



**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ
ROLÜ:AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

Sümeyya KULOĞLU

**Yüksek Lisans
İşletme Ana Bilim Dalı
Doç. Dr. Cem KÂHYA
2022**

T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ROLÜ:
AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

(The Role of Service Leadership on Emotional Labor: A Case Study on
Academicians)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sümeyya KULOĞLU

Danışman: Doç. Dr. Cem KÂHYA

Bayburt
Temmuz, 2022

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. Cem KAHYA danışmanlığında, 192208011 numaralı Sümeyya KULOĞLU tarafından hazırlanan “Hizmetkar Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama” adlı bu çalışma 05/07/2022 tarihinde aşığıdaki jüri tarafından İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak savunduğum “Hizmetkâr Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve istifade ettiğim eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

28/07/2022

SÜMEYYA KULOĞLU



TEŞEKKÜR

Öncelikle yüksek lisans tez sürecinde değerli katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen ve bu tezin hazırlanması sürecinde bana yol gösteren, böyle bir eserin ortaya çıkmasında değerli katkıları olan çok kıymetli Doç. Dr. Cem KAHYA hocama sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum. Yoğun çalışma şartlarına rağmen anket formlarını dolduran katılımcı akademisyenlere katkılarından ötürü ayrıca teşekkür ediyorum.

Bilgi ve deneyimlerini paylaşarak tez hazırlama sürecime her daim karşılıksız destek veren sevgili ablam Dr. Emine AYDIN'a, sevgili kardeşlerime, tüm aileme ve tüm yaşamım boyunca hep yanımda olan ve bu noktaya gelmeme vesile olan çok değerli babam Alattin MERCAN ve rahmetli annem Müşerref MERCAN'a minnettar olduğumu belirtmek istiyorum.

Son olarak, iyi-kötü her anımda yanımda olan, tez süresi boyunca tüm kahrımı çekerek bu zorlu süreçleri yaşamak zorunda kalan ve beni hep motive eden sevgili eşim Dr. Öğretim Üyesi Eşref KULOĞLU'na ve bu süreçte beni hiç üzmeyerek, çalışmalarına dolaylı katkı sağlayan sevgili kızım Melis'e kalbimden sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Sümeyya KULOĞLU

Bayburt, 2022

ÖZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
HİZMETKÂR LİDERLİĞİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ROLÜ:
AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Sümeyya KULOĞLU

Temmuz 2022, 97 sayfa

Bu tez çalışmasının temel amacı, hizmetkâr liderliğin duygusal emek üzerindeki rolünü sorgulamaktır. İkinci amaç ise hizmetkâr liderliğin çalışma hayatının kalitesi ve çalışan iyilik hali üzerinde ne yönde etkisi olduğunu incelemektir. Böylece hizmetkâr liderliğin çalışanların görevlerini icra ederken gösterecekleri duygusal emek davranışlarını geliştireceği veya etkileyeceği değerlendirilmektedir. Çalışmada dört bölüm bulunmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak liderliğin kavramsal çerçevesinden bahsedilmiştir. Ardından liderlik ile ilgili kavramlar, tanımlamalar, tarihçesi, liderlik kuramları, hizmetkâr liderlik konuları incelenmiştir. İkinci bölümde, duygusal emek kavramı ve tanımlamaları, duygusal emek yaklaşımları, duygusal emeğin alt boyutları, duygusal emeği etkileyen faktörler ve son olarak duygusal emeğin sonuçlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın uygulanması, amacı, araştırma modeli ve hipotezleri, veri toplama araçları ve süreci ayrı ayrı ele alınmıştır. Bununla birlikte araştırma değişkenleri olan hizmetkâr liderlik ile duygusal emek kavramları arasındaki ilişkinin teorik çerçevesi ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Bu tez çalışmasının dördüncü ve son bölümünde araştırmanın temel amacı doğrultusunda elde edilen veriler analiz edilerek bulgular yorumlanmış ve elde edilen sonuçlara ilişkin öneriler sunulmuştur. Araştırma sonuçları, hizmetkâr liderliğin duygusal emek üzerindeki rolünde anlamlı etkilerinin olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, hizmetkâr liderlik, duygusal emek.

ABSTRACT

MASTER'S DEGREE THESIS

THE ROLE OF SERVICE LEADERSHIP ON EMOTIONAL LABOR: A CASE STUDY ON ACADEMICIANS

Sümeyya KULOĞLU

July 2022, 97 Pages

The main purpose of this thesis is to question the role of servant leadership on emotional labor. The second aim is to examine the effect of servant leadership on the quality of working life and employee well-being. Thus, it is evaluated that servant leadership will improve or affect the emotional labor behaviors of employees while performing their duties. There are four parts in the study. In the first part of the study, the conceptual framework of leadership is mentioned in general. Then, the concepts, definitions, history, leadership theories, servant leadership issues related to leadership were examined. In the second part, the concept and definitions of emotional labor, emotional labor approaches, sub-dimensions of emotional labor, factors affecting emotional labor and finally the results of emotional labor are mentioned. In the third part, the application of the research, its purpose, research model and hypotheses, data collection tools and process are discussed separately. In addition, explanations were made about the theoretical framework of the relationship between the concepts of servant leadership and emotional labor, which are the research variables. In the fourth and last part of this thesis, the data obtained in line with the main purpose of the research are analyzed and the findings are included. The findings were interpreted and suggestions were presented regarding the results obtained. Research results show that servant leadership has significant effects on its role on emotional labor.

Keywords: Leadership, servant leadership, emotional labor.

İÇİNDEKİLER

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	i
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLOLAR DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş.....	1
Araştırmanın Amacı ve Problemi.....	3
Liderliğin Kavramsal Çerçevesi, Tanımı ve Önemi.....	4
Liderlik kavramının tarihsel gelişimi.....	5
Yönetici ve lider karşılaştırması.....	6
Liderliğin Kazanılmasına İlişkin Düşünceler.....	7
Liderlik Kuramları.....	8
Büyük adam kuramı (özellikler kuramı):.....	8
Davranışsal liderlik kuramları:.....	9
Durumsal liderlik kuramları:.....	11
Modern liderlik kuramları:.....	12
Hizmetkâr Liderlik.....	17
Hizmetkâr liderliğin tanımı ve önemi:.....	17
Hizmetkâr liderliğin tarihsel gelişimi:.....	19
Hizmetkâr liderliğin karakteristik özellikleri:.....	21
Hizmetkâr liderlik modelleri:.....	23
Hizmetkâr liderliğin alt boyutları:.....	28
Hizmetkâr liderliğin farklı yönleri:.....	30
Hizmetkâr liderliğe yapılan eleştiriler:.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

Duygusal Emek.....	33
Duygusal Emegin Tanımı ve Önemi.....	33
Duygusal Emek Davranışının Alt Boyutları.....	35
Duygusal emek yaklaşımları.....	38
Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler.....	44
Bireysel faktörler.....	44
Örgütsel faktörler.....	47

Etkileşim faktörleri:.....	48
Duygusal Emekğin Sonuçları.....	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Hizmetkâr Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama.....	51
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	51
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	53
Anket Formlarının Niteliği.....	54
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	54
Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Soruları.....	54
Araştırmanın Yöntemi.....	58
Veri Toplama Araçları.....	59
Hizmetkâr liderlik ölçeği (HLÖ):.....	59
Hizmetkâr liderlik ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği:.....	61
Duygusal emek ölçeği (DEÖ):.....	63
Duygusal emek ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği:.....	63
Bulgular.....	65
Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Bulgular.....	65
Varyansların Homojen Dağılmasına İlişkin Bulgular.....	66
Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	66
Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular.....	69
Araştırma Sorularının İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	72
Birinci araştırma sorusunun incelenmesine ilişkin bulgular.....	73
İkinci araştırma sorusunun incelenmesine ilişkin bulgular.....	73
Üçüncü araştırma sorusunun incelenmesine ilişkin bulgular.....	74
Dördüncü araştırma sorusunun incelenmesine ilişkin bulgular.....	74
Beşinci araştırma sorusunun incelenmesine ilişkin bulgular:.....	75

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Sonuç ve Öneriler.....	77
KAYNAKÇA.....	87
EKLER.....	93
Anket Formları.....	93
ÖZ GEÇMİŞ.....	97

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. <i>Yönetici ile Lider Karşılaştırması</i>	6
Tablo 2. <i>Özellikler Kuramına Göre Liderde Bulunması Gereken Özellikler</i>	8
Tablo 3. <i>Klasik-Çağdaş Liderlik Kuramlarının Karşılaştırılması</i>	16
Tablo 4. <i>Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Demografik Dağılımları</i>	53
Tablo 5. <i>Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları</i>	59
Tablo 6. <i>Ölçek Güvenirliliğine İlişkin Katsayı Değer Aralıkları</i>	59
Tablo 7. <i>Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin DFA Sonuçları</i>	61
Tablo 8. <i>Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Güvenirliliğine İlişkin Analiz Sonuçları</i>	63
Tablo 9. <i>Duygusal Emek Ölçeği İçin DFA Sonuçları</i>	63
Tablo 10. <i>Duygusal Emek Ölçeğinin Güvenirliliğine İlişkin Analiz Sonuçları</i>	65
Tablo 11. <i>Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri</i>	65
Tablo 12. <i>Hizmetkâr Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki Spearman's Korelasyon</i>	67
Tablo 13. <i>Duygusal Emekğin Alt Boyutları İçin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları</i>	70
Tablo 14. <i>Hipotez Testlerinin Sonuçları</i>	72
Tablo 15. <i>Cinsiyete İlişkin Mann Whitney-U Analizi Bulguları</i>	73
Tablo 16. <i>Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis-H Analizi Bulguları</i>	74
Tablo 17. <i>Medeni Durum Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Analizi Bulguları</i>	74
Tablo 18. <i>Akademik Unvan Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis-H Analizi Bulguları</i>	75
Tablo 19. <i>Mesleki Görev Süresi Açısından Kruskal Wallis-H Analizi Bulguları</i>	75
Tablo 20. <i>Spearman's Korelasyon Analizi Genel Sonuçlar</i>	79
Tablo 21. <i>Çoklu Regresyon Analizi Genel Sonuçlar</i>	80
Tablo 22. <i>Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis-H Analizleri Genel Sonuçlar</i>	83

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Genişleyen daireler modeli.	24
Şekil 2. Patterson'nun hizmetkâr liderlik modeli.....	25
Şekil 3. Winston'un hizmetkâr liderlik modeli.	26
Şekil 4. Duygusal emek sürecinin kapsamı.	44
Şekil 5. Araştırma modeli.	55
Şekil 6. Hizmetkâr liderlik ölçeği için dfa path diyagramı.	62
Şekil 7. Duygusal emek ölçeği için dfa path diyagramı.	64



KISALTMALAR DİZİNİ

vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
ss	: Sayfa Sayısı
Çev.	: Çeviren
Akt.	: Aktaran
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket Programı
Ort.	: Ortalama
HLÖ	: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği
HLA	: Hizmetkâr Liderlik Anketi
DEÖ	: Duygusal Emek Ölçeği
FA	: Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
SRMR	: Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü
S.s	: Standart Sapma
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranış

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Hizmetkâr liderlik ve duygusal emek kavramları, günümüzde gittikçe önemi artmakta olan ve bilim çevrelerince dikkat çeken kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün temel değerleri ve inançları, üniversite kültürünün altyapısını oluşturmaktadır. Bu değer ve inançları yansıtan temsilcilerin (amir, lider, yönetici vb.), örgütün en önemli faktörlerinden biri olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, örgütlerin en etkili liderlik teorisini seçmesi ve teorisinin felsefi karakterini dikkate alması gerekmektedir.

Dünyada meydana gelen olaylar, sosyal örgütlerin en temel yapıtaşı olarak sayılabilecek olan üniversiteleri de etkilemiş, üniversite çalışanlarının yeni şartlara uygun olarak kendini değiştirmesini ve geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Üniversite yöneticilerinin ve akademisyenlerin sahip olması gereken özellikler de bu değişimden nasibini almıştır. Özellikle yöneticilerin tutumları ve yönetim felsefeleri, örgütün başarısı üzerinde son derece önemli ve belirleyicidir. Böylece üniversitelerin eğitim kalitesini artırabilmek, yönetici açısından özverili bir biçimde örgütüne liderlik edebilmek ve akademisyenleri merkeze alarak yöneticilerin başarılı olmasını sağlamak mümkün olabilmektedir (Usta, & Ünsal, 2018, s.169). Bu nedenle akademisyenlerin eğitimin kalitesini ve verimini kısaca beşeri sermayelerini arttırmalarında yöneticilerinin rolünün büyük olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Üniversitelerde eğitim sürecini yöneten ve ilgili eğitimleri veren üniversite yöneticilerinin kendi çalışma arkadaşlarına sergilediği liderlik davranışları önemli bir konudur. Üniversitelerde çalışan odaklı yönetim anlayışının benimsenmesi, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki beklenti ve isteklerini etkilemektedir.

Örgütün görevlerini yerine getirmek, amaçları doğrultusunda hareket etmek ve hedefleri gerçekleştirmek için çalışanlarını yönlendiren kişiye yönetici, bütün bunlarla birlikte çalışanlarını etkileyerek motivasyonu sağlayan ve vizyonu olan kişiye lider, hizmet etmeyi kendine ilke edinen ve kendini çalışanına adayan lidere ise hizmetkâr lider denilmektedir. Hizmetkâr liderler, çalışanlarına değer vererek onların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar, hizmetkâr davranışlar sergilerler ve kendi kişisel ihtiyaçları yerine çalışanların ihtiyaçlarını düşünürler. Hizmetkâr liderlerin hizmet eğilimli olması, onu, diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli özelliğidir (Abul, & Kurnaz, 2016, s. 565).

Hizmetkâr liderler, çalışanlarını etik olmayan tutum ve davranışlardan uzak durmaları için yönlendirirken, aynı zamanda onlara örnek olmaya çalışır ve onları takım anlayışıyla geliştirir (Çetinkaya, & Yıldız, 2018, s.2). Hizmetkâr liderlerin, çalışanları etkilerken, onları cesaretlendirmek, güçlendirmek, geliştirmek gibi rol üstlendikleri gözlenmektedir. Bu anlamda günümüz şartları, yöneticinin çalışanları ile daha çok ilgilenen bir lider olmalarını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla çalışanların, lider ve yöneticilerine bakış açılarını değiştirmekte ve onları algılama tarzları önemli hale gelmektedir (Beğenirbaş, & Yalçın, 2020, s.161).

Liderleri tarafından desteklenen, takdir görülen bireyler daha mutlu ve motive olurken, tersi durumda mutsuz olabilmektedir. Dolayısıyla liderin tutumları, çalışanların duygularını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Örneğin, akademisyenler bir işi yapabilecek durumda olmasalar bile, kendilerini yapmak zorunda hissedebilirler. İç dünyalarında kötü hissetmeler bile bunu yöneticisine veya diğer çalışma arkadaşlarına yansıtmayarak yerine getirmeye çalışırlar. Bu noktada çalışanların, duygularını yönetilebilmesi oldukça önemlidir.

Yönetim uzmanları, örgütlerin duyguları yöneterek ve organize ederek daha iyi performans elde edebileceğine inanmaktadır. Bu nedenle örgütsel duygu yönetimi, örgütlerin önemli bir yeteneğidir. (Ara, 2018, s.1). Akademik yaşamda da duyguları yönetmek hem akademisyenlerin hem de örgütün beklentilerini karşılaması bakımından önem taşımaktadır (Güler, & Marşap, 2018, s.155). Hizmetkâr liderlik, kar amacı gütsün veya gütmesin her örgüt için geçerli olabilecek bir kavramdır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, pozitif liderlik yaklaşımlarından birisi olarak (Satır, 2017, s.17) son yıllarda liderlik teorilerinin araştırılmasında olumlu özellikleriyle dikkat çekmeye başlamıştır.

Yine son yıllarda üzerinde oldukça durulan duygusal emek kavramı, genel anlamıyla işyerindeki ‘duygu yönetimi’ni ifade etmektedir. Duygusal emek, çalışan kişilerin hizmetlerinde ve ilişkilerindeki duygularını, örgütün istekleri ve kurallarına uyacak şekilde kontrol altında tutabilmesi olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir deyişle duygusal emek, çalışanların, başkalarını anlamaya çalışması ve onların duygularını sanki kendi duygularıymış gibi hissetmeleridir (Beğenirbaş, & Yalçın, 2020, s.166). Literatürde duygusal emek ile ilgili, ‘davranış kurallarına göre uygun duygunun gösterilmesi’ (Turan, 2018, s.65) ve ‘görevleri yerine getirirken sosyal olarak gerekli duyguları ifade etme davranışı’ gibi pek çok tanımlama mevcuttur (Ryu, Hyun, Jeung, Kim, & Chang, 2020, s.479). Görüldüğü üzere genel olarak duygusal emek tanımlamalarının hepsinin temelinde aynı tema vardır: bireyler iş yerinde duygusal ifadelerini kontrol edebilirler. Bu nedenle duygusal emek aslında örgütsel amaçlar için hem duyguları hem de ifadeleri düzenleme sürecidir (Yang, Chen, & Zhao, 2019, s.2).

Üniversite örgütlerinde olduğu gibi hizmet sektöründeki birçok meslek grubunda da gülümseme beklentisi ile çalışanlar farkında olarak ya da olmayarak dramaturjik teknikleri kullanmaya başlamışlardır (Grandey, 2015, s.54-55). Özellikle hizmet sektöründe, çalışana iş hayatında olumlu duygular sergilemesi karşılığında ücret ödendiği için (akt Hofmann, & Sauer, 2017, s.48) günümüzde duygular, örgütler açısından tıpkı bir meta olarak görülmekte ve duygulara ticari anlam yüklemektedir (Beğenirbaş, & Yalçın, 2020, s.161). Duyguların iş ortamında aktif olması, iş çevresine etki ederek çalışanların performansının gelişiminde önemli katkılar sağlamaktadır.

Hizmetkâr liderlik, çalışanın duygusal iyileşmesine özellikle yöneticilerin çalışanlarla kurduğu ilişkilerin refahına ve onların duygusal olgunluklarına vurgu yapmaktadır (Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014, s.1434-1435, Lu, Zhang, & Jia, 2016, s.509). Dolayısıyla çalışanların, liderlerine ilişkin hizmetkâr davranışlar sergileme algılarının oluşmasında, doğal olarak duygularının doğrudan etkisi olduğu söylenebilir. Farklı olaylar karşısında farklı tepkiler verebilen insan, çalışma arkadaşlarına, liderine veya yöneticisine ve hatta ev yaşamında ailesine karşı bile çok değişik tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Kısaca, hayatın her alanında ve insanın olduğu her ortamda duyguların varlığı söz konusudur. Bu duyguların çalışma hayatını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu düşüncelerden hareketle çalışanların yöneticilerine bakış açısında ve onları algılayabilme düzeylerinde, duygusal emeğin etkisinin olabileceği değerlendirilmektedir.

Yukarıda kısa bir şekilde kavramların tanımları ve önemleri açıklanan iki kavram birlikte değerlendirildiğinde, bu tez çalışmasına dayanak noktası olan fikir ortaya çıkmıştır: Hizmetkâr liderliğin, çalışanların duygularını sergileme biçimlerini nasıl değiştireceği ve devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin algılarında, hizmetkâr liderlik özelliklerinin yöneticilerinde ne derecede var olduğu araştırılmaktadır. Bu gerekçeyle, hizmetkâr liderliğin duygusal emek üzerinde bir rolü olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Problemi

Üniversitelerdeki hizmetkâr liderlik algısının çalışanların duygusal emekleri (yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış) üzerindeki rolü araştırmamızın temel amacıdır. Bu amaç doğrultusunda akademisyenlerin üniversitelerdeki hizmetkâr liderliğe ilişkin algılarının, onların duygusal emek davranışı üzerinde nasıl ve ne yönde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürde bu ilişkiyi sorgulayan çalışmalara çok fazla rastlanılmamıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçların, hem üniversite örgütlerindeki yöneticilere hem de bu alanda çalışan araştırmacılara yol göstereceği düşünülmektedir. Yine bu çalışmanın,

örgütsel ilişkilerin ve çalışan duygularının iyileştirilmesine, etkin bir insan kaynakları politikası oluşturulması ve uygulanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada daha açık bir ifadeyle, ‘Bir örgütte, bir yönetici hizmetkâr liderlik özellikleri sergiledikçe, çalışanların yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranışlarına ne yönde etki eder? Yüzeysel davranışlarını düşürür mü? Derinlemesine ve samimi davranışlarını artırır mı?’ sorularına cevap aranmaktadır.

Bahsi geçen temel amaçları gerçekleştirebilmek için hizmetkâr liderlik ve duygusal emek kavramlarıyla ilgili Türkçe ve yabancı dilde literatür araştırması yapılarak çalışmamızın teorik çerçevesi oluşturulmuştur.

Liderliğin Kavramsal Çerçevesi, Tanımı ve Önemi

Günümüzde hızla gelişen ve değişen teknolojiyi takip edebilmek ve çağın gerisinde kalmamak için lidere olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Hatta son dönemlerde lider olmaya çalışma teknikleri ile lider yaratma gayretleri bir hayli çoğalmıştır. Sistemin değişmesi, özellikle büyük şirketlere CEO getirilmesi, şirkette etki yaratacak insanlara öncelik verilmesi, liderliğin önemini gözler önüne sermektedir (Yiğit, 2018, s.15). Bir örgütün başarılı olmasında, özellikle kaostan, belirsizliklerin ve krizlerin olduğu bir ortamda liderin önemi daha da çok artmaktadır.

Bugün klasik, otoriter ve baskıcı tarzda, güç kullanarak çalışanlarını yönetme ya da sosyal düzeni ‘dediğim dedikçi’ bir şekilde devam ettirmeye çalışan liderlik anlayışı, çağ dışı kalmış ve anlamını yitirmiştir. Artık tüm dünyada yeni liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Zaten son dönemde yapılan araştırmalar klasik yöneticilik anlayışıyla hareket eden liderlerin, sorumluluğu çalışanlarının kalbine, zihnine ve ruhuna hitap edemediğini göstermektedir (Akyüz, & Eren, 2013, s.192).

Yönetim alanında liderliğin farklı şekillerde tanımları yapılmıştır. Robbins’e (2013) göre lider; başkalarına etki edebilen ve yönetimsel otoriteye sahip olan kişidir (Kurnaz, & Abul, 2016, s.565). Bennis (1989), liderliğin temel bilimler gibi kesinlik taşıyan objektif bir kavramdan ibaret olmadığını, insanların katı, sıvı, gaz gibi tahmin edilemez olduğunu belirterek bu durumu açıklamaktadır. Başka bir tanıma göre liderlik, belli hedef ve amaçlara doğru başka insanları hareket ettirebilme ve etkileyebilme gücüdür. Görüldüğü üzere liderlik ile ilgili her geçen gün yeni tanımlar ortaya çıkmaktadır. Gelecek odaklı liderlik, post-modern liderlik, paylaşılmış liderlik, ruhsal liderlik, dönüştürücü liderlik, gelenekçi liderlik, kültürel liderlik ve sembolik liderlik gibi modern tanımlamalar da literatürde yerini almıştır (Kahveci, & Aypay, 2012, s.19-20).

Liderlik kavramının tarihsel gelişimi.

Hümanist psikolojinin en önemli isimlerinden Abraham Maslow (1970) ‘Motivation and Personality’ adlı kitabında, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılanan modern bir bireyin, diğer insanlarla iletişim kurma çabasına gireceği ve bunun artık kendisi için bir ihtiyaç olduğu belirtilmiştir (Duyan, 2012, s.3). Bu yüzden insanlar topluluklar veya gruplar halinde yaşamış ve bu birlikteliği kendi ihtiyaçları doğrultusunda yönetmek istemişlerdir. Sosyal varlık olan insanlar, yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla işlerin bölünmesine ve rollerin paylaşılmasına da gereksinim duyarlar. Bu noktada liderler, toplum içerisinde iş bölümü yaparak kişilere rolleri paylaştıran ve bu rollerin yerine nasıl getirileceğini onlara öğreten kişilerdir (Akyüz, & Eren, 2013, s.192).

Lider sözcüğünün kökeni İngilizce’de “leadership” kelimesidir. Fiilen “lead”, “yön belirtmek, kılavuz olmak, öncülük yapmak, rehberlik etmek” manalarına gelmektedir. “Leader” ise; rehberlik eden kişi, kılavuz, önder ve lider anlamlarında kullanılmaktadır. Ancak “liderlik” sözcüğü daha yaygın olarak kabul görmektedir. Tarihsel olarak 1900’lü yıllarda akademik anlamda kullanılmıştır (Brestick, 1999). Sorenson (2000), lider kelimesinin ilk kez 1300’lü yıllarda ve İngilizce olarak kullanıldığını söylemiştir ve kökeninin yol göstermek anlamında olan “leden” kelimesinden türediğini belirtmektedir (Yiğit, 2018, s.16). Tarihsel süreçte liderliği farklı disiplinlerin ele aldığı ve liderlik tanımlarına ilişkin farklı varyasyonların ortaya çıktığı görülmektedir.

Özellikle 1980’li yıllarda iş dünyasının değişen koşulları, insanların ve örgütlerin ihtiyaçlarını da değiştirmiştir. Bu nedenle uygar seviyeye ulaşmak isteyen örgütlerin, yapılarında ve çalışma biçimlerinde sürekli değişim yapmak zorunda kalmışlardır. Bu süreçte liderlik davranışlarının da değişime uğradığı ve liderliği açıklayabilmek için yeni kuramlar geliştirildiği görülmektedir (Demirel, Yatkın, Düşükcan, Derin, Çakınberk, & Güven, 2012, s.69). Literatürde özellikler, davranışsal liderlik, durumsal liderlik ve modern liderlik gibi birçok kuram, liderlik ve lider davranışlarını açıklamaya çalışmıştır (Akt., Ürü Sanı, Çalışkan, Atan, & Yozgat, 2013, s.64).

Liderlik, evrensel bir fenomen olarak yaşamımızda her zaman yerini almıştır. Tarih boyunca krallar, peygamberler, din adamları, firavunlar, kabile reisleri, padişahlar, sultanlar, halifeler gibi pek çok lider, farklı rollerde ve konumlarda topluluklara önderlik etmiş, onları belirli bir amaç doğrultusunda hareket ettirerek motive etmiş, gelişim ve dönüşümlerinde öncü rol oynamışlardır. Tarih onları bazen Hitler ve Mussolini gibi kötü hatırlamış, bazense Atatürk ve Gandhi gibi baş tacı etmiştir. Plato’dan günümüze kadar uzanan bu süreçte, yaklaşık 2000 yıldır liderliğin her zaman gündemde olduğu bir gerçektir. Davis (1972) insanlığın, medeniyetin

en değerli parçası olduğunu ve bu düşünceden hareketle, liderliğin de insanlığın gelişiminde en önemli şey olduğunu belirtmiş, üstelik lider olmazsa örgütlerin sadece bir insan ve bir makina yığınının ibaret olacağını savunmuştur (Duyan, 2012, s.3-4).

Yönetici ve lider karşılaştırması.

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirinden farklı mıdır? Bennis (1989) literatürde sıkça bahsedilen “Yönetici işi doğru yapar, lider doğru işi yapar” ifadesiyle yönetici ile lider arasındaki farkları belirgin şekilde ortaya çıkarmaktadır (Dal, 2014, s.8). Yöneticilik, bir makamı elinde bulundurmak ile ilgiliyken, liderlik, gücü kullanabilme yeteneği ile ilgilidir. Yöneticilik ile lider arasındaki farklar Tablo 1’de ortaya konulmuştur:

Tablo 1. *Yönetici ile Lider Karşılaştırması*

<i>Yönetici</i>	<i>Lider</i>
• İdarecidir. • Tekrarcıdır. • Sistem odaklıdır. • Denetime güvenir. • Kısa vadeli bakış açısı vardır. • Görev tanımı vardır. • Hedeflere ulaştıracak işlerin ne zaman ve nasıl yapılacağı ile ilgilenir. • İstatistikler ve yönetmelikler sebebiyle bilimsel yönü ön planda olan bir iştir. • İşleri doğru yapar. • Mevcut durumu kabullenir.	• Yenilikçidir. • Orijinaldir. • İnsan odaklıdır. • Doğrulara güvenir. • Uzun vadeli bakış açısı vardır. • Görev tanımı yoktur. • Hedeflere ulaştıracak işlerin neler olduğuyla ve bu işlerin neden yapılacağı ile ilgilenir. • İnsanları motive etmesi ve etkileşim becerilerinden dolayı sanat yönü ön planda olan bir iştir. • Doğru işleri yapar. • Mevcut duruma karşı çıkar.

(Akt., Özden, 2019, s.5-6).

Yönetici, işleri yapacak çalışanlarla bir insan ağı oluşturur, örgüt bünyesine hangi örgüt yapısının uygun olduğuna kararlaştırır, yapılacak işlere hangi insanların alınması gerektiğine karar verir ve çalışanlarına verilecek ücret veya maaşları belirler. Lider ise yön belirleme ve vizyon geliştirme ile meşgul olur, belirlenen vizyon etrafında çalışanların kenetlenmesine çalışır, başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile çalışanlarını güdüler, örgütün iş felsefesini ve kültürünü değiştirir.

Yönetici ile lider arasındaki bir diğer farklılık da çalışanları harekete geçirmede kullanılan araçlardan oluşmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarını kontrol ederek hedefe yöneltmeye çalışırlar. Liderler ise çalışanlarının benliklerini ve temel ihtiyaçlarını göz önüne alarak onları hedefe doğru yönlendirir (Çırpan, 1999, s.4).

Daft (1997), hem yöneticilik hem de liderlik kavramlarının örgütler için önemine vurgu yapmıştır. Yönetim gücü, örgütün yapısından kaynaklanır, örgütsel yapının istikrarını, düzenini ve örgütsel sorunları çözmede yardımcı olur. Liderlik gücü ise, insani değerler, çalışanların benlikleri vb. kişisel kaynaklardan oluşmaktadır (Uzun, 2005, s.9).

Liderliğin Kazanılmasına İlişkin Düşünceler

Birçok düşünürün ele aldığı ve araştırmalara konu olan “Liderlik yetisi nasıl kazanılır?” sorusunun cevabı hakkında iki farklı görüş vardır. Bunlardan birincisi liderliğin doğuştan geldiğini savunan düşünce ikincisi ise liderliğin sonradan kazanıldığını savunan düşüncedir.

Liderliğin doğuştan geldiğini savunan düşünce.

Liderliğin sonradan kazanılamaz olduğunu ve doğuştan geldiğini savunan görüştür. Bu düşünceye göre bir insan yalnızca lider olarak doğduğunda gerçek anlamda lider olabilir. Sonrasında kazanılan hiçbir yetenek, kişiye liderlik vasfını kazandıramaz. Klasik düşünürler, liderlik yetilerinin geliştirilemeyeceğini savunmakla beraber bu yetinin Allah’tan bir hediye olduğuna inanmaktadırlar. Burada önemli olan bir başka husus, bu yeteneklerin kalıtsal olarak geçtiğine olan inançtır. Ancak burada çevresel ve eğitimsel faktörler de göz ardı edilmemelidir (Işık, 2014, s.8).

Liderliğin sonradan kazanıldığını savunan düşünce.

Liderlik yeteneklerinin sonradan kazanılacağı görüşündeki önemli bir nokta, liderlik yeteneğinin alınan eğitimle ve kişisel tecrübelerle oluşturulabileceğidir. Lider olabilmek için, liderlik özelliklerini taşımaya gerek yoktur. Fakat bu yeteneklerin, kişinin kendi çabaları ile geliştirebildiği düşünülmektedir.

Liderliğin sonradan kazanılmasına ilişkin birtakım enstitü ile eğitim merkezlerinde bir takım programlama faaliyetleri bulunmaktadır. Bunlardan birkaçı; Center for Creative Leadership, American Management Association, Outward Bound, National Outdoor Leadership School ve Apsen Enstitüsüdür (Akt., Işık, 2014, s.8). Eğitim merkezi, seminer ya da kurslar vesilesiyle bu gelişim metodu ülkemizde de varlığını hissettirmektedir.

Greenleaf bir eserinde “Bir hizmetkârın, özellikle hizmetkâr-lider rolüne hazır hale getirilmesi, ortaokuldan sonra hatta mümkünse daha önce başlamalıdır. Çünkü hizmetkârın iki önemli konuda kültüre karşı gelmeyi öğrenmesi gerektiğine inanmaktayım: Güç ve rekabet.”

(Greenleaf, 1998, s.46) sözüyle liderliğin sonrada kazanılan ve kültüre karşı doğan bir hizmetkâr liderlik türü olduğunu belirtmiştir.

Liderlik Kuramları

Büyük adam kuramı (özellikler kuramı).

Büyük Adam Teorisi (Great Man Theory)’nin temelinde “Lider olunmaz, lider doğulur” anlayışı yatmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998), liderde bulunması gereken özellikleri dört grupta toplandığını belirtmektedir. Bunlar (Duyan, 2012, s.10-11):

-Fiziksel Özellikler: Yaş, boy, cinsiyet, ırk, güç, yakışıklılık, aktivite, güzel konuşma vb.

-Düşünsel Özellikler: Zeka, yetenek, bilgi, dikkat, inisiyatif, sorumluluk, gerçekçilik, kararlılık, ileriye görme, ikna etme vb.

-Duygusal Özellikler: Algılama, güven duygusu, kendini kontrol etme, hırs vb.

-Sosyal Özellikler: Başkaları ile iyi iletişim kurma, arkadaşlık kurma, kendini kabul ettirme, dışa dönük kişilik vb.

