

T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ALGILANAN LİDERLİK MODELLERİNİN  
ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE  
YÖNELİK BİR UYGULAMA: BİLECİK İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

TURGAY KANBAY

TEZ DANIŐMANI

DR. ÖĞR. ÜYESİ ATIL TAŞER

BİLECİK, 2023

10433839

T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ALGILANAN LİDERLİK MODELLERİNİN  
ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE  
YÖNELİK BİR UYGULAMA: BİLECİK İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

TURGAY KANBAY

TEZ DANIŐMANI

DR. ÖĞR. ÜYESİ ATIL TAŞER

BİLECİK, 2023

10433839

## BEYAN

“Sağlık Sektöründe Algılanan Liderlik Modellerinin Çalışanların Duygusal Emekleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama: Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü Örneği” adlı doktora tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığımı, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.			
<b>DESTEK ALINMIŞTIR</b>		<b>DESTEK ALINMAMIŞTIR</b>	<b>X</b>
<b>Destek alındı ise;</b>			
<b>Destekleyen Kurum;</b>			
<b>Desteğin Türü</b>		<b>Proje Numarası</b>	
<b>1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)</b>			
<b>2- TÜBİTAK</b>			
<b>Diğer;.....</b>			
<b>ETİK KURUL onayı var ise;</b>			
<b>ETİK KURUL karar tarih/sayı:</b>		<b>11.06.2021 / 7</b>	

**Turgay KANBAY**

**Tarih**

**İmza**

## ÖN SÖZ

Doktora eğitimim süresince desteğini hep hissettiren danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Atıl TAŞER'e, tez çalışmam boyunca bilgi ve tecrübeleri ile destek olan tez savunma jürisi ve tez izleme komitesi üyesi hocalarım; bilimin ve eğitimin önemini benimsememde özellikle Prof. Dr. Gürkan HAŞİT'e ve tez savunmasına katılarak değerli eleştiri ve önerilerini paylaşan hocalarım Prof. Dr. Necati ÇİFTÇİ, Prof. Dr. Emre SEZİCİ ve Dr. Öğr. Üyesi Tarık SEMİZ'e katkı ve emekleri için teşekkürlerimi sunarım.

Yapmış olduğum çalışmanın, Kovid 19 pandemi dönemine denk gelmesi sebebiyle Bilecik İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı il ve ilçelerinde görevli tüm çalışanların, yoğun geçen işlerinin arasında bu araştırmaya ait anket formunu dikkatli bir şekilde doldurarak verdikleri desteklerden ötürü teşekkür ederim.

Uzun yıllara yayılan eğitim hayatım boyunca doktora eğitimime kadar bana katkısı olan ve burada ismini zikredemediğim herkese emeklerinden dolayı şükranlarımı sunarım.

Bana hayat yolunda destek olan tüm aileme, özellikle hiçbir zaman bana olan güvenini kaybetmeden maddi ve manevi arkamda duran, hayat ortağım canım eşim Vildan KANBAY ve ahlakı, kültürü, dik duruşu ile ışık saçan, doğruluk timsali iki gözümün çiçeği kuzum, kızım Ayşe Neval KANBAY'a minnettarım.

**Turgay KANBAY**

**2023**

## ÖZET

### SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ALGILANAN LİDERLİK MODELLERİNİN ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA: BİLECİK İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

Sağlık hizmetlerinin sunumunda, çalışanların hasta ve hasta yakınları ile yüz yüze etkileşim içerisinde iken duygularını yöneterek, işyeri tarafından yazılı olarak belirlenmiş kurallara uyması için gösterdikleri çaba, duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Uygulanan liderlik modelinin, duygusal emek üzerine etkilerinin sağlık sektöründe incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada, ayrıca demografik değişkenlere göre sağlık çalışanlarının liderlik modeli ve duygusal emek algıları arasındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla; Bilecik ilinde sağlık sektöründe görev ayırt etmeksizin tüm çalışanların yanıtladığı çevrim içi anket verileri kullanılmıştır. Uygulanan anket neticesinde 381 çalışanın liderlik modeli algılarının, demografik verilerin faktör analizi aracılığıyla duygusal emeğe ait üç boyuta ait düzeyleri ile duygusal emeğe etkilerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Elde edilen veriler fark testleriyle analiz edilmiştir. Analiz öncesi Mahalanobis ölçütü uygulanarak, 41 anket verisinde çarpıklık olduğu tespit edilip değerlendirmeye alınmayarak, 340 anket verisi ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde yüzde, frekans, box, bağımsız t-testi, Manova ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre hipotezlerde belirtilen demografik değişkenlerin, liderlik model ve duygusal emek davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı ancak kimi değişkenlerde kısmi de olsa farklılık yarattığı analiz edilmiştir. Eğitim durumu arttıkça görev odaklı liderlik ve derinlemesine davranış algısında bir azalma, meslek gruplarında çalışan sayıları azaldıkça görev odaklı liderlik modeli algıları artmakta iken derinlemesine davranış algılarında miktar ile ters orantılı ilerlemediği görülmüştür. Sağlık kurumlarında uygulanan altı liderlik modelinin (Etkileşimci, Dönüşümcü, Görev Odaklı, Babacan (Paternalist), Hizmetkâr ve Etik Liderlik) duygusal emeğe ait üç alt boyutu olan Yüzeysel, Derinlemesine ve Samimi Davranış üzerindeki etkilerini ölçmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Hizmetkâr, Etik ve Etkileşimci Liderlik modelleri ve duygusal emek algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık, Sağlık Çalışanları, Liderlik Modelleri, Duygusal Emek.

## ABSTRACT

### AN APPLICATION ON THE EFFECTS OF LEADERSHIP MODELS PERCEIVED IN THE HEALTH SECTOR ON THE EMOTIONAL LABOR OF EMPLOYEES: THE CASE OF BİLECİK PROVINCIAL HEALTH DIRECTORATE

In the provision of health services, the effort of the employees to comply with the rules determined in writing by the workplace by managing their emotions while interacting face-to-face with the patients and their relatives is called emotional labor. It is aimed to examine the effects of the applied leadership model on emotional labor in the health sector. It was also tried to determine the differences between the leadership model and emotional labor perceptions of healthcare professionals according to demographic variables. For this purpose; In Bilecik, online survey data answered by all employees, regardless of their role in the health sector, were used. As a result of the questionnaire applied, it was aimed to determine the leadership model perceptions of 381 employees, the levels of the three dimensions of emotional labor and their effects on emotional labor through factor analysis of demographic data. By applying the Mahalanobis criterion before the analysis, it was determined that there was skewness in 41 survey data and they were not taken into consideration, and the study was carried out with 340 survey data. Percentage, frequency, box, independent t-test, Manova and regression analysis were used in the analysis of the data. According to the findings obtained as a result of the research, it was analyzed that the demographic variables specified in the hypotheses did not make a significant difference in the leadership model and emotional labor behaviors, but they created a partial difference in some variables. As the education level increases, the perception of task-oriented leadership and in-depth behavior decreases, while the perception of task-oriented leadership model increases as the number of employees in occupational groups decreases, it has been observed that in deep acting perceptions do not progress inversely with the amount. Regression analysis was applied to measure the effects of six leadership models (Transactional, Transformational, Task-Oriented, Paternalist, Servant and Ethical Leadership) applied in health institutions on the three sub-dimensions of emotional labor, Surface, Deep and Genuine Acting. According to the results obtained, a significant relationship was found between Servant, Ethical and Transactional Leadership models and perceptions of emotional labor.

**Keywords:** Health, Healthcare Professionals, Leadership Models, Emotional Labor.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖN SÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ .....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. DUYGU, EMEK VE DUYGUSAL EMEK KAVRAMLARININ İNCELENMESİ.....	7
2.1. Duygu Kavramı.....	7
2.1.1. Duygu Çeşitleri.....	8
2.1.2. Duygunun Özellikleri .....	8
2.1.3. Örgütlerde Duygu .....	9
2.2. Emek Kavramı.....	13
2.2.1. Emek Süreci.....	14
2.2.2. Soyut Emek.....	15
2.3. Duygusal Emek Kavramı.....	17
2.3.1. Duygusal Emek Yaklaşımları .....	19
2.3.1.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı.....	20
2.3.1.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı.....	22
2.3.1.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı.....	23
2.3.1.4. Grandey Yaklaşımı .....	26
2.3.2. Duygusal Emek Boyutları .....	27

2.3.2.1. Yüzeysel Davranış .....	28
2.3.2.2. Derinlemesine Davranış.....	29
2.3.2.3. Samimi Davranış .....	30
2.3.3. Duygusal Emegın Sonuçları.....	31
2.3.3.1. Örgüt Açısından Sonuçları.....	31
2.3.3.2. alışan Açısından Sonuçları .....	32
<b>3. LİDERLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. Liderlik Kavramı.....</b>	<b>34</b>
3.1.1. Liderlerin Özellikleri.....	36
3.1.2. Liderlerin Güç Kaynakları .....	39
3.1.2.1. Yasal Güç .....	40
3.1.2.2. Zorlayıcı Güç .....	40
3.1.2.3. Uzmanlık Gücü.....	40
3.1.2.4. Ödül Gücü.....	41
3.1.2.5. Karizmatik Güç.....	41
3.1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	42
<b>3.2. Liderlik Yaklaşımları.....</b>	<b>44</b>
3.2.1. Özellikler Yaklaşımı .....	44
3.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	45
3.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	45
3.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	46
3.2.2.3. Blake ve Mouton'un Liderlik Çalışmaları.....	47
3.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri .....	47
3.2.2.5. Likert'in Sistem 1-4 Modeli.....	47
3.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı .....	48

3.2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Modelleri.....	48
3.2.4.1. Etkileşimci Liderlik.....	49
3.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik .....	50
3.2.4.3. Karizmatik Liderlik .....	52
3.2.4.4. Stratejik Liderlik.....	53
3.2.4.5. Hizmetkâr Liderlik .....	54
3.3. Sağlık Sisteminde Liderlik Modelleri .....	55
4. YÖNTEM.....	63
4.1. Araştırmanın Problemi ve Amacı .....	63
4.2. Araştırma Modeli .....	64
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezleri .....	65
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	66
4.5. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	67
4.5.1. Kişisel Bilgi Formu .....	68
4.5.2. Liderlik Tarzları Ölçeği .....	68
4.5.3. Duygusal Emek Ölçeği.....	70
4.6. Araştırmanın Bulguları.....	72
4.6.1. Araştırmaya Katılanlara Ait Demografik Özellikleri .....	72
4.6.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri .....	75
4.6.3. MANOVA Analizi.....	76
4.6.4. Liderlik Türlerinin Yüzeysel Davranış Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Regresyon Sonuçları .....	89
4.6.5. Liderlik Türlerinin Derinlemesine Davranış Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Regresyon Sonuçları .....	90
4.6.6. Liderlik Türlerinin Samimi Davranış Sonuçları Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Regresyon Sonuçları .....	91

<b>5. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>93</b>
<b>5.1. Sonuçlar ve Tartışma .....</b>	<b>93</b>
<b>5.2. Öneriler.....</b>	<b>102</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>104</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>124</b>

## TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 3.1.</b> Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar .....	42
<b>Tablo 3.2.</b> Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar .....	43
<b>Tablo 3.3.</b> Sağlık Sektörü Liderlik Modellerine Ait Çalışmalar .....	57
<b>Tablo 3.4.</b> Duygusal Emekle İlişkilendirilmiş Liderlik Modellerine Ait Çalışmalar .....	61
<b>Tablo 4.1.</b> Algılanan Liderlik Modeline Ait İfadeler .....	70
<b>Tablo 4.2.</b> Duygusal Emek Davranışına Ait İfadeler .....	71
<b>Tablo 4.3.</b> Cinsiyete Ait Dağılım .....	72
<b>Tablo 4.4.</b> Yaşa Ait Dağılım .....	72
<b>Tablo 4.5.</b> Medeni Duruma Ait Dağılım .....	73
<b>Tablo 4.6.</b> Eğitim Duruma Ait Dağılım .....	73
<b>Tablo 4.7.</b> Meslek Grubuna Ait Dağılım .....	74
<b>Tablo 4.8.</b> İstihdam Şekline Ait Dağılım .....	74
<b>Tablo 4.9.</b> Meslek Yılına Ait Dağılım .....	74
<b>Tablo 4.10.</b> Çalışılan Kuruma Ait Dağılım .....	74
<b>Tablo 4.11.</b> Değişkenlere Ait Cronbach's Alpha Değerleri .....	75
<b>Tablo 4.12.</b> Cinsiyet ve Faktörler Arası Değerleri .....	76
<b>Tablo 4.13.</b> Yaş Grupları ve Faktörler Arası Değerleri .....	77
<b>Tablo 4.14.</b> Yaş Grupları ve Faktörler Arası İzleme Testi .....	79
<b>Tablo 4.15.</b> Medeni Durum ve Faktörler Arası Değerleri .....	80
<b>Tablo 4.16.</b> Eğitim Durumu ve Faktörler Arası Değerleri .....	81
<b>Tablo 4.17.</b> Eğitim Durumu ve Faktörler Arası İzleme Testi .....	82
<b>Tablo 4.18.</b> Eğitim Durumu ile Görev Odaklı Liderlik ve Derinlemesine Davranış Arası İzleme Testi .....	83
<b>Tablo 4.19.</b> Meslek ve Faktörler Arası Değerleri .....	84

<b>Tablo 4.20.</b> Meslek ve Faktörler Arası İzleme Testi .....	<b>86</b>
<b>Tablo 4.21.</b> Meslek ile Görev Odaklı Liderlik ve Derinlemesine Davranış Arası İzleme Testi .....	<b>87</b>
<b>Tablo 4.22.</b> Liderlik Türleri ile Yüzeysel Davranış Arasındaki İlişki Model Özeti .....	<b>88</b>
<b>Tablo 4.23.</b> Liderlik Türlerinin Yüzeysel Davranışı Açıklayıcı Katsayı Değerleri .....	<b>89</b>
<b>Tablo 4.24.</b> Liderlik Türleri ile Derinlemesine Davranış Arasındaki İlişki Model Özeti .....	<b>89</b>
<b>Tablo 4.25.</b> Liderlik Türlerinin Derinlemesine Davranışı Açıklayıcı Katsayı Değerleri .....	<b>90</b>
<b>Tablo 4.26.</b> Liderlik Türleri ile Samimi Davranış Arasındaki İlişki Model Özeti .....	<b>90</b>
<b>Tablo 4.27.</b> Liderlik Türlerinin Samimi Davranışı Açıklayıcı Katsayı Değerleri .....	<b>91</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Organizasyonlarda Duyguların Beş Kademesi .....	11
Şekil 2.2. Organizasyonun Duygusal Enerjisi .....	13
Şekil 2.3. Morris ve Feldman Duygusal Emek Modeli .....	25
Şekil 2.4. Grandey Duygusal Emek Modeli .....	27
Şekil 2.5. Duygusal Emek Davranışları ve Süreci .....	28
Şekil 4.1. Araştırma Modeli .....	65

## KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

- ANOVA** : Analysis of Variance (Varyans Analizi)
- H** : Hipotez
- MANOVA** : Multivariate Analysis of Variance (Çok Değişkenli Varyans Analizi)
- PANAS** : Positive and Negative Affectivity Schedule (Olumlu ve Olumsuz Duygu Ölçeği)
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- YÖK** : Yükseköğretim Kurulu

## 1. GİRİŞ

Sağlık hizmetleri, insan yaşamının sürdürülmesi, yaşam kalitesinin artırılması, bedensel ve ruhsal sağlığın korunması açısından büyük öneme haiz olmakla beraber, ülkelerin sosyo-ekonomik gelişmişliklerinin bir göstergesi olarak da kabul edilmektedir. Sağlık hizmetlerinin sunumunda, hasta ve hasta yakınları ile çalışanların yüz yüze etkileşim içerisinde bulunması ve lider yöneticilerin çalışanlardan bir beklenti içinde olmaları nedeniyle duygusal emek kavramı sağlık sektöründe incelenecektir.

Sağlık sektöründe incelecek olan duygusal emek (emotional labour) kavramı, Amerikalı sosyolog Arlie Russel Hochschild tarafından 1979 yılında yayınlanan makalesi “duygu çalışması” ışığında “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” (1983) adlı kitabından sonra literatüre girmiştir. Hochschild’in bu kitabında, toplumun yapısında gözlemlenen yüz ifadeleri ve bedensel gösterimleri düzenleme şekli, duygusal emek olarak ifade edilmiştir. Zihinsel ve fiziksel emek ile birlikte duygular da yeni bir emek unsuru olarak vurgulanmaktadır.

Duygusal emek kavramına ait bazı tanımlamalar aşağıda belirtilmiştir; Hochschild, duygusal emeği; daha iyi hizmet sunmak için çalışanların müşterileri ile etkileşim içindeyken, duygularını yönetmeleri ve bu yönetme sırasında gösterdikleri emek olarak tanımlamaktadır. Ayrıca duygusal emeğin bir ücret karşılığında satılıp, alınabilmesinden ötürü, ticari değer olarak ilk kez ortaya koyan da yine Hochschild’dir (Hochschild, 1983: 7).

Hochschild’in tanımlamasından ayrı bir görüş ortaya koyan Ashforth ve Humphrey, çalışanların müşterilerin görünür davranışlarından etkilendiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışanların duygularını yansıtmadan, kendilerinden istenen ve beklenen davranışları, normları yerine getirebilecekleri dolayısıyla çalışanların duyguları ile ilgilenmelerine ihtiyaç olmadan doğrudan belirlenen davranış şekillerine odaklanmaları hususunda araştırmalar yapılması gerekliliğini ifade etmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90). Yapılan araştırmalar ve çalışmalar neticesinde duygusal emeğe yeni bir boyut olarak “samimi davranışlar” Ashforth ve Humphrey tarafından literatüre kazandırılmıştır. Duygusal emek hakkında farklı bir yaklaşımda bulunan yazar Morris ve Feldman ise etkileşimci yaklaşım ile çalışanların çevresel faktörlerden etkilendiği görüşüne ilave olarak, çalışanların mevcut konumlarına özgü çevresel şartlara göre uygun duygular yansıtmak üzere duygusal beceri, kontrol ve planlama seviyesi olarak açıklamışlardır (Morris ve Feldman, 1996: 987). Grandey, kendisinden önce yapılan duygusal emek tanımlamalarının eksik olduğu, aslında

hepsinin birlikte bir bütün oluşturduğu ve herhangi bir durum ile karşılaşıldığında duygu düzenlemesi kavramını geliştirmiştir (Grandey, 2000: 96). Özkaplan'a göre ise "firmaların müşteriye sattıkları paketin bir parçasıdır" (Özkaplan, 2009: 19).

Genel olarak kabul gören duygusal emek kavramı, kurum yöneticilerinin müşteri memnuniyetini sağlamak ve arttırmak amacı ile çalışanlardan, "kendi duyguları yerine kurumun gösterilmesini istediği duyguları sergilemesi" olarak tanımlanmaktadır.

Hizmet sektöründeki sağlık çalışanları, aldıkları ücret karşılığında kendi duyguları ile hizmet alan kişilerin duygularını yönlendirme görevini de yerine getirmek zorundadırlar. Duygusal emek kavramının ortaya çıkış noktasını da bu anlayış oluşturmaktadır. Bu eğilimin ana nedeni; hizmet alanındaki sunum tarzı ve kalitesinin, alıcının algısında önemli bir yer kapladığının kabul edilmesidir. Duygusal emek, aynı sektörde hizmet veren işletmelerin, birbirinden farklılaşmasının kaynağını temsil eder.

İşletmelerin farklılaşmasının kaynağı olan duyguların, tarihsel gelişimi incelendiğinde aşağıda belirtilen dönemlere vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Klasik Yönetim yaklaşımı ile vurgulanan formal organizasyon yapısı işletmelerin verimliliğini esas almıştır. Duyguların, iş hayatından çıkarılarak etkili ve verimli bir organizasyon yapısının oluşturulması hedeflenmiştir. İnsan duygu ve düşüncelerine, çerçevesi belirlenmiş bir yapıda ihtiyaç olmadığı, sadece belirlenmiş kurallara uyulduğu takdirde sorunsuz bir şekilde işletmelerin amaçlarına ulaşabileceği düşünülmekteydi. İş ve özel hayatın ayrı tutulması gerekliliği, kişisel duygu ve düşüncelerin iş hayatına getirilmemesi sonucunda insanın da bir çeşit mekanik işçi olarak idare edilebileceği düşünülmüştür (Koçel, 2018: 219-222).

İş hayatı ile özel hayatı birbirinden ayrı tutan ve kişisel değerlerin iş alanına taşınmaması anlayışını benimseyen Weberci yaklaşım nedeni ile yakın bir zamana kadar duygu kavramı işletmelerde göz ardı edilmiş gibi görünmektedir. Tüketici odaklı yaklaşımın önem kazanması ile birlikte, insanların duyguları ile var oldukları gerçeği ve duyguları doğrultusunda alış veriş sürecinin tamamlanması neticesinde tüketicinin duygusal isteklerine karşılık vermek gerekliliğini arttırmıştır.

Sanayi devrimi ile birlikte işletmelerin küçük yapıdan büyük konuma ulaşmaları sonrasında yönetim eksiklikleri ve Dünya Ekonomik Krizi neticesinde Klasik Yönetim uygulamalarının yetersiz kaldığı düşünülmeye başlanmıştır. Bu yönetim uygulamalarını reddedmeyen ancak bu uygulamalara ilaveten insan unsurunun davranışlarını da dahil

edenNeo-Klasik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Daha sonrasında Modern, Çağdaş ve Güncel Kavramlar geliştirilmiştir.

Klasik yaklaşım sonrasında tüm yaklaşımların temelinde insan unsurunun önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. İnsanı insan yapan akıl ve duygular ışığında, tüketicilerin sadece gördükleri ve işittikleri ile değil, duyguları ile alışveriş sürecini yönettiklerinin tespit edilmesiyle, doğrudan tüketici ile ilişki içerisinde olan çalışanların da duygularını iş ortamına aktarmaları teşvik edilmeye başlandı. Sosyolog ve psikologlar tarafından irdelenen duygular, 1983 yılındaki Arlie Russell Hochschild tarafından yayımlanan “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” ile fiziksel ve zihinsel emek gibi duyguların da bir emek faktörü olduğu ortaya atılarak, işletme ile direkt ilişkilendirilmiştir. Yüzeysel ve Derinlemesine Davranış olarak duygusal emek bölümlendirilmiştir (Hochschild, 1983: 7-11).

Duygusal emek davranışlarından olan yüzeysel davranışta, çalışan hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi davranarak sahte duygular sergiler. Çalışan kendi duygularını bastırarak, mesleğinin gerektirdiği duyguları gösterir. Yüzeysel davranışta beklenen, çalışanın kendi duygularını değiştirmesi olmamakla beraber ses tonu, mimik ve beden hareketleri gibi fiziksel bildirimler ile alıcılara kendisinden beklenen duyguları göstermesidir.

Duygusal emek davranışlarından ikincisi olan derinlemesine davranışta ise çalışanlar yüzeysel davranış şeklindeki gibi rol yaparak sahte davranışlar sergilemek yerine, hissedilmesi gereken duygular için daha önceden çaba sarfederler. Böylece gösterilmesi gereken duygular ile gösterilen duyguların doğal, yapmacıksız ve uyumlu olması sağlanmaya çalışılır.

Blake E. Ashforth ve Ronald H. Humphrey duygusal emek davranışlarını iki boyutla sınırlamamış, hizmet sunucularının kendilerinden beklenen davranışları bazen kendiliğinden sergilediklerini belirtmişlerdir. Örneğin; bir doktorun yaralanmış bir çocuğa rol yapmadan ilgiyle davranması gibi. Bu duygusal emek davranışını, samimi emek duyguları olarak adlandırmışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93-95).

Müşteri odaklı hizmet anlayışı ile çalışanların duygusal sorunları ele alınmaya başlanmıştır. Özellikle hizmet sektöründe tüketicilerle karşılıklı birebir anlık duygu paylaşımı, empati ve hizmet kalitesi neticesinde, işletme amaçlarının birebir etkilendiği belirlenmiştir. Ayrıca, Hochschild’in görüşüne göre kurumlar; çalışanların kendilerini nasıl sunmaları gerektiğini yönetmek ve kontrol etmeyi giderek istemektedir. Bundan dolayı duygusal emek;

liderin çalışanlarını yönlendirme, çeşitli yollarla sorumluluğu onlarla paylaşmasının yanı sıra müşteri ve çalışanla ilişkilerinin sonucunu etkilemektedir. Bu bağlamda, liderlerin duygusal emek düzeyleri, kurum için hayati önem taşımaktadır. Duygusal emek gösterimi ve bunun etkileri, liderlerin empati kurması, destekleyici ve motive edici tavırlarıyla doğrudan ilintili olacağı düşünülmektedir.

Hizmet sunumu yapan tüm işletmelerin ekonomik, örgütsel ve siyasi sistemlerinin başarısının, sistemlerinin etkili ve etkin liderliğine bağlı olduğu gerçeği sebebiyle, liderlik kavramı davranış bilimlerinde en kapsamlı incelenen konulardan biridir.

Duygusal emek kavramını yönlendiren ve ortaya çıkmasına sebep lider ve uyguladığı yönetim tarzıdır. Liderlik, insanlık tarihi boyunca en çok ilgilenilen konulardan bir tanesi olmakla birlikte düşünür ve araştırmacılar tarafından değişik açılardan incelenmiştir. Liderlik kavramının çok eskilere dayandığı söylenmiş olsa da “lider” kelimesinin ortaya çıkışının 1300’lü yıllara dayandığı, liderlik kavramının kullanımının 19. Yüzyılın ilkyarısından itibaren İngiliz parlamentosu baskıyla, politik etkilerle başladığı belirtilmektedir. Liderlik kavramının ilk ortaya çıktığı dönemlerdeki anlayışında, klasik ya da geleneksel liderlik anlayışının izleri görülmektedir. Emir-komuta zincirinin yoğun olarak kullanıldığı bu anlayışa göre istikrar, düzen ve liderin otoritesinin önem kazandığı, yeni üye katılımına izin verilmeyen, mevcut üyelerin iletişimin engellendiği, kontrol kurallarının yoğun olarak uygulandığı liderlik davranışları sergilenmektedir (Tunalı, 2006: 14-15).

Liderlik kavramı ile ilgili tanımlar 19. Yüzyılın başlarında toplumdaki sosyal dalgalanmalardan bağımsız değerlendirilememektedir. Hawthorne’nun 1924-1932 yılları arasında yapmış olduğu araştırmaları, 1929 ekonomik krizi ve yönetim düşüncesinin, liderlik kavramı ile ilgili düşüncelerde etkili olduğu bilinmektedir. Liderlik kavramının 1900’lü yıllardan 2000’li yıllara kadar tarihsel gelişim süreci incelendiğinde ekonomik, sosyal ve siyasal olayların etkisi altında kalarak şekillendiği görülmüştür (Aykan, 2002: 59-60).

İnsanoğlunun varoluşundan bu yana bir lidere ihtiyaç duymasının altında yatan sebepler incelendiğinde, insan yaradılışında var olan toplu halde yaşama, işbirliği içinde faaliyet gösterme ve bir toplulukta yer alan kişileri ast-üst ilişkileri, görev ve yetkilerine göre sınıflandıran sistem gibi eğilimlerin daima bir lidere ihtiyaç duymaya yol açtığı sonucuna varılmaktadır. İşletmeler de birçok nedenden dolayı liderlik sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerin yapısal durumları ve işleyiş süreçleri ile büyümeleri, işletmelerin gelişip büyümesi neticesinde yeni faaliyet alanları, yeni amaç ve fonksiyonları ortaya çıkarması sonucunda,

süreci yönetebilecek birden fazla lidere ihtiyaç duyulabilmektedir. Ayrıca, çalışanın bir makine olmadığı, aksine duyguların iş ortamındaki gerekliliği ile bu duyguların kontrol ve yönlendirilmesinin gerekliliği doğmuştur. Hızla değişen teknoloji, bilgi ve iletişimle birlikte bilgiye dayalı, değişime açık, yüksek karizmatik niteliklere sahip lider önem kazanmaktadır.

Liderlik hakkında yapılan birçok tanımdan bazıları liderlik kavramını şöyle açıklamaktadır. Liderlik, bir işletmede çalışanların belirli bir hedefe ulaşmak için gönüllü çabalarına destek veren ortak hedeflere ulaşmada yardım eden, tüm deneyimlerini işletme için kullanan, uygulanan liderlik modelinden memnun olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak ifade edilmektedir (Werner, 1993: 17). Farklı bir tanım olarak misyonu olan ve buna uygun vizyonu ortaya koyabilen, bunu gerçekleştirebilecek stratejik amaçları saptayan, bilgiye dayalı insan odaklı yönetim anlayışını kabullenen yönetici olduğu şeklinde tanımlanmaktadır (Paksoy, 2008: 28). Liderlikle ilgili yapılan tüm tanımlamalardan ortaya çıkan genel düşünce; daha çok liderin insanlar üzerinde yarattığı etki üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunun nedenlerinden biri, işletme amaçlarının yerine getirilmesinde üretim faktörlerinden insan unsurunun en önemli ayrıntı olmasıdır. Liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisi, verimlilik ve performans başta olmak üzere birçok kurumsal çıktıyı da etkilediği anlaşılmıştır (Güzel ve Akgündüz, 2011: 283).

Liderin izleyicilerle veya yönettiği çalışanlarla olan ilişkilerindeki tutumu, liderlik modellerinin ortaya çıkış noktasıdır. İzleyicilerin kültür, kişilik yapıları, ortam koşulları, tecrübeleri, yapılacak işin aciliyeti, zaman baskısı bunun yanı sıra işletmelerin kültürü, yönetim felsefeleri, çalışanların durumları ve çevresel faktörler, liderlik modellerinin farklılık göstermesinin en önemli nedenlerindedir. Liderlik kavramı içeriği, liderlik sürecinin etkilendiği öğeler arttıkça yeni liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Pek çok araştırmacı, liderlik modellerinin işletmelerdeki çalışan davranışları ve performanslarını etkilediğini çalışmalarıyla ifade etmişlerdir. Liderlik modellerindeki çeşitliliğin artması ile birlikte liderlik kavramı üzerine araştırmalar da arttığı görülmüştür (Ülgen ve Mirze, 2016: 410-411).

Duygusal emek ile ilintili araştırmaya esas olacak konular hakkında gerekli açıklamalar yapılarak, çalışmanın ikinci bölümünde son yıllarda işletmelerde önem kazanan, duygusal emeğin tarihçesi, tanımı ve çeşitleri ele alınarak incelenecektir. Üçüncü bölümünde liderlik kavramı, modelleri ve liderlik davranışı üzerinde durulacaktır. Dördüncü bölümünde, yapılacak mülakat görüşmelerindeki soruların anlaşılabilirlik düzeyinin tespiti ve sağlık sektöründe hangi liderlik modelinin çalışanların duygusal emekleri üzerinde daha etkili

olduğu çevrim içi anket çalışması ile tespit edilecektir. Beşinci bölümde ise bir önceki bölümde tespit edilen liderlik modellerinin, sağlık sektöründe çalışan tüm grupları temsil edecek şekilde çevrim içi anket yapılarak, elde edilecek verilerin duygusal emekleri üzerindeki etkileri analiz edilecektir. Yapılan araştırmaya ait sonuçlar değerlendirilerek önerilerde bulunulacaktır.

## 2. DUYGU, EMEK VE DUYGUSAL EMEK KAVRAMLARININ İNCELENMESİ

Duygu ve emek kavramlarının ayrıntılı bir şekilde araştırılarak, birbirleriyle olan ilişkiyi birleşimi ile ana konumuz olan duygusal emek kavramı detaylı olarak aşağıda açıklanmıştır.

### 2.1. Duygu Kavramı

Duygu kelimesi, kökeni Latince olan ‘e’ ve ‘movere’ kelimelerinin bileşimi olarak İngilizcede “emotional” kelimesi türemiştir. Latince ‘e’ kelimesi dış, ‘movere’ ise transfer etmek, yollamak anlamına gelmektedir (Vatan, 2014: 31). Türk Dil Kurumu (TDK) güncel Türkçe sözlüğünde, duygu; belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim ve kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019a).

Duyguya ait literatür taramasında birçok tanım ile karşılaşmaktadır. Bunun sebebi olarak; insanı insan yapan duyguların, tüm bilim dalları ile ilintili olmasıdır. Psikolojik, sosyolojik, biyolojik ve sosyokültürel alanda etkin olması, duygunun tanımlamalarında ortak bir noktada uzlaşmayı imkânsızlaştırmaktadır (Usta ve Akova, 2018: 34-35).

Duygular; anlam yapılarına tepki olarak ortaya çıkar ve bireyin hedefleri, amaçları veya endişeleri için önemli olan olaylara karşı bir tepkinin karşılığıdır. Duygular, öznel deneyimlerdir. Ana deneyimleri ise mutluluk veya acılardır. Dolayısıyla hissedilen duruma göre duygu da değişiklik göstermektedir (Frijda, 1988: 349-351).

Bireyin içerisinde daha öznel yaşanan hisler ve dışa vurumu ise duygulardır. Kişiler arası ve kişisel ilişkiler, çevresel koşullardan etkilenirken hisleri gizlemek mümkündür. Ancak, sosyal ortamda kabul görececek şekilde hislerin düzenlenerek açığa çıkması ise duygudur (Seçer, 2012: 235). Bir hisse ait düşüncenin, fiziksel ve psikolojik durumları ile birlikte ortaya çıkardığı hareket biçimidir (Goleman, 2018: 373). Bilinçsel ve duygusal davranışların fizyolojik değişiklik yaratan davranışlar neticesinde meydana getirdiği devinimdir (Barutçugil, 2002: 73). Hissedilen her şeyin özellikle tüm heveslerin; heyecan, aşk, sevgi, korku gibi durumlardaki içgüdüsel hareketlere verilen genel tanımlamasıdır (Cevizci, 1999: 268). İnsanı diğer insanlardan ayıran unsurlardan bir tanesi olarak hayata yön veren ve her insanda farklı tepki yaratan ayrıcalıklardır (Maboçoğlu, 2006: 24). İnsan, akıl ve düşünce tarafından yönlendirilirken aynı zamanda baskın duygu ve hırslarından etkilenerek

farklı davranışlar sergilemektedir. Bu da duyguların insanlar üzerinde harekete geçirme ve farklı davranışlara yönelttiğinin ispatıdır (Ekman, 1994: 15-20).

Duygu kavramının dört bileşen tarafından meydana geldiği savunulmaktadır. Ancak, bu dört bileşenin aynı anda bir araya gelerek bir bütünü yani duyguyu oluşturmasına gerek olmadığı ifade edilmektedir. Belirtilen bileşenler şunlardır (Thoits, 1989: 318):

- Durumsal bir uyarıcı veya bağlam değerlendirmeleri,
- Fizyolojik veya bedensel duyumlarda değişiklikler,
- Etkileyici veya bağımsız jest ve mimiklerin baskılanması,
- İlk üç bileşenden bir veya daha fazlasının ortaya çıkarken kültürel bir yapı içerisinde bulunması, gereklidir.

Duygu oluşumundan sonra görülen duygusal deneyim, toplumsal düzende iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İlki öznel, ikincisi ise öznel deneyim akışı üzerine gerçekleştirilen eylemlerdir. İlkinde; insanların hissettiklerini, ikicisinde ise düşüncelerini, sosyal faktörlerin nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır. Aslında, iki deneyim de birbiriyle uyumludur. İkinci deneyim olan eylemler, öznel duygu birikimine bağlı olarak meydana gelirken, eylemler neticesinde ise duygular değişebilir (Hochschild, 1979: 552).

Belirtilen tanımlamalar doğrultusunda; duygu, iç ve dış çevredeki uyarıcıların, hisleri etkileyerek dışavurumu olarak ortaya çıkan hareketleridir.

### **2.1.1. Duygu Çeşitleri**

Duygu çeşitlerinin açıklanması ile duygusal emeğin anlaşılabilirliği için konunun daha fazla kavranmasını sağlayacaktır. On olumlu ve on olumsuz duygu maddesi içeren duygu ölçeği; Positive and Negative Affectivity Schedule (PANAS), duyguyu ve neden olduğu davranış biçimlerini genel olarak sınıflandırmıştır (Gençöz, 2000: 22; Çoruk, 2012: 34-37). Başlıca olumlu ve olumsuz olarak ayrılan duygu çeşitleri şunlardır: İlgili (Interested), Sıkıntılı (Distressed), Heyecanlı (Excited), Mutsuz (Upset), Güçlü (Strong), Suçlu (Guilty), Ürkmüş (Scared), Asabi (Jittery), Gururlu (Proud), Utanmış (Ashamed), Tedirgin (Irritable), Korkmuş (Afraid).

### **2.1.2. Duygunun Özellikleri**

Duygular, yaşanılan olaylar karşısında belirli uyarıcılar sayesinde tepkisel olarak ortaya çıkan çeşitli dışavurumlardır. Bu dışavurumlar belirli hareketler ve davranışlar ortaya

çıkılmaktadır. Ancak, duyguların da kendine has özellikleri bulunmaktadır. Meydana gelen olaylar neticesinde ortaya çıkan duygular kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir.

Duyguların, hayatın her evresi ve her anında etkilerini görmek mümkündür. Özel hayatta ve çalışma hayatında duygular, insanları yönlendirmektedir (Durak, 2019: 9).

Farklı araştırmacılar tarafından duygulara ait özellikler tanımlanmıştır. Önemli görülen özelliklerden bazıları şöyledir (Caruso ve Salovey, 2004: 10-13);

- Bireyin yaşadığı çevrede meydana gelen olay ve durumlardan ortaya çıkar,
- Duyguyu başlatmak bireyin yetkisinde değildir, kendiliğinden devreye girer,
- Duygu neticesinde aniden fiziksel değişikliğe sebep olur,
- Duygu öncesinde uyulan kuralları ve düşünme şekillerini değiştirebilir,
- Yapılacak hareket ve duruma hazırlık sağlar,
- Ani olarak etkileri çevresinde görülür,
- Yaşamın amacı olarak, zorluklarla mücadele ve yıkılmadan ayakta kalmaya yardımcı olur.

Bir başka araştırmacı ise duyguya ait genel özellikleri şöyle sıralamaktadır (Konrad ve Hendl, 2003: 50-55).

- Duyguların önceden nasıl olacağını tayin etmek imkânsızdır. İstek dışı kendiliğinden ortaya çıkar.
- Bir duygu yaşandığı anda heyecan hissi de oluşur.
- Yaşanan duyguların bazen olumlu bazen de olumsuz olması mümkündür.
- Duyguların dışı vurumu olarak beden ve yüz hareketleri ortaya çıkar ve amaçlar ile hareketleri etkiler.

Bireylerin ne ile karşılaşmış nasıl hareket edeceklerini önceden bilmeleri zordur. Ancak, duygularını nasıl yöneteceğine karar vermeleri mümkündür. Geçmişte yaşananlar, kişisel deneyimler ve değerler doğrultusunda çıkarılacak sonuçlar, duygu kontrolüne imkân sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 82).

### **2.1.3. Örgütlerde Duygu**

Üretim faktörlerinden en önemli olanı insan unsurudur. İnsana has bir özellik durumu olan duyguların, gidilen veya yaşanan mekândan ayrı tutulması imkânsızdır. Dolayısıyla, iş hayatında da duygular bireyle beraberdir.

