamda yaşam biçimini etkilemekte ve en önemlisi de iletişimin niteliğini değiştirmektedir. Duygusal sermaye, hâlihazırda değişmekte olan yönetim biçimleri için geliştirilmekte olan bir modeldir ve bu modelin merkezinde insan bulunmaktadır (Söylemez, 2012, s. 245).

Bu çalışmanın amacı, örgütsel davranış alanında yeni bir kavram olan duygusal sermayenin kavramsal çerçevesinin oluşturulması, bu alanla ilgili literatürdeki boşluğun doldurulmasıdır. Yapılan çalışma ile araştırmacıların bu yeni ve önemli kavram üzerine daha fazla yoğunlaşmalarına, uygulamalı araştırmalar ile öncül ve ardıllarının ortaya konulmasına katkı sağlayacağımızı düşünmekteyiz.

Kavramsal Çerçeve

Örgütlerde Duygular ve Duygusal Sermaye

Duygu, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimidir (Goleman, 1996). “Duygu”, belli bir uyaran karşısında genellikle içsel olarak belirip davranışsal tepkilere yol açan yapılandırılmış hisler, olarak tanımlanabilir (Kervancı, 2008, s. 28). Duygular, insanın harekete geçmesinde ihtiyaç duyduğu enerjiyi temin etmenin yanında, kişinin kendi gereksinimlerini karşılayabilmesinde yönlendirici olmaktadır (Passons, 1975, s. 183-185).

Gross (1998) tarafından duygusal ifade bileşenleri çerçevesinde bireysel olarak şekillenen bir süreç olarak tanımlanan duyguların yönetilmesi, olumsuz duyguların azaltılması, ya da pozitif duyguların artırılmasını yoluyla (Mikolajczak vd., 2009, s. 246), çalışanlara ve işletmelere olumlu katkılar sağlayacağı aşikardır. Duygu yönetimi duygunun türünü, yoğunluğunu, zaman akışını, kalitesini etkilemeye hizmet edebilmektedir.

En yalın haliyle, bir işletmenin çalışanlarına ait bireysel bilgi stoku olarak değerlendirilen insan sermayesi, entelektüel sermaye modellerinin temel bileşeni olarak kabul edilmektedir (Bontis vd., 2000). Kişinin kendisini tanıması, kendisine saygı duyması ve dürüst davranışlar göstermesi gibi karakteristik özellikleri olan duygusal sermaye de önemli bir insan sermayesi unsurudur (Özsoy,2006, s. 22).

Froyum (2010), duygusal sermayeyi, duyguları işleyen ve bunların yönetimini sosyal avantajlara dönüştüren yetenek veya alışkanlıklar olarak tanımlamaktadır. Thoits, (2004) duygusal sermayenin sadece duygu temelli bilgi ve duygusal yönetim becerilerine yön vermediğini, aynı zamanda rol almayla ortaya çıkan “sosyal duyguları” tecrübe etme kapasitesine de yön verdiğini belirtmiştir (Mead, 1934; Shott, 1979). Cottingham (2013), bu tanımları birleştirerek duygusal sermayeyi bir bireyin durumlar arası, duygusal temelli bilgisi; duygularını yönetme becerisi ve hissetme kapasitesi olarak açıklamaktadır (Cottingham, 2013:48).

Duygusal yeterliliklerin sosyal kaynakların düzgün kullanılması ve daha fazla fayda sağlanması açısından önemine vurgu yapan Gendron (2004), duygusal sermayeyi “bir kişinin doğasında bulunan, kişisel, sosyal, profesyonel ve örgütsel gelişimi için yararlı olan kaynaklar” şeklinde tanımlamıştır (Gendron, 2004, s. 10). Hochschild (1983) ise, duyguların düzenlenmesine dikkat çekerek duygusal sermayeyi, “ hizmet kalitesinin yükseltilmesi amacıyla işin tabiatına uygun duyguların başkaları tarafından gözlemlenecek şekilde düzenlenmesi ve aktarılması” olarak tanımlamıştır (Hochschild, 1983, s. 7).

Thomson (1999:319)’a göre duygusal sermaye; duygular, inançlar ve değerler olarak adlandırılan üç temel türe ayrılmaktadır. *Duygular*, çalışanların tavırlarından gözlemlenebilmektedir. Gülümseme veya surat asma gibi yüz ifadelerinden anlaşılabilir. Bu duygular uzun vadeli veya kısa vadeli, kolayca ve hızlıca değişen şekilde olabilir. Diğer yandan *inançlar*, çalışanların kalbinde yatmaktadır. Bunlar çalışanların, müşterilerin önemi, kazanımlar ve fikirler gibi konulardaki sürekli eylem ve motivasyonlarının temelini oluşturmaktadır. Bunların duygulara göre daha kalıcı bir doğası vardır ve kolayca değişmezler. *Değerler ise*, çalışanların ruhlarında yatmaktadır. Bunlar, çalışanların kurum içindeki ve dışındaki hayatlarını inşa ettikleri temeli oluşturmakta ve doğruluk, dürüstlük ve kaygı gibi paylaşılabilen veya aktarılabilen duygulardan kaynaklanmaktadır (Strydom, 2004, s. 97).

Duygusal yetkinlikler öğrenildiği için duygusal sermaye, erkekler ve kadınlar arasında farklılık göstermektedir (Nowotny,1981). Bu farklılığın da çocukların yetiştirilme tarzına dayandığı düşünülmektedir (Braconnier,1996). Örneğin, çocuğunun öfkesine tanık olan bir

anne kızına “kibar ol” der iken oğluna “kendini savun” demektir. Bunun yanında baba özellikle oğlunu karşısına aldığı anda, daha çok soru sormakta ve gözdağı vermektedir. Bu farklılıkların bir kısmı sosyal rollerin öğretimi ve sosyal beklentiler açısından ortaya çıkmaktadır. Dünyadaki bütün kültürlerde çocuklar oyunlar aracılığı ile beklentileri karşılayan yetişkinler olarak eğitilmektedir (Gendron, 2004, s. 11-12).

Erkekler, duygusal bağımsızlık ve otorite gerektiren, başkaları için kurallar koyan işlere egemen iken, kadınlar, başkaları ile empati kurmak ve onları doğrulamak gibi duygusal sermayenin uyumlu ilgili yönlerini gerektiren işlerde başarılı olmaktadır (Guy ve Newman, 2004; Hochschild, 1983; Pierce, 1995). Uyumlu olmaya yönelik duygusal işlerde çalışmak, kadınlarda genç yaşlarda kadınsı bir standart geliştirmeyi gerekli kılmaktadır. Brown’un (2005:155) açıkladığı gibi, “İyi bir genç kadın kibar, ilgili olur. Söz dinler, başkalarını incitmez, belaya bulaşmaz veya rezalet çıkartmaz. Öfkesini açıkça belli etmez ya da her istediğini açıkça dile getirmez. Böbürlenmez veya ilgi beklemez.” Kadınlar daha genç yaşta yetişkinlerin ve erkeklerin onlardan duygusal uyumluluk beklediklerini ve bunlara uyumun önemli olduğunu öğrenirler. (Chaplin vd., 2005; Garside ve Klimes-Dougan, 2002). Bu yüzden duygusal arınıklık veya müdafaa kadınlar veya kızlar için cinsel anormallik yakıştırmasına neden olmaktadır (Fordham, 1993; Morris, 2007’ den aktaran Froyum, 2010, s. 40).

Nowotny duygusal sermayeyi kadınlar için erkeklere göre daha zor bulunur bir kaynak olarak görmüştür. Nowotny duygusal sermayenin zor durumlarda geliştiğini, yani imkânlardan değil kısıtlamalardan doğduğunu düşünmüştür. Nowotny, duygusal ve diğer sermayeler arasında anahtar bir farklılığı fark eder. Özel sektörde kazanılan duygusal sermaye, kültürel ve ekonomik sermaye gibi diğer türlere direkt dönüştürülebilmekten mahrumdur. Bunun yanında duygusal sermayenin özel sektördeki değersizliğinin nedeni bunun genel olarak çocuklar ve kocalar için yapılan aile yatırımlarında kullanılmasıdır (Nowotny, 1981, s. 148).