Bu özellikler fiziksel ve zihinsel niteliklere göre kısaca aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 2. *Özellikler Kuramına Göre Liderde Bulunması Gereken Özellikler*

LİDERİN ÖZELİKLERİ	
Yaş	Açık Sözlülük
Cinsiyet	İleri Görüşlülük
Olgunluk	İnisiyatif Alma
Yakışıklılık	Güven Verme
Zekâ	Güzel Konuşma Yeteneği
Bilgi	Duygusal Olgunluk
Dürüstlük	Kararlı olma
Samimiyet	Kendine Güven Duyma
Doğruluk	İş Başarma Yeteneği
Başkalarıyla İyi İlişkiler Kurabilme Yetisi	

(Dalgıç, 2017, s.8).

Tarihsel süreçte Özellikler Kuramı ilk olarak I. Dünya Savaşı döneminde ortaya çıkmıştır. Bu dönemde Amerikan ordusu savaş başlamadan önce bir grup psikoloğu askeri çalışan seçiminde görevlendirmiştir. “Alfa Zeka Testi” gibi bir çok test ile ölçüm yapılarak seçim kararları alınmıştır. Bu çalışmayı kendine rehber alan pek çok kuruluş da benzeri

tekniklerle Özellikler Kuramı'nın bilimsel çatısını oluşturmuş ve araştırmaya katkıda bulunmuştur. Bu kuramda liderlik ile kişisel özellikler arasındaki ilişki tespit edilerek, ne tür özelliklerin liderliğin oluşumunda daha fazla etki ettiği araştırılmış, psikolojik, fizyolojik özelliklere odaklanılmış ve fiziksel özellikler üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda liderin aklı, zekâsı, sosyal sınıfı gibi boyutlara yapılan araştırmalarda değinilmiştir (Işık, 2014, s.14-15).

Davranışsal liderlik kuramları.

Liderlik kuramlarının gelişimine katkı sağlayan özellikler kuramının birtakım eksikleri olduğu yönünde eleştirilere maruz kaldığı bilinmektedir. Bu kuramda çalışanlar dikkate alınmamakta, onların sosyal değerlerine önem verilmemekte ve durumsal faktörleri göz ardı edilmekteydi. Bunun sonucunda 1940'lı yılların ortalarında liderlerin davranışları dikkate alınarak yapılan çalışmalar farklı yöne doğru kaymaya başlamıştır.

Özellikler kuramının başarısız bulunmasının ardından 1940 ve 1960 yılları arasında sürdürülen araştırmalarda performansa dikkat edilmiştir ve özellikler kuramının aksine, davranışlar esas alınmıştır (Duyan, 2012, s.12). Bir başka deyişle, Davranışsal Kuram'ın Özellikler Kuramı'ndan farkı, liderin takipçilerin penceresinden bakmasını belirten bir kuram olmasıdır. Bu kuramda, liderin hangi tür özellikleri taşıdığı değil, çalışanlarına karşı sergilediği tutumlarının nasıl olduğu incelenmiştir.

Davranışsal Liderlik Kuramı'nda liderin takipçileri ile iletişiminin nasıl olduğu, yetkilerini devredip devretmemesi, karar verme yöntemi, planlama, kontrol etme, hedeflerini belirtmesi ve sorunları nasıl çözdüğü, liderin etkinliğini belirten önemli faktörler olarak değerlendirilmiştir (Dalgıç, 2017, s.12). Bu kuramda insana yönelik davranışlar ve işe yönelik davranışlar olmak üzere ki boyut ele alınmıştır. Yapılan çalışmaların sonucunda, liderin insan ve işe yönelik davranışlarını bir dengede oturtması halinde sağlıklı sonuçlar alınabileceği ortaya çıkmıştır (Özden, 2019, s.7).

Davranışsal Liderlik Kuramının açıklanmasına dair pek çok araştırma yapılmıştır. Bu kurama önemli katkı yapan araştırmalara aşağıda yer verilmiştir (Işık, 2014, s.22). Blake ve Mouton, McGregor'un X ve Y Kuramı, Ohio State Üniversitesi Çalışmaları ve Michigan Üniversitesi çalışmaları bu kuramın en önemlileridir:

Ohio State Üniversitesi çalışmaları.

Bu çalışmalar, düşük düzey yapıyı kurma- yüksek düzey anlayış, düşük düzey anlayış – yüksek düzey yapıyı kurma, düşük düzey yapıyı kurma – düşük düzey anlayış, yüksek düzey anlayış –yüksek düzey yapıyı kurma olmak üzere 4 farklı liderlik türünü benimsemektedir.

Yüksek düzey yapıyı kurma ve düşük düzey anlayış göstermede, tüm karar mekanizması liderdedir. Yapıyı kurma düzeyinin düşük anlayış gösterme düzeyinin yüksek olduğu lider davranışında da çift taraflı bir iletişim hâkimdir ve kararlar lider ve çalışanlarla birlikte alınır (Çoban, 2019, s.16-17).

Michigan Üniversitesi çalışmaları.

Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezinde yürütülen liderlik çalışmaları, Ohio State Üniversitesindeki çalışmalarla neredeyse aynı zamanlarda yapılmıştır ve aynı amaçlara sahiptir. Bu amaçlardan biri, liderlerin davranışsal karakteristiklerinin performans verimliliğiyle olan ilişkilerinin belirlenmesidir. Likert'in önderliğinde 'Prudential Insurance Company' tarafından düşük ve yüksek performans sergileyen çeşitli gruplarla görüşmeler yapılmış ve sonuçta iki farklı tarzda temel liderlik davranışı tespit edilmiştir. Bunlardan ilki çalışan odaklı lider davranışı diğeri de üretim odaklı lider davranışdır (Duyan, 2012, s.14).

Harvard Üniversitesi çalışmaları.

Harvard Üniversitesi araştırmacısı Robert Bale, Ohio State ve Michigan Üniversitesi yaklaşımına benzer şekilde "Görev Yönelimli ve Birey Yönelimli" davranış türü olmak üzere çalışma yapmıştır. Diğer çalışmalardan farkı, bir liderde hem görev yönelimli hem de birey yönelimli niteliği aramak yerine gruptaki üyelere bu iki tipteki özelliğe sahip iki ayrı lider ortaya çıkarılmasıdır: "*İş Lideri*" ve "*Sosyal Lider*". Bu düşünceye göre, grupta fikir ve önerileri ile ön planda olan kişiye "*İş Lideri*", diğer üyelere psikolojik destek veren, onların iletişim gereksinimlerini karşılayan kişiye de "*Sosyal Lider*" denilmiştir (Işık, 2014, s.30).

Likert'in 4 sistem modeli.

Bu modele göre etkin liderler genelde üçüncü ile dördüncü sistemi benimserler. Bu sistemlerde, güvene, çalışana ve örgüt ihtiyaçlarına odaklanılır ve sonuç olarak çalışanların verimlerinin daha da arttığı tespit edilmiştir. Birinci ile ikinci sistemde çalışanların üretimlerinin ve verimlerinin azaldığı görülmektedir (Duyan, 2012, s.15).

Mc Gregor'un X, Y teorileri.

Bu teoride insanların aktif olmadıkları ve örgütsel ihtiyaçlara direndikleri varsayımına dayanan X ile insanların motive etmeye ve sorumluluk bilinci aşılama hazır olduklarını ileri süren Y kuramı olarak iki tür liderlikten bahsedilmektedir. McGregor'un "The Human Side of Enterprise" isimli kitabında belirttiği gibi "Liderlerin insan davranışları hakkındaki düşünceleri ve varsayımları onların davranışlarını da etkileyecektir" ifadelerinden yola çıkarak oluşturulan bir model olan X ve Y kuramı literatürde yerini almıştır (Yiğit, 2018, s.24-25).

Blake ve Mouton'un yönetim kafesi.

Robert Blake and Jane Mouton, Ohio State Üniversitesindeki çalışmaların boyutlarını ele alarak yönetim kafesi modeli geliştirilmişlerdir. Bu modelde, "*insan yönelimli olma*" ve

“*üretim yönelimli olma*” şeklinde iki farklı tarz belirlenmiştir (Duyan, 2012, s.15). Aynı zamanda Blake ve Mouton, Yönetmel Şebeke Modeli’nde ortaya koydukları bu iki liderlik davranışına dayanan beş liderlik tarzı geliştirmiştir. Bunlar Zayıf Liderlik, Şehir Kulübü Liderliği, Orta Yol Liderliği, Üretim Liderliği ve Takım Liderliği’dir (Kâhya, 2013, s.17).

Durumsal liderlik kuramları.

Özellikler Kuramı ile Davranışsal Liderlik Kuramlarının savunucuları, liderin başarısının örgüt kültürüne, işin doğasına, yönetmel değere, deneyim vb. değişkenlere bağlı olduğunu söylemişlerdir. Fakat her davranış, her durumda geçerli olamaz. Bu sebeple liderin etkin olmasında önemli rolü olan durumsal değişkenler araştırılmış ve ‘Durumsallık Kuramı’ kavramı ortaya çıkmıştır (Topaktaş, 2020, s.10). Bu kurama önemli katkı yapan araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Fred Fiedler’in etkin liderlik kuramı.

Fiedler, durumsallık kuramını liderlik çalışmalarında ilk kullanan kişidir. Yüzlerce grup üzerinde yirmi iki yıl süren çalışmalar, hem pek çok eleştiri hem de pek çok destekle karşılaşmıştır. Her şeye rağmen bu çalışmalar liderlik literatürü için çok önemli bir kazanım olarak bilinmektedir. Fiedler “*En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı*” olarak bilinen bir ölçek oluşturmuştur ve bu ölçek sayesinde kişinin görev odaklı ya da ilişki odaklı olduğunu anlamaya çalışmıştır (Akt., Duyan, 2012, s.18-20).

House’un yol-amaç kuramı.

1970’lerde Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirilen bu kuram, büyük oranda Vroom’un bekleyiş kuramına dayanmaktadır. Yol-amaç kuramında liderin, çalışanlarının bireysel güçleri ile işi başarma gücünü ne derecede etkileyeceği ve bu iki amaç seti arasında nasıl bir yol bulacağı araştırılmaktadır. Bu kuramda liderin çalışanları nasıl etkilediği, yapılan işin amacını nasıl algıladığı ve amaca ulaşma yollarının neler oldukları üzerinde durulmaktadır (Sökmen, & Boylu, 2009, s.2384).

Vroom-Yetton-Jago liderlik kuramı.

1973’te Victor Vroom ile Philip Yetton’nın birlikte geliştirdiği bu kuram yine kendileri tarafından güncellenmiştir. Karar verme sürecine odaklanan bu kurama “*Karar Ağacı Modeli*” de denilmektedir (Duyan, 2012, s.22). Bu kuram doğru verilmiş kararların, hedeflere ulaşırken etkili olacağını belirtmekte ve liderlerin karar verme süreci üzerinde durmaktadır (Çoban, 2019, s.18).

Hersey-Blanchard’in durumsallık teorisi.

Bu teorinin büyük bir kısmı Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile Blake ve Mouton’un geliştirdiği Yönetim Kafesi Modelinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Durumsal Liderlik

Teorisi (Situational Leadership Theory) adıyla da anılan bu teorinin, yönetim gelişim uzmanları tarafından desteklendiği bilinmektedir. (Akt., Duyan, 2012, s.23-24). Bu teoriye göre, durumsal liderliğin etkisi, gruptaki üyelerin olgunluk düzeylerine bağlıdır (Çoban, 2019, s.18).

Modern liderlik kuramları.

Modern kuramlar, lider veya takipçisinin üzerinde tek tek durmak yerine takipçi, çalıştığı ortam, dış dünya, diğer çalışanlar gibi değişkenlerin eşzamanlı analizini içermektedir. Çünkü liderlik, sürekli gelişim halinde olan, karmaşık ve aktif bir disiplinli yapıdır (Topaktaş, 2020, s.11). Bu başlık altında modern liderlik kuramları kapsamında etkileşimci, karizmatik, dönüştürücü, simbiyotik, stratejik, paternalist, vizyoner ve hizmetkâr liderlik tarzları incelenmektedir.

Etkileşimci liderlik.

Burns (1978), “lider ile takipçileri arasında yapılan bir alışveriş ilişkisi” olarak etkileşimci liderliği ifade etmiştir. Bu alışverişin konusu ekonomik, politik veya psikolojik olabilmektedir. Meydana gelen alışveriş esnasında lider ve takipçiler birbirlerine bağlıdır. Bu liderlik kuramında performans esaslı ödüller vaat edilmektedir. Fakat karşılıklı olarak verilmiş sözler ve görevler başarıyla sona erdirilip, ödüllere sahip olduktan sonra bu bağlılık son bulmaktadır. Bu kuramda lider ile takipçileri arasındaki karşılıklı pazarlığın önemine vurgu yapılmaktadır. Liderler, işi başaran takipçilerini ödüllendirdiği zaman onları etkilemiş olmaktadır. Etkileşimci lider, sorumluluk sahibi olmak, doğruluk ve kararlılık gibi değerlerin üzerinde durmakta ve kendisini takip edenleri mutlu etmektedir. Bu liderlik tarzı neredeyse bütün örgütlerde karşımıza çıkmaktadır (Akt., Dalgıç, 2017, s.24).

Burns (1978), lider ve takipçi arasında karşılıklı oluşan beklentinin maaş, prestij, emek gibi değişkenleri olduğunu belirtmektedir. Liderin istediği sonuçlar gerçekleştiği zaman ödül esaslı bir ilişki, istenilen performansa ulaşamadığı durumlarda ise baskı ve cezaya dayalı bir ilişki söz konusu olmaktadır (Topaktaş, 2020, s.11-12).

Graen, Novak ve Sommerkamp (1982) tarafından ilk kez lider ile takipçiler arasındaki ilişkiye odaklanarak lider-üye etkileşimi kuramı ortaya çıkarılmıştır. Buna göre lider, takipçilerini grup içinde ve dışında değerlendirmektedir. Lider, gruptaki takipçileriyle daha çok iletişim kurarak onlara daha fazla önem göstermektedir. Onlara sorumluluk vererek kararlara katılımlarını istemektedir. Fakat grubun dışında değerlendirilen takipçiler içinse bu durumun tam tersi geçerli olmaktadır. Bu grupta lider, yalnızca sözleşme esaslı otoriter bir ilişki yürütmektedir (Akt., Özden, 2019, s.7).

Karizmatik liderlik.

Karizmatik liderlik, kriz, kargaşa vb. ortamlarda ortaya çıkan ve olağanüstü özellikleri olan, risk alabilen, kurtarıcı ve oldukça güçlü kişiliği olan bir liderlik türüdür. Karizmatik liderlerde cesaret ve özgüven yüksektir. Takipçilerinde hayranlık uyandırması, motivasyonlarını sağlama ve ikna edebilme yeteneğinin olması, onların güçlü kişilik özelliklerini yansıtmaktadır (Topaktaş, 2020, s.13).

Weber'e göre, karizmatik liderin hareketleri ilham ve heyecan verici, olağanüstü bir biçimde coşkulu olmaktadır. Bu yüzden bu hareketler, topluluk duygularını ve dostluk edinme inancını etkilemektedir. Weber'e göre, bir kişinin olağanüstü özellikleri ve güçlerinden karizma doğmaktadır. Karizmatik özellikler, dönüşümcü liderlerde oldukça sık rastlanmaktadır. Karizmatik liderlik, dönüştürücü liderliğe göre daha değerli olduğu izlenimini verse de karizmatik liderlik, iş hayatında nadir ve algılanması zor olan kavram olarak düşünülmektedir. Örgütlerde çok az yönetici karizmatik liderliği tercih etmektedir (Yiğit, 2018, s.22-23).

Karizmatik liderler, takipçilerini sorgusuz-sualsiz peşlerinden sürükleyebilme yeteneğine de sahiptir. Tarihte kötü sonuçlara sebep olan liderlere de rastlamak maalesef mümkündür. Bu bağlamda karizmatik liderlerin etkisinin olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. (Dalgıç, 2017, s.21). Bu liderler, Grundtvig gibi olumlu sonuçları olan bir vizyon sunabilir ya da büyük bir felaketi getiren Adolph Hitler gibi bir lider olabilir (Greenleaf, 1998, s.25-26).

Dönüştürücü liderlik.

Literatürde 1970'lerde ilk kez kullanılan dönüştürücü liderlik kavramı, James Victor Downton tarafından 1973 yılında yazılan '*İsyen Liderliği*' isimli eserde kaleme alınmıştır. 1978'de ise Gregor Burns'un yaptığı çalışmada bu kavram daha geniş kapsamlı olarak incelenmiş ve dönüştürücü liderlik önemli bir yaklaşım türü olarak ortaya çıkmıştır (Topaktaş, 2020, s.15).

Dönüştürücü lider, değişim veya değişim sürecine odaklanmaktadır. Dönüştürücü liderler, ilham vericilik görevini üstlenerek iyi davranışları teşvik eder ve aynı zamanda örgütü, çevresini ve çalışanlarını değiştirebilecek güce sahiptir. Bu liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını ön planda tutmaktadırlar (Akt., Yiğit, 2018, s.23-24).

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin bir görevi olduğunu onlara hatırlatmakta, yönlendirme eğilimli olarak onları bir vizyona yöneltmektedir. Bu tarz liderler, takipçilerini motive ederek onların bütün yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışmakta ve takipçilerinin özgüvenlerini de arttırarak onlardan daha fazla verim almayı hedeflemektedir. Dönüştürücü

lider, değişimi ve yenilenmeyi sağlayarak örgütleri daha üstün performanslara ulaştırmaktadır (Akt., Dalgıç, 2017, s.30).

Özetle dönüştürücü lider ile etkileşimci lideri karşılaştırmak gerekirse; dönüştürücü lider çalışanlarını değerlendirilebilir bir kaynak olarak görmekteyken, etkileşimci lider çalışanlarını yerine konabilen araç olarak görmektedir. Lider açısından bakıldığında dönüştürücü lider sosyal ve biz merkezliyken, etkileşimci lider ise ben merkezli bir yaklaşım sergilemektedir (Satır, 2017, s.10).

Aynı zamanda dönüştürücü liderlik kuramı, bazı yönleri ile eleştirilmektedir. Bunlardan ilki dönüştürücü liderlik kuramlarının sistematik olarak hala bütün yönleri ile çalışılmamış olmasıdır. Diğer bir eleştiri de bu kuramların çoğu bölümünde liderin takipçileri etkilemesi ikili ilişki seviyesinde değerlendirilirken grup süreçlerinin yeterince açıklanmamasıdır. Dönüştürücü liderin özelliklerinin ayrımının tam olarak yapılamamış olması da yaklaşıma yapılan bir başka eleştirdir (Akt., Dalgıç, 2017, s.33-34).

Simbiyotik liderlik.

Farklı türlerden meydana gelen ya da daha fazla organizmanın karşılıklı yarar sağlaması durumuna ‘simbiyoz’ (Yılmaz, 2021, s.48), insanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için giriştikleri çaba ve davranışlara da ‘simbiyotik ilişki’ denilmektedir. Bu ilişki, benzer olmayan ya da farklı olanların birlikte yaşayabilmesi, ellerinde bulundurduklarını başkalarıyla paylaşabilmeleri ve bunu sürekli hale getirmeleri durumunda her iki tarafın yaşamlarını devam ettirebilmesidir. İnsanlar arasındaki simbiyotik olaylar, genel olarak onları bir arada tutan vaziyetler olarak ifade edilir. Simbiyotik lider ise, çalışanlarıyla bu ilişkileri kurabilen ve geliştirebilen kişidir. Simbiyotik ilişkide statünün korunması değil, yeni fenomen ve değerlerin yaratılması ön plandadır (Kahya, 2013, s.38).

Liderlik, yönetim ve teknik beceriler arasında da simbiyotik bir ilişkiler kurulabilir. Bu kavramlar birbirlerini etkileyebilir ve her üç kavramın da farklı zaman diliminde, farklı derecelerde sergilenmesi gerekebilmektedir. Dolayısıyla ‘Simbiyosis’ kavramının işletme literatürüne uygulanmasıyla birlikte örgütlerde de simbiyotik ilişkilere rastlamak mümkün hale gelmiştir (Köksal, 2011, s.58).

Stratejik liderlik.

Strateji, bir kişi veya bir grubun amaçlarına ulaşabilmek için hangi yoldan, nasıl bir yöntemle ve ne tür kararlar alarak yol alacağını göstermektedir. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rakipleriyle rekabet edebilmek için hem kaynaklarını etkin kullanmaları hem de farklı stratejik kararlar almaya çalışmaları ve bunları uygulamaları gerekmektedir. Stratejik

liderliğin doğmasını sağlayan bu durum işletmeleri, diğerlerinden bir adım öne taşımıştır (Topaktaş, 2020, s.16). Diğer liderlik türlerinin taşıdığı özellikler, stratejik liderlerde de mevcuttur ancak diğerlerinden farklı olarak bu liderlik türünde örgütün rekabetçi üstünlüğe önem verildiği için geliştirilen stratejiler ve planlarda farklılık vardır (Işık, 2014, s.44).

Stratejik liderliğin ilgili yazında farklı şekilde tanımlamaları mevcuttur. Bunlardan biri olan Ireland ve Hitt (2005), stratejik lideri, bir kişinin örgütte stratejik değişimleri başlatmak için geleceği görme, vizyon sahibi olma, stratejik düşünme, esnek olma, başkaları ile birlikte çalışma yetisi olarak tanımlamaktadır. Kaplan ve Norton (1999) ise, yelken yarışmasındaki kaptanlara benzeterek açıklamıştır. Buna göre stratejik lider; çevre şartlarını, akıntının hızını, rüzgârın ne taraftan estiğini, takımının ve teknenin ne tür özelliklere sahip olduğunu ve diğer yarışçıları da devamlı gözetleyerek kontrol etmektedir. Yönettiği örgütün tüm özelliklerini ve yeteneklerini bilmesi, çevresel değişimleri takip ederek stratejiler geliştirmesi ve uygulaması bakımından stratejik liderler de kaptanlara benzemektedir (Topaktaş, 2020, s.16).

Paternalist liderlik.

Genellikle liderlik kavramı ile ilgili çalışmalara bakıldığında çalışmaların Batı kaynaklı olduğu veya Batının kültürünü yansıttığı görülmektedir. Paternalist liderlik yaklaşımı ise doğuya özgü bir liderlik türüdür. Paternalist liderlik, kişisel sadakat, mutlak itaat, statü kuralları, otorite gibi değerlerin üzerine inşa edilmiştir ve kökeni ataerkil aile yapısına dayanmaktadır. Bu yönüyle paternalist liderlik, Weber'in geleneksel hâkimiyet yaklaşımına fazlasıyla benzemektedir. Aynı şekilde Türk toplumunun temelde paternalizm özellikleriyle uyumlu olduğu söylenebilir. Öyle ki Türk liderler takipçilerine yönelik babacan tutum sergileyip, takipçilerine karşı ebeveyn gibi davranabilmekteler.

Paternalist liderler bir diğer adıyla babacan liderler, örgütte sıcak bir aile ortamı ve grup üyeleri ile arasında duygusal bir bağ oluşturmaya çalışmaktadır. Paternalist yaklaşımla hareket eden liderlerde ayrıca bir takım otokratik özelliklere de rastlanılmaktadır. Bu lider, sıcak bir aile ortamı oluştururken aynı zamanda katı bir kontrol mekanizması işletir, takipçilerini ailenin bir parçası şeklinde gördüğü için bazı durumlarda takipçileri adına kararlar alabilir. Babacan tavırları ve örgüt içerisinde yaratmaya çalıştığı aile ortamı sayesinde bu yaklaşıma genel olarak olumlu yaklaşılırken, paternalist liderlerin örgüt içerisinde kendisine daha sadakatli olacağını düşündükleri takipçilerine imtiyazlı davranacakları da düşünülmektedir. Böylesi bir durumda kişiler arasında farklı muameleye sebebiyet vereceğinden örgüt iklimi olumsuz etkilenecektir (Köksal, 2011, s.114-115).

Vizyoner liderlik.

Vizyon kavramı genel manada “insan ve toplumun yaşamını ilgilendiren konularda bir gelecek yaratmada, birbiri ile ilintili, tutarlı ve hedeflere ulaşmaya yönelik düşünce, proje, plan ile programların, uygulamada başarı sağlayacak bir stratejik bakış açısıyla ortaya konulması” şeklinde tanımlanabilir (Işık, 2014, s.46). Vizyon sahibi liderler, takipçilerinin ve örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirleyerek gelecek zamanı tasarlayan, yeni ufuklar çizebilen kişilerdir. Vizyoner liderlik, bir tür ufuk liderliğidir (Aksu, 2009, s.2439).

Yeni kurulmuş örgütler, kabadayı liderler, gücün ve yetkinin kötüye kullanılması, etik olmayan uygulamalar, dışlanma ve iş-yaşam balansının bozulması gibi sorunlar karşısında tıkanabilmektedirler (Sendjaya vd. 2008, s.402). Bu tarz sorunlar, araştırmacıları değerleri ön planda tutan liderlik türlerine yönlendirerek dönüştürücü liderlik, otantik liderlik, manevi liderlik, hizmetkâr liderlik vb. yeni yaklaşımların gelişmesini sağlayabilmektedir (Duyan, & Dierendonck, 2014, s.2). Tablo 3’te kısaca bahsi geçen liderlik kuramları arasındaki karşılaştırmalar sunulmuştur.

Tablo 3. *Klasik-Çağdaş Liderlik Kuramlarının Karşılaştırılması*

Klasik-Çağdaş Yaklaşımlarından Bazıları	Açıklama	Araştırmacılar ve Çalışmalar
Klasik Yaklaşımlar	Özellikler Yaklaşımı: Liderler doğuştan liderlik özelliklerine ve yeteneklerine sahiptir.	Tead (1935), Shoenfeld (1948), Gibb (1947), Jenkins (1947), Stogdill (1948)
Davranışsal Yaklaşım	Odak noktası, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimdir.	*Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları *Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları *Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi *Mc Gregor’un X ve Y Yaklaşımı *Likert’in Sistem 4 Modeli
Durumsallık Yaklaşımı	Farklı koşullar, farklı liderlik tarzları gerektirir.	*Fred Fredler’in Etkin Liderlik Modeli *Yol-Amaç Kuramı *Vroom ve Yetton’un Liderlik Modeli *Hersey Blanchard’ın Yaşam Döngüsü Kuramı *Reddin’in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli *Tannebaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu
Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	Lider-Üye Etkileşim Kuramı: Lider ve üye arasında karşılıklı etkileşim ve kişisel ilişkiye odaklanmaktadır	Graen, Novak ve Sommerkamp (1982)
Karizmatik Liderlik	Karizmatik liderler yüksek enerji ve motivasyonu ile diğerlerini etkiler ve harekete geçirir.	House (1977), Bass (1985), Howell (1988), Bryman (1992)
İşlemsel Liderlik	Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların rutin görevlerini yerine getirmeleri gerektiğine inanır.	Burns (1978), Bass (1985), Bass (1990),
Dönüştürücü Liderlik	Bu yaklaşımın özü değişim yapma, sürekli dönüşmedir.	Burns (1978), Bass (1985, 1990), House ve Shamir (1993), Bass ve Avoilo (1993) Avolio (1994)
Etik Liderlik	Lider, etik değerler ile yönetir.	Harvey (2004), Brown vd. (2005)
Otantik Liderlik	Otantik lider, kendi öz farkındalığına sahiptir ve takipçileriyle olumlu, samimi, şeffaf ilişki geliştirir.	Sparrow (2005), Walumbwa vd. (2008)
Hizmetkâr Liderlik	Hizmetkâr lider, çalışan ve toplumun iyiliğine çalışan ve amacı hizmet etmek olan liderdir.	Greenleaf (1970,1977), Page ve Wong (2000), Patterson (2003), Spears (2004), Liden vd. (2008)
Kuantum Liderlik	Kuantum lider, belirsiz bir ortamda çalışan, değişime kolay uyum sağlayan bir liderlik türüdür.	(Guillory, 2007; Fris& Lazaridou, 2008)

(Kaynak: Özden, 2019, s.8-9).

Hizmetkâr Liderlik

1970’te Greenleaf tarafından ilk olarak ortaya atılan ‘hizmet edici liderlik’ kavramı ile Hizmetkâr liderlik kuramı ortaya çıkmıştır. Greenleaf, Hesse’nin “Doğu Yolculuğu (Journey to the East)” romanını okuduğunda bireyin hem hizmetkâr olabileceğini hem de liderlik yapabileceği kanısına varır. Bu kuramda, liderin temel yükümlülüğü astlarına hizmet etmektir. Hizmet etme, kölelik anlamında kullanılmamakla birlikte, yetki ile astlarını geliştirmek ve güçlendirmek anlamlarını taşır. Hizmetkâr lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önünde tutarak, çalışanların yeteneklerini geliştirir ve performanslarını güçlendirir.

Hizmetkâr liderlik, son yıllarda araştırmacılar üzerinde merak duygusu uyandıran ve örgütler tarafından uygulanan bir liderlik tarzıdır. Dolayısıyla hizmetkâr lider, örgütte ‘sadece ben’ kavramını aşabilmiş, sözünde duran, çalışanların potansiyellerini performansa dönüştürebilen ve geliştirebilen, değişimi sağlayan, çalışanlarına değer veren, ahlaklı gönül insanıdır (Akt., Usta, & Ünsal, 2018, s.169). Bir diğer tanımda hizmetkâr liderlik, belirli koşullar altında ve belirli amaçları yerine getirebilmek için bir başkası tarafından davranışların yönlendirilmesi ve faaliyette bulunulmasıdır (Abul, & Kurnaz, 2016, s.565).

Hizmetkâr liderliğin tanımı ve önemi.

21. yüzyılda, liderlik teorilerine olan ilgi hızla artmaya başlamıştır. Modern örgütlerde başarıyı ve kârı güvence altına almak amacıyla, motivasyonu ve sosyal sorumluluğu artırmaya yönelik vurgu yapılmış ve liderliğin, örgüte bağlı çalışanlar ve yenilikçi örgütler için kilit noktası olduğu dile getirilmiştir. Bu açıdan hizmetkâr liderlik teorisinin çok değerli olacağının sinyalleri verilmektedir (Akt., Dierendonck, & Nuijten, 2011, s.249). Hizmetkâr liderliğin özellikle son yıllarda en fazla rağbet gören pozitif liderlik yaklaşımlarından birisi olduğu görülmektedir (Satır, 2017, s.17).

Liderlik türleri içinde daha etik ilkeleri ve insan odaklı olan hizmetkâr liderlik teorisi, ilk olarak 1977 de Greenleaf tarafından tanıtılmıştır.1977 yılında kaleme aldığı “Hizmetkâr Liderlik” kitabının ardından 1979 yılında da “Hizmetkâr Öğretmen” kitabını çıkaran Robert Greenleaf, yönetim ve liderlik literatürde ön sıralara yerleşmiştir. Her ne kadar birbirine taban tabana zıt bir kavram olarak değerlendirilse de, bir liderin yöneticilik yaparken aynı zamanda hizmetkâr olabileceği anlamına gelen hizmetkâr liderlik modeli tartışmaya açık bir tanımlamadır. Dolayısıyla hizmet ve liderlik kavramlarını aynı kavram içinde ifade etmek, hizmetkâr liderlik kavramını ilk defa duyanlara biraz farklı gelebilmektedir (Beğenirbaş, & Yalçın, 2020, s.162).

Hizmetkâr liderlik temelde, çalışanları motive etmek, ekip bilincini oluşturmak, hizmet ahlakı, toplam kalite ve katılımcı yönetim felsefeleri oluşturmanın üstünde durmuştur. Bu bağlamda 2 soru üzerinde odaklanılmıştır: “Hizmetkâr lider kimdir ile hizmetkâr lider ne yapar?” (Yalçın, & Karadağ, 2013, s.106). Hunter tarafından yapılan hizmetkâr liderlik tanımına göre ise hizmetkâr liderlik; ‘kollektif iyilik sağlanması ve istenilen hedeflere ulaşmak için insanları etkilemeye bilme becerisi’ şeklinde belirtilmiştir. Başka bir tanımda ise Page ve Wong (2000) hizmetkâr liderliği, ‘amaçlara ulaşmak, hedefleri yerine getirirken diğerlerine hizmet etmek ve müşterek iyiliği sağlamak’ olarak nitelendirmişlerdir (Aslan, & Özata, 2011, s.140).

Hizmetkâr lider, sorumluluklarının bilincinde olarak çalışanlarının gelişimi için bir bütün olarak hareket eder ve onların ‘buzdağı potansiyellerini’ keşfetmeye çalışır. Aynı zamanda bu lider, liderlik maharetini adaletli şekilde kullanabilen, düşünce davranışlarında yüreктen ve içtenlikle ifade eden, karşılıklı sevgi ve saygının esas kazanımları olduğunun farkına varan, güven veren kişidir (Yiğit, 2018, s.34).

Hizmetkâr liderliğin iki karakteristik özelliği olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki hizmetkâr liderin çalışanlarının menfaatlerini kendi bireysel menfaatlerinin önüne geçiren davranışlara sahip olmasıdır. İkincisi ise hizmetkâr liderin çalışanların ve toplumun her kesimi için çıkarları korumasıdır. (Çetinkaya, & Yıldız, 2018, s.2). Bu liderler, toplumsal yarar sağlamak, topluma değerler sunmak, örgüt içerisindeki potansiyeli olan müşterileri ile paydaşları da kapsayan bir anlamda hizmet etme kültürü meydana getirmek amacındadır. Hizmetkâr lider, sıkça kullanılan ifadeyle, bencil(egoist) bir profil çizmemektedir. Dolayısıyla, kişisel menfaatleri önemsemez ve bireysel davranmaz, bunun yerine bütüncül bakış açısıyla toplumsallığa yönelir. Bu bakış açısının odak noktası ise çevresindeki insanlardır, dolayısıyla kendisini düşünmez ve bireycilik anlayışından uzak kalır (Dalgıç, 2017, s.38).