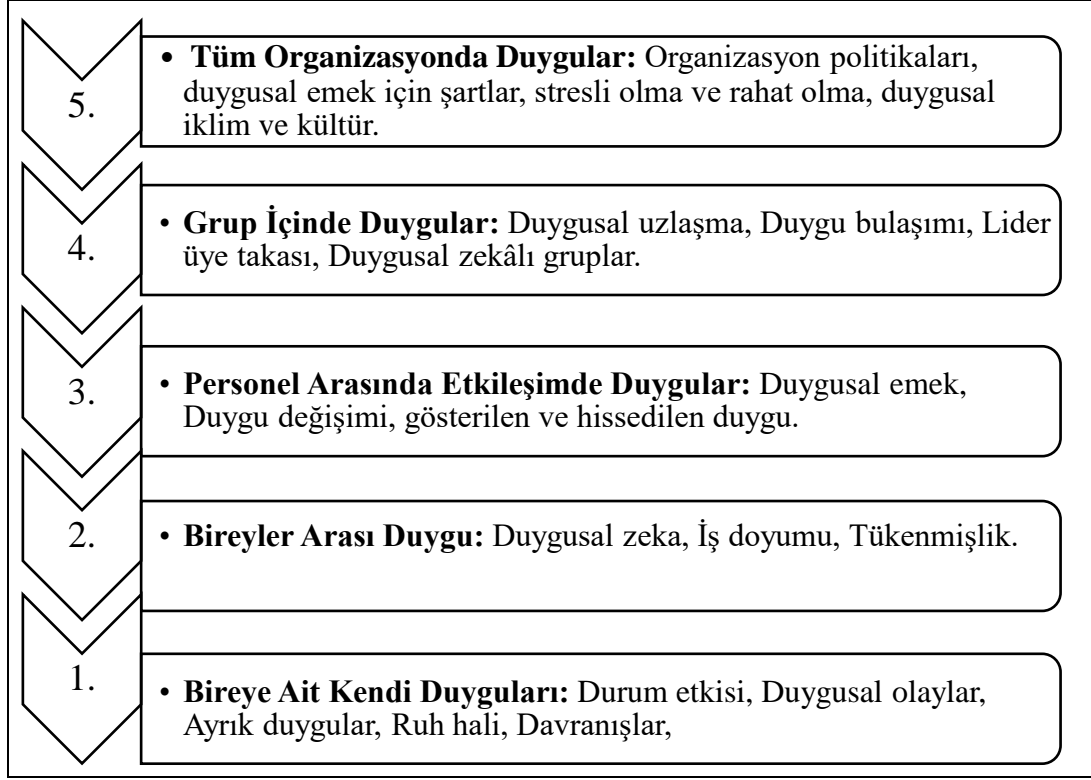
İşletmelerin verimliliğini esas alan klasik yönetim yaklaşımında çalışanın kural ve kaidelere uyduktan sonra işletmenin herhangi bir problem yaşamayacağı ve üst düzeyde üretim yapılacağı düşünülmüş ve uzun yıllar belirtilen şekilde uygulanmıştır. Rasyonel düşünce tarzı neticesinde örgütlerden duygular uzak tutuldukça üretim sürecinde herhangi bir olumsuz durum yaşanmamasına rağmen duyguların örgütler içerisinde yer bulması neticesinde sadece mantık çerçevesinde işletilen süreçler zarar görmüştür (Çakar ve Arbak, 2004: 86).

Küreselleşme neticesinde üretim sektöründe yaşanan daralmaya karşılık enformasyon ve iletişim teknolojilerinin kullanılmaya başlanmasıyla hizmet sektörü önem kazanmaya başlamıştır. Hizmet sektöründe çalışanların, duygu ve düşüncelerinin müşteriler üzerindeki etkileri ve işe alımlarda müşterilere karşı tutum ve davranışları ile samimi duygularının önemi kabul edilmeye başlanmıştır (Seçer, 2012: 236).

İnsanla beraber duyguların da onunla her yere girdiği ve dolayısıyla örgütlerde çalışanlarına ait duyguların örgüt içerisine girmeden kapı dışında bırakılma imkânı kalmadığı düşüncesi kabul edilmiştir. Duygular, örgüte bağlılık, üretim ve hizmet için daha fazla enerji yaratarak ahlaki tutum oluştururlar. Duyguya sahip olmayan örgütler, eşyalar ve yaşamını kaybetmiş insanlara benzetilmektedir. Bu bağlamda; duygusuz örgütlerden bağlılık, motivasyon ve verimlilik beklenmemelidir (Fischer ve Manstead, 2008: 606-610).

Duygu faktörünün örgütlere girmesiyle örgütsel psikoloji çalışmaları, 1980'li yıllardan sonra iş davranışları ve sonuçlarının duygusal unsurları üzerine araştırmalarında artış göstermiştir. Duygunun insan hareketlerini yönlendirmesi neticesinde duygusal etkenlerin akademik çalışmalarda araştırılmasına sebep olmuştur (Mesmer-Magnus, DeChurch ve Wax, 2012: 7).

Akademik çalışmalar neticesinde, duyguların örgütlerde beş değişik şekilde ortaya çıktığı iddia edilmiştir. Ortaya çıkan bu duygular, örgütlerde ne şekilde ve hangi yapılanma seviyesinde olduğu Şekil 2.1'de gösterilmiştir (Ashkanasy, 2003: 23-25).



**Şekil 2.1.** Organizasyonlarda Duyguların Beş Kademesi  
**Kaynak:** (Ashkanasy, 2003: 11'den Akt: Seçer, 2012: 238)

Duygular da dahil olmak üzere örgüt içerisindeki davranışlar örgütsel davranış içerisinde değerlendirilmektedir. Örgütlerde stratejik unsur haline gelen insan ve çalışanlardan oluşan gruplara ait duygular, örgüt iklimini oluşturarak, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında oldukça etkilidir. Duygular yalnızca çalışanların birbirlerine davranışlarını değil aynı zamanda müşterilere karşı iletişim ve etkileşimlerinin belirlenmesinde tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir (Ashkanasy ve Ashton- James, 2006: 223-255).

Küreselleşme neticesinde ülke ekonomilerinin hizmet sektöründen daha fazla kazanmasından dolayı hizmet sektöründe çalışan sayısı üretim sektöründe çalışanlardan artmıştır. Hizmet sektöründe müşterilerle karşılıklı etkileşim içinde bulunan çalışanlar, duygularının da onlarla birlikte örgüt stratejileri içinde yer almasını sağlamıştır. Müşteriyle iletişim neticesinde satış işleminin şekillenmesi ve müşterinin örgüte bağlılık hissetmesinde, çalışanın duyguları hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini belirlemektedir (Leidner, 1999: 82).

Hizmet sektöründe yaşanan yoğun bir artış neticesinde yoğun bir de rekabeti beraberinde getirmiştir. Müşteri memnuniyeti, rekabetin kazanan tarafı, müşteri bağlılığı ve

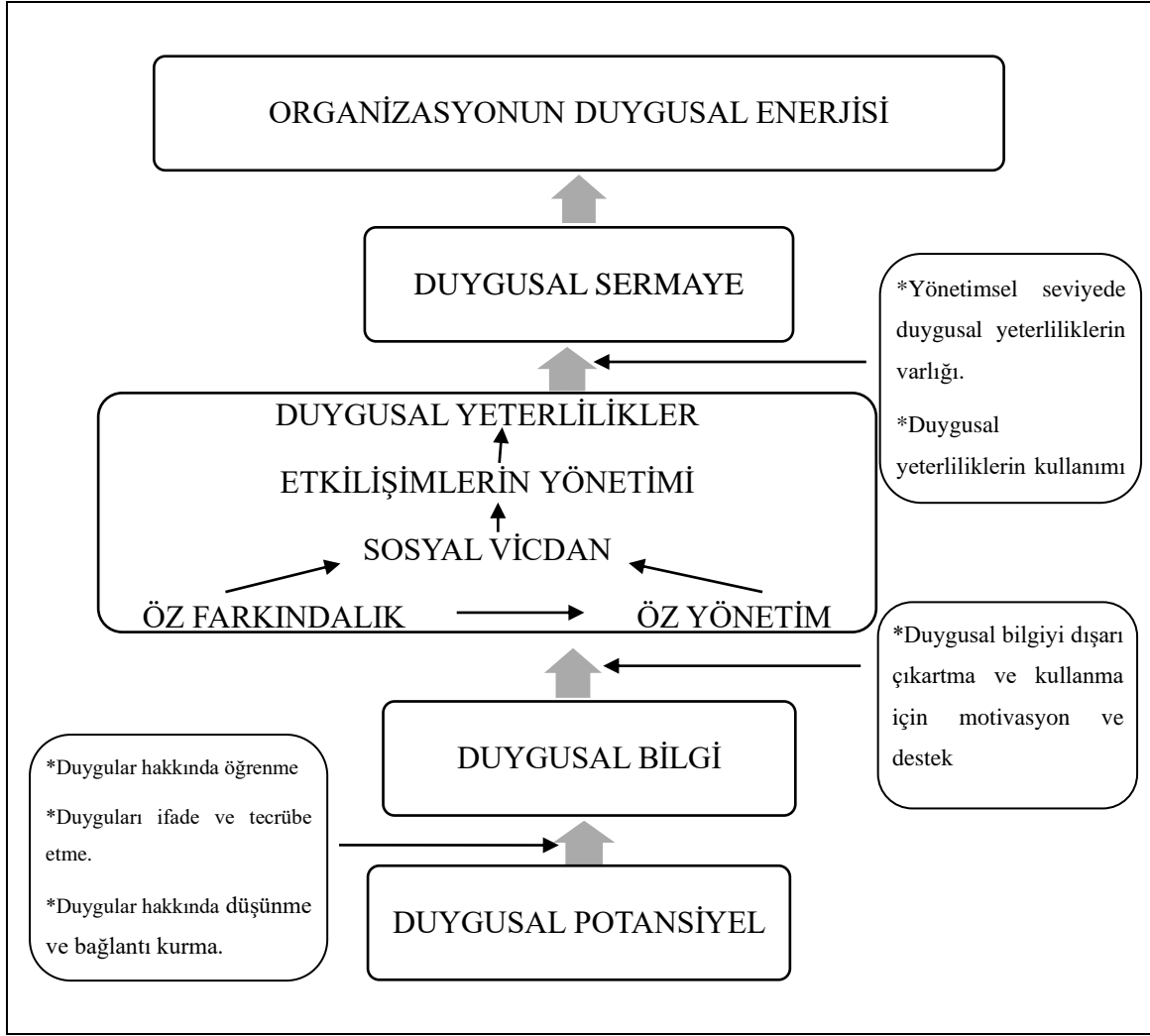
kalite ancak yüz yüze iletişim ile gerçekleşmektedir. Yüz yüze iletişimle, karşı tarafa duygu aktarımı, memnuniyet, empati ile bir gayret gerektirmektedir. Örgütlerin bunun ancak çalışanların duygularını kullanarak sağlanabileceği ve örgütün amacına ulaşmada en büyük faktörün, çalışanlarının duyguları olduğunu tespit etmesiyle gün yüzüne çıkmıştır (Dur, Nurdoğan ve Öztürk, 2018: 10).

Duygunun meydana gelebilmesi her ne kadar bireysel olsa da örgüt tarafından duygu yönetimi neticesinde, negatif duyguları minimum seviyede, pozitif duyguları ise maksimum seviyede tutulması sağlanarak, örgüt verimliliğine katkıda bulunulacaktır (Mikolajczak vd., 2009: 246).

Her insan aynı olaylar karşısında farklı duygular yaşamakta ve yansıtmaktadır. Örgüt için en önemli üretim faktörü olan çalışana ait farklı duyguları, örgütün doğru yönetmesi neticesinde amaçlara ulaşılmasında bir örgütsel sermaye haline getirmektedir. Bu örgütsel sermaye, duygusal sermaye olarak adlandırılmaktadır (Ay ve Çelik, 2017: 628). Duygusal sermaye, çalışanların sorun çözme yeteneği ve teknoloji ile değişen ilişkileri neticesinde kaliteli ilişki kurma becerileridir.

Duygusal sermaye, özellikle çalışan ve müşteri ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet sektöründe, çalışanların duygu yönetimi ve yöneticilerin bu konuda motive olmasıyla örgüte bağlılık ile güveni arttırmaktadır. Çalışanların örgütün faaliyette bulunduğu alana ait etkileşim neticesinde, negatif tepkisel duyguları önleyecek hareket tarzları belirlenmektedir (Hilger, 2010: 3). Duygusal sermaye, çalışanların duyguları üzerinde çalışıp, bu duyguların yönetimini örgüt lehine fırsatlara dönüştüren alışkanlık veya becerilerdir (Froyum, 2010: 39). Belirtilen açıklamalar doğrultusunda, duygusal sermaye, bir arada üretim yapan veya hizmet edenlerin nitelikli davranışlarından düzen sağlanmasını ve örgütte bulunmaktan hoşnut olmalarını sağlar.

Çalışan performansı, işletmeye bağlılık ve çalışanın kendi isteğiyle sorumluluk üstlenmesi neticesinde duygusal sermaye unsurları, örgüte ait duygusal enerjinin temelini oluşturmaktadır. Çalışanın kendi enerjisini artmasını sağlayarak organizasyonun tümüne etki edecek duygusal sermaye süreçleri Şekil 2.2'de gösterilmiştir (Candea ve Candea, 2010: 183).



**Şekil 2.2.** Organizasyonun Duygusal Enerjisi

**Kaynak:** (Candea ve Candea, 2010: 183'den Akt: Ay ve Çelik, 2017: 633)

## 2.2. Emek Kavramı

Emek, süreli veya süresiz olarak, her hangi bir miktar ücret karşılığı harcanan çabadır (Özbay, 2003: 1). TDK'nin güncel Türkçe sözlüğünde, emek; bir işi yapmak üzere sarf edilen kafa ve beden gücü, zahmet, mesai, özenli uzun ve yorucu çalışma, belli bir hedefe ulaşmak için bireyin bilinçli olarak başlattığı değişim süreci olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019b).

Bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli ihtiyaçlarını giderme süreci olarak tanımlanan emeğin, ekonomide karşılığı ise işletmelerde üretimde hizmet üretenden elde edilen girdi olarak ifade edilmektedir (Delen, 2017: 11).

Klasik iktisatçılara göre; bir ürünün maliyeti, harcanan emek miktarına göre tespit edilmektedir. Diğer üretim faktörleri; doğal kaynaklar, sermaye ve girişimcinin, yaratan tarafından verildiğini ve bunlar için ayrıca üretim gücü kullanılmadığını düşündüklerinden,

maliyet unsuru olarak kabul edilmemektedir. Sermayenin de somutlaştırılmış emek gücü olduğunu, dolayısıyla sermaye mallarının değerini, bunların üretiminde kullanılan emek gücünün belirlediği savunulmaktadır (Seyidoğlu, 2013: 26-27).

İşletme biliminin direkt konusu olmamasına rağmen yapılan işin ana unsuru olan emek kavramının bilinmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Değer yaratma özelliğini araştıran ilk bilim insanı olan Karl Marx; bireyin ihtiyaçlarını karşılamak üzere içgüdüyle hareket ederek güç kullanması neticesinde kendisini ve dünyayı değiştirdiğini ifade etmektedir. Üretim esnasında çalışanın fiziksel gücüyle birlikte iradesi de üretim sürecine dâhil olmakta ve uyum içerisinde işlemektedir. Üretimde kullanılan unsurlardan olan insandan bağımsız olarak ihtiyacı karşılayan, doğa ve topraktır. Bunun yanı sıra bireyin ortaya koyduğu işlerin kaynağı, emeğin aracı olarak kabul edilmektedir (Marx, 2011: 165-166).

### **2.2.1. Emek Süreci**

Örgütlerin nesnelleştirilerek, kaynakların rasyonelleştirildiği ve her nesnenin değerinin para ile ölçüldüğü kapitalist dönemde; emek sürecine itibar edilmeyerek, sanayi toplumuna geçen tüm dünyada, emekten daha fazla nasıl getiri sağlanacağı ve bunu sağlayabilmek için ne tür yönetim tarzlarının uygulanması gerektiği araştırılmıştır (Giddens, 2000: 91). Çalışan tarafından satılan emek gücünün işveren tarafından belirli bir ücret karşılığında satın alınması, emek sürecidir (Braverman, 2008: 77).

Klasik Yönetim Kuramı olarak adlandırılan dönemde; Frederick Winslow Taylor tarafından 1911 yılında yayınlanan “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitapta; üretimin işçinin keyfiyetine bırakılmayarak her üretim adımının nasıl yapılacağına önceden tespit edilerek verimlilik esas kılınmıştır. Üretim merkezlerinde belirli bir döneme Taylorizm olarak damgasını vurmuştur. Yine aynı dönemde Fordizm olarak nitelendirilen üretim bandı, teknik denetlemenin klasik halidir. Verimliliği arttırmak amacıyla makinelerin yerleştirilmesi, yapılacak işlerin planlanması ile emekten maksimum seviyede faydalanmak amaçlanmıştır. İşveren, iş hızını ve düzenini sağlamış olur. Teknolojinin ilerlemesi ile bilgisayarlar tarafından sağlanan geri bildirimler sayesinde teknik denetlemeler yapılmış olur (Edwards, 1979: 124-126).

Klasik dönem, işletmenin yüksek düzeyde kâr etmesi ve çalışan emeğinin ücretlendirilmesinin ise işletmenin karlılık düzeyine göre yapılması gerektiği görüşüne dayanmaktadır (Saruhan, 2014: 37). Kapitalizmin ilerlemesi ve gelişmesiyle birlikte teknoloji

ile işgücünün artması neticesinde nitelikli işgücüne ihtiyaç duyulması, yeni yaklaşımların doğmasına sebep olmuştur.

Taylor ve Ford tarafından sunulan sadece iş verimliliği üzerinde duran görüşleri, bilgisayar ve otomasyon sistemlerdeki gelişmelerin işletmelerin her aşamasında kullanılması sebebiyle 1970'li yıllarda bu tarz düşüncelerin tek başına fayda saylamayacağı düşünülmüştür. Post-Fordizm olarak bilinen dönemde örgütün her aşamasında esnek bir yapıya kavuşturulması sağlanmıştır.

Kapitalist dönemde geçen uzun süre sonrasında 1974 yılında Braverman tarafından yayınlanan “Emek ve Tekelci Sermaye” adlı çalışmada; ekonomik olarak devamlı baskı altında olan işçi, emeğini devamlı kâr gütmeye amacıyla hareket eden işverene kiralamaktadır. Ancak, bu kiralama işleminde emek sürekli olarak niteliğini kaybetmiştir (Braverman, 2008: 78).

Emeğin niteliğini kaybetmesinin nedenlerinden biri olarak; bilgisayar destekli üretime ilave olarak bireysel yetenekli üretime imkân sağlayan grup çalışmaları ve global yeniliklere açık bir yapısal reforma gidilmiştir (Giddens ve Sutton, 2016: 265). Teknoloji temelli bu dönemde otomasyon sisteminin kendisini de kontrol etmeye başlaması ile zihin gücünün de örgütlerde ihtiyacı azalmıştır. Bilgisayar destekli makineler tarafından yapılan üretime refakat eden çalışan, daha hızlı ve hatasız iş yapma zorunluluğu içinde hem fiziksel hem de zihinsel yorgunluk içine düşürülmüştür (Sözbir, 2010: 120). Burjuvazinin sanat ve kültürel faaliyetlere ilgisinin artması ile hizmet ihtiyacının artması, yeni iş modellerinin ortaya çıkması ve kapitalist düzenden yoğun bilgi içeren, örgüte has teknolojiler, entelektüel sermaye olan bilgiye ihtiyacı arttırmıştır (Lazzarato, 1996: 133-134). Bilgisayar ve otomasyonun ilerlemesi, üretim esnasında her ne kadar çalışanı itibarsızlaştırırken, program yazılımlarında, makine ve teçhizatın bakımında yine çalışanın zihin gücü devreye girmiştir. Bilgi, tek başına yeni bir emek birimi olarak üretim faktörleri arasına en değerlisi olarak girmiştir. Üretimde sadece hız, kalite, maliyetlerin düşmesi rekabet için yeterli görülmemeye rekabette üstünlük için çalışanın bilgi gücü, yetenek ve yaratıcılığına ihtiyaç duyulmuştur (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004: 255-256).

### **2.2.2. Soyut Emek**

Sanayi devrimi sonrasında emek kavramı, sosyologlar, iktisatçılar, işletmeciler ve psikologlar tarafından derinlemesine irdelenmeye başlanarak, 21. yüzyılda örgüt

verimliliğinin, çalışanın mal veya hizmet üretimine katılımı artmasıyla sağlanmaya başlanmıştır. Tarımdan sanayiye, sanayiden hizmet sektörüne geçilmesiyle emek sektörü de kendisini revize etmiştir. Emek yoğun sektörden bilgi yoğun sektöre geçiş ile bedeni işçilik yerine bilgi işçiliği dönemine geçiş yaşanmıştır (Drucker, 1994: 140). Fiziksel emek ile ortaya çıkan mal kavramı yerine bilişim ve teknolojik gelişmeler neticesinde soyut durumda bulunan hizmet kavramı artmıştır (Katırcı, 2018: 7).

Tedarikten üretime, üretimden pazarlamaya, yönetimden hizmet alanlarına kadar işletmeye ait tüm kademelerde bilgiye olan bağımlılık artmıştır. Bu bağlamda, bilgiye sahip personeli temin etmek güçleşmiştir. Aynı zamanda nitelikli personel yetiştirmek için en önemli unsur eğitimin önemini arttırmıştır. Yeni tip mesleklerin ortaya çıkmasına ve sadece fiziksel anlamda kullanılan işçi profilinin değişmene sebep olmuştur. Altın yakalı olarak adlandırılan yeni tip çalışan; eğitim seviyesi yüksek, hem fikir üreten hem de fikrini uygulayabilen yapıdadır (Brian ve Colquitt, 1997: 878).

Donanımlı personel sağlamak üzere işe alım ilanlarında grup çalışmasına yatkın, problem çözme, yeni fikirler yaratma, pro-aktif, yenilik fikirlerine açık olma gibi birçok özelliğe sahip çalışan aranmaktadır. Dikkat edileceği üzere çalışanlarda fiziksel güçten çok bilgiye dayalı özellikler aranmaktadır. Klasik dönemde fiziksel güce dayalı çalışan kaybedildiğinde yerine yenisi bulmak kolay iken üretim faktörleri arasında en değerli unsur haline gelen insanın, makinelerin yapamadığı özellikleri sayesinde muadilini bulmak epey güçtür. Dolayısıyla, değerli olan çalışanın da bu özelliklerini güncel ve teknolojiye uygun olarak yenilemesi gerekmektedir. Aksi takdirde, vasıfsız olandan farkı kalmayacak ve sıradan hale gelecektir (Toffler ve Toffler, 1996: 52).

İçinde bulunulan şartlara uygun biçimde gelişim takip edilmelidir. Fiziki güç gerektirmeyen emek, iki farklı yönden incelendiğinde; birincisi, emeğin, teknik ve bilgisayar kontrolü altında ürüne ait derinlemesine bilgilerine yönelmesi, ikincisi ise işin kültürel ağırlıklı olarak sanat, moda, sinema, tiyatro, vb. gibi faaliyetleri iş olarak kabul edilmeyen hizmeti bünyesinde bulundurmaktadır (Lazzarato, 1996: 132-134).

Moda, tasarım, yazılım, pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler gibi iş kollarında fiziksel anlamda bir güç gerektirmeyen emek ile hizmet üretenler, tüketicilerin beklentilerini karşılarken ihtiyaçları da çeşitlendirmektedirler. Bunun yanı sıra iplik üretimi, dokuma tezgâhları, tekstil sektöründe bilgisayar eşliğinde otomasyon halinde tek başına üretim sağlamaktadır. Ancak, bu makinelerin başında bulunacak çalışanlar, fiziksel emekleri ile değil

soyut emekleri neticesinde bugün ve yarınlar için gelişmeleri takip ederek yazılım ve teknik güncellemeler uygulamaktadırlar. Üretimde bilgisayar ve otomasyon sistemlerinin artması, tüketicinin küresel ağa hâkim internet üzerinden anlık işlem yapabilmesi ile fiziki emek yerini soyut emeğe bırakmıştır (Hardt ve Negri, 2008: 56-59).

Soyut emek içerisinde yoğun olarak kullanılan iletişim, karşılıklı etkileşim ve empati, hizmet sektöründeki duygu olgusunu ortaya çıkarmıştır. Sağlık, turizm, eğitim gibi hizmetlerde fiziksel anlamda kullanılan emeğin yanında, empati, acıma, yardım severlik, yakını yerine koyma, sevgi gibi duygular, emek içerisinde düşünülmemektedir. Her türlü işletmede genel olarak çalışan niteliklerinden ziyade elde edilen kazanca göre müşteri ilişkileri yönetilmektedir. Bu bağlamda; tüketici memnuniyetinin ön planda tutulduğu bir yönetim stratejisinde, davranışların ve duyguların baskılanarak öncesinde yönetim tarafından belirlendiği bir takım kurallar çerçevesinde ortaya çıkan davranışların da bir emek çeşidi olduğu kabul edilmektedir (Nuro, 2014: 161).

### **2.3. Duygusal Emek Kavramı**

Küreselleşme neticesinde internet tabanlı teknolojik gelişmeler ışığında tüm dünya birbirine komşu haline gelmiştir. Üretimin, rekabetin ve işgücünün yapısı değişerek hizmet sektörü etkin hale gelmiştir (Çaldağ, 2010: 1). İletişim teknolojileri ve enformasyonun gelişmesi, örgüt ve iş niteliklerini değişikliğe uğratmıştır. Değişiklik koşullarının çoğu çalışanların duygusal emekleri ile ilintilidir (Peiro, 2008: 292).

Bilişim teknolojilerinin ilerlemesi sayesinde sanayileşme sonrası hizmet sektörünün yoğun bir şekilde artması ve kazancın beyin gücü ile elde edilmesinin öğrenilmesi ile hizmet birimleri artarak günümüze kadar gelmiştir. Hizmet sektörünün önemli bir alanı olan sağlık sektörü, ileri seviye teknolojik gelişmeleri bünyesinde barındırmasına rağmen müşterileriyle yüz yüze ve içinde bulunulan duruma göre değişiklik gösteren durumlara istinaden etkin bir iletişim gerektirmektedir. Bu bağlamda; sağlık çalışanların tedavi hizmetlerine ilaveten müşterilerine karşı olumlu izlenim ve duygular uyandırması istenmektedir. Fiziksel ve zihinsel emeğin yanında duygusal olarak da emek ortaya koymak zorundadırlar (Çaldağ, 2010: 1).

Sağlık sektörü de dâhil olmak suretiyle, örgüt amaçlarına ulaşabilmek ve müşterilerin isteklerini tespit ederek doğru yer, zaman ve sunum ile müşteri memnuniyetinin sağlanarak, örgüte bağlı müşteri profili yaratılmak istenmektedir. Bire bir müşteriler ile etkileşim

içerisinde bulunan çalışana, bilimsel olarak tespit edilen davranış kurallarına göre hizmet etmeleri istenmektedir. Belirlenmiş bu normlar; zihinsel, fiziksel olmalarının yanı sıra duygulara da standartlar getirmiştir. Çalıştığı işletme kapısından girildiğinde robotik bir kodlama yapılmış gibi hareketlerin, duygularda da yapılması neticesinde örgüte ait kazanç artmaya başlanmıştır. Dolayısıyla, çalışan performansını etkileyerek, müşteri bağlılığı ile işletmeler amaçlarını gerçekleştirmeye başlamıştır. (Acaray ve Günsel, 2017: 84).

Örgütler her ne kadar amaçlarına gerçekleştirmeyi başarsa da, çalışana ait emeği duygusal yönden araştıran Amerikalı sosyolog Arlie Russel Hochschild, duyguları hissetme, duygusal çalışma konularını irdelediği ve duyguları değiştirme çabasından bahisle kaleme aldığı makalesini (1979) yayınlamıştır. Konu hakkında çalışmalarına devam eden Hochschild tarafından “duygusal emek” terimi, ilk kez “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” (1983) adlı kitabı ile alan yazına girmiştir (Duman, 2017: 31).

Duygusal emek, farklı bilim dallarında irdelendiğinden, alan yazında ortak bir tanımdan uzaklaşılırken, birçok tanıma ulaşılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır:

Duygusal emek kavramının literatüre girmesini sağlayan Hochschild’e göre; iş yerinde üstlenilen rolün bir bölümü olan ve istenilen normların uygulanması ile dışarıdan açık olarak görülen yüz ifadeleri ve bedensel gösterimleri kullanarak hisleri yönetmektir (Hochschild, 1983: 7). Başka bir duygusal emek tanımlamasında ise görevli olunan işyeri ve işin kendisine özgü duyguları hissetmek için gösterilen çabadır (Hochschild, 1990: 118).

Ashfort ve Humphrey’e (1993) göre duygusal emek, tüketiciye hizmet verilme esnasında karşılıklı etkileşim içinde bulunan duruma uygun şekilde sergilenen duygusal davranış olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90).

Tüketicileri misafir olarak değerlendirerek, çalışanla karşılıklı etkileşim esnasında ortaya konulacak duygunun planlanması, sergilenmesi ve kontrolünü sağlamak üzere gösterilen çabadır (Morris ve Feldman, 1996: 987).

Örgüt yöneticilerinin talepleri doğrultusunda tüketicilere göstermek zorunda olunan davranışların rol yaparak, saklayarak veya abartarak ifade edilmesidir (Grandey, 2000: 96).

Örgüt çalışanları veya tüketicilerle birebir etkileşim içerisinde bulunan çalışanların, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek üzere duygu kontrolü sağlayacak davranışlardır (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 945).

Hizmet sunumunda görünmez bir el olan normlar tarafından, sosyal cazibe yaratan davranışlardır (Brotheridge ve Lee, 2003: 366).

Her insanın, içinde bulunduğu ve yaşadığı olaylar karşısındaki hislerini yönlendirme neticesinde meydana gelen duygular; etkileşim doğrultusunda ortaya çıkarak, duruma göre değişiklik göstermektedir (Seçer, 2012: 235).

Çalışanların kendilerine verilen işi yaparken, örgütün kendilerinden bekledikleri davranış ve duyguları yansıtacak şekilde hareket etmeleridir (Usta ve Akova, 2015: 37).

Hochschild tarafından hizmet sektöründe çalışanlar sanki tiyatro sahnesindeki bir oyun içerisinde bulunan “aktör”, tüketiciler ise “seyirci” olarak düşünülmüştür. Oyunun anlattığı düşüncenin aktarımı ve kabul görmesi ancak aktörün oyunu özümseyerek rolünü içten oynamasını gerekmektedir. Ancak bu şekilde oyun başarıya kavuşarak seyirci tarafından beğenilmektedir. Belirtilen yapıya uygun olarak; hizmet sektöründeki çalışanlar, şartlara göre duygularını kontrol altında tutarak tüketicilere gösterebilmelidir. Aktörlerin rol yapma olarak adlandırdığı bu durum, hizmet sektörü çalışanların da duygusal emek olarak nitelendirilmektedir (Eroğlu, 2010: 20).

Duygusal emeğe ait yukarıda yapılan tanımlar doğrultusunda; şahsi yaşanmışlıklar ile tecrübeler neticesinde verilen karar ve gösterilen duyguların neticesi sadece bireyi ilgilendirirken, işletmelerde duygusal emek, belirlenmiş normlar neticesinde müşterilerine karşı gösterilen tepkisel duygular ve davranışlardır. Tüketicilerle karşılıklı etkileşimin, örgütün hedef ve amacını etkilediği anlaşılabilmektedir.

### **2.3.1. Duygusal Emek Yaklaşımları**

Duygusal emek kavramını ortaya koyan Hochschild’e göre duygusal hayatın işletmeler tarafından emek olarak değerlendirilmesi için üç temel unsurunun olması gerektiğini belirtmiştir. Bu unsurları şöyle sıralamıştır (Hochschild, 1983: 118-121):

- Duygusal çalışma; kazanç sağlamak amacıyla işletme tarafından konulan normlara uymak şartıyla duyguların alınıp satılması,
- Kuralları hissetme; çalışanlara belirli bir eğitim sonrasında tüketicilerle etkileşim esnasında belirlenen normlara uyulup uyulmadığının denetlenmesi,
- Sosyal değişim; işletme tarafından öğretilen ve uygulanması önceden belirlenen normlar doğrultusunda gösterdikleri performans ile sağlayacağı kazanç neticesinde motive olunmasıdır.

Duygusal emek kavramını zaman içerisinde irdelenmesi neticesinde, çalışma ortamında gerçekleşen duygusal emeğin özüne ve işleyişine ait normlarını kabul eden, gelişmesine fayda sağlayan yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Birçok yaklaşım ortaya çıkmasına rağmen kabul gören yaklaşımlar; Duygusal emeği literatüre kazandıran Hochschild (1983)'den sonra Blake E. Ashforth ve Ronald H. Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) ve Grandey (2000) tarafından geliştirilerek, aşağıda açıklanmıştır.

### **2.3.1.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı**

Duygusal emek kavramının literatüre girmesini sağlayan Arlie Russell Hochschild, duygusal emeği şu şekilde tanımlamaktadır: Belirli bir ücret karşılığı iş yerinde yapılan görev ile ilgili olarak belirtilen kuralların yerine getirilmesi neticesinde ortaya çıkan uygun davranışların, uzaktan net bir biçimde görülebilen mimikler ve hareketleri de kullanarak, duyguların yönetilmesidir (Hochschild, 1983: 7). Uygun veya uygun olmayan davranışlar “Duygusal Davranış Kuralları” olarak örgütler tarafından belirtilirken, çalışanların bu kuralları gerçekleştirirken duygu kontrolünü sağlamaları gerekmektedir (Smith ve Gray, 2001: 231-232). Duyguların yönetilmesinden ve duygusal emekten bahsedebilmek için bir ücret karşılığında çalışanlar tarafından yapıldığında duygusal emeğin oluşacağı, tanımın ana fikrini oluşturmaktadır (Çiçeklioğlu, 2019: 60).

Hochschild, duygusal emeğin ortaya çıkmasına neden olan araştırmada, Delta havayolu şirketinde çalışan hostesler üzerinde izleme ve incelemelerde bulunmuştur. Bu araştırmada; uçağın içinin dizaynı, uçakta çalan müzik, yiyecek içecek sunumu, hosteslerin fiziki olarak hoş görülmelerini sağlamaları, işveren tarafından yazılı olarak belirlenmiştir. Ancak, belirtilen şartlara ilave olarak sunulan hizmet esnasında yolcularda memnuniyet yaratacak gülümsemenin de işin bir parçası olduğunu tespit etmiştir (Hochschild, 1983: 11). Havada bulunduğu esnada uçak içerisinde havayolu şirketini temsil eden hosteslere, karşılaşılabilecek olumlu veya olumsuz durumlarda öznel duygularını yolculara hissettirmeden, göstermeleri gereken duygular yazılı bir şekilde sunulmuştur. Belirtilen normların uygulanması ile rekabet içerisinde bulunan havayolu işletmelerinin amaçlarına ulaşması hedeflenmektedir. Çalışanların belirlenmiş normlarla uyumlu davranışlarda bulunmaları sağlamak için kontrol süreci devamlı uygulanmaktadır (Hochschild, 1983: 8). Yapılan bu araştırmada; Hochschild, hostesler tarafından yolculara hizmet sunumu esnasında duyguların belirli kalıplar haline getirilmesinin, çalışan için duygusal emek olduğu, dolayısıyla ekonomik değerinin olması gerektiğini savunmuştur (Mikolojczak, Menil ve Luminet, 2007: 1108).

Ekonomik değeri bulunan duygusal emeğe, her meslek grubunda ihtiyaç duyulmamaktadır. Ancak, ihtiyaç duyan meslek gruplarında ise iş tanımlarında belirlenmiş ortak üç özellik ortaya çıkmaktadır (Wharton, 1993: 213):

- Çalışanlar, tüketicilerle yüz yüze ya da sözlü olarak etkileşim halinde olmalıdır.
- Çalışanlar, tüketicilerin duygu ve davranışlarını etkilemek üzere duygu üretmelidir.
- Örgüt tarafından belirlenmiş kurallar çerçevesinde, işveren çalışanın duygusal davranışlarını kontrol ve denetleme hakkına sahip olmalıdır.

Yukarıda açıklanan ortak üç özellik ile meslek grupları duygusal emeğe ihtiyaç duyanlar ve duymayanlar olarak iki grupta toplanmıştır. Ayrıca, Hochschild tarafından yapılan araştırmalarda, duygusal emeğe ihtiyaç duyan mesleklerde kadınların yoğun olarak görev aldığını tespit etmiştir. Dolayısıyla, kadınların duygularını baskılama ve yönetmesi, erkeklere göre daha yüksek seviyededir. Belirtilen özelliklere göre duygusal emeğe ihtiyaç duyan başlıca meslek dalları şunlardır (Öz, 2007:4):

- Serbest meslek alışanları,
- İşletmeciler ve yöneticiler,
- Satış elemanları,
- Memurlar,
- Evde özel hizmet edenler (Hizmetçiler, Bakıcılar),
- Ev dışı hizmet edenler (Garsonlar, Berberler).

Duygusal emeğe ihtiyaç duyan meslek gruplarına ait bazı eleştirilerde bulunulmuştur. İlk olarak, belirtilen altı meslek grubunun içeriğinde farklı oranlarda duygusal emek içermesinden dolayı sıralamaları değişkenlik gösterir. Ayrıca, hangi meslek grubu olursa olsun kişisel özelliklerin etkisiyle, duygusal emek düzeylerinin farklı düzeylerde olacağının araştırmalarda ele alınması gereklidir (Gosserand, 2003: 87).

Tüketicilerle karşılık etkileşim içinde olan herhangi bir meslek grubundaki çalışanların duygusal emeği gösterim şeklinin önemli olmasına rağmen duygunun doğruluk düzeyinin de önemi Hochschild tarafından ifade edilmiştir. Hochschild, davranışı, Yüzeysel ve Derinlemesine Davranış olarak ele almıştır. Yüzeysel davranışta, çalışan hissettiğini değil de, mecburi olarak örgüt tarafından belirlenmiş normları uygulamaktan sorumludur. Derinlemesine davranış da, çalışanın örgütün davranmasını istediği şekilde davranmasıdır;

ancak içinden gelerek durumu hissederek davranmasıdır ve tüketiciyi etkileme açısından önemlidir (Duman, 2017: 32).

### **2.3.1.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı**

Duygusal emek çalışmalarında ikinci yaklaşım olarak Ashforth ve Humphrey'e ait yaklaşım bulunmaktadır. Blake E. Ashforth ve Ronald H. Humphrey'e (1993) göre duygusal emek; tüketiciye hizmet alım süreci esnasında karşılıklı etkileşim içinde bulunan duruma uygun şekilde, çalışan tarafından sergilenen duygusal davranış olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90). Uygun duygular gösterme eylemi, duygusal emek olarak adlandırılmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 107).

Duygusal emeğin literatüre girmesini sağlayan Hochschild (1983)'den farklı olarak, bu yaklaşımda davranışa yön veren duyguları irdelemek yerine direkt olarak davranışın kendisine odaklanılmıştır. Bu yaklaşımda duygusal emek, hizmet esnasında dışarıdan anlaşılabilen ve dikkat çeken çalışanın davranışlarıdır. Hizmet alım sonucunda o esnadaki davranışların müşteri tarafından olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesi, özellikle işletmelerin hayatını devam ettirebilmesi için önemlidir (Pugh, 2001: 1024).

Hizmet sektörü işletmelerin, amaçlarını gerçekleştirmek üzere duygusal emeğin önemi, dört faktörle ilişkilendirilmektedir. Belirtilen dört faktörde; hizmet çalışanlarının müşterileri ile olan ilişkilerinde belirli bir kural düzeyinde davranışları gerekliliğini ifade etmektedir. Bu dört faktör şunlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89):

- İşletmenin müşterileri ile etkileşim içerisinde bulunan çalışanlar, işletme ve müşteri arasında bağlantıyı kurmaktadır. Çalışanlar, temsil görevi üstlenmektedir.
- Hizmet sektöründe var olan müşteriyle yüz yüze veya sözlü iletişim, duygusal emek gerektiren işleri oluşturmaktadır. Bu işlerde ortaya çıkan duygusal emeğin işlev bozuklukları incelenir.
- Çalışan ve her müşteri arasında dinamik, değişken ve farklı bir ilişki ağı yaşanmaktadır. Önemli bir husus olarak, sosyal kimlik kuramının duygusal emeğe uyarlanmasıdır. Yani, çalışan bireyin bulunduğu kuruma ait duygusal davranış kurallarını benimseyerek, içselleştirmesi ile duygusal emeğin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri azalırken, olumlu etkileri artmaktadır.

- Hizmet sektöründe sunulan hizmetin genellikle soyut olmasından dolayı kalitesinin ölçüm ve tespiti ile müşteriler tarafından objektif olarak değerlendirilmesi zordur.

Ashforth ve Humphrey, hizmet çalışanlarının müşterileri ile karşılıklı etkileşim sürecinde uydukları kurallar haricinde Hochschild'in ortaya koyduğu Yüzeysel ve Derinlemesine davranışa ilave olarak Samimi davranış görüşünü kazandırmışlardır. Ayrıntılı olarak ele alınacak olan samimi davranış, anlık ve herhangi rol veya kural gerektirmeden kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir hemşirenin yaralı bir çocuğa davranışı için kural veya rol yoktur (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

Anlık görülen ve hissedilen duygular neticesinde ortaya çıkan samimi davranış, duygusal emeği aktifleştirmektedir. Ashforth ve Humphrey, samimi duygular oluşmadığı takdirde çalışanların kendilerinden beklenen duygusal emeği de tam anlamıyla başaramayacaklarını ifade etmişlerdir. Ancak, önemine dikkat çekilen samimi davranışa ait kriterler ve nasıl sergilemeleri gerektiği konularında bir yöntem belirtilmemiştir (Grandey, 2000: 96).