Colley (2003)’e göre ise, ataerkil toplumlarda kadınlara yapılan baskı, onların kaynaklarının tamamen sermaye olarak kullanılmasını engellemekte ve bu yüzden de duygusal sermaye tam olarak ekonomik bir metafor olarak görülememekte, bunun yerine gücün eşitsizliğini ve sosyal ilişki setlerini açıklamaktadır.

Duygusal sermayenin özgün bir tanımını sağlayan kadınların, özel hayatlarında mevkii kaybetmesi/daha aşağı statüye düşmesinin bir eleştirisinin yanı sıra, Nowotny, Bourdieu’nun sosyal teorisini belirgin bir feminist bakış açısıyla analiz etmiştir. Ne yazık ki Hochschild (1979; 1983) ile bağlantılı aynı çağda gelişen Nowotny’nin çalışması duygu literatürü sosyolojisinde dikkat çekmemiş ve kamusal alanda duygu rolünü dikkate almamıştır. Bourdieu (2004) nun iddia ettiği Fransa’daki “maskülen ve feminen toplum arasındaki keskin ayrılık” gibi, Nowotny duygusal sermayeyi, toplumsal ve kişisel modern farklılıklar şeklinde ele almıştır. Ona göre, kadının ailedeki bireysel düzeydeki rolü, ona erkeklere nazaran daha fazla duygusal sermaye sunmaktadır. Bu konseptin feministleştirilmesi Reay (2000; 2004) tarafından eğitim bilimleri literatürüne taşınmıştır. Gillies (2006) maskülenlik, duygusal sermaye ve erkeklerin günlük duygusal eylemleri arasındaki ilişkiye dayalı teorilendirmeleri sonlandırmıştır (Cottingham, 2013, s. 48).

Günümüzdeki yöneticiler için yeni bir yeterlilik ve referans gerekliliği ortaya çıkmakta ve yöneticiler de kendi kariyerlerini güvence altına almak için yeni değer olan “yumuşak” iletişim becerileri ve tutku temelli yeterliliklerin performansını göz önünde bulundurmaya zorunda kalmaktadırlar. Artık duygular iş ortamında her geçen gün daha fazla gündeme gelmektedir. Bu yüzden bundan sonra işletmelerin üst mevkilerinde daha fazla kadın bulunması yadırganmayacaktır (Fineman, 2009, s. 153).

Duygusal Sermayenin Gelişimi ve Önemi

Duygusal sermaye kavramının Nowotny (1981) tarafından geliştirildiği düşünülse de (Gillies, 2006; Reay, 2004), bu kavramın kullanımı Jackson'ın (1959) "Ölümün Anlamı" adlı çalışmasına kadar uzanmaktadır (Lucas, 1968). Jackson (1959, s. 219), yas konusuna psikolojiyi ve teolojiyi birleştirerek değinmiş, yas tutmanın insanlara sağladığı psikolojik faydalara vurgu yapmış ve dinin fonksiyonunu bir bireyin "ölümle fiziksel düzeyde olan buluşmasını metanetli bir hisle karşılmasına, duyguların sağlıklı bir şekilde ifadesine ve hayatta en iyi sonuçları verecek duygusal sermayesine yeniden yatırım yapmasına" olanak sağlamak olarak açıklamıştır (Cottingham, 2013, s. 47).

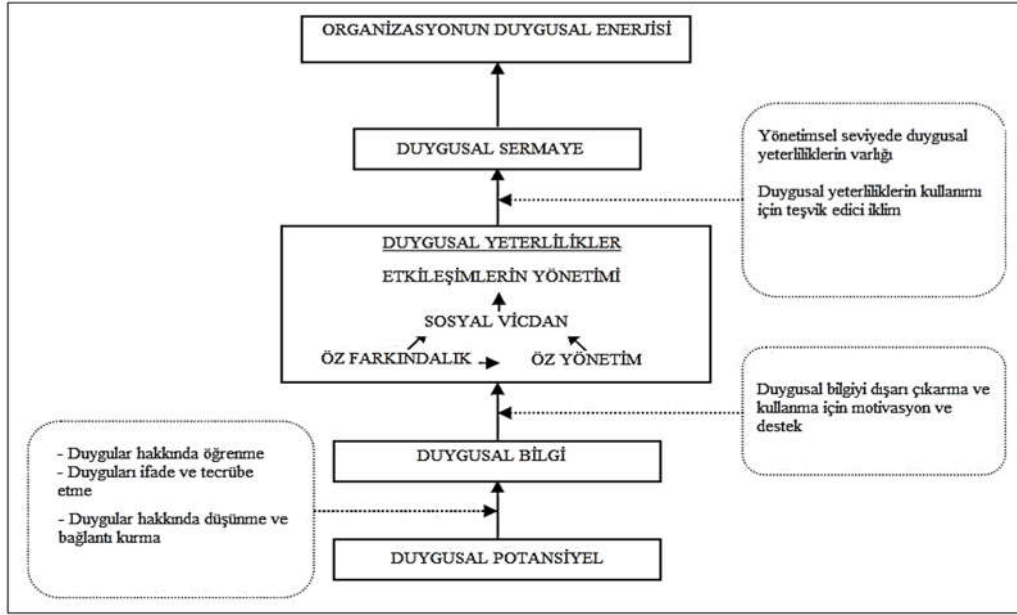
Jackson (1969) tarafından yas törenlerine bakılarak sosyolojik bir yaklaşımla açıklanan duygusal sermaye konusuna gerçek anlamıyla ilk değinen kişi, toplum hayatındaki Avusturyalı kadınlar üzerindeki çalışması ile Nowotny (1981) olmuştur. Nowotny (1981) bu çalışmada duygusal sermayeyi "bilgi, bağlantılar ve ilişkiler olduğu gibi aynı zamanda duygusal olarak değer kazanmış yetenek ve kaynaklar" olarak değerlendirmiştir (Cottingham, 2013:48). Nowotny (1981), duygusal sermayeyi sosyal sermayenin bir türevi olarak görmüş ve toplumsal bağlamda değil, kişisel özelliklere göre tanımlamıştır (Nowotny, 1981). Nowotny'e (1981) göre duygusal sermaye; bilgi, bağlantı ve ilişkilerden oluştuğu gibi en azından bir miktar etkili bağ ile karakterize edilen sosyal ağ içinde kullanılan duygusal nitelikli beceri ve kaynaklardan oluşmaktadır (Nowotny, 1981, s. 148).

Duygusal sermaye kavramı, Bourdieu (1992)'nin içselleştirilmiş eğilimler (habitus), alan (field) ve sermaye (capital) ana başlıkları altında incelediği çalışmaya değinilmeden anlaşılacaktır (Zembylas, 2007, s. 447). Bourdieu'nin içselleştirilmiş eğilimler, alan ve sermaye kavramları, farklılaşmış toplumları anlamamızda ve duygusal şekillenmelerin yaşandığı farklı yolların kavramsallaşmasında önemli bir rol oynamış ve grup ve bireyler arasındaki ilişkilere "sermaye" perspektifinden bakılmasına yardımcı olmuştur. Bourdieu, "duygusal sermaye" kavramını açık bir şekilde kullanmamıştır. Ancak, birçok eğitim sosyoloğu, duygusal sermaye alanındaki çalışmalarında onun kavramlarını temel almışlardır (Zembylas, 2007, s. 450).

Patricia Allat (1993), özel okul sektörünü inceleyerek Nowotny'nin araştırmaları üzerinde çalışmıştır. Çalışmalarında, önem durumuna göre bütün sermayelerin iç içe geçtiği süreçleri anlatmıştır. Sosyal sermayeyi artıran ekonomik sermaye ve kültürel sermaye ile birleşen duygusal sermaye bu duruma örnektir. Duygusal sermayeyi "duygusal olarak değer taşıyan kaynaklar ve beceriler, aşk ve etkileşim, zaman harcama, ilgi, itina ve kaygı" olarak tanımlamıştır (Allatt, 1993, s. 143).