Hizmetkâr liderliğin bir başka önemli özelliği mütevazılıktır. Patterson’un (2003) hizmetkâr liderliği, alçakgönüllü olan, kendisini yüceltmeyi kabul etmeyen barışçıl bir erdem olarak tanımlar ve bu özelliği zorunlu tutar. Yine hizmetkâr liderler; erdemli olmayı, ılımlı olmayı, diğerlerinin öğütlerini veya yol gösterimlerini dinlemeyi, salt otoriter olmamayı, doğru şekilde işini yapmayı destekler. Bu yönüyle de hizmetkâr liderler, takipçilerinin yaptığı eleştirileri dinler ve bunları birer fırsat olarak görür. Böyle bir durumda fikir ayrılığına düşülmeden ortak paydada buluşulabilecektir. Russell’a (2001) göre hizmetkâr liderliğin üzerinde durduğu önemli bir nokta da güvendir. Hizmetkâr liderlik, lider ve takipçilerinin sağlam temeller üzerinde kurulmuş bir ilişki içerisinde olmasına olanak sağlar (Baykal, Zehir, & Köle, 2018, s.114).

Hizmetkâr liderler, çalışanlarının performanslarını artırırken hem onlara bağlılık kazandırır hem de gelişimlerini artmasına olanak sağlar (Işık, 2014, s.51). Liderliği sanat haline getiren hizmetkâr liderliğin, bir bakıma özel bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla her yönetici veya liderin bu yaklaşıma ulaşması kolay olmamaktadır. Çünkü liderlik özelliği herkeste bulunmayan özel bir donanımdır. Buna benzer şekilde hizmetkâr liderlik, kolayca bulunulamayan, sadece belirli kişilerde rastlanılan ve yönetsel yeteneklerin en uç noktasına ulaşmış halidir (Dalgıç, 2017, s.39). Hizmetkâr liderin takipçilerinin gereksinimlerini kendinden önde tuttuğu için etik değerlere de önem veren bir bakış açısında olduğu söylenebilmektedir. Bu özelliğiyle diğer liderlik modellerinden ayrılmaktadır (Akyüz, & Eren, 2013, s.194).

Bireyin, kişisel gelişimini sağlanması ve bunun için başka fırsatların araştırılması hizmetkâr liderliğin güçlü yönünü oluşturmuştur. Birçok örgüt tarafından hizmetkâr liderliğin kişilerin maddi-manevi ve performans açısından gelişimine katkı bulunduğu kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderlik anlayışının sergilendiği örgütlere Synovus Finans Şirketi, Toro Company, South-West Airlines örnek verilebilir ve bu örgütler, Fortune dergisinde, Amerika’da seçilmiş ilk on şirket arasındadır (Kahveci, & Aypay, 2012, s.21).

Dünyada durum böyleyken, Türk kültüründe de hizmetkâr liderliğin özelliklerine ve uygulama alanlarına rastlamak mümkündür. Orhun kitabelerindeki “Türk Halkı için gece uyumadım, gündüz oturmam. Çıplak halkı giydirdim, fakir halkı zenginleştirdim, az halkı çok kıldım” şeklindeki Bilge Kağan’ın sözleriyle Türk yönetim alanında hizmet etmenin öneminden bahsedilmektedir. Ayrıca Hz. Muhammed (S.A.V)’in “Bir toplumun efendisi, onlara hizmet edendir.” sözü de hizmetkâr liderliğin dinimizdeki yerini ve önemini ortaya koymaktadır (Kahveci, & Aypay, 2012, s.21-22).

Hizmetkâr liderliğin tarihsel gelişimi.

1970’de Greenleaf’ın ‘The Servant as Leader (Lider Olarak Hizmetkâr)’ makalesindeki "Servant Leadership" kelimesinin Türkçe karşılığı “Hizmetkâr Liderlik” kavramı ile literatürde yerini almaya başladığı görülmektedir. Greenleaf makalesini ‘Doğuya Yolculuk’ adlı romandan esinlenerek hazırlamıştır. Romanda ana karakter olarak bilinen Leo, aslında grubun hizmetkârıdır. Aynı zamanda Leo, grubun lideri konumundadır fakat günlük işleri yapmaktadır. Kimse farkında olmadan tüm işleri hazır hale getirir ve kendini arka plana bırakır. Leo, ortadan kaybolana kadar, kimse onun katkılarını fark etmez. Grubu bir arada tutan Leo’nun ortadan kaybolmasıyla grup dağılır ve karışıklık çıkar. Sonuç olarak asıl liderin hizmetkârlık eden Leo’nun olduğu anlaşılır.

Leo'nun öyküsünde, farklı kavramlar olmasına rağmen hizmetkârlık ve liderlik kavramları birlikte kullanılmıştır. Bu öyküde asıl anlatılmak istenen ‘İlk olarak hizmet etmekle başlayan derin bir liderlik anlayışı nasıl ortaya çıktı?’ sorusuna aranan cevaptır. O zaman bilinçli olarak yapılan seçimler kişiyi liderlik etmeye yöneltir” fikrini kendine örnek alan Daft ve Lengel (2000), 20 yıllık bir süreden sonra bir hizmetkâr liderlerde “başkalarına hizmet etme arzusunun resmi bir liderlik pozisyonunda olma arzusundan önce geldiğini” öne sürmüşlerdir.

Hizmetkâr liderliği tanımlayan bu 'hizmetçilik' tabiri, İncil'de çok daha önceden var olan bir fikirdir. Buna göre yedi anahtar Yunanca sözcük ile genellikle 'hizmetkâr' terimini belirtmek için kullanılırken liderlere atıfta bulunulur. Bu anahtar sözcükler diakonos, doulos, huperetes, therapon, oiketes, sundoulos ve pais (köleler, operetler, şifacılar, akrabalar ve diğer hizmetçiler). Bunların hiçbiri benlik saygısını eksiltmez ya da düşük benlik imajını ima etmez aksine gönüllü boyun eğme, en düşük pozisyonları üstlenme ve çalışanlar adına zorluklara katlanma istekliliğinde kendini gösterir (Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008, s. 406).

Greenleaf bahsi geçen romandan yola çıkarak, ‘Etkili bir lider nasıl olur?’ sorusunu tartışmakta ve hizmet etmeyi ön planda tutan liderin, takipçilerini de harekete geçireceğini savunmaktadır. Greenleaf'ın ortaya çıkardığı bu kavram, literatürde pek çok kişi tarafından yorumlanmıştır (Yiğit, 2018, s.33). Greenleaf (1977)'ten sonra Laub (1999) da çalışmalarında tanım ve teorik alanı ile ilgili çalışmalar yapmasına karşın bir fikir birlikteliğine ulaşamamıştır. Bu nedenle araştırmacıların daha önceki çalışmalardan ilham alarak kendi modellerini oluşturdukları görülmektedir. Doğal olarak hizmetkâr liderlik konusunda oldukça fazla sayıda yorumlar ve değerlendirmeler ortaya çıkmıştır. Öyle ki Sendjaya (2003) yaptığı çalışmada hizmetkâr liderliğin yüzün üzerinde özelliği olduğunu dile getirmiştir (Topaktaş, 2020, s.17).

20.Yüzyıl Batı toplumlarında hizmetkâr liderlik kavramını ilk kez bir eğitim kurumuna dönüştüren ve enstitü olarak kurulan ‘Uygulamalı Etik’ adındaki bu merkez, 1964'te kurulmuştur ve ABD’de “Servant – Leadership – Robert Greenleaf Center” adıyla hizmetini sürdürmektedir. Bu merkez, her sene Uluslararası Hizmetkâr Liderlik Konferansı düzenleyerek, kurumların ve insanların, ortaya çıkan bu yeni liderlik anlayışı ile tanışmasını sağlamaktadır. Yine aynı şekilde seminer, toplantı ve kurslar düzenlenerek hizmetkâr liderlik ile ilgili yazılmış kitap, kitapçık, doküman ve belgeler basılmıştır (Akyüz, & Eren, 2013, s.197). Buna karşın araştırmalar henüz yeterli değildir. Hizmetkâr liderlik kavramına ders kitaplarında yeteri kadar yer verilmemesi, araştırmaların yetersizliğini göstermektedir (Duyan, & Dierendonck, 2014, s.2).

1990 yılından bu yana hizmetkâr liderliğe yönelik yapılan araştırmalar bir ivme kazanmış, Page ve Wong, Buchem, Farling, Russell, Stone ve Patterson gibi birçok araştırmacı, bu kavramın gelişmesine katkı sağlayacak şekilde araştırmalar ve çalışmalar yapmışlardır. Bunların haricinde, Van Dierendonck, Nuijten Sarros ve Sendjaya gibi araştırmacılar ise çalışmalarında hizmetkâr liderlik ölçüm araçları geliştirmişlerdir. (Kurnaz, & Abul, 2016, s.566). Böylece hizmetkâr liderlik yaklaşımı literatürde şimdiki yerini almıştır (Işık, 2014, s.50).

Hizmetkâr liderliğin karakteristik özellikleri.

Hizmetkâr Liderlik Merkezi'ni yöneten Spears, Greenleaf'ın çalışmasına büyük oranda farklı bir yorum katmıştır. Spears (1995), hizmetkâr liderliğin on maddelik karakteristiklerinden şu şekilde bahsetmiştir (Duyan, & Dierendonck, 2014, s.5):

Empati.

Hizmetkâr liderler başkalarını anlamaya çalışır (Duyan, & Dierendonck, 2014, s.5). Bunun için örgütteki takipçilerinin neler hissettiklerini anlayabilmek amacıyla empati kurar (Kahveci, & Aypay, 2012, s.21) ve kendini, çalışanların yerine koyarak onlar gibi düşünmeye çalışır.

Dinleme.

Lider, takipçilerinin söylediklerini dikkatlice dinler (Duyan, & Dierendonck, 2014, s.5). Örgütteki takipçilerinin gereksinimlerini anlayabilmek için samimi bir şekilde iletişim kurarken (Kahveci, & Aypay, 2012, s.21), takipçileriyle kendi sıkıntılarını ve hayal kırıklıklarını paylaşır (Çetinkaya, & Yıldız, 2018, s.2).

Öngörü.

Lider tarafından, örgüt içerisindeki olayların artılarını ve eksilerini daha önceden sezebilme yeteneği (Duyan, & Dierendonck, 2014, s.5) ve ileri görüşlü olma halidir. Geçmişteki olaylardan ders çıkararak gelecek için karar vermeye çalışır (Kahveci, & Aypay, 2012, s.20). Greenleaf (1977), hizmetkâr liderin "Bilinmeyene karşı bir anlayışa sahip olması ve öngörülemezliği öngörebilmesi" ifadesini ilk kez belirten kişidir (Sendjaya vd., 2008, s.404).

İkna.

Hizmetkâr lider, karar alırken her bireyi ikna eder. Onları zorlamadan ve onlar üzerinde otorite kurmadan uzlaşma sağlamaya çalışır (Kahveci, & Aypay, 2012, s.21).

Farkındalık.

Hizmetkâr lider, örgütün sınırlarının, çevredeki değişimlerin, örgütün eksik taraflarının, takipçilerinin değer yargılarının farkına varır ve buna uygun faaliyetlerde bulunur (Kahveci, & Aypay, 2012, s.21). Bir diğer tanımda da farkındalık, hizmetkâr liderin çevresindeki ipuçlarını takip ederek neler olup bittiğinin farkında olma yeteneği olarak ifade edilmiştir (Yalçın, & Karadağ, 2013, s.107).

Duygusal İyileştirme.

Hizmetkâr lider, kendisini ve örgüt çalışanlarını duygusal anlamda iyileştirerek bir bütünlük kurmaya çalışır (Duyan, & Dierendonck, 2014, s.5). Duygusal iyileştirme ile hizmetkâr lider, şevki kırılan örgüt üyelerinin bireysel istek ve gereksinimlerine karşı duyarlı olur (Kaplan, & Uzun, 2017, s.16). Hizmetkâr liderlik bu güçlü özelliğiyle önem taşımaktadır.

Kavramsallaştırma.

Hizmetkâr lider, problemleri ayrıntıları ile birlikte ayırt ederek bunları kavramsallaştırır (Kahveci, & Aypay, 2012, s.21), sorunları yaratıcı fikirleriyle çözüme kavuşturur ve geleceğe daha realist bakış açısıyla bakabilmeyi sağlar.

Birlik Oluşturma.

Hizmetkâr lider, örgütteki insanların paylaşımlarını, gelişimlerini ve iyi olmalarını sağlayabilmek adına küçük gruplar halinde etkileşimde bulunmalarına vesile olur (Kahveci, & Aypay, 2012, s.21). Hizmetkâr liderler bütünlüğü destekleyerek çalışanlarda takım anlayışını geliştirir (Çetinkaya, & Yıldız, 2018, s.2), örgüt içinde toplum ruhu bilincini oluşturur.

Sorumlu Yöneticilik.

Sorumlu yöneticilik, liderlerin ahlaki ilkeleri esas alan bir yönetim uygulamasıdır (Dennis, & Bocarnea, 2005, s.600-601). Hizmetkâr lider, örgütteki insanların hizmetine sunmak ve onları daha iyiye ulaştırmak için örgüt kaynaklarını elinde tutar (Kahveci, & Aypay, 2012, s.21). Hizmetkâr lidere göre öncelik diğerlerinin gereksinimlerini karşılamaktır (Duyan, & Dierendonck, 2014, s.5).

İnsanların Gelişimine Adanma.

Lider, kendisini maddi ve manevi olarak örgüt içindeki insanların profesyonel gelişimlerine adanır (Duyan, & Dierendonck, 2014, s.5). Covey (2002), ‘bir liderin modellemesinin, vizyonunun ve uyumunun meyvesi, çalışanları güçlendirmesi ve geliştirmesidir’ şeklinde yorumlamıştır (Dennis, & Bocarnea, 2005, s.600-601). Kısaca, bir

lider ne kadar takipçilerine örnek olursa ve onlarla ortak bir vizyon oluştursa, takipçilerini bir o kadar güçlendirir ve geliştirir.

Hizmetkâr liderliğin tanımlarında olduğu gibi boyutlarında da ortak bir fikir birliğine varılamamıştır. Dennis ve Bocernea hizmetkar liderliği beş boyutta incelerken (güven, vizyon, hizmet fedakarlık, sevgi ve güçlendirme), Liden ve arkadaşları (2008) bunun dokuz boyutu olduğunu ifade etmiştir: ‘topluma değer katmak, duygusal destek ve iyileştirme, kişisel gelişimine ve başarısına destek verme, kavramsallaştırma, güçlendirme, takipçilere öncelik vermek, ilişkiler, etik olma, hizmet görme’ (Çetinkaya, & Yıldız, 2018, s.2). Laub’a (2004) göre de altı özelliğten bahsedilir. Bu özellikler:

- Birlik ve beraberlik oluşturma,
- Gelişimlerini sağlama,
- Güven tesis etme (şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik),
- İnsanlara değer verme,
- Liderlik beklentisini karşılama,
- Liderliği paylaşmadır (Beğenirbaş, & Yalçın, s.163-164).

Ayrıca hizmetkâr liderlikte hiyerarşi yoktur. Hatta bunun aksine, örgüt üyelerine eşit davranılır. Lider, onlardan kendini ayrı tutmaz ve onlarla ast-üst ilişkisine izin vermez. (Kahveci, & Aypay, 2012, s.21).

Hizmetkâr liderlik modelleri.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Farklı değişkenler kullanılarak, farklı yaklaşımlar oluşturulmaya çalışılan bu modeller aşağıdaki gibidir:

Greenleaf’in hizmetkâr liderlik modeli.

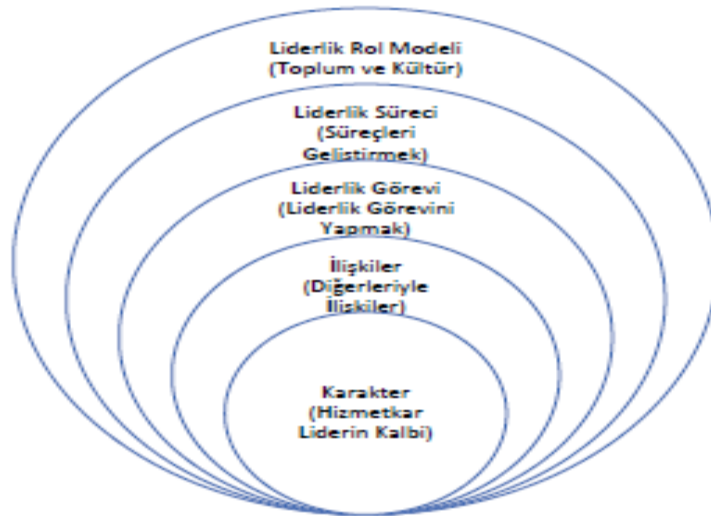
Greenleaf, hizmetkâr lideri, empati kurabilen, çalışanlarla duygusal bağ kurarak onları destekleyen ve olağanüstü güce sahip olan kişi olarak tanımlamaktadır. Hizmetkâr lider sadece hizmet etmez bunun yanında takipçilerini dinler ve anlar, hayal gücünü kullanır ve ileri görüşlülüğü sayesinde geleceği kestirebilir. Hizmetkâr lider, örgüt üyelerini zorlamadan ikna yetisi ile onlarla uyumu yakalayabilir, kavramsallaştırma becerisi ile geleceğe dönük hayaller kurar, topluluk veya birlik oluşturabilir. Hizmetkâr liderin iyileştirme becerilerinden de bahsetmek mümkündür. Bu kavramlar:

- Dinleme,

- İkna Etme,
- Farkındalık,
- Empati,
- Kavramsallaştırma,
- Kâhyalık,
- İleri Görüşlülük,
- İnsanların gelişimine bağlılık,
- Birlik Kurucu Olma /Topluluk Oluşturabilmedir (Akt., Satır, 2017, s.50-51).

Page ve Wong'un hizmetkâr liderlik modeli

Modele göre lider, toplumsal iyiliği sağlamak için takipçilerinin gelişimine dikkat eder. Bu liderlik modeli insanı merkezde tutar. Hizmetkâr liderler, amaçlarını gerçekleştirmenin bir aşaması olarak 'başkalarını etkilemek' olduğunu düşünür ve herkes için iyilik arar. Lider, işini hizmet ortaklığı şeklinde görür. Page ve Wong'un (2000) insan odaklı '*Genişleyen Daireler Modeli*' aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Özden, 2019, s.10-11):



Şekil 1. Genişleyen daireler modeli.

Laub hizmetkâr liderlik modeli.

Laub (1999), Spears'ın belirlediği 10 özelliğinden bahsetmiş ancak bu on özelliğin altı anahtardan ibaret olduğunu belirtmiştir. Laub'a göre hizmetkâr liderlik modelinin özellikleri şunlardır (Topaktaş, 2020, s.22):

-İnsanlara değer vermek: Diğer insanlara inanmak ve ön yargı olmadan onları dinlemek, gereksinimlerinin karşılanmasına yardımcı olmak,

-**İnsanları geliştirmek:** Diğerlerinin de öğrenmelerini sağlamak için uygun ortam oluşturmak, fırsat vermek ve onlara cesaret aşılamak,

-**Topluluk oluşturmak:** Kişisel ilişkileri gelişmesini sağlamak ve güçlü iş ortaklığı kurmak,

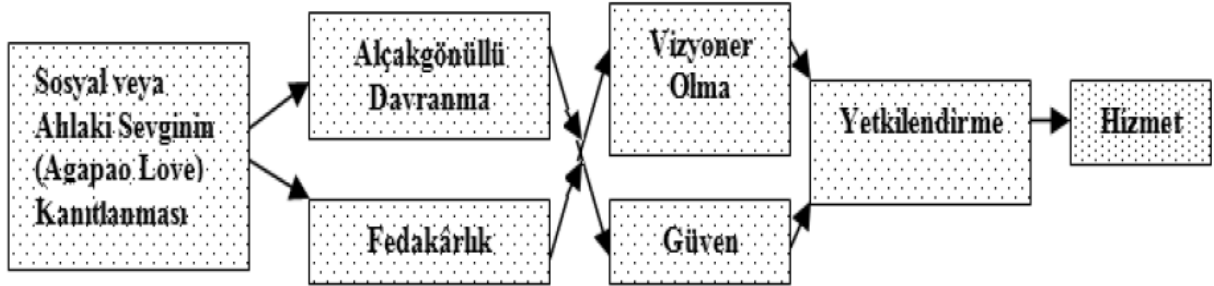
-**Güvenirlilik ve doğruluk sergilemek:** Özgün, şeffaf, hesap verebilir olmak,

-**Liderlik yapmak:** İleri görüşlü olmak, bir hedef ve amaç oluşturmak ve inisiyatif almak,

-**Liderliği paylaşmak:** Kararları ortak almak, gücü paylaşmak.

Patterson'un hizmetkâr liderlik modeli.

Modelde hizmetkâr liderlik, dönüştürücü liderlik yaklaşımının bir parçası olarak görülmektedir. Bu modelin temelinde işi oluşturan kişiler vardır ve lider onlara öncelik tanır. Dolayısıyla bu ifadeyle temel dinamikler vurgulanmıştır. Bu model, kişisel özelliklerinden ve davranış şekillerinden bahsederek hizmetkâr lideri; alçakgönüllü, feda etmeyi seven, ahlaklı, vizyon sahibi ve güven verici kişi olarak tanımlar. Yine modele göre hizmetkâr lider, çalışanların güç kazanmasını sağlar, çalışanlarına hizmet eden bir lider olarak kendini tanımlar. Patterson 7 boyutlu hizmetkâr liderlik modelini şu şekilde geliştirmiştir:



Şekil 2. Patterson'nun hizmetkâr liderlik modeli.

Bu boyutların kısaca özellikleri şunlardır (Aslan, & Özata, 2011, s.141-142):

-**Ahlaki sevgi sahibi olma:** Öncelik çalışanların ve onların istekleridir. Hizmetkâr lider, her çalışanını tanır ve onların ihtiyaçları, arzu ve istekleri olan bireyler olarak kabul eder. Daha sonra onların yeteneklerine odaklanır ve bunları örgüt yararına kullanır.

-**Alçak gönüllü olma:** Hizmetkâr lider, mütevazı olan kimsedir. Bu lider, kendinden çok çalışanlara ilgi gösterir, onlara değer verir ve kendisini başkasından üstte görmez.

-**Fedakâr olma:** Hizmetkâr lider, hiçbir beklentiye girmez, çalışanlara yardımcı olurken kar amacı gütmeyiz.

-Vizyon sahibi olma: Hizmetkâr bir lider, vizyoner olmalıdır. Bu vizyonu sayesinde çalışanlarını yönlendirir ve geleceğe dair farklı bakış açıları geliştirir.

-Güven: Lider, adaletli ve etik davrandığında çalışanlar liderine güven duyarlar.

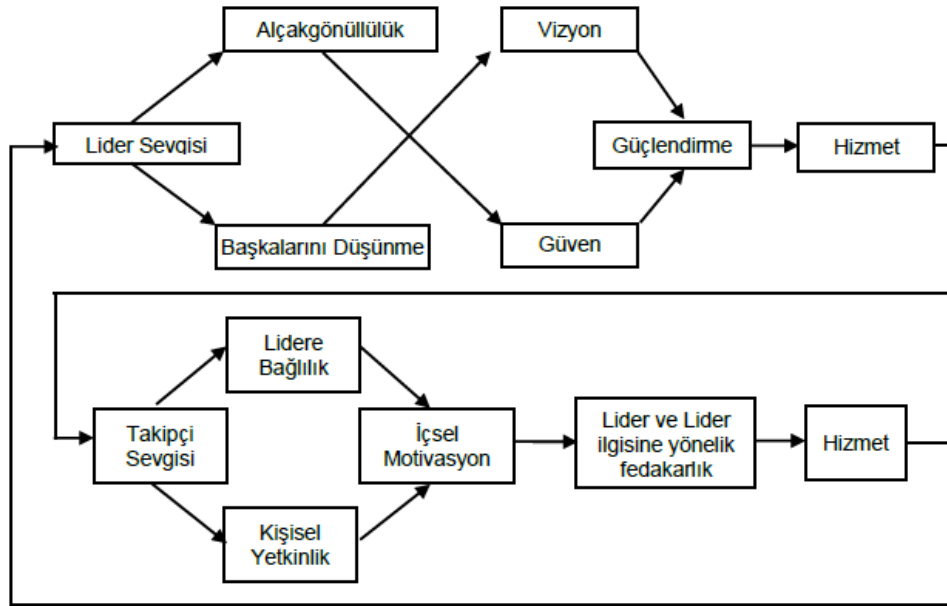
-İş görenleri güçlendirme: İş görenlere, işin sorumluluğu ve yetkileri verildiğinden, onlar üzerinde herhangi kontrol veya denetlemeden bahsedilemez.

-Hizmet etme: Lider, kendi menfaati yerine çalışanların menfaatlerini düşünür.

Patterson tarafından 2003'te geliştirilen bu model, bu alanda yapılan ilk çalışma olmasıyla dikkat çekmekte ve bundan sonraki araştırmalara da kaynak olması bakımından önem taşımaktadır (Dalgıç, 2017, s.49). Patterson (2003), çalışan bir hizmetçi teorisi geliştirerek bu teoride hizmetkâr liderliğin dayandığı değerleri tanımlamıştır ve hizmetkâr liderliğin “yapıları” olarak adlandırdığı değerlerin aslında liderlik olduğunu belirterek daha spesifik bir araştırma için bir platform oluşturmuştur (Dennis, & Bocarnea, 2005, s. 600-601).

Winston'un hizmetkâr liderlik modeli.

Patterson'dan ilham alarak Winston kendi modelini geliştirmiştir (Dalgıç, 2017, s.49):



Şekil 3. Winston'un hizmetkâr liderlik modeli.

Bu modelde liderlik; vizyon, güven ve güçlendirme olarak ele alınmıştır. Buna göre hizmetkâr lider çalışanlarını yetkilendirerek güçlendirmektedir. Bu lider, çalışanların kendilerini önemli olarak görmelerinde etkili olmaktadır ve ekip çalışmasını desteklemektedir. Dolayısıyla lider kendine odaklanmaz, çalışanlarına odaklanır. En önemlisi de doğruluk, dürüstlük ve güven temelli olmak üzere sevgi, saygı, minnet ve şefkat duygularını geliştirir (Işık, 2014, s.54).

Winston, örgütsel amaçlara ulaşmada lider-takipçi arasındaki bağılılığın nedenini belirleyememektedir. Hizmetkârlığın, liderden takipçilere doğru olması, bu bağılılığın nedenini tek başına yeteri kadar açıklayamamaktadır. Bu yüzden dairesel model geliştirmiş ve Patterson'un modelinin kapsamını genişletmiştir. Bu modelde hizmetkârlık takipçiden lidere doğru olmakta ve lider-takipçi etkileşimini göstermektedir. Model ilk olarak takipçisinin ahlaki sevgisiyle başladığını söylemektedir. Çünkü Winston, 'Lider, takipçisine hizmet ettiğinde ahlaki seviye etkilenir' düşüncesindedir. Ahlaki seviyenin yükselmesiyle takipçiler lidere daha bağımlı hale gelir. Aynı zamanda ahlaki sevginin artması, takipçilerin performanslarını artırmakta ve liderin menfaatleri için fedakârlık yapma eğilimde olmalarını sağlamaktadır. Kısaca bu modelde lider takipçiyi nasıl etkiler, takipçi lideri nasıl etkiler sorularının cevapları aranmıştır (Topaktaş, 2020, s.25).

Russell ve Stone'un hizmetkâr liderlik modeli.

Modelde, liderliğin 9 karakteristiğine 11 yan karakteristik eklemiştir. Bunlar sırasıyla vizyon, öncülük etme, dürüstlük, güven, bütünlük, modelleme, güçlendirme, hizmet ve son olarak diğerlerini takdir etmedir. Bunların yanında Russell ve Stone'un tespit ettiği 11 yan karakteristik ise, iletişim, yeterlilik, görünürlük, ikna, cesaretlendirme, delege etme, güvenilirlik, sorumlu yöneticilik, etkileme, dinleme, öğretmedir (Duyan, 2012, s.47).

Farling hizmetkâr liderlik modeli.

Bu modeli oluşturan davranışsal boyutlar (vizyon, hizmet) ve ilişkisel boyutlardan (etkileme, güven, güvenilirlik) bahsedilmiştir. Kimi eleştirilere göre bu model, Bass'ın dönüşümcü liderliğinden çok farklılık göstermediği şeklindedir (Akt., Duyan, 2012, s.45).

Modelde boyutlar birbiri ardında ve birbirini sarmalar şekilde tasarlanmış olup, süreç tekrar devam etmektedir. Modelde, vizyon geliştirmenin hizmet etmede en önemli unsur olduğu ifade edilmektedir. Belirtilen süreç ise bu vizyon belirlendikten sonra başlamaktadır. Vizyonun oluşturduğu etki liderin saygınlığını etkiler ve bu da lidere olan güven düzeyini etkiler. Güven düzeyi de yapılan hizmeti etkiler. Sonuçta saygınlık kazanmış, kendisine güvenilen ve vizyonu olan lider daha çok hizmet edecektir. Görüldüğü gibi bileşenler, sürecin her aşamasında yer almaktadır. Buradaki eleştiri ise, bu kavramsallaştırmaların, dönüşümcü liderlik gibi görülen diğer liderlik modellerinden farkının ne olduğunun anlaşılamamasıdır (Topaktaş, 2020, s.26).

Hunter'ın hizmetkâr liderlik modeli.

Hunter, 'Sevginin 8 niteliği' olarak da adlandırdığı hizmetkâr liderliğin 8 özelliği olduğunu ifade etmiştir. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Topaktaş, 2020, s.26-27):

-**Sabır:** Kişinin kendini kontrol altında tutabilmesidir. Sağlıklı ilişkiler kurabilmek için sabır gereklidir.

-**Cesaretlendirme:** İyi liderler, iyi işler yapabilmeleri için çevresine cesaret verirler.

-**Alçak gönüllülük:** Lider, kendini kandırmayan bir kişi olarak aynı zamanda mütevazı olmalıdır.

-**Saygı:** Saygınlık kazanan lider herkesin önemli olduğu görüşündedir. Bu yüzden herkesin örgüte değer katacağına inanır. Aynı şekilde lider de saygı gösterir ve kendine yakışmayan eylemlerden kaçınır.

-**Kendini Düşünmeme:** Etkili bir lider kendini düşünmez, başkalarının ihtiyaçlarına koşar ve hizmet eder, kendisini onlara adar.

-**Affetme:** Makul sınırlar çerçevesinde lider, insanların hatalarına karşı affedici olur ve kendilerini geliştirebilmeleri için onlara tahammül gösterir.

-**Dürüstlük:** Liderin düşünce ve davranışlarında tutarlı olmasıdır.

-**Vaat Etme:** Yaptığı eylemlerinde vaatleri olan liderler, en iyi hizmetkâr liderlerdir.

Spears'ın hizmetkâr liderlik modeli.

Larry Spears, Grenleaf'in eserlerini en etkili biçimde açıklayan araştırmacı olduğu söylenebilir (Duyan, 2012, s.44). Spears (1995), dinlemenin önemi üzerinde durmuştur. Hizmetkâr liderin başarılı olabilmesi için öncelikle çalışanlarını çok dikkatli bir şekilde dinlemesi gerektiğini savunur. Dikkatli bir şekilde dinleme yetisi, öğrenilmiş bir niteliktir (Spears, 2004). Spears'a göre hizmetkâr liderlik özellikleri dinleme, empati kurma, iyileştirme, öngörme, farkındalık, kavramsallaştırma, ikna etme, sorumluluk, insanların gelişimine bağlılık ve birlik oluşturmaktır (Topaktaş, 2020, s.27-29).

Hizmetkâr liderliğin alt boyutları.

Hizmetkâr liderlik, güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, affedicilik, cesaret (cesur olma), tevazu (alçakgönüllülük), yönetim ve otantiklik olmak üzere 8 alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışmanın bu kısmında sırasıyla bu alt boyutlara değinilecektir.

Güçlendirme (empowerment).

İnsanları etkinleştirmeye ve kişisel gelişimlerini teşvik etmeye odaklanan motivasyonel bir kavram olan güçlendirme, çalışanlara kişisel güç duygusu vermektedir (Dierendonck, &

Nuijten, 2011, s.251). Güçlendirme, çalışanını güçlendirerek yetkilendirme olanağı tanıdığı için ‘yetkilendirme’ anlamına da gelmektedir.

Geride durma (standing back).

Geride durma boyutunda bir lider, diğerlerinin çıkarlarına öncelik vererek onlara gerekli desteği sağlamalıdır. Bu kavram aynı zamanda bir görev başarıyla tamamlandığında arka plana çekilmek ile ilgilidir. Hizmetkâr lider, kendisini arka planda tutarak övgüyü veya ödülü diğer çalışanların almasına izin verir ve yaptıklarından ödül beklemez.

Hesap verebilirlik (accountability).

Bu kavram çalışanları, kendi performanslarından sorumlu tutmak anlamına gelmektedir. Hesap verebilirlik, kişilerin çalışma ortamındaki işlerini denetler, çalışanın hesap verebilmesine olanak sağlar.

Affedicilik (Forgiveness).

Literatürde ‘kişilerarası kabul’ olarak da geçmektedir. Affedicilik, çalışanların duygularını anlama, algılanan yanlışlıkları göz ardı etme ve diğer durumlara karşı kin beslememe yeteneği olarak da tanımlanabilir (McCullough ve ark. 2000). Başka bir deyişle lider çalışanlarını; suçlar, tartışmalar ve hatalarla karşı karşıya kaldığında affedebilmesidir. Hizmetkâr liderler için, çalışanların kendilerini kabul edilmiş hissettikleri, hata yapmakta özgür oldukları ve reddedilmeyeceklerini bildikleri bir güven ortamı oluşturmak önemlidir. Hizmetkâr liderler intikam almaya meyilli değildirler, böylece çalışanların içindeki en iyiyi ortaya çıkaran bir ortam oluşturmuş olur (Dierendonck, & Nuijten, 2011. s.252).

Cesaret (courage).