Ashforth ve Humphrey'e göre duygusal emek, konu ile ilgili diğer yaklaşımlardan farklılıklar içermektedir. Bu konudaki önemli fark unsuru, sosyal kimlik kuramı olarak tespit edilmiştir. Sosyal kimlik kuramında, her örgütün kendine has olan kültürünü; çalışanın kendisini sosyal bir grubun parçası olarak gördüğü ve grubu kendisine yakın bularak, düşünce ve davranışları ile özdeşleştirmesidir. Kurum kültürü ile özdeşleşme sağlandığında çalışan, iş ortamında uygulanacak her davranış ve düşünceyi kendi fikri gibi değerlendirerek, ilave duygusal emek çabasına zorlanmamaktadır. Dolayısıyla, kurum kültürünü kendi ile özdeşleştiren çalışanın, duygusal emeğin olumsuzluk yaratacak etkilerinden asgari seviyede etkileneceği, hatta kimi olaylarda kendi düşünce ve duygularını uygulama fırsatı bulacağından, çalışana olumlu olarak yansiyabilmektedir (Köksel, 2009: 8-9). Sosyal kimlik kuramı doğrultusunda çalışanın kendi düşünce ve duyguları ile uyumlu olarak davranışlar sergiledikçe, duygusal emeğin olumsuz etkileri de aynı oranda azalır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 98).

### **2.3.1.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı**

Duygusal emek, Morris ve Feldman tarafından şöyle tanımlanmaktadır: Müşteri ile etkileşim esnasında örgüt tarafından belirlenmiş, çalışanın sergileyeceği duygu hali

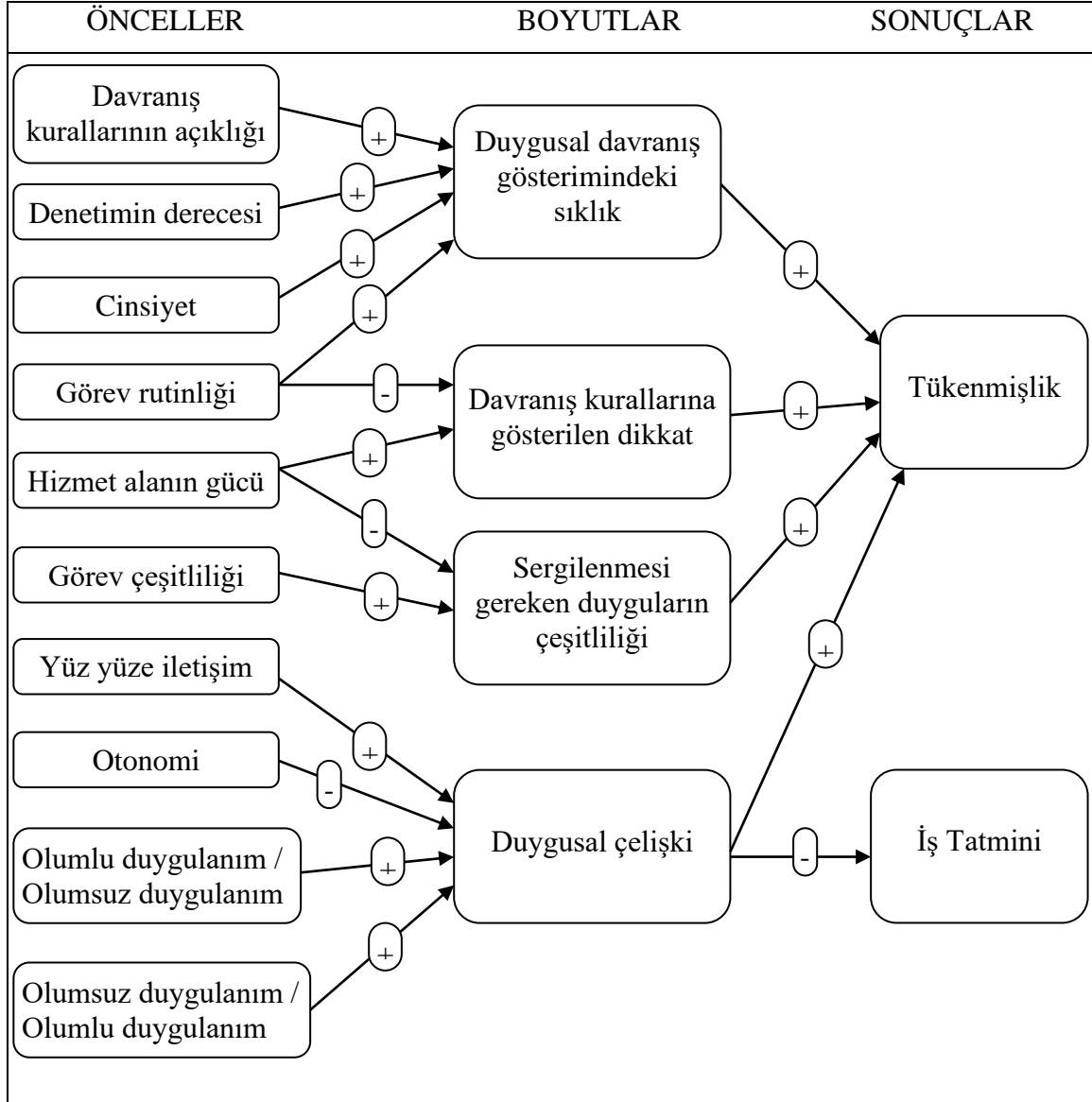
neticesinde ortaya koyduğu çaba, planlama ve kontrol işlevleridir (Morris ve Feldman, 1996: 987).

Morris ve Feldman'a ait tanımlamada, Ashforth ve Humphrey tarafından belirtilen sosyal kimlik kuramı neticesinde; çalışanın ilave duygusal emek çabasına ihtiyaç duymadığı görüşünden ayrılarak, örgüt tarafından istenen davranışlar için az da olsa çaba harcanması gerektiğini ifade etmektedirler. Duygusal emek için çaba harcanırken, diğer yaklaşımlarda belirtildiği üzere duygusal emeğin bu yaklaşımda da çevresel etkenlerden etkilendiği ve hizmet esnasında çalışanların, duygularını kontrol edebileceği ancak kişisel ve işyeri faktörlerine bağlı olarak süreçte değişiklik olabileceği değerlendirilmektedir (Yalçın, 2012: 19-20).

Duygusal emeğin ortaya çıkmasının altında yatan dört varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımlar (Morris ve Feldman, 1996: 987-988):

- Duygunun etkileşimci modeli,
- Örgüt tarafından istenilen duygusal emek ile çalışan duyguları uyumlu olsa dahi az da olsa çaba gösterilmesi,
- Örgüt tarafından belirlenen duygusal emek şeklinin, çalışan tarafından uygulandığı andan itibaren artık çalışmaya ait bir kısım haline gelmesi,
- Çalışan duyguları ile örgüt tarafından ne zaman ve nasıl gösterilmesi belirlenen duygular arasında çelişkidir.

Morris ve Feldman, belirtilen dört varsayımın hepsinde, fazladan duygusal emek gerektireceğini ifade etmektedir. Duygusal emeğin temelinde; duygusal emeğe ait normların açıkça belirtilmesi, dışarıdan duygusal emeğe ait davranışların rahatça görüntülenebilmesi ve tanımı yapılan işin hep aynı biçimde tekrarı yatmaktadır. Ortaya çıkan duygusal emeğin sonucu olarak; tükenmişlik ve iş tatmini değerlendirilmişken, duygusal çelişki varsayımlar arasında incelenmiştir. Konu ile ilgili ayrıntılı ilişki ağı Şekil-2.3'de gösterilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 994-1000):



**Şekil 2.3.** Morris ve Feldman Duygusal Emek Modeli  
**Kaynak:** (Morris ve Feldman, 1996: 996'dan Akt.: Yalçın, 2012: 21)

Morris ve Feldman'a ait yukarıda verilen duygusal emek modeline, bazı eleştiriler getirilmiştir. İçinde yaşanılan sosyal ortamda gelişen olaylara nasıl davranılması gerektiği, hatta etkilenecek ikinci şahısların da bunlara nasıl karşılık vereceği sosyal normlarla belirlenmiştir (Hochschild, 1979: 563-564). Ancak, yukarıda verilen duygusal emek modelinin boyutlarından "Davranış kurallarına gösterilen dikkat" değişkenine ait gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir bir davranıştan bahsedilmediğinden, etkisel ve tepkisel ölçüm eksik kalmıştır (Gosserand, 2003: 56).

#### 2.3.1.4. Grandey Yaklaşımı

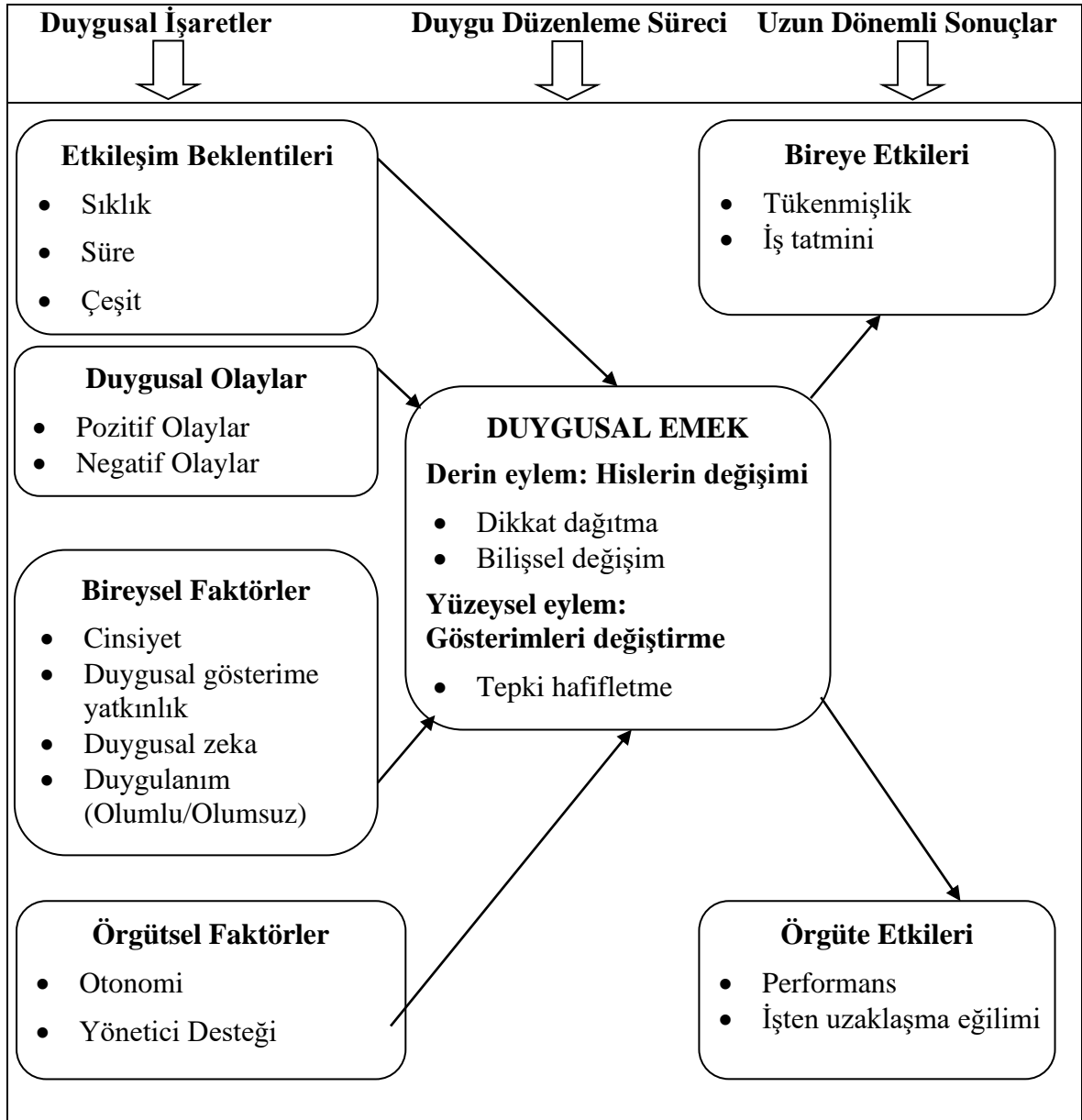
Duygusal emeğe ait ortaya çıkan önceki yaklaşımlarda; örgüt tarafından belirlenen kurallara uyulması neticesinde, duygu yönetimi açısından bireysel ve örgütsel değerlendirmelere ulaşılmaya çalışılmıştır. Grandey, kendinden önceki yaklaşımlarını reddetmeyerek, eksik yanlarının bulunduğunu beyan etmiştir. Ancak, diğer yaklaşımların bir bütün halinde düşünüldüğü takdirde duygusal emek kavramı netleşecektir. Duygusal emek esnasında gün yüzüne çıkan ifadeler ile birlikte duyguların düzenlenme sürecini esas almıştır (Grandey, 2000: 97).

Duygu düzenleme; ortaya çıkabilecek ani duygusal gösterim tarzlarını değiştirip, düzenleyebilmektir. Grandey, duygusal emek esnasındaki duygusal kuralların çok çaba harcamadan uygulanması için duygu düzenlemesini zorunlu bir süreç olarak kabul etmektedir. Duygu düzenleme süreci diğer yaklaşımlarda bulunmadığından, genellikle duygusal emeğin olumsuz neticelerinin çalışanlar üzerindeki etkileri irdelenirken, bu yaklaşımda tespit edilen olumsuzlukların nedenlerini bulup, çalışan ve örgüt açısından olumlu sonuçlara çevirmek hedeflenmiştir (Yalçın, 2012: 23).

Önceki üç yaklaşım, çalışanların duygusal ifadelerini belirtilen kurallara uygun hale getirip, iş ortamında göstermelerini temel almaktadır (Grandey, 2000: 98). Hoschild yaklaşımında; çalışanın müşteri ile etkileşim esnasındaki süreç, Ashforth ve Humphrey yaklaşımında; gözlemlenebilir davranışların nasıl ölçülebileceğine, Morris ve Feldman'ın yaklaşımında; kurallar neticesinde ortaya çıkan davranışın çalışan üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Grandey ise duygusal emeği bir süreç olarak değerlendirip, duygusal düzenlemeyi duygusal emekle sentezleyerek, duygusal emeğin bütünsel bir düzen içerisinde idrak edilmesini sağlamıştır (Çelikyay, 2019: 40).

Duygusal emeğin yanlış anlaşılan kısmı olan duygu ve ifadelerin gizlenip devamlı gülümseyerek davranılması gerektiği algısı, duygusal düzenleme ile içinde bulunan duruma uygun ifade ve davranış şekline dönüşmektedir (Man ve Öz, 2009: 82).

Grandey tarafından diğer üç yaklaşımın sentezlenmesi neticesinde ortaya çıkan modeli, Şekil-2.4'de gösterilmektedir:



**Şekil 2.4.** Grandey Duygusal Emek Modeli  
**Kaynak:** (Grandey, 2000: 101'den Akt.: Çaldağ, 2010: 24)

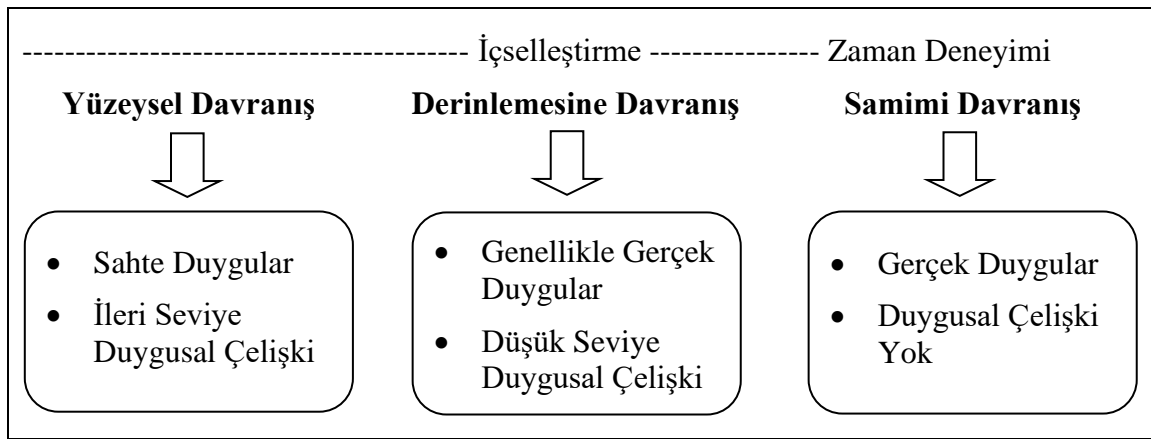
Yukarıda verilen duygusal emek modelinde görüldüğü üzere; Grandey, duygusal emeği bir süreç halinde değerlendirmiştir. Hem örgüt hem de çalışan açısından irdeleyerek, genelleştirmiştir. Örgüte menfaat sağlayan kimi sonuçlar, çalışan açısından olumsuzluk yaratabilir. Bu bağlamda, ortama uygun bir şekilde çalışanın duygu düzenlemesi yapması, duygusal emeğin etkisinde keskin bir rol almaktadır (Yalçın, 2012: 32).

### 2.3.2. Duygusal Emek Boyutları

Hizmet sektöründe müşterileriyle yoğun bir şekilde etkileşim içinde olan ve işletmelerini temsil eden çalışanların duygusal emek göstermeleri kaçınılmazdır. Çalışanlar

duygularını, müşterilere mimik ve hareketleri ile göstermektedirler. Gösterilen duygusal emek ise içinde bulunulan ortam, durum ve çalışan psikolojisine göre farklılık göstermektedir. Çalışanların göstermiş olduğu davranışlar genel olarak; yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranışlar olarak üçe ayrılmaktadır (Diefendorff, Croyle, Gosserand, 2005: 340; Chu ve Murrmann, 2006: 1182).

Çalışanların buldukları işletmelerdeki görev aldıkları süreleri uzadıkça, müşterilere karşı uyulması gereken kuralları içselleştirerek deneyimlerini arttıracaklardır. Böylelikle ne kadar süre uyguladığı ile bağlantılı olarak davranış şekilleri değişebilir. Üçe ayrılan duygusal emek davranışları Şekil-2.5’de gösterilerek (Torland, 2013: 39-40), aşağıda açıklanmaktadır:



**Şekil 2.5.** Duygusal Emek Davranışları ve Süreci  
**Kaynak:** (Torland, 2013: 39’dan Akt.: Çiçeklioğlu, 2019: 52)

### 2.3.2.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, örgütün hedeflerine ulaşmak üzere; çalışanların müşterilerle etkileşim içindeyken, duygularını yönetmeleri ve örgüt tarafından belirlenen davranış şekillerinin göstermeleri neticesinde ortaya çıkan davranış şeklidir (Hochschild, 1983: 7). Bu ortaya çıkan davranış şekilleri; jest, mimik ve ses tonuna sahte bir şekilde yansımaktadır. Ancak, yine de bazı olaylar karşısında gerçek duyguları ile örtüşebilmektedir. Her ne kadar çalışan duyguları ile uyumlu olsa da dikkat çekilmesi gereken husus; çalışanın davranış biçimlerinin, hissettikleri ile uyumlu olmadığıdır (Yürür ve Ünlü, 2011: 86). Çalışan, önceden nasıl davranması gerektiği belirlenen duygu rolünü, işin bir unsuru olarak görmektedir. İşine ait bir kuralı yerine getirirken kendi duygularını yaşamadan, saklamak zorundadırlar (Usta ve Akova, 2015: 40).

Yüzeysel davranışta belirtildiği üzere, duygu kontrolü yapılırken aynı zamanda çalışan ve müşteri arasında gelişen ilişki esnasında davranış şeklini değiştirilebilir. Örneğin, ılımlı

olmayan bir müşteri ile etkileşim esnasında her ne kadar çalışan kendini iyi hissetmese bile uygun bir etkileşim modeli yaratarak sahte bir gülümseme ile herhangi bir sorun yaşanmadığını gösterirken, rahatsız olduğunu müşteriye yansıtmaz (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22).

Sahte bir gülümseme, hareket veya ses tonu ile işletmenin çalışanına yüklediği görev şartlarını yerine getirmekle, kendine ait öz duygularını değiştirmesine ihtiyaç yoktur. Ancak, çalışanın öz duyguları ile görevini üstlendiği sahte duyguların çatışması neticesinde bazı olumsuz psikolojik faktörler yaşamaktadırlar. Bu psikolojik olumsuz faktörler; stres, ikilem, kendine güvensizlik ve tükenmişlik gibi çalışana baskı ve gerilim yaratmaktadır. Yaşanan bu olumsuz durumlar ise müşteri veya diğer çalışanlar ile işletme sahibi tarafından gözlemlenebilmektedir (Biçkes vd. 2014: 100).

### **2.3.2.2. Derinlemesine Davranış**

Derinlemesine davranış, çalışanların kendilerine ait duyguları, işletme tarafından belirli bir düzen içine koydukları davranış kurallarına uyumlu hale getirmesidir (Eroğlu, 2014: 149). Çalışan, rolüne uygun davranışı özümseyebilmek için kendine ait duygu ve düşünceleri, belirlenmiş kalıplar içerisine sokmak üzere emek sarf eder (Usta ve Akova, 2015: 41).

Hochschild tarafından derinden rol yapma davranışı iki şekilde uygulanmaktadır. Birincisinde, çalışanın direkt olarak duygularını uyarması, ikincisinde ise çalışanın dolaylı olarak hayal gücünü kullanarak empati yapması yada kendisine ait bir olayı, içinde bulunduğu durumla ilişkilendirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Hochschild, ikinci şekilde belirtildiği şekilde uygulanacak derinlemesine davranışın, daha uygun olduğunu beyan etmektedir (Hochschild, 1983: 38).

Derinden rol yapma davranışında; yine önceden müşterilerle etkileşim için belirlenmiş kurallara riayet ederek, hareket ve duygularını oyuncular gibi ortaya koyar. Çalışanın kendi duygu ve hareketleri olmadığı fark edilemeyecek şekildedir. Burada empati ile yaklaşım esastır. Örneğin, öğretmen ve öğrenci ilişkisinde; öğretmenin empati yaparak, öğrencisine daha anlayışlı davranması, sıkça karşılaşılan duruma uygundur. Bu yaklaşım yüzeysel rol yapma davranışı ile yakın olmasına rağmen, arasındaki belirgin fark; yüzeysel davranışta sadece iş kuralı yerine getirilirken, derinlemesine davranışta, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine ve müşterilerin tatmini yüksek seviyede tutularak müşteri bağlılığı da

sağlanmaktadır. Ayrıca, yüzeysel davranışta sahte duygular açıkça hissedilirken, derinlemesine davranışlarda hissedilmesi güçtür (Grandey, 2003: 87).

Rolüne uygun olarak sanki bir tiyatro oyunu sergiler gibi davranan çalışan; rolü hissetmeden sadece eserde belirtildiği gibi oynadığında yüzeysel rol yaparken, verilen rolü kendi kişiliği ve duygular ile bütünleştirip konuşmasına, jest ve mimiklerine yansıttığında usta bir oyuncu gibi davrandığında ise derinlemesine rol yapar (Kaya ve Serçeoğlu, 2013:316).

### **2.3.2.3. Samimi Davranış**

Duygusal emek boyutlarından üçüncü ve sonuncusu olan samimi davranış, Ashforth ve Humphrey tarafından literatüre kazandırılmıştır. Önceki davranış biçimleri olan yüzeysel ve derinlemesine davranış biçimlerinde, işletme tarafından yönlendirilen davranış biçimlerine odaklanılmıştır. Samimi davranışta herhangi bir şekillendirme ihtiyacı olmadan doğal olarak duyguların dışa vurumu olduğundan, diğer iki davranış biçiminden ayrılmaktadır (Anderson, 2014: 22).

Samimi davranış, doğal duyguların sergilenmesi olarak da adlandırılmaktadır. İşletmelerin daha önceden belirlemiş oldukları, müşterilere karşı davranış kurallarına gerek kalmadan, anlık ve kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. İlave bir emeğe ihtiyaç duyulmadan, zaten olması gerekli, hissedilen davranış ve duygulardır. Örneğin, yaralı bir çocuğa karşı sağlık personeli için belirlenmiş kural veya rol yoktur (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

Çalışanların müşteriler ile etkileşim esnasında doğal olarak hissettikleri duyguları yansıtma ve bunu da örgütün istediği davranışlar olarak zorunluluk içerisinde yerine getirmedikleri, gerçek duygu ve davranışlarıdır. (Bıyık ve Aydoğan, 2014: 162). İşletmenin müşterilere karşı yapılmasını istediği davranış kuralları, çalışanın duygu ve düşünceleriyle çatışmadığında; çalışan, duygu değişikliğine gerek kalmadan hissettiği gibi davranabilecektir (Usta ve Akova, 2015: 41). Yüzeysel ve Derinlemesine davranışta belirtildiği üzere ilave duygusal emeğe ihtiyaç duyulmadan, çalışanlar kendi duygularını yansıtmaktadır (Grandey, 2003: 86).

Samimi davranışta her ne kadar ilave duygusal emeğe ihtiyaç olmadığı belirtilse de, duyguların dışa vurumu için çalışan kendini daha az engellemektedir. Dolayısıyla, daha az emek neticesinde daha az olumsuz sonuç yaşansa da ortada bir emek vardır (Eren ve Demirel, 2018: 315).

### **2.3.3. Duygusal Emeğin Sonuçları**

Duygusal emek hakkında yapılan araştırma ve çalışmalar neticesinde, örgüt ile çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçlarının olduğu tespit edilmiştir. Olumlu sonuçlar, örgüt ve çalışanları etkilemesinde eşit seviyelerde iken, olumsuz sonuçların çalışanları daha etkilediği görülmüştür (Çiçeklioğlu, 2019: 66). Ayrıca, araştırmacıların genellikle olumsuz sonuçlar üzerinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Duygusal emeğin örgüt ve çalışanlar açısından sonuçları aşağıda irdelenmiştir.

#### **2.3.3.1. Örgüt Açısından Sonuçları**

Duygusal emeğin yoğun olarak yaşandığı hizmet işletmelerinde sınırsız bir rekabet bulunmaktadır. Ürün ve hizmetlerde farklılık yaratmak, küreselleşme ve bilişim teknolojilerinin etkisiyle zorlaşmaktadır. Madden farklılık yaratmanın bir ayrıcalık olmadığını farkına varan işletmeler, amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlayacak çalışanlarına yani insan unsuruna yönelmişlerdir. İşletmeyi temsil etmek üzere çalışanların duyu ve davranışlarını şekillendirerek, müşterilerine ulaşım bağılıklarını arttırmaya çalışmaktadır (Eroğlu, 2010: 27).

Hizmet işletmelerinde müşteriler ile yüz yüze iletişim ile etkileşim içerisinde bulunan çalışanlara, yazılı veya sözlü olarak duygularını yönetmeleri bildirilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların o gün içinde bulunduğu ruh durumları nasıl olursa olsun, belirlenen şekilde müşterilerine hitapta bulunmaları ve davranış şeklini göstermeleri gereklidir (Zaph ve Holz, 2006: 2).

Belirlenmiş davranış kurallarının yerine getirilebilmesi için çalışana gerekli eğitimler verilmelidir. Bu davranışların ortaya çıkmasında yönetim kademesinin çalışanlara duyu kontrolünü sağlaması öğretilerek, duyguların yönlendirilebilmesi sağlanmalıdır (Usta ve Akova, 2015: 43).

Duyu yönetimi çerçevesinde, işletmelerin belirlemiş olduğu normlara uygun şekilde hizmet sunan çalışanların içten davranışları ile müşteri tatmini neticesinde, işletmeye bağılılığı artarak yeniden aynı işletmeyi tercih etmelerini sağlayacaklardır (Rafaeli ve Sutton, 1987: 29-31).

İşletmeler tarafından istenilen kurallara uygun davranıldığında ya da davranılmadığında, neticesinde ödül veya ceza olarak geri dönüş yapılmaktadır. Müşteri memnuniyeti, ilave hizmet satışı ve yeni müşteri kazanımı gibi neticeler sağlandığında hem

işletme hem de çalışan için getiri sağlar. Kazan-kazan sistemi etkindir (Durak, 2019: 40). Ancak, işletmelerin belirlemiş oldukları duygu yönetimine ait kurallar ile çalışanın öz duyguları örtüşmediğinde, duygusal uyumsuzluk yaşanmaktadır. Bundan dolayı, işletmeler kendilerine fayda sağlayamayan çalışanlar için olumsuz davranış ve yaptırımlar uygular (Güngör, 2009: 178-179). Duygusal emeğin, çalışan tarafından ortaya konulmaması ile işletmelerin hedeflerine ulaşmasının imkânsızlaşması ve müşteri kayıpları neticesinde çalışanların davranış şekli işlevini kaybetmesinden dolayı olumsuz yaptırımlar uygulanır (Mann, 2007: 556).

İşletmeler, duygusal emek harcayan çalışanları ile müşteri bağlılığı sağlarken, müşterilerin birbirlerinin görüş ve deneyimlerine daha çok güvenmesinden kaynaklı satış veya deneyimleme miktarlarını artırır. Müşteri çeşit ve tipine uygun duygusal emek harcanmasıyla, ücretsiz ve etkili reklam çeşidi olan ağızdan ağza pazarlama aktifleştirilerek, müşterilerinin daha fazla güveni sağlanmaya çalışılır (Burke, 1996: 221).

### **2.3.3.2. Çalışan Açısından Sonuçları**

Çalışanlar, işletmelerin amaçlarına ulaşmak üzere belirledikleri hedefler doğrultusunda hareket ederler. Bunun için jest ve mimiklerini dışarıdan gözükecek şekilde değiştirerek duygusal emek harcarlar. Doğru bir şekilde uygulanan davranış kuralları ile çalışanların, yöneticileri ve müşterileri tarafından olumsuz söz ve davranışa maruz kalmalarını önlenerek, ruhsal ve duygusal yönden sağlıklı yaşamaları temin edilir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 303).

Duygusal emeğin, çalışanlar için olumlu ve olumsuzluk yaratacak kimi sonuçları bulunmaktadır:

Hizmet işletmelerinin çalışma alanlarına göre çalışanların elde edecekleri olumlu sonuçlar; işe bağlılık ve yüksek performans (Öz, 2007: 28-30) olarak düşünülmesine ilave olarak motivasyonun artması, müşteri ilişkilerinde başarı, fiziksel ve ruhsal iyi hissetme de belirtilmektedir (Kaplan, 2019: 20).

Kimi hizmet işletmelerinde maddi kazanç olarak olumlu sonuçları yaşanırken kiminde işe bağlılık, kendini iyi hissetme gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Kaplan, 2019: 87). Örneğin; bir garsonun hizmeti neticesinde almış olduğu bahşiş bulunurken, bir öğretmen veya sağlık çalışanın kendini mutlu ve iyi hissetmesi gibi.

Hizmet sektöründe kendine özgü riskleri bulunan işlerde çalışanlar, yapmakta oldukları işleri üç durumda değerlendirmektedir (Hochschild, 1983: 187):

- İşlerini, kendileriyle çok fazla içselleştirdiğinden, tükenmişlik riski bulunmaktadır.
- İşyle kendisini açıkça ayırt etmekte ve tükenmişlik riski daha azdır. Ancak, kendini samimi olmamakla ve oyuncu olarak suçlar.
- İşyle kendisine ayırt etmesine rağmen kendinde suçluluk hissetmez. Beraber yapılan işe karşı yabancılaşma ve sinizm hissederek, kendini illüzyonist olarak görür.

İlk durum diğer iki durumdan daha zararlıdır. Çalışanlar, iş koşulları üzerindeki kontrolü kuvvetli bir şekilde hissettikleri takdirde her üç durumdaki olumsuz sonuçlar azaltılabilir (Hochschild, 1983: 187).

İşletmeler tarafından gösterilmesi istenen davranış kuralları ile çalışanın hissettiği duyguların uyumlu olmadığı takdirde duygusal uyumsuzluk oluşur. Duygusal uyumsuzluk, olumsuz sonuçların ana sebebidir. Çalışanların üstlenmiş oldukları tiyatro oyunculuğunda, duygusal uyumsuzluk ile kimi zaman rol çatışmaları yaşanmaktadır (Abraham, 1998: 137). Meydana gelen rol çatışmaları sonucunda ilk olarak stres, kaygı ve bunlardan kaynaklanan duygusal tükenmişlik olarak ortaya çıkar (Bekman, 2016: 54). Birçok tanımı yapılmasına rağmen genel olarak duygusal tükenmişlik; çalışanlarda halsizlik, verimin azalması, yıpranma, aşırı alkol kullanımı, depresyon ve gerginlik halleri yaratan olumsuzluklardır (Baysal, 1995: 32). Çalışanın gerginlik hali neticesinde uyku düzeni de bozulmakta ve işe geç gidişler yaşanmaktadır. Uykusuzluk, bağışıklık sistemini de bozduğundan, baş ağrısı ve virüslere karşı vücut dayanaksız hale gelir. Fiziksel hastalıkların yanında psikolojik rahatsızlıklar da ortaya çıkarken iyileşme süreci uzamaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74).

Diğer bir olumsuzluk sonucu ise içinde bulunulan çalışma koşullarından rahatsızlık duyulması ile ortamdaki uzaklaşma isteği olan işten ayrılma niyetidir (Rusbult vd. 1988: 599).

Belirtilen olumsuzlukları en aza indirmek için ekstra bir çaba göstermek gerekebilir. Ashfort ve Humprey tarafından ortaya atılan, sosyal kimlik kuramında belirtildiği üzere; çalışanlara ait duygu ve düşüncelerin, kurum kültürü ile aynı doğrultuda davranışlar olduğu takdirde, duygusal emeklerinin olumsuz etkileri de aynı oranda düşüş gösterir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 98).

### 3. LİDERLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ

Araştırmaya yönelik diğer bir kavram olan liderlik hakkında tespit edilen tanımlamalar ve çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

#### 3.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar, sosyal varlıklar oldukları için en basit toplum düzeninde örgütlendikleri zamandan bugüne, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedefleri gerçekleştirmede doğru bir yol çizecek liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Bu sebeple de liderlik medeniyetin geçmişten gelen oldukça köklü bir konusudur.

Tarihsel ve kavramsal açıdan oldukça eskiye dayanan liderlik sözcüğünün ortaya çıkışı 1300'lü yıllara dayandırılmaktadır. Buna karşın, 19. yüzyılın ilk yarısına kadar herhangi bir kaynakta liderlik kavramına rastlanılmamıştır (Ünal, 2012: 55). Liderlik sözcüğü Anglosakson kökenli "lead" kelimesinden türetilmiş olup "yol" ve "patika" anlamlarına gelmektedir (Vries, 2007: 234). Bu kelime Türkçede önder kelimesinin karşılığı olarak bilinmekte ve insanların topluluk halinde yaşamaya başladığı döneme kadar dayanmaktadır (İbicioğlu vd., 2009: 2-4).

Liderlik çok eski tarihlerden beri örgütsel insan yaşamının önemli kavramlarında biri olduğundan üzerinde araştırma yapıp fikir yürütülen bir kavram olmuştur. Sadece 20. yüzyılda 5000'in üzerinde çalışma ve 350'nin üzerinde de lider ve liderlik tanımının yapıldığı tespit edilmiştir (Erçetin, 2000: 3).

Daha önceleri liderlik, politik, dini ve askeri boyutta ele alınırken, sanayi devrimi ile örgütsel olarak anlamlı hale gelmiş, daha geniş bir alana yayılmıştır. 20. yüzyılın son çeyreğinde başlayan büyük teknolojik değişimler, küreselleşme ve artan rekabet yöneticilik ve liderlik konusunda yeni bakış açıları oluşturulmasına neden olmuştur.

Yapılan çalışmalar ve tanımlamalar çeşitli teorilerin gelişmesine ve kavramın açıklanmasına katkıda bulunmuştur. Öte yandan liderlik farklı anlamların yüklenebildiği, içinde yer aldığı bağlama göre şekillenebilen geniş kapsamlı bir kavramdır. Siyaset bilimi, kamu yönetimi, psikoloji, sosyoloji gibi pek çok bilim dalının inceleme konusu olması ve araştırmacıların bireysel bakış açıları ile tanımlar yapmaları nedeniyle liderliğe ilişkin bir görüş birliğine varılamamıştır (Ünal, 2012: 14). Ralph M. Stogdill bu durumu açıklayarak "Liderliği tanımlamaya çalışan kişi kadar liderlik tanımı vardır" demiştir (Gündüz, Beşoluk ve Önder, 2011: 525).

Çömez (2007: 25) liderlik kavramını, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılayan; bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler arasında iletişim ve etkileşimi sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır. Kutonis (2006: 124)'e göre ise liderlik, ortak bir hedef doğrultusunda bir araya gelen kişiler ile onların eylemlerini etkileyen bir kişi arasındaki ilişkidir.

Yukl (2018: 3)'e göre liderlik, bir bireyin grup üyelerini örgüt başarısına katkıda bulunma yönünde motive edebilme; Black ve Porter (2000: 402)'a göre ise hedeflenen amaca varmak üzere örgütte bulunan diğer bireyleri etkileyip motive ederek, yönlendirme olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik, önceden tanımlanarak belirli şartlar çerçevesinde bir grup veya şahsi amaçları meydana getirmek üzere bireyin diğer grup üyelerine ait etkinliklerini belirleyip yön verme sürecidir (Koçel, 1998: 396). Diğer grup üyelerini etkileyerek, belirlenmiş amaçları başarma sürecidir (Can, 1994: 178).

Yönetim süreci olarak kabul edilen liderlik, bir kişinin diğerlerinin faaliyetlerini etkilemesi ile örgüt amaçları doğrultusunda yöneltmesidir. Lider, bulunduğu ortama ait vizyon, misyon ve temel amaçları gerçekleştirmek üzere etrafındakileri yönlendirebilme yeteneğine sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2014: 411-417). Erdoğan (1991: 330) liderliği "belirli bir gaye çemberinde toplanan grup bireylerinin eforlarını ölçmek ve koordinasyonlarını sağlayabilme adına yapılan davranış" olarak tanımlamıştır.

Birbirinden farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı kendi perspektiflerinden liderlik kavramını ele almış, analiz etmiş ve tanımlamıştır. Liderlik kavramının herkesin üzerinde uzlaştığı, aynı önemli hususların vurgulandığı ortak bir tanımlanmamıştır. Çünkü liderler, içinde buldukları zaman dilimine, örgüte ve sürece göre değişik biçimler alabilen, birinden farklı kişisel özelliklere ve yeteneklere sahip insanlardır. Sonuç olarak liderliğin manası onun içerisinde yer aldığı, örgüte ve zamana göre değişmektedir.

Liderlik modeli, içinde bulunduğu örgüte ve zaman dilimine göre farklılık gösterdiğinden, hizmet sektöründe ve özellikle sağlık sektöründe önemi artmaktadır. Merkezinde insan hayatını esas alan, riskin yüksek olduğu ve yanlışın telafisinin mümkün olmayabileceği sağlık sektörü; hasta ve yakınları, ayrıca çalışanların birbirleri ile daima karşılıklı etkileşim içerisinde bulunduğu en önemli hizmet sektörüdür (Korkut, 2019: 91).

Etkileşimi yüksek olan sağlık sektörü çalışanlarının farklı görüşlere sahip olması, insanlığın doğasındandır. Ancak, bu farklılıklar insan hayatı gibi geri dönüşü mümkün olmayan bir sektörde olması, liderliği ve yönetim modelinin etkisini en üst seviyeye çıkartmaktadır. Liderin, ortak amaca ulaşmak üzere birlikte hareket ederek, olumlu bir biçimde önderlik ile yönetmesi gereklidir. Ancak bu şekilde, sağlıkta belirli bir kalite düzeyi elde edilebilir. Sağlık hizmetlerinde yüksek kalite sağlamak için beş başlangıç noktası gereklidir. Bunlar (Marşap, 2015: 401);

- Hasta,
- Sağlık çalışanı,
- Metot,
- Teknoloji,
- Yönetim kalitesidir.

Sağlık hizmetlerinde, liderliğin ve yönetim modelinin önemi, duygusal emeğin şekillenmesine esas teşkil etmektedir. Karmaşık bir yapıya sahip sağlık sisteminde liderlik modelinin optimum seviyede etkili olabilmesi, ekip çalışması gerektirmektedir. Ayrıca bu karmaşık yapıyı basitleştirmek üzere liderin bazı özelliklere sahip olması gereklidir (Marşap, 2015: 598).