Bireyler, hayatları boyunca ailede, eğitim kurumlarında ya da iş yerlerinde yaşanan tecrübelerle ilgili olarak geliştirilebilecek ya da engellenebilecek bir duygusal potansiyel (Duygusal hassasiyet, duygusal hafıza, duygusal işleme ve duygusal öğrenme ile açıklanır.) ile doğmaktadır. Duygusal yeterlilikler kişinin doğuştan gelen duygusal potansiyeli, bunun öğrenme ve deneyimleme ile büyümesi ve duygusal bilgi kazanımı ile şekillenmektedir. Duygusal sermaye, organizasyon üyelerinin duygusal yetkinliklerini uygulamak amacıyla duygusal bilgilerini kullandıklarında üretilmektedir. Duygusal sermaye, çalışan seviyesinde işe olan düşkünlük, tutku ve iş performansı ile sadakat seviyesiyle, organizasyona olan bağlılıkla, sorumluluk almaya gönüllülükle kendisini göstermekte, bu tutum ve davranışlar için gerekli olan kolektif duygusal enerjinin kaynağını oluşturmaktadır (Candea ve Candea, 2010, s. 183).

Şekil 1'de çalışanların işyerlerindeki duygusal enerjisini artıran ve bu enerjiyi organizasyonun duygusal enerjisini besleyen duygusal sermayeye çeviren süreçler görülmektedir.



Şekil 1: Duygusal Enerji ve Örgütsel Duygusal Sermaye üreten mekanizmalar. Kaynak: Candeia, D., & Candeia, R. (2010). Emotional Capital for Building Sustainable Business Performance.

Duygusal durumlar birey, grup ve örgütsel seviyelerde bulunmakta ve insanların kendini tanıyabilme, yüksek performanslı olabilme, ilişkilendirebilme, iş birliği yapabilme ve kolektif bir duygusal zeka üretebilme kapasitelerini etkilemektedir (Candeia ve Candeia,2010:186).

Ekonomik yaşamdaki dönüşümlere paralel olarak duyguların işin önemli bir parçası haline gelmesi (Cheung vd., 2011, s. 349) neticesinde çalışanların örgüt tarafından belirlenen duygusal gösterim kurallarına uygun hareket etmek durumunda kalması, bir taraftan müşteri memnuniyetini artırırken, diğer taraftan da yaşanabilecek olası duygusal uyumsuzluklardan ötürü çalışanları negatif yönde etkileyebilmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda çalışanların yaşadığı duygusal uyumsuzlukların gerilim, iş-aile çatışması, iş tatminsizliği ve tükenmişlik gibi negatif sonuçlar doğurduğu görülmüştür (Ghalandari ve Jogh, 2012).

“Duygusal sermaye” çalışanların yönetimi, yöneticilerin motivasyonu ve pazarlama gibi insani ilişkilerin olduğu pek çok alanda, güven ve bağlılık tesis etmek için kullanılabilir. Duygusal sermaye bir işletmenin duygusal durumunu biçimlendirme potansiyellerinin garanti altına almasını ve böylelikle çalışanların işin gerektirdiği duygusal gösterimleri dikkate alacak ve uygulayacak şekilde teşvik etmesini sağlayan kaynaklara yön vermektedir (Menges vd., 2008’ den aktaran Dusseldorf, 2010, s. 3).

1990 yılından bugüne bireysel karar verme, bireysel verimlilik ve performans üzerine yapılan çalışmalar sonucunda (Gendron, 2004), en rasyonel kararlarda dahi duyguların etkisi olduğu görülmüştür. Duygusal yeterlilikler sosyal, ekonomik ve kişisel olarak daha iyi performans göstermek için hayati ve yararlı olduğu için bunların sermaye olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Gendron, 2002). Cooper’ın (1997, s. 31-37) dediği gibi, “Bütün hayatımız boyunca kazandığımız deneyimler yalnızca olaylar değil, beynimizde depoladığımız duygularla bütünleşmiş anılardır. Yaşam bilgeliliğiniz kendisini ani önseziler ve içgüdüsel duygular şeklinde gösterir ve karar verme doğruluğunuzu ve veriminizi çok ciddi şekilde artırabilir.”

Duygusal sermayenin arkasındaki itici güç bilgidir (Thomson, 1999). Duygusal sermayenin değeri entelektüel sermaye olarak bilinen bilgiyi azami seviyeye çıkartmasında

yatmaktadır. Bu yüzden kuruma değer katmak için yararlanılması gereken bir hazinedir. Thomson (1999:316), duygusal sermayenin kurumun içinde ve çevresindeki duygu, inanç ve değerler stoğu olduğunu söylemektedir. Stok, bir kurumun değerini artırabileceği veya azaltabileceği için, kurumda biriken ve tutulan duygusal sermayenin miktarından etkilenmektedir. Duygusal sermayeye yapılan yatırım, kurumsal büyümeyi teşvik etmekte ve sonuç olarak bunun işletmeye kattığı değeri etkilemektedir. Duygusal sermaye, bağımsız maddi bir değer olarak ifade edilememekte, fakat onu elinde tutanlar yani çalışanlar, piyasada kurum için olabileceği gibi kendi menfaatleri için de duygusal sermayeyi kullanabilmektedirler. Duygular çalışanların içindeki gizli hazinelerdir ve bu yüzden duygusal sermayenin ana kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Strydom, 2004, s. 98).

Duygusal sermaye nitelikli insanlar için işletmenin cazip bir kurum haline getirilmesine katkı sağlamaktadır (Gendron, 2004). Eğer başarılı bir firma daha okulda iken bireylerin kalbini, zihnini ve ellerini iş, çalışan ve kurumsal nedenler ile kendine bağlamak istiyor ise, bu firma duygusal olarak da rekabetçi olmak zorundadır. Bugünlerde yaratıcı ve yenilikçi çalışanların tavırları ile optimal ve verimli bir bilgi yönetimini mümkün kılmak için duygusal sermaye esastır. Firmaların başarısı yalnızca bireylerin becerilerine değil, aynı zamanda bireylerin bu becerileri paylaşma ve sakin, güvenilir bir atmosferde kişisel ve sosyal duygusal yetkinliklerini de dengede tutarak beraber çalışabilmelerine bağlıdır. Başarılı ve sürdürülebilir kurumlar, duygusal sermayeye ve bunu yönetebilme yeteneğine sahip olan kurumlardır (Gendron, 2004, s. 27).

Özellikle de günümüzün hızlı iş çevresinde duygusal sermaye, insan sermayesi kadar önemli görülmektedir. Tam olarak ifade etmek gerekirse, insan sermayesi iş için gerekli fakat yeterli değildir. Gerçekten de araştırma sonuçlarına göre duygusal sermaye olarak kabul edilebilecek liderlik yeterliliklerine (güven, empati, farkındalık, doğruluk...) sahip olan yöneticiler, takım işlerini ve kendi personelinin işlerini kolaylaştırabilmekte, verimliliği ve kaliteyi artırabilmektedir (Gendron, 2007, s. 5).

Duygusal Sermayenin Boyutları

1990 larda ve 2000 lerin başlarında “duygusal zeka” altında bir başlık olarak kategorize edilebilecek, duygular ile ilgili yeni düşünce dalgaları ortaya çıkmıştır (Fineman, 2009, s. 156). Duygusal zekanın duygusal sermaye modeli, etkili liderleri karakterize eden yeterlilikleri açıklayan, iyi çalışılmış bir modeldir (Newman, 2009, s. 11-12).

Duygusal Sermaye Yetkinlikleri (Newman,2009)

1. *Öz-Farkındalık*: Kendi kişisel görüşleri, tutum ve yargıları üzerindeki duygu ve hislerin etkisini tanımlama kapasitesi.
2. *Öz-Güven*: Kendilerini sevme ve saygı yeteneği ve kendi beceri ve yeteneklerinden emin olmak.
3. *Kararlara Güven*: Kendi yargılarında ve önemli kararlar almada ve geliştirmede kendine güvenen, kendileri için sorumluluk almada duygusal güç.
4. *Atılgnlık*: Başkalarının farklı düşünce ve beklentilerinin saklanması gerçeğine saygı duyarken, kişilerin duygu, düşünce ve inançlarını açık bir şekilde ifade edebilme yeteneğidir.
5. *Kendini Gerçekleştirme*: Duygusal enerji rezervlerini yönetebilme ve etkili bir iş/yaşam dengesi seviyesini sürdürebilme yeteneği.
6. *İlişki Becerileri*: Ortaklık kurulması ve sürdürülmesi ustalığı ve olumlu beklentiler ile karakterize edilmiş ödüllendirme ilişkileri.