Hizmetkâr liderin risk almaya cesaret etmesi ve eski sorunlara karşı yeni yaklaşımları denemesidir. Greenleaf'e (1991) göre hizmetkâr lideri diğer liderlerden ayıran önemli özellik cesarettir. Örgütsel anlamda cesaret, geleneksel çalışma davranışı modellerine meydan okumakla ilgilidir (Dierendonck, & Nuijten 2011. s.252). Örgütte yenilik ve yaratıcı işler yapabilmek için cesaret gereklidir.

Tevazu (alçakgönüllülük) (humility).

Çalışanın kendi başarılarını veya yeteneklerini uygun bir perspektife yerleştirme yeteneğidir (Patterson 2003). Daha açık bir ifadeyle hizmetkâr liderin yanılmaz olmadığını ve hata yapabileceğini kabul etmesi anlamına gelmektedir. Hizmetkâr lider, yapılan eleştirilerden ders almaya çalışır ve örgütteki herkesin görüşlerini merak eder (Dierendonck, & Nuijten,

2011, s.252). Hizmetkar liderlerin alçakgönüllü özelliğinin olması, özgüvenli olmaları, eleştirildiklerinde kendilerini savunmamaları ile kendini göstermektedir (Sendjaya vd., 2008, s.407).

Yönetim (stewardship).

Ortak çıkarlar doğrultusunda başkalarını hareket ettirme, örgüt için sorumluluk alma, kontrol etme ve kişisel çıkar yerine hizmet etme isteğidir. Yönetim, sosyal sorumluluk, sadakat ve ekip çalışması ile yakından ilişkili bir kavramdır (Dierendonck, & Nuijten, 2011, s. 252). Lider, toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yaparak bütünü iyileştirmeye çalışır.

Otantiklik (authenticity).

Kişinin gerçek benliği anlamına gelmektedir. Bu kavram, kişinin kendi düşünce ve duygularıyla tutarlı bir şekilde kendini ifade etmesini belirlemektedir.

Hizmetkâr liderliğin farklı yönleri.

Müşteri, çalışanlar veya toplumdaki diğer insanlar olsun, hizmetkâr liderlikte öncelik bireydedir. Hizmet etmek, yardım etmek ve kendini ikinci plana atmak, takipçilerinin ve çalışanlarının etkinliği artırmaya çalışmak ve lider olma dürtüsü hizmetkâr liderliği, diğer teorilerden ayırmaktadır.

Barbuto ve Wheeler (2006,) hizmetkâr liderlerin rolünün takipçilere hizmet etmek olduğunu, dönüşümcü liderlerin rolünün ise takipçilere örgütsel hedeflere ulaşmaları için ilham vermek olduğunu tekrarlamışlardır. Bu nedenle, hizmetkar liderliğin odak noktası, her şeyden önce, bireysel takipçilerdir ve bu takipçiler örgütsel hedeflere göre önceliklidir (Sendjaya vd., 2008, s.403).

Hizmetkâr lider kendisini sadece örgüte değil diğer liderlik teorilerinin aksine samimi bir şekilde takipçilerine yönelik hizmet etmek için adamıştır. Greenleaf (1998), kendilerini takipçilerine adadıkları için güven oluşturan liderlerin, takipçilerinden de destek gördüğünü söylemektedir. Eğer bir sebepten ötürü amaca ulaşamıyorsa örneğin; çalışılan pozisyon kişinin yetenekleriyle örtüşmüyorsa, lider insani bir tavırla o çalışanı örgüt içerisinde farklı bir pozisyona yönlendirerek yeteneklerini kullanmasını sağlayabilmelidir (Duyan, 2012, s.43).

Diğer liderlik teorilerine göre hizmetkâr liderliğin, çalışanlar açısından daha güvenli bir duygusal ortam oluşturma olasılığının arttığı görülmüştür. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik, çalışanın duygusal rahatlığına diğer liderlik teorilerine nazaran daha çok önem verir. Diğer liderler, kendilerini ve kurumun çıkarlarını en tepe noktaya çıkarmaya çalışırken, hizmetkâr

liderler çalışanlarını geliştirmeye ve onların ihtiyaçlarına kendilerini adanmıştır (Lu vd., 2016, s.507-508).

Hizmetkâr liderlik aniden ortaya çıkan, hızlı şekilde gelişen bir liderlik türü olmamıştır. İş yaşamına ve hayata yönelik uzun soluklu, kalıcı, olumlu dönüştürücü özellikleri barındırır (Spears, 1995). Dönüştürücü liderler davranışlarını örgüt yapısına ve hedeflerine odaklanarak oluştururlar. Oysaki hizmetkâr liderler, takipçilerine ve onların organizasyon hedeflerine ulaşmalarına odaklanmaktadır. Greenleaf (1977), hizmetkâr liderliğin, iş hayatının dışında dini amaçlı topluluklar ve vakıf gibi farklı yapılardaki kuruluşların yönetiminde de uygulanabilecek bir model olarak belirtmiştir (Beğenirbaş, & Yalçın, s.164-165).

Hizmetkâr liderlik, dönüştürücü liderlikle karşılaştırıldığında, ahlaki bir bileşen sunar (Graham 1991) ve takipçilerin ihtiyaçlarına açık bir vurgu yapar (Patterson 2003). Hizmetkâr liderlikte hizmet ideali, lider-takipçi ilişkisine gömülüdür. Hizmetkâr liderliğin diğer liderlik türlerinden örneğin dönüştürücü liderlikten en büyük farkı, hizmetkâr liderlerin örgütsel hedeflerden ziyade gerçekten takipçileriyle ilgilenmeleri (Greenleaf, 1977) ve sosyal sorumluluğa güçlü bir odaklanma ile birleştirilmiş bir eşitlik temelinde çalışmalarınıdır (Dierendonck, & Nuijten, 2011, s.249).

Hizmetkâr liderlerin alçakgönüllülüğü, perde arkasında sessizce çalışmaya, ödüllendirilmeden ve fark edilmeden kararlar almaya istekli olmalarında kendini gösterir (Badaracco, 2002). Palmer (1998), kendi kimlikleri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmayan, kendine güvensiz liderlerin tam tersine, hizmetkâr liderlerin başkalarından sürekli onay veya onay almadan sahne arkasında isteyerek çalışabildikleri belirtilmiştir. Kendileri ve takipçileri arasında bir mesafe koyan çoğu liderin aksine, hizmetkâr liderler tüm insanlara radikal bir eşitlikle davranır ve diğerleriyle organizasyonda eşit ortaklar olarak ilişki kurar (Marshall, 1991). De Pree (1989) ve Graham ve Organ (1993) bu tür bir ilişkiyi, paylaşılan değerler, açık uçlu bağlılık, karşılıklı güven ve yoğun kişisel bir bağ olan sözleşmeye dayalı bir ilişki olarak nitelendirmiştir. Graham (1991), hizmetkâr liderliğin bulaşıcı olduğunu savunmaktadır. Hizmetkâr liderlerin takipçilerinde meydana getirdiği kişisel dönüşüm, kollektif olarak ve tekrar tekrar meydana gelmekte ve sırayla örgütlerde ve toplumlarda olumlu değişiklikleri teşvik etmektedir (Akt., Sendjaya, 2008, s.407-408).

Hizmetkâr liderliğe yapılan eleştiriler.

Hizmetkâr liderliğe ilişkin oldukça fazla eleştiri yapılmaktadır. Hizmetkâr liderliğe ilişkin literatürdeki eleştiriler; bu tarz liderliğin fazla idealist ve kırılgan olması, liderin iyiliğini sömürme ihtimali, gerçeklikten uzak ve uygulamasının kolay olmaması, kısıtlayıcı olması,

zayıf ve boyun eğen lidermiş gibi yanlış algılama ihtimalinin olması ve katılımcı özelliklerin karar vermeyi zorlaştırması biçiminde ifade edilmektedir (Akt., Çetinkaya, & yıldız, 2018, s.2).

Hizmetkâr liderlik kavramı 1970'lerden beri kullanılıyor olsa da ölçekler yeni geliştirildiği için literatürde fazla çalışma bulunmamakta hatta teorileri test eden ampirik araştırmaların sayısının oldukça az olduğu dikkat çekmektedir (Duyan, 2012 s.57).

Akademik çalışmalarda, hizmetkâr liderliğin pozitif sonuçlarının neler olduğu konusunda çok fazla bulgu yer almasına rağmen, bilimsel anlamda çalışanların işyerindeki performanslarını arttıran psikolojik süreçler henüz keşfedilmemiştir (Karaduman, 2017, s.8).

Bass (2000), hizmetkâr liderlik alt yapısının yeterli seviyede olduğunu belirtmiştir ancak henüz yeterli düzeyde deneysel çalışmaların yapılmamış olması ve örgütün etkinliğine katkısının ne olduğunun bilinemediğini ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle, hizmetkâr liderliğin örgüte olan faydası tam olarak tespit edilememiştir. Hizmetkâr liderliğin fonksiyonel etkisinin nasıl olduğu tam manasıyla açıklanamamaktadır. Ayrıca hizmetkâr liderliğe ilişkin araştırmaların çoğu kısmında, iyi liderlerin “diğer insanlara öncelik verildiği” yönündeki imalarıdır. Hizmetkar liderlikte fedakar davranışın desteklenmesine karşın kişisel verimlilik kaygısı, amaç ve vizyon belirleme gibi liderliğin diğer özellikleri ile çeliştiği için bir ironi mevcuttur (Akt.,Dalgıç, 2017, s.62-63).

Avolio ve Gardner (2005) hizmetkâr liderlik davranışında takipçi öz farkındalığının ve öz düzenlemesinin eksik olduğunu öne sürse de, bu bakış açıları aslında hizmetkâr liderlik felsefesi ile uyumludur (Sendjaya vd., 2008, s.404). Ayrıca Rauch'ın (2007) belirttiği üzere hizmetkâr liderlik teorisi, yaşadığı kimlik krizinden dolayı zarar görmüş ve bu sebeple gelişiminde problemler yaşamıştır (Dal, 2014, s.35).

İKİNCİ BÖLÜM

Duygusal Emek

20. yüzyılın sonlarında hemen hemen bütün toplumlar ve devletler, küreselleşmeyle gelen değişimlerden nasibini almışlardır. Toplumun bir parçası olan örgütlerde de durum farklı değildir. Farklı yönetim modellerine olan ihtiyacın doğmasıyla birlikte örgütlerin en önemli unsuru olan insana ve insan duygularına daha çok önem verilmeye başlanmıştır. Şu andaki rekabet ortamı içerisinde duygusal emek kavramı sadece hizmete dayalı meslek gruplarında değil, aynı zamanda pek çok meslek grubunda da karşımıza çıkmaktadır.

Genellikle örgütler tarafından bir rol gerekliliği olarak görülen duygusal emek, örgütün istediği bazı duyguların sergilenmesine ve örgütün istemediği bazı duyguların engellenmesine yönelik tutumları ifade etmektedir (Seçer, 2005, s.825). Duygusal emek, ‘insanın bilinçli şekilde girdiği iş yaşamının, kendi benliğinde oluşturduğu değişimlerin gösterimi’ olarak belirtilmiştir. Bu kavram, örgütsel davranış ve alt disiplinlerinde oldukça fazla çalışılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Basım, & Begenirbaş, 2012, s.78).

Duygusal Emegin Tanımı ve Önemi

Duygusal emek, sosyolog Arlie Russell Hochschild’in literatüre kazandırdığı bir kavramdır. Hochschild, 1983’te “Yönetilen Kalp” (The Managed Heart) isimli kitabında, hizmet sektörünün önem kazanmaya başlamasıyla müşteri ile daha fazla birebir (yüz yüze veya ses ile) ilişkinin kurulması gerektiğini savunmuştur. Ayrıca, müşterinin memnuniyetini artırmak için duygulara özel önem verilmesi gerektiğini vurgulamış ve bu süreçte duyguların ücret karşılığında alınıp satılan bir ürüne dönüştürüldüğünü ifade etmiştir. Hochschild’ın “herkesin gözlemleyebildiği bedensel ve mimiksel gösterimler oluşturabilmek amacıyla hislerin yönetilmesi” olarak ifade ettiği tanımında önemli olan şey duygu yönetimidir. Bu duygu yönetimi, ücret karşılığında yapılırsa duygusal emek adını almaktadır. Hochschild bir diğer çalışmasında duygusal emeği “iş için gerekli olan duyguları hissetmek için çaba harcama işi” şeklinde tanımlamakta ve özel hayatta duyguların yönetilmesi (emotion work) ile iş hayatında duyguların yönetilmesi (emotional labour) kavramlarını da birbirinden ayırmaktadır (Seçer, 2005, s.825-826). Özel alanda (aile, arkadaş vb.) duyguları yönetmenin, ekonomik alışverişin bir parçası olarak müşterilerle duyguları yönetmekten farklılaştığını belirtmektedir. Dolayısıyla ‘hizmet için gülümseme’ tabiriyle çalışanların dramaturjik teknikleri kullanmaları gerektiğini savunur (Grandey, 2015, s.54-55). Duygusal emek, çalışanın işinde göstermesi

beklenen duygulardır ve özel bir heyecan duyması için bir tür kişiselleştirilmiş duygusal düzenlemelerdir (Ara, 2018, s. 1).

Duygu çalışması olarak bilinen özel yaşamda duygusal emek, toplumsal değerlerin varlığıyla şekillenmektedir ve özel iletişim kurmayı ve düzenlemeyi amaçlamaktadır. Diğer yandan, kişi başkalarının amaçlarını ya da ihtiyaçlarını takip etmek zorunda değildir ve duygu çalışması karşılığında duygularını değiştirdiği için para almaz. Bu varsayım altında, özel yaşamda iş yaşamına göre daha az hiyerarşik ilişkiler bulunmaktadır. Yani, birey işletmelerin amaçlarına bağlı değildir, dolayısıyla bireyin üzüntü gibi olumsuz duygular da dâhil olmak üzere çeşitli duygular sergilemesine müsaade edilir (Hochschild, 2006). Ancak özel alanlarda bile, belirli durumlarda hangi duyguların sergilenmesi ya da gizlenmesi gerektiğini öneren gösterim kuralları da olabilmektedir. Bu gösterim kuralları, özel hayatta farklı, profesyonel hayatta farklıdır. Örneğin özel hayatta kişi anne, baba, eş rolünü üstlenmek ister. Bu durumda duygusal emek, kişinin yumuşak huylu ve ilgili olmasını gerektirirken, aksine, iş hayatında ise çoğu zaman “çalışanların kendilerinden beklenen duyguları göstermesini gerektirir”. Kısaca, hizmet çalışanları “örgütsel olarak arzu edilen duyguları” göstermek ve aynı zamanda olumsuz olan duyguları bastırmak zorundadır. Örneğin servis çalışanları her an dostane olma rolünü üstlenmelidir. Özellikle olumsuz duygulardan kaçınmanın boyutu olarak anlaşılan olumlu duyguların sergilenmesi iş yaşamında oldukça önemlidir. Sonuçta, çalışanlarından önemli bir güç olarak örgütlerin beklentilerini karşılamak üzere belirli duyguları ifade etmeleri istenmektedir (Akt., Hofmann, & Sauer, 2017, s.48).

Duygusal emek, kolay bir şekilde anlaşılacak, başka bir ifadeyle kutu içine yerleştirilecek bir kavram değildir. Duygusal emek davranışları sergilenirken hem yumuşak (feminine-kadınsı) hem de sert (masculine-erkeksi) duyguların varlığı gerekebilir. Bu bağlamda duygusal emeğin amacı, karşı tarafın konumuna göre kendisini iyi ya da kötü hissetmesini sağlamaktır. Örneğin hapishanelerdeki gardiyanlar duygusal emeğin karşıt kutbunda yer alırken, işinin gereği olarak tebessüm etmesi gereken hostesler de belki kendi doğalarından çok uzakta, sempatik ve cana yakın olmak zorundadırlar. Bununla birlikte iletişim ve etkileşim sırasında yaşanan olayların karşısında tepkisiz ve tarafsız olmak için de duygusal emek sarfıyatı söz konusu olabilmektedir (Akt., Beğenirbaş, & Basım, 2012, s.80).

Duygusal emeğin diğer bir yönü de bu sürecin, örgütün yönetiminde ve kontrolü altında gerçekleşmesidir. Aslında duygusal emek, kişiler arasındaki ilişki sürdüğü müddetçe örgütün istediği duyguların sergilenmesini zorunlu kılmaktadır. Kişiler duygusal gösterimlerini, örgütsel beklentilerini dikkate alarak düzenledikleri zaman duygusal emek sergilemiş olurlar. Müşteriler veya çalışma arkadaşları vb. diğer insanların duygularını etkilemek amacıyla

Çalışanların duygusal emek sergilemeleri, örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracağından, örgütler, çalışanlarının duygusal österimlerine ilişkin beklenti içerisine girmektedirler. Örgütsel beklentiler, literatürde “österim kuralları” veya “duygu kuralları” şeklinde adlandırılmaktadır. Duygusal emek ile ilgili teorilere bakıldığında genel olarak şu ifadeyi örmek mümkündür: Kişiler, belli durumlar için, ne tür duyguların uygun olup olmadığını ve bu duyguların diğer insanlara nasıl sergilenmesi gerektiğini öğrenebilmek için “österim veya duygu kurallarını” idrak etmeye çalışmaktadırlar (Seçer, 2005 s.827).

Duygusal emek, hem çalışanları hem de rgütü tatmin etmenin bir aracı olduğu için, çalışanlar genellikle bunu bir stres kaynağı olarak örmektedir. Örgüt açısından da, duygulara gereken önemi vermemek, onları yönetememek veya yeterince ifade edememek örgütlere çok pahalıya mal olabilmektedir. Yönetim uzmanları, duyguları yöneterek ve organize ederek daha yüksek performans elde edebileceğini öne sürmektedir. Bu değerli kaynak, rekabet avantajı sağlayabilmekte ve doğal bir beceri olduğu için de taklit edilmesi rakipler açısından zor olabilmektedir (Ara, 2018, s.1). Bu sebeplerle çalışanlarından bekledikleri österim kurallarını en başta belirtmeleri, çoğu örgütün, bunun örgütün amaçlarına ulaşmada kolaylık sağlayacağını düşünmelerindendir. Dolayısıyla duygusal emek, örgütün başarılı olmasına yardımcı olabilirken diğer taraftan duyguların yönetiminde yaşanan olumsuzluklar, örgütün başarısız olmasına sebep olabilmektedir (Basım, & Beğerirbaş, 2012, s.80).

Özetle alışma yaşamında son yıllarda önemi gittikçe artmakta olan duygusal emek kavramı, çalışandan istenen rol gerekliliklerinden birisi olmuştur. Duygusal emek literatüründe, çalışanın performansını, çalışanın sergilediği veya gizlediği duyguları, müşteri ya da çalışma arkadaşlarında oluşturduğu izlenimleri eleştirilere konu olmaktadır. Yani bu kavramın çalışanlarda da stres, tükenmişlik, rol atışması, işten ayrılma eğilimi gibi etkileri de zamanla daha fazla tartışılmaya başlanmıştır (Seçer, 2005, s.828).

Duygusal Emek Davranışının Alt Boyutları

Duygusal emek, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi (doğal) davranış olarak 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu kısımda sırasıyla bu alt boyutlara değinilecektir.

Yüzeysel davranış (surface acting).

Yüzeysel oyunculuk, duygusal oyunculuk, sahte duygular ya da yüzeysel rol yapma gibi farklı şekillerde isimlendirilmiş olan bu kavramla ilgili literatürde oldukça fazla tanımlama bulunmaktadır. Yüzeysel davranışın temelinde çalışanların dışarıdan örülen tepkilerin ve davranışlarını düzenleyen, kısaca duygu düzenleme stratejisini ifade etmektedir.

Yüzeysel rol yapma, tıpkı bir “aktör” gibi gerçekte hissedilmeyen duyguları hissediyormuş gibi yaparken, duyguların yüz ifadeleri, mimik, jestler, ses tonu vb. şekillerde sunulmasıdır. Yüzeysel rol yapma, hiç var olmamış bir duygunun gösterilmesi ya da gerçekten hissedilen bir duygunun sanki hiç yaşanılmıyormuş gibi davranılmasıdır (Eroğlu, 2014, s.149). Yüzeysel davranış kullanan çalışanlar, hissettikleri duyguları bastırmaktadır ve istenen bir ifadeyi taklit etmektedirler (Zhan, Wang, & Shi, 2016, s.527). Dolayısıyla çalışanlar, gözlemlenebilir dışa dönük ifadeleri değiştirmekte, hissedilmeyen duyguları yapay olarak sunmakta, hissedilen duyguları maskeleyerek ve gerçek duyguları gizleyerek, gerçek duygularıyla uyuşmayan bir dış görünüm sergilemektedirler (Lee, Ok, & Hwang, 2016, s.142).

Yüzeysel davranış, çalışanın sıkıntılarını tahmin etme eğilimindedir. Ayrıca yüzeysel davranış, duyguları düzenlemenin kişinin yetenekleri ve sahip olduğu değerleri ile ne kadar uyumlu olduğunu gösterir. Örneğin, dışa dönük çalışanlar, yüzeysel davranışları rahatsız edici bulmamalıdır. Çünkü bu çalışanlar içe dönük işlerde başarılı değildirler. Yüzeysel davranış, çalışanlar kendilerini düzenlemede yetersiz hissettiklerinde ya da kendilerini ifade etmeye çalıştıklarında daha da sıkıntılı bir hal alır, çünkü sahte duygular kendi inançlarıyla uyuşmamaktadır. Örgütsel hedeflerle güçlü bir şekilde özdeşleşen veya örgütün hedefleri ile kültürel kimliği tutarlı olan kişiler, işteki kişisel duygularını bastırırken daha az üzümekte ya da daha az tükenmektedir (Akt., Grandey, 2015, s.57).

Kimi çalışanlar “sahte” duyguları sergilerken, bu davranışının işinin bir parçası olduğuna inanmamaktadır. Bu durum kötü niyetli rol yapma veya aldatma olarak da adlandırılabilir. Çünkü burada ifadeler manipüle edilmekte, gerçek duygular baskılanmakta ve gerekli olan duygu gerçekten hissedilmeden simüle edilmektedir. Yani aslında sahip olunmayan duyguya sahipmiş gibi davranılmaktadır. Fakat yüzeysel davranış her zaman ve her koşulda olumsuz olarak düşünülmemelidir. Çünkü çalışan kötü bir gün geçirdiği zaman, gerçekten hissettiği duygularını sergilemeyi engellemesi açısından daha iyi bile olabilecektir. Örneğin beklenmeyen durumlar karşısında çalışanlar olumsuz duygular barındırabilirler. Bu durumda çalışanlar yüzeysel davranış sergilerlerse örgütün istediği duyguyu göstermiş olurlar. Bu yüzden yüzeysel davranışın, çalışanlar tarafından beklenen duygunun gösterilmesi bakımından tek alternatif olduğu da örgütlerce kabul görmektedir (Yağcı, 2020, s.26-27).

Örgütlerde açısından yüzeysel davranış, çalışanlardan beklenen ve istenilen bir davranış biçimidir. Böylelikle çalışanlar, müşterilere karşı farklı duygular hissettiklerinde dahi olumsuz duyguların yerine zorunlu olan duyguları gösterebilmektedirler (Akt., Turan, 2018, s.73-74). İş yerinde belirli duyguları ortaya koyma zorunluluğunun arkasında yatan amaç, çalışanların işlerini yaparken olumsuz durumlardan kaçınmalarını sağlamaktır. Ayrıca,

Çalışanlar sürekli yzeyssel davranış sergilemeleri durumunda kendilerini olumsuz durumlardan daha uzakta tutabilmektedir (Karakış, 2020, s.34).

Duygusal emek araştırmacıları, Gross'un (2009) makalesinde belirttiği gibi, basit bir tabirle derinlemesine davranışta bulunmanın “iyi” ve yzeyssel davranışta bulunmanın ise “kötü” olduğu sonucuna varma eğilimindedir (Grandey, 2015, s.57). Oysaki havayolu sektöründe yapılan bir araştırmada servis görevlisinden, uygunsuz davranışlarda bulunan müşterilere hizmet verirken dahi olumsuz duygularını gizleyerek neşeli ve arkadaşıl bir tavır sergilemesi beklenmektedir. Çalışanın bu performansıylayla sürekli olumlu bir havanın yansıtılması durumunda servis çalışanına fazladan bir ücret alabilme imknı doğurabilmektedir (Hu, Hu, & King, 2017, s.1798). Bu örnekten de anlaşılacaağı üzere yzeyssel davranış sergileme her zaman için kötü olarak algılanmamalıdır.

Derinlemesine davranış (deep acting).

Duygusal emeğin diğer alt boyutu olan derinlemesine davranış, derinden rol yapma, derin oyunculuk veya duygusal çaba olarak da bilinmektedir. Derinlemesine davranış, çalışanların içinden gelen duygularını, göstermesi gereken duygularla tutarlı bir hale getirmesidir (Eroğlu, 2014, s.149). Burada alışanlar yzeyssel davranışta olduğu gibi duygularını karşı tarafa yansıtırken sanki sahnede bir oyuncuymuş gibi davranmaktadırlar. Ancak alışan, yzeyssel davranışta rol hissiyatı olmadan sadece rolünün gereklerini yerine getirmektedir; derinden rol yapmada çalışan, rolündeki duyguları yaşamakta ve kendisini rolüne kaptıran bir sanatçı gibi göstermeye çalışmaktadır (Turan, 2018, s.74). Bir bakıma derinlemesine davranışta, çalışan kendini müşterisinin yerine koymakta, empati yoluyla hareket etmektedir (Basım, & Beğenirbaş, 2012, s.79).

Derinlemesine davranışta bulunan çalışanın, kendisinden istenen davranışa hislerini uyarlamak için göstermiş olduğu çabasına vurgu yapılmaktadır. Derinlemesine rol yapma, duygusal davranış kurallarının gerektirdiği bir biçimde duygusal ifadelerin gösterimi için bilişsel tekniklerle yani kendi kendini ikna etme yoluyla duygularını değiştirme sürecidir. Derinlemesine davranışta, yzeyssel davranıştan farklı olarak çalışan sadece hareketlerini değil, hareketleriyle birlikte duygularını da kendisinden istenilen davranışla uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Derinlemesine davranışın etkili olabilmesi ve gerekli duygunun hissedilebilmesi için içsel duyguların da değiştirilmesi gerekmektedir (Akt., Güler, & Marşap, 2018, s.160).

Yzeyssel davranış ile derinlemesine davranış boyutu arasındaki farklara bakılırken *alışanların niyetleri* de değerlendirilmelidir. Buna göre yzeyssel davranış sergileyen çalışan gerçek duygularını değiştirmemekte ve işini kaybetmemek amacıyla sahte duygular sergilediği

için “kötü niyetli” olarak nitelendirilmektedir (Akt., Turan, 2018, s.74). Sonuçta, derinlemesine davranışın pozitif sonuçlarının, duyguların kişisel onayı olduğunu, hizmet sunumları esnasında olumsuz duyguların gösterilmesinin önüne geçildiğini, kişisel başarıyı artırdığı, müşteri memnuniyeti ve artan iş tatmini ile performansla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Özgüleş, 2017, s.47).

Samimi (doğal) davranış (genuine acting).

Sahici durumların ifadesi olarak kabul edilen samimi davranış boyutu, çalışanların hizmet sunarken gerçekten de hissedebilecekleri duyguların var olabileceği düşüncesiyle Ashforth ve Humphrey tarafından literatüre kazandırılmıştır. Çünkü yüzeysel ve derinlemesine boyutlarında olduğu gibi çalışanların, örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarına uymak için sürekli rol yapmalarına ve çaba harcamalarına gerek duyulmamaktadır. Burada anlatılmak istenen çalışanların karşısındakilere sadece zorunluluktan dolayı değil de, belki o anda aldığı güzel bir haberin kendisinde oluşturduğu mutluluk dolayısıyla iyi davranması söz konusu olabilmektedir. Örneğin, bir hastaya hastalığının ciddi bir boyutlara ulaştığı haberini vermek üzere olan bir doktor, sahiden de bu duruma üzölmüş olabileceği için cümlesinde üzgünüm ifadesine yer verebilmektedir (Yağcı, 2020, s.31-32). Bu bağlamda samimi davranışta, ne gerçekten hissedilen duygudan farklı bir duyguyu dışa vurması yani yüzeysel rol yapma, ne de gerçekten hissedilen duyguyu işinin gerektirdiği duygularla değiştirmeye çalışması yani derinlemesine rol yapma söz konusudur (Başbuğ, Ballı, & Oktuğ, 2010, s.257).

Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış, duyguların açıkça ya da stratejik olarak manipüle edilmesine odaklanmışken, samimi davranışlar ise kendiliğinden oluşan, gerçek ve içten duygulara dayanmaktadır. Samimi davranışları sergileme, örgütlerin çalışanlarından istediği davranışlarından ziyade, asıl olarak karşısındaki kişinin durumuyla ilgilidir. Hasta olan bir çocuğa şefkat göstererek yaklaşan bir doktorun duygularında samimi olması, herhangi bir rol yapmasına gerek olmaması bu duruma örnek olarak verilebilir (Özgüleş, 2017, s.48). Kısaca samimi davranış, duyguların, durumlara verdiği tepkilerdir ve insanların duygularını doğal ve daha kolay bir şekilde ifade etmesidir. Çalışmalarda, yüzeysel davranışın daha sık kullanıldığı örgütlerde daha çok zararlı sonuçlar elde edilirken, samimi davranışın egemen olduğu örgütlerde daha az olumsuz sonuçlara rastlanılmıştır (Grandey, 1999, s. 44-45).

Duygusal emek yaklaşımları

Bu başlık altında Hochschild, Morris ve Feldman, Ashforth ve Humphrey ile Grandey’nin yaklaşımları ele alınmıştır.

Arlie Russell Hoshchild'in duygusal emek yaklaşımı.

Duygusal emek kavramı, 1983 yılında Hochschild'ın kaleme aldığı “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” (The Managed Heart: The Commercialization Human of Feeling) kitabında ilk defa karşımıza çıkmaktadır. Duygusal emek, kavramsal olarak “duyguların düzenlenmesi” ile ilgili bir terimdir. Hochschild (1983) duygusal emeği, çalışanın maaş karşılığında kurumun istediği görünebilen yüz ifadeleri ya da beden dilinin gerekliliklerini gerçekleştirmek amacıyla duyguları ve davranışları yönlendirmesi-yönetmesi şeklinde ifade etmektedir. Bununla beraber duygusal emek kavramını içeren mesleklerin 3 kurala sahip olması gerektiğini belirtmektedir:

- Yüz yüze veya direkt ses diyalogunun varlığı,
- Çalışanın, diğerlerinin gözetiminde ve denetiminde olması,
- Çalışanın görevi yerine getirirken diğerlerinin duygularına etki etmeyi hedeflemesi olarak açıklamaktadır.

Hochschild (1979;1983)'in “hissetme kuralları (feeling rules)” olarak isimlendirdiği bu kurallar sosyal yapının, işin ve örgütün kurallarının ortaya çıkardığı kalıplardır. Bu kurallar, iş gereklerinin ve örgüt kurallarının birleşerek ortaya çıkardığı, örgütün ve dolayısıyla çalışanların beklentilerini yansıtan kurallar olarak karşımıza çıkmaktadır (Türkay, Ünal, & Taşar, 2011, s.204).

Duygu yönetimi, çaba istemektedir. Hochschild'in (1983) kitabı, duyguları yönetmenin zor olduğunu ve çalışan için zararlı olabileceği, yüzeysel ve derinlemesine hareket etme süreçlerinin zahmetli olabileceği bilincini oluşturmuştur Aynı zamanda Hochschild'in (1979) ifade ettiği gibi, “duygu yönetimi piyasa sektörüne girdiğinde ve emek gücünün bir yönü olarak alınıp satıldığında, duygular metalaştırılır”. Örgütün bu duyguları metalaştırma çabaları, çalışan için tatsız bir durumdur. Hochschild duygusal emeğin tükenmişlik, kişinin duygularına yabancılaşması ve işin zorlaşması gibi olumsuz sonuçlara neden olabileceğini öne sürmektedir (Grandey, 1999, s.4).

Hochschild (1983), bir araştırmasında, uçuş görevlileri örneğiyle duygusal emeği açıklamıştır. Bir hostes, yemek servis arabasını iterek götürdüğünde aslında bedensel olarak çalışmaktadır. Acil iniş, tahliye ya da başka hizmetler ile ilgilenirken ise zihinsel olarak çalışmaktadır. Çalışan, fiziksel ve zihinsel emeğin yanında aslında çok daha fazla iş yapmaktadır. Hochschild'a (1983) göre duygusal emek, bireyin diğerlerinin zihninde doğru bir dış görünüm (imge) oluşturabilmesi için duygularını tetiklemesi ya da bastırması gereken emektir. İfade edilen emekte, zihnin ve duyguların birbiriyle eşgüdümlü olmaları

gerekmektedir. Hochschild (1983), duygusal emeğin oluşturduğu riske de vurgu yapmaktadır. Çalışan kişinin gerçek duygu durumundan farklı şeyler yapması sebebiyle riskin meydana gelebileceğini dile getirmekte ve zihin ile duygular arasındaki farklılıkların hiç ummadık anda ani sonuçlara yol açabileceğine de dikkat çekmektedir. Bu farklılıklar, çalışanın ya bedeninde veya ruhunda bir yabancılaşmaya sebep olabilmektedir. İlk başta çalışan kişinin, işini severek yapıyormuş gibi gözükmesi, işinin bir parçası olabilir ve bu kişi yaptığı işten mutluymuş gibi gözükabilir, oysaki gerçekte kişi mutsuz ve hatta depresyonda bile olabilir (Akt., Karakış, 2020, s.19-21).