### **3.1.1. Liderlerin Özellikleri**

Liderlerin örgütsel fonksiyonları başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için birtakım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 18). Liderlik tanımlamalarına benzer olarak lider özellikleri de içinde bulunulan zaman dilimine, örgüte, sürece ve ele alınan ölçüte göre değişmektedir. Fakat yine de zaman içinde, belirli dönemlerde bazı lider özellikleri öne çıkmıştır. Liderlik özellikleri söz konusu olduğunda, 1920'li yıllarda liderin izleyiciler üzerindeki gücü ve lidere olan saygı üzerinde durulurken; 1930'lu yıllarda liderin izleyicileri belirli bir hedefe yöneltmesi, 1940'lı yıllarda, liderlerin ikna kabiliyeti güçlü olan kişiler olduklarından ve 1980'li yıllarda da bu özelliğe ek olarak insanlara yön veren bireyler olduklarından bahsedilmektedir (Özen ve Turan, 2017: 69).

Liderlik medeniyetin eski ve köklü bir parçası olduğundan, araştırmacılar liderlik üzerine çalışmış ve iyi bir liderin taşıdığı özellikleri belirlemeye çalışmış, önemli bazı özellikleri vurgulamışlardır.

Liderin, liderlik rolü olarak; zeka, doğruluk, güvenilirlik, inanırlılık, empati, dinleme, etkileme ve kavramsal yetenek özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Belirtilen özellikler genel olarak aşağıda açıklanmaktadır (Sayılı, Baytok, 2014: 19):

- Zekâ: İnsanı diğerlerinden ayıran en belirgin özellik olan zekâ, liderlik ile de doğrudan ilişkilidir. Zekâ, problemi algılamaya yönelik ve çözme, yeni fikirler üretme, insanları anlama ve öğrenme, vb. özellikleri sayesinde üstünlük yaratırken diğerlerinden farklılaştırmaya ait bir etki meydana getirir.
- Doğruluk: Lidere ait en önemli sosyal sermayelerinden birisi olan doğruluk, onu izleyenlerin güvenini kazanmasını sağlarken, yöneltme işlevini gerçekleştirir. Hem özünde hem de sözünde doğruluğun bulunması gerekir. Aksi takdirde, izleyenlerinin gözünde liderlik vasfına sahip olmadığı düşüncesiyle olumsuz sonuçlar doğurabilir.
- Güvenilirlik: Lidere ait en önemli itibar kaynağı olan güvenilirlik, izleyenleri üzerindeki etkisini kaybettiğinde yönetim gücünü de kaybeder. Lider tarafından güven ortamını sağlamak için psikolojik ve maddi unsurların etkili kullanılması gerekir. Bu bağlamda, güven ortamı sağlanmış yerlerde hem çalışan hem de liderin rahat hareket emesi neticesinde belirlenmiş ortak amaçlara ulaşılması kolaylaşır.
- İnanırlılık: İzleyenleri tarafından liderin takip edilmesi ve kabul görmesinin en etkili sebebi olarak inanırlılık kabul edilmektedir. Bir etkileşim süreci olarak liderin pozitif bir izlenim yaratarak, örgüte ait amaçları gerçekleştirmesi, inanırlılık açısından önemlidir.
- Empati: Kendisini takip edenlerin yerine koyan liderin, takipçilerinin ne hissettiklerini anlamsı, empatidir. Lider, izleyenlerin yönetim ve işletme hakkında ne düşünebileceklerini önceden tespit ederek doğru hareket tarzını gerçekleştirmesini sağlar. Kendilerini anlayan bir lider ile örgüt amaçlarını daha kolay gerçekleştirme imkânı bulunmaktadır.
- Dinleme: Liderin konuştuğu, astlarının dinlediği klasik yönetim anlayışı günümüz koşullarında kabul görmeyerek işletmeye de fayda sağlayacak bir yönetim tarzının olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, iyi bir lider veya yönetici, iyi bir dinleyen olduğu takdirde izleyenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin doğru olarak tespit edebilir. Doğru tespit edilmiş ihtiyaç ve beklentiler, örgütsel amaçlarla harmanlanarak, izleyenlerin örgüt amaçlarını içselleştirmesi sağlanır.

- Etki: İzleyenleri tarafından güvenilen, güçlü, zeki, sevilip sayılan bir liderin etkisi üzerlerinde yüksek iken tam tersi durumda etkisi zayıf olacaktır. Bundan dolayı, liderin yasal gücünden çok sahip olduğu liderlik özellikleri ile kurduğu ilişkiler ve bu ilişkiler sayesinde astlarını etkileme düzeyi, liderin gerçek gücünü ortaya çıkarır.
- Kavramsal Yetenek: Örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere strateji üreten liderin en önemli özelliğinden birisidir. Dolayısıyla, stratejik düşünerek strateji üreten lider, örgütsel vizyonu oluşturması da temel görevlerini yerine getirdiğinin ispatıdır.

Ralph Stogdill tarafından 1904 ile 1947 yılları arasında yapılan 124 deneysel çalışma analiz ederek, liderlerin izleyicilerden farklı olarak tespit ettiği beş temel özelliğini açıklamıştır (Çelik, 2011: 8):

- Kapasite (Zekâ, dikkat, adil yargılama ve orijinallik),
- Başarı (Eğitim, bilgi ve fiziksel başarı),
- Sorumluluk (Bağımlılık, girişim, kendine güven ve üstün olma isteği),
- Katılma (Etkinlik, sosyallik, işbirliği),
- Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popülerite).

Araştırmacılar içinde buldukları zaman dilimlerinde öne çıkan özelliklere çalışmalarında yer vermiştir. Son yıllarda ön planda tutulan bazı özellikler aşağıda sıralanmaktadır (İbicioğlu vd., 2009: 5):

- Liderler, diğer bireylerin gereksinimlerini ve amaçlarını göz önüne alarak karşı empati kurarlar, duyarlıdırlar.
- Liderler, belirsizlik karşısında nasıl bir yol izleyeceklerini bildikleri için rahattırlar.
- Liderler, önlerine çıkabilecek her türlü engelle karşı hedeflerine odaklı ve kararlı bir tutum sergilerler.
- Liderler, beraber çalıştığı insanları dikkatle dinler ve kalabalık ortamlarda konuşmada oldukça beceriklidirler.
- Liderler, ortak amaca sahip olduğu ya da olmadığı her insanla müzakereye otururlar.
- Liderler, buldukları duruma uygun olarak bireylerin motivasyonunu artırır.
- Liderler, insanları ortak hedeflere çekerek sürekliliği sağlarlar.
- Liderler, bireylerin önüne yüksek hedefler koyar ve ulaşmak için zorlayıcı amaçları benimsemeye ikna ederler.

- Liderler, kendi davranışlarının diğer bireyler üzerindeki etkisini bilirler, kendilerini tanırlar.
- Liderler, gelecek odaklıdırlar.

(Telli, 2012: 10-11)'ye göre: liderler planlama, örgütleme, işi tamamlama becerisine sahip olan ve bu doğrultuda risk ve sorumluluk alabilen, peşlerinden takipçilerini sürükleyebilme becerisine sahip olan kişiler olarak nitelendirilebilmektedir. (Serinkan, 2012: 155)'a göre ise liderliklerini sürdürebilmeleri için; bilgiye, cesarete, inanca, empatiye, olgunluğa ve ileri görüşlülüğe ihtiyaçları vardır.

(Örücü, 2013: 140)'ye göre ise; iyi liderlerin kişilik özellikleri arasında genellikle şunlar yer alır:

- Empati ve kendi kendine farkındalık,
- Nesnellik ve yüreklilik,
- Başkalarını etkileme yeteneği,
- Hırs ve yüksek sorumluluk duygusu,
- Esneklik ve yenilikçilik,
- Tecrübe edinme istekliliği.

Zaman içinde çeşitli disiplinlerden araştırmacıların ortaya koyduğu, liderlerde bulunması gereken vasıflar değişmiş, çeşitlenmiştir. Buna karşın her dönemde ve her alanda grup ideallerinin gerçekleştirilmesi noktasında liderlerin diğerlerinden ayrılmasını sağlayan ve başarıyı getiren etkileri ve gücü olduğu vurgulanmıştır. Bu gücün doğru kullanılması ve anlaşılması da liderin güç kaynaklarının etkin kullanılması ile ilgilidir (Yıldız, 2016: 25).

### **3.1.2. Liderlerin Güç Kaynakları**

İnsanlık tarihi kadar eski olan güç kavramı büyük etkinliği ve önemi olan bir niteliktir. Tarihsel olarak, en ilkel toplumlardan, çağdaş devletlere değin gücün toplumsal, hukuksal, dinsel ve politik düzeyde belirleyiciliği görülmektedir. Güç kavramı, örgütlerdeki çalışanların etkileşimlerini konu alan ve örgütlere ilişkin yapılan çalışmaların temelini oluşturan bir araştırma alanıdır (Ward, 2001: 144). Liderlik de gücün fiili olarak kullanıldığı bir alan olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1991: 373).

Sonucu etkileyebilme yeteneği ile bağdaştırılan güç kavramının liderlerin kullandığı farklı kaynakları vardır. Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını hangi kaynaklar kullanarak

nasıl etkilediğini ifade etmektedir (Yücel, 1999: 168). İzleyenlerini etkileyebilmek üzere liderin kullanacağı güç kaynaklarını French ve Raven (1968) beş gruba ayırmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre güç kaynakları; yasal güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, ödül gücü ve karizmatik güçtür (Özdemir, 2015: 600).

### **3.1.2.1. Yasal Güç**

Yasal güç bir diğer ifadeyle otorite gücü örgütsel hiyerarşiye dayanmaktadır. Lider, yasal gücüne dayanarak astlarına emir verebilme yetkisine sahip olmakta ve astların verilen emirleri yerine getirmesini beklemektedir (Çalışkur, 2016: 35). Çalışanlar liderin yaptırım gücünü yasal güç olarak tanımlamakta ve bunu statüsünden aldığını bilmektedir (Yukl, 2002: 250).

Yasal güç ile liderlerin astlarının izni dâhilinde onlar üzerinde etki yaratarak davranış değişimi sağlaması mümkün kılınır. Lider tarafından verilen emirler, çalışanın düşünce ve duyguları önemsizmeden yaptırıldığında, çalışanlarda kendini değersiz hissetme, önemsizleme gibi düşüncelere kapılma hissi yaratabilir (Güney, 2000b: 256).

### **3.1.2.2. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı gücün temelini liderin astlarını kontrol etme ve cezalandırma gücü oluşturmaktadır. Liderin astlarına verdiği direktiflere karşı gelinmemesi doğrudan zorlayıcı güç ile ilişkilidir. Bu güç liderlerin fiziksel güç kullanmasından ziyade işe son verme, statü ve maaş değişikliği gibi yaptırımları barındırmaktadır. Zorlayıcı gücün kaynağını korku ve örgüt mensuplarını tedirgin eden faktörler oluşturur. Astlar, emirlere karşı gelindiğinde oluşabilecek olumsuzluklar nedeniyle korkmakta ve zorlayıcı gücü kabul etmektedir (Helvacı ve Kayalı, 2011: 257). Zorlayıcı güç ancak kısa bir dönemde astları istenilen tarzda davranmalarını sağlarken, uzun dönemde negatif yönlü hareket etmelerini ve işten kendilerini geri çekmelerini tetikleyerek arttırabilir (Eraslan, 2004: 8).

### **3.1.2.3. Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık gücü, lideri diğer bireylerden farklı olarak barındırdığı enformasyon ve deneyimle ilişkilidir. Bir işin en iyi nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin kimsede bulunmayan bilgilere sahip olmak veya önemli bir sorunu çözüme kavuşturmak, astlar üzerinde önemli bir etki oluşturmaktadır (Yukl, 2018: 191). Bu güç ile astların zihninde oluşturulan imaj çalışanların direktifleri yerine getirmesinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticinin astları tarafından gerekli bilgi ve deneyime sahip olduğu kanısına varıldığında, lider astlarını

rahatlıkla etkileyebilecektir (Güney, 2000b: 252). Örgüt mensupları bir liderin bilgi, uzmanlık ve tecrübesine ne kadar değer veriyorsa, liderin çizdiği plan doğrultusunda amaçları gerçekleştirme konusunda o denli istekli olacaklardır.

#### **3.1.2.4. Ödül Gücü**

Ödül gücü bir liderin, istenilen davranışları teşvik ederek astlarını ikna etmesi ile ilgilidir. Yani liderlerin ödül vererek ya da ödülleri elinde tutarak örgüt mensuplarını etkileyebilme yeteneğidir. Liderler yaptıkları yanlışlıklar karşılığında çalışanları cezalandırdığı gibi başarılı oldukları durumlar karşısında da ödüllendirme gücünü kullanırlar. Bu güç, çalışanların motivasyonunu arttıracığı için fayda sağlayıcı güç olarak da adlandırılmaktadır (Mazman ve Usluel, 2010: 450). Ödüllendirme şekli, liderin kararına bağlı ve onun kontrolü altındadır. Astlar üzerindeki ödül gücü türleri ise; ücret artışı, ikramiye, tanınma, takdir edilme ve statü sembolleridir (Yukl, 2018: 189; Bayrak, 2001: 30). Liderin yetkisinde bulunan ödül enstrümanları ne kadar fazlaysa ve astlar bu ödüllerden ne kadar fazla etkileniyorsa, liderin ödüllendirme gücü de aynı oranda fazla olacaktır (Aysel, 2006: 8; Arun, 2008: 45).

#### **3.1.2.5. Karizmatik Güç**

Lidere ait kişilik özellikleriyle onu takip eden kişileri etkileyebilme ve onlara rol model olabilme yeteneğidir. Liderin bireysel özelliklerinin onu izleyenlerin arzu ve umutlarına hitap etmesi, onlara ilham vermesi bu gücün temelini oluşturur. Belirtilen güç, takipçilerinde hayranlık uyandıran sevimli, çekici ve sempatik olmak gibi kişisel özelliklere veya karizmaya sahip olunmasından kaynaklanmaktadır (Kesimli, 2013: 7). Karizma, son derece çekici kişiliği olan bir kimsenin kendisine mistik, doğaüstü, kutsal, eşsiz, yani kısacası olağanüstü güçler bulunduğu yolunda bir inancı kişilerde oluşturması ve böylelikle insanları peşinden sürüklemesiyle ortaya çıkar (Güney, 2000b: 137). Zorlayıcı güç, yasal güç ve ödüllendirme gücü buldukları ortamdan etkilenirken, uzmanlık ve karizmatik güç doğrudan kişisel özelliklerden etkilenir. Bu güç tipi zorlama olmadan seilmeyi, sayılmayı hatta takdir görmeyi destekleyen ve sağlayan güçtür (Uğuroğlu ve Çelik, 2009: 28; Bayrak Kök, 2006: 297). Karizmatik güç, astların liderin davranışlarını daha kolay benimsemesini sağlamaktadır (Güney, 2014: 392). Lidere duyulan hayranlık ile astların lideri rol model olarak taklit etmesi liderin karizmatik gücü ile doğrudan ilişkilidir ve liderin kararlarının benimsenmesinde oldukça etkilidir.

### 3.1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yönetici kavramlarının anlamları birbirine yakın olmasına rağmen bu iki sözcük eşanlamlı kabul edilmemektedir. Aynı şeyi ifade etmemelerine karşın bu iki sözcük arasında bir ilişki vardır. Bu iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar 20. yüzyılın ikinci yarısında başlamıştır. İlk dönemlerde yönetici kavramı genellikle lider kavramı ile aynı anlamda kullanılmıştır. Klasik düşünürler, yönetici ve lider kavramı arasında bir fark gözetmeyerek, her yöneticinin bir lider olduğunu varsaymışlardır (Bulut ve Bakan, 2005: 65).

Yöneticilik ve liderlik birbiriyle çok karıştırılan, kimi zaman birbirlerini yerine kullanılan kavramlar olsa da temelde bu iki kavram birbirlerinden farklı anlamları ifade etmektedir. Yöneticiliğe ait unsurlardan çok farklı özelliklere sahip olmayı gerektiren kavram, liderliktir (Acar, 2002: 106). Liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farklılık ile ilgili çeşitli görüşlere ulaşılmıştır. İçinde bulunulan mevcut durumu devam ettiren kişi yönetici iken devam eden sürece ait örgüt amaçlarına uygun değişim gerçekleştirip, bu değişime hayat verip harekete geçiren kişi ise liderdir (Demir ve Yılmaz, 2010: 131). Buna göre yönetici önceden belirlenmiş amaçlara hizmet eden kişiyken, lider hedeflerini kendi belirlemektedir. İşi doğru yapana yönetici, doğru işi yapana lider tanımı yapılmaktadır (Bennis, 1989: 7). Belirtilen özelliklere ait unsurlar Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1.** Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
Gücü, bulunduğu konumundan gelir.	Gücü, etkilemekten ve etkili iletişimden gelir.
Örgütte üst kademe içerisinde yer alır.	Örgütte üst kademe yer alması şart değildir.
Yerini değiştirebileceği astları bulunur.	Grubunda bulunmak isteyenler vardır.
Başarı sistemin doğru işlemesine bağlıdır.	Başarı üyelere bağlıdır.
Denetler.	Yetkilerini dağıtır.
Mevcut Statükoyu muhafaza eder.	Sürekli gelişime önem verir.
Kuralları sonuna kadar uygular.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünce tarzı vardır.	Uzun vadeli düşünce yapısına sahiptir.
Mevcut hedefe ulaşmaya hizmet eder.	Hedeflerini kendisi belirler.
Başkaları yönetime atamasını yapar.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Biçimsel yapılardan güç alır.	Bulduğu gruptan kuvvet alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal yapıyı temsil eder.

**Kaynak:** (Erdem ve Dikici, 2009: 203)

Tablo 3.1'den anlaşıldığı gibi yönetici bugüne bağlı, var olan yönetim sürecinin devamlılığını sağlayan, iş bağlamında astlarını konumlandıran, bu konuma da başkaları tarafından getirilen kişidir. Lider ise gelecek için hedefler belirleyebilen ve bu hedeflere ulaşmada diğerlerini etkileyebilen kişidir. Bu bağlamda, süreçleri yöneten kişi yönetici iken, takipçilerini etkileyerek, arkasından sürükleyen kişi liderdir (Werner, 1993: 16).

Yönetim kavramı bugünle ve hâlihazırda var olan ile ilgili sabit bir kavram iken; lider, sonucu etkileyebilen, diğerlerinden ayrılmasını sağlayan ayırt edici özelliklere sahip olan kişidir. Lider ve yönetici arasındaki farklar Tablo 3.2.'de verilmiştir.

**Tablo 3.2.** Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
Mevcut yapıyı korumaya çalışır.	Değişimle ilgilenir.
Yönetendir.	Yönlendirendir.
Hazır yazılan konuşma metnini okur.	Kendi hazırladığı konuşma metnini okur.
Bürokratik otoriteye dayanmaktadır.	Moral otoriteye dayanmaktadır.
Mutlu grupları muhafaza etmeye çalışır.	Takipçilere mücadele ruhunu aşılar.
Liste ve bütçesi vardır.	Vizyon sahibidir.
Ödül ve cezadan kaynaklı gücü bulunur.	Paylaştığı yetkiye dayalı gücü bulunur.
Denetleme yapar.	Güdüleme yapar.
Düzenleme yapar.	Takipçilerine ilham verir.
Eşgüdüm sağlar.	Takipçilerini aydınlatır.

**Kaynak:** (Özden, 2005: 91)

Tablo 3.2'de belirtildiği gibi yöneticilik ve liderlik birbiriyle iç içe geçmiş iki kavramdır ve belirli noktalarda birbirlerinden ayrılmaktadır. Fakat her iki benzeştiği ve farklılaştığı noktalar ortaya konulurken, birini doğru diğerini yanlış olarak değerlendirilmesi kabul edilmemektedir. Örgütlerin başarılı olabilmesi için her ikisine de ihtiyacı olabilmektedir. Dinamik bir yapıya sahip olan iş dünyası her gün karmaşık bir hal aldığından, liderlik ve yöneticilik bir arada uygulanması gereken yapılardır (Yalçın, 1994: 61).

Lider olarak nitelendirilen bir kişi aynı anda iyi bir yönetici olması beklenmektedir. İyi liderin, iyi bir yönetici olacağı ancak her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olamayabileceği bilinmektedir (Robbins,1998: 347).

Ancak yöneticilerin başarılı olabilmeleri için liderlik niteliklerine de sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir (Robbins ve Coulter, 2002: 458). Liderlik, örgüt başarısı ve

yönetime ait başarıda çok önemli bir husustur. Liderlik vasfına sahip olmayan yöneticilik, başarı neticesinde kazanılan madalyonu elde etmesi çok zordur (Genç, 1994: 30).

### **3.2. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik üzerinde en çok çalışma yapılan konulardan biri olduğundan literatürde bu konuyla ilgili pek çok kuram ve model bulunmaktadır. Ancak geliştirilen kuram ve modeller tıpkı liderlik tanımlamalarında olduğu gibi çalışmayı yürüten kişilerin, liderliğe bakış açılarının ve içinde bulunulan dönemin özelliklerinin etkisinde kalmaktadır. Bu sebeple literatürde liderlik kavramı ile ilgili çok sayıda kuram, sınıflama ve modeller bulunmaktadır. Liderlik tanımına yönelik yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik yaklaşımları olmak üzere yaygın olarak dört ana başlıkta toplanmaktadır (Gün ve Aslan, 2018: 218):

#### **3.2.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik kavramının tanımlanmasına yönelik olarak ilk ortaya atılan yaklaşım Özellikler Yaklaşımı'dır. Bireylerin sahip oldukları özellikler nedeniyle doğal lider olarak kabul edilmeleri özellikler teorisinin temelini oluşturmaktadır (Yukl, 2018: 12). Liderlik sürecinin en önemli unsurunun liderin doğuştan getirdiği özellikler olduğunu savunan bu yaklaşımda, lideri temsil eden kimi özellikleri grupta bulunan diğer üyelerden farklılaşmış durumda olması gereklidir. 1930'dan 1950'li yıllara değin özellikler yaklaşımı kabul görmüştür (Güney, 2000b: 156).

Geleneksel Yaklaşım olarak da adlandırılan teori ile ilgili yapılan bütün çalışmalar liderin özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Özellikler teorisi çerçevesinde yapılan araştırmalar ile geçmişte başarılı olarak kabul edilmiş askeri ve siyasi liderlerin sahip oldukları özellikler incelenerek, ideal liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 40). Bu yaklaşım çerçevesinde liderlerin sahip oldukları kişisel, fiziksel ve sosyal özellikler olarak, üç kategoride belirlenmeye çalışılmıştır. Her dönemde, değişik araştırmacılar, değişik liderler üzerinde durarak çok sayıda özellik keşfetmiştir. Bu nedenle liderin sahip olması gereken niteliklerin listesi giderek genişlemiş dolayısıyla araştırmacılar bir fikir birliğine varamamışlardır (Güney, 2000a: 156).

Liderlik sürecini sadece liderlerin doğuştan sahip olduğu özellikler bağlamında inceleyen özellikler yaklaşımı "liderlik" kavramını açıklamada yetersiz kalmıştır. Liderlerin sahip olması gerektiği düşünülen özelliklere örgüt içinden kişilerin daha fazla sahip olmasına

karşın bu kişilerin lider olamaması, yine bahsedilen özelliklerin çoğundan mahrum olan iyi liderlerin bulunması bu yaklaşımı başarısız kılmıştır. Belirtilen bu durumlar, özellikler teorisinin temel fikrine ters düşmektedir. Bunlar sonucunda liderlik sürecinin tam olarak açıklanıp anlaşılabilmesi için özellikler yaklaşımının yeterli olmadığı, başka değişkenlere bakılması gerekliliği anlaşılmıştır. Bu nedenlerden dolayı liderlerin davranışlarını inceleme konusu yapan Davranış Teorileri önem kazanmaya başlamıştır (Yılmaz, 2011: 43).

### **3.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı**

Özellik yaklaşımından uzaklaşmaya başlayan araştırmacılar liderlik sürecini açıklamak için başka teoriler oluşturmaya odaklanmıştır. Davranışsal olarak bazı değerlendirme ve ölçümlendirmeler doğrultusunda şekillenmeye başladığı 1940 ile 1960'lı yıllar aralığında desteklenmiştir. Davranışsal Kuramlar olarak temeli atılarak ilgi görmeye başladığı ifade edilmektedir (Güney, 2000b: 56).

Davranışsal Liderlik Yaklaşımı'nın temelini liderin sergilediği davranışlar oluşturmaktadır. Davranışsal Yaklaşım'da liderlik süreci sadece lider odaklı değildir ve liderin örgüt üyeleri ile olan ilişkileri üzerinde de durulmaktadır. Liderin astları ile olan iletişimi de dikkate alınarak değerlendirilmektedir. Liderlik sürecini liderin sergilemiş olduğu davranışlarla açıklayan bu yaklaşımda liderin astları ile iletişimi, yetkilendirme, planlama ve araştırma gibi eylemleri inceleme konusu olmuştur. Liderin gösterdiği davranışların önemi vurgulanan bu kuram için yapılan araştırmalarda; planlamada etkin, iletişimde yetkin, yetkilerini devretme hususunda yeterlilik ve diğer grup üyelerini önemseyen davranışların liderlik potansiyelinde büyük bir yere sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca bu davranışların, başarıya ulaşmada önemli rol oynadığı tespit edilmiştir (Gürüz ve Gürel, 2006: 296). Özellikler teorisinin aksine davranışsal teoriler liderliğin öğrenilerek elde edilebileceğini savunmaktadır (Serinkan, 2012: 36).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesine birçok çalışmanın katkısının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmalarda farklı liderlik modelleri belirlenerek, bunlara ait etkinlikler araştırılmıştır (Keçecioglu, 2003: 157). Bahse konu araştırmalardan kimileri aşağıda belirtilmiştir (Bakan, 2008: 5-6):

#### **3.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Bu liderlik çalışması ile davranışsal kuramın geliştirilmesine büyük katkı sağlanarak, diğer araştırmalara da öncülük etmiştir. Ohio State Üniversitesi İş Araştırmaları Bürosu

araştırmacıları tarafından 1945 yılında başlatılan liderlik araştırmaları ile lider davranışları belirlenmeye çalışılmıştır (Taşkiran, 2011: 19). İktisat, psikoloji ve sosyoloji bilimleri araştırmacıların birlikte liderlik davranışları ile ilgili yaklaşık 1800 boyut geliştirilmiş, daha sonra bu sayı 150'ye düşürülmüştür. Yapılan analizler sonucunda belirlenen boyutlar “Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi” nin temelini oluşturmuştur (Baysal ve Tekarslan, 1996: 206). “Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi” ile lider davranışlarının grup üyelerine olan etkisini incelemek amaçlanmıştır (Serinkan, 2012: 36). Bu çalışma ile liderlik davranışını tanımlamada iki ana eksen belirlenmiştir; yapıyı kurma ve anlayış gösterme.

Yapıyı kurma ya da harekete geçirme faktörü; görevleri ve amaçları tanımlayan, şekillendiren örgütsel hedefleri ulaşmayı vurgulayan liderlik davranışını ifade etmektedir. Yapıyı harekete geçirme boyutu, lider merkezli bir davranış biçimini ifade etmektedir (Young ve Dulewicz, 2006: 384). Bu ekseninde lider, görev odaklıdır. Lider amaçları gerçekleştirmek ve hedeflere ulaşmak adına örgüt mensuplarını görevlendirmektedir. İşlerin nasıl gerçekleştirileceğini lider belirlemektedir (Huczynski ve Buchanan, 1991: 485).

Anlayış Gösterme faktörü, bireylerin birbirlerine karşılıklı güveni, sıcaklığı ile astlar tarafından ortaya atılan fikirlerine saygı ve duygularına ilgi gösterme gibi işlevlerini işaret etmektedir. Anlayış gösterme boyutu yüksek olan lider; iletişime, takım çalışmasına ve astlarının refahına önem vermektedir (Daft, 1991: 377).

### **3.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Ohio State Üniversitesi ile aynı dönemde gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları Rensis Likert öncülüğünde yürütülmüştür. Prudential Insurance Company'de 20'si yüksek 20'si ise düşük verimliliğe sahip ekipler üzerinde uygulanmıştır (Yukl, 2001: 52). Söz konusu araştırmanın hedefi, gruba ait verimlilik ve güvenlik unsurunu yükseltmede en etkili liderlik davranışını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri araştırmak adına verimlilik, iş tatmini, personele dair devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde, insan ve işe yönelik liderlik davranışı açıklanarak, “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere iki temel liderlik davranışı açıklanmıştır.

İş merkezli lider, örgütteki üyelerin daha önce belirlenmiş ilke ve yöntemlere uygun çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol ederken önemli oranda, cezalandırmaya ve

statüsünden kaynaklanan otoriteyi kullanmaya çalışmaktadır. Bu tür liderler işin görevle ilgili yönlerine odaklanarak bunların tam anlamıyla doğru ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ile ilgilenmektedir. Lider, yüksek üretim seviyesine ulaşmayı hedeflemekte ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için de astlarına karşı otoriter bir davranış göstermektedir (Keçecioglu, 2003: 161).

Çalışan merkezli liderler ise yetki devri temelinde grupta bulunan kişilerin tatminini sağlayan iş ortamları ve çalışma koşullarını geliştirecek, bireysel gelişimleri ile ilerlemelerinin birebir üzerinde duran kişilerdir. Çalışan merkezli liderlerin temel amacı astlarının duygusal olarak tatmin sağlamış olmaları ve bu yolla başarı sağlamaktır. Michigan çalışmaları sonucunda çalışan odaklı liderlik davranışının daha etkin olduğu ileri sürülmüştür (Koçel, 2013: 579).

### **3.2.2.3. Blake ve Mouton'un Liderlik Çalışmaları**

Blake ve Mouton 1964 yılında Ohio Üniversitesi'nin ve Michigan Üniversitesi'nin araştırmalarını esas alarak, Yönetmel Kafes Modelini geliştirmiştir. Araştırmacılar, liderlik davranışlarını, üretime ve kişiler arası ilişkilere yönelik olması görüşünden oluşan iki ana unsur doğrultusunda açıklamışlardır (Saruhan, 2014: 62).

### **3.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri**

Douglas McGregor tarafından 1957 senesinde ele aldığı bu teorisi, liderlerin sergilemiş olduğu davranışları açıklamak için kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda, yöneticinin insanın doğasında bulunan duygularının, seçeceği liderlik modelini de belirlemektedir. Yaklaşımına göre iki tür liderlik öngörülmüştür. Bu iki liderlik tipi; otoriter olan lider, astlarına yapmaları gerekenleri bildirerek, bireylerin pasif oldukları ve örgütsel ihtiyaçlara direndikleri varsayımına dayanan X ve katılımcı demokratik tarzda olan lider, astları ile bilgi değişiminde bulunan, onları kararlara ortak etmeye çalışarak, bireyleri motive etmeye, sorumlulukları paylaşmaya açık olduklarını savunan Y kuramlarından oluşmaktadır (Koçel, 2018: 254-255).

### **3.2.2.5. Likert'in Sistem 1-4 Modeli**

Michigan ve Ohio Üniversitesi çalışmalarından sonra Rensis Likert ve çalışma arkadaşları tarafından yapılan bilimsel araştırmaları neticesinde örgüt için sahip olunan en önemli kaynakları insan ve sermaye unsuru olarak belirlemiş ve belirtilen bu kaynakların verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Belirtilen çalışmalar ışığında Likert, 200'ü aşkın örgüt ve örgüt yöneticisi üzerinde çalışarak, liderlik kavramına

yönelik sistemleştirmeler ve sınıflamalar gerçekleştirmiş, lider kişilerin farklı hareket tarzlarını incelemek maksadıyla “Sistem Dört” modelini geliştirmiştir. Bu model ile Likert liderlik yaklaşımları; istismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, katılımcı, demokratik yönetim modeli olmak üzere dört grup altında toplanmıştır (Koçel, 2018: 255).

### **3.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Özellik yaklaşımı ve davranış yaklaşımının yetersizliğinin ortaya çıkması, liderliği açıklamak amacıyla kapsamı daha geniş çalışmaların varlığını gerekli kılmıştır. Özellikler yaklaşımında liderin özellikleri hakkında genellemeler yapılmaya çalışılmış, davranışsal yaklaşımlarda ise liderin hareket ve davranışlarını genellemek amacıyla çalışmalar yapılmaya çalışılmıştır. Özellikler ve Davranışsal Liderlik Yaklaşımlarında da örgüt ve çalışanların mevcut çalışma şartlarındaki durumsal unsurların göz ardı edildiği tespit edilmiştir (Brestrich, 1999: 65). Kökleri 1970’li yıllardan sonra yapılan araştırmalara dayanan Durumsal Liderlik Yaklaşımında temel varsayım, farklı koşullarda farklı liderlik modeline ihtiyaç duyulduğunun gerekliliğidir. Her durumda genellenebilir, sadece tek bir liderlik modeli bulunmamaktadır. Söz konusu teoride, farklı şartların farklı lider profillerine ihtiyaç duyduğu kabul edilmiştir. Bu bağlamda durumsallık kuramı önceki kuramların aksine “koşul” değişkeninin de modeldeki yerini yok saymamalıdır. Örgütte karşılaşılan farklı durumlarda liderlik tarzını da bu duruma uygun bir şekilde revize etmesi, liderin etkinliğinin durumsal liderlik yaklaşımına uygun bir yaklaşım olduğunun göstergesidir (Demirbilek, 2003: 23). Durumsallık kuramları olarak;

- Liderlerin iş ortamlarına yönelik sergilediği davranışlar,
- Karşılıklı ilişkilerde gösterdikleri davranışlar,
- Takipçilerin belirlenen bir faaliyeti yaparken gösterdikleri ile hazırlık esnasındaki aralarındaki karşılıklı etkileşmeye bağlıdır (Dilts, 1996: 203).

Durumsallık yaklaşımlarından başlıcaları olarak; Hersey Blanchard Modeli, Yol-Amaç Yaklaşımı, Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı, Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Veoom ve Yetton’un Normatif Kuramı, örnek verilebilir.

### **3.2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Modelleri**

Yakın dönemde dünyada hızlı ve büyük değişimler yaşanmış, söz konusu değişim ve beklentiler ile geleneksel liderlik modellerinin ve yönetim alanında mevcut çalışmaların

yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Yeni liderlik yaklaşımlarında tespit edilen liderlik sürecinin rastgele ortaya çıktığı görüşünü reddetmektedir. Modern yaklaşımlarda, liderin vizyonunu takipçileri ile paylaşması neticesinde örgüt adına ortak bir vizyon haline getirip, bu vizyonu gerçekleştirmek üzere planlar yaparak izleyenlerini yönlendirebilen kişidir, lider (Kırmaz, 2010: 213).

1978 yılından sonra B.M. Bass ve J.M. Burns tarafından yapılan araştırmalar ile çeşitlenen Modern Liderlik Yaklaşımları, farklı boyutlara ulaşmıştır (Tahiroğlu, 2004: 77). Bu araştırma ve çalışmalar sonucunda liderlik konusuna yeni modeller kazandırılmıştır. Bu yeni modellerden bazıları şunlardır: Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkâr liderliktir.

#### **3.2.4.1. Etkileşimci Liderlik**

Orijinal ismi “transactional leadership” olarak bilinen bu kavram, kimi kaynaklarda işlemsel, etkileşimci veya transaksiyonel liderlik olarak adlandırılmaktadır. Etkileşimci liderlik, belirlenen amaca ulaşmak üzere lider ve takipçilerinin arasında davranış tarzının değiş-tokuş (alış-veriş) ilişkisini temel almaktadır (McCleskey, 2014: 122). Geçmişe ve geleneklere bağlı bu liderlik modeli, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi yönündeki davranışlar doğrultusunda astların motive edilmesine dayanmaktadır. Lider, örgütsel amaca ulaşabilmek için astlarını ödüllendirerek yüksek performans göstermeleri için onları motive etmektedir. Astlar, belirlenen hedeflere ulaştıklarında istedikleri bazı ödülleri elde edeceklerini düşünürler (Gibson, 1991:420). Etkileşimci liderlik, genelde rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması üzerine sistemleştirilmiştir. Geçmişte meydana gelen faydalı oluşum ve davranışları, iş ortamına yeni giren bireylere aktarılması ile verimin artacağı düşünülmektedir. Etkileşimci liderliğin temelinde; lider tarafından örgüt üyelerine önceden belirlenmiş ödülleri motive edilerek veya olumsuz neticeler karşısında azarlanma, terslenme vb. cezalarla gerekli düzeltmeler sağlanmaktadır. Bu düzeltmeler ile etkileşimci lider olması istediği yönetim şeklini sağlayabilir (İntepeler ve Barış, 2018: 99).

Bu yaklaşımın nihai amacı; sadece belirlenen örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Bu süreç içerisinde temel hedef; bu amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak çalışanlara karşı adil davranmaktır (İşcan, 2006: 165). Etkileşimci liderlik modeline ait Bass ve Avolio tarafından üç temel boyutlandırma yapılmıştır. Belirtilen üç temel boyutlandırma unsurları şunlardır:

- **Koşullu Ödüllendirme**

Etkileşimci liderlik, örgütsel amaca ulaşabilmek astların ihtiyaçlarının karşılanarak motive edildiği, ödüllendirmeye dayalı bir liderlik tarzıdır. Bu sebeple koşullu ödüllendirme boyutunda astlar ortak amaçlara ulaşılması sonucunda maddi ve manevi olarak ödüllendirilmektedir. Astlar, kendilerinden beklenenleri yapmaları ve başarılı olmaları halinde ne ile ödüllendirileceklerine dair bilgilendirilmektedir. Lider astları ile yapıcı ilişkiler kurar, çalışanlarını gözlemleyerek geribildirimde bulunur ve başarılarını takdir eder (Erkutlu, 2014: 17).

- **Aktif İstisnalarla Yönetim**

İşlerin alışılmış düzeyde ilerlemesini ve başarının devamlılığını etkileyen hataları düzeltmek için liderin müdahale etmesi gerekmektedir. Aktif istisnalarla yönetim boyutunda lider, astlar tarafından hata yapıldığında ya da hata yapılma olasılığı bulunduğu astlarına müdahale etmektedir. Lider aktif olduğu bu boyutta astların faaliyetlerini gözlemlemekte, problem olması durumunda müdahale edilmekte ya da problem büyümeden önlem alınmaktadır. Aktif olarak hareket eden lider, astlarını devamlı gözetiminde bulundurarak oluşabilecek hatalar gün yüzüne çıkmadan, proaktif bir şekilde hareket ederek müdahale sağlar (Dilek, 2005: 20).

- **Pasif İstisnalarla Yönetim**

Pasif istisnalarla yönetim boyutunda hatalar ortaya çıkmadan herhangi bir müdahalede bulunulmamakta ve problemler uzaktan izlenmektedir. Lider, astlarına hangi durumda karşılık olarak ne tepkide bulunulacağını öncesinde bildirip, daha sonra pasif kalmayı tercih eder (Howell ve Avolio, 1993: 891). Pasif yönetimde, iş sürecine başlamadan iş için gerekli standartlar oluşturulur. Lider, herhangi bir problemde müdahalede bulunarak, hatalara odaklanıp ve bunları dile getirmektedir (Koçel, 2018: 610).

### **3.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik**

Yeni liderlik yaklaşımlarından araştırmaları, modellemesi bakımından önde gelen tarzlarından biridir.

Politik liderlik kavramını açıklamak üzere ilk defa James McGregor Burns tarafından ortaya atılmıştır. Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından da yönetim süreçlerine uyarlanarak uygulanmıştır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, etkileşimci yaklaşımın aksine

geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bakış açılarını kapsamaktadır. Değişimin daima gerekli olduğuna ve gelecekte getireceği faydaların planlanmasına odaklanılmıştır (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010: 97).

Dönüşümcü liderler, örgütler için faydalı olduğuna inanılan uygulama ve düşünce tarzlarının takipçileri tarafından içselleştirilmesini sağlayarak, örgütün geleceği adına vizyonları da bulunmaktadır (Ergeneli, 2006: 235). Dönüşümcü lider olarak tanımlanan liderler; örgüt üyeleri üzerinde etki, güven ve hayranlık oluşturur. Geleceğe dönük hedefler belirleyen ve bunların diğerleri tarafından benimsenmesini sağlayan, astların yeteneklerini geliştiren ve onların çıkarlarını gözetten, amaçların gerçekleştirilmesinde örgüt üyelerinin en iyi performansı gösterebilmesi için onları motive eden, grup çıkarlarını bireysel çıkarların üstünde tutan kişilerden oluşmaktadır (Eren, 2010: 464-465). Dönüşümcü liderliğe ait Bass (1990) tarafından dört temel boyutu bulunduğu belirtilmiştir. Belirtilen boyutları:

- **İdealleştirilmiş Etki**

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda lider, izleyenler üzerinde bıraktığı etkiyle onların rol modeli haline gelmektedir. Örgüt üyeleri, güven ve hayranlık duyduğu bu liderleri idealleştirerek, lidere benzemeye çalışmaktadır. Böylece liderin amaçları gerçekleştirilmede, değişim odaklı kararlarında astları tarafından desteklenir (Gül ve Şahin, 2011: 242). Karizmadan farklı olan idealleştirilmiş etki, lider ile takipçileri arasında etkileşimde bulunmak üzere misyon belirleyerek vizyon oluşturma davranışlarına sahiptir (Şafak, 2004: 119).