7. *Empati*: Bir iş durumunun duygusal boyutunu kavrayabilme yeteneği ve başkaları ile rezonans bağlantılar oluşturmak.
8. *Esneklik*: Değişen koşullara karşı kendi düşünce, duygu ve eylemlerini adapte edebilme yeteneği.
9. *Öz-Denetim*: Kendi duygularını yönetebilme ve rasyonel düşünmek için gerekli zamana sahip olana kadar eylemlerini dizginleyebilme yeteneği.
10. *İyimserlik*: Terslikle yüzleşse dahi fırsatları algılama yeteneği.

Kevin Thomson'a göre, işteki duygusal sermaye *dış duygusal sermaye ve iç duygusal sermaye ve birey içi duygusal sermaye olmak üzere* üç ana bileşenden oluşmaktadır. Dış duygusal sermaye, müşteri ve dış menfaat ortakları tarafından işletmeye karşı beslenen duygu ve algıların değeridir. Gerçek kar yaratmanın tek yolu, rasyonel müşteri yerine duygusal müşterinin duygu ve hayal gücüne hitap etmektir. Müşteriler sevdikleri ve kendilerini seven işletmelerin ürünlerini satın almak isterler. Bu durum, müşteri sadakati, ömür boyu ilişkiler ve referanslar aracılığıyla pazar değeri ve satışların tekrarını sağlayan sonuçlar yaratır. Diğer bir deyişle marka bir ad veya logodan daha fazlasıdır. Güven ve fark edilirlilik yaratır ve her müşteriye verilen bir söz ve duygusal bir kontrattır (Newman, 2009, s. 8).

İkinci temel bileşen olan *iç duygusal sermaye*, iş yerindeki çalışanların kalplerinde taşıdıkları duygusal bağlılıktır. İş yerindeki bütün çalışanların duyguları, inançları ve değerleri şeklinde tarif edilebilmektedir. İşletmeler için önemli bir değer olan ve duygusal bir servet olarak görülen iç duygusal sermayeyi inşa etmek için çalışanlara birer yatırımcı gibi davranılması gerekmektedir. Gerçek bir entelektüel ve duygusal yatırım alanı olan çalışanlar, her gün iş yerine beyinleri ve kalpleriyle gelmektedirler. Çalışanların kalplerinde ve beyinlerinde yatan içsel duygusal sermaye verimlilik ve iyi iş ilişkileri için gerekli olan enerji ve hevese kaynaklık etmektedir (Newman,2009,s. 9; Thomson 1999, s. 7), iç duygusal sermayenin iç marka değerinin eş değeri olduğunu savunmaktadır (Strydom, 2004, s. 98-99). Dış paydaşların ve çalışanların kalplerinde yatan duygusal sermayenin iyi yönetimi, iç ve dış duyguların yönetimiyle bütünleşmektedir (Gould, 1998, s. 34).

Duygusal sermayeyi oluşturan üçüncü bileşen olan içsel/birey içi duygusal sermaye bireyin işte ve özel hayatında yatırım yaptığı odaklanmış enerjidir. İyi bir lider, ilk önce kendi duygusal enerjisini verimli kullanması, sonra da liderlik ettiği insanların ortak enerjisini uygun şekilde harekete geçirmesi, odaklanması ve yenilemesine göre insanları motive edebilmekte veya onları demoralize edebilmektedir (Newman,2009, s.9).

Duygusal Sermayeyi Etkileyen Unsurlar Gelişimi

Duygusal sermayenin duygusal yetkinliklerle ilişkili özellikleri bulunmaktadır. Duygusal yetkinlikler, erken yaştan erişkinliğe kadar aile, mahalle, akranlar, topluluklar, spor kulüpleri, dinler ve okul bağlamında öğrenilebilen yetenekler olduğundan, duygusal sermayenin de geliştirilebilir olduğu düşünülmektedir (Goleman, 1996). Örneğin, empati duygusal yetkinliği için Braten (1998), “eğer empati ana olarak etkili paylaşmanın ilkel tecrübesi olarak tanımlanıyorsa, bu büyük olasılıkla ilk temellerini anne ile bebeğin arasında geçen oyunlu paylaşımlarda atmaktadır” demektedir (Gendron, 2007:403).

Newman (2009) Emotional Capitalist adlı kitabında duygusal sermayenin geliştirilebilir bir yetenek olduğunu bildirmekte ve inşası için özgüveni, kendine güveni, iyimserliği, kendini gerçekleştirme, ilişki becerilerini ve empatiyi geliştirme stratejilerinden bahsetmektedir. Söz konusu yetenekleri geliştirmek için ise Tablo-1’ de belirtilen önerilerde bulunmaktadır.

Tablo 1: Duygusal Sermayenin Geliştirilebilir Yetenekleri

Geliştirilecek Yetenek	Öneriler
Özgüven	Kendinize güvenin, özel ve iş hayatınızda yaratıcı güce sahip olmak için kişisel sorumlulukları kabul edin, kendinize lider olduğunuzu hatırlatın ve liderlik yapmak için çağrıldığınızı hatırlayın, işi elde etmek için ne yapılması gerektiğini inceleyen ve her çalışanın büyük resimdeki yerini görebilen “baş hikayeci memur” olun, grubun neden değişmesi gerektiğine açıklama sağlayın, grup nereye gidiyor ve orada nasıl olabilir sorularına cevap arayın ve performansı geliştirmek için yapıcı geri bildirim sağlayın.
Kendine güven	Basit bir şekilde dürüst iletişim kurun ve tutarlı olun, geleceğin güçlü vizyonu ile iletişim kurun, konuşmadan önce ne yapmak istediğinizi ve sizin ile diğerleri için bunun neden önemli olduğunu bilin, her ilişkide diğerlerinin duygularını anlayarak duygusal sözleşmeyi kabul edin, duygularınızı kontrol edin ve insanlara sakın bir şekilde yaklaşın, direkt göz teması kurun ve natürel bir ses tonu kullanın
İyimserlik	Her durumda yarına bakın, özellikle başarısızlıkları tecrübe ederken, her problemin değerli bir ders olduğunu görün, hata olmadığını sadece ders olduğunu hatırlayın, başarı ve mutlulukları görüntüleyin, kişisel aksiliklere takılmayın, sorumluluk alın, fakat durumla ilgili dış faktörlerin etkisini tanımlayın, her deneyimi büyüme için olumlu bir fırsat olarak görün
Kendini gerçekleştirme	Yapabileceğinizi yapın, kalemi elinize almak için bir karar verin ve kendi deneyimlerinizi yazın, elde etmeye çalıştığınız şey için net hedefler oluşturun, dikkatinizi olumlu ve güçlü yönleriniz üzerine çekin, düzenli olarak olumlu geri bildirim verin
İlişki becerileri	İnsanların sizinle eşit konumda olduklarına inanın ve onlarla eşit şartlarda etkileşim kurun, çalışanlarınıza ekip ortağı olarak davranın, düzenli olarak ekibinizi kişisel ve profesyonel gelişim için cesaretlendirin
Empati	Yargılamayı askıya alın ve bir tutum geliştirmek için merak uyandırın, diğer insanlardaki büyüklükleri arayın ve her fırsatta bunu başkalarına geri bildirim sağlamak için destekleyin.

Son yıllarda sosyal ve ekonomik, aile yapısı ve toplumsal değişimler, medyanın basmakalıp cinsiyet rolleri ve beklentileri empoze etme gücü, eğitim kurumlarında uygulanan müfredat da dahil olmak üzere yaşanan değişimlerin de etkisiyle bireylerin duygusal sermaye edinim yöntemleri de değişmiştir. Tek anneli aileler, boşanmalar veya yeniden birleşen aileler,

hem annenin hem de babanın çalışması gibi nedenlerden dolayı ebeveynlik görevlerini yerine getirmede zorluklar yaşanmaktadır. Bu şartlarda sosyal ilişkiler için gerekli olan duygusal yetkinlikler her zaman çocuklara aile ortamında öğretilmemektedir. (Gendron, 2004, s. 12).