Hochschild (1983), duyguların denetiminin ve manipüle edilmesinin olanaksız olmadığını ileri sürmekte ve duyguları yönetilebilmek ve manipüle edilebilmek amacıyla yüzeysel davranış ile derinlemesine davranışa açıklık getirmektedir. Yüzeysel davranış, “hissettiğimiz şeyi saklama, hissetmediğimiz şeyi hissetme” şeklinde tanımlanmaktadır. Derinlemesine davranış ise “tıpkı bir başkasıymış gibi davranmayı kolaylaştırıp, başkalarını aldattığı kadar kendisini de aldatır.” şeklinde tanımlanmaktadır. Başka ifadeyle yüzeysel davranış kendisine değil, başkalarına rol yapmayı içermektedir ancak derinlemesine davranışta kişi kendini de kandırmaktadır. Yüzeysel davranışa en belirgin örnek, tiyatro aktörleridir. Oyunculuk esnasında bir oyuncu, mesajı izleyiciye iletebilmek için gerçekçi olmayan jestler kullanabilmektedir. Oysaki gerçekte o duyguları hissetmemektedir. Derin davranış ise daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Birey, bilerek olarak yaptığı davranışları için duygularını değiştirmekte ve gösterdiği duyguları gerçekten de hissetmeye başlamaktadır (Karakış, 2020, s.21-22).

Hochschild’e göre, duygusal emeğin gerektiği işlerin bir takım özellikleri vardır. Duygusal emek, insanlar ile direkt temasta olan çalışanın, karşısındaki kişide duygusal bir durum oluşturmak amacıyla duygularını kullandığı ve örgütte çalışanların duyguları üzerinde kontrollü olmasına olanak verdiği işlerde ortaya çıkmaktadır (Durgut, & Kahya, 2015, s.349). Hochschild (1983) çalışmasında, işyerinde müşteri ile iletişime geçilen ilk aşamanın, çalışanın müşteri ile karşı karşıya kaldığı an olduğunu savunmuştur (Baş, 2019, s.80).

Hochschild belirli meslek gruplarının duygusal emek gerektirdiğini öne sürmüştür. Bahsi geçen meslek grupları aşağıda sıralanmıştır:

- Memurlar,
- Serbest Meslek Çalışanları (Doktorlar, Avukatlar vb.),
- Satış yapan Çalışanlar,
- Dışarıda Özel Çalışanlar (Garsonlar vb.),

-Evde Özel Çalışanlar (Bakıcılar, Temizlik Görevlisi vb.),

- İşletmeci ve Yöneticiler (Ünler Öz, 2007, s.5).

Duygusal emek, her ne kadar ilk olarak hizmet sektöründeki ilişkileri tanımlamak için geliştirilse de, hemen hemen her meslek grubunda artık duygusal emek davranışlarını görmek mümkündür. Örneğin, market çalışanlarının neşeli gözükmesi, kuaförlerin sohbet etme meyilli olması, doktorların soğukkanlı davranması ve icra memurlarının sert tavırlar sergilemeleri bir gereklilik haline gelmiştir (Akt., Özgüleş, 2017, s.40).

Andrew Morris ve Daniel Feldman’ın duygusal emek yaklaşımı.

Etkileşimci yaklaşımı benimseyen Morris ve Feldman duygusal emeği, çalışanın diğer kişiler ile ilişkide olduğu müddetçe, örgütün kendisinden istediği duyguları gösterebilmek için harcadığı çaba, kontrol etme ve planlama şeklinde tanımlamaktadırlar. Morris ve Feldman, kişinin duygusal davranışlarının içinde bulunduğu sosyal şartlardan etkileneceğini öne sürmektedir. Duygusal emek sürecinde, duygusal etkileşim oldukça önemlidir. Diyaloglarda alıcı rolündeki kişinin ister sözlü ister sözsüz tepkisi, çalışan kişinin duygu ve duygusal emek davranışlarını etkileyecektir. Duygusal etkileşim, sonuçta gönderici ile alıcı arasındaki iletişim sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte alıcının tepkileri, çalışanın iletişim sürecinin ikinci kısmında yansıttığı duygularını zorlayabilmektedir. Yönetim, hizmet alışverişinin makul şartlarda gerçekleşmesinden sorumlu olduğu kadar çalışan-müşteri ilişkisinin niteliğinden ve bu iki tarafın arasındaki etkileşimden de sorumludur. Bu yaklaşımdan hareketle, çalışan hizmetini yerine getirirken tercih edeceği duygusal emek davranışının, müşteri ile olan ilişkisinin adil algılamasından etkileneceği söylenebilir (Yürür, Gümüş, & Hamarat, 2011, s.3828).

Morris ve Feldman duygusal emeğin, etkileşim sıklığı, sergileme kurallarına dikkat, duygu ifadelerinin çeşitleri ve duygusal uyumsuzluk olmak üzere 4 boyuttan oluştuğunu öne sürmüştür. Harris (2002), duygusal emekle ilgili olan teorilerin ortak özelliklerini, “sosyal, mesleki veya örgütsel beklentiler için harekete geçirilen duygusal emek davranışı, sahte ya da gerçek olabilmektedir” şeklinde özetlemiştir. Duygusal emeğin kişi üzerindeki etkileri olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Zapf (2002) da duygusal emeğin özelliklerini 3 konu başlığı altında toplamıştır. Bunlardan birincisine göre duygusal emek, müşteriler ile yüz yüze veya sesle etkileşimler sayesinde ortaya çıkar. İkincisine göre, duygular, başka insanların duygularına ve davranışlarına etki etmek için sergilenir. Son olarak üçüncüsüne göre, duyguların sergilenmesi belirli kurallar dâhilinde olur (Başbuğ vd, 2010, s.258).

Verilen hizmet ne sıklıkta ise duygu gösterim sıklığı da o denli değişkenlik göstermektedir. Bu sıklık arttıkça, çalışanlar gösterim kurallarına daha da fazla önem verecektir. Bu bağlamda farklı şartlardaki çalışanların performansları için örgütlerin belirlemiş oldukları davranış standartları vardır (Hochschild, 1983). İş, birden fazla duygu gösterimini gerektirebilir ve bu da çalışanların duygu çeşitliliğine ihtiyacı olduğu gerçeğini beraberinde getirecektir. Dolayısıyla duygusal emeği harcama miktarı da artacaktır. Fakat duygusal çeşitliliğe ihtiyaç duyulması, çalışanların duygusal anlamda uyumsuzluk yaşamasına neden olabilecektir (Basım, & Beğenirbaş, 2012, s.79).

Blake Ashforth ve Ronald Humphrey'in duygusal emek yaklaşımı.

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği, uygun duygunun gösterimi olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşım Hochschild'in yaklaşımından şu şekilde farklıdır: doğrudan davranışın kendisine odaklanılmıştır, davranışın altında yatan duygulara odaklanılmamıştır. Çünkü işin karşı taraftan gözlemlenebilen kısmı, davranışlardır ve bu da karşı taraf için önemlidir. Ashforth ve Humphrey'i diğer yaklaşımlardan ayıran bir diğer nokta ise sosyal kimlik kuramını duygusal emek kavramına uyarlanmış olmalarıdır. Buna göre, kişiler kendilerini ve başka insanları grubun bir parçası olarak algılamakta ve yer aldıkları grubun özelliklerini sanki kendi özellikleriymiş gibi kabullenmektedirler. Bu yaklaşımı savunanlara göre, çalışanların örgüt davranış kurallarını içselleştirmesi, kabullenmesi ve örgütün rolleriyle özdeşleştirmesi duygusal emeğin neden olduğu olumsuz neticelerini bir nebze olsa hafifletebilmektedir (Oral, & Köse, 2011, s.466).

Ashforth ve Humphrey (1993) Hochschild'in aksine daha görünür davranışları hedef almaktadır. Hochschild, duygusal emekte içsel duygulara odaklanırken, Ashforth ile Humphrey ise kavramın davranışsal boyutuna odaklanmaktadır ve davranışsal boyutu bir 'izlenim yönetimi' şekli olarak görmektedirler. Hem Hochschild hem de Ashforth ile Humphrey'e göre, duygusal gösterim kurallarına uymanın sonucu duygusal emektir. Ashforth ve Humphrey, Hochschild'in öne sürdüğü gösterim kurallarına uygunluğun yalnızca iki şekilde (yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış) gerçekleştiği iddiasını eleştirmektedirler. Ashforth ve Humphrey, bu iki boyutun duygusal emek olgusunu bütünüyle yakalayamadığı belirtirler çünkü duyguların yönetiminin az veya çok bilinçli olarak yapıldığı görüşündedirler. Hochschild'a göre hostesin kendi kendine doğru duyguları hissettiği ve gösterdiği durumlar göz ardı edilebilmektedir. Örnek olarak, yaralı bir çocuğa sempati duyan bir hemşirenin içindeki duygularını harekete geçirmesine ya da değiştirmesine gerek olmayabilir. Ashforth ve Humphrey, hizmet çalışanlarının gösterdiği iki strateji (yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış) olduğu konusunda hemfikirdir fakat samimi (doğal) duygular adı verilen bir üçüncü

davranış biçimi olduğunu da belirtmektedirler (Karakış, 2020, s.24). Ashforth ve Humphrey ‘*gerçek duygu*’ olarak tanımladıkları samimi duygular, çalışanın yansıtmaması gereken duyguları onlara kendiliğinden deneyimleyebilme ve sergileyebilme olanağı vermektedir (Baş, 2019 s. 80-81).

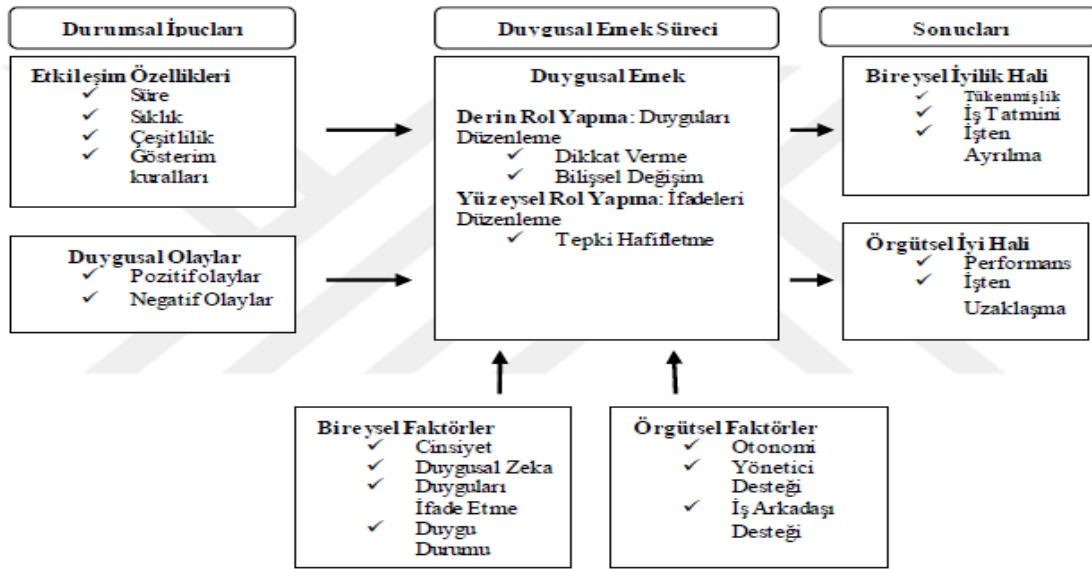
Alicia Grandey’in duygusal emek yaklaşımı.

Grandey (1999) tarafından geliştirilen bu yaklaşım, duygusal emeği duyguların ve davranışların, örgütün amaçlarına hizmet edecek biçimde düzenlenmesi olarak tanımlamaktadır. Grandey (1999), duygusal emek ile ilgili daha öncede yapılmış çalışmaları bütünleştirip yeni bir duygusal emek modeli ortaya çıkarmıştır. Grandey (1999) duygusal emek kavramının önceki yaklaşımların hiçbirisiyle kesin olarak açıklanamadığını ileri sürmüştür. Diğer araştırmacılar ise konuya farklı perspektiften yaklaşıp geliştirmeye çalışmışlardır. Fakat duygusal emeğin gerçekten kavramsallaştırılması için bütün bahsedilen yaklaşımların bir sentezi gerekmektedir. Doğal olarak modelin birinci özelliğinin daha önceki yaklaşımların sentezi olduğu söylenebilir. İkincisi de ‘*duygu düzenlemesi*’ kavramının modele dâhil olmasıdır. Duygu düzenlemesi, kişinin herhangi bir uyarıcıyla karşılaştığı anda duygularına hâkim olabilmesi, duygusal dengesini sağlayıp durumuna uygun dönütler geliştirmesini sağlamaktır. Grandey (1999), duygu düzenlemesini, iş yerine uygun duyguları gösterebilmek için çalışanların duygularını düzenlemeleri olarak tanımlamaktadır (Oral, & Köse, 2011, s.466-467).

Grandey’in diğer bir görüşü, önceki çalışmalarda olduğu gibi duygusal emeği yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olarak incelemiştir fakat bu iki davranışın, duyguların düzenlenmesi amacıyla kullanılması gerektiğini de belirtmektedir. Duyguların düzenlenmesinde durumsal değişkenler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler etkili olmaktadır (Basım, & Begenirbaş, 2012, s.79). Bu konulara ileriki bölümlerde ayrıntıları ile değinilecektir.

Duygu düzenlemesi kavramını modele dâhil etmesi, Grandey’i diğer yaklaşımlardan farklılaştırmıştır. Aslında, duygusal emek araştırmasında diğer birçok duygu düzenleme stratejileri çalışanlar tarafından kullanılmaktadır. Yüzeysel davranış kullanımı günden güne değişen çalışanlar, daha fazla memnuniyetsizlik ve işten ayrılma gibi olumsuz durumlar yaşamışlardır. Örneğin, bazı çalışanlar kronik olarak yüksek düzeyde yüzeysel eylem ve derin eylem (düzenleyiciler) kullanırken, diğerleri ikisini de kullanmama eğiliminde (oyuncu olmayanlar) olmaktadır. Bu gruplar arasında refah veya mutluluk açısından farklılıklar görülmektedir (Akt., Grandey, 2015, s. 58).

Sonuç olarak, Grandey kendisinden önceki üç yaklaşımın bütün özelliklerini irdeleyip bütüncül bir bakış açısıyla duygusal emek kavramını daha kapsamlı biçimde ifade etmeyi başarmıştır. Aynı zamanda Grandey, psikolojide “duygu düzenlemesi” kavramını kullanıp, duygusal emeği “duyguları ayarlama süreci” şeklinde açıklamaktadır. Böylelikle duygusal emeğin geniş bir kapsama ulaşmasında etkili olmuştur. Duygusal emek sürecinin kapsamına ilişkin şekil aşağıda gösterilmektedir (Özgüleş, 2017, s.44-45).



Şekil 4. Duygusal emek sürecinin kapsamı.

Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

İnsan davranış ve duyguları birçok faktörden etkilenmektedir. Dolayısıyla kişinin kendi özelliklerini ifade eden bireysel faktörler, örgütün kendi içinde sahip olduğu özellikler olan örgütsel faktörler ve etkileşim özellikleri olmak üzere 3 faktörden bahsetmek mümkündür.

Bireysel faktörler.

Yaş.

Hochschild’a göre yaş duygusal emek davranışını etkileyen önemli bir faktördür. Genç çalışanlara göre yaşlı çalışanların daha yüksek zekâyâ sahip oldukları görülmektedir. Hochschild ile aynı fikirde olan Kruml (1999) da yapmış olduğu çalışmada yaşlı çalışanların, genç çalışanlara göre daha fazla duygusal çaba harcadıklarını ifade etmiştir. Çalışanlar, yaşları ilerledikçe daha çok samimi ve doğal davranışlar sergilemektedirler (Akt., Turan, 2018, s.76).

Cinsiyet.

Bireysel değişkenler arasında en önemli faktörlerden biridir. Bazı araştırmalarda kadınların, iş yaşamında erkeklere göre daha fazla duygusal emek sergilediği öne

sürülmektedir. Kadınların erkeklere kıyasla duygusal anlamda daha duyarlı olması, duygularını zorlanmadan gösterebilmeleri ve bu duygularını iş yaşamına da yansıtacakları beklentisi, kadınların duygusal emek sergileme düzeyini artırmaktadır. Hatta kadınların olumlu duygusal emek davranışı sergilenmesi gereken işlerde çalıştığı da araştırmacılar tarafından savunulmaktadır. Bu açıklamayla birlikte sekreterlik, hosteslik, hemşirelik gibi işlerde erkeklere oranla kadınların daha yetenekli oldukları örnek olarak verilebilmektedir (Akt., Başlar, 2020, s.19-20). Örneğin enformasyon teknolojilerinde çalışan beyaz yakalıları, enformasyon teknolojileri işlerinde, duygusal ve sosyal yeterliliği hayati bir nitelik olarak gördüklerini belirtmektedirler. Yani bir odada ve yalnız başına bir bilgisayarın karşısında bilgisayar programı üreten bir (çoğu zaman erkek) çalışanın bile, diğer çalışma arkadaşlarıyla duygusal empati kurması beklenmektedir. Ancak erkekler bu özelliklerin, ideal çalışanın zaten sahip olması gerektiği bir nitelik olduğunu belirtmektedirler. Yine erkek çalışanlar ‘iş iyi yapabilmek için bu özellik zaten gereklidir’ düşüncesine sahiptirler. Ayrıca bunu da cinsiyetsiz/cinsiyet-körü bir unsur olarak algıladıklarını ifade etmektedirler. Fakat aynı özelliklerin, kadınlar açısından daha kolay performe edildiğini ve daha doğal nitelikler olduğunu da eklemektedirler (Özkaplan, 2009, s.22).

Eğitim Durumu.

Çalışanların mesleki konuda eğitilmiş ve donanımlı olması ve mesleğiyle ilgili konularda müşterilerine karşı nasıl davranması gerektiğini bilmesi duygusal emeği etkilemektedir. Dolayısıyla bu durumda çalışanlar daha fazla duygusal emek sarf etmektedirler. Mesleki eğitim almamış çalışanlar, müşterilerle anlaşma konusunda ve iş yerine uygun davranışı gösterme konusunda sıkıntılar yaşayabilmektedir. Buna göre mesleki bilgi düzeyinin yüksek olması, çalışanın müşteriyle olan ilişkilerinde olumlu şekilde etki etmektedir (Akt., Turan, 2018, s.77).

Medeni Durum.

Medeni durumla duygusal emek arasındaki ilişkiyi hostesler üzerinde araştıran bir çalışmada evlenmemiş hosteslerin evli hosteslere oranla derin duygusal emek davranışlarını daha yüksek düzeyde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla beraber anlamlı bir etkinin olmadığı sonucuna ulaşılmış çalışmalar da mevcuttur. Wharton’ın (1996) bir araştırmasında, çalışanın medeni durumunun duygusal emek üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı çalışmada bireyin evli olduğu için eşinden duygusal destek almasının, duygusal emek davranışlarında anlamlı bir farklılık gösterecek şekilde etkilemediği sonucuna da ulaşılmıştır. Yine aynı şekilde, Oral ve Köse (2011), Zammuner ve Galli (2005), Öz (2007), Sloan (2008), Kaya (2009) tarafından yapılmış araştırmalarda da medeni durumun

duygusal emek davranışlarında etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Kaya, & Özhan, 2012, s.114).

Mesleki Tecrübe.

Konuyla ilgili çalışmalarda, çalışma süresinin, gösterilen duygusal emek davranışları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturacak düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedenini Pala (2008): “çoğu zaman bilgi ve beceri deneyimler ile öğrenilmekte iken duygular öğrenilememekte ya da değiştirilmesi mümkün olmamaktadır” şeklinde açıklamıştır. Fakat başka bir yaklaşımda farklı niteliklere, değer yargılarına ve beklentilere sahip uzun süre çalışan kişilerin önemli düzeyde duygusal deneyimler kazanabildikleri ve bunun onların duygularını düzenlemelerinde bir avantaj olduğu belirtilmektedir. Hochschild (1983) de iş için gerekli olan duygusal emek davranışlarını sergilemede geçmiş yaşantıdan edinilen iş tecrübelerinin önemin vurgulanmıştır. Lee ve Brotheridge (2011 tarafından yapılan araştırma sonuçlarında, uzun süredir çalışanların duygusal emek davranışları sergilemede daha az süreli çalışanlara göre daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak Öz (2007) ve Uysal (2007) tarafından yapılan araştırmalarda ise, daha uzun süredir çalışanların derinlemesine davranış gösterme eğilimlerinin de daha fazla olduğu bilgisine ulaşılmıştır (Kaya, & Özhan, 2012, s.115).

Duygulanım.

Duygulanım, Duygusal Olaylar Kuramı'na dayanmaktadır. Kurama göre çalışan kişinin geçmişte yaşamış olduğu olumsuz ya da olumlu olaylar, bireyin iş yaşamında farklı duygusal durumlara neden olabilmektedir. Duygulanım şekli, negatif ve pozitif duygulanım olarak ikiye ayrılmaktadır. Pozitif duygulanım, çalışan bireyin enerjik, özgüveni yüksek, sosyal bir yapıya sahip olduğunu ifade ederken; çalışanda oluşan üzüntü, kaygı, kızgınlık gibi durumlar da negatif duygulanım olarak açıklanmaktadır. Bu durumda çalışan kişi işine odaklanamamakla birlikte işte isteksiz olmakta, verimi düşmekte ve algı bozuklukları yaşamaktadır (Başlar, 2020, s.20). Olumlu duygulanımın da duygusal çelişkiyi zayıflatacağı düşünülmektedir. Olumsuz duygulanım düzeyleri yüksek olan çalışanlar, kendilerinden olumlu duygu gösterimi beklendiğinde, kendilerinden istenileni gerçekleştirirken çok daha fazla rol yapmaya ihtiyaç duymaktayken, olumlu duygulanım düzeyleri yüksek olan çalışanlar ise kendilerinden olumlu duygulanım gösterilmesi istendiğinde role gerek duymadan müşterileri ile samimi bir şekilde iletişime geçmektedirler (Demirel, 2015, s.19).

Ödüllendirme.

İş doyumunu ve duygusal emek sürecini olumlu şekilde etkileyen bir diğer faktördür. Dağıtım sisteminin adil olduğu çalışanlar tarafından hissedilirse duygusal emeğin olumlu yönde

etkileneceği düşünülmektedir. Örgütün veya yöneticilerin adaletli bir ödüllendirme sistemi oluşturması bu sebepten ötürü önem taşımaktadır. Çünkü ödülü gerçekten hak kazanan çalışanların iş doyumu da artacaktır. Eğer ödüllendirme sistemi adaletli değil ise çalışanın iş doyumu ve duygusal emek süreci doğal olarak olumsuz yönde etkilenecektir (Sevimli, & İşcan, 2005, s.58).

Örgütsel faktörler.

Örgütsel faktörler, duygusal davranış kuralları ve otonomi olmak üzere 2 başlık altında incelenecektir.

Duygusal davranış kuralları.

İnsanlar ile yüz yüze veya birebir iletişim kurulması gereken iş gruplarında karşı taraftan sergilenmesi istenen duyguları ve davranışları belirleyen kurallar vardır. ‘Duygusal davranış kuralları, çalışma ortamında uygun duygu gösterimlerini standart hale getirirler. Bu kuralların varlığının sebebi müşteriyle olan ilişkilerin daha önce tahmin edebilmesini sağlamaktır. Bu sebepten dolayı hizmet kalitesini standardize etmek isteyen örgütler, duygusal davranış kurallarının oluşturulup uygulanmasına oldukça önem vermektedirler (Oral, & Köse, 2011, s.469).

Otonomi (iş özerkliği).

Duygusal emekte çalışanların karşı tarafa gösterdikleri duygu, davranış ve oluşturdukları etki önemli bir yere sahiptir. Bu anlamda otonomi, çalışanların örgütün davranış kurallarını kendi özgün stilleriyle uyumlaştırması yani kişisel ilişkilerinde daha sağduyulu ve özgür davranabilmeleri şeklinde ifade edilebilir (Demirel, 2015, s.15). Otonomi, bir çalışanın işinin gereklerini yerine getirirken başka bir anlatımla kullanacağı yöntemleri belirlerken ne derece bağımsız ve özgür olduğunu ifade etmektedir.

Amerika’da çağrı merkezinde yapılan araştırmada, hizmetini yerine getirirken serbest olduğunu düşünen çalışanların streslerinin daha az olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışan kişinin otonomiye sahip olduğunu hissetmesi, kötü olaylarda bile durumun kendi kontrolünde olduğunu hissetmesini sağlamıştır. Bir diğer çalışmada otonomi düzeyi az olan çalışanların iş tatminlerinin, yüksek seviyede otonomiye sahip çalışanlara kıyasla düşük seviyede olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Çalışanlara belirli oranda kendi duygusal tepkilerinde kontrol yetkisi verildiğinde ise olumsuz neticelerin hafifletebildiği sonucuna ulaşılmaktadır (Akt., Oral, & Köse, 2011, s.470-471).

Etkileşim faktörleri.

Çalışanların müşteriler ile etkileşime girmesi sonucu duygusal emek davranışlarını da doğal olarak etkilemesi muhtemeldir. Müşterilerle iletişimin önemine vurgu yaparak bu kısım etkileşimin süresi, etkileşimin sıklığı ve etkileşimin çeşitliliği olmak üzere 3 alt başlıkta incelenecektir.

Süre.

Çalışanların tek tek müşteriyle etkileşiminin ne kadar zaman aldığı ile alakalı bir kavramdır. Sunulan hizmetin niteliğine uygun şekilde müşteriler ile temasın süresi de değişecektir. Örnek olarak bir güvenlik görevlisinin müşteriyle teması çok kısa sürmekte ya da sadece gülümsemekten ibaret olabilmektedir. Bir hasta için, yalnızca muayene olduğu süreyle sınırlıdır. Oysaki bir kanser hastası ve doktor için bu durum farklılaşmaktadır çünkü etkileşimin süresi saatler, günler, haftalar belki yıllar bile alabilmektedir. Hizmet niteliğinin haricinde hizmetin sunulduğu müşterilerin özellikleri de kimi zaman etkileşimin süresini etkileyebilmektedir. Buna örnek olarak bazı müşteriler diğerlerinden biraz daha titiz davranmakta ya da zor olabilmektedirler. Bu durumda çalışanların onlarla ilgilenmesi gereken süre de uzayabilmektedir. Kısaca örgütün belirlediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba müşteri ile iletişiminin uzunluğuna göre daha fazla ya da daha az olacaktır (Çaldağ, 2010, s.35-36).

Sıklık.

Duygusal gösterim sıklığı, çalışanlardan istenilen duyguları ne sıklıkla sergilemek zorunda kaldıklarını ifade etmektedir. Duygusal emeğin bu kısmı çalışmalarda en fazla incelenen ve üzerinde durulan alanlardan birisi olmuştur (Güngör, 2009, s.171).

Yapılan işin özelliğine göre çalışanın müşterileri ile arasında ne sıklıkta temas kuracağı farklılık göstermektedir. Bazı mesleklerde çok kısa zaman aralıkları ile etkileşime girilirken bazısında daha seyrek şekilde etkileşime girilmektedir. Böylelikle çalışanların ne sıklıkta duygusal emek sergiledikleri ortaya çıkarılmaktadır. Bir işte ne sıklıkta duygu gösteriminde bulunmak gerekiyorsa, örgütün çalışanların duygusal tepkilerinin üzerindeki etkisi de o derecede fazla olmaktadır. Aynı zamanda yapılan işte ne kadar sıklıkla duygu gösterimi isteniyorsa örgüt içindeki duygusal davranış kurallarının da bir o kadar çok olması gerekecektir. Etkileşim sıklığı, meslek türlerine göre de değişim göstermektedir. Örnek olarak bir resepsiyonist bir saatte bir müşteri ile etkileşimde bulunurken, bir kasiyer bir saatte on müşteri ile ilgilenebilir (Çaldağ, 2010, s.36). Morris ve Feldman'a (1996) göre, bir iş için ne sıklıkta

duygu gösterimi yapmak gerektiriyorsa, örgütün çalışanlarının duygusal tepkileri üzerindeki belirleyici rolü de o ölçüde büyük olacaktır (Oral, & Köse, 2011, s.471-472).

Çeşitlilik.

Bazı durumlarda birden çok duygu sergilemek zorunda kalan çalışanlar, kendi davranışlarını bilinçli bir biçimde izlemek zorunda kalmaktadır. Bu durum aslında fazlasıyla bedensel ve ruhsal güç olarak sarf edilen duygusal emek demektir (Morris ve Feldman, 1996a: 991). Örgütler, çalışanlarından 3 şekilde duygularını göstermelerini beklemektedir: Bütünleştirici duygular, ayrıştırıcı duygular ve duyguları maskeleyen. Bunları olumlu duygular sergilemek, olumsuz duygular sergilemek ve tarafsız davranmak olarak tanımlamak da mümkündür. Örgütler genellikle çalışanlarının müşterilerine güleç ve anlayışlı olmalarını beklerler. Bu durum işte bütünleştirici-olumlu (pozitif) duygular sergilemeye örnek olarak verilebilir. Ayrıyeten, polislik mesleği bazen bazı kişilere karşı kızgın veya korkutucu olmayı gerektirebilir. Bu durum da ayrıştırıcı (farklılaştırıcı-negatif) olumsuz duygulara örnektir. Duygusal maskeleyen (nötr) ile anlatılmak istenen karşı taraftakilere olumlu ya da olumsuz hiçbir şekilde duygusal mesaj verilmemesidir. Terapistler ve hâkimler buna örnek olarak verilebilir: duygusal açıdan nötrlük, terapistler için tarafsız olmayı ifade ederken, hâkimler için de hem tarafsız olmayı hem de otoriteyi temsil edebilmektedir (Akt., Çaldağ, 2010, s.37, Güngör, 2009, s.173).

Duygusal Emegin Sonuçları

Duygusal emek ile ilgili araştırmalarda çoğu zaman çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerden bahsedilmektedir. Oysaki duygusal emeğin sebep olabileceği olumlu sonuçlar üzerinde yeterince çalışılmamıştır. Duygusal emeğin çalışanlara ve işletmelere sağladığı bir takım faydalarından da söz etmek mümkündür (Oral, & Köse, 2011, s.473).

Grandey'e göre (2000) duygusal emeğin 2 sonucu vardır: bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar. Bu kısımda birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak ayrı ayrı açıklanacaktır:

Birey açısından olumlu sonuçlar.

Çalışan, örgütün kendisinden beklentisine cevap verdiğinde, örgütün prensiplerine uygun davranış sergilediğinde ve işini daha iyi yaptığında çalışanın iş doyumunu da artacaktır. Dolayısıyla çalışanın performansı da artış gösterecektir. Maddi açıdan yaşanan farklılıklar duygusal emek davranışının en önemli olumlu sonuçlarından biridir. Olumlu duygusal emek davranışında ve olumlu tavırlarda bulunan çalışanlar daha iyi işler yapmakta, bunun sonucunda

primler almakta ve işlerinde yükseldikleri için de daha yüksek ücret alabilmektedir (Altan, & Özpehlivan, 2019, s.85). Çalışanların iş ile ilgili bilgi, beceri ve tecrübeleri arttıkça iş ortamında verimleri de arttırmakta, kendi maddi ve manevi gereksinimleri de karşılanabilmektedirler (Başlar, 2020, s.23).

Örgüt açısından olumlu sonuçlar.

Örgütlerin genel amacı müşteri memnuniyeti sağlamak, kâr elde etmek ve örgütün sürekliliğini sağlamaktır. Çalışanın duygu ve davranışlarının müşteri memnuniyetine dönüştürecek şekilde değişmesi, içinde bulunduğu örgüt için ciddi kazanımlar sağlayacaktır. Çalışanların olumlu duygusal emek sarf etmeleri, örgütlerin genel amaçlarına ulaşmasında en temel faktörlerden birisidir. Çünkü çalışanın sarf ettiği duygusal emek sonucunda müşteri memnuniyeti sağlayan örgütün verimliliği de artacaktır. (Başlar, 2020, s.24).

Birey açısından olumsuz sonuçlar.

Örgütün kuralları, yöneticilerin tutumları, düşünceleriyle çalışanın kendi duyguları bir araya geldiğinde ortaya ciddi biçimde olumsuz sonuçlar çıkabilmektedir. Bu süreç içerisinde sürekli gerçek duygularını bastırmak zorunda kalan çalışanlar fiziksel ve duygusal birçok sağlık sorunu ile karşılaşabilmekte ve bireysel ve örgütsel sorunlar yaşayabilmektedir. Bu sorunlar genel itibarıyla; işe yabancılaşma, rol çatışması, iş-aile çatışması, yüksek düzeyde stres, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik şeklinde olabilmektedir. Duygusal emeğin olumsuz sonuçlarına çalışanın duygusal uyumsuzluk yaşaması örnek olarak verilebilir. Uyumsuzluk sorunu yaşayan çalışan stres durumuyla karşı karşıya kalmakta ve bu da uzun vadede iş üzerinde tatminsizlik ve tükenme eğilimi olarak ortaya çıkabilmektedir (Altan, & Özpehlivan, 2019, s. 85-86). Hatta kişide tükenmişlik sendromuna bile neden olabilmektedir. Almanya’da 2006 tarihinde yapılan araştırmaya göre tükenmişlik ile duygusal emeğin ilişkili olduğu saptanmıştır. Hollanda’da da kabin görevlileri üzerinde araştırma yapılmış ve aynı sonuca rastlanmıştır (Güngör, 2009, s.180-181). Rol çatışması, yüksek düzey stres altında çalışılması ve yaşanan duygusal çelişkiler iş yaşamında duygusal emeğin olumsuz sonuçları arasında sayılabilmektedir (Kaya, & Özhan, 2012, s.115).