- **İlham Verme**

Dönüşümcü liderlerin, takipçilerine bireysel ve takım ruhu aşılıyarak, onları harekete geçirebilmek üzere özendirilmesi bu boyutun içeriğini oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini örgüt hakkında belirlediği gelecek hedefleriyle alakalı bilgilendirmede bulunarak, bu hedefler etrafında birleştirici, pozitif ve teşvik edici bir yaklaşımla astlarının kendi kapasitelerinin üzerine çıkmaları yönünde güdülenmesini sağlamaktadır. Lider semboller, sloganlar ve duygusal öğeler ile ortak duyguların oluşmasını sağlar (Karip, 1998: 448). Lider grup bilincinin ve ortak amaç duygusunun oluşma sürecinde astlarının motivasyonuna yönelik yaklaşımları. Liderin bu yaklaşımla kurmuş olduğu iletişim, tutarlı kararlar, fikirler ve başarılar astlarının duygularını canlı tutar. Böylece lider motivasyonun artmasını ve güçlenmesini aynı zamanda da izleyicilerin bu özellik ve davranışlara sahip üstün bir lidere sahip oldukları düşünmelerini sağlar (Gümüş, 2015: 22).

- **Entelektüel Teşvik**

Dönüşümcü lider, takipçilerin örgütte yaşanan problemlere ait farkında olmalarını sağlamak, yapılan işlerin en etkili ve verimli bir şekilde nasıl yapacaklarını düşünmeleri için sürekli teşvik ederek, takipçilerini de duygusal ve sosyal açıdan destek sağlar (Richardson ve Vandenberg, 2005: 565). Bu boyutta lider eski davranışları, düşünceleri sorgulamakta; astlarının da kendi düşüncelerini tekrar yorumlayabilmelerini ve sorgulayabilmelerini sağlamaktadır. Astlar problemleri, yaratıcı şekilde yaklaşıp çözümleyemiyorsa, bu liderler astların yeni alternatif çözümler ortaya çıkarabilmelerini sağlayarak problem çözme becerilerini geliştirmektedir.

- **Bireye Saygı**

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin önemsedikleri gelişimleri amacıyla onlarla karşılıklı yakın ilişkiler kuran liderlerdir. Dolayısıyla bireysel ilgi boyutu liderin astlarının başarılı olmaları noktasında onların gelişimini sağlamasını, onların istek ve ihtiyaçlarını anlayabilmesini ve bu doğrultuda onları yönlendirecek bireysel iletişim, ilgi ve destek süreçlerini barındırmaktadır. Bu boyutta liderler örgüt içinde astların şahsi beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak ve geliştirebilmek üzere rehberlik ve idarecilik rolünü üstlenmektedir. Lider tarafından istek ve beklentileri doğrultusunda desteklenmiş bir astın performansının gelişip başarıya dönüşmesi tam tersi olasılığa göre daha yüksektir. Empati becerisine sahip, astlarıyla bire bir ilişkiler kuran bu tarz liderler; takipçilerini tanıyan ve onlara gerekli öğütlerde bulunup, desteklemekte ve performanslarını geliştirebilmeleri adına devamlı pozitif yönlü eleştirilerde bulunmaktadır. Böylece, astların üstlendikleri görevlerini önemseyerek sahip çıkması neticesinde örgütteki görevlerini şahsi menfaatleri üzerinde tutmaya başlamaktadırlar (Erdal, 2007: 28)

### **3.2.4.3. Karizmatik Liderlik**

Karizma kavramı, Eski Yunan uygarlıklarına kadar uzanan köklü bir geçmişi bulunur ve Eski Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği (divinely inspired gift)" anlamını taşımaktadır. Bunun yanında, karizma kavramını işletme ve yönetim biliminde ilk olarak kullananın, Bürokrasi Modelinin temelini atan Max Weber olduğu genel olarak kabul görmektedir (Gül, 2003: 18).

Max Weber, karizma kavramını bir kaç değişik anlamda; özel kutsal güç, mucize yaratma gücü ya da geleceği tahmin edebilme yeteneği olarak kullanıp, teolojiden sonra

sosyolojide kullanımına başlanmıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 117). Weber'in karizmatik liderlik hakkında görüşlerini aşağıdaki beş faktörle açıklanmaktadır (Gül, 2003: 20);

- Lider kişi, ilahi gerçek üstü mucizevî yeteneklerle donatılmıştır,
- Karizmatik lider ancak sosyal krizlerde ortaya çıkar,
- Karizmatik lider, krizlerde sıra dışı fikir ve çözüm önerileri üretmektedirler,
- Liderin doğüstü güçleri sayesinde takipçilerin sadakatini sağlamaktadır,
- Liderin olağanüstü gücü sayesinde başarı bağlılığı ve sadakatini artırmakta ve/veya devam ettirmektedir.

Karizmatik liderler, özgüvenli, vizyonlarını açıkça belirten, diğerleri üzerinde hayranlık uyandırarak onları etkileyen kişilerden oluşmaktadır. Bu bağlamda karizmatik lideri diğerlerinde ayıran özellikler; ileri görüşlülük, vizyon ve amacı gerçekleştirmede insanları harekete geçirme yeteneğidir. Karizmatik lideri farklı kılan özelliklerin doğuştan geldiğini iddia edenlerin yanında karizmatik davranışların sonrada öğrenilebildiğini savunanlar da bulunmakta ve her iki görüş de geçerli kabul edilmektedir.

Takipçileri tarafından üretilen düşünce ve fikirlerini canlandırıp, temsil eden karizmatik liderler, onlara ilham vermeyi sağlar (Okçu, 2011: 440). Bu tür liderlerin izleyicileri, liderin inançlarını doğru kabul ederek ona itaat etmekte, örgüt amaçlarını gerçekleştirmede yüksek performans göstermektedir. Bu bağlamda karizmatik liderlik, kriz ortamlarında ortaya çıkarak, nitelikleri ve eşsiz kişilik özellikleri ile kurtarıcı rolünü üstlenebilen bir liderlik tarzıdır.

#### **3.2.4.4. Stratejik Liderlik**

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve yönetimde stratejik kararların öneminin işletmeler için hayati olduğunun farkına varılması neticesinde farklı liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulmuştur. Stratejik liderlik vazgeçilemez ve zaruri olarak irdelenmeye başlanmıştır. 1980 yılında üst yönetime ait yapılan bir çalışmada, Hambrick ve Mason tarafından ilk kez stratejik liderlik kavramı ifade edilmiştir (Yılmaz, 2011: 96). Uzun süreli iletişim ve ilişkilerin incelenmesi neticesinde planlar yapılarak uygulanması, stratejik liderliğin temelini belirlemektedir (Vajarodaya, 2013: 56). Üst düzey yöneticilerin sahip olduğu bilgi türü ve düzeyine bağlı olarak örgütle ilgili aldıkları kararlar ve örgütün performansı; bu yöneticilerin, yaşları, eğitim durumları, deneyimleri ve diğer özelliklerine bağlı olarak şekillendiği Hambrick ve Mason tarafından belirtilmektedir. Stratejik liderliği

diğer liderlik modellerinden ayıran en önemli unsur, sadece üst yönetimde karar vericilere hitap etmesidir (Vera ve Crossan, 2004: 223).

Örgütün rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi adına stratejik liderlerin, geleceğe dönük, yönlendirici, yarar sağlayıcı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Stratejik lider, ileriye gören, beraber çalıştıkları kişiler ile arasında iyi ilişkiler kuran, kendine özgü bir vizyona ve esnek bir yapıya sahiptir (Koca Şişik, 2015: 38). İşletmelerde detaylı ve kapsamlı sorumluluğu bulunan herkesle gerekli iletişimde bulunabilen, stratejik liderdir (Göktepe, 2004: 60). Bu bağlamda birinin stratejik lider olarak tanımlanabilmesi için stratejik düşünüp karar verme, vizyon sahibi olma, örgüt üyelerini iyi tanıyıp onlarla uyumlu çalışma, örgütü üstünlüklerini analiz edebilme, fırsat ve tehditleri değerlendirebilme ve örgüt geleceğine değer katabilme gibi becerilere sahip olması gerekmektedir. Temel olarak stratejik liderden, iş gücünü geliştirip, etkili ekipler oluşturarak, ortak amaca ulaşması beklenmektedir (Adair, 2004: 93-94).

#### **3.2.4.5. Hizmetkâr Liderlik**

Robert Greenleaf tarafından önerilen hizmetkâr liderlik, ilk defa 1970'lerin başında alan yazına kazandırılmıştır. Hizmetkâr liderlikte takipçilerine hizmet etmek, ilk ve tek öncelikli amaçtır (Koçel, 2018: 607). Greenleaf'ın "hizmet eden lider" kavramını ortaya atması ve liderin temel yükümlülüğünün astlarına hizmet etmek olması gerektiğini belirtmesi bu anlayışın kaynağını oluşturmaktadır. Bu anlatımdaki hizmet eylemi; astları geliştirmek, savunmak ve onlara yetkiler devretmeyi kapsamaktadır. Hizmetkâr liderlik, empati yapan, karşısındakini dinleyip, duygusal olarak anlayan, destek veren ve farklı bir güç kaynağına sahip olmaktır (Greenleaf, 1977: 22).

Bu yaklaşımda amaca ulaşmak için verimliliği ve performansı artırmak adına örgüt üyelerinin geliştirilmesi ve refahlarının sağlanması düşüncesiyle hareket edilmektedir. Bu bağlamda hizmetkâr lider, kendi çıkarlarını geri planda tutarak takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını düşünerek hareket eder. Hizmetkâr liderler fayda gözetmeyen şöhret, güç gibi şahsi amaç peşinde olmayan kişilerdir. Hizmetkâr liderler için dinlemek, empati yapmak, iyileştirmek, ikna etmek, sağduyulu olmak, sorumluluk almak, hizmet etmek ve topluma odaklanmak hayati eylemlerdir. Hizmetkâr liderler takipçilerinin düşüncelerini dinleyen, kendini onların yerine koyup onların çıkarları için hareket eden ve aynı zaman toplum mutluluğunu da gözetken kişilerdir. Hizmetkâr lider sevgiye sahip, alçakgönüllülük, fedakârlık gibi ahlak yönlü özellikler taşıyan, güvenilir, çalışanını düşünen, geliştiren ve çalışanlarına

hizmeti hedefleyen kimsedir. Hizmetkâr liderlik, sonradan öğrenilerek uygulanabilen bir model değil, liderin doğal olarak içinden gelen duyguların dışa yansımasıdır. Patterson, hizmetkâr liderliği oluşturan aşağıda belirtilmiş, yedi boyut olarak belirlemiştir (Waddell, 2006: 3):

- Ahlaki Sevgi Sahibi Olma: Yunanca bir kelime olan “agapao”, uygun zamanda, doğru nedenlerle, doğru işleri yapabilmek ahlaki sevgi sahibi olarak tanımlanmaktadır (Winston, 2002: 5). Ahlaki sevginin temelinde, çalışan sadece bir üretim faktörü olarak değerlendirilmeyerek farklı istek ve arzuları olan bir insan olarak görülmektedir. Lider, ahlaki sevgiye sahip olduğundan, ilk olarak izleyenlerin temel ihtiyaçlarını gidermeye yönelik düşünce tarzı ile yeteneklerini göz önünde bulundurarak, işletmeye fayda yaratmaya çalışır.
- Alçakgönüllü Olma: Kendisinden daha çok karşısındakine önem vermesi ve ona daha fazla odaklanmasıdır. Lider, kendisini izleyenlerinden daha iyi durumda görmeyerek, anlayışlı davranır.
- Fedakâr Olma: Hizmetkâr lider, izleyenlerine yardımcı olurken herhangi bir karşılık beklemeden, bu tarz eylemlerde isteklidir. Herhangi bir kazanç veya çıkar sağlama amacıyla hareket etmez.
- Vizyon Sahibi Olma: İşletme için uzun vadeli bir bakış açısıyla vizyon oluşturarak, belirlediği vizyona uygun bir şekilde takipçilerini yönlendirir.
- Güven: Hizmetkâr liderin adil ve ahlaki sevgiye dayalı davranışları neticesinde izleyenlerde lidere karşı güven duygusu oluşmaya başlar.
- Çalışanları Güçlendirme: İş yapan çalışana sorumluluk verilip yetki devredilerek, devamlı olarak kontrol edildikleri hissi terk edilmiş olur.
- Hizmet Etme: Hizmetkâr liderliğin temeli olan liderin kendisinden önce takipçilerinin çıkarlarını gözeterek davranması, ana unsurdur.

### **3.3. Sağlık Sisteminde Liderlik Modelleri**

Liderlik, kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere içinde bulunulan şartlar altında, bireyin diğer kişilerin faaliyetlerini etkileyerek yön verme sürecidir (Koçel, 2010:569).

Bir yönetim süreci olarak kabul edilen liderlik, örgütü amaçları doğrultusunda yöneltmesine ilişkin faaliyettir. Yönetimin her kademesinde bulunan yöneticiler,

himayelerinde bulunan her türlü kaynağı etkili ve verimli bir şekilde yöneterek, amaçlara ulaşmak için çabalar (Ülgen ve Mirze, 2014: 27).

Temelinde insan hayatı esaslı, yapılan hatanın geri dönüşünün kimi zaman imkânsız olduğu hizmet sektörünün en kompleks yapısına sahip sağlık sektörü çalışanları, hasta ve yakınları, ayrıca birbirleri ile devamlı etkileşim içinde bulunmaktadır (Korkut, 2019: 91).

Hayati öneme haiz sağlık sistemi ancak tüm çalışanların ortak doğrultuda ilerlemesi ve kendine has liderlik modeli ile yönetildiği takdirde amaca ulaşmak mümkündür. Sağlık sektöründe kalite ancak sistemsel işleyiş ile beş unsurun (hasta, sağlık çalışanı, metot, teknoloji ve yönetim kalitesi) bir orkestra gibi hareket etmesiyle mümkündür (Marşap, 2015: 401). Karmaşık bir yapı olan sağlık sisteminde yönetim tarzı olarak liderlik modelinin optimum seviyede etki yaratması ancak tüm sağlık çalışanlarının takım halinde çalışmasına bağlıdır (Marşap, 2015: 598).

Sağlık sektöründe görev alan yöneticilerin liderlik tarzlarını, hızlı değişip gelişen sistem içerisinde yenilemeleri gerekmektedir. Yöneticilik ve liderlik unsurları bütünleşik bir yapıda uygulandığında, maksimum verimlilikten söz etmek mümkündür. Bütünleşik yöneticilik ve liderliğe ait özellikler şunlardır (Marquis ve Huston, 2009: 44):

- İşletmenin bürokratik sınırlandırmalarını aşarak takipçilerini etkisi altına alır.
- İleriye dönük düşünce tarzına sahiptirler.
- Olaylara yaklaşımı geniş açıdır.
- Takipçilerinin sorunlarına ilgili ve farklı taleplere karşı ilgilidirler.
- Yenilikleri takip ederek sektöre uygulamaya çalışır.

Sağlık sektörü yöneticilerin özelliklerine uygun olarak olumlu yaklaşımları neticesinde çalışanların motivasyonu yükselerek hizmet kalitesi ve performansları pozitif yönlü ilerleme sağlar. Yönetim süreçlerine ait yeniliklerin, sağlık sektöründe liderler tarafından yeni bir bakış açısı ile uygulanarak, kaliteli sağlık hizmeti, hasta ve yakınları ile çalışanlara olumlu ortamlar yaratmaktadır (Lombardi, 2017: 96). Bu bağlamda; yönetim sürecinde birçok liderlik modelinden bahsetmek mümkündür. Yapılan literatür taramasında, sağlık sektöründe algılanan liderlik modellerine ait tez çalışma örnekleri aşağıda Tablo 3.3'de sunulmuştur.

**Tablo 3.3.** Sağlık Sektörü Liderlik Modellerine Ait Çalışmalar

S. No	Çalışma Türü	Çalışmanın Adı	Yılı	Hangi Kurum ve Kimlere Uygulandığı	Çalışma Sınırlılıkları	Çalışma Sonucu
1.	Yüksek Lisans Tezi	Yönetici Hemşirelerin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi	2018	Üniversite ve Devlet Hastanesi Hemşire	Sadece Hemşireler ve Hizmetkâr Liderlik	Yönetici ve sorumlu hemşirelerin hizmetkâr liderlik modelini daha fazla algıladıkları tespit edilmiştir.
2.	Doktora Tezi	Sağlık Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkilerinin İncelenmesi	2018	Özel – Devlet Hastanesi	Sadece Hastaneler ve Hizmetkâr Liderlik	Sağlık kurumları çalışanlarında paternalist liderliğin etkin olduğu düşünülmektedir.
3.	Doktora Tezi	Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi	2018	Devlet Hastanesi İdari Birim Yönetici	Devlet hastaneleri idari birimlerinde görevli yöneticiler ile tez sınırlandırılmıştır.	Yöneticilerin ortaya koyduğu otantik liderlik modeli ile birlikte aynı zamanda dönüşümcü liderlik özellikleri de gösterdikleri ifade edilmektedir.
4.	Doktora Tezi	Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma	2019	Özel – Devlet Hastanesi Tüm Sağlık Çalışanları	Sağlık Çalışanların çok Yoğun Temposu ve İl Sağlık Müdürlüğü Etik Kurul Raporunu Veri toplama araçlarının dağıtılması için şart koşmasıdır.	Bireysel performans ile dönüşümcü ve işlemci liderliğin pozitif yönlü anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu çalışmasıyla örtüşmekte.

**Tablo 3.3.** Tablonun Devamı

5.	Yüksek Lisans Tezi	Sağlık Çalışanlarının Algıladığı Yönetici Desteğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu ve Bir Özel Hastanede Karşılaştırmalı Bir Araştırma	2019	Kamu sağlık kurumları ile özel sağlık kurumları	Anketin uygulandığı sağlık kurumlarında görevli her meslek grubuna ulaşamamak ve Ankete katılım bazı birimlerde çok düşük olmuştur.	İlk defa bu çalışma ile kamu ve özel sağlık kurumlarında karşılaştırma yapılmıştır. İki farklı yapıda görevli çalışanlarca algıladıkları yönetici desteğinin anlamlı bir etkisinin duygusal emek üzerinde kısmen kabul edildiği yönündedir.
6.	Doktora Tezi	Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Algılanan Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin, Lider Etkililiği ve Kurum Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi	2020	Kamu Hastane üst düzey yöneticileri	Araştırmanın sadece kamu hastanesinde yürütülmüş olması ve hastane yöneticileri	Sağlık yöneticisinin genel olarak hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algısı yüksektir. İş yerinde hoşgörü ve dürüstlük ile güven yaratmak istemektedirler.

Yukarıda belirtilen tez çalışmalarının araştırılmasına ilave olarak 2016 - 2021 yılları arasında Google Akademik üzerinden sağlık kurumlarında görevli yöneticilerin ortaya koyduğu liderlik modellerine ait makalelerde yapılan araştırmada ise hizmetkâr, işlemsel ve dönüşümcü liderlik modellerinin çalışanları pozitif yönlü etkilerken, etik liderliğin ise örgütsel adalet algısını arttırdığının görüldüğü belirlenmiştir. Bununla beraber doğru ve uygun liderlik tarzlarının yansıtılması ile çalışanlara ve dolayısıyla işletmeler üzerinde olumlu etki yarattığı tespit edilmiştir (Taşer vd., 2022: 43).

### **3.4. Duygusal Emek İle Liderlik İlişkisi**

Hizmet sektörünün hızla önem kazanması ile sektörün en önemli unsuru olan insanın duygu ve davranışları, fiziksel ve zihinsel emeğe ilave olarak duygusal emek önem kazanmaya başlamıştır. Duygular, insan hareketlerini yönlendirdikleri için hizmet sektöründe

işin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilerek, verilen hizmetin kalitesini değiştirebilmektedir (Usta ve Akova, 2015: 42).

Hizmet işletmelerinde yüz yüze iletişim ile etkileşim içerisinde bulunan çalışanlara içinde buldukları ruh halleri önemsenmeden, işletme tarafından önceden belirlenmiş yazılı ve sözlü olarak davranış şekilleri bildirilerek duygularını yönetmeleri beklenmektedir. (Zaph ve Holz, 2006: 2). Bu noktada; çalışanlar ile etkili iletişim sağlayarak işletmeye karşı bağlılık ve yazılı, sözlü davranış biçimlerinin benimsenmesini etkin bir şekilde sağlayacak lidere ihtiyaç bulunmaktadır (Yalçın, 2018: 1063). Çalışanların hareket tarzını ve performansını etkileyen kuvvetli duyguları, iş ortamına negatif veya pozitif olarak yansıyabilir. Çalışanların duygularını anlayabilecek ve yönlendirmesini bilen etkili liderlere ihtiyaç vardır (Humphrey, Pollack ve Thomas, 2008: 151).

Lider, çalışanlar üzerinde adil davranış ve güven oluşturan, herhangi bir zorlama olmadan çalışan tarafından takip edilen kişidir. Lider, çalışanlar üzerinde etki meydana getirirken işletmelerin amaçlarını yerine getirme hedefindedir (Bryman, 1992: 23).

Çalışanlarda etki yaratabilecek liderlik modelinin, iletişim yeteneğinin ileri seviyelerde olduğu takdirde çalışanın ihtiyacı olan konu hakkında doğru bilgilendirme yapabilir, geri bildirim sağlanabilir ve lidere olan güven duygusu artar. Böylelikle, olası çatışmalar engellenerek, sağlıklı çalışma ortamında huzur sağlanır. Huzurlu olan, problemleri çözülen ve güven duygusuna sahip çalışanlar, işletmeler tarafından belirlenmiş yazılı ve sözlü kuralları içselleştirip duygularını doğal olarak ifade ederek samimi davranışlar yansıtır. Çalışanlar, görev yaptıkları kurumun kendisine ait olduğu hissiyle davranır. Dolayısıyla, işletme amacını gerçekleştirebilmek kolaylaşır. Bütün bunlar; etkili bir lider sayesinde mümkündür. Etkili olan liderin duygusal emek üzerinde pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır (Akbıyık, 2013: 85-86).

Fikirlerini özgürce beyan edebilecek ve yaratıcılık üzerinde etkin olan kurum kültürünün nasıl işlediği, şekillenmesi ve çalışanların içselleştirmesi, etkili bir liderlik rolü ile bağlantılıdır (Luecke, 2008: 141).

Hizmet işletmelerinin içinde bulunduğu sektöre göre (eğitim, turizm, sağlık, pazarlama, vb. ) farklı liderlik modellerinin uygulanması ile olumlu sonuçları, maddi veya işe bağlılık, kendini iyi hissetme gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Kaplan, 2019: 87).

İşletmeler tarafından gösterilmesi istenen davranış kuralları ile çalışanın hissettiği duygular örtüşmediğinde, duygusal uyumsuzluk meydana gelir. Olumsuz sebeplerin ana sebebi duygusal uyumsuzluktur. Tiyatro oyununda gibi herhangi bir rolün, oyuncunun kişilik ve duyguları ile uyuşmadığında rol çatışmalarına benzetilmektedir (Abraham, 1998: 137). Ortaya çıkan rol çatışmaları sonucunda ilk olarak stres, kaygı ve bunlardan kaynaklanan duygusal tükenmişlik kendini gösterir (Bekman, 2016: 54). Duygusal tükenmişlik; çalışanlarda, kendini değersiz hissetme, halsizlik, verimin azalması, yıpranma, aşırı alkol kullanımı, depresyon ve gerginlik halleri ile ortaya çıkar (Baysal, 1995: 32). Dolayısıyla, gerginlikten kaynaklanan uyku düzeninin bozulmasıyla işe geç gidişler yaşanmaktadır. Uykusuzluk, bağışıklık sisteminin düzenini de bozduğundan, halsizlik, odaklanamama, baş ağrısı ve virüslere karşı dirençsizliklere sebep olur. Fiziksel rahatsızlıkların yanı sıra psikolojik rahatsızlıklara da sebep olabilir ve yeniden eski haline dönme süresi yani iyileşme süreci uzamaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74).

Belirtilen olumsuzluk örneklerine ilave olarak içinde bulunulan çalışma koşullarından rahatsızlık duymasından dolayı ortamdaki uzaklaşma isteği olan işten ayrılma niyetidir (Rusbult, vd., 1988: 599).

Duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını azaltmak üzere sosyal kimlik kuramı gereği çalışanların duygu ve düşünceleri, kurum tarafından belirlenmiş önceden belirlenmiş kurallar ile aynı yönde uygulanabildiğinde, duygusal emeğe ait olumsuzluklar da azalır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 98).

Olumsuzları azaltmak üzere çalışmalara ihtiyaç duyulmasına rağmen liderlik modelleri ile duygular arasındaki ilişki analizi yapılan çalışma sayısı yetersizdir (Rowold ve Rohmann, 2009: 45). Duygusal emek konusunda yetersiz çalışmaların nedeni konunun literatüre girmesinin yakın zamanda olmasıdır. Duygusal emek, Amerikalı sosyolog Arlie Russel Hochschild (1979) tarafından yayınlanan duygu çalışmaları ile ilgili makalesi temelinde, “The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling” (1983) “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” adlı kitabı ile literatüre geçmiştir. Ülkemizde ise duygusal emek ile ilgili ilk araştırma olarak Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) Tez üzerinden “duygusal emek” kelimeleri ile yapılan taramada Öz (2007)’e ait doktora tez çalışmasına ulaşılmıştır

Bu bağlamda, yeni bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkan duygusal emeğin liderlik unsuru ile ilişkilendirilmesine ait YÖK Tez üzerinden “duygusal emek ve liderlik” kelimeleri ile yapılan taramada tespit edilen çalışma örnekleri Tablo 3.4’de sunulmuştur.

**Tablo 3.4.** Duygusal Emekle İlişkilendirilmiş Liderlik Modellerine Ait Çalışmalar

Sıra No.	Çalışma Türü	Çalışmanın Adı	Yılı	Hangi Kurum ve Kimlere Uygulandığı	Çalışma Sınırlılıkları	Çalışma Sonucu
1.	Yüksek Lisans Tezi	Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama	2013	Özel sektör Yöneticileri	Yöneticiler ile sınırlıdır. Nitel çalışma yapılandırılmış görüşme biçimine göre hazırlanmasından dolayı yanıtların çok az esnek olması ve yeni kavramları sınırlayabilecek olmasıdır.	Çalışanların uygun duygusal davranış sergilemelerinde lider önemli rol oynamaktadır
2.	Yüksek Lisans Tezi	İşyerinde Adaletin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Ölçülmesinde, Lider Desteğinin Aracılık Rolü: İzmir İlindeki Yerel Yönetim Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama	2016	Yerel yönetimlerde görev yapan çalışanlar	Finansal beklenti dışındaki konulara İlgisiz katılımcılar	Elde edilen verilere göre katılımcı çalışanların lider desteği düzeyi derinlemesine eylem düzeyini arttırmaktadır.
3.	Yüksek Lisans Tezi	Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği	2017	Üniversite İdari Personeli	Zaman ve mekân	Etik liderlik ve duygusal emek ölççeği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
4.	Doktora Tezi	Öğretmenlerin Öğretimsel Liderlik Rollerini İle Duygusal Emek Gösterimleri Arasındaki İlişki	2017	Kamu Öğretmen	Seçilen ortaokullar ve görevli öğretmenlerle sınırlıdır	Öğretimsel liderlik rolü duygusal emeği etkilemektedir.
5.	Yüksek Lisans	Stratejik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki: Ardahan İli Okul Yöneticileri Örneği	2018	Kamu Öğretmen	Ardahan Merkez İlçeleri ile sınırlandırılmıştır	Stratejik lider müdürlerin okullarda öğretmenlerin duygusal emeğin samimi davranış biçimini kullandıkları için eğitimde öğrencilere pozitif etkiler yaratmaktadır.

**Tablo 3.4.** Tablonun Devamı

6.	Doktora Tezi	Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Üzerindeki Etkisinde Sosyal Sermaye İle Entelektüel Sermayenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	2018	Otel Çalışanları	4 ve 5 yıldızlı otellerde liderlik davranışları, sosyal ve entelektüel sermaye, duygusal emek ve yenilikçi iklime yönelik algılar sınırlandırılmıştır.	Sosyal sermayenin liderlik davranışıyla benzer şekilde duygusal emek ve yenilikçi iklimi etkilediğini belirtmektedir.
7.	Doktora Tezi	Algılanan Etik Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma	2019	Devlet Sağlık Kurumu Çalışanları	Genelleme yapabilmek için daha geniş örnekleme ve daha farklı alt sektörlerde araştırmaların yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir	Örgütsel bağlılığın duygusal emeğin bir ardılı olduğuna işaret etmektedir. işgörenlerin etik liderlik algısının örgütsel bağlılık ve duygusal emekle etkileşim halinde olduğunu büyük ölçüde doğrulamaktadır.

## 4. YÖNTEM

Bu bölümde; sağlık sektöründe algılanan liderlik modellerinin çalışanların duygusal emekleri üzerine etkilerini ölçmek üzere yapılan uygulama neticesinde elde edilen bulguların analizi üzerinde durulacaktır.

Bu bağlamda, sağlık sektöründe algılanan liderlik modellerinin tespitine yönelik; YÖK Tez veri tabanından 1998-2018 yılları arasında “liderlik, sağlık, yönetici” anahtar sözcükleriyle tarama ile literatür tarama çalışması yapıldığı tespit edilmiştir. Yapılan bu literatür tarama çalışmasında; doktora ve yüksek lisans tezlerinden oluşan 31 çalışmanın yapıldığı, sağlık yöneticilerine ait liderlik modelleri olarak; dönüşümcü, etkileşimci, görev odaklı, babacan (Paternalist), etik ve hizmetkâr liderlik modelleri gibi modeller ön plana çıkmıştır (Özdemir, Çakır ve Küçükali, 2019: 2893- 2906). Çalışmaya devam niteliğinde, aynı anahtar sözcükler ile 2019-2020 yılları arasında yapılan literatür taramasında farklı bir liderlik modeli gözlemlenmemiştir. Ayrıca, Google Akademik kullanılarak, 2016-2021 yılları arasında yapılan makaleler taranmıştır. Belirlenen anahtar sözcükler ve kriterleri ile yapılan tarama neticesinde; 16 makalenin araştırmaya uygun olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen araştırmalarda; etkileşimci, dönüşümcü, etik, paternalist, hizmetkâr liderlik tipleri irdelenmiştir. (Taşer, vd. 2022: 33). Dolayısıyla, tüm liderlik modellerinin sağlık kurumlarında araştırılmasının anlamsız ve gereksiz yere zaman kaybı yaratacağı düşüncesiyle daha önceden yapılan araştırmalarda sağlık sektöründe gözlemlenen liderlik modelleri üzerine çalışılacağından, tez araştırma konusunun içinden çıkılmaz bir hal alması engellenmiştir. Sağlık sektöründe algılanmayan liderlik modellerinden uzaklaşarak, çalışmanın gereksiz yönlere kayması ve katkı sağlamayacak alanlardan, çalışmaya esas teşkil edecek algılanan liderlik modellerinin çalışanların duygusal emekleri üzerindeki etkileri gözlemlenecektir.

Gözlemlenen liderlik modellerinin, sağlık kurumlarında çalışanların duygusal emeklerini pozitif veya negatif yönde etkileri ölçülünerek, yapılan uygulama neticesinde elde edilen bulgular analiz edilecektir. Yapılan araştırmanın problemi, amacı, modeli, hipotezleri, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları hakkında gerekli bilgiler verilmektedir.

### 4.1. Araştırmanın Problemi ve Amacı

Tüm liderlik modellerinin sağlık kurumlarında araştırılmasının hem zaman hem de emek kısıdına yol açması nedeniyle daha önceden yapılan araştırmalarda sağlık sektöründe

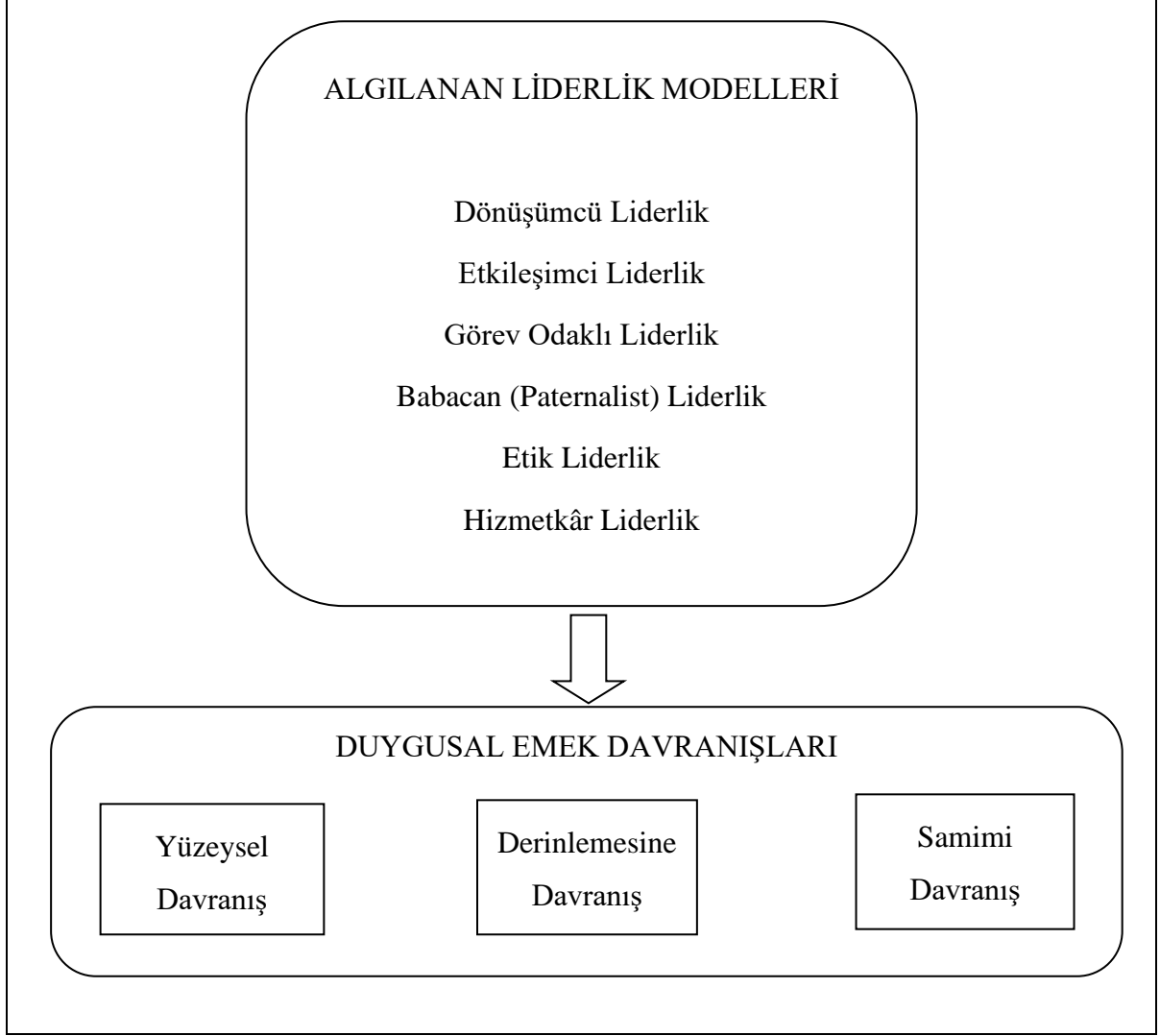
gözlemlenen liderlik modelleri (dönüşümcü, etkileşimci, görev odaklı, babacan (Paternalist), etik ve hizmetkâr liderlik) kullanılmıştır.

Belirtilen bu amaç doğrultusunda aşağıdaki soruların cevapları aranmıştır:

1. Sağlık çalışanlarının liderlik algıları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
2. Sağlık çalışanlarının liderlik algıları yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
3. Sağlık çalışanlarının liderlik algıları medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
4. Sağlık çalışanlarının liderlik algıları eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
5. Sağlık çalışanlarının liderlik algıları meslek gruplarına göre farklılaşmakta mıdır?
6. Sağlık çalışanlarının duygusal emek algıları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
7. Sağlık çalışanlarının duygusal emek algıları yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
8. Sağlık çalışanlarının duygusal emek algıları medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
9. Sağlık çalışanlarının duygusal emek algıları eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
10. Sağlık çalışanlarının duygusal emek algıları meslek gruplarına göre farklılaşmakta mıdır?
11. Sağlık sektöründe algılanan liderlik modellerinin çalışanların duygusal emekleri üzerinde bir etkisi var mıdır?

#### **4.2. Araştırma Modeli**

Sağlık sektöründe çalışanlar tarafından algılanan liderlik modellerinin, duygusal emekleri üzerinde etkisini belirlemeye yönelik araştırma yapılmıştır. Bu araştırma kapsamını belirten model aşağıya çıkartılmıştır. Bu kapsamda; sağlık sektöründe çalışanların algıladıkları liderlik modelleri bağımsız değişken, duygusal emekleri üzerinde yarattığı etkileri ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bununla beraber demografik faktörlere göre algılanan liderlik modelleri ve bunun sağlık çalışanlarının duygusal emekleri üzerinde yarattığı değişiklikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan uygulamanın hedefine uygun olarak hazırlanan araştırma modeli aşağıdaki Şekil 4.1.'de düzenlenmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

### 4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezleri

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, ölçek sorularını gerçek görüşlerini yansıtarak yanıtladıkları varsayılmıştır.

Hipotez (H), araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında beklenen sonuçlara ait tahminlerdir. Bilimsel araştırmalarda sıfır ve alternatif hipotez olarak iki farklı hipotez kullanılmaktadır. Sıfır (temel) hipotezi (H<sub>0</sub>) değişkenle gruplar arasında ilişki veya anlamlı bir fark olmadığı üzerine kurulurken; alternatif hipotez (H<sub>1</sub>) ilgili değişkenler arasında bir fark olduğu üzerine kurulmaktadır. H<sub>0</sub> hipotezi araştırmada gözükme dahi varlığı kabul edilmektedir. Dolayısıyla, bu araştırmada değişkenler arasında ilişki veya fark olduğu düşüncesinden hareketle H<sub>1</sub> hipotezlerden meydana gelmiştir (Karagöz, 2015:212).

Bu araştırmada bağımsız değişken olan sağlık sektöründe çalışanların algıladıkları kurumsal liderlik modellerinin, bağımlı değişken olan duygusal emekleri üzerinde yarattığı etkileri sınamak üzere aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Sağlık alışanlarının liderlik algıları (dönüşümcü, etkileşimci, görev odaklı, babacan(paternalist), etik, hizmetkâr) cinsiyete (kadın, erkek) göre farklılaşmaktadır.

H2: Sağlık alışanlarının liderlik algıları (dönüşümcü, etkileşimci, görev odaklı, babacan(paternalist), etik, hizmetkâr) yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H3: Sağlık alışanlarının liderlik algıları (dönüşümcü, etkileşimci, görev odaklı, babacan(paternalist), etik, hizmetkâr) medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H4: Sağlık alışanlarının liderlik algıları (dönüşümcü, etkileşimci, görev odaklı, babacan(paternalist), etik, hizmetkâr) eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H5: Sağlık alışanlarının liderlik algıları (dönüşümcü, etkileşimci, görev odaklı, babacan(paternalist), etik, hizmetkâr) meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H6: Sağlık alışanlarının duygusal emek algıları (yüzeysel, samimi, derinlemesine) cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H7: Sağlık alışanlarının duygusal emek algıları (yüzeysel, samimi, derinlemesine) yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H8: Sağlık alışanlarının duygusal emek algıları (yüzeysel, samimi, derinlemesine) medeni duruma (evli, bekâr) göre farklılaşmaktadır.

H9: Sağlık alışanlarının duygusal emek algıları (yüzeysel, samimi, derinlemesine) eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H10: Sağlık alışanlarının duygusal emek algıları (yüzeysel, samimi, derinlemesine) meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H11: Sağlık sektöründe algılanan liderlik modellerinin çalışanların duygusal emekleri üzerinde bir etkisi vardır.