Öğrenen ekonomilerde bireylerin ve şirketlerin başarısı yalnızca bireylerin öğrenme yeteneği ile değil, aynı zamanda şirketler içerisinde ve arasında hızlı bilgi dağıtımı ile gerçekleşebilmektedir. Bunun da duygulara ve duygusal sermayeye bağlı olduğu düşünülmektedir. Duygusal sermaye (Gendron, 2004), “kişinin içerisinde yer alan; kişisel, profesyonel ve örgütsel gelişim için faydalı olan kaynaklar (duygusal yeterlilikler) bütünüdür” (Gendron, 2007:4). Bu duygusal yeterlilikler, Salovey, Mayer, Boyatzis ve Goleman’ın duygusal zeka modellerini dayanak noktası olarak almaktadır. Ancak Goleman, Mayer ve Salovey aynı zamanda duygusal zekanın tek başına büyük olasılıkla iş performansı için yeterli olmadığını ifade etmektedir. Goleman’a göre duygusal zeka, daha çok diğer yeterlilikler için bir altyapı sunmaktadır. Goleman bu fikri desteklemek amacıyla duygusal zeka ile duygusal yeterliliği farklılaştırmış ve bunları kişisel ve sosyal yetkinlikler olmak üzere iki farklı kategoriye ayırmıştır. Bu yeterlilikler duygusal sermayeyi oluşturmaktadır (Gendron, 2004).

Kişisel yetkinlikler; kişisel farkındalık (self-awareness) ve kendi kendini düzenleme (self-regulation veya self-management) olmak üzere iki yeterlilik içerir. Öz farkındalık, kişinin iç durumlarını, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmesiyle ilgilidir. Bu yetkinlik, kişinin duygusal durumlarını tanımlamaya ve adlandırmaya; duygular, düşünce ve eylem arasındaki bağlantıyı anlamaya izin verir. Bu yeterlilikler, kişilerarası tatmin edici ilişkilere girmeye ve sürdürmeye izin verdikleri için; iletişim, etkileşim, çatışma yönetimi, liderlik tutumu, değişim, yapı bağı, işbirliği, ekip sinerjisi vb. ile ilişkilendirilir (Gendron, 2007b, s. 403).

Sosyal yetkinlikler; sosyal farkındalık (social-awareness) ve iletişimde sosyal becerileri (socialskills of communication) içerir. Sosyal farkındalık, insanların başkalarının duygu, ihtiyaç ve endişeleriyle olan ilişkilerini ve farkındalığını nasıl ele aldığına işaret eder. Sosyal beceriler, diğerlerinde istenilen yanıtları almaya ikna edebilme uzmanlığı ve becerileriyle ilgilidir. Bu nedenle duygusal sermaye, kişinin özünde bulunan kişisel, mesleki ve örgütsel gelişim için yararlı kaynakların (duygusal yeterlilikler) kümesi olarak tanımlanıyor (Gendron, 2007b, s. 403).

Sosyal ilişkiler için önemli olan ve dengeli bir kişisel, sosyal ve duygusal yetkinlik olarak görülen duygusal sermaye, okul öncesinde ailede öğrenilememektedir. Bu duygusal yetkinlikler, demokratik sosyalleşmenin kuralları ve nasıl olmak gerektiğini bilmek, sosyal olaylarda nasıl davranacağını bilmek, nasıl iletişim kurması gerektiğini bilmek, anlaşmazlıkların üstesinden gelebilmek, başkalarının düşüncelerine saygı göstermek ve paylaşmak gibi özellikleri kapsamaktadır. Bu duygusal yetkinliklerin yokluğunda duygusal sermayenin öğretmenler ve öğrenciler ve hatta çalışanlar ve yöneticiler için ne kadar mühim olduğu ortaya çıkmaktadır (Gendron, 2004, s. 12-13).

Eğitim bilimciler duygusal sermayeyi, kadınların ebeveynsel yatırım olarak, çocuklarının kendi duygusal sermayelerini geliştirilmiş bir eğitim ile birlikte ekonomik ve kültürel sermayeye dönüştürebilecekleri umudu şeklinde görmektedirler (Gillies, 2006; Reay, 2000; Reay, 2004). Görüşme ve gözleme dayanan verileri kullanarak araştırmacılar çoğunlukla, kadınların çocuklarının eğitimi hakkında sergilediği yoğun duyguları, duygusal sermaye ve duygusal norm bilgisine denk tutmaktadır. Örneğin Gillies (2006) duygusal sermayeyi “ebeveynler tarafından çocuklarının istikbalini ve umutlarını daha iyi bir hale getirmek için yapılan duygusal yatırımlar” olarak tanımlamaktadır. Bu tarz bir kavrayış, annelerin çocukları için endişelerinden oluşan bir sermaye düşüncesini zayıflatmaktadır (Froyum 2010; Thoits 2004). Ebeveynlerin çocuklarının duygu normları hakkındaki bilgilerini, becerilerini ve/veya deneysel kapasitelerini etkileşimli olarak nasıl geliştirdiklerini netleştirmedikçe, bu sermayenin

duygusal eyleme doğru akışı ve çocukların bu sermayeyi ne şekilde biriktirdiği gibi konular aydınlanamayacaktır. Bu ayrılıklar sermaye ve pratik arasındaki ilişkinin anlaşılmasında çok önemlidir (Cottingham, 2013, s. 53).

Reay (2004) annelerin duygusal sermayelerini duygusal deneyimleri ile bağdaştırmaktadır. “Okulla ilgili negatif kişisel deneyimlere sahip olan ve eğer çocukları okulda zorluklar yaşıyor ise onlara duygusal sermaye yaratmak için kaynak bulmakta zorlananlar, temel olarak işçi sınıfı kadınlarıydı”. Bu alıntıya göre Reay annelerin kendi eğitim başarısızlıklarından kaynaklanan aşağılanma, utanç ve öfke gibi negatif duyguların, duygusal sermayenin azalmasını işaret ettiğini anlatmaktadır. Reay, negatif duyguları sermayenin bir göstergesi olarak göstererek sermaye ve pratik arasında bir ayrım yapmamakta, bunun yerine ikisini ilişkilendirmektedir. Manion (2007), Reay’ın tanımına karşı çıkmakta ve “sefaletin bazı duygusal sermaye kaynaklarının gelişim ve aktarımını hızlandırdığını” iddia etmektedir. Sefaletin negatif bir duygu olarak sermayeyi azalttığını değil, bazı ekonomik sorunların üstesinden gelmek için gerekli duygusal sermayeyi yarattığına inanmaktadır. Reay’ın duygusal sermaye hakkındaki düşünceleri, sermayeyi duygusal deneyimlere bağlaması; sermayeyi, kendi gündelik duygusal pratiğine aktarımından ve oluşumundan ayırt edememesi nedeni ile problemlili görülmektedir (Cottingham, 2013, s. 54).

Duygusal Sermayenin İlişkili Olabileceği Kavramlar ve Araştırma Önerileri

Duygusal Sermaye çalışmaları, iş dünyasında başarıya yalnızca teknik yetenekler ve entelektüel kapasite ile ulaşılabileceğine ilişkin eski inancın tabutuna son çiviye çakmaktadır. Çalışmalar, pozitif duygusal kaynaklara veya kapasitelere sahip, yüksek seviyeli görev ve verimliliğe haiz olan mutlu çalışanların; liderlik pozisyonlarında daha iyi performans gösterdiğini, daha yüksek satış yaptıklarını ve daha yüksek maaş ve performans oranları elde ettiklerini göstermektedir. Ayrıca bu kişiler, daha yüksek iş güvencesine sahiptirler ve daha az hastalık izni, psikolojik yıpranma veya iş bırakma eğilimindedirler (Newman,2008). Çalışanlar kullanabildiği duygusal kaynaklarla, kurumlarına karşı olumsuz tutum ve niyetlerden uzaklaşabilirler.