Örgüt açısından olumsuz sonuçlar

Çalışanın davranışı veya sergilediği duygusal emeği, müşterilere gerçekçi veya samimi gelmeyebilir. Böyle bir durum nedeniyle müşteri olumsuz bir tutum oluşturabilir (Güngör, 2009, s.178-179). Yapay bir duygu, müşterilerin örgüte bakış açısını ve güven duygusunu negatif anlamda değiştirebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Hizmetkâr Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, hizmetkâr liderlerin tutum ve davranışlarının, çalışanların duygusal emek davranışları üzerinde etki yaratacağı düşüncesinden hareketle, hizmetkâr liderliğin duygusal emek üzerindeki rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Bilindiği üzere, örgütsel değerler, yöneticiler ve çalışanların ortak gayretiyle yaratılmaktadır. Günümüz modern örgütlerinde yöneticilik anlayışı, daha insan odaklı bir yaklaşımla sergilenmektedir ve çalışanlarıyla daha yakın ilişkiler kuran bir yönetici profiline evrilmektedir. Bu anlamda çalışan-yönetici ilişkisi ön plana çıkmakta ve özellikle çalışanların, yöneticilerinin veya liderlerinin tutum ve davranışlarına karşı algıları daha önemli bir hale gelmektedir (Beğenirbaş, & Yalçın, 2020, s.161).

Modern liderlik teorileri içerisinde yer alan hizmetkâr liderlik, astlarına hizmet etmeyi seven, onlara karşı fedakâr olan ve yardım etmeyi seven, güven veren, şefkat duyan bir anlayışa odaklanan bir liderlik türüdür. Yöneticilerinden hizmetkâr davranışlar gören çalışanların, örgütsel bağlılıklarının, iş tatminlerinin, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, bireysel çalışma performanslarının, örgütsel güven düzeylerinin vb. olumlu duygularının arttığına (Ateş, 2015, Baykal, vd., 2018, Özer, 2019, Yalçın, & Eren, 2017, Yılmaz, & Ceylan, 2016), örgütsel sinizm düzeylerinin, işe yabancılaşma, işten ayrılma niyetleri vb. olumsuz duyguların ise azaldığına yönelik çalışmalar literatürde mevcuttur (Ece, 2019, Usta, 2016, Ünal, 2020).

Son yıllarda, küreselleşmenin de etkisiyle birlikte örgütsel anlamda değişim ve dönüşümlerin fazlasıyla yaşanması, farklı yönetim modellerine olan ihtiyacı arttırmıştır. Bu bağlamda, örgütsel yapının en önemli unsurlarından biri, hatta en önemlisi olarak görülen insan ve insan duyguları, örgütsel etkinlik ve verimliliğin sağlanması noktasında daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Bir insanın çalışırken işine duygularını karıştırmaması beklenemez. Neo-klasik yönetim anlayışından bu yana insanın sosyal ve duygusal bir varlık olduğu gerçeği hala daha hükmünü sürdürmektedir. İnsanlar, gerek işlerini yaparken, gerekse de başkalarıyla iletişim kurarken vücutlarının duruşuyla, yüzlerindeki ifadelerle ya da ses tonu vurgulamalarıyla duygularını yansıtır. Dolayısıyla insan duygularına gereken önemi ve değeri vermenin, örgüt yönetimlerinin başlıca görev ve sorumluluklarından biri olduğu söylenebilir. Eğer örgüt yönetimi, çalışanlarının duygularını dikkate alır ve onları etkin bir

şekilde yönetebilirse, bunun örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerdeki yoğun iş temposu, rekabetçi koşullar, sosyal ve ekonomik sıkıntılar, güvenden ve samimiyetten yoksun olan ortamların varlığı, insan psikolojisini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt yönetimlerinin çalışanlarına karşı sergilediği hizmetkâr davranışların, bu olumsuz durumların minimize edilmesinde ya da ortadan kaldırılmasında etkin bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle, son zamanların popüler kavramları olarak hizmetkâr liderlik anlayışı ile duygusal emek davranışı bu çalışma kapsamında ele alınmış ve her iki kavram arasındaki nedensel ilişki irdelenmiştir.

Hizmetkâr liderler, çalışanlarının işyerine uygun duygusal gösterimleri sergileyebilmeleri için ortam oluştururlar. Böylece hizmetkâr liderler, kendilerini açıkça ve dürüst bir biçimde ifade ettiği gibi, çalışanlarının da aynı şekilde duygularını ve iç dünyalarını dürüstçe açık etmelerini isterler. Aynı zamanda bu liderler, iş yerinde dürüst olan kişilerin destekleneceğini de belirtirler. Hatta çalışanlar kendilerini ifade ederken yanlış üslup takınsalar bile liderleri tarafından yine de yargısız bir şekilde kabul edilirler. Hizmetkâr liderler duygusal açıdan problem yaşayan çalışanlara karşı merhamet beslemekle kalmaz duygusal olarak destek vererek duygularını analiz etmeleri için onları cesaretlendirirler. Güvenli bir ortamda çalışan kişiler, baskı hissetmeksizin iç duygularını rahatlıkla ifade edebilirler, yüzeysel davranıştan uzak, samimi davranışlar sergileyebilirler. Aynı zamanda, hizmetkâr liderler çalışanlarının duygusal iyiliklerine odaklandıkları için çalışanların duygularını, iş yerinde kendisinden istenilen biçimde düzenlemelerine de yardımcı olurlar (Beğenirbaş, & Yalçın, 2020, s.169-170).

Örgüt başarısında lider kadar çalışanın da önemine vurgu yapılarak, insan odaklı bir anlayış sergileyen hizmetkâr liderliğin, çalışanlar açısından daha iyi ve güvenli bir duygusal ortam oluşturmada daha yararlı olabileceği değerlendirilmektedir. Çünkü hizmetkâr liderler, çalışanlarına karşı mütevazı bir duruş sergiler ve onları mükemmel görerek kabul ederler. Diğer liderlik teorilerine göre çalışanın duygusal dünyasına daha çok itina gösterirler, onların ihtiyaçlarına ve gelişimlerine odaklanırlar. Bu bağlamda hizmetkâr liderleri çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarına dikkat eder ve onları desteklerler. Hizmetkâr liderleri tarafından ilgi ve destek gören çalışanlar ise kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri bir ortam bulmuş olurlar. Bu durumda çalışanlar, kendilerini duygusal anlamda daha iyi hissedebilirler. Böylece örgütsel performansın artırılmasına duygusal anlamda daha içten ve samimi çabalar sergileyerek katkıda bulunabilirler.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Atatürk Üniversitesi, Bayburt Üniversitesi ve Gümüşhane Üniversitesi'nde görev yapan akademik çalışanlar oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde %5 hata payıyla 'Kolayda Örneklem Yöntemi'ne göre 500 tane online anket formu gönderilmiştir. Anketlerden geri dönüş oranı % 69'dur. Ulaşılmak istenen sayı (343) elde edildikten sonra anket doldurma işlemi sona erdirilmiştir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik dağılımları Tablo 4'te sunulmuştur:

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Demografik Dağılımları

DEĞİŞKEN		FREKANS	YÜZDE
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	138	40.2
	<i>Erkek</i>	205	59.8
Yaş	<30	54	15.7
	30-40	169	49.3
	40<	120	35.0
Medeni Durum	<i>Bekâr</i>	111	32.4
	<i>Evli</i>	232	67.6
Akademik Unvan	<i>Profesör</i>	43	12.5
	<i>Doçent</i>	40	11.7
	<i>Dr.Öğr. Üyesi</i>	83	24.2
	<i>Öğr. Gör.</i>	92	26.8
	<i>Arş. Gör.</i>	85	24.8
Mesleki Görev Süresi	<5	117	34.1
	5-10	104	30.3
	10<	122	35.6

Araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyet dağılımlarına bakıldığında, kadınların oranı % 40.2 (138 kişi) ve erkeklerin oranı ise %59.8 (205 kişi) olarak tespit edilmiştir. Yaş dağılımlarına bakıldığında ise % 49.3'lük (169 kişi) bir oran ile katılımcıların çoğunluğunun 30-40 yaş aralığında olduğu görülmekte, geri kalan bölümünü ise %15.7'lik (54 kişi) bir oran ile 30 yaşından küçükler ve %35.0'lik (120 kişi) bir oran ile 40 yaşından büyükler oluşturmaktadır. Medeni durum dağılımlarına bakıldığında, katılımcılardan bekârların oranı % 32.4 (111 kişi) iken evlilerin oranı ise % 67.6 (232 kişi) olarak tespit edilmiştir. Akademik unvan dağılımlarına bakıldığında % 26.8'lik (92 kişi) bir oran ile Öğretim Görevlisi unvanındaki akademisyenlerin en yüksek düzeyde katılım sağladıkları ve en az katılım gerçekleştiren akademik unvanın da %11.7'lik (40 kişi) bir oran ile Doçent unvanı olduğu tespit edilmiştir. Doçent unvanını yakın bir farkla % 12.5 (43 kişi) oranıyla Profesör unvanına sahip katılımcılar takip etmekte ve geri kalanların ise sırasıyla %24.8 (85 kişi) ile Araştırma Görevlisi ve % 24.2'lik (83 kişi) oran ile Dr. Öğretim Üyesi oldukları görülmektedir. Son olarak

katılımcıların mesleki görev süresi dağılımlarına bakıldığında ise üniversitede 10 yıldan fazla görev süresine sahip olan katılımcıların oranı % 35.6 (122 kişi) ile en yüksek düzeyde ve diğer bölüm ise sırasıyla % 34.1 (117 kişi) ile 5 yıldan az görev süresine sahip olanlardan ve %30.3 (104 kişi) ile 5-10 yıl arası görevini yapan katılımcıların oranından oluşmaktadır.

Anket Formlarının Niteliği

Araştırmada kullanılan anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya ilişkin açıklayıcı bilgilerin yer aldığı bir metin bulunmaktadır. İkinci bölümde katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler bulunmaktadır. Üçüncü bölümde, katılımcıların hizmetkâr liderliğe ilişkin algılarını ölçmek için 26 madde içeren hizmetkâr liderlik ölçeği, dördüncü bölümde ise katılımcıların duygusal emek düzeylerini ölçmek için 10 maddeden oluşan duygusal emek ölçeği bulunmaktadır.

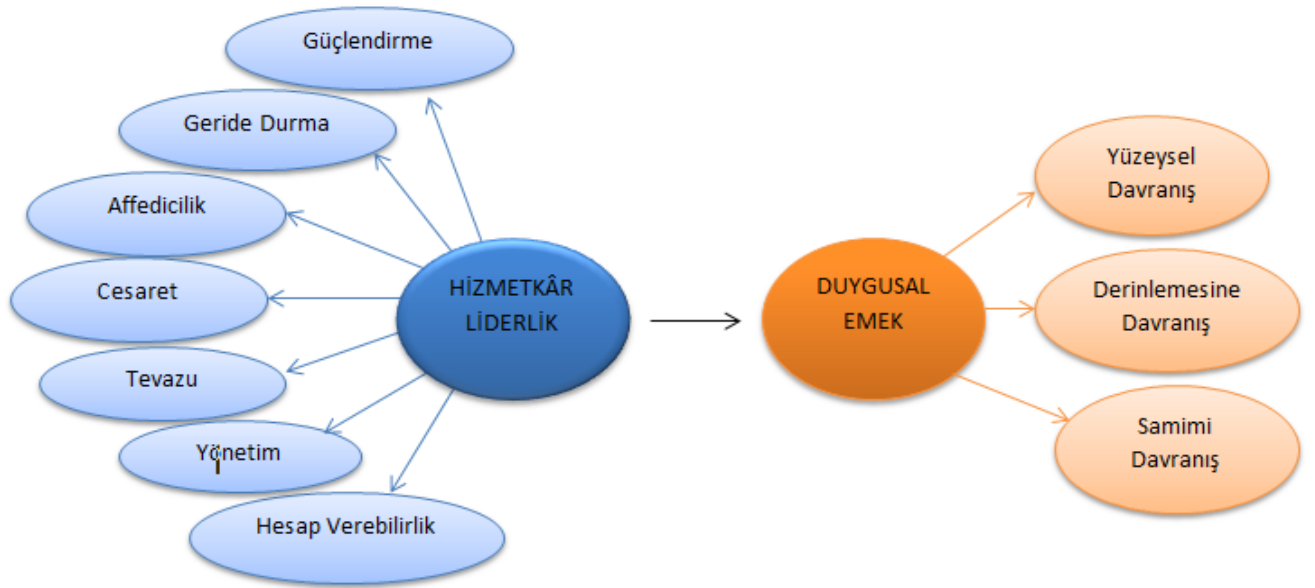
Araştırmanın Sınırlılıkları

Öncelikle bu çalışmada verilerin elde edilmesinde katılımcılar tarafından doldurulan anket formlarının gerçekçi yaklaşımla cevaplandırdıkları varsayılmıştır. Araştırma için kullanılan veri toplama araçlarının, araştırma değişkenlerini ölçmek için gerekli özellikleri karşıladığı söylenebilir.

Araştırmanın en önemli kısıtlarından biri de genel bir salgın olan COVID-19 Pandemisi sebebiyle üniversitelerin eğitime ara vermesi ve akademisyenlere ulaşmakta sıkıntılar yaşanmasıdır. Bu yüzden yalnızca Atatürk Üniversitesi, Bayburt Üniversitesi ve Gümüşhane Üniversitesinde çalışan akademisyenler ile iletişime geçilebilmiştir. Bahsi geçen üniversitelerdeki akademisyenlere Google Forms üzerinden online anketler oluşturularak gönderilmiştir.

Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Soruları

Hizmetkâr liderliğin duygusal emek üzerindeki rolünün incelendiği bu çalışmada, araştırmanın temel amacı dikkate alınarak araştırma modeli Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5. Araştırma modeli.

Ulusal ve uluslararası literatürde, hizmetkâr liderlik ve duygusal emeğin bilgi işleme teorisi, güven, iç-dış kontrol bilgelik gelişimi, iletişim yeterliliği vb. birçok değişkenle ilişkileri araştırılmış ve literatüre kazandırma çalışmaları yapılmıştır (Cho, Park, & Moon, 2011, Lu vd.,2018, Millard, & Barbuto, 2014, K.Park, H.Lee, T.Lee, & J.S.Park, 2015).

İlgili literatürün incelenmesi ve önceki çalışmalardan yola çıkılarak önerilen hipotezlerin üzerine kurulu olduğu teorik çerçeve belirtilmiştir. Araştırmanın modeli kapsamında kurulan temel hipotezler ve bu hipotezlerin dayandığı ulusal ve uluslararası bilimsel gerçekler aşağıda verilmiştir.

Yerli literatürde, Ürü Sanı vd. (2013) tarafından “*Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*” adlı çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Bu makalede, hizmetkâr liderlik davranışlarının, nitelikli bir öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin gelişmesine önemli katkılar sağladığı bulunmuştur. Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat (2013) tarafından yapılan bu makale, öğretim üyelerinin “Hizmetkâr Liderlik” davranışlarının öğrenciler üzerindeki etkileri anlamında Türkiye’de ilk kez test etmesi sebebiyle önemli bir yere sahiptir.

Beğenirbaş ve Yalçın (2020), ‘*Hizmetkâr Liderlik Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkileri: Hizmet Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*’ adlı makalelerinde, hizmet sektöründe görev yapan çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının duygusal emek üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırma sonucunda, hizmet sektöründe çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının duygusal emek üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu tespit

edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin, çalışanların yüzeysel davranışı ile negatif ilişkili; derinlemesine davranış ve samimi duygularla da pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Lu vd., (2018), *'Does Servant Leadership Affect Employees' Emotional Labor? A Social Information-Processing Perspective'* adlı çalışmalarında, hizmetkâr liderlik ile duygusal emek arasında ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin yüzeysel davranışla negatif yönde, derinlemesine davranış ile pozitif yönde ilişkili oldukları tespit edilmiştir.

Cho vd., (2011) tarafından yapılan *'Childcare Teachers' Perception of their Director's Servant Leadership and the Mediating Role of the Internal-External Control Relationship on Childcare Teachers' Emotional Labor'* adlı çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr davranışları ile eğitmen çocuk bakıcılarının duygusal emek davranışları arasındaki ilişkide iç-dış kontrolün aracılık etkisini incelenmiştir ve aracılık etkisinin pozitif yönlü olduğu bulunmuştur. Ayrıca hizmetkâr liderlik ile öğretmenlerin samimi davranışlarını pozitif yönde etkilediği yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Millard ve Barbuto tarafından (2014) *'Developing Wisdom and Reducing Emotional Labor in the Workplace: Testing the Impact of Servant Leadership'* yapılan bu çalışmada hizmetkâr liderliğin takipçilerin bilgelik gelişimi ve duygusal emeği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Büyük bir uluslararası hayır kurumu ve insani yardım kuruluşunun bölge ofislerinde çalışan katılımcıların cevaplarıyla hizmetkâr liderliğin duygusal emeği olumlu şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Park vd., (2015) *'Correlations among Emotional Labor, Servant Leadership and Communication Competence in Hospital Nurses'* adlı çalışmada hastane hemşirelerinde duygusal emek, hizmetkâr liderlik ve iletişim yeterliliği arasındaki ilişkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda duygusal emek ile hizmetkâr liderlik arasında çok güçlü ve olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir.

Li, Mehmood, Zhang ve Crossin'in, (2019) ele aldığı *'A Multilevel Study of Leaders' Emotional Labor on Servant Leadership and Job Satisfaction'* adlı çalışmalarından elde edilen sonuçlarda, işyerlerinde algılanan ekip liderlerinin toplum için değer yaratması (hizmetkâr liderliğin bir boyutu) ile ekip üyelerinin iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin, liderlerin derin davranışlarının artmasıyla güçlendiği yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Hizmetkâr liderlik konusu ile ilgili literatürde oldukça fazla çalışma olmasına karşın, hizmetkâr liderlik ile duygusal emek arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara ulusal literatürde çok fazla rastlanmamıştır. Bu çok fazla keşfedilmemiş araştırma alanı, hizmetkâr

liderlik modelinin gerçek hayata ilişkin yansımalarının ortaya çıkarılmasında hayati önem taşımaktadır (Sendjaya, vd. 2008, sf.419).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

H1a: Güçlendirme, yüzeysel davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H1b: Geride durma, yüzeysel davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H1c: Hesap verebilirlik, yüzeysel davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H1d: Affedicilik, yüzeysel davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H1e: Cesaret, yüzeysel davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H1f: Tevazu, yüzeysel davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H1g: Yönetim, yüzeysel davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H2a: Güçlendirme, derinlemesine davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H2b: Geride durma, derinlemesine davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H2c: Hesap verebilirlik, derinlemesine davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H2d: Affedicilik, derinlemesine davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H2e: Cesaret, derinlemesine davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H2f: Tevazu, derinlemesine davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H2g: Yönetim, derinlemesine davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H3a: Güçlendirme, samimi davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H3b: Geride durma, samimi davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H3c: Hesap verebilirlik, samimi davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H3d: Affedicilik, samimi davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H3e: Cesaret, samimi davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H3f: Tevazu, samimi davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

H3g: Yönetim, samimi davranışı anlamlı ölçüde etkiler.

Araştırma hipotezlerine ek olarak, araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkilerin daha detaylı bir şekilde incelenmesine zemin hazırlamak üzere aşağıdaki araştırma soruları sorulmuş ve bunlara cevap aranmıştır:

AS1: Duygusal emeği temsil eden davranışlar, katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

AS2: Duygusal emeği temsil eden davranışlar, katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

AS3: Duygusal emeği temsil eden davranışlar, katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

AS4: Duygusal emeği temsil eden davranışlar, katılımcıların akademik unvanlarına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

AS5: Duygusal emeği temsil eden davranışlar, katılımcıların mesleki görev sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

Araştırmanın Yöntemi

Kolayda Örneklem Yöntemi'ne göre elde edilen verilerin analizinde SPSS İstatistik 25.0 ve SPSS AMOS 24.0 programları kullanılmıştır. SPSS programı aracılığıyla gerçekleştirilen istatistiki yöntemler; keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA), geçerlilik ve güvenirlik analizleri, frekans analizi, normallik analizi, non-parametrik Spearman's Korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi, Bağımsız Örneklem T-Testinin ve One-Way Anova analizlerinin non-parametrik karşılıkları olan Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis-H analizleridir.

Faktör analizi, çok sayıda değişken arasında var olan ilişkilerden faydalanılarak, ortak boyutların belirlenmesiyle daha az sayıda yeni değişken (faktör) edilmesi için kullanılan yöntemdir. Böylece çok fazla olan değişken sayısı azaltılmakta ve yorumlama açısından kolaylık sağlamaktadır. Faktör analizi, açıklayıcı (keşfedici) ve doğrulayıcı faktör analizi olarak iki şekilde yapılmaktadır (Güriş, & Astar, 2015, s.415). Bu tez çalışmasında, hem açıklayıcı faktör analizi hem de doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bunun sebebi ise doğrulayıcı faktör analizinde, modelin ve faktör yapısının geçerliliği hakkında elde edilen bilimsel bilgilerle, açıklayıcı faktör analizine kıyasla daha sağlam ve güçlü analiz yapmasıdır.

DFA sonucunda modelin yeterli olup-olmadığına bakabilmek adına birtakım ölçütler bulunmaktadır. Bunlara “uyum iyiliği indeksleri” adı verilmektedir ve bu indeksler fazlasıyla çeşitlilik göstermektedir. Bu çalışmada araştırmacılar tarafından tercih edilmiş olan ‘Ki-Kare uyum testi (CMIN/DF)’, ‘Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü (SRMR)’ dikkate alınmıştır. Aynı zamanda Medsker, Williams ve Holahan (1994) tarafından önerilen ‘Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)’ ve ‘Tucker-Lewis İndeksi (TLI)’, Bollen (1989)

tarafından önerilen ‘Artan Uyum İndeksi (IFI)’ ile Hu ve Bentler (1999) tarafından önerilen ‘Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)’ kullanılmıştır. Modelin uyum iyiliğinin belirlenmesi açısından SRMR indeksi seçilmiştir ve kullanılan ölçeklerin özgün yapılarının örtüşüp-örtüşmediğine bakılmıştır. Sözü edilen ölçeklere ilişkin değer aralıkları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 5. *Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları*

<i>İNDEKSLER</i>	<i>İYİ UYUM</i>	<i>KABUL EDİLEBİLİR UYUM</i>
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$
NFI	$.95 \leq$	$.90 \leq NFI \leq .94$
IFI	$.95 \leq$	$.90 \leq NFI \leq .94$
TLI	$.95 \leq$	$.90 \leq TLI \leq .94$
CFI	$.97 \leq$	$.95 \leq CFI \leq .96$
RMSEA	$\leq .05$	$.06 \leq RMSEA \leq .08$
SRMR	$\leq .05$	$.06 \leq SRMR \leq .08$

(Akt., Kahya, 2013, s.190)

Cronbach’s Alpha katsayılarında değerlendirme ise aşağıdaki şekilde yapılmaktadır:

Tablo 6. *Ölçek Güvenirliliğine İlişkin Katsayı Değer Aralıkları*

<i>CRONBACH’S ALPHA KATSAYILARI</i>	<i>ÖLÇEK GÜVENİRLİLİĞİ</i>
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Ölçek Güvenilir Değil
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Düşük Derecede Güvenilir
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	İyi Derecede Güvenilir
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Yüksek Derecede Güvenilir

Veri Toplama Araçları

Bu tez çalışmasında bir gruba ait belirli olgu ve olayları çok yönlü inceleyerek ölçebilen, sayısal veriler elde edilebilen ve nicel araştırma yöntemlerine de uygun olan genel iletişim araştırma (anket) modeli uygulanmıştır.

Hizmetkâr liderlik ölçeği (HLÖ).

Araştırmamızda hizmetkâr liderliği ölçebilmek amacıyla Dierendonck ve Nuijten’nin (2011) geliştirdiği ve Duyan (2012) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi

yapılmış “Hizmetkâr Liderlik Anketi-HLA” kullanılmıştır. 26 maddeden oluşan ölçek 7 alt boyutu kapsamakta ve beşli likert derecelendirme sistemine göre değerlendirilmektedir ((1) Kesinlikle Katılmıyorum- (5) Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin 7., 14. ve 21. maddeleri ters puanlandırılmıştır.

Güçlendirme (Empowerment), yetkilendirme anlamına gelmektedir. “*Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardım eder ve gereken kararlı alma yetkisi tanır.*” şeklinde çalışanını güçlendirerek yetkilendirme olanağı tanıyan ifadelerden oluşmaktadır.

Geride Durma (Standing Back), bir görev başarıyla tamamlandığında arka plana çekilmekle ilgili bir kavramdır. Bu boyutta “*Yöneticim, kendisini arka planda tutarak övgüyü diğer çalışanların almasına izin verir ve yaptıklarından ödül beklemez*” gibi ifadeler yer verilmektedir.

Hesap Verebilirlik (Accountability), “*Yöneticim, yürüttüğüm işlerden, işleri yürütme biçimimden ve kendi performansından beni sorumlu tutar.*” gibi ifadeler ile kişilerin çalışma ortamındaki işlerini denetlemekte ve çalışanın hesap verebilmesine olanak sağlamaktadır.

Affedicilik (Forgiveness), “*İnsanları, yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirerek sert tavır sergiler.*” gibi ifadeler yer almaktadır. Bu boyut, suçlamalar, tartışmalar veya hatalarla karşı karşıya kalındığında affedebilmekle ilgili kavramları içermektedir.

Cesaret (Courage), “*Yöneticim risk alır ve yapılması gerektiği düşündüğü şeyi yapar.*” gibi bağımsız hareket edebileceği ve risk alabileceği ifadelerden oluşmaktadır.

Tevazu (Humility) veya alçakgönüllülük olarak adlandırılmaktadır. Bu boyutta “*Yöneticim eleştirilerden, farklı görüşlerden ders almaya çalışır.*” gibi ifadeler yer almaktadır. Yöneticinin herkesin görüşlerini almak istediği ve onlara değer verdiği, kibirli olmadığı anlamları çıkarılabilir.

Yönetim (Stewardship), toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yaparak bütünü iyileştirmeye çalışır. Bu boyut, “*Öncelik diğerlerinin gereksinimlerini karşılamak ve kaynakları insanların hizmetine sunmak ve onları daha iyiye ulaştırmak için örgüt kaynaklarını elinde tutar*” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Otantiklik (Authenticity), “*Yöneticim, hatalarını kendi yöneticisine itiraf eder.*” şeklindeki ifade olan 22. Madde, güvenilirliği sağlamadığından ölçekten çıkarılmıştır. Böylece ölçek toplamda 7 boyutta değerlendirilmiştir.

Türk liderlerin kendilerine itaat edilmesini istedikleri ve otantik davranışlardan kaçındıkları söylenebilir. Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde otantiklik kavramının pek

anlaşılmadığı, yaygın olmadığı ve kullanımının pek uygun olmadığı bazı araştırmalardan anlaşılabilir. Ölçeği geliştirenlere danışıldıktan sonra, otantiklik boyutunun ölçeğin bütününe açıklamakta diğer boyutlara kıyasla daha az önem taşıdığı ve ölçekten çıkarılmasıyla Türkiye şartlarında anlamından ve kullanılabilirliğinden bir şey kaybetmeyeceği sonucuna varılmıştır. Böylece tek boyut atılarak 7 boyut ve 26 maddeden oluşan ölçeği kullanma kararı alınmıştır (Duyan, & Dierendonck, 2014, s. 19).

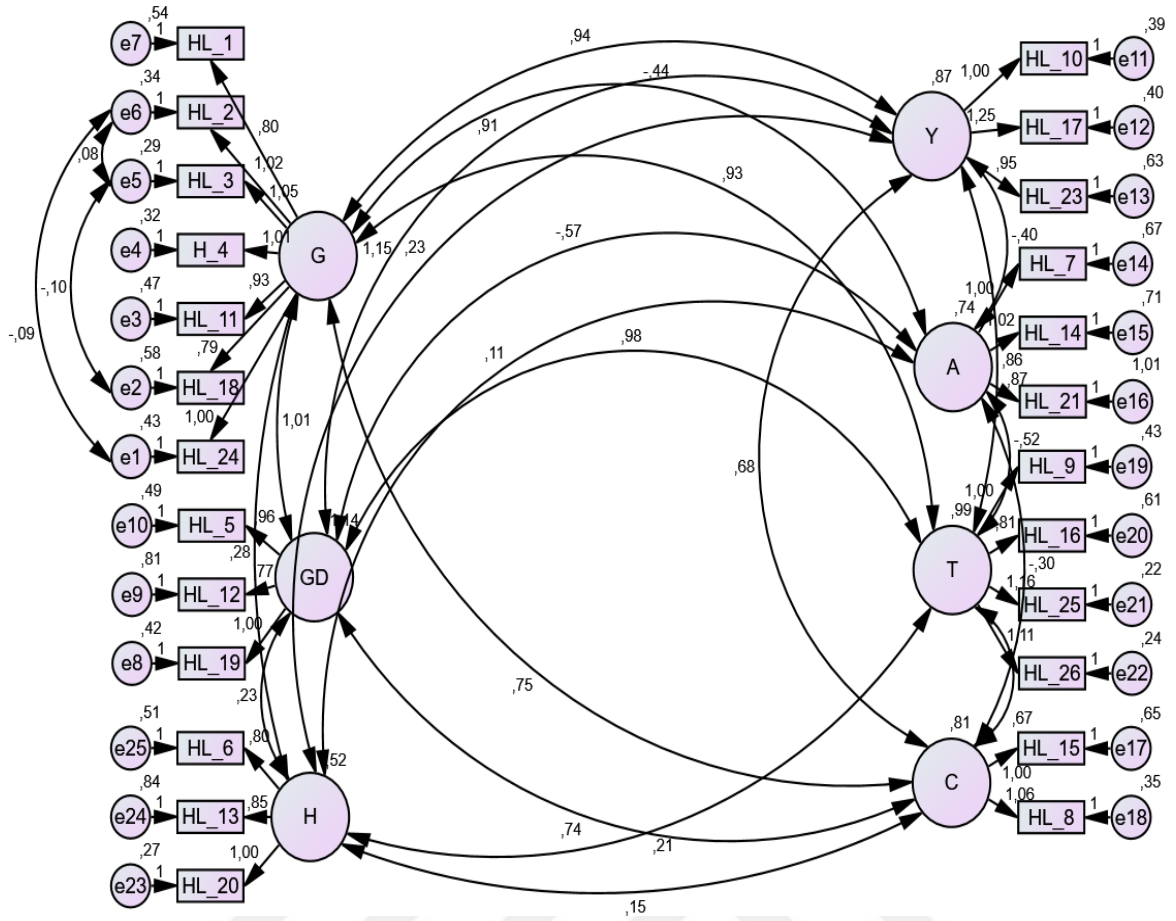
Hizmetkâr liderlik ölçeğinin geçerliliği ve güvenirliliği.

Hizmetkâr liderlik ölçeğine ilişkin faktörler arasındaki uyumu ortaya çıkarabilmek amacı ile DFA yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin DFA Sonuçları*

İNDEKSLER	DEĞER	UYUM
CMIN/DF	2.75	<i>Kabul Edilebilir</i>
NFI	.90	<i>Kabul Edilebilir</i>
IFI	.93	<i>Kabul Edilebilir</i>
TLI	.92	<i>Kabul Edilebilir</i>
CFI	.93	<i>Kabul Edilebilir</i>
RMSEA	.07	<i>Kabul Edilebilir</i>
SRMR	.04	<i>İyi</i>

Genel uyum iyiliği ölçütlerine dikkat edilerek Tablo 7’deki uyum indeksi değerleri incelendiğinde, çalışma kapsamındaki HLÖ’ye ilişkin tespit edilen faktör yapısının kabul edilebilir bir uyumda olduğu söylenebilir. Ayrıca araştırma kapsamında katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarını ortaya koymak amacıyla Dierendonck ve Nuijten’nin (2011) geliştirdiği ve Duyan (2012) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenirlilik analizinin yapıldığı “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği”ne ilişkin 8 faktörlü yapının, bu çalışma kapsamında 7 faktöre indirgenmiştir. Bunun nedeni ise, orijinal ölçekte yer alan otantiklik faktörünün yeterli güvenirliliği sağlamamasıdır. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi path diyagramı Şekil 6’da gösterilmektedir:



Şekil 6. Hizmetkâr liderlik ölçeği için dfa path diyagramı.

G: Güçlendirme; GD, Geride Durma; H: Hesap Verebilirlik; Y: Yönetim; A: Affedicilik; T: Tevazu; C: Cesaret

Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından ölçeğin güvenirliliğine bakılmıştır. Bunun için 'Cronbach's Alpha' analizi uygulanmıştır. Buna göre; ölçeğin alt faktörleri açısından Cronbach's Alpha katsayıları sırasıyla, *Güçlendirme* boyutu için .94 , *Geride Durma* boyutu için .83 , *Hesap Verebilirlik* boyutu için .68 , Yönetim boyutu için .85 , *Affedicilik* boyutu için .72 , Tevazu boyutu için .90 , Cesaret boyutu için .77'dir. Son olarak ölçeğin geneli için güvenirlilik katsayısı .92 olarak hesaplanmıştır. Bu güvenirlilik katsayılarına bakıldığında, Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin bu çalışma için güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlar ise Tablo 8'de verilmiştir:

Tablo 8. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Güvenirliliğine İlişkin Analiz Sonuçları

<i>HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ</i>	<i>CRONBACH'S ALPHA KATSAYILARI</i>
<i>Güçlendirme</i>	.94
<i>Geride Durma</i>	.83
<i>Hesap Verebilirlik</i>	.68
<i>Yönetim</i>	.85
<i>Affedicilik</i>	.72
<i>Tevazu</i>	.90
<i>Cesaret</i>	.77
<i>Genel Ortalama</i>	.92

Duygusal emek ölçeği (DEÖ).

Grandey'in (1999) geliştirdiği Duygusal Emek Ölçeği, 10 maddeden oluşan ölçek 3 alt boyutu kapsamakta ve beşli likert derecelendirme sistemine göre değerlendirilmektedir ((1) Kesinlikle Katılmıyorum- (5) Kesinlikle Katılıyorum).