#### **4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Sağlık sektöründe çalışanlar tarafından algılanan liderlik modellerinin, duygusal emekleri üzerinde etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada; Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü bünyesinde bulunan tüm sağlık kurumlarında çalışanlar, araştırma evrenini

oluşturmaktadır. Araştırma evreninin sağlık sektörü çalışanları olmasının ana sebebi; hizmet sektöründe yer alan geniş uygulama ağına sahip olması, çalışanların birbirleriyle, hasta ve hasta yakınlarıyla yüz yüze iletişim halinde olmaları, duygusal emeğin yoğun olarak yaşandığı ve kullanıldığı sektör grubudur. Araştırma evreni; personel sayısı bilgi talebinde, Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı sağlık tesislerinde çalıştırma biçimi ayırt edilmeksizin 2021 yılı verilerine göre toplam 2614 çalışandır. Kovid-19 pandemisi nedeniyle sağlık çalışanlarının mesai saatlerinin çok yoğun ve değişken olması ile sürekli yoğun çalışma temposunda olduklarından, bu süreçte araştırma evreninin tümüne ulaşmak çok zordur.

Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü bünyesinde bulunan tüm sağlık kurumlarında çalışanlarına internet destekli çevrim içi anket uygulanacağından, doğrudan örnekleme tüm çalışanların eşit şekilde katılma hakkı vardır. Küme tanımlamaya ihtiyaç olmadığından, tanımlanan araştırma evreni için tek aşamalı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Creswell, 2016: 158).

Bu bağlamda; örneklem büyüklüğü, araştırma evreni içerisinde belirli bir sayıda denekten oluşan geneli temsil edebilecek, Bilecik İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı olarak çalışanların sayısına göre 381 kişi ankete katılmıştır. Uygun örneklem miktarının tespitine yönelik tabloya istinaden, 381 örneklem miktarı 2614 kişilik araştırma evreni için kabul edilebilir seviyededir (Coşkun vd., 2015: 118). Araştırma konumuzda; çalışanların belirli bir kategori ayrımı yapılmayarak, Bilecik İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı olarak merkez ve ilçelerde farklı konumdaki tüm çalışanlar eşit ve bağımsız seçilme hakkına sahiptir. Ayrıca, seçilen bir çalışan, diğerinin örneklem grubuna seçilmesini engellemeyecektir. Araştırma evreninde bulunan, farklı statüde çalışan tüm grupların, örnekleme temsil edilme şansı bulunmaktadır. Dolayısıyla, belirtilen kriterlere uygun olarak Olasılığa Dayalı Örnekleme Tekniklerinden 'Basit Tesadüfi Örnekleme' modeli tercih edilmiştir. Bunların yanı sıra, Kovid-19 pandemi kısıtlamaları neticesinde diğer illerin sağlık çalışanlarına ulaşmanın zorluklarından dolayı araştırma evreninin sağlık sektöründe belirli bir çerçeveye oturtularak evrenin Bilecik ili ile sınırlı tutularak internet tabanlı çevrim içi anket kullanılmasıyla, Basit Tesadüfi Örneklemenin sakıncaları olan coğrafi dağılım ve araştırmanın uygulanabilirliğinin imkânsız hale gelmesini de ortadan kaldırmaktadır (Coşkun vd., 2015: 139-140).

#### **4.5. Araştırmanın Veri Toplama Araçları**

Araştırma konusuna ait verilerin toplanmasında geleneksel yöntem türü olan elden teslim edilerek belirli bir süre sonrasında toplanma yönteminden ayrılarak modern yöntem

esaslı çevrim içi olarak gönderilen link üzerinden internet tabanlı anket tekniği kullanılmıştır. Ölçek kapalı uçlu sorulardan oluşturulmuş 5'li Likert Ölçeği tercih edilmiştir. Likert ölçeği ile kişilere ait tutumlarını ve eğilimlerini ölçme amaçlı olarak, uygulanan ölçek neticesinde ifadeler arası ilişki veya korelasyon incelenebilecektir (Coşkun vd., 2015: 118). Gerekli analizler için IBM SPSS Statistics 25. Sürüm kullanılmıştır. Uygulanan anket üç bölümden meydana gelmiştir.

İlk bölüm; demografik bilgilerin tespiti amacıyla katılımcılara yöneltilen 8 maddeden oluşmaktadır.

İkinci bölüm; liderlik modelini tespit etmek amaçlı katılımcılara 24 soru yöneltilerek algılanan farklı liderlik modeli tespit edilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölüm; ankete katılanların duygusal emek seviyelerini ölçümlemek üzere 13 maddeden oluşan sorular yöneltilmiştir.

#### **4.5.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, değişkenler ile ilintisini tespit edebilmek amacıyla yaş, cinsiyet, öğrenim ve medeni durumu, mesleği, istihdam şekli, meslekte kaçınıcı yılı ve çalıştığı kurumu ihtiva eden 8 soru sorularak, katılımcıların kendilerine özgü bilgileri doğrultusunda cevaplandıracakları varsayılmıştır.

#### **4.5.2. Liderlik Tarzları Ölçeği**

Sağlık kurumlarının son yıllarda gelişmesi ve değişmesi neticesinde rekabetin arttığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, sağlık sektörünün her kademesinde görevli yöneticilerin liderlik özellikleri ile orantılı bir şekilde sektörde öne çıkmak, çalışan motivasyon ve performansı ile hasta memnuniyeti açısından önemli duruma gelmiştir. Her ne kadar birçok liderlik modelinden söz etmek mümkün ise de sağlık yöneticilerine ait liderlik özellikleri ile ilgili alan yazın taranırken, YÖK Tez veri tabanından 1998-2018 yılları arasında “liderlik, sağlık, yönetici” anahtar sözcükleriyle tarama ile literatür tarama çalışması yapıldığı tespit edilmiştir. Yapılan araştırmada; doktora ve yüksek lisans tezlerinden oluşan 31 çalışmanın yapıldığı, sağlık yöneticilerine ait liderlik modelleri olarak; dönüşümcü, etkileşimci, görev odaklı, babacan (Paternalist), etik ve hizmetkâr liderlik modelleri gibi modellerin ön plana çıktığı gözlemlenmiştir (Özdemir, Çakır ve Küçükali, 2019: 2893-2906). Gözlemlenen liderlik modellerinin, uygulamanın güncelliği açısından 2019 ve 2020 yıllarına ait “liderlik, sağlık, yönetici” anahtar sözcükleriyle yapılan sorguda; bir önceki literatür tarama

çalışmasının devamı niteliğinde, sağlık kurumlarında algılanan farklı bir liderlik modeline rastlanmamıştır. Bu bağlamda, tüm liderlik modellerinin sağlık kurumlarında araştırılmasının anlamsız ve gereksiz yere zaman kaybı yaratacağı düşüncesiyle daha önceden yapılan araştırmalarda sağlık sektöründe gözlemlenen liderlik modelleri üzerine çalışılacağından, tez araştırma konusunun içinden çıkılmaz bir hal alması engellenmiştir. Sağlık sektöründe algılanmayan liderlik modellerinden uzaklaşarak, çalışmanın gereksiz yönlere kayması ve katkı sağlamayacak alanlardan, çalışmaya esas teşkil edecek algılanan liderlik modellerinin çalışanların duygusal emekleri üzerindeki etkileri gözlemlenecektir.

Liderlik Tarzları Ölçeği, Sayan'a (2018) ait doktora tez çalışmasından alınmıştır. Algılanan liderlik tarzı ölçeği, Sayan (2018: 323-324) tarafından Türker (2013) doktora tez çalışmasından alınarak, Türker (2013) ise, Çağlar'ın (2011) doktora tez çalışmasından ölçek üzerinde bazı değişiklikler yaparak kullanmıştır. Bu araştırma için ölçek üzerinde kimi sorular çıkartılıp, olmayan liderlik modeline ait sorular eklenmiştir.

Ölçekte bulunmayan görev odaklı liderlik modeli, ölçekte 15, 22, 28, 32'nci sorular olarak Doğanay (2014: 78) tarafından Northouse (2013)'un "Leadership: Theory and Practice" kitabından alınmıştır.

Ölçekte bulunmayan diğer model olan, hizmetkâr odaklı liderlik modeli, ölçekte 12, 13, 20, 21, 27'nci sorular olarak Topaloğlu (2019: 255) tarafından, Dennis-Winston (2003) modeline uygun biçimde Aslan ve Özata (2011) tarafından yapılan araştırma ve çalışmalardan faydalanılarak geliştirilmiştir. Ancak, bazı soruların sağlık sektörüyle ilgisi olmadığı düşüncesiyle ölçekten çıkartılmıştır.

Tablo 4.1'de yer alan liderlik tarzları ölçeğine ait araştırmaya konu olan 6 adet liderlik modeli olarak; Etkileşimci Liderlik 4 ifade, Dönüşümcü Liderlik 4 ifade, Görev Odaklı Liderlik 4 ifade, Babacan (Paternalist) Liderlik 4 ifade, Hizmetkâr Liderlik 4 ifade ve Etik Liderlik 4 ifade, toplam 24 ifade tarzı ile belirtilmiştir. Katılımcılar tarafından yüksek düzeyde anlam ifade edecek ifadelerin tespiti için kullanılan tüm ölçeklerde en yüksek faktör yüküne sahip ifadeler kullanılmıştır. Ayrıca, katılımcılara yönlendirme yapılmasını engellemek adına araştırılacak tüm liderlik modellerine ait eşit miktarda ifadelere yer verilmiştir. Katılımcılardan bağlı oldukları bir üst yöneticinin ölçekte belirtilen liderlik davranışlarını ne derece gerçekleştirip gerçekleştirmediğini, "1- Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5- Kesinlikle Katılıyorum" arasında 5 cevap seçeneğiyle değerlendirmesi istenmiştir.

Sağlık çalışanlarının algıladığı liderlik modeline ait ifadeler ve sıralamaları aşağıdaki Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1.** Algılanan Liderlik Modeline Ait İfadeler

Liderlik Modeli	Sıra No	Algılanan Liderlik Modeli Soruları
Etkileşimci Liderlik	1	İşimi iyi yapmak için çabamı artırdığımda beni ödüllendirir.
	2	Yapılan iyi işi takdir, beğenisini ayrıca belirtir.
	4	İşle ilgili istenen sonuçlara ulaşmak için yapmam gerekenleri açıkça ortaya koyar.
	22	Kurallar ve talimatlara uygun hareket ettiğim sürece, hak ettiğimi elde edebilmemi sağlar.
Dönüşümcü Liderlik	5	Davranışları ona saygı duymamı sağlar.
	20	Çalışanları hedefler doğrultusunda takım üyesi olmaya teşvik eder
	23	Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri ve istekleri olan bireyler olarak yaklaşır.
	17	Kararlarında adil ve dengelidir.
Görev Odaklı Lider	11	Görevin tam olarak yapılması için her görevde bakış açısını açıkça ifade eder.
	15	Her zaman çalışanlara karşı kendi rolünü ve otoritesini vurgular.
	19	Çalışanlardan sürekli daha iyi çalışmalarını ister.
	21	Verdiği görevlerin zamanından önce tamamlanmasını ister.
Babacan (Paternalist) Liderlik	3	Çalışanları yakından (örn. Kişisel sorunlar, aile yaşantısı vb. gibi) tanımaya önem verir.
	6	İşle ilgili her konuda, haberdar olmak ve kontrolü elinde tutmak ister.
	16	Karar alırken çalışanlara fikirlerini sorar, ancak son kararı kendisi verir.
	18	İşler gerektiği gibi yapılmadığında kuralları (ikaz, ihtar, ceza vb.) uygular.
Hizmetkâr Liderlik	9	Kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır.
	10	Hizmet edilmekten çok hizmet etmeyi sever.
	13	Açık ve gerçekçi hedefler belirler.
	14	Çalışanları hata yaptığında affeder.
Etik Liderlik	7	Söylemlerinde samimidir.
	12	Her bir çalışanın yetki alanını izah eder/açıklar.
	8	Verdiği kararları astlarının tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir.
	24	Etik kurallar yönünden davranışları ile kendisi örnek oluşturur

#### 4.5.3. Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal emek; yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranışlar olarak 3 alt boyutta incelenmektedir. Duygusal emek ölçeği; Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından

uygulanan, Basım ve Beğenirbaş (2012: 90)'ın bir ölçek uyarlaması çalışması neticesinde Türkçe uyarlaması yapılarak toplam 13 ifadeden oluşturulmuştur. Basım ve Beğenirbaş (2012) çalışmasında ölçeğin, örneklem grubu olarak her ne kadar eğitim ve öğretim sektörü seçilse de duygusal emeğin kişisel davranışları test etmesi ile hizmet sektörünün bir başka dalı olan sağlık sektöründe de uygulanmasında sakınca bulunmayacağı düşünülmüştür. Bu düşünce doğrultusunda; ölçekteki ifadeler sağlık kurumlarında çalışanlara uygun olarak Özen (2017: 155) tarafından tezinde sağlık sektörüne uygulanmıştır. Özen (2017) tezinde, sağlık çalışanlarına yönelik uygulama yaptığından ve tezin içeriği incelendiğinde bu araştırmaya konu olanlar ile örtüştüğü değerlendirilmiştir.

Sağlık çalışanlarının duygusal emek davranış düzeyleri Tablo 4.2'de belirtildiği üzere; Yüzeysel davranış ölçekte ilk 6 ifade, Derinlemesine davranış 7, 8, 9, 10 numaralı ifade, Samimi davranış 11, 12, 13'üncü ifade ile temsil edilerek ölçümlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların hizmet verdikleri esnasında kendi davranışlarını "1- Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5- Kesinlikle Katılıyorum" arasında 5'li Likert Ölçeğine uygun olarak değerlendirecektir.

**Tablo 4.2.** Duygusal Emek Davranışına Ait İfadeler

<b>Duygusal Emek Davranışı</b>	<b>Sıra No</b>	<b>Duygusal Emek Davranışına Ait İfadeler</b>
Yüzeysel Davranış	1	Hizmet verdiğim kişilerle, uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.
	2	Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken, iyi hissediyordum rolü yaparım.
	3	Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken, bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.
	4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.
	5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.
	6	Hizmet verdiğim kişilere, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.
Derinlemesine Davranış	7	Hizmet verdiğim kişilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.
	8	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.
	9	Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.
	10	Hizmet verdiğim kişilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.

**Tablo 4.2.** Tablonun Devamı

Samimi Davranış	11	Hizmet verdiğim kişilere sergilediğim duygular samimidir.
	12	Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.
	13	Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.

Yukarıda bahse konu çalışmalar neticesinde hazırlanan “Sağlık Sektöründe Algılanan Liderlik Modellerinin Çalışanların Duygusal Emekleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama: Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü Örneği” başlıklı teze ait anket, Ek-1’de sunulmuştur.

#### **4.6. Araştırmanın Bulguları**

Sağlık sektöründe algılanan liderlik modellerinin çalışanların duygusal emekleri üzerine etkilerini ölçmek üzere yapılan uygulama ile veriler toplanarak yapılan analizler neticesinde temin edilen bulgular, aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. 381 adet anket formlarına analizler öncesinde Mahalanobis ölçütü uygulanıp 41 ankette verilerde çarpıklık oluşturduğu tespit edildiğinden, değerlendirme dışında bırakılarak, analizler toplam 340 anket formu ile gerçekleştirilmiştir.

##### **4.6.1. Araştırmaya Katılanlara Ait Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü’nün bünyesinde olan tüm sağlık kurumlarında çalışanların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, öğrenim durumları, meslek unvanları, istihdam şekilleri, meslekteki hizmet yılları ile Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü ve bünyesinde bulunan kurumların tespiti için tanımlayıcı istatistikî analizler kullanılmıştır. Belirtilen demografik niteliklerin katılımcılara ait dağılımları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 4.3.** Cinsiyete Ait Dağılım

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	192	56,5	56,5
Erkek	148	43,5	100,0
Toplam	340	100,0	

Katılımcıların cinsiyet açısından dağılımlarına bakıldığında 192 (%56,5) kadın, 148 (%43,5) erkek bulunmaktadır. Bu her ne kadar kadın katılımcıların fazla olduğunu gösterse de hemen hemen birbirine yakın iki grubun olduğu Tablo 4.3’te görülmektedir.

**Tablo 4.4.** Yaşa Ait Dağılım

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-24	29	8,5	8,5
25-34	130	38,2	46,8
35-44	137	40,3	87,1
45-54	44	12,9	100,0
Toplam	340	100,0	

Yaş açısından dağılımlara bakıldığında katılımcıların meslek hayatlarında yer alan bireyler olması yaş dağılımının 18 yaş ve üzeri olmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda dağılımlara bakıldığında en genç grup olan 18-24 yaş aralığında 29 (%8,5), 24-34 yaş aralığında 130 (%38,2), 35-44 yaş aralığında 137 (%40,3), 45-54 yaş aralığında 44 (%12,9) katılımcı bulunmaktadır. Her ne kadar her grupta bireyler yer alsın da ana dağılımın daha çok genç-orta yaş grubunda olduğu Tablo 4.4'te görülmektedir.

**Tablo 4.5.** Medeni Duruma Ait Dağılım

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekâr	107	31,5	31,5
Evli	233	68,5	100,0
Toplam	340	100,0	

Katılımcıların medeni durumları da araştırmada demografinin tanımlanması amacıyla sorulmuştur. Bu açıdan dağılımlarına bakıldığında bekâr 107 (%31,5), evli 233 (%68,5) katılımcı bulunmaktadır. Geniş grubun evlilerden oluştuğu elde edilen sonuçlarda Tablo 4.5'te görülmektedir.

**Tablo 4.6.** Eğitim Duruma Ait Dağılım

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	20	5,9	5,9
Ön lisans	112	32,9	38,8
Lisans	186	54,7	93,5
Lisansüstü	22	6,5	100,0
Toplam	340	100,0	

Eğitim durumu birçok boyuta etkisi olan önemli bir demografik özellik olarak bu araştırmada da sorulmuş ve yanıtlar analiz edilmiştir. Katılımcıların öğrenim durumuna bakıldığında; 20 (%5,9) lise mezunu, 112 (%32,9) ön lisans mezunu, 186 (%54,7) lisans

mezunu, 22 (%6,5) lisansüstü mezunu katılımcı bulunmaktadır. Tablo 4.6’da gösterildiği üzere katılımcıların büyük çoğunluğu ön lisans ve lisans mezunudur.

**Tablo 4.7.** Meslek Grubuna Ait Dağılım

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tabip, Uzman tabip	29	8,5	8,5
Sağlık hizmetleri	231	67,9	76,5
İdari hizmetler	61	17,9	94,4
Sürekli işçi	19	5,6	100,0
Toplam	340	100,0	

Sağlık sektöründe birçok çalışan grubu görev almaktadır. Bu çalışanlar doktorlardan hasta bakıcı ve hemşirelere veya ön büro çalışanlarına kadar çeşitlenmektedir. Bu geniş grup dört başlıkta gruplanarak katılımcılardan veri toplanmıştır. Sonuçlara bakıldığında; 29 (%8,5) tabip ve uzman tabip, 231 (%67,9) sağlık hizmetleri personeli, 61 (%17,9) idari hizmetler personeli, 19 (%5,6) sürekli işçi bulunmaktadır. Tablo 4.7’de belirtildiği üzere katılımcıların büyük çoğunluğu sağlık hizmetleri personelidir.

**Tablo 4.8.** İstihdam Şekline Ait Dağılım

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadrolu	259	76,2	76,2
Sözleşmeli	81	23,8	100,0
Toplam	340	100,0	

Bazı sektörlerde çalışanlar kadrolu veya sözleşmeli olarak ayrılabilir. Katılımcıların istihdam durumlarına Tablo 4.8’de bakıldığında; 259 (%76,2) katılımcı kadrolu, 81 (%23,8) katılımcı sözleşmeli olarak istihdam edilmektedir.

**Tablo 4.9.** Meslek Yılına Ait Dağılım

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 yıl	89	26,2	26,2
6-10 yıl	82	24,1	50,3
11-20 yıl	99	29,1	79,4
21 yıl ve üzeri	70	20,6	100,0
Toplam	340	100,0	

Katılımcıların meslek yılı açısından Tablo 4.9’da dağılımlarına bakıldığında; 89 (%26,2) katılımcı 1-5 yıl, 82 (%24,1) katılımcı 6-10 yıl, 99 (%29,1) katılımcı 11-20 meslek

yılına sahiptir. 70 (%20,6) katılımcı ise 21 yıl ve üzeri meslek yılına sahiptir. Sonuçlarda dengeli bir dağılım görülmektedir.

**Tablo 4.10. Çalışılan Kuruma Ait Dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Kurumlar	156	45,9	45,9
Bilecik Devlet Hastanesi	57	16,8	62,6
Bilecik Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	13	3,8	66,5
Bozüyük Devlet Hastanesi	67	19,7	86,2
Bozüyük Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15	4,4	90,6
Osmaneli Devlet Hastanesi	13	3,8	94,4
Söğüt Devlet Hastanesi	19	5,6	100,0
Toplam	340	100,0	

Verilerin toplandığı il ele alındığında farklı sağlık kurumlarının olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yedi kurumdan veri toplanmıştır. Katılımcıların kurum dağılımına Tablo 4.10'da bakıldığında; 156 (45,9) katılımcı Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Kurumlar, 57 (%16,8) katılımcı Bilecik Devlet Hastanesi'nde, 13 (%3,8) katılımcı Bilecik Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde, 67 (%19,7) katılımcı Bozüyük Devlet Hastanesi'nde, 15 (%4,4) katılımcı Bozüyük Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde, 13 (%3,8) katılımcı Osmaneli Devlet Hastanesi'nde, 19 (%5,6) katılımcı Söğüt Devlet Hastanesi'nde çalışmaktadır.

#### 4.6.2. Geçerlik ve Güvenirlilik Analizleri

Duyusal emek ölçeği ile liderlik tarzları ölçeğindeki değişkenlere ait güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerleri aşağıya çıkartılmıştır.

**Tablo 4.11. Değişkenlere Ait Cronbach's Alpha Değerleri**

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Etkileşimci Liderlik	4	0.858
Dönüşümcü Liderlik	4	0.897
Görev Odaklı Liderlik	4	0.614
Babacan Liderlik	4	0.655
Hizmetkâr Liderlik	4	0.841
Etik Liderlik	4	0.815
Yüzeysel Davranış	6	0.894
Derinlemesine Davranış	4	0.920
Samimi Davranış	3	0.899

Cronbach's Alpha değerleri aralık olarak; 0.6 ile 0.8 arasındaki güvenirlik seviyeleri kabul edilmektedir (İzci, 2021:105). Genel toplam ortalaması hesaplandığında, Tablo 4.11'de belirtildiği üzere 0.821 Cronbach's Alpha değeri bulunmuştur. Bu bağlamda; araştırmaya ait iç tutarlık katsayıları güvenirliğin iyi seviyelerde bulunduğunu göstermektedir.

Duygusal Emek leğinin Basım ve Beğenirbaş (2012) alışmasında Türkçe'ye uyarlanması kapsamında geçerlik değerleri hesaplanarak, geçerliği sağlandığından ve aynı ölçek sağlık sektöründe zen (2017) tarafından tezinde kullanıldığından, ayrı bir çalışma yapılmamıştır. Ayrıca, yapılan geçerlik ve güvenirlik analizi neticesinde Türkiye'deki iş hayatında duygusal emek eğiliminin tespitine yönelik yeterliliğini sağladığı görülmüştür (Basım ve Beğenirbaş, (2012:77).

Sayan (2018) tarafından liderlik tarzları leğinin sağlık sektöründe uygulayarak, Türker (2013) doktora tez çalışmasından alındığı, Türker (2013) ise, ağlar'ın (2011) doktora tez çalışmasından algılanan liderlik tarzı ölçeğini kullandığından, geçerlik değerleri hesaplanarak geçerliği sağlandığından, ayrı bir çalışma yapılmamıştır.

#### **4.6.3. MANOVA Analizi**

Çoklu bağımlı değişkenin, bağımsız değişkenler arasında farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek üzere eş zamanlı olarak incelemesine imkân sağlamaktadır. Araştırmada algılanan liderlik boyutlarının duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla liderlik türlerini içeren altı faktör ile duygusal emek davranışını ölçen  faktör yer almaktadır. Ele alınan faktörlerin; katılımcıların cinsiyet, yaş, meslek gibi demografik değişkenleri ile olan ilişkilerini ölçmek için MANOVA uygulanmıştır. Bu analizler sırasında her bir faktör ve demografik değişken için ayrı ayrı ve tek tek ANOVA uygulamanın "Tip 1" hataya neden olacağı savunulduğundan (Pallant, 2020), ilişkili olduğu düşünülen liderlik ve duygusal emek faktörleri demografik değişkenlerle birlikte analize tabi tutulmuştur. Bu analizler demografik değişkenlere göre başlıklandırılarak sunulmuştur.

#### 4.6.3.1. Cinsiyet ve Faktörler Arası İlişkilere Yönelik Manova Sonuçları

**Tablo 4.12.** Cinsiyet ve Faktörler Arası Değerleri

	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	Katılımcı Sayısı
Etkileşimci Liderlik	Kadın	3,3685	,95032	192
	Erkek	3,6166	1,00526	148
	Toplam	3,4765	,98092	340
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	3,2930	1,10705	192
	Erkek	3,5828	1,08224	148
	Toplam	3,4191	1,10413	340
Görev Odaklı Liderlik	Kadın	3,6029	,72233	192
	Erkek	3,6858	,75148	148
	Toplam	3,6390	,73522	340
Babacan Liderlik	Kadın	3,4414	,78984	192
	Erkek	3,6030	,81854	148
	Toplam	3,5118	,80527	340
Hizmetkâr Liderlik	Kadın	3,3737	,99343	192
	Erkek	3,6537	,89239	148
	Toplam	3,4956	,95953	340
Etik Liderlik	Kadın	3,5326	,94373	192
	Erkek	3,7095	,91893	148
	Toplam	3,6096	,93578	340
Yüzeysel Davranış	Kadın	2,5920	1,09054	192
	Erkek	2,7421	1,05934	148
	Toplam	2,6574	1,07807	340
Derinlemesine Davranış	Kadın	3,1211	1,25300	192
	Erkek	3,2686	1,15105	148
	Toplam	3,1853	1,21015	340
Samimi Davranış	Kadın	3,8819	1,12508	192
	Erkek	3,7410	1,13611	148
	Toplam	3,8206	1,13039	340

Liderlik ve duygusal emek davranışını ölçmek için kullanılan faktörler ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki, Manova ile ölçülmüş ve Tablo 4.12.'de buna ilişkin ortalamalar verilmiştir. Her ne kadar bazı boyutlarda kadınlar, bazı boyutlarda ise erkekler daha yüksek ortalamalara sahip olsalar da varyans ihlali olmadığı görüldüğünden Wilks' Lambda sonuçlarına bakılmış ve aralarındaki ilişkinin anlamsız ( $p=.052$ ) olduğu görülmüştür. Dolayısıyla ek izleme sonuçları verilmemiştir.

#### 4.6.3.2. Yaş Grupları ve Faktörler Arası İlişkiler Manova Sonuçları

Cinsiyet sonrası diğer bir demografik değişkeni ise yaş grupları oluşturmaktadır. Katılımcılar dört farklı yaş grubuna ayrılarak analiz edilmiştir. Bu yaş gruplarının araştırmada yer alan faktörlerle olan ilişkisi, Manova ile analiz edilmiş ve Tablo 4.13.'te yaş gruplarına göre ortalamalar sunulmuştur.

**Tablo 4.13.** Yaş Grupları ve Faktörler Arası Değerleri

	Yaş	Ortalama	Standart Sapma	Katılımcı Sayısı
Etkileşimci Liderlik	18-24	3,3017	1,02291	29
	25-34	3,4596	,99942	130
	35-44	3,4872	,99323	137
	45-54	3,6080	,86501	44
	Toplam	3,4765	,98092	340
Dönüşümcü Liderlik	18-24	3,3017	1,09255	29
	25-34	3,3865	1,12413	130
	35-44	3,3923	1,10055	137
	45-54	3,6761	1,06282	44
	Toplam	3,4191	1,10413	340
Görev Odaklı Liderlik	18-24	3,7155	,67057	29
	25-34	3,6173	,76957	130
	35-44	3,6095	,72308	137
	45-54	3,7443	,72032	44
	Toplam	3,6390	,73522	340
Babacan Liderlik	18-24	3,2759	,77731	29
	25-34	3,5212	,79791	130
	35-44	3,5292	,84184	137
	45-54	3,5852	,72325	44
	Toplam	3,5118	,80527	340
Hizmetkâr Liderlik	18-24	3,1121	,91023	29
	25-34	3,5577	,92580	130
	35-44	3,4818	,99569	137
	45-54	3,6080	,94222	44
	Toplam	3,4956	,95953	340
Etik Liderlik	18-24	3,3534	1,02973	29
	25-34	3,6615	,90051	130
	35-44	3,5821	,96735	137
	45-54	3,7102	,86928	44
	Toplam	3,6096	,93578	340

**Tablo 4.13.** Tablonun Devamı

Yüzeysel Davranış	18-24	2,5862	,98362	29
	25-34	2,7333	1,04869	130
	35-44	2,6204	1,10031	137
	45-54	2,5947	1,17269	44
	Toplam	2,6574	1,07807	340
Derinlemesine Davranış	18-24	2,8362	1,23793	29
	25-34	3,3096	1,17211	130
	35-44	3,1624	1,22159	137
	45-54	3,1193	1,25347	44
	Toplam	3,1853	1,21015	340
Samimi Davranış	18-24	3,7586	1,32106	29
	25-34	3,8026	1,02316	130
	35-44	3,9489	1,10989	137
	45-54	3,5152	1,32254	44
	Toplam	3,8206	1,13039	340

Box testi sonuçlarında varyans ihlali görülmediğinden Wilks' Lambda sonuçlarına bakılmış ve anlamlılık değerinin .020 olduğu görülmüştür. Bu anlamlı bir ilişkiyi göstermektedir. Bu nedenle izleme testlerine ilişkin sonuçlar da aşağıda Tablo 4.14'de sunulmuştur.

**Tablo 4.14.** Yaş Grupları ve Faktörler Arası İzleme Testi

	Çok Değişkenli Testler		Gruplar Arası Etki Testi			
	Wilks' Lambda	Kısmi eta kare	Ortalama kare	F	Sig.	Kısmi eta kare
Etkileşimci Liderlik	,020	,043	,566	,586	,624	,005
Dönüşümcü Liderlik			1,181	,968	,408	,009
Görev Odaklı Liderlik			,279	,515	,672	,005
Babacan Liderlik			,635	,979	,403	,009
Hizmetkâr Liderlik			1,783	1,953	,121	,017
Etik Liderlik			,934	1,067	,363	,009
Yüzeysel Davranış			,419	,358	,783	,003
Derinlemesine Davranış			1,936	1,325	,266	,012
Samimi Davranış			2,171	1,710	,165	,015

Yaş grupları ile araştırmada yer alan faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu vurgulanmıştır. Ancak, izleme testleri sonuçlarına bakıldığında tek tek faktörlerin yaş grupları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür. Tablo 4.14’de bu sonuçlar ve etki büyüklükleri sunulmuştur.

#### 4.6.3.3. Medeni Durum ve Faktörler Arası İlişkiler Manova Sonuçları

Çalışanların medeni durumları ile araştırmada yer alan faktörler arasındaki ilişki Manova ile analiz edilmiş ve Tablo 4.15’de medeni durumlara göre ortalamalar sunulmuştur. Box testi sonuçlarında varyans ihlali görülmediğinden Wilks’ Lambda sonuçlarına bakılmış ve anlamlılık değerinin .702 olduğu görülmüştür. Bu anlamsız bir ilişkiyi göstermektedir. Dolayısıyla izleme testlerine ilişkin sonuçlar sunulmamıştır. Medeni durum ile faktörler arasında anlamlı farklara sahip bir ilişki görülmemiştir. Katılımcıların evli ya da bekâr olması model faktörlerinde herhangi bir anlamlı değişime neden olmamaktadır.

**Tablo 4.15.** Medeni Durum ve Faktörler Arası Değerleri

	Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma	Katılımcı Sayısı
Etkileşimci Liderlik	Bekâr	3,3458	,99209	107
	Evli	3,5365	,97200	233
	Toplam	3,4765	,98092	340
Dönüşümcü Liderlik	Bekâr	3,2921	1,08184	107
	Evli	3,4775	1,11164	233
	Toplam	3,4191	1,10413	340
Görev Odaklı Liderlik	Bekâr	3,5748	,66872	107
	Evli	3,6685	,76339	233
	Toplam	3,6390	,73522	340
Babacan Liderlik	Bekâr	3,4019	,80003	107
	Evli	3,5622	,80435	233
	Toplam	3,5118	,80527	340
Hizmetkâr Liderlik	Bekâr	3,3879	,91775	107
	Evli	3,5451	,97606	233
	Toplam	3,4956	,95953	340
Etik Liderlik	Bekâr	3,4883	,91462	107
	Evli	3,6652	,94205	233
	Toplam	3,6096	,93578	340

**Tablo 4.15.** Tablonun Devamı

Yüzeysel Davranış	Bekâr	2,5997	1,05256	107
	Evli	2,6838	1,09080	233
	Toplam	2,6574	1,07807	340
Derinlemesine Davranış	Bekâr	3,2757	1,20726	107
	Evli	3,1438	1,21180	233
	Toplam	3,1853	1,21015	340
Samimi Davranış	Bekâr	3,8162	1,06913	107
	Evli	3,8226	1,15967	233
	Toplam	3,8206	1,13039	340

**4.6.3.4. Eğitim Durumu ve Faktörler Arası İlişkiler Manova Sonuçları**

Çalışanların eğitim durumlarının araştırmada yer alan faktörlerle olan ilişkisi Manova ile analiz edilmiş ve Tablo 4.16.'da eğitim durumlarına göre ortalamalar sunulmuştur. Box testi sonuçlarında varyans ihlali görülmediğinden Wilks' Lambda sonuçlarına bakılmış ve anlamlılık değerinin .001 olduğu görülmüştür. Bu anlamlı bir ilişkiyi göstermektedir. Bu nedenle izleme testlerine ilişkin sonuçlar da Tablo 4.17'de sunulmuştur.

**Tablo 4.16.** Eğitim Durumu ve Faktörler Arası Değerleri

	Öğrenim Durumu	Ortalama	Standart Sapma	Katılımcı Sayısı
Etkileşimci Liderlik	Lise	3,8500	,96450	20
	Ön lisans	3,5446	,91854	112
	Lisans	3,4032	,95049	186
	Lisansüstü	3,4091	1,43623	22
	Toplam	3,4765	,98092	340
Dönüşümcü Liderlik	Lise	4,0250	,94556	20
	Ön lisans	3,3973	1,06466	112
	Lisans	3,3871	1,08242	186
	Lisansüstü	3,2500	1,47196	22
	Toplam	3,4191	1,10413	340
Görev Odaklı Liderlik	Lise	4,1375	,69998	20
	Ön lisans	3,6272	,71028	112
	Lisans	3,6062	,69005	186
	Lisansüstü	3,5227	1,07711	22
	Toplam	3,6390	,73522	340

Babacan Liderlik	Lise	3,6375	1,02750	20
	Ön lisans	3,5781	,71662	112
	Lisans	3,4785	,76198	186
	Lisansüstü	3,3409	1,26666	22
	Toplam	3,5118	,80527	340
Hizmetkâr Liderlik	Lise	4,0375	,89323	20
	Ön lisans	3,4665	,81890	112
	Lisans	3,4516	,97866	186
	Lisansüstü	3,5227	1,36257	22
	Toplam	3,4956	,95953	340
Etik Liderlik	Lise	3,9750	,96279	20
	Ön lisans	3,5938	,89677	112
	Lisans	3,5954	,91310	186
	Lisansüstü	3,4773	1,24621	22
	Toplam	3,6096	,93578	340
Yüzeysel Davranış	Lise	2,2417	1,37381	20
	Ön lisans	2,7396	1,02637	112
	Lisans	2,6425	1,09511	186
	Lisansüstü	2,7424	,84316	22
	Toplam	2,6574	1,07807	340
Derinlemesine Davranış	Lise	4,0500	,90175	20
	Ön lisans	3,1295	1,15907	112
	Lisans	3,1465	1,21937	186
	Lisansüstü	3,0114	1,38975	22
	Toplam	3,1853	1,21015	340
Samimi Davranış	Lise	4,3000	1,07551	20
	Ön lisans	3,8631	1,11640	112
	Lisans	3,7455	1,15771	186
	Lisansüstü	3,8030	,95207	22
	Toplam	3,8206	1,13039	340

Eğitim durumları ile araştırma faktörleri arasındaki farklılıkların anlamlı olduğu MANOVA sonuçlarında görülmektedir [ $F(27,958) = 2,054, p=.001, Wilks' \text{Lambda}=.849, n_p^2=.053$ ]. Bağımlı değişkenler tek tek ele alındığında faktörlerdeki eğitim durumları açısından ortalama farklarının anlamlı olduğu bazı gruplar görülmektedir. Etkileşimci liderlik [ $F(3, 336) = 1,535, p=.205, n_p^2=.014$ ], dönüşümcü liderlik [ $F(3, 336) = 2,271, p=.080, n_p^2=.020$ ], görev odaklı liderlik [ $F(3, 336) = 3,455, p=.017, n_p^2=.030$ ], babacan liderlik [ $F(3, 336) = .851, p=.467, n_p^2=.008$ ], hizmetkâr liderlik [ $F(3, 336) = 2,324, p=.075, n_p^2=.020$ ], etik

liderlik [F(3, 336)) = 1,190, p=.313,  $n_p^2=.011$ ], yüzeysel davranış [F(3, 336)) = 1,269, p=.285,  $n_p^2=.011$ ], derinlemesine davranış [F(3, 336)) = 3,790 , p=.011,  $n_p^2=.033$ ], samimi davranış [F(3, 336)) = 1,534, p=.205,  $n_p^2=.014$ ] faktörlerinde eğitim durumları açısından farklılıklarının açıklayıcı olduğu değerler ise bu şekildedir. Bu sonuçlara göre genel model anlamlı olsa da gruplar arası etki testine göre yalnızca görev odaklı liderlik ve derinlemesine davranış faktörleri eğitim durum ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir. İlişkideki açıklayıcılık değerleri ise kısmi eta kare değerleri ile ( $n_p^2$ ) sunulmuştur. Dört kategoriye ayrılan eğitim durumları ile olan ilişkide anlamlı olan faktörler Tablo 4.17’de daha ayrıntılı olarak sunulmuştur.

**Tablo 4.17.** Eğitim Durumu ve Faktörler Arası İzleme Testi

	Çok Değişkenli Testler		Gruplar Arası Etki Testi			
	Wilks' Lambda	Kısmi Eta kare	Ortalama kare	F	Sig.	Kısmi Eta Kare
Etkileşimci Liderlik	.001	.053	1,470	1,535	,205	,014
Dönüşümcü Liderlik			2,738	2,271	,080	,020
Görev Odaklı Liderlik			1,828	3,455	,017	,030
Babacan Liderlik			,552	,851	,467	,008
Hizmetkâr Liderlik			2,115	2,324	,075	,020
Etik Liderlik			1,040	1,190	,313	,011
Yüzeysel Davranış			1,471	1,269	,285	,011
Derinlemesine Davranış			5,416	3,790	,011	,033
Samimi Davranış			1,951	1,534	,205	,014

**Tablo 4.18.** Eğitim Durumu ile Görev Odaklı Liderlik ve Derinlemesine Davranış Arası İzleme Testi

	(I) Öğrenim durumu	(J)Öğrenim durumu	Ortalama farkı (I-J)	Std. hata	Sig. <sup>b</sup>
Görev Odaklı Lider	Lise	Ön lisans	,510*	,177	,025
		Lisans	,531*	,171	,012
		Lisansüstü	,615*	,225	,039
	Ön lisans	Lise	-,510*	,177	,025
		Lisans	,021	,087	1,000
		Lisansüstü	,105	,170	1,000
	Lisans	Lise	-,531*	,171	,012
		Ön lisans	-,021	,087	1,000
		Lisansüstü	,083	,164	1,000
	Lisansüstü	Lise	-,615*	,225	,039
		Ön lisans	-,105	,170	1,000
		Lisans	-,083	,164	1,000
Derinlemesine Davranış	Lise	Ön lisans	,921*	,290	,010
		Lisans	,903*	,281	,009
		Lisansüstü	1,039*	,369	,031
	Ön lisans	Lise	-,921*	,290	,010
		Lisans	-,017	,143	1,000
		Lisansüstü	,118	,279	1,000
	Lisans	Lise	-,903*	,281	,009
		Ön lisans	,017	,143	1,000
		Lisansüstü	,135	,270	1,000
	Lisansüstü	Lise	-1,039*	,369	,031
		Ön lisans	-,118	,279	1,000
		Lisans	-,135	,270	1,000

İki boyuttaki anlamlı ilişkilerde (.030 üzeri) eğitim durumları daha iyi hale geldikçe katılımcıların görev odaklı liderlik algıları ve derinlemesine davranış algıları Tablo 4.18’de belirtildiği üzere, azalmaktadır.