İki üç gibi küçük yaşlardan itibaren erkekler ve kızlar; ailelerinin, okulların ve toplumun beklentilerinin etkilediği ve güçlendirdiği bir şekilde (kızlar ve erkekler için toplum tarafından beklenen cinsiyet rolleri uyarınca) farklı ilgi alanları, tavırlar ve duygusal yetkinliklere sahip olacak şekilde yetiştiriliyor. Bu tecrübeler sonucu gelişen farklı duygusal yetkinlikler bireysel kişilik üzerinde büyük bir etki oluşturur ve farklı alanlarda farklı sonuçlar doğurur (eğitimsel ve mesleki alanda, okulda, işte, evde...) (Gendron, 2004, s. 11-12). Duygusal sermayesi yüksek olan bireylerin kişilik tipleri analiz edilebilir; bireylerin kişilik gelişim evrelerine uygun içerikte duygusal sermaye yetkinliklerine yönelik eğitim öğretim müfredatı hazırlanabilir.

Özyeterlilik, kökeni, bireylerin kendi yeterlilikleri hakkındaki kanaatlerine ve bunun davranışlara etkisi hakkında çalışmalar yapan psikolog A. Bandura’nın “sosyal-bilişsel öğrenme teorisine dayanan bir kavramdır. Bireyin sahip olduğu bilişsel yapı, yani küçük yaşlarda gerek biyolojik ve gerekse çevresel faktörlerle şekillenen, dış dünyada gerçekleşen olay ve olguları anlama ve yorumlama esnasında kullandığı şablon ya da “bireyin öğrenme geçmişi”, davranışı üzerinde belirleyici rol oynar. Çünkü her birey, karşılaştığı her durumun değerlendirmesini, önceki deneyimleri doğrultusunda oluşturduğu kodlama stratejisi ile yapar (Hergenhahn ve Olson; aktaran Akçay, 2011, s. 42). Bireyler küçük yaşlardan itibaren duygusal yetkinliklerini biriktirerek duygusal sermayelerini oluştururlar. Doğduklarında boş bir şemaya sahip olan bireyler tecrübe ettikleri duygu durumlarıyla yetkinlik kazanırlar. Özyeterlilik kavramı ile duygusal sermaye ilişkisi incelenebilir.

İşletmelerde itici bir güç olan duygusal sermaye, çalışanların performanslarının artırılması ve beşeri, sosyal ve kültürel sermayeye destek sağlanması nedeniyle önemli

görülmektedir. Duygusal sermaye beşeri sermayenin oluşumuna, birikmesine ve bireyler yararına optimum bir şekilde kullanılmasına olanak vermektedir. Ayrıca bugünün karmaşık ve rekabetçi küresel iş piyasasında firmaların ve kuruluşların bilgi yönetimi açısından önemli bir yere sahiptir (Gendron, 2004, s. 26-27). Duygusal sermayenin diğer sermaye türleriyle ilişkisi analiz edilebilir. Diğer sermaye türlerinin kullanılabilirliği için duygusal sermayeye ne derece ihtiyaç duyulduğu araştırılabilir.

Bireyler uygun duygusal sermayeye sahip oldukları ve onları kullanabilecek yeterliliğe sahip oldukları takdirde, sosyal ve kültürel sermayelerini açıkça kullanabilirler. Aksi durumda insan sermayesi potansiyeli %100 kullanılmaz veya sosyal ve beşeri sermaye arasındaki bağ çok iyi olmayabilir (Gendron,2004, s. 16). Bunu açıklamak için birçok örnek bulunabilir. İşyerinde, işçiler kendi yeteneklerine güvenmediklerinde veya yeteneklerinin değerini tanımlayamadıklarında, patronlar çalışanların yaptığı işi veya yeterlilikleri fark edemezler (Gendron, 2002).

Eşleştirme teorisi (Mortensen,1988), araştırma teorisinden etkilenecek kişinin kararlarını verirken yetenek ve kabiliyetlerine göre uygun yapılardaki işletmelerde iş arama düşüncesini belirtmektedir. Araştırma kuramından çıkmasının nedeni ise çalışanın böyle bir araştırma sürecine girdikten sonra alternatif oluşturduğunda yetenek ve kabiliyetlerini eşleşme konusunda hedef işletmedeki imkân ve kabiliyetler konusundaki bilgisizliği ve belirsizlik işten ayrılma düşüncesini etkileyebilmektedir. (Yener, 2014:88). İşten ayrılma durumu örgütler açısından personele yatırım maliyetlerini artırmaktadır. Duygusal yetkinliklerini üst düzeyde kullanan; yani duygusal sermayesi yüksek olan bireyler örgütlerin başarı profilini inceleyebilir. Duygusal sermayesi yüksek olan bireylerin iş arama süreci ve tercih faktörleri araştırılabilir. Bu bireyleri işletmede tutabilmenin, yeteneklerini kullanabileceği alanlar konusunda araştırmalar yapılabilir.

Goleman, duygusal zeka ve duygusal yeterlilik arasında bir ayrım yaparak bu fikri temsil etmeye çalışmış; kişisel ve sosyal yetkinlikler olmak üzere çeşitli duygusal yeterliliklere bölmüştür (Gendron, 2007b, s. 403). Gendron(2004) bu yetkinliklerin, duygusal sermayeyi oluşturduğunu belirtmiştir. Kişisel yetkinlik; kişisel farkındalık (self-awareness) ve kendi kendini düzenleme (self-regulation veya self-management) olmak üzere iki yeterlilik içerir. Öz farkındalık, kişinin iç durumlarını, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmesiyle ilgilidir. Bu yetkinlik, kişinin duygusal durumlarını tanımlamaya ve adlandırmaya; duygular, düşünce ve eylem arasındaki bağlantıyı anlamaya izin verir. Bu yeterlilikler, kişilerarası tatmin edici ilişkilere girmeye ve sürdürmeye izin verdikleri için; iletişim, etkileşim, çatışma yönetimi, liderlik tutumu, değişim, yapı bağı, işbirliği, ekip sinerjisi vb. ile ilişkilendirilir (Gendron, 2007b, s. 403).

Kohn ve Schooler (1982)'ın yaptıkları çalışmalarında kişinin çalıştığı iş yerindeki aşırı iş beklentilerinin ve zaman baskısının çalışan üzerinde strese neden olduğuna yönelik önemli bulgulara ulaşmışlardır. Ortaya çıkan stres, aşırı iş yükü ve bunun yanında rol karmaşası gibi unsurlar ilk önce bireyin duygusal sermayesinin tüketmesine ve daha sonra tükenmişlik sendromu yaşamasına neden olan faktörlerdir. Hochschild (2003) çalışmasında çalışanların işyeri tarafından istenildiği şekilde duygularını kontrol etmeleri ve belli standartlarda davranış kalıpları ile hizmet vermeye çalışmalarının kişinin duygusal sermayesini tükettiği, stres düzeyini artırdığı ve sonuçta duygusal tükenme sendromu yaşamasına neden olduğunu belirtmiştir. (Mengenci, 2015, s. 130).

Duygusal sermaye bir kişinin yaşamındaki refahı ve başarısı için çok önemlidir. Dengeli duygusal sermaye kendini geliştirme, büyüme ve ömür boyu öğrenmenin yanı sıra başkalarıyla yeterli düzeyde ve başarıyla etkileşime girmenin temelini oluşturur. İnsanların stres ve hayal

kırıklığına uygun ve üretken yollarla cevap vermelerine imkan tanıyarak esnek olmaya yardımcı olur (Gendron, 2007b, s. 411).

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma ile duygusal sermaye kavramının gelişimi, önemi, özellikleri ve boyutları açıklanmıştır. Duygusal sermaye, bir kişinin doğasında bulunan; kişisel, sosyal, profesyonel ve örgütsel gelişimi için yararlı olan kaynaklar (duygusal yetkinlikler) bütünüdür (Gendron, 2004:10). İşgörenlerin duygularından bağımsız bir şekilde örgütsel yaşamlarını sürdürmeyeceği düşünülmektedir. Bireylerin doğuştan itibaren yaşadıkları ve hayatlarında iz bırakan bütün duygusal tecrübeler ve bunların sonuçları yetişkin olduklarında iş hayatlarına yansımakta ve örgüt içi davranışlarının şekillenmesinde etkili olabilmektedir. İşletme yöneticileri, bireylerin örgütsel yaşamlarında geçmişten gelen duygularının etkisi olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Bu duygusal durumlar öğrenilerek geliştirilebilen yetkinlikler halini aldığıında, işletmeler için duygusal sermayeye dönüşebilmektedir.