Yüzeysel Davranış, “İşim için uygun duyguları sergilemek üzere bir maske takarım ve rol yaparım” gibi, çalışanların kuruma karşı olan negatif duygularını bastırmayı amaçlayan ifadeleri içermektedir.

Derinlemesine Davranış, “Göstermek zorunda olduğum duyguları, gerçekten yaşamaya çalışırım.” gibi, kurumun çalışanlarından istediği duyguları ve davranışları gerçekte de hissetmek için çaba sarf etmeyi belirten ifadeler yer almaktadır.

Samimi Davranış ise “İşimin gerektirdiği olumlu duyguları başkalarına kolaylıkla sergilerim.” gibi, çalışanların kendilerinden beklenen duygu ve davranışları gerçekte de hissettiklerini gösteren ifadelerden oluşmaktadır.

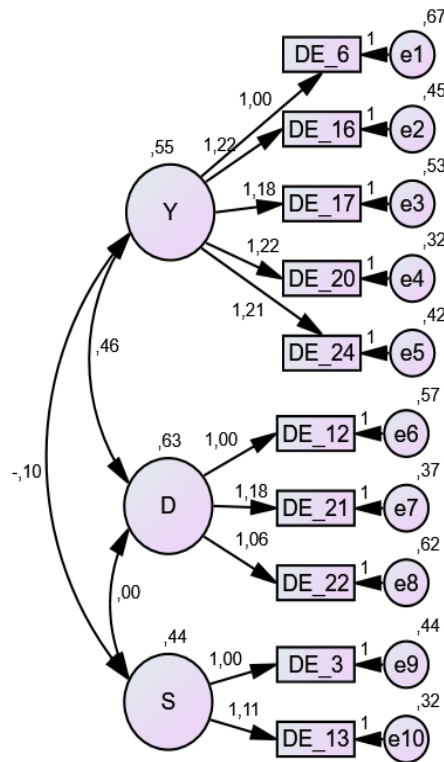
Duygusal emek ölçeğinin geçerliliği ve güvenirliliği.

Duygusal emek ölçeğine ilişkin faktörler arasındaki uyumu ortaya çıkarabilmek amacı ile DFA yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Duygusal Emek Ölçeği İçin DFA Sonuçları

<i>İNDEKSLER</i>	<i>DEĞER</i>	<i>UYUM</i>
CMIN/DF	2.68	<i>Kabul Edilebilir</i>
NFI	.94	<i>Kabul Edilebilir</i>
IFI	.96	<i>Mükemmel</i>
TLI	.95	<i>Mükemmel</i>
CFI	.96	<i>Mükemmel</i>
RMSEA	.07	<i>Kabul Edilebilir</i>
SRMR	.04	<i>Mükemmel</i>

Genel uyum iyiliği ölçütlerine dikkat edilerek Tablo 9'daki uyum indeksleri incelendiğinde, bu çalışma kapsamındaki DEÖ'ye ilişkin tespit edilen faktör yapısının 'kabul edilebilir' bir uyumda olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tabloda Grandey'in (1985) geliştirdiği Duygusal Emek Ölçeğine ilişkin üç faktörlü yapının, bu çalışma kapsamında yine aynı şekilde üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Tespit edilen bu üç faktörlü yapı, Grandey'in (1999) Duygusal Emek Ölçeğinin orijinaliyle tamamen örtüşmektedir. Duygusal Emek Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi path diyagramı aşağıdaki şekilde görülmektedir:



Şekil 7. Duygusal emek ölçeği için dfa path diyagramı.

Y: Yüzeysel Davranış; D: Derinlemesine Davranış; S: Samimi Davranış

Duygusal Emek Ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından güvenilirliğine bakılmıştır. Bunun için 'Cronbach's Alpha' analizi uygulanmıştır. Buna göre; ölçeğin alt faktörleri açısından Cronbach's Alpha katsayıları sırasıyla şu şekildedir: *Yüzeysel Davranış* = .88, *Derinlemesine Davranış* = .81, *Samimi Davranış* = .71. Son olarak ölçeğin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı ise .83 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile Duygusal Emek Ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlar ise Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. *Duygusal Emek Ölçeğinin Güvenirliliğine İlişkin Analiz Sonuçları*

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ	CRONBACH'S ALPHA KATSAYILARI
Yüzeysel Davranış	.88
Derinlemesine Davranış	.81
Samimi Davranış	.71
Genel Ortalama	.83

Bulgular

Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılacak analizlerin parametrik ya da parametrik olmayan test türlerinden hangisinin tercih edilerek gerçekleştirileceğini tespit etmek amacıyla eldeki verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıkları sorgulanmıştır. Bunun için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bulgular, Tablo 11’de sunulmuştur:

Tablo 11. *Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri*

ÖLÇEKLER VE ALT BOYUTLARI	ÇARPIKLIK	BASIKLIK
Güçlendirme	-0.131	-0.838
Geride Durma	0.060	-0.739
Hesap Verebilirlik	-0.723	0.996
Affedicilik	-0.067	-0.557
Cesaret	0.071	-0.700
Tevazu	-0.060	-0.778
Yönetim	-0.279	-0.742
Yüzeysel Davranış	0.486	-0.171
Derinlemesine Davranış	0.170	-0.427
Samimi Davranış	-0.810	1.033

Tabloda hizmetkâr liderlik ve duygusal emek ölçekleri ile alt boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları verilmiştir. Tabachnick ve Fidell, (2013), “*Multivariate Statistics (sixth ed.)Pearson*” ölçe eşdeğerliliği üzerine yapmış oldukları çalışmalarında, verilerin normal dağılımına ilişkin değerlerin ‘+1.5 ile -1.5’ değer aralıklarındaki verilerin normal olarak dağıldıkları yönünde bulgular elde etmişlerdir.

Varyansların Homojen Dağılmasına İlişkin Bulgular

Hizmetkâr liderlik ve duygusal emek ölçeklerine ilişkin verilerin normal dağılıma uygun olmasına rağmen homojenlik varsayımını test etmek için yapılan Levene's testi sonucunda verilerin varyanslarının homojen olmadığı tespit edildiğinden, bu araştırmada non-parametrik analiz türleri tercih edilmiştir.

Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve kuvvetini ortaya koymak amacıyla Spearman's Rho Korelasyon Analizi uygulanmış ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Büyüköztürk (2019)'a göre korelasyon katsayısının 0.00-0.30 arasında olması düşük düzeyde ilişki, 0.30-0.70 arasında olması orta düzeyde ilişki ve 0.70-1.00 arasında olması ise yüksek düzeyde ilişkili olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2019, s.32). Tablo 12'de korelasyon analiz sonuçları ayrıntılı olarak gösterilmektedir:

Tablo 12. Hizmetkâr Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki Spearman's Korelasyon

DEĞİŞKENLER	Ort.	S.s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Hizmetkâr Liderlik	3.10	0.72	1.000											
2.Güçlendirme	3.11	1.03	.950**	1.000										
3.Geride Durma	2.79	1.07	.837**	.773**	1.000									
4.Hesap Verebilirlik	3.76	0.76	.393**	.297**	.199**	1.000								
5.Affedicilik	2.93	0.97	.308**	.395**	.477**	-0.106	1.000							
6.Cesaret	2.71	1.05	.752**	.683**	.601**	.179**	.270**	1.000						
7.Tevazu	2.95	1.05	.885**	.821**	.791**	.231**	.491**	.631**	1.000					
8.Yönetim	3.22	1.07	.908**	.856**	.748**	.257**	.384**	.671**	.829**	1.000				
9.Duygusal Emek	2.77	0.68	-.146**	-.174**	-.192**	0.021	-.166**	-0.102	-.130*	-.172**	1.000			
10.Yüzeysel	2.45	0.91	-0.095	-.117*	-.146**	0.029	-.155**	-0.074	-0.101	-.115*	.935**	1.000		
11.Derinlemesine	2.62	0.96	-0.048	-0.080	-.124*	0.090	-0.094	-0.015	-0.014	-0.068	.806**	.643**	1.000	
12.Samimi	3.82	0.82	.286**	.301**	.237**	.181**	.205**	.166**	.280**	.292**	.302**	.185**	-0.013	1.000
**p<.01, *p<.05														

Hizmetkâr liderlik ile güçlendirme ($r=.950$; $p<.01$), geride durma ($r=.837$; $p<.01$), hesap verebilirlik ($r=.393$; $p<.01$), affedicilik ($r=.308$; $p<.01$), cesaret ($r=.752$; $p<.01$), tevazu ($r=.885$; $p<.01$), yönetim ($r=.908$; $p<.01$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre alt boyutların, hizmetkâr liderliği temsil edebilme gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Duygusal emek ile yüzeysel davranış ($r=.935$; $p<.01$), derinlemesine davranış ($r=.806$; $p<.01$) ve samimi davranış ($r=.302$; $p<.01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu alt boyutların, duygusal emeği temsil edebilme gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Alt boyutlar açısından bakıldığında, güçlendirme boyutu ile yüzeysel davranış ($r=-.117$; $p<.05$) ile arasında anlamlı ve negatif ilişki, samimi davranış ($r=.301$; $p<.01$) ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler görülürken; derinlemesine davranış ile anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r=-.080$; $p=.137$).

Geride durma boyutuyla, yüzeysel davranış ($r=-.146$; $p<.01$) ve derinlemesine davranış ($r=-.0124$; $p<.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif ilişkiler, samimi davranış boyutu ($r=.237$; $p<.01$) ile arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Hesap verebilirlik boyutuyla, samimi ($r=.181$; $p<.01$) davranışlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilirken, yüzeysel ($r=.029$; $p=.597$) ve derinlemesine davranış ($r=.090$; $p=.097$) ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Affedicilik boyutunun, yüzeysel davranışlar ($r=-.155$; $p<.01$) ile arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkisi, samimi davranışlar ($r=.205$; $p<.01$) boyutları ile arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülürken, derinlemesine davranış ile ($r=-.094$; $p=.081$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Cesaret boyutunun, samimi davranışlar ile ilişkisi anlamlı ve pozitif yönde iken ($r=.166$; $p<.01$), yüzeysel ($r=-.074$; $p=.171$) ve derinlemesine davranışlar ($r=-.015$; $p=.780$) ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Tevazu boyutunun, samimi davranışlar ($r=.280$; $p<.01$) ile arasındaki ilişkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülürken, yüzeysel ($r=-.101$; $p=.063$) ve derinlemesine davranış ($r=-.014$; $p=.798$) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Yönetim boyutunun, yüzeysel davranışlar ($r=-.115$; $p<.05$) ile arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki ve samimi davranışlar ($r=.292$; $p<.01$) ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilirken, derinlemesine davranış ($r=-.068$; $p=.209$) ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular

Hizmetkâr liderlik (bağımsız değişken), duygusal emeği (bağımlı değişken) etkileyen en önemli değişken olmasına rağmen duygusal emek üzerindeki tüm değişimleri açıklayamaz. Bu sebeple regresyon analizinde genellikle birden fazla bağımsız değişken modele dâhil ederek çoklu regresyon analizi uygulanmaktadır (Uzgören, 2012, s.404). Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Çoklu doğrusal regresyon analizinde birden çok bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisi hesaplanmaktadır. Analiz kapsamında, bağımlı değişken olarak dikkate alınan duygusal emeği temsil eden alt boyutların her birisi için 3 ayrı çoklu regresyon modeli test edilmiştir. Bu modellerde bağımsız değişkenler olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan ve mesleki görev süresi değişkenleri ile asıl etkisini aradığımız hizmetkâr liderliği temsil eden alt boyutlar dikkate alınmıştır. Burada açıklanması gereken önemli bir husus, test edilen çoklu regresyon modellerinde araştırmanın temel değişkenleri arasındaki fonksiyonel bağlantının ayrıntılı ve net bir şekilde görülebilmesi adına demografik değişkenler, kontrol değişkenleri olarak modellere dâhil edilmiştir.

Regresyon analizinde önemli bir problem olarak görülen çoklu doğrusallık probleminin ortaya çıkmaması adına araştırma verilerine ilişkin Tolerans ve VIF (Variance Inflation Factors) yani ‘Varyans Şişirme Değerleri’ de hesaplanmıştır. Tolerans için değişkenlerle ilgili uç değerlerin olup olmadığının incelenmesi gerekir. Tolerans değerlerinin 0.2’den küçük ve VIF değerlerinin ise 10’dan düşük çıkması çoklu doğrusallık probleminin olmadığını gösterir (Güriş, & Astar, 2015, s. 326). Elde edilen tolerans değerlerinin 0.2’den küçük ve VIF değerlerinin ise 10’dan küçük olması, her 3 model modelde de çoklu doğrusallık probleminin olmadığını göstermektedir.

Hipotezlerin test edilmesine ilişkin bulgular Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Duygusal Emeğin Alt Boyutları İçin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Yüzeysel Davranış	Derinlemesine Davranış	Samimi Davranış
1.Cinsiyet	-.003	0.155*	-0.008
2.Yaş	-0.179*	-0.114	0.007
3.Medeni Durum	0.036	0.088	0.096
4.Akademik Unvan	0.089	-0.057	-0.024
5.Mesleki Görev Süresi	0.121	-0.067	-0.076
6.Güçlendirme	-0.146	-0.206	0.148
7.Geride Durma	-0.120	-0.212*	-0.030
8.Hesap Verebilirlik	0.046	0.136*	0.147*
9.Affedicilik	-0.122	-0.033	0.154*
10.Cesaret	0.020	0.062	-0.012
11.Tevazu	0.103	0.292*	0.042
12.Yönetim	0.038	-0.038	0.072
R ²	0.070	0.081	0.140
Düzeltilmiş R ²	0.036	0.048	0.109
F	2.068	2.440	4.483
p	0.019	0.005	0.000
***p<.001 **p<.01 *p<.05			

Duygusal emeği temsil eden boyutlardan ilki olan yüzeysel davranış için gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi için kurulan birinci modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($R^2=.070$; $F= 2.068$; $p=.019$). Model, genel olarak bağımsız değişkenlerimizin, yüzeysel davranış üzerindeki etkinin % 3'ünü açıklamaktadır.

Analizin detayına inildiğinde, kontrol değişkenlerinden yalnızca yaş değişkenin yüzeysel davranış üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiş ($\beta=-.179$; $p=.033$) ve diğer değişkenlerin (cinsiyet, medeni durum, akademik unvan ve mesleki görev süresi) anlamlı etkilerine rastlanılamamıştır ($p=.957$, $p=.559$, $p=.268$ ve $p=.123>0.05$).

Hizmetkâr liderliği temsil eden değişkenler açısından bakıldığında ise güçlendirme ($\beta =-.146$; $p=.229>0.05$), geride durma ($\beta=-.120$; $p=.221>0.05$), hesap verebilirlik ($\beta =.046$; $p=.437>0.05$), affedicilik ($\beta =-.122$; $p=.062>0.05$), cesaret ($\beta=.020$; $p=.778>0.05$), tevazu ($\beta =.103$ $p=.382>0.05$) ve yönetim ($\beta=.038$; $p=.747>0.05$) boyutlarının yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkilerinin olmadıkları tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak H1a , H1b , H1c , H1d , H1e , H1f ve H1g hipotezleri reddedilmiştir.

Duygusal emeği temsil eden ikinci boyut olan derinlemesine davranış için gerçekleştirilen çoklu regresyon analizine ilişkin ikinci modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2= 0.081$; $F= 2.440$; $p=.005$). Model, genel olarak bağımsız değişkenlerimizin, derinlemesine davranış üzerindeki etkinin % 4'ünü açıklamaktadır.

Analiz detaylandırıldığında, kontrol değişkenlerinden yalnızca cinsiyet değişkeninin derinlemesine davranış üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta = .155$; $p = .005$) ve diğer değişkenlerin (yaş, medeni durum, akademik unvan ve mesleki görev süresi) anlamlı etkilerine rastlanılamamıştır ($p = .168$, $p = .152$, $p = .479$ ve $p = .390 > 0.05$).

Hizmetkâr liderliği temsil eden değişkenler açısından bakıldığında ise geride durma ($\beta = -.212$; $p = .029 < 0.05$), hesap verebilirlik ($\beta = .136$; $p = .020 < 0.05$), tevazu ($\beta = .292$; $p = .013 < 0.05$) boyutlarının derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkilerinin oldukları görülmektedir. Güçlendirme ($\beta = -.206$; $p = .088 > 0.05$), affedicilik ($\beta = -.033$; $p = .615 > 0.05$), cesaret ($\beta = .062$; $p = .407 > 0.05$) ve yönetim ($\beta = -.038$; $p = .751 > 0.05$) boyutlarının derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkilerinin olmadıkları tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak H2b , H2c ve H2f hipotezleri kabul edilirken, H2a , H2d , H2e ve H2g hipotezleri reddedilmiştir.

Duygusal emeği temsil eden üçüncü boyut olan samimi davranış için gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi için kurulan üçüncü modelin de anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($R^2 = 0.140$; $F = 4.483$; $p = .000$). Model, genel olarak bağımsız değişkenlerimizin, samimi davranış üzerindeki etkinin % 10'unu açıklamaktadır.

Analiz detaylandırıldığında, kontrol değişkenlerden cinsiyet ($p = .880$), yaş ($p = .928$), medeni durum ($p = .106$), akademik unvan ($p = .758$) ve mesleki görev süresinin ($p = .315$) samimi davranış üzerinde anlamlı etkilerine rastlanılamamıştır.

Hizmetkâr liderliği temsil eden değişkenler açısından bakıldığında ise hesap verebilirlik ($\beta = .147$; $p = .010 < 0.05$) ve affedicilik ($\beta = .154$; $p = .014 < 0.05$) boyutlarının samimi davranış üzerinde anlamlı etkilerinin oldukları görülmektedir. Güçlendirme ($\beta = .148$; $p = .203 > 0.05$), geride durma ($\beta = -.030$; $p = .747 > 0.05$), cesaret ($\beta = -.012$; $p = .866 > 0.05$), tevazu ($\beta = .042$; $p = .712 > 0.05$) ve yönetim ($\beta = .072$; $p = .528 > 0.05$) boyutlarının samimi davranış üzerinde anlamlı etkilerinin olmadıkları tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak H3c ve H3d hipotezleri kabul edilirken, H3a, H3b, H3e, H3f ve H3g hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin kabul ve red durumları Tablo 14’te sunulmuştur:

Tablo 14. *Hipotez Testlerinin Sonuçları*

HİPOTEZLER	KABUL/RED DURUMLARI
H1a: Güçlendirme, yüzeysel davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H1b: Geride durma, yüzeysel davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H1c: Hesap verebilirlik, yüzeysel davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H1d: Affedicilik, yüzeysel davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H1e: Cesaret, yüzeysel davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H1f: Tevazu, yüzeysel davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H1g: Yönetim, yüzeysel davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H2a: Güçlendirme, derinlemesine davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H2b: Geride durma, derinlemesine davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Kabul
H2c: Hesap verebilirlik, derinlemesine davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Kabul
H2d: Affedicilik, derinlemesine davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H2e: Cesaret, derinlemesine davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H2f: Tevazu, derinlemesine davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Kabul
H2g: Yönetim, derinlemesine davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H3a: Güçlendirme, samimi davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H3b: Geride durma, samimi davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H3c: Hesap verebilirlik, samimi davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Kabul
H3d: Affedicilik, samimi davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Kabul
H3e: Cesaret, samimi davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H3f: Tevazu, samimi davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red
H3g: Yönetim, samimi davranışı anlamlı ölçüde etkiler.	Red

Araştırma Sorularının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Çalışmada hipotezler test edilirken çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizlerinde, kontrol değişkenlerinin kategorik değişkenler olması nedeniyle söz konusu değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini daha net bir biçimde ortaya koyabilmek adına Bağımsız Örneklem T-Testi ve ANOVA (Tek Yönlü Varyans) analizlerinden faydalanılmıştır.

T-Testi, iki grup arasında karşılaştırma yapmak gerektiğinde ve bu gruplar arasında farkın olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan yöntemdir (Yazıcıoğlu, & Erdoğan, 2007, s.207). Ronald A.Fisher tarafından bulunan Varyans Analizi Yöntemi (Analysis of Varians-Anova) ise, üç ya da daha fazla değişkenin olması durumunda ortalamaların karşılaştırılması amacıyla kullanılan yöntemdir. Kısaca toplam değişimin birkaç bileşene ayrıştırılması yöntemidir (Uzgören, 2012, s.273-274).

Tek yönlü varyans analizleri sonucunda, herhangi bir değişken açısından araştırma değişkenlerine ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilirse, bu farkın kaynağı belirlenmeden önce, o kontrol değişkeni için varyansların eşitliği varsayımını test edilir. Bu testin sonucunda varyansların eşitliği varsayımı doğrulanırsa “scheffe testi” uygulanır. Scheffe testi, hata payını kontrol altında tutabilen bir yöntemdir (Güriş, & Astar, 2015, s.222). Veriler normal dağılıma sahip olsa dahi homojenlik için ‘Levene Testi’ uygulanır. Bu test sonucunda verilerin varyanslarının homojen olmadığı görülmüştür. Bu nedenle parametrik testler yerine non-parametrik testler tercih edilmiştir. Bunlar da ‘Mann Whitney-U’ Testi ve ‘Kruskal Wallis Testi’dir.

Birinci araştırma sorusunun incelenmesine ilişkin bulgular.

Birinci araştırma sorusunda, katılımcıların duygusal emeği temsil eden alt boyutlara ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği sorgulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 15’te verilmiştir:

Tablo 15. *Cinsiyete İlişkin Mann Whitney-U Analizi Bulguları*

DEĞİŞKENLER	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	U	p (sig.2 tailed)
1. Yüzeysel Davranış	Kadın	138	2.48	1.05	14138.500	0.994
	Erkek	205	2.42	0.81		
2. Derinlemesine Davranış	Kadın	138	2.48	1.03	12058.500	0.020
	Erkek	205	2.72	0.89		
3. Samimi Davranış	Kadın	138	3.83	0.87	13520.500	0.477
	Erkek	205	3.81	0.79		

Tablo incelendiğinde, katılımcıların sadece derinlemesine davranış boyutunda cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmıştır (p=0.020). Başka bir ifadeyle, kadınlar ve erkek akademisyenlerin derinlemesine davranış algıları birbirinden farklıdır. Buna göre erkek akademisyenlerin, derinlemesine davranış algılarının kadınlardan daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

İkinci araştırma sorusunun incelenmesine ilişkin bulgular.

İkinci araştırma sorusunda katılımcıların duygusal emeği temsil eden alt boyutlara ilişkin algılarının yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Analiz bulguları Tablo 16’da sunulmuştur:

Tablo 16. Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis-H Analizi Bulguları

DEĞİŞKENLER	Yaş	N	Ort.	Std.Sapma	H(X ²)	p
1. Yüzeysel Davranış	<30	54	2.64	0.67	5.423	0.066
	30-40	169	2.48	1.07		
	>40	120	2.31	0.74		
2. Derinlemesine Davranış	<30	54	2.83	0.85	3.803	0.149
	30-40	169	2.55	1.05		
	>40	120	2.63	0.85		
3. Samimi Davranış	<30	54	3.90	0.74	1.053	0.591
	30-40	169	3.82	0.85		
	>40	120	3.78	0.82		

Tabloya bakıldığında, duygusal emeği temsil eden alt boyutlarda katılımcıların yaşları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Üçüncü araştırma sorusunun incelenmesine ilişkin bulgular.

Üçüncü araştırma sorusunda, katılımcıların duygusal emeği temsil eden alt boyutlara ilişkin algılarının medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği sorgulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 17’de verilmiştir:

Tablo 17. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Analizi Bulguları

DEĞİŞKENLER	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	U	p (sig.2 tailed)
1. Yüzeysel Davranış	Bekâr	111	2.43	0.91	12827.500	0.955
	Evli	232	2.45	0.91		
2. Derinlemesine Davranış	Bekâr	111	2.54	0.97	12140.000	0.389
	Evli	232	2.66	0.95		
3. Samimi Davranış	Bekâr	111	3.81	0.87	12605.000	0.747
	Evli	232	3.82	0.79		

Tabloya bakıldığında, duygusal emeği temsil eden alt boyutlarda katılımcıların medeni durumları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Dördüncü araştırma sorusunun incelenmesine ilişkin bulgular.

Dördüncü araştırma sorusunda, katılımcıların duygusal emeği temsil eden alt boyutlara ilişkin algılarının akademik unvanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Analiz bulguları Tablo 18’de gösterilmektedir:

Tablo 18. Akademik Unvan Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis-H Analizi Bulguları

DEĞİŞKENLER	Akademik Unvan	N	Ort.	Std. Sapma	H(X ²)	p
1.Yüzeysel Davranış	1	43	2.35	0.77	4.473	0.346
	2	40	2.28	0.93		
	3	83	2.43	0.96		
	4	92	2.45	0.93		
	5	85	2.58	0.90		
2.Derinlemesine Davranış	1	43	2.72	0.89	2.889	0.575
	2	40	2.41	1.00		
	3	83	2.63	0.95		
	4	92	2.66	0.99		
	5	85	2.62	0.94		
3.Samimi Davranış	1	43	3.74	0.79	3.581	0.466
	2	40	3.60	0.98		
	3	83	3.84	0.84		
	4	92	3.93	0.73		
	5	85	3.82	0.81		

Tabloya bakıldığında, duygusal emeği temsil eden alt boyutlarda katılımcıların akademik unvanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Beşinci araştırma sorusunun incelenmesine ilişkin bulgular.

Beşinci araştırma sorusunda, katılımcıların duygusal emeği temsil eden alt boyutlara ilişkin algılarının mesleki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği sorgulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 19’da verilmiştir:

Tablo 19. Mesleki Görev Süresi Açısından Kruskal Wallis-H Analizi Bulguları

DEĞİŞKENLER	Görev Süresi	N	Ort.	Std. Sapma	H(X ²)	p
1.Yüzeysel Davranış	<5yıl	117	2,41	0,87	1.408	0.495
	5-10yıl	104	2,55	0,99		
	>10yıl	122	2,39	0,88		
2.Derinlemesine Davranış	<5yıl	117	2,65	1,04	0.371	0.831
	5-10yıl	104	2,65	0,95		
	>10yıl	122	2,56	0,88		
3.Samimi Davranış	<5yıl	117	3,97	0,76	6.227	0.044
	5-10yıl	104	3,69	0,81		
	>10yıl	122	3,79	0,86		

Tablodaki bulgular incelendiğinde, katılımcıların yalnızca samimi davranış boyutunda mesleki görev süreleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın kaynağını sorgulamak amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Games-Howell Testi uygulanmış ve bu farklılığın, 5 yıldan daha az sürede çalışanlar ile 5 ve 10 yıl arası görev süresine sahip olan çalışanlar arasından kaynaklandığı görülmüştür. 5 yıldan az sürede çalışanların ortalamaları 3.97, 5 ve 10 yıl arası görev yapan çalışanların ortalamaları ise

3.69'dur. Buna göre 5 yıldan az sürede çalışanların samimi davranışa ilişkin algılarının, 5-10 yıl arası çalışma süresine sahip olanlardan daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Sonuç ve Öneriler

Hizmetkâr liderliğin duygusal emek üzerindeki rolünü belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, konuya geniş bir perspektiften yaklaşılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, üniversitelerde sergilenen hizmetkâr liderlik anlayışının, akademisyenlerin duygusal emek davranışları üzerindeki rolü belirlenmiştir. Çalışmada, hizmetkâr liderlik ve duygusal emek kavramları bölümler halinde detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışmanın teorik altyapısı şu şekildedir:

Araştırmanın temel değişkenlerinden biri olan ‘hizmetkâr liderlik’ kavramı, özellikle son dönemlerde popülerliğini arttırmıştır. Hizmetkâr liderlik, modern çağın gereklerine ayak uydurmak, örgüt ve çalışanların faydalarını maksimize etmek, kısaca değişen insan ve örgüt ihtiyaçlarına daha etkin cevap verebilmek amacıyla ortaya çıkmış bir liderlik türüdür. Bütün liderler, kendilerini ve kurumun çıkarlarını en etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirme gayreti içindedir. Ancak hizmetkâr liderler, çalışanlarını geliştirmeye çalışırken aynı zamanda onların ihtiyaçlarına da kendilerini adanmış kişilerdir. Özellikle hizmetkâr liderliğin temelini oluşturan “hizmet etme” düşüncesi, bu liderlik anlayışının diğer modern liderlik anlayışlarından farkını ortaya koymakta ve böylece hem örgütler hem de çalışanlar tarafından daha çok tanınmasını sağlamaktadır. Bu anlamda, cesaret, güven, güçlendirme ve gerçekçi davranma, çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırma vb. gibi hizmetkâr liderliğe ait özellikler, yöneticilere yol gösterici bir rol oynayabilmektedir. Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkinin önemsendiği, farklı felsefe veya görüşe sahip çalışanların dahi aynı ortamda barınabildiği, hoşgörünün egemen olduğu, yöneticilerin, çalışanlarının duygu, düşünce ve beklentilerini ön plana çıkardığı bir örgütsel ortamın yaratılması, çalışanın, örgütsel anlamda kendisini daha değerli bir varlık olarak görmesine ve böylece örgütüne daha faydalı işler gerçekleştirmesine yardımcı olabilmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerdeki yoğun iş temposu, rekabetçi koşullar, sosyal ve ekonomik sıkıntılar, güvenden ve samimiyetten yoksun olan ortamların varlığı, insan psikolojisini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt yönetimlerinin çalışanlarına karşı sergilediği hizmetkâr davranışların, bu olumsuz durumların minimize edilmesinde ya da ortadan kaldırılmasında etkin bir rol oynayacağı ve çalışanlarının duygularını dikkate aldığı takdirde, örgütsel hedef ve amaçlara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Günümüzde hizmetkâr liderlik tarzının tüm örgütlerde olduğu gibi üniversitelerdeki yöneticiler tarafında da kabul göreceği düşünülmektedir. Çünkü kendisini akademik birimdeki

diğer arkadaşlarına veya çalışanlarına adanmış bir yönetici, diğerleri tarafından daha kolay benimsenir ve takip edilir. Bu sebeple üniversitelerde görev yapan yöneticilerin, çalışma arkadaşları tarafından nasıl algılandıklarını bilmeleri büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda insan odaklı bir anlayış sergileyen hizmetkâr liderliğin, çalışanlar açısından daha iyi ve güvenli bir duygusal ortam oluşturmada daha yararlı olabileceği değerlendirilmektedir. Yöneticilerinden hizmetkâr davranışlar gören çalışanlar ise kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri bir ortam bulmuş olurlar ve kendilerini daha iyi hissedebilirler. Böylece örgütsel performansın artırılmasına duygusal anlamda daha içten ve samimi çabalar sergileyerek katkıda bulunabilirler. Dolayısıyla çalışanların özellikle yöneticilerinden etkilenerek duygusal ifadelerini buna göre düzenleyecekleri ve bunun sonucunda, hizmetkâr liderliğin duygusal emek davranışlarını anlamlı olarak etkileyebileceği düşünülmüştür.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinin altında yatan düşüncelerin yukarıda açıklanmasının ardından, araştırmada ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi ve araştırma sorularının cevaplanması için gerekli analizler yapılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, frekans analizi, normallik analizi, non-parametrik olarak Spearman's Korelasyon analizi, hipotezlerin test edilmesi için çoklu Regresyon analizi, Bağımsız Örneklem T-Testinin ve One Way Anova analizlerinin non-parametrik karşılıkları olan Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis-H analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde değerlendirmeler yapılmış ve öneriler sunulmuştur.

Araştırma kapsamında katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarını ortaya koymak amacıyla Dierendonck ve Nuijten'nin (2011) geliştirdiği ve Duyan (2012) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizinin yapıldığı "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği"ne ilişkin 8 faktörlü yapının, bu çalışma kapsamında 7 faktöre indirgenmiştir. Bunun nedeni ise, orijinal ölçekte yer alan otantiklik faktörünün yeterli güvenilirliği sağlamamasıdır. Bu son haliyle hizmetkâr liderlik ölçeğinin, hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçmede yeterli bir ölçüm aracı olduğu Liden vd.'nin. (2008) yaptıkları çalışmada da ortaya konulmuştur (Dierendonck, & Nuijten, 2011, Liden, 2008).

Yine bu araştırmada katılımcıların duygusal emek davranışlarını ortaya koyabilmek amacıyla Grandey'in (1999) geliştirdiği "Duygusal Emek Ölçeği" için gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere 10 maddelik 3 faktörlü yapıya sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma analizlerine geçmeden önce örneklem dağılımına ilişkin tanımlayıcı bilgiler açıklanmıştır. Anketi cevaplandıran bireylerin % 59.8'ini erkekler, % 40.2'sini kadınlar oluşturmaktadır. Yaş dağılımlarına bakıldığında % 49.3'lük bir oran ile katılımcıların çoğunluğunu, 30-40 yaş aralığında yer alan akademisyenler oluşturmakta, medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise % 67.6'sının evli olduğu görülmektedir. Ankete % 26.8'lik bir oran ile en çok katkı yapan akademik unvan 'Öğretim Görevlisi'dir. Son olarak en yüksek düzeyde katılım sağlayan katılımcıların % 35.6'sını, mesleki görev süresi 10 yıldan fazla olan çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

Araştırmada, hizmetkar liderlik ile duygusal emek arasındaki ilişkileri detaylı olarak incelemek adına korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur:

Tablo 20. *Spearman's Korelasyon Analizi Genel Sonuçlar*

KORELASYON	Yüzeysel	Derinlemesine	Samimi
<i>Güçlendirme</i>	(-)	İlişki yok	(+)
<i>Geride Durma</i>	(-)	(-)	(+)
<i>Hesap Verebilirlik</i>	İlişki yok	İlişki yok	(+)
<i>Affedicilik</i>	(-)	İlişki yok	(+)
<i>Cesaret</i>	İlişki yok	İlişki yok	(+)
<i>Tevazu</i>	İlişki yok	İlişki yok	(+)
<i>Yönetim</i>	(-)	İlişki yok	(+)

Hizmetkâr liderliği temsil eden güçlendirme, geride durma, affedicilik ve yönetim boyutları ile yüzeysel davranış boyutu arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiş, ancak diğer boyutlar (hesap verebilirlik, cesaret ve tevazu) için anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Bu bulguya dayanarak, yöneticiler, güçlendirme, geride durma, affedicilik ve yönetim gibi hizmetkâr davranışlar sergiledikçe, çalışanların yüzeysel davranışlarında azalmaların ortaya çıkacağı söylenebilir.