#### 4.6.3.5. İstihdam Durumu ve Faktörler Arası İlişkiler Manova Sonuçları

Çalışanların istihdam durumları ile araştırmada yer alan faktörlerle olan ilişkisi Manova ile analiz edilmiştir. Box testi sonuçlarında varyans ihlali görülmediğinden Wilks’ Lambda sonuçlarına bakılmış ve anlamlılık değerinin .485 olduğu görülmüştür. Bu anlamsız

bir ilişkiyi göstermektedir. Dolayısıyla izleme testlerine ilişkin sonuçlar sunulmamıştır. İstihdam durumları ile faktörler arasında anlamlı farklara sahip bir ilişki görülmemiştir.

#### 4.6.3.6. Meslekteki Yıl ve Faktörler Arası İlişkiler Manova Sonuçları

Çalışanların meslekteki yılları ile araştırmada yer alan faktörlerle olan ilişkisi Manova ile analiz edilmiştir. Box testi sonuçlarında varyans ihlali görülmediğinden Wilks' Lambda sonuçlarına bakılmış ve anlamlılık değerinin .440 olduğu görülmüştür. Bu anlamsız bir ilişkiyi göstermektedir. Dolayısıyla izleme testlerine ilişkin sonuçlar sunulmamıştır. Meslekteki yılları ile faktörler arasında anlamlı farklara sahip bir ilişki görülmemiştir.

#### 4.6.3.7. Meslekler ve Faktörler Arası İlişkiler Manova Sonuçları

Çalışanların meslekleri ile araştırmada yer alan faktörlerle olan ilişkisi Manova ile analiz edilmiş ve Tablo 4.19'de ortalamalar sunulmuştur. Box testi sonuçlarında varyans ihlali görülmediğinden Wilks' Lambda sonuçlarına bakılmış ve anlamlılık değerinin .011 olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar araştırma faktörleri ile çalışanların meslek gruplarının anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle izleme testleri yapılmış ve Tablo 4.20'de sunulmuştur.

**Tablo 4.19.** Meslek ve Faktörler Arası Değerleri

	Meslek	Ortalama	Standart Sapma	Katılımcı Sayısı
Etkileşimci Liderlik	Tabip, Uzman tabip	3,3103	1,38818	29
	Sağlık hizmetleri	3,4524	,93391	231
	İdari hizmetler	3,5533	,93108	61
	Sürekli işçi	3,7763	,96067	19
	Toplam	3,4765	,98092	340
Dönüşümcü Liderlik	Tabip, Uzman tabip	3,4397	1,38496	29
	Sağlık hizmetleri	3,3647	1,07027	231
	İdari hizmetler	3,4590	1,14944	61
	Sürekli işçi	3,9211	,79080	19
	Toplam	3,4191	1,10413	340

**Tablo 4.19.** Tablonun Devamı

Görev Odaklı Liderlik	Tabip, Uzman tabip	3,8190	,74969	29
	Sağlık hizmetleri	3,5736	,74052	231
	İdari hizmetler	3,6762	,69274	61
	Sürekli işçi	4,0395	,64691	19
	Toplam	3,6390	,73522	340
Babacan Liderlik	Tabip, Uzman tabip	3,5517	1,01853	29
	Sağlık hizmetleri	3,4686	,78667	231
	İdari hizmetler	3,5410	,77215	61
	Sürekli işçi	3,8816	,72824	19
	Toplam	3,5118	,80527	340
Hizmetkâr Liderlik	Tabip, Uzman tabip	3,5345	1,30028	29
	Sağlık hizmetleri	3,4535	,91945	231
	İdari hizmetler	3,4918	,93982	61
	Sürekli işçi	3,9605	,84271	19
	Toplam	3,4956	,95953	340
Etik Liderlik	Tabip, Uzman tabip	3,7155	1,17588	29
	Sağlık hizmetleri	3,5379	,90915	231
	İdari hizmetler	3,7418	,89555	61
	Sürekli işçi	3,8947	,93659	19
	Toplam	3,6096	,93578	340
Yüzeysel Davranış	Tabip, Uzman tabip	2,4885	,99396	29
	Sağlık hizmetleri	2,6154	1,05656	231
	İdari hizmetler	2,9344	1,08196	61
	Sürekli işçi	2,5351	1,35694	19
	Toplam	2,6574	1,07807	340
Derinlemesine Davranış	Tabip, Uzm.Tbp.	3,0603	1,44336	29
	Sağlık hizmetleri	3,1364	1,17206	231
	İdari hizmetler	3,1393	1,18103	61
	Sürekli işçi	4,1184	1,07487	19
	Toplam	3,1853	1,21015	340
Samimi Davranış	Tabip, Uzm.Tbp.	3,6667	1,18187	29
	Sağlık hizmetleri	3,8571	1,08716	231
	İdari hizmetler	3,6393	1,27118	61
	Sürekli işçi	4,1930	1,04418	19
	Toplam	3,8206	1,13039	340

Araştırma faktörleri ile meslek gruplarının anlamlı bir ilişkiye sahip olduğundan, izleme testleri yapılarak, Tablo 4.20’de sunulmuştur.

**Tablo 4.20.** Meslek ve Faktörler Arası İzleme Testi

	Çok Değişkenli Testler		Gruplar Arası Etki Testi			
	Wilks' Lambda	Kısmi eta Kare	Ortalama Kare	F	Sig.	Kısmi Eta Kare
Etkileşimci Liderlik	0,11	0,46	1,001	1,045	,375	,009
Dönüşümcü Liderlik			1,860	1,533	,206	,014
Görev Odaklı Liderlik			1,686	3,180	,024	<b>,028</b>
Babacan Liderlik			1,042	1,616	,185	,014
Hizmetkâr Liderlik			1,521	1,661	,175	,015
Etik Liderlik			1,375	1,578	,194	,014
Yüzeysel Davranış			2,067	1,790	,149	,016
Derinlemesine Davranış			5,893	4,136	,007	<b>,036</b>
Samimi Davranış			1,878	1,476	,221	,013

Meslek grupları ile araştırma faktörleri arasındaki farklılıkların anlamlı olduğu MANOVA sonuçlarında görülmektedir. Bağımlı değişkenler tek tek ele alındığında faktörlerdeki meslek grupları açısından ortalama farklarının anlamlı olduğu bazı gruplar görülmektedir. Etkileşimci liderlik [F(3, 336) = 1,045, p=.375,  $n_p^2=.009$ ], dönüşümcü liderlik [F(3, 336) = 1,533, p=.206  $n_p^2=.014$ ], görev odaklı liderlik [F(3, 336)) = 3,180, p=.024,  $n_p^2=.028$ ], babacan liderlik [F(3, 336) = 1,616, p=,185,  $n_p^2=.014$ ], hizmetkâr liderlik [F(3, 336)) = 1,661, p=,175  $n_p^2=.015$ ], etik liderlik [F(3, 336)) = 1,578, p=,194  $n_p^2=.014$ ], yüzeysel davranış [F(3, 336)) = 1,790 p= ,149  $n_p^2=.016$ ], derinlemesine davranış [F(3, 336)) =4,136, p=.007,  $n_p^2=.036$ ], samimi davranış [F(3, 336)) = 1,476, p=,221  $n_p^2=.013$ ] faktörlerinde meslek grupları açısından farklılıklarının açıklayıcı olduğu değerler ise bu şekildedir. Bu sonuçlara göre genel model anlamlı olsa da gruplar arası etki testine göre yalnızca görev odaklı liderlik ve derinlemesine davranış faktörleri meslek grupları ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Meslek gruplarının sayıları artarak değiştikçe katılımcıların görev odaklı liderlik algıları azalmakta iken derinlemesine davranış algıları ile ters orantılı değildir. İlişkideki

açıklayıcılık değerleri ise kısmi eta kare değerleri ile ( $n_p^2$ ) sunulmuştur. Dört kategoriye ayrılan meslek grupları ile olan ilişkide anlamlı olan faktörlerle ilgili izleme sonuçları Tablo 4.21’de sunulmuştur.

**Tablo 4.21.** Meslek ile Görev Odaklı Liderlik ve Derinlemesine Davranış Arası İzleme Testi

	(I) Meslek Grupları	(J) Meslek Grupları	Ortalama farkı (I-J)	Std. Hata	Sig. <sup>b</sup>
Görev Odaklı Liderlik	Tabip, Uzman tabip	Sağlık hizmetleri	,245	,143	,529
		İdari hizmetler	,143	,164	1,000
		Sürekli işçi	-,221	,215	1,000
	Sağlık hizmetleri	Tabip, Uzman tabip	-,245	,143	,529
		İdari hizmetler	-,103	,105	1,000
		Sürekli işçi	-,466*	,174	,046
	İdari hizmetler	Tabip, Uzman tabip	-,143	,164	1,000
		Sağlık hizmetleri	,103	,105	1,000
		Sürekli işçi	-,363	,191	,351
	Sürekli işçi	Tabip, Uzman tabip	,221	,215	1,000
		Sağlık hizmetleri	,466*	,174	,046
		İdari hizmetler	,363	,191	,351
Derinlemesine Davranış	Tabip, Uzman tabip	Sağlık hizmetleri	-,076	,235	1,000
		İdari hizmetler	-,079	,269	1,000
		Sürekli işçi	-1,058*	,352	,017
	Sağlık hizmetleri	Tabip, Uzman tabip	,076	,235	1,000
		İdari hizmetler	-,003	,172	1,000
		Sürekli işçi	-,982*	,285	,004
	İdari hizmetler	Tabip, Uzman tabip	,079	,269	1,000
		Sağlık hizmetleri	,003	,172	1,000
		Sürekli işçi	-,979*	,314	,012
	Sürekli işçi	Tabip, Uzman tabip	1,058*	,352	,017
		Sağlık hizmetleri	,982*	,285	,004
		İdari hizmetler	,979*	,314	,012

#### 4.6.4. Liderlik Türlerinin Yüzeysel Davranış Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Regresyon Sonuçları

Araştırmada yer alan liderlik türlerinin, üç boyut ile ölçülen duygusal emek davranışı üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Altı liderlik türü bir arada modele dâhil edilerek üç duygusal emek davranışı boyutu tek tek ele alınmıştır.

İlk olarak liderlik türleri ile yüzeysel davranış arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Çoklu ortak doğrusallık sorunu olup olmadığını görmek için tolerans (tolerance) ve “VIF” değerlerine bakılmış ve uygun aralıklarda oldukları görülmüştür. Model özeti tablosunda (Tablo 4.22.) görüldüğü gibi liderlik türleri ile yüzeysel davranış arasındaki ilişkiyi ölçen model anlamlıdır ve varyansın %6’sını açıklamaktadır. Bu değer, yüzeysel davranışı açıklamada liderlik türlerinin anlamlı bir etkisi olsa da açıklayıcılığının çok da yüksek olmadığını göstermektedir. Ayrıca ANOVA sonuçlarının da anlamlı olduğu görülmektedir (.000).

**Tablo 4.22.** Liderlik Türleri ile Yüzeysel Davranış Arasındaki İlişki Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	D df2	Sig.F Değişimi
1	.285 <sup>a</sup>	.081	.065	1,04254	.081	4,917	6	333	.000

a. Kestirimci: (Constant), Etik Liderlik, Görev Odaklı Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Babacan Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkar Liderlik

b. Bağımlı değişken: Yüzeysel Davranış

Her bir bağımsız değişkenin, yüzeysel davranışı açıklamaya yönelik katkısını ölçmek amacıyla katsayı (coefficients) değerlerine bakılmıştır. Sonuçlara göre (Tablo 4.23.) iki liderlik türü anlamlı bir etkiye sahiptir. Hizmetkâr liderlik ve etik liderlik algıları, yüzeysel davranış algılarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Hizmetkâr liderlik ( $\beta=-.585$ ,  $p=.000$ ) algılarındaki artış, yüzeysel davranış algılarında azalmaya neden olmaktadır. Etik liderlik ( $\beta=.407$ ,  $p=.002$ ) ise olumlu olarak etkilemektedir ve etik liderlik algılarındaki artış, yüzeysel davranış algılarını artırmaktadır.

**Tablo 4.23.** Liderlik Türlerinin Yüzeysel Davranışı Açıklayıcı Katsayı Değerleri

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Constant)	2,860	,328		8,721	,000
	Etkileşimci Liderlik	,067	,100	,061	,668	,505
	Dönüşümcü Liderlik	,070	,118	,072	,597	,551
	Görev Odaklı Liderlik	-,159	,094	-,109	-1,689	,092
	Babacan Liderlik	,145	,127	,108	1,140	,255
	Hizmetkâr Liderlik	-,657	,141	-,585	-4,674	,000
	Etik Liderlik	,469	,148	,407	3,166	,002

#### 4.6.5. Liderlik Türlerinin Derinlemesine Davranış Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Regresyon Sonuçları

Liderlik türleri ile yüzeysel davranış arasındaki ilişki değerlendirildikten sonra liderlik türleri ile derinlemesine davranış arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Çoklu ortak doğrusallık sorunu olup olmadığını görmek için tolerans ve “VIF” değerlerine bakılmış ve uygun aralıklarda oldukları görülmüştür. Model özeti tablosunda (Tablo 4.24.) görüldüğü gibi model anlamlıdır ve varyansın %5’ini açıklamaktadır. Bu değer, derinlemesine davranışı açıklamada liderlik türlerinin anlamlı bir etkisi olsa da açıklayıcılığının çok da yüksek olmadığını göstermektedir. Ayrıca ANOVA sonuçlarının da anlamlı olduğu görülmektedir (.001).

**Tablo 4.24.** Liderlik Türleri ile Derinlemesine Davranış Arasındaki İlişki Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	S Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişimi	F Değişimi	D f1	f2	Sig.F Değişimi
1	256 <sup>a</sup>	,066	,049	1,18021	,066	3,903	6	333	,001

a. Kestirimci: (Constant), Etik Liderlik, Görev Odaklı Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Babacan Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkar Liderlik

b. Bağımlı değişken: Derinlemesine Davranış

Her bir bağımsız değişkenin katkısını ölçmek amacıyla katsayı (coefficients) değerlerine bakılmıştır. Sonuçlar (Tablo 4.25.) her ne kadar modelin anlamlı olduğunu

belirtse de bağımsız değişkenlerin tek tek etkilerine bakıldığında anlamlı bir değişkenin olmadığı görülmektedir. Liderlik türlerinin derinlemesine davranış üzerindeki etkiyi ölçmeye yönelik değerlendirilen regresyon modeli anlamlı olsa da tek tek değişkenlerin etkisinin anlamsız olduğu analiz sonuçlarıyla bulunmuştur.

**Tablo 4.25.** Liderlik Türlerinin Derinlemesine Davranışı Açıklayıcı Katsayı Değerleri

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Constant)	2,220	,371		5,980	,000
	Etkileşimci Liderlik	-,042	,113	-,034	-,376	,707
	Dönüşümcü Liderlik	-,036	,133	-,033	-,268	,789
	Görev Odaklı Liderlik	-,019	,107	-,012	-,181	,857
	Babacan Liderlik	-,123	,144	-,082	-,858	,391
	Hizmetkâr Liderlik	,167	,159	,133	1,050	,294
	Etik Liderlik	,320	,168	,247	1,907	,057

#### 4.6.6. Liderlik Türlerinin Samimi Davranış Sonuçları Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Regresyon Sonuçları

Liderlik türleri ile samimi davranış arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu ortak doğrusallık sorunu olup olmadığını görmek için tolerans ve “VIF” değerlerine bakılmış ve uygun aralıklarda oldukları görülmüştür. Model özeti tablosunda (Tablo 4.26.) görüldüğü gibi model anlamlıdır ve varyansın %7,6’sını açıklamaktadır. Bu değer, samimi davranışı açıklamada liderlik türlerinin anlamlı bir etkisi olsa da açıklayıcılığının çok da yüksek olmadığını göstermektedir. Ayrıca ANOVA sonuçlarının da anlamlı olduğu görülmektedir (.000).

**Tablo 4.26.** Liderlik Türleri ile Samimi Davranış Arasındaki İlişki Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişimi	F Değişimi	f1	D f2	Sig. F Değişimi
1	304 <sup>a</sup>	,092	,076	1,08661	,092	5,645	6	333	,000

a. Kestirimci: (Constant), Etik Liderlik, Görev Odaklı Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Babacan Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkar Liderlik

b. Bağımlı değişken: Samimi Davranış

Her bir bağımsız değişkenin samimi davranış üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla katsayı (coefficients) değerlerine bakılmıştır (Tablo 4.27.). Yalnızca bir liderlik türü anlamlı bir etkiye sahiptir. Hizmetkâr liderlik algıları, samimi davranış algılarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Hizmetkâr liderlik ( $\beta=,465$ ,  $p=.000$ ) algılarındaki artış, samimi davranış algılarında artmaya neden olmaktadır.

**Tablo 4.27.** Liderlik Türlerinin Samimi Davranışı Açıklayıcı Katsayı Değerleri

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Constant)	2,508	,342		7,335	,000
	Etkileşimci Liderlik	-,235	,104	-,204	-2,261	,024
	Dönüşümcü Liderlik	-,170	,123	-,166	-1,386	,167
	Görev Odaklı Liderlik	,119	,098	,077	1,206	,229
	Babacan Liderlik	,105	,132	,075	,793	,428
	Hizmetkâr Liderlik	,547	,147	,465	3,736	,000
	Etik Liderlik	-,001	,154	-,001	-,006	,995

## 5. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sağlık sektöründe çalışanların algıladıkları liderlik modelinin duygusal emeklerine etkilerine yönelik yapılan bu araştırma neticesinde ortaya çıkan sonuçlar ile alan yazındaki çalışmalar tartışılarak irdelenmiştir. Tartışmalar temelinde gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

### 5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Günümüz toplumlarında hizmet sektörünün yoğunlaşması ile çalışanlar, hizmet verdikleri kişiler ile yüz yüze veya uzaktan sesli iletişim sağlayarak, işletmelerin istediği şartları gerçekleştirmeye çalışmaktadır. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede çalışanların rolü büyüktür. Hizmet sektöründe çalışanlarının müşterileri ile en yoğun yüz yüze iletişim ve etkileşim içerisinde bulunan sektörlerden biri sağlık işletmeleridir.

Sağlık işletmelerinin artması ile rekabet oluştuğundan, kamu ve özel sektör hasta ve hasta yakınlarına ayrıca müşteri anlayışıyla hizmet vermektedir. Sağlık işletmeleri de amaçlarını gerçekleştirmek üzere müşteri memnuniyeti, marka bağımlılığı ve ağızdan ağza iletişim sağlamaya çalışmaktadırlar.

İşletmeler, gelecekte teslim ettikleri ve kendilerini temsil edecek çalışanlarına yazılı, sözlü norm ve kurallar ile müşterilerine karşı istedikleri davranış şeklini yaratmaya çalışmaktadırlar. Fiziki şartların istenilen düzeye getirilmesi kolay iken çalışanların duygularını istenilen şartlara getirilmesi oldukça zordur. Hizmet verilirken müşteriler ile iletişim ve etkileşim içerisinde bulunan çalışanlar, işletme tarafından istenilen norm ve kurallara göre davranışları istenmektedir. İş ortamında bulunulduğunda, dışarıda yaşanmış tüm olaylar ve bunlara ait duygulanım sonuçlarının işyeri kapısının önünde bırakılması gereklidir. Çalışanların ücret karşılığında duygularını yönlendirmeye çalışmaları, duygusal emek olarak adlandırılmaktadır.

Duygusal emek gösterimleri ise uygulanan liderlik modellerine göre farklılık göstermektedir. Farklı liderlik modellerinin sağlık sektöründe yaratacağı etki hayati önem içermektedir. İnsan hayatını konu alan ve telafisinin mümkün olmadığı sağlık sektöründe birçok farklı meslek dalının (doktor, hemşire, ambulans şoförü, hasta bakıcı, idari işler, vb.) aynı anda hizmet etmesi, ekip çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Lider ve yönetim tarzı, çalışanların duygu ve davranışlarını şekillendirmektedir. Bu bağlamda; bir orkestra yöneten şef gibi fonksiyonel olmak durumunda bulunan lider, yönetim modelini duruma en uygun

olanı uygulamalıdır. Doğru liderlik modeli uygulandığında, çalışan motivasyonu yükseldiğinden, verilen hizmete de aynı oranda yansiyarak kalite ve performans olumlu yönde ilerler.

Araştırmaya başlamadan önce yapılan Ulusal Tez Merkezi üzerinden literatür taramasında; araştırma değişkenleri olarak liderlik modellerinin bir çok çeşidine rastlanılmıştır. Tezlerde, sadece bir liderlik modelinin etki ve farkları üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra Google Akademik üzerinden “sağlık, liderlik, yönetici” anahtar sözcükleri ile 2016 – 2021 yılları arasında yayınlanan makaleler de taranmıştır. Ancak, sağlık sektöründe en çok algılanan liderlik modelleri tespit edilerek, araştırmaya belirlenen liderlik modelleri üzerinden devam edilip, sağlık sektöründe uygulanmayan ve algılanmayan liderlik modellerinden uzaklaşmıştır. Araştırmanın içinden çıkılmayacak durumundan uzaklaşarak, zaman daha etkin kullanılmıştır. Bu çalışma ile sağlık kurumlarında algılanan tüm liderlik modelleri esas alınıp, duygusal emek üzerindeki etkilerinin araştırıldığı ilk çalışma niteliğindedir.

Bu tez çalışmasında; Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü ve bünyesinde görev yapan tüm sağlık çalışanlarının algıladığı liderlik modelinin, duygusal emeklerine etkileri araştırılmıştır. Sağlık kurumlarında en çok algılanan liderlik modelleri esas alınıp, duygusal emek üzerindeki etkilerinin araştırıldığı ilk çalışma niteliğindedir. Dolayısıyla, yapılan bu çalışmanın konu ile ilgili araştırma yapanlara ve literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Kovid-19 pandemisi dönemine denk gelmesi nedeniyle araştırma evreni Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü ile kısıtlı tutulmak zorunda kalmıştır. Araştırmaya çevrim içi olarak anket uygulanmıştır. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Etik Kurulu ve sonrasında Bilecik İl Sağlık Müdürlüğünden gerekli araştırma izinleri alınmıştır. Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü, Google Drive üzerinden uygulanan anketi sadece kendi çalışanlarına ait kapalı grup üzerinden paylaşarak, cevaplanan anket cevaplarının anlık olarak Google Drive içerisinde muhafaza edilmesini sağlamıştır. Ankete, 381 kişi katılmış olmasına rağmen 41 anketin verileri birbiriyle çelişerek çarpıklık yarattığından, değerlendirmeye alınmayarak, toplam 340 anket formu üzerinden çalışma yürütülmüştür.

Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü ve bünyesinde bulunan tüm sağlık kurumlarında çalışanların demografik özelliklerinin tespiti için tanımlayıcı istatistikî analizler kullanılmıştır. Katılımcıların cinsiyet açısından dağılımlarına bakıldığında 192 (%56,5) kadın, 148 (%43,5) erkektir. Yaş açısından dağılımlara bakıldığında 18-24 yaş aralığında 29 (%8,5), 24-34 yaş

aralığında 130 (%38,2), 35-44 yaş aralığında 137 (%40,3), 45-54 yaş aralığında 44 (%12,9) olduğu ve ana dağılım 24-34 yaş ile 35-44 yaş grubundadır. Medeni durumları da araştırmada demografinin tanımlanması amacıyla sorulup, bekâr 107 (%31,5), evli 233 (%68,5) katılımcı olarak evliler geniş grubu oluşturmaktadır. Öğrenim durumlarına bakıldığında; 20 (%5,9) lise, 112 (%32,9) ön lisans, 186 (%54,7) lisans, 22 (%6,5) lisansüstü mezunu katılımcı olarak ön lisans ve lisans mezunları geniş grubu oluşturmaktadır. Sağlık kurumlarında birçok çalışan bulunmasına rağmen idari bölümlendirme olarak dört ana grup altında toplanmıştır. Tabip ve uzman tabip 29 (%8,5), sağlık hizmetleri personeli 231 (%67,9), idari hizmetler personeli 61 (%17,9), sürekli işçi 19 (%5,6) katılımcının büyük çoğunluğu sağlık hizmetleri personeli olduğu görülmektedir. Katılımcıların istihdam durumları; kadrolu 259 (%76,2), sözleşmeli 81 (%23,8) olarak yoğunluk kadrolu çalışanlardır. Meslek yılı dağılımına bakıldığında; 1-5 yıl 89 (%26,2), 6-10 yıl 82 (%24,1), 11-20 yıl 99 (%29,1), 21 yıl ve üzeri 70 (%20,6) katılımcı olarak dengeli bir dağılım izlenmiştir. Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü ve bünyesinde toplam yedi kurumunda ankete katılımına bakıldığında; Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağ.K. 156 (45,9), Bilecik Devlet Hastanesi'nde 57 (%16,8), Bilecik Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde 13 (%3,8), Bozüyük Devlet Hastanesi'nde 67 (%19,7), Bozüyük Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde 15 (%4,4), Osmaneli Devlet Hastanesi'nde 13 (%3,8), Söğüt Devlet Hastanesi'nde 19 (%5,6) katılımcı olarak büyük çoğunluğun Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı kurumlarında görevli olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal emek ölçeğindeki faktörlerin 0.894 ile 0.920 ve liderlik tarzları ölçeğindeki faktörlerin 0.614 ile 0.897 Cronbach's Alpha değerleri bulunmuştur. 0.6 ile 0.8 arasındaki güvenilirlik seviyeleri kabul edilmektedir (İzci, 2021:106). Ayrıca, Basım ve Beğenirbaş (2012: 77) duygusal emek ölçeğinin Türkçe uyarlamasında 0.80 Cronbach's Alpha katsayısı olarak, Sayan (2018: 240) liderlik tarzları ölçeğinde 0.923 Cronbach's Alpha değeri olarak hesaplamıştır. Tüm ölçek faktörlerinin ortalaması hesaplandığında 0.821 Cronbach's Alpha değeri bulunmuştur. Dolayısıyla kullanılan iki ölçeğin iç tutarlık katsayıları, güvenilirliğin iyi seviyelerde bulunduğunu göstermektedir.

Araştırmada yer alan faktörlerin demografik özellikler açısından farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, istihdam şekli, meslek yılı, çalışılan kurum araştırmada yer alan demografik sorulardır.

Bu ilişkiyi ölçmek amacıyla Manova analizi gerçekleştirilmiştir. Manova analizi, çoklu bağımlı değişken ile çoklu bağımsız değişken olarak arasında farklılık bulunup bulunmadığını eş zamanlı olarak analiz etmektedir.

İlk olarak cinsiyet ile araştırma faktörleri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre anlamlı bir sonuca ulaşılammıştır. Liderlik türleri ve çalışanların duygusal emek davranışları cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Tarihsel açıdan bakıldığında kadınların daha anaç ve erkeklerin daha iddialı olduğuna yönelik kalıp yargılar zamanla ortadan kalkmıştır. Modern bakış açıları etkili liderliğin cinsiyete bağlı olmadığını ortaya koymaktadır. Bireylerin cinsiyetlerinden ziyade yeteneklerine, becerilerine ve niteliklerine odaklanan yaklaşımlar, cinsiyet rollerine meydan okumaktadır. Dolayısıyla çalışanların liderlik algılarının cinsiyetten bağımsız olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Duygusal emek cinsiyet açısından değerlendirildiğinde de benzer bir sonuca ulaşılmaktadır. İşyerinde duyguların yönetilmesi ve düzenlenmesi anlamına gelen duygusal emek, doğası gereği cinsiyetten bağımsızdır. Duygusal emeğin algılanması bireyin cinsiyetinden çok kişilik özelliklerine, sosyal beklentilere ve örgüt kültürüne göre farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla, sağlık sektörü çalışanların liderlik model algıları **H1** ve duygusal emek algıları **H6**, cinsiyete göre farklılaşmadığından, reddedilmiştir. Kuruluşlar açısından değerlendirildiğinde ise cinsiyet ayrımı yapmadan duygusal emek konusunda daha eşitlikçi ve destekleyici bir örgüt kültürü yaratılabilir. Yapılan diğer çalışmalarda cinsiyet değişkeninin liderlik modelini algılamasında anlamlı ve anlamsız farklılıklar tespit edilmiştir. Korkut (2019: 170)'un yapmış olduğu analizde; cinsiyete göre algılanan liderlik modeli farklılaşmakta iken duygusal emekte (yüzeysel ve derinlemesine davranışta farklılık bulunmadığı, samimi davranışta ise farklılaştığı) kısmi fark tespit edilmiştir. Çaldağ (2010: 128) yaptığı çalışmada cinsiyet açısından anlamlı bir fark bulunmadığı, Hatipoğlu ve Zengin (2018: 418) çalışmada, cinsiyet ile algılanan liderlik modeli ve iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığından bu çalışma ile örtüşmektedir. Akyazı (2020: 137) çalışmada, algılanan liderliğin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test etmiş ve yapılan analizler sonucunda kadın ve erkek çalışanların algıladıkları liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emek kavramını alan yazında ilk kullanan Hochschild, duygusal emek kullanımında kadınların erkeklerden daha başarılı olduğunu ifade etmiştir (Hochschild, 1983: 147-174). Kadınların duygularını dışa vurma özelliği erkeklere göre daha fazla iken (Morris ve Feldman, 1996: 899), Beğenirbaş ve Basım (2013: 54)

yaptıkları çalışmalarında, demografik değişkenlerden sadece cinsiyet unsurunun duygusal emeğe anlamlı etkisinin olduğunu beyan etmektedirler. Yapılan diğer çalışmalarda cinsiyet değişkeninin liderlik modelini algılamasında anlamlı ve anlamsız farklılıklar tespit edilmiştir. Sağlık sektöründe iş tanımlamada kadın erkek ayrımı yapılmadan iş bölümü yapıldığından düşüncesiyle farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, kamuda yapılan bu çalışmada, anlamlı bir fark olmamasının sebebi çalışanın iş güvencesinin bulunması ile yaptırımların caydırıcı veya ödül sisteminin tam olarak uygulanmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Liderlik türleri ve duygusal emek faktörleri açısından değerlendirme yapıldığında Manova sonuçlarına göre çok değişkenli testler anlamlı bir sonuç verse de gruplar arası etki testleri yaş bağlamında bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Yaş grupları açısından duygusal emeğe yönelik toplumsal varsayımlar olsa da bu varsayımlar araştırma sonuçlarıncı desteklenmemiştir. Farklı yaştan da olsa bireyler duygusal emek açısından benzer yaklaşımlar sergileyebilmektedir. Örgütlerin ve liderlerin de duygusal emeğin çok kuşaklı bir kavram olduğunu göz önünde bulundurması gerekmektedir. Liderlerin her yaştan çalışanın duygusal emek boyutlarını göz önünde bulundurarak destek sağlaması gerekmektedir. Bu araştırmanın sonuçları da bu görüşleri destekler nitelikte olup yaş grupları açısından duygusal emek bağlamında bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Köse (2009: 97), Çağatay ve Kızılkaya (2021: 556) çalışmalarında çalışanların yaş gruplarının, liderlerini algılamada etki yaratan bir faktör olmadığından bahisle bu çalışmayı desteklemektedir. Bunun aksine Özdemir vd., (2013: 318) yaş ile duygusal emek algısında anlamlı bir ilişki tespit ederek, yaşın artması ile yüzeysel davranış gösteriminin azaldığını, ayrıca İrigüler ve Güler (2016: 117) de yaşın arttıkça duyguları yönetmenin daha kolay olduğunu beyan etmektedirler. Anlamlı bulunan çalışmalar sağlık sektöründe yapılmamıştır. Sağlık sisteminde iş tanımlamada karşılaşılabilecek vakalar için ne yapılacağı belirlendiğinden, yaşın bir fonksiyonunun bulunmadığı düşünülmektedir. Sağlık sektörü çalışanların liderlik model algıları **H2** ve duygusal emek algıları **H7**, yaş gruplarına göre farklılaşmadığından, reddedilmiştir.

Liderlik türleri ve medeni durum açısından değerlendirildiğinde aralarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Liderlik algıları, medeni durumlarıyla belirlenmekten ziyade bireyin kişilik özellikleri, becerileri ve örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Bireyler farklı medeni durumlara sahip olsalar da aynı liderlik algıları sergileyebilmektedirler. Liderin sahip

olduğu yetkinlikler ve iletişim becerileri karmaşık bileşimlerdir. Bu araştırmada da medeni durum ve liderlik türleri algısı arasında bir ilişki saptanmamıştır. Doğan ve Sıgı (2017: 123), Kılınç ve Yüceler (2021: 270), Çinkılıç (2016), Özgün (2015) çalışmalarında, duygusal emek eğilimi üzerinde medeni durumun herhangi bir farklılık göstermediğini tespit ettiğinden, bu çalışma ile örtüşmektedir. Ancak, Özdemir vd., (2013: 318) ise alışveriş mağazasında çalışan bekarların evlilere göre derinlemesine davranışın daha yoğun olarak uyguladıklarını tespit etmişlerdir. Örgütlerin de medeni durum farklılıklarını göz önüne almadan her çalışan için liderlik geliştirme programları ve eğitim sağlaması faydalı olacaktır. Duygusal emek ve medeni durum arasındaki ilişki değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Sağlık sektörü çalışanların liderlik model algıları **H3** ve duygusal emek algıları **H8**, medeni durumlarına göre farklılaşmadığından, reddedilmiştir. Örgütler, medeni durumlarına bakılmaksızın çalışanların duygusal emek algılarını destekleyici ve kapsayıcı bir ortam yaratabilirler. Bu ortamda kurumsal başarının sağlanması kaçınılmaz olacaktır.

Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ve derinlemesine davranış arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında anlamlı bir sonuca ulaşılmıştır. Çalışanların eğitim durumu arttıkça derinlemesine davranış algıları azalmaktadır. Eğitim bireylerin davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol oynarken aynı zamanda bireyin içsel motivasyonlarına atıf yapan derinlemesine davranış üzerinde de olumlu etkiye sahiptir. Eğitim seviyesi arttıkça bireylerin toplumsal konular ve etik gibi değerler hakkında uzmanlaşarak, daha iyi bir anlayışa sahip olmaları mümkün olmaktadır. Bu bilgi ve farkındalık karar verme ve sorumluluk gibi davranışların gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Ancak eğitimin belirleyici tek faktör olmadığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Görev odaklı liderlik ve eğitim durumu değerlendirildiğinde anlamlı bir sonuca ulaşılmasına rağmen eğitim durumu arttıkça görev odaklı liderlik algılarında azalma gözlemlenmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça bireyler çalışma alanlarıyla ilgili daha fazla bilgi ve beceriye sahip olma ihtimali yüksek olmasına rağmen lisansüstü öğrenimli çalışanların algılarında azalma gözlemlenmiştir. Bu da kamuda çalışanların iş garantisi ve ceza, ödül sisteminin aktif olarak uygulanmaması sebebiyle ortaya çıktığı düşünülmektedir. Doğan ve Sıgı (2017: 123) hemşirelerin duygusal emek eğiliminde eğitimin etkili olduğu ve eğitim seviyesinin artması ile duygusal emek algısının azaldığı ifade edildiğinden, bu çalışmada elde edilen sonuçları desteklemektedir. Karatepe (2019: 87) ise çalışmasında, duygusal emeğin öğrenim durumuna göre farklılaşmadığı beyanı ile bu çalışma

çelişmektedir. Sağlık sektörü çalışanların liderlik model algıları **H4** ve duygusal emek algıları **H9**, öğrenim durumlarına göre kısmen farklılaştığından, kısmen kabul/red edilmiştir.

İstihdam türleri açısından değerlendirildiğinde kadrolu ve sözleşmeli olmak üzere ikili bir ayırım bulunmaktadır. Çalışma mevzuatı açısından bakıldığında kadrolu çalışanlar daimi olarak kurumda çalışma hakkına sahiptirler. Sözleşmeli çalışanlar ise belirli aralıklarla sözleşmeleri yenilenilerek işe devam durumlarına karar verilen bir konumdadırlar. Kadrolu çalışanlar belirli bir garantisine sahip olmaları nedeniyle sözleşmeli olanlara göre daha yüksek kurumsal aidiyete sahip olabilmektedirler. Ancak bu araştırmanın sonuçlarına göre kadrolu ve sözleşmeli çalışanlar açısından hem liderlik türü hem de duygusal emek açısından bir farklılık görülmemiştir. Meslekte bulunma yılı açısından değerlendirildiğinde çalışanların liderlik türleri ve duygusal emek algılarında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Sağlık çalışanlarında çok farklı dalda çalışan olmasına rağmen, dört grup halinde a) Tabip, Uzman Tabip, b) Sağlık Hizmetleri, c) İdari Hizmetler, ç) Sürekli İşçi olarak belirlenmiştir. Meslek grupları ile araştırma faktörleri arasında anlamlı bir sonuca ulaşılmıştır. Meslek gruplarında çalışan sayıları azaldıkça görev odaklı liderlik modeli algıları artmakta iken derinlemesine davranış algılarında miktar ile ters orantılı ilerlemediği görülmektedir. Sağlık sektörü çalışanların liderlik model algıları **H5** ve duygusal emek algıları **H10**, meslek gruplarına göre kısmen farklılaştığından, düşük düzeyde anlamlı kabul edilmiştir. Özen (2017: 130) çalışmasında, sağlık çalışanlarının görev çeşitlerine göre duygusal emek algılarında fark saptanmadığı tespit edilmiştir. Karatepe (2019: 80) ise çalışmasında sağlık çalışanlarından hastanedeki görev çeşitlerine göre duygusal emek algılarında fark saptanmıştır. Çalışılan birim ve o birimdeki çalışan sayısı ile vaka karşısında nasıl davranacağına belirtilmesi veya belirtilmemesi sağlık çalışanlarının görev tiplerine göre duygusal emek algı değişikliği yaratacağı düşünülmektedir.

Sağlık kurumlarında uygulanan altı liderlik modelinin (Etkileşimci, Dönüşümcü, Görev Odaklı, Babacan, Hizmetkâr ve Etik Liderlik) duygusal emeğe ait üç alt boyutu olan Yüzeysel, Derinlemesine ve Samimi Davranış üzerindeki etkilerini ölçmek maksadıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Liderlik modelleri duygusal emek boyutlarına tek tek uygulanarak etkileri ölçülmüştür.

Liderlik modellerinin **Yüzeysel Davranış** algısı üzerindeki etkisinde, hizmetkâr ve etik liderlik modeli algısının anlamlı olduğu görülmüştür. Hizmetkâr liderlik algısı arttıkça yüzeysel davranış algısı azalmakta iken etik liderlik algısı arttıkça aynı yönde yüzeysel

davranış algısı da artmaktadır. Hizmetkâr liderlikte içten geldiği şekilde duyguların dışa vurumu ile özellikle takipçilerinin çıkarlarını gözeterik, empati ile yaklaşımlarından dolayı yüzeysel davranış azalmaktadır. Hizmetkâr liderlik liderin çalışanlarına hizmetkâr yönünü vurgulayan onların ihtiyaçlarına ve gelişimine odaklanmasını savunan bir liderlik türüdür. Genelde olumlu bir yaklaşım olarak değerlendirilse de bazı durumlarda yüzeysel davranış üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Hizmetkâr liderler özerkliği ve karar vermeyi teşvik ederek çalışanlarının gelişimine önem verdiğinden, net yönerge ve beklentiler sağlamada başarısız olabilirler. Çalışanlar, özerkliklerinin sınırlarını anlamakta zorlanabilirler. Bu belirsizlik çalışanları kararsızlığa sevk edebileceğinden performansları düşebilir. Bu araştırmada katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları arttıkça yüzeysel davranış algıları azalmaktadır. Beğenirbaş ve Yalçın (2020: 177) çalışmasında hizmetkâr liderliğin yüzeysel rol yapma davranışı ile negatif yönlü ilişkisinin mevcut olduğunu beyan etmektedir. Taşer vd. (2022: 47) yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderliğin çalışanlar üzerinde pozitif yönlü bir etki yarattığı belirtilmiştir. Yapılan araştırmalar da benzer sonuçlar sunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında hizmetkâr lider, aynı zamanda çalışanı ile empati yapabilen, çalışanın dinleyen, duygusal olarak yön verebilen bir lider olarak tanımlandığından çalışanlar yüzeysel davranışa yönelme ihtiyacı hissetmemektedir.