Kevin Thomson “Emotional Capital” isimli eserinde, içeride veya dışarıda işle ilgili yapılan her şeyin bir bütün olarak yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır. Finansal sermaye ve somut varlıklar ancak bilgi ile karlı hale gelebilmektedir. Ancak bilginin üretkenliği işçilerin iyi niyetine, enerjilerine ve morallerine, diğer bir deyişle onların “duygusal sermayesine” bağlıdır. Yöneticiler, çalışanları iç müşteriler olarak gördüğünde ve çalışanlar birbirlerine müşteri ve tedarikçi olarak davrandıklarında, iş için gerekli olan iç ve dış ilişkilerin düzenlenmesi ve işin duygusal sermayesinin geliştirilmesi konusunda sorun yaşanmayacaktır (Gould, 1998, s. 34).

Goleman’ın (1996) da aktardığı üzere, duygusal yeterlilikler erken yaşta erişkinliğe kadar aile, mahalle, akranlar, topluluklar, spor kulüpleri, ibadethaneler ve okullarda verilen eğitim veya rol model davranışlar yoluyla öğrenilebilmekte ve geliştirilebilmektedir (Gendron, 2007, s. 403). Bu ortamlarda, kız ve erkek çocuklarına cinsiyetten bağımsız olarak eşit bir duygusal sermaye aşlamak gerekmektedir. Yapılacak bu uygulamalar ile özellikle hizmet sektörünün geliştiği günümüzde erkekler de yoğun etkileşim ve duygusal gösterim gerektiren işlerde kadınlar kadar başarılı olabileceklerdir (Gendron, 2004, s. 27).

Duygusal yetkinlikler öğrenildiği için duygusal sermayenin erkekler ve kadınlar arasında farklılık gösterdiğine ve yetiştirilme tarzları nedeniyle kadınların daha fazla duygusal sermaye sahibi olduklarına inanılmaktadır (Gendron, 2004). Erkekler, duygusal bağımsızlık ve otorite gerektiren, başkaları için kurallar koyan işlerde daha egemen iken, kadınlar, başkaları ile empati kurmak gibi duygusal sermayenin uyumla ilgili yönlerini gerektiren işlere egemendirler (Guy ve Newman, 2004; Arlie R. Hochschild, 1983; Pierce, 1995; Froyum, 2010, s. 40). İnsan kaynakları yöneticilerinin işgücü seçim ve yerleştirmede bu özellikleri dikkate almalarında fayda bulunmaktadır.

Çalışanların işlerine ve işletmelerine olumlu tutum geliştirmelerinde etkili olduğu bilinen ve kolektif duygusal enerjinin kaynağı (Candea ve Candea, 2010, s. 183) olarak görülen duygusal sermayeye araştırmacılar tarafından hak ettiği ilginin gösterilmediğine inanılmaktadır. Bundan sonraki çalışmalarla farklı araştırma yöntemleri ile niceliksel araştırmalar yapılabilir. Uygun bir ölçme aracının araştırılması, duygusal sermayenin ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin belirlenmesine yönelik çalışmaların yapılmasında fayda görülmektedir. Özellikle, duygusal sermayenin temelini oluşturan duygusal yetkinliklerin kazandırılması ve geliştirilmesi için güvenilir ve etkili eğitim programlarının geliştirilmesinin oldukça önemli olduğuna inanılmaktadır.

Yöneticiler çalışanların duygularını anladığında örgütsel davranışları yönetmekte daha başarılı olabilmektedirler. Çalışanların duygu yetkinliklerinin geliştirilmesine katkıda

bulunacak eğitim programlarının geliştirilmesi gibi bazı çalışmalarla işgörenlerin duygularına yatırım yapılarak duygusal sermayenin geliştirilmesinin işletmelere verimlilik artışı, kuruma olan bağlılık gibi önemli faydalar sağlayacağına inanılmaktadır. Duygusal sermayenin geliştirilmesi için verilmesi gereken eğitim içeriği belirlenebilir.

İş hayatındaki gibi bir eğitimde duygular her zaman kapı dışında bırakılmıştır. Nöropsikolojiden gelen yeni bilgilerin de ışığında, Dekartçı beden-zihin dualizmini inkar etmenin ve duygusal alanın bilişsel alandan artık ayıramayacağını kabul etmenin zamanı gelmiştir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların yegâne rekabet aracı oldukları bilinci ile onların duygusal yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim programlarına ağırlık vermelerinde fayda bulunmaktadır. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışlar sergilemelerinde, bilgi yönetiminin verimli bir şekilde yapılabilmesinde duygusal sermayenin önemli bir faktör olduğu bilinmeli (Gendron, 2004, s. 26-27), verilecek eğitimler bir yatırım olarak görülmelidir.

Alanyazın taraması neticesinde duygusal sermayenin işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, performans yönetimi, kişilik, beşeri sermaye, kültürel sermaye, sosyal sermaye, duygusal zeka, öz yeterlilik, stres, duygu yönetimi gibi kavramlarla ilişkili olabileceği ifade edilmektedir. Bu kavramların, kuramlar çerçevesinde araştırılarak yeni araştırma modellerinin oluşturulması önerilebilir.

Çalışmamızın en önemli kısıtı, literatür taraması olmasıdır. Ancak bu haliyle bile hem yöneticilerin, hem de araştırmacıların çalışanların duygularına yönelmelerine ve duygusal sermayeyi önemli bir sermaye olarak görmelerine katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Kaynakça

- Akçay, V.H. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme(İktisat) Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Akın, A. (2010). İnsan Sermayesi Kaynakları Açısından Girişimci Özellikleri Anadolu Girişimcileri Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26), 8–22.
- Allatt, P. (1993). Becoming privileged: the role of family processes. *Youth and inequality*, 139–59.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88–115.
- Bontis, N., Chua Chong Keow, W. ve Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 85–100.
- Bourdieu, P. (2004). The peasant and his body. *Ethnography*, 5(4), 579–599.
- Braten, S. (1998). Infant learning by altercentric participation: The reverse of egocentric observation in autism. *Intersubjective communication and emotion in early ontogeny*, 105–124.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of vocational behavior*, 60(1), 17–39.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365–379.
- Brown, L. M. (2005). In the bad or good of girlhood: Social class, schooling, and white femininities. *Beyond silenced voices: Class, race, and gender in United States schools*, 147–162.
- Candea, D., & Candea, R. (2010). *Emotional Capital for Building Sustainable Business Performance*. In Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital: ISCTE Lisbon University Institute Lisbon, Portugal: (p.180). Academic Conferences Limited.
- Chaplin, T. M., Cole, P. M. ve Zahn-Waxler, C. (2005). Parental socialization of emotion expression: gender differences and relations to child adjustment. *Emotion*, 5(1), 80.