Hizmetkâr liderliği temsil eden değişkenlerden geride durma boyutu ile derinlemesine davranış boyut arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiye rastlanırken, hizmetkâr liderliği temsil eden diğer boyutlar ile derinlemesine davranış boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Bu bulgulardan hareketle, geride durma özelliği sergileyerek, çalışanına gerekli desteği gösterdikten sonra geri plana çekilen örgüt yöneticilerinin bu tip davranışlarının sayısı arttıkça, çalışanların derinlemesine davranışlar sergileme sıklıklarının azalacağı düşünülebilir.

Hizmetkâr liderliği temsil eden boyutların tümü ile samimi davranış boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu bulgular ışığında, çalışanların,

hizmetkâr liderliğin tüm özelliklerinin yöneticilerinde bulunduğu dair algıları arttıkça, onların örgüt içerisindeki samimi davranışlarının da artacağı şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Duygusal emeğin tüm alt boyutları için üç ayrı çoklu regresyon modeli oluşturulmuş ve gerekli analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur:

Tablo 21. *Çoklu Regresyon Analizi Genel Sonuçlar*

REGRESYON	Yüzeysel	Derinlemesine	Samimi
Güçlendirme	Anlamli Etki Yok	Anlamli Etki Yok	Anlamli Etki Yok
Geride Durma	Anlamli Etki Yok	(-)	Anlamli Etki Yok
Hesap Verebilirlik	Anlamli Etki Yok	(+)	(+)
Affedicilik	Anlamli Etki Yok	Anlamli Etki Yok	(+)
Cesaret	Anlamli Etki Yok	Anlamli Etki Yok	Anlamli Etki Yok
Tevazu	Anlamli Etki Yok	(+)	Anlamli Etki Yok
Yönetim	Anlamli Etki Yok	Anlamli Etki Yok	Anlamli Etki Yok

Duygusal emeği temsil eden ilk boyut olan yüzeysel davranış için oluşturulan birinci çoklu regresyon modeline ilişkin olarak gerçekleştirilen analiz sonucunda, modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kontrol değişkenlerinden sadece yaş değişkeninin yüzeysel davranışı anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmüştür. Cinsiyet, medeni durum, akademik unvan ve mesleki görev süresi gibi demografik özelliklere bağlı olarak, duygusal emeğin alt boyutlarında anlamlı etkiler tespit edilememiştir. Hizmetkâr liderliği temsil eden boyutlar açısından bakıldığında ise, bu boyutlardan hiçbirisinin, yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Bu bulgu ile H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f ve H1g hipotezleri reddedilmiştir. Her ne kadar korelasyonda bu iki değişken arasında ilişki gözükse bile, aralarında fonksiyonel bir bağlantının olmadığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik özelliklerinin, yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkisinin olmamasının sebebi şu şekilde açıklanabilir: Her ne kadar hizmetkâr liderlik özelliklerinin yüzeysel davranışı anlamlı ve negatif yönde etkileyeceği düşünülmüş olsa da, çalışanlar, işyerinde yüzeysel davranışlar sergilemediklerini düşünüyor olabilirler. Bunun sonucu olarak da, yöneticilerin hizmetkâr davranışlar sergilemeleri ya da sergilememelerinin çalışanlar üzerinde herhangi bir etkiye neden olmadığı söylenebilir. Bu sonuç, hizmetkâr liderlik ile çalışanların yüzeysel davranışları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğunu tespit eden Beğenirbaş ve Yalçın (2020) ile Lu vd. (2018)'in çalışmalarından farklılaşmaktadır.

Duygusal emeği temsil eden ikinci boyut olan derinlemesine davranış için oluşturulan ikinci çoklu regresyon modeline ilişkin olarak gerçekleştirilen analiz sonucunda, modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kontrol değişkenlerden yalnızca cinsiyet

değişkeninin, derinlemesine davranışı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Hizmetkâr liderliği temsil eden boyutlar açısından bakıldığında ise, bu boyutlardan geride durmanın, derinlemesine davranış üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisine, hesap verebilirlik ve tevazu boyutlarının ise derinlemesine davranış üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkilerine rastlanmıştır. Dolayısıyla, H2b, H2c ve H2f hipotezleri kabul edilirken, H2a, H2d, H2e ve H2g ise hipotezleri reddedilmiştir. Bu bulguya dayanarak, örgüt içerisinde yöneticilerin geride durma davranışlarını azaltırken, hesap verebilirlik ve tevazu davranışlarını ise arttırmalarının, çalışanları daha fazla derinlemesine davranışlar sergilemeye teşvik ettiği söylenebilir.

Yöneticiler, geride durma davranışlarını azalttıklarında, çalışanlar, işlerini gerçekleştirirken daha fazla inisiyatif alabilir ve iş yerinde kendilerini daha fazla ispatlama ihtiyacı duyabilirler. Böylece çalışanlar, kendilerinden beklenen duygu ve davranışları sergileme noktasında daha fazla gayret içerisine girebilirler. Bu durum da onların derinlemesine davranış sergileme sıklıklarını arttırabilir. Bu sonuç, hizmetkâr liderliğin, derinlemesine davranışı pozitif yönde etkilediğini ortaya koyan Baş (2019), Başlar (2020), Gülova, Bedrettin Türker Palamutçuoğlu ve Aynur Terzi Palamutçuoğlu (2013) ve Türkay vd. (2011)'ın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Beklentilerin aksine, böyle bir sonucun ortaya çıkmasının dikkat çekici bir durumu da akla getirmesi yönünden önemli olduğu düşünülmektedir. Bu noktada özellikle katılımcıların, yöneticilerinin onları ön plana çıkarma çabalarına rağmen, derinlemesine davranışlarını azaltarak buna karşılık vermeleri, belki de niteliksel bir sorunun varlığına işaret edebilir. Bununla birlikte, katılımcıların derinlemesine davranışlarında meydana gelen azalmanın, olumsuz bir durumla karşılaşacaklarına ilişkin algılarından kaynaklandığı da söylenebilir.

Yöneticiler, çalışanlarını işlerini gerçekleştirirken daha şeffaf ve açık bir şekilde çalışmaya teşvik ettikçe, bu noktada çalışanların performanslarını arttırmak için gayret içerisinde bulundukları, sorumluluk bilinciyle hareket ettikleri söylenebilir. Aynı zamanda bu durum, çalışanların, kendilerinden beklenen davranış kalıplarına uyum sağlamalarını kolaylaştırarak, onların örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirme noktasında daha istekli ve arzulu olmalarını sağlayabilir. Böylesi bir anlayışın da çalışanların derinlemesine davranışlarında bir artış meydana getireceği söylenebilir. Bu sonuçlar, Güler ve Marşap'ın (2012) yaptığı çalışma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir.

Yöneticiler, çalışanlarına karşı mütevazı oldukça, kendilerinin 'yanılmaz' olmadığını, her insan gibi kendilerinin de hata yapabileceğini kabul eden bir yaklaşımla ifade ettikçe, çalışanların da bir o kadar kendisinden beklenen duyguları hissetmeye, kısaca derinlemesine davranmaya çalışacakları söylenebilir. Aksi takdirde, kibirli, çalışanlarına üst bir pencereden

bakan, bencil tutum ve davranışlar, çalışanların derinlemesine davranışlar sergilemelerine engel olabilir. Bu durumda, alçakgönüllü tutum ve davranışlar sergileyen yöneticiler, çalışanların derinlemesine davranışlarını arttırabilir.

Duygusal emeği temsil eden ve son boyut olan samimi davranış için oluşturulan üçüncü çoklu regresyon modeline ilişkin olarak gerçekleştirilen analiz sonucunda da, yine modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kontrol değişkenlerinden hiçbirinin samimi davranışlar üzerinde anlamlı etkilerine rastlanmamıştır. Hizmetkâr liderliği temsil eden boyutlar açısından bakıldığında ise, hesap verebilirlik ve affedicilik boyutlarının samimi davranış üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkilerinin olduğu görülmüştür. Buna göre, H3c ve H3d hipotezleri kabul edilirken, H3a , H3b , H3e , H3f ve H3g hipotezleri reddedilmiştir. Bu bulguya dayanarak yöneticilerin, hesap verebilirlik ve affedicilik gibi hizmetkâr davranışlar sergilemelerinin sıklığı arttıkça, çalışanların samimi davranışlarında da artışlar olacağı söylenebilir.

Yöneticilerin, çalışanlarına sorumluluk vermeleri ve onları, karşılaştıkları sonuçlarla ilgili olarak açık ve şeffaf davranmaya teşvik etmelerinin, çalışanları daha samimi duygu ve davranışlar sergilemeye yönlendireceği söylenebilir. Bu noktada hizmetkâr lider, çalışanlarını, gerçekleştirdikleri işlerin sorumluluğunu üstlenebilme noktasında teşvik edebilir ve böylece onların hesap verebilirlik düzeylerini arttırabilir. Sonuç olarak, çalışanlar, böylesi bir çalışma ortamında kendilerini daha değerli hissedebilir ve bu da onların örgüte olan bağlılıklarına katkıda bulunabilir. Bağlılık duygusu güçlenen çalışanların örgütsel konularda rol yapmalarına gerek kalmaz. Bu bağlamda, çalışanlar, kendilerinden beklenen duygu ve davranışları, doğal olarak daha fazla sergilemeye başlayabilirler. Bu sonuçlar, literatürdeki geçmiş çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Başbuğ vd., 2010, Çavuş, & Harbalıoğlu, 2016, Ekinci, 2015).

Yöneticiler, çalışanlarının zayıf yönlerini destekler ve yaptıkları hatalara karşı onları affetme eğiliminde olduklarını gösterirlerse, bu durumun çalışanların samimi davranışlarını arttıracakı söylenebilir. Böylece çalışanlar, yaptığı hata veya yanlışlarından dolayı yöneticisi tarafından yumuşak bir tavırla karşılaştıklarında, gerçek duygu ve düşüncelerini bastırmak zorunda kalmazlar. Bu uygulamalar, çalışanların duygusal kaynaklarını beslediğinden, örgütte gerçek duygularını ifade etme isteklerini artırabilmektedir. Bu sonuçlar, duygusal emeği üç boyutta inceleyen ve hizmetkâr liderlik ile çalışanların samimi davranışları ile de pozitif ilişkisini ortaya koyan Beğenirbaş ve Yalçın'ın (2020) sonuçlarıyla uyumludur. Bu sonuçlar, literatürdeki geçmiş çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Cho vd., 2011, Millard, & Barbuto, 2014, Park vd., 2015).

Bu çalışmada reddedilen hipotezler için genel bir değerlendirme yapmak gereği duyulmuştur: hizmetkâr liderliğin bazı özelliklerinin duygusal emek davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu özellikler güçlendirme, affetme, cesaret ve yönetim faktörleridir. Her ne kadar bu özelliklerin de duygusal emek davranışları üzerinde anlamlı etkilerinin olacağı düşünülmüş olsa da, katılımcıların bireysel özellikleri ve çalışma ortamlarına ait örgütsel özellikler bağlamında söz konusu hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin önemli bir algıya sahip olmadıkları söylenebilir.

Araştırma sorularına cevap verebilmek amacıyla duygusal emeğin her alt boyutu için Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis-H analizleri uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur:

Tablo 22. Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis-H Analizleri Genel Sonuçlar

Değişkenler	Yüzeysel	Derinlemesine	Samimi
Cinsiyet	Anlamlı Farklılık Yok	(+) Erkek	Anlamlı Farklılık Yok
Yaş	Anlamlı Farklılık Yok	Anlamlı Farklılık Yok	Anlamlı Farklılık Yok
Medeni Durum	Anlamlı Farklılık Yok	Anlamlı Farklılık Yok	Anlamlı Farklılık Yok
Akademik Unvan	Anlamlı Farklılık Yok	Anlamlı Farklılık Yok	Anlamlı Farklılık Yok
Mesleki Görev Süresi	Anlamlı Farklılık Yok	Anlamlı Farklılık Yok	(+) 1.grup ve 2. grup

Cinsiyet değişkeni ile duygusal emeği temsil eden değişkenler arasında anlamlı farklılıklar sadece derinlemesine davranış değişkeninde ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin derinlemesine davranış düzeylerinin, kadınlardan anlamlı olarak daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bir diğer ifadeyle, kendilerinden beklenen duygu ve düşünceleri sergileme konusunda erkek akademisyenlerin, kadın akademisyenlerden daha gayretli oldukları söylenebilir. Bunun nedeni olarak, kadınların, erkeklere göre daha duygusal varlıklar olduğu düşünüldüğünde, kendiliğinden hissetmedikleri duyguları gösterebilme çabalarının daha düşük düzeyde ortaya çıkabileceği yorumu yapılabilir. Derinlemesine davranışın, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermesi, literatürde desteklenen bir sonuçtur. Karakış (2020) tarafından da benzer sonuçlar bildirilmiştir. Bununla birlikte, Hochschild (1983)'ın duygusal emek sergilemede kadınların öne çıktığını, Steinberg ve Figart (1999)'ın, duygusal emeğin sadece kadın mesleği ile alakalı olmadığını, Öz'e (2007) göre ise, erkek akademik çalışanların, ister yüzeysel davranış ister derinlemesine davranış sergilemek olsun, kadınlara göre daha az duygusal emek sarf ettiklerini belirttikleri çalışmalar da mevcuttur.

Yaş değişkeni ile duygusal emeği temsil eden değişkenler arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Katılımcıların, yaşları ne olursa olsun, sergileyecekleri duygusal emek davranışlarında yaşlarının anlamlı etkilerinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna neden

olarak, üzerinde çalışılan örneklem bağlamında katılımcıların genç ya da yaşlı olmalarının çalışma ortamında çok da önemli olmadığı söylenebilir. Bu sonuç, Kaya ve Özhan (2009) tarafından yapılan çalışma ile desteklenirken, yaş ilerledikçe çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının yükseldiği sonucuna ulaşan Beğenirbaş ve Yalçın (2020)'in çalışmalarından farklıdır.

Medeni durum değişkeni ile duygusal emeği temsil eden değişkenler arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Katılımcıların bekâr veya evli olmasının duygusal emek davranışları üzerinde herhangi bir etki yaratmadığı görülmüştür. Bunun nedeninin ise, erkek ve kadın katılımcıların çalışma ortamlarında birbirlerinden çok da farklı duygular yaşamamaları olduğu söylenebilir. Kaya ve Özhan (2009), Oral ve Köse (2011) ve Ünler Öz (2007) tarafından yapılan çalışmalarda da medeni durumun anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucu, bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Akademik unvan değişkeni ile duygusal emeği temsil eden değişkenler arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Katılımcıların unvanlarının yükselmesinin, duygusal emek davranışları üzerinde herhangi bir etki yaratmadığı görülmüştür. Bu durumun, katılımcıların akademik yükselme süreçlerinde duygusal ve davranışsal açıdan farklılıklar yaşamamalarından kaynaklandığı söylenebilir. Bu sonuç, çalışanların eğitim düzeyi arttıkça duygusal emek ortalamalarının düştüğü bulgusuna ulaşan Beğenirbaş ve Yalçın (2020)'in sonuçlarından farklılaşmaktadır.

Görev süresine yönelik gerçekleştirilen analiz sonucunda, samimi davranışlar açısından, akademisyenler arasında mesleki görev süreleri yönünden anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın 5 yıldan az sürede çalışan akademisyenler ile 5-10 yıl arası sürede çalışan akademisyenlerden kaynaklandığı görülmüştür. Buna göre akademisyenlik mesleğinde ilk beş yılında çalışanların, daha uzun süre görev yapan akademisyenlere göre daha fazla samimi davranışlar sergilediği gözlemlenmiş, çalışma yılı arttıkça da, akademisyenlerin daha az samimi davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Mesleğe yeni başlayan genç çalışanların, daha idealist ve daha hevesli oldukları düşünüldüğünde, örgüt hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarından, duygu ve düşüncelerini açığa çıkarma noktasında tecrübeli çalışanlardan daha istekli oldukları, içlerinden geldiği gibi davrandıkları ve kendilerini gösterme isteklerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Bu durum da, mesleğe yeni başlayan çalışanlarda daha fazla samimi davranışların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Bu sonuçlar, meslekte çalışma yılı ile samimi davranış arasında anlamlı sonuçlar tespit eden Çaldağ (2010)'ın sonuçlarını da destekler niteliktedir.

Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik ile duygusal emek ve bu değişkenlerin alt boyutları birlikte değerlendirildiğinde, genel olarak hizmetkâr liderliğin, çalışanları yüzeysel ve derinlemesine rol yapma davranışlarından uzaklaştırdığı ve daha çok samimi davranışlar sergilemelerine yönlendirdiği görülmektedir. Dolayısıyla hizmetkâr davranan yöneticilerin, örgütte güvenli sıcak bir aile ortamı oluşturması, onları her durumda affedebileceğini belirtmesi, onların duygularını anlamaya ve duygularıyla olan mücadelelerinde yardımcı olmaya çalışması gibi tutum ve davranışları, çalışanların hissettikleri duyguları daha kolay biçimde açığa çıkarmalarını sağlamaktadır. Böylece çalışanlar yüzeysel veya derinlemesine rol yapmak zorunda kalmayacak, duygu ve davranışlarını özgürce sergileyebileceklerdir.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgu ve sonuçlar ışığında, gelecekte yapılacak çalışmalar için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Yöneticiler, çalışanlarını sorumluluk almaya teşvik etmeli, buna rağmen çalışanlar geri planda kalırlarsa, onların duygusal ve psikolojik sorun yaşıyıp yaşamadıklarını ortaya çıkarmalı ve onlara bu konuda destek olmalıdır.
- Yöneticiler, çalışanların yaptıkları işleri, herkes tarafından daha anlaşılır ve açık bir şekilde gerçekleştirmesine olanak sağlamalı, onlara daha fazla sorumluluk vermeli ve hesap verebilmeleri için uygun ortam oluşturmaktadır.
- Yöneticiler ile çalışanlar arasında mütevazı ilişkiler kurulmalıdır. Yöneticiler, çalışanlarına karşı alçakgönüllü davranmalı, onlara arkadaşça yaklaşmalı ve onlarla aynı dili konuşabilmelidir. Alçakgönüllü davranarak karşılıklı daha sağlam ve gönül bağıyla bağlı ilişkiler geliştirilebilir. Çalışanlar ile gerçekten bu tür ilişkiler kuran yöneticiler, hem çalışanları tarafından daha çok sevebilir hem de daha çok takip edilebilir.
- Yoğun iş temposu, akademik çalışma süreçleri, öğrenci yetiştirme, ders programları vb. aktif çalışma hayatında oldukça yorgun düşen akademik çalışanlar gerek işte, gerekse yöneticilerine karşı farkında olmadan hata yapabilirler. Yöneticiler erdemli davranarak, çalışanlarının yaptıkları hataları affedebilmeli, onlara karşı yapıcı ve ılımlı davranmalıdır. Aksi takdirde çalışanlar içine kapanabilir, daha çok hata yapmaya yönlendirebilir. Katı kuralların olmadığı, yöneticilerin daha şefkatli davrandığı çalışma ortamlarında, çalışanlar da yöneticilerine karşı daha dürüst ve samimi davranabilirler ve böylece hatalarını dile getirmekten çekinmezler.
- Erkek çalışanların yoğun olduğu ortamlarda çalışan kadınlar, duygularını kolaylıkla ifade etme noktasında sıkıntı içerisine girebilirler. Bu noktada, kadın çalışanlara yöneticileri tarafından daha fazla duygusal destek sağlanabilir.

➤ Yöneticiler, çalışanların işe ilk girdikleri yıllarındaki idealist yaklaşımlarını ve samimi duygularını devam ettirebilmelerini sağlamak adına, onları hem psikolojik hem de duygusal anlamda desteklemeli ve böylece samimi duygularını ortaya çıkarmaya teşvik etmelidir.

➤ Son olarak, hizmetkâr liderlik anlayışının, çalışanların potansiyellerini ve yeterliliklerini ortaya çıkarmada gerçekten önemli bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda gerek kamu gerekse de özel örgütlerde bu tarz bir liderlik anlayışını benimseyen yöneticilerin var olması, hem bireysel ve örgütsel performansın artması hem de sürdürülebilir başarıyı yakalamaları adına katkı sağlayabilir.



KAYNAKÇA

- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(15), 2435-2450.
- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2).
- Altan, S. ve M. Özpehlivan. (2019). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi. *International Journal of Management and Administration*. 3.5, 80-100.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocerna Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Journal of Management & Economics*, 18(1).
- Ateş, M. F. (2015). Hizmetkar liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 75-95.
- Barbuto, J. E., & Millard, M. L. (2014). Developing wisdom and reducing emotional labour in the workplace: Testing the impact of servant leadership.
- Basim, N., & Begenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Journal of Management & Economics*, 19(1).
- Baş, M. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 77-93.
- Başbuğ, G., Ballı, E., Oktuğ, Z. (2010). Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (58), 253-274.
- Başlar, Y. (2020). *Çalışanların Algılanan Yönetici Desteğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Baykal, E., Zehir, C., & Mahmut, K. Ö. L. E. (2018). Hizmetkâr Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111-133.
- Beğenirbaş, M., & Yalçın, R. C. Hizmetkâr Liderlik Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkileri: Hizmet Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 19(37), 159-194.
- Büyüköztürk, Ş. (2019). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Pegem Akademi, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K.E., Akgün, E.Ö, Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Cho, H. S., Park, B. M., & Moon, H. J. (2011). Childcare Teachers' Perception of their Director's Servant Leadership and the Mediating Role of the Internal-External Control Relationship on Childcare Teachers' Emotional Labor. *Journal of Families and Better Life*, 29(6), 27-39.
- Çaldağ, M.A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Çavuş, M., & Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130.
- Çetinkaya, A. Ş., & Yıldız, E. (2018). Hizmetkâr Liderlik Algısının Personel Güçlendirmeye Etkisi: Perakende Sektörü Çalışanları Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(35), 1-11.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Haziran-Temmuz, 7, 1-5.
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiler* (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Dal, L. (2014). *Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dalgıç, D. (2017). *Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Demiray Özden, A. (2019). *Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Aracı Faktörlerin Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, E. T., Yatkın, A., Düşükcan, M., Derin, N., Çakınberk, A., & Güven, M. (2012). Yerel siyasetin liderleri olan belediye başkanlarına yönelik hizmetkâr liderlik ölçeği uyarlama çalışması. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 3(2), 67-83.
- Demirel, N. (2015). *Duygusal emek faktörünün hizmet kalitesine etkisi: Nevşehir' deki dört ve beş yıldızlı otellere yönelik bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*.
- Durgut, M., & Kahya, C. (2015). Duygusal Emek ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Kamu İç Denetçileri Üzerinde Örnek Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 348-364.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Duyan, E., & Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, (49).
- Ece, S. (2019). Hizmetkâr Liderlik, İşe Yönelik Tutum Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Şırnak Örneği. *Business and Management Studies: An International Journal*.
- Ekinci, A. (2015). Development of the school principals' servant leadership behaviors scale and evaluation of servant leadership behaviors according to teachers' views. *Eğitim ve Bilim*, 40(179).
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19).

- Güler, H. N., & Marşap, A. (2018). Kişilikle Duygusal Emek İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(12), 154-173.
- Gülova, A. A., Palamutçuoğlu, B. T., & Palamutçuoğlu, A. T. (2013). Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Güriş, S., & Astar, M. (2015). Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik.
- Grandey, A. A. (1999). *The effects of emotional labor: Employee attitudes, stress and performance*. Colorado State University.
- Grandey, A. A. (2015). Smiling for a wage: What emotional labor teaches us about emotion regulation. *Psychological Inquiry*, 26(1), 54-60.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları, *Kamu-İş Dergisi*, 11/1.
- Hu, H. Y., & King, B. (2017). Impacts of misbehaving air passengers on frontline employees: role stress and emotional labor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47-58.
- Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları Ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri* (Doctoral dissertation, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kahveci, H., & Aypay, A. (2012). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği Ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 19-42.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kaplan, M., & Arzu, U. Z. U. N. (2017). Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 7(1), 14-26.
- Karaduman, Ş. (2017). *Çalışanların psikolojik sermayeleri ile amirlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki: Bir uygulama* (Doctoral dissertation, Bursa Uludağ University (Turkey)).
- Karakış, K. (2020). *Duygusal Zekânın Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Kaya, Erdem (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları Ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Kurnaz, G., & Abul, A. (2016). Algılanan Hizmetkâr Liderliğin Çalışanın Tükenmişlik Düzeyine Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (30), 564-579.

- Lee, J. J., & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150.
- Li, Y., Mehmood, K., Zhang, X., & Crossin, C. M. (2019). A multilevel study of leaders' emotional labor on servant leadership and job satisfaction. *In Emotions and Leadership* (Vol. 15, pp. 47-67). Emerald Publishing Limited.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), 1434-1452.
- Lu, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2019). Does servant leadership affect employees' emotional labor? A social information-processing perspective. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 507-518.
- Oral, A. G. L., Köse, S., (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Öz, E. Ü. (2007). Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansının İncelenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(1), 105-112.
- Özgüleş, B. (2017). *Algılanan Kurumsal İtibar ve İşe Bağlılığın Duygusal Emek Davranışı Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Örneği* (Doctoral dissertation, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal Emek ve Kadın İş/Erkek İş. *Çalışma Ve Toplum*, 2(21), 15-23.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, 69, 110.
- Park, N. K., Lee, H., Lee, T., & Park, J. S. (2015). Correlations among emotional labor, servant leadership, and communication competence in hospital nurses. *Korean Journal of Occupational Health Nursing*, 24(2), 57-66.
- Ryu, H. Y., Hyun, D. S., Jeung, D. Y., Kim, C. S., & Chang, S. J. (2020). Organizational Climate Effects on the Relationship Between Emotional Labor and Turnover Intention in Korean Firefighters. *Safety and Health at Work*, 11(4), 479-484.
- Satır, F., & Karacaoğlu, K. (2017). *İşgörenlerin Otantik Ve Hizmetkâr Liderlik Algulamalarının Performansları Üzerine Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması* (Master's thesis, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi).
- Sarraf, A. R. A. (2018). Relationship between emotional labor and intrinsic job satisfaction: The moderating role of gender. *Journal of Entrepreneurship and Organization Management*, 7(227), 2.
- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular Ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50), 813-834.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Sevimli, F. ve Ö. F. İşcan. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5.1, 55-64.

- Sökmen, A., & Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Steinberg, R. J., & Figart, D. M. (1999). Emotional labor since: The managed heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 8-26.
- Topaktaş, G. (2020). *Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Algılanan Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin, Lider Etkililiği ve Kurum Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Turan, E. Z. (2018). *İzlenim Yönetimi Taktikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Bağlılığın Duygusal Emek Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bayburt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bayburt.
- Türkay, O., Aydın, Ü. N. A. L., & Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emek İşe Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 201-222.
- Ufuk, K., & Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Usta, I. (2016). *Liderlik davranışının çalışanların öznel iyi oluşları ve işe yabancılaşmaya etkisi: Bir alan araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Usta, M. E., & ÜNSAL, Y. (2018). Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 168-184.
- Uzgören, N. (2012). Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları, Genişletilmiş 2. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ünal, S.R. (2020). *Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ürü Sanı, F., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., & Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 13(1).
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- Yağcı, P. (2020). *Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Animatörler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yalçın, M., & Karadağ, E. (2013). Servant Leadership and School Culture: A Structural Equation Modeling, *İnönü Üniversitesi Journal of the Faculty of Education*.
- Yalçıntaş, M., & Eren, F. (2017). Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 851-864.
- Yang, C., Chen, Y., & Zhao, X. (2019). Emotional labor: scale development and validation in the Chinese context. *Frontiers in psychology*, 10, 2095.

- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2007). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, C., & Ceylan, A. (2016). Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma. *Yıldız Social Science Review*, 2(2), 75-90.
- Yılmaz, S. E. (2021). Vizyoner ve Simbiyotik Liderlik İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Artıbilim Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 41-58.
- Yiğit, Ş. (2018). *Sporcularda Hizmetkar Liderlik İle Sporcu Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Yürür, S., Gümüş, M., & Hamarat, B. (2011). Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi. *Journal of Yaar University*, 6(23).
- Zhan, Y., Wang, M., & Shi, J. (2016). Interpersonal process of emotional labor: The role of negative and positive customer treatment. *Personnel Psychology*, 69(3), 525-557.

EKLER

Anket Formları

Hizmetkâr Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama

Yukarıda adı geçen çalışma Doç. Dr. Cem KAHYA danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezine ilişkindir. Bu tezdeki amacımız, Hizmetkâr Liderliğin Duygusal Emek üzerindeki rolünü ortaya koymaktır. Sizleri söz konusu kavramlarla ilgili bilgilendirmek gerekirse: Hizmetkâr Liderlik; bir liderin yöneticilik yaparken aynı zamanda hizmetkâr olabileceğini ifade ederken, Duygusal Emek ise; iş için gerekli olan duyguları hissetmek için çaba harcama işi olarak tanımlanabilir. Anketi doldurmak maksimum 2-3 dakikanızı alacaktır. Sizden özellikle ricamız, vereceğiniz cevaplar araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyeceğinden anketi samimi bir şekilde doldurmanızdır. Bu çalışma için değerli katkılarınızı bekliyor, şimdiden katılımınız için Teşekkür ediyoruz.

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız: ☐ 30'dan küçük ☐ 30-40 arası ☐ 40'dan büyük

Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr

Akademik Unvanınız: ☐ Profesör

☐ Doç. Dr.

☐ Dr. Öğretim Üyesi

☐ Öğretim Görevlisi

☐ Araştırma Görevlisi

Akademisyenlikte

Görev Süreniz: ☐ 5 yıldan az

☐ 5-10 yıl arası

☐ 10 yıldan fazla

HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Genellikle	Her Zaman
Hizmetkâr Liderlik; bir liderin yöneticilik yaparken aynı zamanda hizmetkâr olabilecek özelliklere sahip olmasıdır.					
1.Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.					
2. Yöneticim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.					
3. Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardım eder.					
4. Yöneticim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.					
5. Yöneticim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.					
6. Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.					
7. Yöneticim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.					
8. Yöneticim, kendi yöneticisinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.					
9. Yöneticim, eleştirilerden ders alır.					
10. Yöneticim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.					
11. Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisi tanır.					
12. Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.					
13. Yöneticim, beni kendi performansımdan sorumlu tutar.					
14. Yöneticim, iş yerinde kendisine kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.					
15. Yöneticim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.					
16. Yöneticim, kendi yöneticisinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.					
17. Yöneticim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.					
18. Yöneticim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.					
19. Yöneticim, bir iş arkadaşının başarısına kendisinininkinden daha çok sevinir.					
20. Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi yürütme şeklimizden bizi sorumlu tutar.					
21. Yöneticim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.					
22. Yöneticim, hatalarımı kendi yöneticisine itiraf eder.					
23. Yöneticim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.					
24. Yöneticim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.					
25. Yöneticim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.					
26. Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.					

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ Duygusal Emek; iş için gerekli olan duyguları hissetmek için çaba harcama işidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Gerçekte hissettiğimden farklı şekilde davranırım.					
2- Benden beklenen duyguları hissedebilmek için kendimi zorlarım.					
3- İşimin gerektirdiği olumlu duyguları başkalarına kolaylıkla sergilerim.					
4- Başkalarına uygun şekilde karşılık verebilmek için gerçek tepkilerimi bastırırım.					
5- Kendimi kötü hissediyorken bile güler yüzlü ve cana yakın davranırım.					
6- İşim gereği sergilemek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissediyormuşum gibi davranırım.					
7- Duygularımın dışavurumunu kontrol etmek için çaba gösteririm.					
8- İşyerinde doğru davranışları sergileyebilmek için iyi bir aktör olmaya çalışırım.					
9- Gerçek duygularımı göstermemeye çalışırım.					
10- Gerçekte hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi yaparım.					
11- Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu gösterebilirim.					
12- Diğerlerine göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
13- Başkalarının duygularına doğallıkla ve kolayca karşılık veririm.					
14- İşimin gerektirdiği duyguları sergilediğime inanılması için çaba harcarım.					
15- Diğerleriyle ilgilenirken, bunaldığımı veya rahatsız olduğumu belli etmemeye çalışırım.					
16- İyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
17- Bir ‘‘gösteri’’ ya da ‘‘performans’’ sergilerim.					
18- İşimi iyi yapabilmek için duygularımı kontrol altında tutarım.					
19- İşimi yaparken, gerçek ruh halimle uyuşmayan duygular sergilerim.					
20- Başkalarıyla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
21- Başkalarına göstermem gereken duyguları hissedebilmek için çok çaba sarf ederim.					

22- Göstermek zorunda olduğum duyguları, gerçekten yaşamaya çalışırım.					
23- İşimi yapmak için sergilemem gereken duyguları gerçekten de hissedirim.					
24- İşim için doğru duyguları sergilemek üzere bir maske takarım.					
25- Başkalarından gerçek duygularımı saklarım.					
26- Kurumumun benden göstermemi istediği duyguları göstermeye çalışırım.					



ÖZ GEÇMİŞ

[REDACTED] doğan Sümeyya Kuloğlu, ilkokul, ortaokul ve lise öğrenimini [REDACTED] tamamlamıştır. 2009-2014 yılları arasında [REDACTED] Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (ÇEKO) bölümünde eğitimine devam etmiş, 2019-2022 yılları arasında ise Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisansı eğitimi almıştır. Evli ve bir çocuğu vardır.