Etik liderlik, liderlerin eylemlerinde etik davranış dürüstlük ve ahlaki değerler sergilediği ve bu tür davranışları teşvik ettiği bir liderlik türüdür. Etik liderler, etik davranış ve değerler sergileyerek rol model olarak hizmet edebilirler. Çalışanlarının da benzer etik davranışları sergilemelerine yönelik etki edebilirler. Bireyler eylemlerini etik standartlara uyumlu hale getirmeye çalıştıkça yüzeysel davranış da artabilir. Dolayısıyla, empati yapmadan belirtilen norm ve kurallara uyulmasıyla yüzeysel davranış unsurunu arttırmaktadır. Bu araştırmada katılımcıların etik liderlik algıları arttıkça yüzeysel davranış algıları da artmaktadır. Bu araştırmada katılımcıların etik liderlik algıları arttıkça yüzeysel davranış algıları da artmaktadır. Kafadar ve Kaygın (2017: 92) çalışmalarında etik liderlik ile duygusal emeğin alt boyutları arasında düşük düzeyde anlam bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Şenel ve Aydoğan'ın (2019: 304) yaptıkları araştırmanın sonuçlarında da etik liderliğin duygusal emek boyutları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Etik liderler çalışanlarını etkilemede oldukça fazla güce sahip olsalar da önemli olan bu güçlerini ne yönde kullandıklarıdır. Sağlık gibi temelinde insan ve insan hayatı bulunan sektörlerde

çalışanlar için kurallar net bir şekilde tanımlanmıştır. Tanımlı kurallar ve etik liderlerin etkisiyle çalışanlar kuralları içselleştirmeden yüzeysel davranışa daha sık yönelmektedir.

Liderlik türleri ve **Derinlemesine Davranış** üzerindeki ilişki, bireysel özellikler, örgüt kültürü gibi faktörlerden etkilenmektedir. Derinlemesine davranışta çalışan, örgütün kurallarını ve kültürünü içselleştirerek davranışlarını bu yönde sergilemeye çalışır. Derinlemesine davranış kavramı liderlik çalışmalarında, liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak için kullanılmaktadır. Liderlik türleri derinlemesine davranışı da etkileyebilirken, bireylerin de liderlik türüyle etkileşime giren kendi içsel özellikleri ve kişisel değerlerine sahip olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu araştırmada da irdelenen liderlik türleri derinlemesine davranış üzerinde bir etki yaratmamaktadır. Bireysel farklılıklar ya da değerler ile örgütsel özellikler bu ilişki üzerinde yönlendirici olabilmektedir.

Liderlik türleri ve **Samimi Davranış** algısı üzerindeki etkisinde, hizmetkâr ve etkileşimci liderlik modeli algısının anlamlı olduğu görülmüştür. Hizmetkâr liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutmayı ve onların çıkarlarına yönelik olanak sağlamayı savunmaktadır. Liderlerin çalışanların refahına ve gelişimine bu denli öncelik vermesi topluluk duygusunu ve empati gibi olumlu değerleri teşvik etmektedir. Davranışlarında şeffaf ve açık olan bu tür liderler çalışanlarının da samimi iletişimini ve davranışını desteklemektedir. Yaratılan dürüst ve güvenli alana çalışanlar da samimi yanıt verebilmektedir. Bu araştırmada çalışanların hizmetkâr liderlik algısı arttıkça samimi davranış düzeyleri de arttığı tespit edilmiştir. Liderlerin, çalışan davranışlarını önemseyen davranışlar sergilediğini gören çalışanların kurum kültürünü benimsemeleri ve bu yönde samimi davranış sergilemeleri de kaçınılmaz olmaktadır. Beğenirbaş ve Yalçın (2020: 177) çalışmasında hizmetkâr liderliğin yüzeysel rol yapma davranışı ile negatif yönlü ilişkili iken samimi davranışla pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğunu beyan etmektedir. Korkmaz ve Bektaş (2022: 2270) hizmetkâr liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu, dolayısıyla hizmetkâr liderin çalışma tutkusu neticesinde ise örgütsel davranışlarının samimi olduğunu ve işe bağlılıklarının artacağını ifade etmektedirler. Ayrıca, Topaloğlu (2019: 212) tezinde hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu, bu bağlamda iş tatmini yüksek olan çalışanın samimi davranışta bulunacağı yönündedir. Bu çalışma neticesinde hizmetkâr liderlik modeli algısının, çalışanların samimi davranışı üzerinde anlamlı olduğunun tespiti ile belirlenen diğer çalışmalar örtüşmektedir.

Etkileşimci liderlik ödülleri ve cezaları kullanarak performans beklentilerinin karşılanmasına odaklanmaktadır. Lider, net hedefler koyar performansları izler ve buna dayalı olarak ödül veya cezaya karar verir. Bu karşılıklı alışveriş samimi davranışı da pekiştirebilir. Bu kurallara ve uygulamalara yönelik vurgu, uyumluluğu beraberinde getirerek, çalışanların liderin beklentilerini karşılamaya çalışmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla içsel motivasyon teşvik edilerek gerçek bir duygusal bağlantı ve empatiyle samimi davranış oluşturulması sağlanır. Bu araştırma sonuçlarına göre çalışanların etkileşimci liderlik algıları arttıkça samimi davranış düzeyleri de artmaktadır. Liderler, etkileşimci liderlik unsurlarını etkili kullanarak, çalışanların güdülenmesini ve bütün örgütlerde beklenen samimi davranışları gerçekleştirmesini sağlayabileceklerdir. Sung (2007:5), Eren ve Titizoğlu (2014: 212) çalışmalarında etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler. Dilek (2005:132-135) tezinde, etkileşimci liderin koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim unsurunun, iş tatminine yüksek seviyede etki ettiğini beyan etmektedir. Etkileşimci liderin, çalışanın samimi davranışı üzerindeki anlamlı ilişkisi olduğuna dair belirtilen çalışmalar bu çalışmayı desteklemektedir.

Sağlık sektörü çalışanların liderlik model algılarından sadece Hizmetkâr, Etik ve Etkileşimci Liderlik modellerinin duygusal emek algıları üzerinde anlamlı bir etkisi (H11) bulunduğundan, kısmen kabul/red edilmiştir.

## **5.2. Öneriler**

Araştırmaya ve dünyaya en büyük kısıt olan Kovid-19 sürecinde yapılan bu çalışmada, en yoğun sektör olan sağlık sektöründe çalışanlar, araştırma evrenini temsil etmiştir. Dolayısıyla, çok yoğun çalışılması ve mesai saatlerinin düzensiz olması, iş yükünün orantısız bir şekilde arttığı dönemde sağlık çalışanlarından veri toplanılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler neticesinde sağlık sektörüne genellemek imkânsızdır. İlk defa yapılan çoklu liderlik modellerinin duygusal emek boyutları üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan bu çalışma, özel sağlık sektöründe de uygulanabilir. Kovid-19 pandemisinde dışarı çıkmak yasak olduğundan sadece Bilecik ili sınırlandırılan bu araştırmanın, diğer il ve bölgelerde de çalışılması alan yazına katkı sağlayacaktır.

Bir bütün halinde ele alınan sağlık sektörü çalışanları ayrıştırılarak, yeni araştırmalar yapılabilir. Bu araştırmanın aksine sağlık çalışanlarının duygusal emeklerinin, liderler üzerindeki etkilerinin araştırılması, örgütlerin amaçlarına ulaşmasındaki en önemli kaynak olan insan unsurunun maksimum verimli hale getirilmesini sağlayabilir.

Duygusal emek kavramı henüz yeni bir kavram olmasından ulusal alan yazındaki çalışmalar kısıtlıdır. Sağlık sektöründe uygulanan liderlik modelleri tespit edildikçe tek liderlik modeli ile benzer çalışmalar yürütülebilir. Aynı veya benzer çalışmalar, diğer hizmet sektörlerinde de yapılabilir.

Kamu sektörü çalışanların iş garantisi olmasından kaynaklı araştırmanın özel sağlık kurum çalışanları üzerindeki etkilerini ölçmek, hasta ve hasta yakınları için de faydalı olacaktır.

Sağlık sektörü lider yöneticilerin, çalışanların duygusal emeklerini tespitine yönelik çalışmalar yaparak, örgütsel bağ ve örgütsel iklimi geliştirmeye yönelik düzenli hizmet içi eğitimler verilmelidir. Çalışanların iş tanımları, eksiksiz ve karışıklığı önleyecek şekilde hazırlanmalıdır. Ayrıca, yeni liderlik modelleri takip edilerek sağlık sektörüne uyumlu hale getirilmeye çalışılmalıdır. Bu bağlamda; lider yöneticilerin kendilerini geliştirip, yeni uygulamalarla çalışanların maksimum verimlilikle hizmet etmeleri sağlanabilir. Çalışanların ise empati ile yaklaşımları teşvik edilerek, bir nevi yapmacık davranışlar bütünü olan yüzeysel davranışın azaltılarak, samimi davranışları arttırılabilir. Samimi davranış algısı artan kurumlarda hasta ve hasta yakınlarının memnuniyeti artacağı düşünülmektedir. Temel konusu insan hayatı olan sağlık sektöründe, hatanın geri dönüşü olmayabilir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların birbirleriyle sorunsuz ilişki içerisinde bulunması neticesinde tükenmişlik seviyesi düşeceğinden, stresi düşük iş ortamında hizmet kalitesi yükselecektir.

Yapılacak yeni çalışmalarda nitel analiz yöntemi kullanılarak, mülakat veya gözlem yoluyla konunun daha ayrıntılı olarak derinlemesine analizinin sağlanacağı tavsiye edilebilir.

## KAYNAKÇA

**Abraham, R.** (1998). Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators. *Leadership and Organizational Development Journal*, 19(3), 137-146.

**Acar, B.** (2002). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi Kitabevi.

**Acaray, A., & Günsel, A.** (2017). Motivasyon, Duygusal Emek, Duygusal Uyumsuzluk ve Etkileşim Yoğunluğu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Social Sciences Research Journal*, 4(6), 83-98.

**Adair, J.** (2004). *Etkili Stratejik Liderlik*. (Çev.) Salih Fatih Güneş, Babıalı Kültür, İstanbul.

**Akbıyık, M.** (2013). *Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

**Akyazı, T.E.** (2013). *Lider Modeli ile Algılanan Liderlik Tarzı Arasındaki Uyumun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

**Arık, S.** (2018). *Yönetici Hemşirelerin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

**Arun, K.** (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

**Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H.** (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

**Ashkanasy, N. M.** (2003). Emotions in Organizations: A Multilevel Perspective, F. Dansereau & F. J. Yammarino (Ed.), *Research in Multi-Level Issues*, Multilevel Issues in Organizational Behavior and Strategy, 2, s. 9-54.

**Ashkanasy, N. M., & Ashton-James, C. E.** (2006). Emotion in Organizations: A Neglected Topic in I/O Psychology, but with a Bright Future, G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, s.221-268.

- Aslan, Ş., & Özata, M.** (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(1), 139-154.
- Ay, G., & Çelik, M.** (2017). İşletmelerde Sermaye Kavramına Yeni Bir Yaklaşım: Duygusal Sermaye. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 16(3), 628-645.
- Aykan, E.** (2002), *Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları: Kayseri’de Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aysel, L.** (2006). *Liderlik ve Duygusal Zekâ*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bakan, İ.** (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(14), 13-40.
- Barutçugil, İ.** (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. 1.Baskı, Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H. N., & Beğenirbaş, M.** (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Bayhan, İ.** (2018). *Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Üzerindeki Etkisinde Sosyal Sermaye ile Entelektüel Sermayenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayrak, S.** (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 21-34.
- Bayrak, K. S.** (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Baysal, A.** (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Baysal, C., & Tekarşlan, E.** (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. Avcıol Yayıncılık.

- Beğenirbaş M., & Basım, H. N.** (2013). Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Cankaya University of Humanities and Social Sciences*, 10(1), 45-57.
- Beğenirbaş M., & Yalçın, R. C.** (2020). Hizmetkâr Liderlik Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkileri: Hizmet Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 19/1(37), 159-194.
- Bekman, M.** (2016). *Duygu Yönetimi Açısından Uçuş Personeli ve Yolcu İletişimi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Bennis, G. W.** (1989). Managing The Dream Leadership In The 21 st Century. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 7-14.
- Bıyık, Y., & Aydoğan, E.** (2014). Duygusal Emek ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(3), 159-180.
- Biçkes, M. D., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., & Uğur, A.** (2014). Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 97-122.
- Black J. S., & Porter, L.** (2000). *Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Braverman, H.** (2008). *Emek ve Tekelci Sermaye*. (Çev.) Çiğdem Çıdamlı, 2. Baskı, Kalkedon Yayıncılık, İstanbul.
- Brestrich, E. T.** (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brotheridge, Celeste M., & Grandey, Alicia A.** (2002). Emotional Labour Scale Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T.** (2003). Development and Validation of The Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Bulut, Y., & Bakan, İ.** (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.

- Burke, G. I.** (1996). Word-of-Mouth Communication-a Shared- Cost Approach. *Journal of Marketing Communications*, 2, 219-230.
- Can, H.** (1994). *Organizasyon ve Yöneti*. Siyasal Kitabevi.
- Candea, D., & Candea, R.** (2010). Emotional Capital for Building Sustainable Business Performance. *In Proceedings of The 2nd European Conference on Intellectual Capital: ISCTE Lisbon University Institute Lisbon, Portugal: Academic Conferences Limited*, s.180-189.
- Caruso, D. R., & Salovey, P.** (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use The Four Key Emotional Skills of Leadership*, 1.Baskı, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Cevizci, A.** (1999). *Felsefe Sözlüğü*. Paradigma Yayıncılık.
- Chu, K. H., & Murrmann, S. K.** (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Coşkun, R. vd.** (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Creswell, J. W.** (2016). Araştırma Deseni, Selçuk Beşir Demir (Ed.), *Nicel Yöntemler*, Eğiten Kitap Yayıncılık, Ankara, s. 155-182.
- Cüceloğlu, D.** (2018). *İnsan ve Davranışı*. 36.Baskı, Remzi Kitabevi.
- Çağlar, E. S.** (2011). *Çalışanları Güçlendirmenin, Güçlenme Aracılığıyla İşe Tutkunluğa Etkisinde Liderlik Tarzları ve Çalışma Amaçlarının Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çağatay, A. & Kızılkaya, S.** (2021). Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Liderlik Tarzına Yönelik Kişisel ve Örgütsel Algılarının Karşılaştırılması. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(3), 536-560.
- Çakar, U., & Arbak, Y.** (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 83-98.

**Çakmak, Y. E.** (2018). *Stratejik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki: Ardahan İli Okul Yöneticileri Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ardahan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ardahan.

**Çaldağ, M. A.** (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri: Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

**Çalışkur, A.** (2016). Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.

**Çelikyay, M.** (2019). *Duygusal Emek Kavramı, Öncülleri ve Sonuçları: Proje Takımları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

**Çiçeklioğlu, H.** (2019). *Presenteeism (İşte Var Olamama), Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performans Üzerine Etkileri: Eğitim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

**Çinkılıç, Y.** (2016). *İşyerinde Adaletin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Ölçülmesinde, Lider Desteginin Aracılık Rolü: İzmir İlindeki Yerel Yönetim Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**Çoruk, A.** (2012). *Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.

**Çömez, P.** (2007). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

**Daft, L. R.** (1991). *Management*. The Dryden Press.

**Delen, M. G.** (2017). *Duygusal Emek ve Tinsel Emek*. 1.Baskı, Türkmen Kitabevi.

**Demir C., Yılmaz M. K., & Çevirgen, A.** (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.

- Demirbilek, T.** (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 23-28.
- Dennis R., & Winston B.E.** (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership. *Instrument Leadership and Organization Development Journal*, 24(7/8), 455-459.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H.** (2003). Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945-959.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H.** (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Dilek, H.** (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Dilts, R. B.** (1996). *Visionary Leadership Skills*. Meta Publications, California.
- Doğan, A. & Sığırı, Ü.** (2017). Duygusal Emek: Hemşireler Üzerine Bir Çalışma. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 113-126.
- Doğan, E.** (2019). *Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyelerinin ve Örgütsel Adalet Algularının Duygusal Emek Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Doğanay, A.** (2014). *Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Drucker, P. F.** (1994). *Kapitalist Ötesi Toplum*. (Çev.) Belkıs Dişbudak Çorakçı, 1. Baskı, İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- DuBrin, A. J.** (1997). *Essentials of Management*. South Western College Publishing, Ohio.
- Duman, N.** (2017). Duygusal Emek: Bir Literatür Değerlendirmesi. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 1(1), 29-39.
- Dur, A. İ. B., Nurdoğan, A. K., & Öztürk, M.** (2018). Çalışma Hayatında Örgütsel Davranış Açısından Duygusal Emek Kavramı. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 9-19.

- Durak, D. B.** (2019). *Öz-Yeterliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Bu Süreçte Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bir Çalışma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Edwards, R.** (1979). *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books, New York.
- Ekman, P.** (1994). All Emotions are Basic, Paul Ekman, Richard J. Davidson (Ed.), *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*, New York-Oxford University Press, s.15-20.
- Enki, A.** (2019). *Duygusal Emek ve İşkoliklik Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Eraslan, L.** (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erdal, M.** (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Projesi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Erdem, O., & Dikici, A.** (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdoğan, İ.** (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:242.
- Eren, D., & Demirel, N.** (2018). Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 310-334.
- Eren, E.** (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayın.
- Ergeneli, A.** (2006). *Örgüt ve İnsan*. Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi.
- Erkutlu, H. V.** (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Efil Yayınevi.
- Eroğlu, E.** (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(3), 18-33.
- Eroğlu, Ş. G.** (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 147-160.

- Erol, G.** (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Fischer, A. H., & Manstead, A. S.** (2008). Functions of Emotion from an Organizational Perspective, N. M. Ashkenasy, C. L. Cooper (Ed.), *Research Companion to Emotion in Organizations*, Elgar: Cheltenham, UK, s. 605-616.
- Frijda, N.H.** (1988). The Laws of Emotion. *American Psychologist*, 43, 349-358.
- Froyum, C. M.** (2010). The Reproduction of Inequalities Through Emotional Capital: The Case of Socializing Low-Income Black Girls. *Qualitative Sociology*, 33, s. 33-54.
- Genç, N.** (1994). *Zirveye Götüren Yol Yönetim*. Timaş Yayınları.
- Gençöz, T.** (2000). Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(46), 19-26.
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M., & Donnelly Jr. J. H.** (1994). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Burr Ridge, III: Irwin.
- Giddens, A.** (2000). *Siyaset, Sosyoloji ve Toplumsal Teori-Toplumsal Düşüncenin Klasik ve Çağdaş Temsilcileriyle Hesaplaşmalar*. (Çev.) Tuncay Birkan, 1. Baskı, Metis Yayınları, İstanbul.
- Giddens, A., & Sutton, P. W.** (2016). *Sosyoloji*. (Çev.) Senem Tüfekçioğlu, Ayşe Nilüfer Durakbaşa, Funda Karapehlivan Şener, 1. Baskı, Kırmızı Yayınları, İstanbul
- Goleman, D.** (2018). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (Çev.) Banu Seçkin Yüksel, 49. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gosserand, R. H.** (2003). *Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Louisiana State University, Los Angeles.
- Göktepe, A. O.** (2004). *Stratejik Liderlik Özelliklerinin Analizi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Grandey, A. A.** (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.

- Grandey, A. A.** (2003). When ‘The Show Must Go on’: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *The Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Greenleaf, R. K.** (1977). *Servant Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Gümüş, A.** (2015). *Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzının, Yenilikçilik Davranışı ve Firma Performansına Etkisi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Gül, H.** (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gül, H., & Şahin, K.** (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Gün, İ., & Aslan, Ö.** (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(3), 217-226.
- Gündüz, H. B., Beşoluk, Ş., & Önder, İ.** (2011). Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 520-540.
- Güney, S.** (2000a). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayınları.
- Güney, S.** (2000b). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Nobel Yayıncılık.
- Güney, S.** (2014). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayıncılık.
- Güngör, M.** (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 11(1), 167-184.
- Gürüz, D., & Gürel, E.** (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayıncılık.
- Güzel, T., & Akgündüz, Y.** (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 283-296.
- Hardt, M. & Negri, A.** (2008). *İmparatorluk*. (Çev.) Abdullah Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

- Hatipoğlu, Z. & Zengin, A. A.** (2018). Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2) , 400-421.
- Helvacı, A. M., & Kayalı, M.** (2011). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Uşak İli Örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(22), 255-279.
- Hilger, S.** (2010). Utilizing the Concept of “Emotional Capital” – “Family” as an Image and a Narrative in 20th-Century Corporate Communications. *Paper for the EBHA Conference*, 2010, Glasgow.
- Hochschild, A. R.** (1975). The Sociology of Feeling and Emotion: Selected Possibilities, Marcia Millman, Rosabeth Moss Kanter (Ed.), *In Another Voice*, Anchor, New York, s. 280-307.
- Hochschild, A. R.** (1979). Emotion Work, Feeling Rules And social Structure. *The American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R.** (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Ltd.
- Hochschild, A. R.** (1990). Ideology and Emotion Management: A Perspective and Path for Future Research, Theodore E. Kemper (Ed.), *Research Agendas in the Sociology of Emotions*, State University of New York Press, s. 117-142.
- Howell, J. P., & Bruce J. A.** (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Huczynski, A., & Buchanan, D.** (1991). *Organizational Behavior*. 2. Basım, Prentice Hall, New York.
- Humphrey, R. H., Pollack, J.M., & Hawver T.** (2008). Leading with Emotional Labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., & Taş, S.** (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.

- İntepeler, Ş. S., & Barış, V. K.** (2018). Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 97-104.
- İrigüler, F., & Güler, M. E.** (2016). Emotional Labor of Tourist Guides: How Does It Affect Their Job Satisfaction and Burnout Levels?. *Journal of Yasar University*, 11(42), 113-123.
- İşcan, Ö. F.** (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 160-177.
- İzci, Ç.** (2021). *Hizmet Oryantasyonluluk Üzerinde Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Etkisinin Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Açısından İncelenmesi: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Raymond A. N.** (1997). Knowledge Worker Team Effectiveness. *Personel Psychology*, 50(4), 877-904.
- Kafadar, S. B.** (2017). *Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Kafadar, S. B., & Kaygın, E.** (2017). Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(2), 77-96.
- Kaplan, N.** (2019). *Hekimlerin Duygusal Emek Davranışları ve Tükenmişlikleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Isparta İli Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karagöz, Y.** (2015). *SPSS 22 Uygulamalı Biyoistatistik*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karatepe, H.** (2019). *Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek Davranışının Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: Sivas Numune Hastanesi Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Karip, E.** (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Katırcı, D. M. B.** (2018). *Duygusal Emek ve Mobbing: Özel Sektörde Çalışan Bankacılar Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kaya, U., & Serçeoğlu, N.** (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2013/1(36), 311-346.
- Keçeciöğlu, T.** (2003). *Lider & Liderlik*, 1. Baskı, Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kesimli, İ.** (2013). Liderlik Davranış Türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-10.
- Kılınç, E.** (2019). *Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kılınç, S. & Yüceler, A.** (2021). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 260-273.
- Kıngır S., & Okçu, V.** (2011). Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular, İsmail Bakan (Ed.), *Etik Liderlik*, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 367-392.
- Kırmaz, B.** (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 68(3), 207-222.
- Koca Ş. Ş.** (2015). *Öğretmen Perspektifinden Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T.** (1998). *İşletme Yöneticiliği*, 5. Baskı, Beta Basım Dağıtım.
- Koçel, T.** (2010). *İşletme Yöneticiliği*. 12. Baskı, Beta Basım Yayın.
- Koçel, T.** (2013). *İşletme Yöneticiliği*, 14. Baskı, Beta Yayıncılık.
- Koçel, T.** (2015). *İşletme Yöneticiliği*, 16. Baskı, Beta Basım Yayın.
- Koçel, T.** (2018). *İşletme Yöneticiliği*. 17. Baskı, Beta Basım Yayın.
- Korkmaz, C., & Bektaş, Ç.** (2022). Liderlik Tarzları ile Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki Üzerine Bir Literatür İncelemesi. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 8(65), 2265-2273.
- Korku, C.** (2018). *Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Korkut, N.** (2019). *Sağlık Çalışanlarının Algıladığı Yönetici Desteğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu ve Bir Özel Hastanede Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Köksel, L.** (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Köse, H.** (2009). *Algılanan Liderlik Davranışlarının ve Demografik Özelliklerinin İş Tatminine Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kutanis, R.Ö.** (2006). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*. 3.Baskı, Sakarya Kitabevi.
- Lazzarato, M.** (1996). Immaterial Labor, P. Virno, M. Hardt (Ed.), *Radical Thought in Italy: Potential Politics*, University of Minnesota Press, s. 133-148.
- Leidner, R.** (1999). Emotional Labor in Service Work. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 81-95.
- Lombardi, J.** (2017). The Road to Leadership in SPN. *Journal OF Pediatric Nursing*, 34, 96-97.
- Luecke R.** (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. (Çev.) Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Maboçoğlu, F.** (2006). *Duygusal Zeka ve Duygusal Zekanın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Man, F., & Öz, C. S.** (2009). Görüldüğü gibi Olmamak ya da Olduğu gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 1(20), 75-94.
- Mann, S.** (2007). Expectations of Emotional Display in the Workplace. *Leadership & Organizational Development Journal*, 28(6), 552-570.
- Marquis B.L., & Huston C.J.** (2009). *Leadership Roles&Management Functions in Nursing*. Wolters Kluwer Health-Lippincott Williams&Wilkins Press.
- Marşap, A.** (2015). *Sağlıkta Stratejik Yönetim (Sasyön)*. 1. Baskı, Beta Basım Yayın.
- Marx, K.** (2011). *1844 El Yazmaları*. (Çev.) Kenan Somer, Sol Yayınları, Ankara.

- Maslach, C. & Zimbardo, P. G.** (1982). *Burnout – The Cost of Caring*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mazman, S. G., & Usluel, K. Y.** (2010). Modeling Educational Usage of Facebook. *Computers&Education*, 55(2), 444-453.
- McCleskey, J. A.** (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Mesmer-Magnus, J. R., Dechurch, L. A., & Wax, A.** (2012). Moving Emotional Labor Beyond Surface And Deep Acting: A Discordance-Congruence Perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6-53.
- Mikolajczak, M. vd.** (2009). Using an Emotion Regulation Framework to Predict the Outcomes of Emotional Labor. *Research on Emotion in Organizations*, 5, 245–273.
- Mikolajczak, M., Menil, C., & Luminet, O.** (2007), Explaining the Protective Effect of Trait Emotional Intelligence Regarding Occuoational Stress: Exploration of Emotional Labor Processes. *Journal of Research in Personality*, 41(5), 1107-1117.
- Morris, J.A., & Feldman, D.C.** (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *Academic of Management Rewiev*, 21(4), 986-1010.
- Nal, M.** (2018). *Sağlık Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkilerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Northouse, P. G.** (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications Ltd.
- Nurol, B.** (2014). *Beyaz Yakalı Emeğin Dönüşümü: Finans Sektöründe Emek Süreçleri*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Örücü, E.** (2013). *Modern İşletmecilik*. 9. Baskı, Dora Yayınları.
- Öz, E. Ü.** (2007). Effect of Emotional Labor on Employees Work Outcomes. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öz, E. Ü.** (2007). *Duyusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. 1. Baskı, Beta Basım Yayın.
- Özbay, R. D.** (2003). *19. Yüzyılda Osmanlıda Devletin Emek İstihdamı*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özdemir, A.** (2015). Öğretmenlerin Okullarına Duygusal Bağlılıklarının Müdürlerin Sosyal Becerileri, Kullandıkları Güç Kaynakları ve Etik Liderlik Davranışları Açısından İncelenmesi. *GEFAD/ GUJGEF*, 35(3), 595-618.
- Özdemir, G., Akbıyık, M. & Yalçın, M.** (2013). Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Davranışlarının Müşteri İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Boyner Örneği. *Humanities Sciences*, 8(3), 301-320.
- Özdemir, H. N. Ç., Çakır, R., & Küçükali, R.** (2019). Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 2893-2906.
- Özden, Y.** (2005). *Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm*. Pegem Yayıncılık.
- Özen, H., & Turan, S.** (2017). Karmaşıklık Teorisi ve Karmaşık Uyum Sağlayıcı Liderlik: Kuramsal Bir Analiz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(47), 67-85.
- Özen, M. Y.** (2017). *Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Konya İlinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Özer, P.S., Özmen, Ö., & Saatçioğlu, Ö.** (2004). Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 254-275.
- Özgün, A.** (2015). *Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Özkaplan, N.** (2009). Duygusal Emek ve Kadın İş/Erkek İş. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 2009/2(21), 15-23.
- Paksoy, H. M.** (2008). Küreselleşme; Liderlik ve Liderlik Teoriler, Celalettin Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Yayınları, Ankara, s. 1-29.
- Peiro, J. M.** (2008). The Individual in the Changing Working Life, Katharina Naswall, Johnny Hellgren, Magnus Swerke (Ed.), *Stress and Coping at Work: New Research Trends and Their Implications for Practice*, Cambridge University Press, s.284-311.
- Pugh, S. D.** (2001). Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.

**Rafaeli, A., & Sutton, R. I.** (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *The Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.

**Richardson, H. A., & Robert J. V.** (2005). Integrating Managerial Perceptions and Transformational Leadership Into A Work-Unit Level Model of Employee Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 561-589.

**Robbins, S. P.** (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

**Robbins, S. P. & Coulter, M. K.** (2003). *Management*. 7.Basım, Prentice Hall.

**Rowold, J., & Rohmann, A.** (2009). Transformational and Transactional Leadership Styles, Follower's Positive and Negative Emotions and Performance in German Nonprofit Orchestras. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(1), 41-59.

**Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G.** (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Review*, 31(3), 599-627.

**Saruhan, Ş. C.** (2014). Klasik ve Neo-Klasik Yönetim Kuramları, Barış Baraz, A. Nurhan Şakar (Ed.), *İşletme Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s. 36-80.

**Sayan, İ.** (2018). *Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Saylı, H., & Baytok, A.** (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık.

**Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N.** (1995). *Basic Organizational Behaviour*. John Wiley and Sons Inc.

**Seçer, H. Ş.** (2012). Duygusal Emek: Teorik Yaklaşımlar, İşleyiş ve Sonuçları, Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, s.235-275.

**Serinkan, C.** (2012). *Liderlik ve Motivasyon*. 3. Baskı, Nobel Yayıncılık.

**Smith, P., & Gray, B.** (2001). Reassessing The Concept of Emotional Labour in Student Nurse Education: Role of Link Lecturers and Mentors in a Time of Change. *Nurse Education Today*, 21(3), 230-237.

**Sözbir, Ü.** (2010). *Emek Sürecindeki Değişimler ve Mühendislere Etkileri: Türkiye'de Otomotiv Sanayinde Çalışan Mühendislerle İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Stoner, J.A.F., & Freeman, R.E.** (1992). *Management*. 5. Basım, Prentice Hall International.

**Sung, C.L.** (2007). *Relationship Among Supervisor's Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers Job Satisfaction In Taiwan Higher Education*. Doctor of Philosophy Lynn University, Chair: Dr. William Leary, 5.

**Şafak, B.** (2004). *Çalışan ve Yönetici Açısından Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi: Türk ve Kırgız İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

**Şen, Y., & Yaşloğlu, M.** (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 21(66), 97-117.

**Şenel, G.** (2019). *Algılanan Etik Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**Şenel, G. & Aydoğan, E.** (2019). Etik Liderliğin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 286-309.

**Tahiroğlu, F.** (2004). *İnsankaynakları.com'dan İşte Başarı*. Hayat Yayınları.

**Taşer, A., Semiz, T., & Kanbay, T.** (2022). Sağlık Yönetiminde Uygulanan Liderlik Modelleri Üzerine Bir İnceleme. *Sakarya İktisat Dergisi*, 11(1), 33-45.

**Taşkıran, E.** (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. 1. Baskı, Beta Yayıncılık.

**Telli, E.** (2012). *Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Thoits, P. A.** (1989). The Sociology of Emotions. *Annual Review Sociology*, 15, 317-342.
- Toffler, A., & Toffler, H.** (1996). *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*. (Çev.) Zülfü Dicleli, 1. Baskı, İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- Tokmak, İ.** (2014). Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 134-156.
- Tombak, Y.** (2017). *Öğretmenlerin Öğretimsel Liderlik Rollerini ile Duygusal Emek Gösterimleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Topaktaş, G.** (2020). *Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Algılanan Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin, Lider Etkililiği ve Kurum Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Topaloğlu, C.** (2019). *Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Belediyeler Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torland, M.** (2013). *Emotional Labour and The Job Satisfaction of Adventure Tour Leaders in Australia*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Southern Cross University, Lismore, New South Wales, Australia.
- Tunalı, A.** (2006). *Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri (Türkiye'deki Kadın Kaymakamlar Örneği)*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Türk Dil Kurumu (TDK)** (2019a). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. [Erişim: 03 Kasım 2019, <https://sozluk.gov.tr/?kelime=duygu>].
- Türk Dil Kurumu (TDK)** (2019b). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. [Erişim: 06 Aralık 2019, <https://sozluk.gov.tr/?kelime=emek>].
- Türker, M.** (2013). *The Mediating Role of Motivation Types in Employees Organizational Commitment and Perceived Leadership Styles Relationship*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uğuroğlu, Ö., & Çelik, Y.** (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 2-36.

- Usta, I., & Akova, O.** (2015). Örgütlerde Duygusal Emek, Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Detay Yayıncılık, Ankara, s.33-53.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K.** (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 7. Baskı, Beta Basım Yayın.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K.** (2016). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 8. Baskı, Beta Basım Yayın.
- Vajarodaya, T.** (2013). *Strategic Leadership in Uk Business Schools in Higher Education*. (Yayınlamış Doktora Tezi). University of Strathclyde, United Kingdom.
- Vatan, S.** (2014). *Duyguların, Duygu Düzenlemenin, Obsesif İnançların, Düşünce Kontrolünün Ve Bağlanmanın, Obsesif Kompulsif Bozukluktaki Farklı Belirtilerdeki Rollerinin İncelenmesi*. (Yayınlamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vera, D., & Crossan, M.** (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Waddell, J. T.** (2006). Servant Leadership. *In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*, 1-9.
- Ward, A. E.** (2001). Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor. *The Journal of Social Psychology*, 141(1), 144-147.
- Werner, I.** (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev.) Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul.
- Wharton, A. S.** (1993). The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job. *Work and Organizations*, 20(2), 205-232.
- Winston, B. E.** (2002). *Be a Leader for God's Sake*. School of Global Leadership Studies, Virginia Beach, VA: Regent University.
- Yalçın, A.** (1994). Yöneticilikten Etkin Liderliğe, Mustafa Özel (Ed.), *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İz Yayıncılık, İstanbul, s.55-67.
- Yalçın, R. C.** (2012). *Bazı Öncülleri ve Sonuçları ile Duygusal Emek: Görgül Bir Araştırma*. (Yayınlamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, M. L.** (2016). *Liderlik Çalışmaları*. Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Yılmaz, H.** (2011). *Güçlendirici Liderlik*. Beta Yayıncılık.
- Young, M., & Dulewicz, V.** (2006). Leadership Styles, Change Context and Leader Performance in the Royal Navy. *Journal of Change Management*, 6(4), 383-396.
- Yukl, G.** (2001). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Yukl, G.** (2002). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Yukl, G.** (2018). *Örgütlerde Liderlik*. (Çev.) Şahin Çetin, Resul Baltacı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Yücel, R.** (1999). Gücün Örgüt Yönetiminde Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(4), 167-179.
- Yürür, S., & Ünlü, O.** (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 83-104.
- Zapf, D., & Holz, M.** (2006). On The Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1-28.

# **EKLER**

## EK-1: Anket Formu

### GÖNÜLLÜ KATILIM OLUR FORMU

“Sağlık Sektöründe Algılanan Liderlik Modellerinin Çalışanların Duygusal Emekleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama: Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü Örneği” başlıklı çalışma Doktora Tezine veri toplamak amacını taşımaktadır.

Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmakta olup çalışmaya katılmama hakkına sahiptir. Çalışmanın yukarıda belirtilen amacı doğrultusunda çevrimiçi anket yapılarak sizden veriler toplanacaktır. Size çalışma kapsamında tarafınıza sorulan soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır. Eğer anlayamadığımız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa ya da daha fazla bilgi almak isterseniz sorularınız cevaplandırılabilir. İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz / araştırmada katılımcıların isimleri ve diğer kimlik bilgileri gizli tutulacaktır. Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır. Sizden toplanan veriler, bilgisayar veri belleğinde şifreli koruma yöntemi ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir. Katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Turgay KANBAY  
İşletme Doktora Öğrencisi  
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabilirim bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

*(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)*

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih:

**Kişisel Bilgi Formu:**

1. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
2. Yaşınız:  18-24  25-34  35-44  45-54  55 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz:  Bekâr  Evli
4. Öğrenim Durumunuz:  İlköğretim  Lise  Ön lisans  
 Lisans  Lisansüstü
5. Mesleğiniz:  
 Tabip, Uzman Tabip  
 Sağlık Hizmetleri (Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru, Tıbbi Sekreter, Laborant, Acil Tıp Tek., Röntgen Tek., Paramedik, vb.)  
 Genel İdari Hizmetler (Memur, VHKİ, Teknik Hizmetler, Şoför, vb.)  
 Yardımcı Hizmetler  
 Sürekli İşçi
6. İstihdam Şekliniz:  Kadrolu  Sözleşmeli  Taşeron
7. Meslekte Kaçınıcı Yılıınız:  1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-20 yıl  
 21 yıl ve üzeri
8. Çalıştığımız Kurum:  
 Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Kurumları  
 Bilecik Devlet Hastanesi  
 Bilecik Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi  
 Bozüyük Devlet Hastanesi  
 Bozüyük Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi  
 Osmaneli Devlet Hastanesi  
 Söğüt Devlet Hastanesi

*Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz*

<b>Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Aşağıdaki ifadelerden hangisinde (çalışmakta olduğunuz / son çalıştığımız) <b>doğrudan bağlı bulunduğunuz, sizin bir üstünüz olan amirinize</b> , ne ölçüde uyduğunu gösteren şıklardan en uygun olan bir tanesini ( X ) ile işaretleyiniz.					
1. İşimi iyi yapmak için çabamı artırdığımda beni ödüllendirir.					
2. Yapılan iyi işi takdir eder, beğenisini ayrıca belirtir.					
3. Çalışanları yakından (örn. Kişisel sorunlar, aile yaşantısı vb. gibi) tanımaya önem verir.					
4. İşle ilgili istenen sonuçlara ulaşmam için yapmam gerekenleri açıkça ortaya koyar.					
5. Davranışları ona saygı duymamı sağlar.					
6. İşle ilgili her konuda, haberdar olmak ve kontrolü elinde tutmak ister.					
7. Söylemlerinde samimidir.					
8. Verdiği kararları astlarının tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir.					
9. Kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır.					
10. Hizmet edilmekten çok hizmet etmeyi sever.					
11. Görevin tam olarak yapılması için her görevde bakış açısını açıkça ifade eder.					
12. Her bir çalışanın yetki alanını izah eder/açıklar.					
13. Açık ve gerçekçi hedefler belirler.					
14. Çalışanları hata yaptığında affeder.					
15. Her zaman çalışanlara karşı kendi rolünü ve otoritesini vurgular.					
16. Karar alırken çalışanlara fikirlerini sorar, ancak son kararı kendisi verir.					
17. Kararlarında adil ve dengelidir.					
18. İşler gerektiği gibi yapılmadığında kuralları (ikaz, ihtar, ceza vb.) uygular.					
19. Çalışanlardan sürekli daha iyi çalışmalarını ister.					
20. Çalışanları hedefler doğrultusunda takım üyesi olmaya teşvik eder.					
21. Verdiği görevlerin zamanından önce tamamlanmasını ister.					
22. Kural ve talimatlara uygun hareket ettiğim sürece, hak ettiğimi elde edebilmemi sağlar.					
23. Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri ve istekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					
24. Etik kurallar yönünden davranışları ile kendisi örnek oluşturur.					

Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz

<p style="text-align: center;"><b>Duygusal Emek Ölçeği</b></p> <p>Duygusal emek; çalışanların kendilerine verilen işi yaparken, işletme tarafından belirlenen kurallara uygun davranış ve duyguları yansıtmalarıdır. Dışarıdan açık olarak görülen yüz ifadeleri ve bedensel gösterimlerini kullanarak kendi duygularını yönetmesidir.</p> <p>Buna göre aşağıda duygusal emek düzeylerini ölçmeyi amaçlayan ifadelerden size en uygun olan bir tanesini ( X ) ile işaretleyiniz.</p>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Hizmet verdiğim kişilerle, uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
2. Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken, iyi hissediyordum rolü yaparım.					
3. Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken, bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4. Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.					
5. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6. Hizmet verdiğim kişilere, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
7. Hizmet verdiğim kişilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
8. Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
9. Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
10. Hizmet verdiğim kişilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
11. Hizmet verdiğim kişilere sergilediğim duygular samimidir.					
12. Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
13. Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.					

*Ankete katıldığınız için teşekkür ederim.*