- Cheung, F., Tang, C. S. ve Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348.
- Colley, H. (2003, April). Children can wind you up!': learning to labour in the nursery. In *Gender and Education Association Conference: Revisiting Feminist Perspectives on Gender and Education*, University of Sheffield (pp. 14-16).
- Cooper, R. K. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training and development*, 51(12), 31–38.
- Cottingham, M. D. (2013). *Men Who Care: How Organizations and Individuals Negotiate Masculinity, Emotional Capital, and Emotion Practice in Nursing*. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=akron1372072810 adresinden erişildi.
- Cüceloğlu, D. (2006). *Başarıya götüren aile*. Remzi Kitabevi.
- Çoruk, A. (2012). *Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Doktora Tezi, Çanakkale.
- Çoruk, A., & Akçay, R. C. (2013). Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (33), 81-94.
- Dusseldorf, S. H. (2010). Utilizing the Concept of “Emotional Capital” – “Family” as an Image and a Narrative in 20th-Century Corporate Communications. *Paper for the EBHA Conference 2010 in Glasgow*.
- Fineman, S. (Ed.). (2009). *The emotional organization: Passions and power*. John Wiley & Sons.
- Fordham, S. (1993). « Those Loud Black Girls»: (Black) Women, Silence, and Gender « Passing » in the Academy. *Anthropology & Education Quarterly*, 3–32.
- Froyum, C. M. (2010). The reproduction of inequalities through emotional capital: The case of socializing low-income black girls. *Qualitative Sociology*, 33(1), 37–54.
- Garside, R. B. ve Klimes-Dougan, B. (2002). Socialization of discrete negative emotions: Gender differences and links with psychological distress. *Sex Roles*, 47(3-4), 115–128.
- Gendron, B. (2002). Management, compétences et qualité en éducation: innovations pédagogiques en formation professionnelle, le cas des baccalauréats professionnels en France. *International Conference, ADMEE, University of Lausanne, September, Switzerland* içinde .
- Gendron, B. (2004). *Les diplômés d'un BTS et d'un DUT et la poursuite d'études: Une analyse économique* (C. 4). Publications de la Sorbonne.
- Gendron, B. (2004). *Why emotional capital matters in education and in labour? Toward an optimal exploitation of human capital and knowledge management*, in *Les Cahiers de la Maison des Sciences Economiques, serie rouge*, 113, Paris: Université Pantheon-Sorbonne.
- Gendron, B. (2007a). *Emotional Capital and Older Workers Learning and Transfer of Knowledge Management: “Toward a Better Ageing, Working and Learning Together”*. In *Globalisation Versus Glocalisation: Implications for HRD?* 8th International Conference in Human Resource Development Research & Practice across Europe, UFHRD, Oxford University, UK.
- Gendron, B. (2007b) Emotional Capital: A Crucial Capital for a Citizenship Society with Personal, Social and Economic Returns, in Ross, A. (ed) *Citizenship Education in Society*. London: CiCe, pp 401-416.
- Gendron, B. (2004). Why emotional capital matters in education and in labour? Toward an optimal exploitation of human capital and knowledge management.
- Ghalandari, K. ve Jogh, M. G. G. (2012). The Effect of Emotional Labor Strategies (Surface Acting and Deep Acting) on Job Satisfaction and Job Burnout in Iranian Organizations: The

- Role of Emotional Intelligence. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(12), 24–31.
- Gillies, V. (2006). Working class mothers and school life: Exploring the role of emotional capital. *Gender and education*, 18(3), 281–293.
- Goleman, D. (1996). Emotional Intelligence. Why It Can Matter More than IQ. *Learning*, 24(6), 49–50.
- Goleman, D., Balkara, H., Deniztekin, F. ve Deniztekin, O. (2010). *İşbaşında duygusal zeka*. Varlık Yayınları.
- Gould, B. (1998). Emotional capital and internal marketing. *The Antidote*, 3(8), 34-37.
- Guy, M. E. ve Newman, M. A. (2004). Women’s jobs, men’s jobs: Sex segregation and emotional labor. *Public Administration Review*, 289–298.
- Habermas, J. (1987). Explication du concept d’activité communicationnelle. *Logique des sciences sociales et autres essais*, 429.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 551–575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- International Labour Organization (2001). *Executive summary: The role of trade unions in promoting gender equality and protecting vulnerable workers: First report of the ILO-ICFTU survey*. Retrieved March, 31, 2006.
- Hochschild Arlie, R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, University of California Press.
- Illouz, E. (1997). Who will care for the caretaker’s daughter? Toward a sociology of happiness in the era of reflexive modernity. *Theory, culture & society*, 14(4), 31–66.
- Kervancı, F. (2008). *Büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesinde duygu yönetimi eğitimi programının etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor The Heart of Hochschild’s Work. *Management communication quarterly*, 14(1), 8–49.
- Lee, J. J. ve Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees’ emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101–1112.
- Lewis, P. (2005). Suppression or expression an exploration of emotion management in a special care baby unit. *Work, Employment & Society*, 19(3), 565–581.
- Lively, K. J. (2000). Reciprocal emotion management working together to maintain stratification in private law firms. *Work and occupations*, 27(1), 32–63.
- Lovell, T. (2000). Thinking feminism with and against Bourdieu. *Feminist theory*, 1(1), 11–32.
- Manion, C. (2007). Feeling, thinking, doing: emotional capital, empowerment, and women’s education. *Recapturing the personal: Essays on education and embodied knowledge in comparative perspective*, 87–109.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society: From the standpoint of a social behaviorist (Works of George Herbert Mead, Vol. 1)*.
- Mengenci, C. (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi. *Ege Academic Review*, 15(1): 127-139.
- Menges, J. ve Ebersbach, L. (2008). Die Bedeutung von Emotionen und emotionalem Kapital im internen und externen Unternehmenskontext. *Eine Mentalitätsgeschichte der deutschen Industriegesellschaft am Beispiel des rheinischen Dormagen (1917-1997)*, Essen, 21–44.
- Menges, J., Ebersbach, L. ve Welling, C. (2008). Emotionales Kapital: Einführung und Überblick. *Wiesbaden*, 13–20.

- Mikolajczak, M., Tran, V., Brotheridge, C. M., Gross, J. J. ve others. (2009). Using an emotion regulation framework to predict the outcomes of emotional labor. *Research on emotion in organizations*, 5, 245–273.
- Moon, J., Crane, A. ve Matten, D. (2005). Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society. *Business Ethics Quarterly*, 15(03), 429–453.
- Morris, E. W. (2007). “Ladies” or “loudies”? Perceptions and experiences of black girls in classrooms. *Youth & Society*, 38(4), 490–515.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986–1010.
- Newman, M. (2009). *Emotional capitalists: The new leaders*. John Wiley & Sons.
- Newman, M. (2008). *Emotional Capital Inventory*. Roche Martin Technical Paper.
- Nowotny, H. (1981). Women in public life in Austria. *Access to power: Cross-national studies of women and elites*, 147–156.
- Özsoy, İ. (2006). *Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi Ve İmkb’de İşlem Gören Tekstil Firmalarına Uygulanması*. İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Pankoke, E. (2006). Corporate Identity, Social Responsibility, Corporate Citizenship: Unternehmensethik zwischen Eigeninteresse und öffentlicher Verantwortung.
- Passons, W. R. (1975). *Gestalt approaches in counseling*. Holt Rinehart & Winston.
- Pierce, J. (1995). *Gender trials: Emotional lives in contemporary law firms*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Reay, D. (2000). A Useful Extension of Bourdieu’s Conceptual Framework?: Emotional capital as a way of understanding mothers’ involvement in their children’s education? *The Sociological Review*, 48(4), 568–585.
- Reay, D. (2004). Gendering Bourdieu’s concepts of capitals? Emotional capital, women and social class. *The Sociological Review*, 52(s2), 57–74.
- Scherke, K. (2009). *Emotionen als Forschungsgegenstand der deutschsprachigen Soziologie*. Springer.
- Schweingruber, D. ve Berns, N. (2005). Shaping the selves of young salespeople through emotion management. *Journal of Contemporary Ethnography*, 34(6), 679–706.
- Shott, S. (1979). Emotion and social life: A symbolic interactionist analysis. *American journal of Sociology*, 1317–1334.
- Söylemez, M. S. (2012). *Duygusal Sermaye*. İstanbul: Final Kültür Sanat Yayınları.
- Stacey, C. L. (2011). *The caring self: The work experiences of home care aides*. Cornell University Press.
- Strydom, L. (2004). Internal marketing in a service organization (Doctoral dissertation, Rand Afrikaans University). *Chapter 3: Intellectual and Emotional Capital*.
<https://ujdigispace.uj.ac.za/bitstream/handle/10210/313/FinalChapter3.pdf?sequence=7>
- Svasek, M. (Ed.). (2006). *Postsocialism: Politics and emotions in central and eastern Europe*. Berghahn Books. New York.
- Thoits, P. A. (2004). Emotion norms, emotion work, and social order. *Feelings and emotions: The Amsterdam symposium* içinde (ss. 359–378). New York: Cambridge University Press.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 1(1).
- Veugelers, W. ve Vedder, P. (2003). Values in teaching. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 9(4), 377–389.
- Wharton, A. S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 158–176.

Yener, S. (2014). *Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.

Zembylas, M. (2007). Emotional Capital and Education: Theoretical Insights from Bourdieu, *British Journal of Educational Studies*, 55:4.
